

CAMILA RODRIGUES DE SOUZA ALVES

**GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL NO SETOR DE CRÉDITO
EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

CURITIBA

2011

CAMILA RODRIGUES DE SOUZA ALVES

**GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL NO SETOR DE CRÉDITO
EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios – turma 2010.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2011

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus, que me concedeu a sabedoria e dedicação para conseguir alcançar mais uma etapa da minha vida.

À minha família, que compreendeu a minha distância, sempre dando força e coragem para seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, a quem sempre nos momentos difíceis me concedeu força para continuar seguindo.

À minha família, pela compreensão, companheirismo e carinho nos momentos difíceis e ausentes.

Ao meu orientador Dr. Vicente Pacheco, que me direcionou para o desenvolvimento do Projeto com muita dedicação.

Aos prezados mestres que me conduziram ao aprendizado, disciplina e ao aperfeiçoamento profissional.

A instituição financeira onde trabalho, a qual, embora não identificada, é de suma importância uma vez que, por meio dos seus profissionais, colaboraram fornecendo informações preciosas disponibilizadas nesta pesquisa.

RESUMO

Alves, Camila Rodrigues de Souza. Gestão de risco operacional no setor de crédito em uma instituição bancária. Tema de grande atualidade devido às inúmeras ocorrências de fraudes que ocorrem no mundo financeiro, este estudo é essencial para as instituições bancárias do Brasil. A gestão de risco operacional é apresentada como um processo voltado para a análise e mensuração do risco de crédito, por ser uma prática adequada na prevenção de problemas financeiros que podem propiciar irreversíveis prejuízos para as organizações bancárias. No desenvolvimento do trabalho é apresentada a gestão de risco operacional e suas aplicações nas melhores instituições do mercado, em sintonia com as discussões que ocorrem nas demais nações do mundo. O estudo tem como objetivo fundamental analisar, segundo a literatura, a importância da gestão de risco operacional, seus critérios e procedimentos, assim como as medidas de controle para a gestão adequada. A importância do estudo decorre da necessidade de se conhecer ferramentas eficazes para a prevenção de fraudes no sistema bancário. Além da pesquisa bibliográfica, é apresentada, ao final, uma entrevista com um funcionário de carreira da instituição bancária escolhida, que trabalha no setor de Gestão de Risco Operacional, que bem ilustram a proposta do estudo. Como conclusão, pode-se afirmar que no Brasil, a Resolução de nº. 3.380 do BACEN, vem oferecendo políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar os riscos nas instituições financeiras, de forma a garantir o atendimento aos procedimentos adequados para identificação, avaliação, monitoramento, controle, mitigação e comunicação relacionados à gestão de risco, além da própria idoneidade e segurança dos órgãos que participam desta estrutura.

Palavras-chave: instituições financeiras; gestão de risco operacional.

ABSTRACT

Alves, Camila Rodrigues de Souza. Management of operational risk in the sector of credit in a banking institution. Subject of the great present time due to the innumerable occurrences of frauds that occur in the financial world, this study is essential for the banking institutions of Brazil. The management of operational risk is presented as a process directed toward the analysis and mensuração of the credit risk, for to be one practical one adjusted in the prevention of financial problems that can propitiate irreversible damages for the banking organizations. In the development of the work it is presented the management of operational risk and its applications in the best institutions of the market, in tune with the quarrels that occur in the too much nations of the world. The study it has as objective basic to analyze, according to literature, the importance of the management of operational risk, its criteria and procedures, as well as the measures of control for the adequate management. The importance of the study elapses of the necessity of if knowing efficient tools for the prevention of frauds in the banking system. Beyond the bibliographical research, it is presented, to the end, an interview with an employee of career of the chosen banking institution, that works in the sector of Management of Operational Risk, that they illustrate the proposal of the study well. As conclusion, it can be affirmed that in Brazil, the Resolution of nº. 3.380 of the BACEN, come offering to politics and adjusted procedures to identify, to monitor and to control the risks in the financial institutions, of form to guarantee the attendance to the procedures adjusted for related identification, evaluation, monitoramento, control, mitigação and communication to the risk management, beyond the proper idoneousness and security of the agencies that participate of this structure.

Keywords: financial institutions; management of operational risk.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	8
1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONCEITOS DE RISCOS.....	16
2.2 CONCEITOS DE GESTÃO.....	19
2.2.1 A gestão de riscos em instituições financeiras.....	20
2.2.2 O Acordo Basileia - Basileia II e o risco operacional.....	26
2.2.3 O “ <i>Compliance</i> ”.....	31
2.3 TIPOS DE RISCOS ENCONTRADOS NOS AMBIENTES EMPRESARIAIS.....	35
3 SETOR DE ANÁLISE DE CRÉDITO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCARIA	37
3.1 PRINCIPAIS PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL	37
3.2 CONTROLES PARA A GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA	38
3.2.1 Objetivos de desempenho	39
3.2.2 Objetivos da informação.....	40
3.2.3 Objetivos de conformidade.....	40
3.3 A RESOLUÇÃO Nº. 3.380 DE 29 DE JUNHO DE 2006, DO CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL.....	42
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
BIBLIOGRAFIA	48
APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA A ENTREVISTA	51
APÊNDICE 2: RESPOSTAS OBTIDAS DO QUESTIONÁRIO APRESENTADO A UM FUNCIONÁRIO DA EMPRESA	52
ANEXO 1: RESOLUÇÃO 3.380 DE 29 DE JUNHO DE 2006	54

LISTA DE SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
BACEN	Banco Central do Brasil
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BIRD	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
CDI	Certificados de Depósitos Interbancários
CMN	Conselho Monetário Nacional
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EUA	Estados Unidos da América
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
SCI	Sistema de Controles Internos
STN	Secretaria do Tesouro Nacional

1 INTRODUÇÃO

A gestão de risco operacional é hoje um tema atual e relevante nas instituições bancárias do Brasil, devido às crises econômicas, nacionais e internacionais, ocorridas no setor financeiro. Os bancos e seus gestores, visando evitar maiores prejuízos, passaram a trabalhar com a identificação do risco operacional. A gestão de risco operacional está se impondo nas instituições bancárias, em virtude das perdas que ocorrem, originadas de procedimentos inadequados, de controles e sistemas mal formulados, e principalmente, de perdas que ocorrem devido às fraudes e desvio de dinheiro.

O processo de gestão de risco operacional, no setor de crédito das instituições bancárias, foi estabelecido no Acordo de Capitais de Basiléia, firmado em 1988 pelo Comitê da Basiléia, onde foram apresentadas as exigências mínimas de capital, que devem ser respeitadas por bancos, a fim de operarem com maior segurança no mercado. O Acordo demonstrou a necessidade de mensuração do risco de crédito, como medida de prevenção contra possíveis problemas financeiros.

Esta medida é mais válida ainda, quando se tem em vista que existe a grande preocupação em se mensurar os riscos operacionais nas instituições bancárias, principalmente quando envolve o setor de crédito, onde a exposição ao fator risco pode acarretar prejuízos significativos e até irreversíveis para a empresa.

Diante deste cenário fomentou-se a pesquisa alvo deste trabalho, que procura analisar como uma instituição bancária pratica a gestão de risco operacional no seu setor de crédito, e, principalmente, para verificar se a instituição está de acordo com as premissas sobre o gerenciamento deste tipo de risco. Procura-se apresentar, ao longo do estudo, as melhores práticas do mercado, em sintonia com as atuais discussões sobre risco operacional no Brasil e no mundo.

O problema central dessa pesquisa gira em torno da seguinte questão: “Como é realizada a gestão de risco operacional do setor de crédito de uma instituição bancária?”

Para se alcançar as devidas respostas para esta questão essencial têm-se como objetivo geral do estudo, inicialmente, analisar segundo a literatura pertinente, a importância da gestão de risco operacional e como ela é realizada no setor de crédito de uma instituição bancária, buscando desenvolver critérios que atendam aos seguintes objetivos específicos:

- Pesquisar os procedimentos adotados para a gestão de risco operacional no setor de crédito de uma determinada instituição bancária;
- verificar se a instituição bancária adota controles para a gestão de risco operacional;
- analisar se empresa de escolha possui setor de análise de risco operacional, ou se utiliza de consultoria externa;
- compreender como os colaboradores do setor de crédito são envolvidos na questão da gestão dos riscos operacionais do seu setor;
- avaliar se práticas de gestão de risco operacional estão de acordo com melhores do mercado.

A justificativa para este estudo reside no interesse da pesquisadora acerca do tema. Este interesse responde à relação do critério de adaptabilidade, o qual refere aos conhecimentos do pesquisador quanto ao tema abordado na pesquisa, isto porque, a autora da pesquisa mantém contato com tema, e também o interesse em pesquisas relacionadas com os assuntos que envolvam as atividades bancária, em virtude do seu trabalho cotidiano, o que cumpre a orientação de Beuren (2010, p. 66), segundo o qual, a justificativa de um estudo pode se dar pela explicação da forma como se adéqua à proposta da pesquisa dentro de critérios de relevância, exeqüibilidade, oportunidade e adaptabilidade, e se estes foram os critérios para a escolha do tema da pesquisa.

A relevância da pesquisa está relacionada com banco que serve como objeto de estudo, agregando uma análise das práticas de gestão de risco realizadas por esta instituição bancária. A pesquisa apresenta um panorama das atividades exercidas para gerenciar o risco operacional na instituição bancária de

escolha, especificamente do setor de análise de crédito. A área de análise crédito foi optada para objeto de estudo, pois o risco inerente dessa área pode trazer prejuízos financeiros para a empresa, sob diversos aspectos.

O critério exeqüibilidade significa a possibilidade de execução da pesquisa. O tema acerca da gestão de risco, é um assunto bastante atual, devido as constantes notícias de fraudes em bancos, o que tem levado diversos autores a exporem seus conceitos e opiniões, em periódicos e nos *sites* eletrônicos. Os órgãos normativos dos bancos também elaboram artigos e editoriais mencionando o tema, além de resoluções direcionadas ao mercado, orientando seus funcionários e colaboradores a atuarem com relação às praticas de gestão de risco.

A oportunidade da pesquisa está na realização de estudo sobre a gestão de risco operacional em uma instituição bancaria, tema esse vem sendo tratado nas empresas desse ramo com muita freqüência, devido a necessidade de se criar ferramentas eficazes para a prevenção de fraudes no sistema bancário, por meio da concessão crédito.

A análise da eficácia das medidas orientadoras é essencial diante das praticas exercidas pelo banco de escolha, para apresentar pontos, para que os mesmos possam a ser mantidos, mas principalmente identificar os pontos fracos para serem aperfeiçoados. Os pontos fortes podem ser apresentados para demais bancos agregarem a suas rotinas de gerenciamento de risco operacional.

Os aspectos metodológicos referentes à pesquisa, apresenta um enquadramento coerente com a metodologia científica que será aplicada, a qual para alcançar o conhecimento científico, propõe a sistemática de busca da resposta ao problema proposto no estudo, visando reconhecer as características que definem a base da pesquisa científica.

No entendimento de Beuren (2010, p. 91), após uma análise das tipologias de delineamento de pesquisa abordadas por diversos autores, e considerando as particularidades da contabilidade, se evidenciam as possibilidades de se agrupar os tipos de pesquisa de uma forma melhor aplicável à área das ciências contábeis. As categorias de pesquisa apresentadas

no desenvolver do texto são: quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema.

Quanto à abordagem do problema, para alcançar os objetivos propostos na pesquisa, será utilizada a abordagem qualitativa. Na concepção de Beuren (2010, p. 92) a pesquisa qualitativa concebe análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa permite ao investigador ter maior entendimento dos fatos com profundidade.

Quanto aos objetivos da pesquisa, sua base será o fundamento para se compreender como uma determinada instituição bancária realiza a gestão de risco operacional no setor de crédito, o que será explorado pela pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva tem como finalidade a observação, análise e descrição do comportamento da instituição bancária com relação à questão de pesquisa (BEUREN, 2010).

De acordo com Andrade (2002, *apud* BEUREN, 2010, p. 81), a pesquisa descritiva limita-se a observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem que o pesquisador interfira nos mesmos. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, no entanto, para obter conclusões é importante que seja realizada uma análise detalhada.

A escolha dos procedimentos da pesquisa, recai sobre a pesquisa bibliográfica, que serve de base para se elaborar o referencial teórico, no qual serão apresentados autores que analisam o tema com profundidade.

Na definição de Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos pelos quais os conhecimentos dos autores servirão de contribuições científicas para embasar o estudo pretendido.

Como contribuição acessória para o desenvolvimento do tema, foi realizada uma entrevista com um funcionário de carreira da instituição bancária escolhida, que trabalha no setor de Gestão de Risco Operacional, para que se possa analisar as práticas de gestão de risco operacional nas suas atividades.

Os dados informativos para análise dos riscos operacionais em uma instituição bancária é realizada por meio de dois instrumentos, uma entrevista participativa, aliada à ferramenta observação. A entrevista é realizada com uma

gestora do setor de Gestão de Risco Operacional, e a observação acontece nos setores de crédito e gestão de risco operacional como um todo. A observação feita pela pesquisadora é baseada nas orientações descritas na Política de Gestão de Risco Operacional 2010 e nos procedimentos adotados na prática da entidade.

A entrevista é definida Beuren (2010, p. 131), como sendo uma técnica para se obter a informação em que o investigador apresenta-se pessoalmente diante do entrevistado, com a seleção e formulação de perguntas prévias, tendo como objetivo obter dados necessários para responder à questão estudada. Essa ferramenta de coleta de dados fornece maiores informações e credibilidade às conclusões, pois permite a captação de informações desejada de maneira mais detalhada.

Para coletar as informações através da ferramenta entrevista, foram elaborados com antecedência como material de apoio, adquiridos por meio da observação e da pesquisa bibliográfica, para servir de fundamento às questões a serem utilizadas na entrevista, o que a caracteriza como entrevista semi-estruturada. De acordo com Beuren (2010, p. 132-133) a entrevista semi-estruturada permite maior interação e conhecimento da realidade do informante.

A ampliação da coleta de dados para análise será realizada por meio da ferramenta observação, pela qual serão averiguados os procedimentos, que posteriormente serão relatados conforme visualizados, pois a observação não permite interpretações.

No entendimento Beuren (2010, p. 128), a observação é uma técnica que faz uso dos sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em ver, ouvir e examinar os procedimentos investigados.

Em decorrência da atividade profissional da pesquisadora, pode-se realizar uma observação sistemática, com uma descrição real dos procedimentos de gestão de risco operacional no setor de crédito da instituição bancária de escolha. Segundo Beuren (2010, p. 129), a observação sistemática é usada em pesquisa que requer descrição mais detalhada e precisa dos fenômenos observados além de testes de hipóteses.

A análise dos dados observados tem como objetivo descrever e tratar os dados coletados através dos instrumentos de coleta de dados, os quais servirão de base para as conclusões do estudo. Na opinião de Gil (1999, *apud* BEUREN, 2010, p. 136), a análise tem como objetivo organizar sistematicamente os dados coletados, de forma que possibilitem a resposta adequada do problema de investigação.

A análise de conteúdo é o método utilizado para analisar a entrevista com gestor do setor de crédito e dos relatos de observação, desvendando as respostas e os procedimentos relativos à questão em estudo. Segundo Beuren (2010, p. 137), a análise de conteúdo tem por objetivo estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O mundo é dinâmico e as mudanças administrativas, de informação e tecnológicas, alteram os padrões de competitividade das organizações. As empresas, neste ambiente turbulento e de crescimento, estão sujeitas muitas vezes a alterações rápidas, previsíveis e não previsíveis, as quais podem modificar os padrões de competitividade, fazendo com sejam efetuadas mudanças na forma de serem gerenciadas.

Peter Senge (2000) defende a idéia de que as organizações, para terem sucesso, devem aprender a lidar com a mudança contínua. O citado autor traz uma abordagem específica com relação à administração organizacional em que conecta o imperativo da aprendizagem e da geração de conhecimento como ferramenta, e métodos específicos que permitam novas formas de pensar e interagir. Nesta perspectiva, Maximiano (2000) menciona que devem tornar-se organizações que aprendem (*learning organizations*), considerando que as empresas necessitam crescer através dos seus funcionários, por meio do acréscimo do conhecimento dos seus colaboradores.

Esse objetivo de desenvolvimento conduz à constatação que, assim como as empresas dependem de seus integrantes, a própria civilização depende das organizações para buscar e manter o bem estar. É difícil imaginar a sociedade atual sem as organizações, porque uma depende da outra, logo, há uma relação de interdependência entre elas.

Gerir o processo de relacionamento das organizações com o ambiente onde estão inseridas, na busca de articulação adequada com o meio, como também na sua permanência no mercado, é o grande desafio para todos os empresários e administradores deste início do século.

As organizações têm interesses mutantes razão pela qual o plano estratégico deve ser um instrumento que poderá levar a empresa a atingir os seus objetivos em busca da competitividade.

Para que as empresas sobrevivam, é necessário, além de se adaptarem ao ambiente, antecipar-se aos eventos futuros, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças.

Para Alves Filho (2000) a globalização foi muito significativa para o setor bancário porque aconteceu a abertura do mercado nacional para os clientes estrangeiros. De acordo com Katz e Kahn (1997), a velocidade do efeito da globalização no setor financeiro é muito grande, porque atuou na rede de comunicações entre os centros financeiros mundiais, acarretando em muitos países o processo de fusão e aquisição de bancos e instituições financeiras.

A tecnologia da informação tem feito com que os bancos nacionais enfrentem ambientes complexos como a redução da receita pela queda da inflação, e com o ingresso de empresas estrangeiras pela ampla abertura econômica do setor. Após 1994, além das fusões e aquisições ocorridas nos últimos anos, a entrada de capital estrangeiro e o grande avanço da tecnologia tornou a situação mais crítica.

Os bancos vêm perdendo espaço para os concorrentes não bancários que possuem algumas vantagens sobre eles, já que estão livres de algumas regras que são importantes e inerentes aos serviços bancários, tais como a fiscalização intensa, o controle governamental efetuado por meio do Banco Central, e as ações internacionais com moedas e câmbio.

Aos bancos cabe, então, responder rapidamente às mudanças que lhes são apresentadas, procurando adaptarem-se aos sistemas em vigor, evitando os riscos e gerindo seus procedimentos para que permaneçam competitivos, como se vê a seguir.

2.1 CONCEITO DE RISCOS

O conceito de riscos não surgiu no âmbito empresarial; historicamente sua origem foi junto aos jogos de azar. Segundo Bernstein (2007, p.11):

Desde o início da história registrada, os jogos de azar - que em sua essência representam o próprio ato de correr riscos - têm sido um passatempo popular e, muitas vezes, um vício. Foi um desses jogos - e não alguma pergunta profunda sobre a natureza do capitalismo ou visões do futuro - que incursão revolucionária de Pascal e Fermat pelas leis da probabilidade. Contudo até aquele momento no decorrer da

história, as pessoas se entregaram a esses jogos sem recorrer a nenhum dos sistemas de probabilidade que determinam nos dias de hoje as vitórias e derrotas. O ato de enfrentar riscos era livre, não sendo regido pela teoria da administração dos riscos.

As empresas, com objetivo minimizar prejuízos, criaram necessidade de melhorar seus os processos produtivos, passando estudar o conceito de risco, fator que colaborou para a expansão do seu entendimento. Neste sentido, Cocurullo (2003, p. 71), descreve que o risco começar ser entendido como "toda inconformidade com os objetivos anteriormente traçados pela administração da empresa". O risco é transformado em fator de discussão pelos gerenciadores da empresa, o que, antes mesmo de acontecer, torna-se algo previsível.

Foi definido por Gitman (1997, p.124) que o risco também é tratado como a evidência de prejuízos financeiros, "o risco, em seu sentido fundamental pode ser definido como a possibilidade de prejuízos financeiros". Este conceito apresenta a idéia de que a exposição ao risco pode trazer perdas financeiras, e comprometer a saúde financeira de empresa, dependendo da sua gravidade; por isso, essa probabilidade de prejuízo financeiro está correlacionada aos riscos.

Para Thompson (1992, *apud* COCURULLO, 2003, p. 50), "risco é a variação potencial nos resultados. Está presente em quase tudo que fazemos. Quando o risco está presente, o resultado não pode ser precisamente previsto". Este conceito demonstra que risco está presente na rotina de qualquer indivíduo, o que faz com que não se consiga dimensionar os resultados do que sendo almejado, devido à falta de precisão que o risco causa sobre um evento.

O conceito exposto por Marshall (2002, p. 12) é que risco "pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras." Observa-se que o conceito de risco é tratado pelos autores citados como algo que está presente em qualquer atividade desenvolvida e que esse fator causa imprevisibilidade aos resultados.

A gestão de riscos ganha uma importância cada vez maior no mundo empresarial, e também, no setor das instituições financeiras. Para cumprir este

papel, estão sendo geradas novas funções de gestão empresarial, nas companhias empenhadas em manter a sua boa performance no mercado.

Entende-se por riscos a presença de situações que possam impedir o alcance de objetivos operacionais dentro da empresa, considerando, inclusive, que alguns deles decorrem de erros nos processos de formalização, ou da falta de controles internos.

É certo que a identificação adequada dos riscos pode minimizar, tanto as possíveis perdas, como também oferecer à instituição vantagens competitivas diante do mercado.

No atendimento das necessidades da empresa, e, para garantir sua boa saúde financeira, é preciso que seu corpo administrativo esteja em constante alerta para detectar possíveis erros, fraudes ou processos que possam gerar impactos negativos para a organização.

Segundo o Dicionário Michaelis (Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, 2011), “risco é a possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, que ameaça de dano a pessoa ou a coisa.” O risco bancário, por sua vez, decorre do negócio entre banqueiros ou entre o banco e os correntistas.

No ambiente de gestão bancária, pode-se, de maneira simplista, definir risco como sendo todos os fatores que possam impedir a organização de alcançar os seus objetivos. Estes objetivos podem ser faturamento, rentabilidade, qualidade, consolidação de uma marca e outros componentes (SANTOS, 2011).

Todas as instituições que operam com crédito têm como objetivo rentabilizar um capital empregado. Ou seja: captam recursos com quem tem em excedente, e empresta aos quem tem déficit. A empresa que emprestou o dinheiro, captou os recursos por um custo “X”. Ela tem despesas operacionais para manter a sua estrutura, e tem que ser rentável, além do que, ao emprestar o dinheiro, ela não tem a certeza que irá recebê-lo, pois existe o risco do tomador não honrar a operação realizada.

Segundo Santos (2011), “dentro da classificação dos riscos estão os estratégicos, financeiros, de tecnologia da informação, meio ambiente, imagem e

risco operacional, que ainda é um dos maiores causadores da má reputação das empresas.”

O mesmo autor ainda refere que, no mercado nacional, cerca de 76% das empresas já foram vítimas de erros intencionais ou não, que causaram a geração de perdas altíssimas para a companhia.

Deste total, 48% têm como autores os próprios funcionários. Vale a pena lembrar também de escândalos contábeis envolvendo companhias como Enron, WorldCom e Parmalat, que, por falta de uma boa governança corporativa, abalaram o mundo dos negócios (SANTOS, 2011).

Para evitar novos escândalos, as empresas e entidades estatais se esforçam para se qualificarem e aderirem às leis internacionais existentes, como por exemplo o Acordo da Basiléia I e II, e a Lei Sarbannes-Oxley. Essas normas e leis alcançam diretamente as grandes corporações brasileiras que têm suas ações negociadas em bolsas dos EUA, em subsidiárias de multinacionais e também em instituições financeiras.

Com esta adequação, procura-se reduzir toda a cadeia de efeitos negativos e de altos prejuízos que podem recair inclusive, nas empresas de médio e pequeno porte que atuam com o atendimento concessionário das grandes empresas, e que também, embora não estejam sujeitas às novas regulamentações acabam por necessitar seu enquadramento por exigência de mercado (FORTUNA, 1999).

2.2 CONCEITOS DE GESTÃO

Para a compreensão sobre o conceito de gestão, Cocurullo (2003, p. 40) apresenta a seguinte definição: “gestão é termo genérico que sugere, tanto quanto seus sinônimos, a idéia de dirigir e de decidir, mas ainda pela novidade, sem revelar os preconceitos dos termos já abordados”.

A gestão está voltada para gerenciamento das atividades da empresa, e são os gestores da empresa que devem entender a importância da sua

participação na gestão de riscos, e, ao final, realizar os gastos tendo com alvo a gestão de risco como investimento ao invés de controlar as despesas.

2.2.1 A gestão de riscos em instituições financeiras

As instituições financeiras têm como mercadoria básica o recurso financeiro, o que caracteriza de forma diferenciada o seu relacionamento com fornecedores e tomadores de moedas, que são decisivos para o seu sucesso empresarial.

Tomadores de recursos são as entidades com déficits orçamentários que necessitam dos recursos ofertados pelos bancos; já os fornecedores são as entidades poupadoras, que detêm um superávit de recursos financeiros que são disponibilizados para os bancos (MATTEO, 1994).

O setor de serviços, ao qual se integram as organizações bancárias, cresce com as novas demandas surgidas no mercado. A sociedade contempla a efetivação de fusões de empresas, o surgimento de novas estruturas organizacionais, que são criadas para suprir as deficiências que ocorrem para satisfazer o consumidor, cada vez exigente.

A privatização de entidades públicas e a criação de organismos de regulamentação, vem aos poucos substituindo o controle e a propriedade do Estado, tendo no empreendedorismo, na inovação e no acréscimo do conhecimento, os componentes que moldam a nova economia, formando a base de ações resultantes da inteligência empresarial. Nesse ambiente, as organizações se inserem em um novo contexto, onde a forte concorrência encontrada nos mais variados setores geram muitas incertezas que exigem a cada dia, adaptações e alterações no rumo das empresas (SILVA, 2005).

No que diz respeito ao segmento bancário, ao contrário de outros segmentos, os agentes econômicos que atuam como fornecedores vem demandando a realização de novos negócios, de tal forma que o mercado tem como principais fornecedores e tomadores de recursos financeiros, o próprio Governo, demais bancos e o mercado em geral (BANCO CENTRAL, 1998).

A participação do Governo dentro do segmento bancário ocorre pela atuação da Secretaria do Tesouro Nacional - STN e o Banco Central do Brasil - BACEN, os quais se caracterizam por serem organismos que captam recursos no mercado financeiro, e utilizam a emissão primária e secundária dos títulos públicos federais, os quais, quando emitidos pela STN - Secretária do Tesouro Nacional, são destinados para financiarem o déficit público. No caso de serem emitidos pelo BACEN, os recursos liberados têm a função de servirem de instrumentos para controle da política monetária. E, além da emissão dos títulos, o BACEN também controla se presta à política monetária, para monitorar as reservas bancárias e o redesconto.

As reservas bancárias são os depósitos que os bancos são obrigados a manter em uma conta de depósitos específica no BACEN, representados por uma parcela dos depósitos captados à vista e à prazo, além dos recursos captados de terceiros, compostos de tributos, títulos em cobrança e valores em garantia coletados pelo banco junto aos seus clientes (BANCO CENTRAL, 1998).

O redesconto é um recurso concedido pelo BACEN a outros bancos, como uma forma de socorrer as entidades que não conseguirem fechar sua movimentação diária do caixa. Na prática, significa um empréstimo concedido pelo prazo de um dia, e geralmente taxado por meio de índices de juros bastante elevados. É uma medida extrema, utilizada em situações emergenciais, mesmo porque, a partir do momento em que algum banco recorre ao redesconto de forma rotineira, sempre perdem parte de seu prestígio (FORTUNA, 1999).

Como qualquer organização empresarial, os bancos, além de ter nos recursos financeiros o seu produto transacional, necessitam também de recursos humanos, materiais, e também tecnológicos, para o bom desenvolvimento de suas atividades.

A configuração do sistema bancário brasileiro vem se alterando significativamente nos últimos anos, principalmente em decorrência do processo interno de estabilização econômica, do dinamismo da globalização, da simplificação de alguns procedimentos do mercado financeiro, da atualização

tecnológica das instituições financeiras, além das fusões e liquidações, dos processos de privatização de bancos estaduais, e a competição internacional.

Afirma Fortuna (1997, p. 19) que as instituições financeiras são organismos peculiares e exercem funções de crédito dentro do sistema financeiro nacional, e atuam como entidades de apoio ao Banco Central. Dentre as organizações que compõem o grupo de instituições financeiras, as organizações bancárias têm múltiplas funções e por isso formam a base do sistema monetário.

Segundo Silva (1997, p. 43), os bancos comerciais têm como finalidade:

(...) o recebimento de depósitos à vista e o financiamento das necessidades de recursos de curto prazo das empresas. Captam também depósitos a prazo fixo, efetuam operações de câmbio (se autorizadas), e repasses de moeda nacional e internacional, além da prestação de diversos serviços financeiros.

Dentro do sistema financeiro nacional, as instituições financeiras atuam em conjunto com diversos agentes econômicos tais como: o governo, os concorrentes, os tomadores e fornecedores de capitais, como também, a área de recursos humanos, de informações, entre outros integrantes. A interação de um banco com esses agentes que compõem o segmento, quando feita de forma harmônica, pode constituir um diferencial de grande importância na concretização do sucesso empresarial (FORTUNA, 1999).

Faz parte das características do segmento bancário atuar em conjunto com as mais variadas entidades, que interagem nos mercados de recursos e produtos financeiros, fazendo suas intervenções com competitividade, por meio de transações específicas de captação e aplicação de recursos. O segmento bancário tem seu esquema de atuação, que demonstra o relacionamento que ocorre na interação entre as principais entidades que o compõem e o mercado dos agentes econômicos.

Hoje vem sendo praticada uma nova gestão bancária, onde as competências requeridas evidenciam o grau de exigência da empresa em relação à atuação no mercado financeiro. Para tanto, há necessidade que os

gestores desenvolvam competências que até então não eram consideradas relevantes, como a habilidade de negociação e de lidar com pessoas, pois verifica-se uma mudança na forma de atuar da própria empresa, que passa a ser mais agressiva em relação ao mercado, buscando conquistar novos clientes e manter seus clientes atuais, além de reduzir a inadimplência e os riscos inerentes de suas atividades (BRASILIANO, 2003).

Os bancos também são autorizados a lançarem no mercado títulos de captação de recursos entre si. São os denominados CDI - Certificados de Depósitos Interbancários, utilizados para lastrearem as operações do mercado interbancário, oportunizando a troca de reservas entre as instituições financeiras.

O público-cliente, quer sejam pessoas físicas, quer jurídicas, também constituem a clientela em potencial que podem vir a ser fornecedora e tomadora de recursos financeiros. Eles constituem a fatia mais rentável do segmento, uma vez que proporcionam a oportunidade de se obter os maiores “*spread*”,¹ sendo também o recurso mais concorrido do mercado

Para atender esse potencial, as instituições financeiras bancárias utilizam suas agências como intermediadoras entre o cliente e a instituição, captando recursos aos clientes superavitários e ofertando-os aos clientes que necessitam desses recursos (FORTUNA, 1997, p. 37).

As organizações bancárias em geral estão se fixando em três eixos de sustentação: foco no cliente, busca de equilíbrio econômico e melhoria dos mecanismos de controle.

Seguindo a moderna direção administrativa, em relação à área de recursos humanos, o perfil do gestor se modifica, aderindo às novas exigências e competências. “Hoje, há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a idéia de desenvolvimento mútuo”, segundo Dutra (2001, p. 25).

O perfil do gestor procura se caracterizar às necessidades de reestruturação do trabalho bancário, como o de um consultor organizacional

¹ *Spread*: “Taxa adicional de risco cobrada sobretudo, mas não exclusivamente no mercado financeiro internacional. É variável conforme a liquidez e as garantias do tomador do empréstimo e o prazo do resgate.” SANDRONI, 1999, p. 575.

responsável pelo acompanhamento da implementação das políticas de recursos humanos da empresa e como um gestor de pessoas, direcionado a gerir sua própria equipe, apresentando um novo perfil.

Suas principais características de gestão se alicerçam na figura de um profissional versátil, com amplos, múltiplos e variados papéis, atuando de forma multidisciplinar e voltado para as competências gerenciais, tais como

orientação ao cliente, orientação a resultados, negociação, gestão de pessoas, especialização.

Todo processo de melhoria do desempenho implica transformações na estratégia, nos métodos, nas normas, nos procedimentos e nas relações de uma empresa. Isso faz com que o papel gerencial assuma fundamental importância no processo de mudança, especialmente na tarefa de internalizá-la na cultura organizacional.

Para exercer suas atividades diárias, é essencial que o gestor desenvolva um acurado senso de oportunidades para a aplicação das competências que o cargo gerencial exige. Na maior parte das situações, as competências necessárias são acionadas de forma imediata, uma vez que já fazem parte das atitudes e do comportamento dos gestores.

A prática diária dessas competências oportuniza o domínio de técnicas apreendidas em decorrência da ênfase dada pelas empresas através de programas de desenvolvimento gerencial.

Uma atuação pautada pela orientação ao cliente, tem sempre presente a preocupação em atender às necessidades de pessoas, sendo este um dos eixos essenciais de sustentação das organizações bancárias.

Por meio da aprendizagem organizacional, busca-se o aprimoramento de questões que dizem respeito à vida da própria empresa, sua composição, sua estrutura, seu desenvolvimento, seus pontos fracos e fortes, seu presente e seu futuro. É uma parte do desenvolvimento gerencial e dos talentos da empresa.

Há uma tendência das organizações modernas de instalar centros de desenvolvimento e políticas orientadas como alavancas voltadas para a reeducação

e atualização constante dos membros da empresa em assuntos internos e externos. Nesse particular, o “*benchmarking*”² é bastante utilizado

tanto para conhecer e trocar experiências com o mercado, quanto para avaliar as próprias políticas internas da empresa.

Independentemente de seu porte, toda empresa precisa analisar probabilidades, impactos e gerenciar os riscos que possam ser negativos e procurar, dentro das possibilidades, passar ao largo de todas as ocorrências que possam trazer riscos para sua organização.

Para alcançar melhores estimativas, é preciso analisar também possíveis erros em processos, tabelas e transações do sistema com base em informações adequadas de gestão, utilizando, para tanto, os grandes avanços tecnológicos.

Vale mencionar que, “com o crescimento da organização e a alta rotatividade de pessoas é normal que as companhias se acostumem a certos processos, transações que parecem ser completamente isentas de erros e que esqueçam de se manter alertas para suas vulnerabilidades”, como afirma Silva (1997).

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

² “*Benchmarking*”, ou “*bench mark*”: “Expressão em inglês que significa “ponto de referência”, ou “unidades padrão”, para que se estabeleçam comparações entre produtos, serviços, processos,

2.2.2 O Acordo Basiléia - Basileia II e o risco operacional

O *Bank for International Settlements* - BIS, é uma instituição financeira internacional que se estabeleceu segundo o Acordo de Haia de 20 de janeiro de 1930. Tem estrutura jurídica de sociedade anônima e, como organização internacional, é regida pelo direito internacional, desfrutando dos privilégios e imunidades necessários para o exercício de suas funções (BIS, 2010).

Seu objetivo é promover a cooperação entre os bancos centrais, fornecer facilidades adicionais para a realização de operações financeiras internacionais e atuar como depositário ou agente para as compensações financeiras internacionais.

A recomendação mais conhecida daquele Comitê, denominada "Acordo da Basiléia", considera que o risco de exposição das instituições bancárias centra-se muito mais nas operações ativas do que nas passivas, e estabeleceu novos parâmetros para a determinação do capital exigido dos bancos internacionais, adequando-o ao nível de risco de suas operações ativas (COMITÊ DE BASILÉIA, 2004).

O Acordo objetivou, fundamentalmente, a minimização dos riscos de insucesso bancário no cenário internacional e, em conseqüência a garantia de solvência e liquidez do sistema financeiro internacional. Buscou, ainda, uniformizar as normas aplicáveis às instituições nos respectivos países, criando bases mais eqüitativas para a análise comparativa das instituições no plano internacional.

O mencionado comitê destacou a necessidade de serem desenvolvidos instrumentos que permitissem mensurar os riscos de crédito, de mercado e operacional, além da implantação de uma supervisão global consolidada, tendo em vista a interligação dos mercados.

Nesse contexto, surgiram os "25 Princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz", que visam, de uma maneira abrangente, garantir um eficiente

títulos, taxas de juros etc., de tal modo a saber se os demais produtos, serviços, títulos etc. Se encontram acima ou abaixo em relação ao que serve como referência." (SANDRONI, 1999, p. 50).

sistema de supervisão bancária, com responsabilidades e objetivos bem definidos, de modo a assegurar que as instituições:

- Estabeleçam e cumpram políticas, práticas e procedimentos adequados à avaliação da qualidade de seus ativos, bem como quanto à formação de reservas e provisões para devedores duvidosos;
- possuam sistemas de informação gerencial que permitam identificar eventual concentração de risco em suas carteiras, devendo também estabelecer limites quanto ao total das responsabilidades junto a um mesmo tomador ou grupo de empresas ligadas;
- implementem políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar riscos soberanos e de transferência em seus empréstimos e investimentos internacionais, riscos de mercado e quaisquer outros;
- adotem regras para identificação dos clientes de forma a prevenir que a instituição seja usada, mesmo que não intencionalmente, para atividades criminosas (COMITÊ DE BASILÉIA, 2004).

Além disso, o mesmo documento preconiza que os órgãos de supervisão bancária devem efetuar uma supervisão bancária consolidada, monitorando e aplicando adequadamente as normas prudenciais a todos os negócios conduzidos pelas instituições bancárias multinacionais, inclusive agências e subsidiárias no exterior, como também que as operações dos bancos estrangeiros sejam feitas seguindo os mesmos padrões estabelecidos para as instituições domésticas.

É importante destacar a necessidade que as organizações financeiras têm de estabelecerem “o desenvolvimento de uma matriz de risco, mensurando, processo a processo, materialidade, riscos inerentes, ambiente de controle e risco residual, discutindo todas as classificações com as diretorias responsáveis” (NASCIMENTO, 2010, p. 24).

Entre as medidas adotadas no Brasil para a melhoria da segurança do sistema, destacam-se: o estabelecimento de condições e procedimentos a serem observados na apuração de riscos de contraparte das operações com derivativos no mercado de balcão; a instituição do sistema "Central de Risco", com a finalidade de avaliar a qualidade/concentração de ativos das instituições; a redução dos limites de imobilizações e de risco por cliente, os requisitos para auditoria independente; e a criação do Fundo Garantidor de Créditos.

Conforme o art. 2º., IV, da Resolução do Banco Central nº. 2554,

O acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos.

Cabe destacar, ainda, que o Banco Central inaugurou seu processo de audiência pública justamente com a minuta de normativo referente a controles internos, visando o recebimento de sugestões do público em geral, com vistas à edição de normas condizentes com a realidade e a expectativa da sociedade, sob o entendimento de que a transparência é um dos fundamentos para se alcançar a credibilidade tão necessária para o cumprimento de sua missão institucional.

A abertura comercial iniciada no país em 1992, conduziu-o ao alinhamento com o mercado Mundial da alta competitividade e, simultaneamente, os Órgãos Reguladores aumentaram sua preocupação em implementar novas regras de segurança para as Instituições Financeiras, com o objetivo de regulamentar o mercado interno segundo as regras Internacionais.

Desde a década de 70, com a criação do Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária, procurou-se fortalecer o sistema financeiro ofertando maior sistemática das atividades, demarcando parâmetros para as práticas financeiras, e definindo procedimentos prudenciais direcionado ao processo de saneamento do sistema financeiro internacional (SAUNDERS, 2000).

Estas mudanças conduziram as instituições financeiras brasileiras a enfrentar disputas internas pela ampliação do mercado, cada vez mais

competitivo. Esta competitividade causou a quebra de algumas instituições que não conseguiram se adequar aos controles necessários para enfrentar o risco inerente à atividade financeira.

Diversos fatores do cenário mundial, como por exemplo os atos terroristas nos EUA em 2001 e os escândalos financeiros em Wall Street em 2002, levaram as instituições financeiras a entender a necessidade de regulamentações ainda mais efetivas no gerenciamento dos riscos aos quais as instituições estão sujeitas (SILVA, 2005).

Para acompanhar estas imposições, as instituições financeiras foram levadas a estabelecer mudanças que foram se tornando cada vez mais radicais, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, além de reciclagem constante, buscando uma otimização dos recursos humanos, incrementando o treinamento, estabelecendo uma política de controle internos mais radical e definindo um “Código de Ética e Normas de Conduta”. (BRASIL, BACEN, 2008).

Estas mudanças serviram de alicerce para a construção de uma imagem forte das instituições financeiras, tanto em relação aos clientes quanto aos fornecedores, alinhando todo o conjunto de informações em eficazes meios de comunicação e processos internos, facilitando mais e mais o acesso dos colaboradores às informações institucionais, e tornando seus integrantes mais comprometidos e efetivos na busca de melhores resultados.

Em 1974 o mercado financeiro mundial se reuniu, para a criação do Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária e a partir de 1980 a atividade de “*compliance*” se expandiu para as demais atividades financeiras no mercado americano.

Em 1988 foi estabelecido o Primeiro Acordo de Capital da Basiléia, definindo os padrões para a determinação do capital mínimo das instituições financeiras. Em 1995 foram determinadas importantes mudanças das regras prudenciais, com a publicação, para o mercado financeiro internacional, do acordo Basiléia I.

Este culminou com a divulgação dos 25 Princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz, com destaque para seu Princípio de n.º 14, que assim definiu:

“supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios.” (COMITÊ DE BASILÉIA, 2004).

As organizações financeiras devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de Auditoria Interna e Externa e de “*Compliance*” para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis.

Em 1998, iniciou-se no mercado financeiro internacional, a denominada “Era dos Controles Internos”, com a publicação dos 13 Princípios elaborados pelo Comitê de Basileia, que trata da supervisão pelos administradores e cultura da Avaliação de Controles Internos, tendo como fundamento a ênfase na necessidade de controles efetivos e a promoção da estabilidade do sistema financeiro mundial.

Sua regulamentação no Brasil ocorreu com a publicação pelo Congresso Nacional da Lei 9613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).

Visando seu enquadramento dentro dos parâmetros do mercado financeiro internacional, o Conselho Monetário Nacional, adotou no Brasil os conceitos dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura da Avaliação de Controles Internos do Comitê da Basileia, com a publicação da Resolução n.º 2554/98, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, apresentou práticas recomendáveis para Gestão e Supervisão de Riscos Operacionais, com orientações para a busca da Melhoria do Sistema de Controles Internos.

2.2.3 “Compliance”

O termo “*compliance*” nasceu como uma necessidade de maior controle das atividades econômico-financeiras. Com a criação do Banco Central Americano (*Board of the Federal Reserve*) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável (em 1913); com a quebra da Bolsa de New York, durante o governo liberal de Herbert Clark Hoover (1929) e o estabelecimento da política intervencionista “*New Deal*”, durante o governo democrata de Franklin Roosevelt, um novo sistema financeiro surgiu.

Merecem menção ainda o cuidado, em 1933, do Congresso Americano em estabelecer medidas de proteção e registros de controle para o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores (*Securities Act*). Em 1945, foi criado Fundo Monetário Internacional e o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BIRD, com o objetivo básico de zelar pelo sistema monetário internacional, bem como a monitoração das atividades dos valores mobiliários, iniciando a partir de 1960 a Era “*Compliance*”.

O “*compliance*”, junto com outros controles de gestão dos organismos financeiros, especialmente a partir do primeiro Acordo da Basiléia, estabeleceram de forma simultânea as transformações implementadas nas instituições financeiras. No Brasil, sua importância e missão alcançam além dos termos da Resolução n.º 2554/98, que trouxe mudanças para garantir o cumprimento das normas e procedimentos a fim de preservar a imagem institucional perante o mercado.

Para acompanhar mais de perto a adequação da cultura e da disciplina organizacional, assim como aprimorar os recursos humanos e a tecnologia, inclusive estabelecendo critérios de controle rigorosos, dentro de uma atuação conjunta com os gestores na avaliação foi constituída a Comissão de Auditoria Interna e “*Compliance*” da Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN, como também, por meio do Comitê de “*Compliance*” da Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI organizou-se um Grupo de Trabalho com os objetivos:

- a. Clarificar o conceito de “*compliance*” e de risco de “*compliance*”;
- b. Destacar o papel de “*compliance*” no sistema de controles internos, bem como o seu relacionamento com o risco operacional;
- c. Propor bases para aprofundamento na discussão do tema e encaminhar sugestões de diretrizes. (ABBI, 2004).

Com base nos estudos efetuados acerca do tema entende-se que existe a real necessidade de apresentar ao mercado financeiro nacional conceitos que definam e dêem a abrangência da função de “*compliance*”.

O termo “*compliance*” vem do verbo em inglês “*to comply*”, que significa “cumprir”, “executar”, “satisfazer”, “realizar o que lhe foi imposto” ou seja, “*compliance*” é o dever de cumprir, de estar em conformidade, e sua aplicação no universo financeiro é a de fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição.

Portanto, estar em “*compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos; é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

Como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e das boas práticas bancárias, ou seja, estar fora do “*compliance*”, tem como conseqüência o risco de sanções legais, além de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer

Segundo define a FEBRABAN (2004), dentro dos regulamentos internacionais, a missão de “*compliance*” é a de “assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes”.

Dentro dos mesmos critérios, no SCI - Sistema de Controles Internos, a função “*compliance*” possui a seguinte aplicabilidade:

- Leis – certificar-se da aderência e do cumprimento;
- Princípios Éticos e de Normas de Conduta - assegurar-se da existência e observância;
- Regulamentos e Normas - assegurar-se da implementação, aderência e atualização;
- Procedimentos e Controles Internos - assegurar-se da existência de Procedimentos associados aos Processos;
- Sistema de Informações - assegurar-se da implementação e funcionalidade;
- Planos de Contingência - assegurar-se da implementação e efetividade por meio de acompanhamento de testes periódicos;
- Segregação de Funções - assegurar-se da adequada implementação da Segregação de Funções nas atividades da Instituição, a fim de evitar o conflito de interesses;
- Prevenção à Lavagem de Dinheiro - fomentar a cultura de prevenção à lavagem de dinheiro, através de treinamentos específicos;
- Cultura de Controles - fomentar a cultura de controles em conjunto com os demais pilares do sistema de controles Internos na busca incessante da sua conformidade;
- Relatório do Sistema de Controles Internos (Gestão de *Compliance*) – Avaliação dos Riscos e dos Controles Internos – elaborar ou certificar-se da elaboração do referido relatório com base nas informações obtidas junto às diversas áreas da instituição, visando apresentar a situação qualitativa do Sistema de Controles Internos em atendimento à Resolução n.º 2554/98;
- Participar ativamente do desenvolvimento de políticas internas, que previnam problemas futuros de não conformidade e a regulamentação aplicável a cada negócio;
- Relações com Órgãos Reguladores e Fiscalizadores – Assegurar-se de que todos os itens requeridos pelos reguladores sejam prontamente atendidos pelas várias áreas da Instituição Financeira assertivamente e com representatividade e fidedignidade;
- Relações com Auditores Externos e Internos:
- Assegurar-se que todos os itens de auditoria relacionados a não conformidade com as leis, regulamentações e políticas da Instituição Financeira sejam prontamente atendidos e corrigidos pelas várias áreas da Instituição Financeira;
- Manter a sinergia entre as áreas de Auditoria Interna, Auditores Externos e *Compliance*;
- Relações com Associações de Classe e importantes participantes do mercado para promover a profissionalização da função e auxiliar na criação de mecanismos renovados de revisão de regras de mercado, legislação e regulamentação pertinentes, em linha com as necessidades dos negócios, visando a integridade e credibilidade do sistema financeiro. (FEBRABAN, 2004).

No que diz respeito às responsabilidades de competência da alta direção das Instituições Financeiras, as recomendações da FEBRABAN (2004), são as seguintes:

- Busca de um Sistema de Controles Internos adequado ao Risco dos negócios, de modo a proporcionar segurança operacional e maior confiabilidade aos seus investidores e clientes;
- Designar responsáveis oficiais de *compliance*, devendo provê-los de uma adequada estrutura administrativa que ofereça o apoio necessário, com o objetivo de assegurar a funcionalidade da Gestão de *Compliance*. Vale mencionar que a nomeação de um Oficial de *Compliance* não exige nenhuma instituição, de, juntamente com todas as suas áreas e funcionários, aprofundar o conhecimento e a aplicação de medidas adequadas, desenvolvidas internamente, de forma adequada aos riscos de seus negócios;
- Estruturar a função *Compliance* de forma independente e autônoma das demais áreas da instituição, visando evitar os conflitos de interesses e assegurar a isenta e atenta leitura dos fatos, com o objetivo de estabelecer a conformidade entre as ações corretivas e preventivas, por meio de informações relevantes. (FEBRABAN, 2004).

Dentre as principais dificuldades encontram-se verdadeiros desafios a serem superados, tais como: a deficiência lingüística e morfológica na interpretação da palavra "*compliance*"; as dificuldades na diferenciação dos conceitos de "*compliance*", controles internos e risco operacional.

Portanto, entende-se que "*compliance*" significa "conformidade", isto é, qualidade do que é conforme ou de quem se conforma, assim, seu conceito não se confunde com o dos controles internos

A conformidade é um estado em que se encontra alguma coisa ou pessoa, e não uma situação permanente. Já os controles internos, são um processo e não somente um procedimento ou política levados a cabo em determinado ponto do tempo. Por conseguinte, a conformidade não pode ser confundida com os controles internos, pois ela é um dos elementos do conjunto "controles internos".

2.3 TIPOS DE RISCOS ENCONTRADOS NOS AMBIENTES EMPRESARIAIS

Os riscos são classificados de diferentes formas e no ambiente empresarial, essa classificação acontece a partir do fato gerador. Na perspectiva de Brasiliano (2003, p. 22), “diante das novas tendências, o gerenciamento de riscos corporativos deve cobrir, necessariamente, as quatro dimensões básicas de qualquer empresa: risco de mercado, de crédito e operacional-legal”. A classificação do risco envolve os riscos inerentes das atividades da empresa, e também alcança as suas conseqüências.

Existem diversas classificações de tipos de riscos, mas para Cocurullo (2003, p. 68), "os riscos são subdivididos em: estratégicos, operacionais, de conformidade e financeiro".

A partir dessa classificação de Cocurullo (2003, p. 68), conceituam-se os riscos de acordo com a tipificação proposta:

- Riscos estratégicos: riscos associados ao modo que uma organização é gerenciada.
- Riscos operacionais: riscos associados às condições operacionais dos processos, controles, sistemas e informações.
- Riscos de conformidade: riscos associados à habilidade da organização em cumprir as normas reguladoras, legais e exigências fiduciárias.
- Riscos financeiros: são os riscos associados à exposição financeira de uma organização.

Na mesma direção, Marshall (2002, p. 19), descreve como sendo específicos, "os riscos enfrentados pela maioria das instituições de serviços financeiros, que são normalmente decompostos em: riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais".

Assim, Marshall (2002, p.20) também definiu os riscos de acordo com a tipificação proposta, sob as seguintes classificações:

- Riscos de mercado: são aquelas flutuações no lucro líquido ou no valor de carteira resultantes de mudanças de fatores específicos de mercado.
- Riscos de crédito: são flutuações de valores de lucro líquido ativo líquido resultantes de um determinado tipo de evento externo.
- Riscos estratégicos: são aquelas mudanças ambientais de longo prazo que podem afetar como uma empresa adiciona valor para seus interessados.
- Risco operacional: A visão "estreita" do risco operacional postula que esses riscos resultam de falhas operacionais no back-office ou área operacional da empresa. O outro extremo, a visão "ampla" do risco operacional, sugere se tratar de um residual quantitativo, ou seja, variância no lucro líquido não explicada por riscos financeiros como os riscos de mercado e de crédito.

A classificação já exposta está diretamente relacionada com impactos que os riscos irão proporcionar a empresa.

3 SETOR DE ANÁLISE DE CRÉDITO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCARIA

O setor de análise de crédito dentro de instituição bancaria tem como função específica a tarefa de analisar as operações de crédito. Saunders (2000, p. 35), refere que operações de crédito “podem ser definidas como as que envolvem o risco de inadimplência de obrigações assumidas contratualmente por clientes”; considerando-se como inadimplência, todo e qualquer descumprimento contratual praticado pelo devedor.

As instituições financeiras voltadas à concessão de crédito às pessoas físicas e/ou jurídicas, realizam um ato que é considerado por Saunders (2000, p. 35), como sendo o de "alocar um montante de recurso ao tomador hoje, na expectativa de que estes serão pagos futuramente, acrescidos dos respectivos encargos".

A gestão de riscos ganha uma importância cada vez maior no mundo empresarial, e também, no setor das instituições financeiras. Para cumprir este papel, estão sendo geradas novas funções de gestão empresarial, nas companhias empenhadas em manter a sua boa performance no mercado.

3.1 PRINCIPAIS PROCEDIMENTOS ADOTADOS NA GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL

Gerenciar mudanças, controlar riscos, e estabelecer diretrizes no plano organizacional é um dos maiores desafios entre os campos de responsabilidade da administração organizacional. Não tanto pelas transformações da tecnologia, dos processos ou de outros fatores que atingem o dia-a-dia da empresa, mas muito mais por aquelas que focam o ser humano.

Esta é uma coerência entre a postura gerencial exigida e a finalidade do empreendimento dentro da gestão por competências, que busca garantir a evidência e permanência da empresa no mercado, procurando sempre alcançar melhores resultados e se manter em vantagem competitiva.

A negociação, por sua vez, é uma prática constante e que está presente em inúmeras situações do cotidiano gerencial, tanto na relação com a equipe quanto na relação com fornecedores e clientes.

Para Mateo (1984, p. 23), “vender créditos é comprar riscos, com tudo o que isto envolve. Quanto maior a rentabilidade maior é o nosso risco.” Dessa afirmativa se depreende que todo crédito deve ser analisado em primeiro lugar em função do risco e não da sua rentabilidade, tendo como primeiro questionamento: a empresa comporta ou não o risco a ser assumido? Caso a resposta seja negativa, considera-se a desistência da operação qualquer que seja a rentabilidade possível.

Para se estabelecer uma operação de crédito deve-se tomar todas as providências necessárias de forma a justificar a sua liquidação ao final. Para tanto, trabalha-se segundo as normas bancárias, a fim de ter o absoluto controle sobre o negócio para minimizar os riscos.

Deve-se também considerar que, a qualquer momento, podem surgir imprevistos que venham a contradizer as previsões mais racionais e as decisões tomadas com base em premissas avaliadas e refletidas, o que pode acabar em prejuízo, mesmo considerando estes acontecimentos como riscos normais da atuação bancária.

3.2 CONTROLES PARA A GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

O Manual de Supervisão do Banco Central do Brasil - BACEN, define o Sistema de Controles Internos como sendo o conjunto das políticas e procedimentos instituídos pela administração de uma instituição financeira, para assegurar que os riscos inerentes às suas atividades sejam reconhecidos e administrados de maneira adequada.

Constata-se no citado Manual como elemento fundamental, que as instituições financeiras devem ter Controles Internos adequados e efetivos.

A verificação da cobertura e eficácia destes controles, à luz das diretrizes em vigor e das boas práticas geralmente aceitas, é uma parte significativa de qualquer inspeção dos órgãos reguladores em uma instituição financeira.

Adotando para o Brasil os conceitos do Comitê da Basileia sobre Supervisão Bancária, o Conselho Monetário Nacional editou a Resolução 2554/98 que dispõe sobre a necessidade de implantação e implementação de Sistema de Controles Internos, estando definido ainda, no parágrafo 2º, como responsabilidade da Alta Administração:

- a) a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;
- b) o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;
- c) a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

Os controles internos permeiam todas as operações e atividades de uma instituição financeira. Seus principais objetivos podem ser categorizados, de acordo com o BACEN (1998), da seguinte maneira:

3.2.1 Objetivos de desempenho

Os objetivos de desempenho compreendem a efetividade e a eficiência da instituição bancária no uso de seus ativos e outros recursos, bem como na proteção da instituição contra eventuais perdas.

O processo de controles internos busca assegurar que todos os empregados da organização estejam trabalhando para alcançar seus objetivos com eficiência e integridade, sem custos excessivos ou desnecessários, ou ainda que objetivos ou interesses pessoais - seja do empregado, seja do cliente - se coloquem acima dos interesses da instituição.

3.2.2 Objetivos da informação

A área da informação direciona-se à preparação de relatórios (indiferentemente da mídia utilizada), relevantes, tempestivos e confiáveis, necessários ao processo de tomada de decisão na instituição.

Eles também devem direcionar-se à confiabilidade dos relatórios periódicos da contabilidade, outras demonstrações financeiras ou, ainda, à abertura de relatórios e informações financeiras aos acionistas e aos órgãos supervisores. A informação recebida pelos funcionários, diretores, acionistas e supervisores deve ter qualidade e integridade suficientes para que seus receptores possam confiar naquela informação na hora da decisão.

3.2.3 Objetivos de conformidade

São objetivos que garantem que todos os negócios conduzidos pelo banco estejam de acordo com as leis e regulamentos a eles aplicáveis, bem como à sua filosofia de atuação, determinada por seus controladores.

Historicamente, como processo, os controles internos têm sido um mecanismo para a redução das possibilidades de fraude, apropriação indébita e erros. Mais recentemente, entretanto, seu escopo tem sido ampliado para englobar os vários riscos com os quais se deparam as instituições financeiras.

O reconhecimento de sua importância pode ser aquilatado pelo fato de vários países, cuja cultura jurídica baseia-se no direito consuetudinário, estarem adotando normas específicas sobre o assunto. Um processo de controles internos seguro é fundamental para a habilidade da instituição atingir seus objetivos, mantendo, assim, sua viabilidade financeira.

A administração bancária deve determinar que a instituição mantenha controles internos 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.

Deve, também, determinar que os bancos adotem políticas, práticas e procedimentos, incluindo regras rígidas do tipo "conheça o seu cliente", que promovam elevados padrões éticos e profissionais no setor financeiro e previnam a utilização dos bancos, intencionalmente ou não, por elementos criminosos.

A finalidade dos controles internos é assegurar que os negócios de um banco sejam conduzidos de maneira prudente e de acordo com políticas e estratégias estabelecidas pelo conselho de diretores; que as transações somente sejam efetuadas mediante autorização competente; que os ativos sejam protegidos e os exigíveis controlados; que a contabilidade e outros registros forneçam informações completas, precisas e oportunas; e que a administração seja capaz de identificar, avaliar, administrar e controlar os riscos do negócio.

São quatro os principais campos de ação associados aos controles internos:

- a) estrutura organizacional (definições de encargos e de responsabilidades, limites de competência para aprovação de empréstimos e procedimentos de tomada-de-decisão);
- b) procedimentos contábeis (reconciliação de contas, listas de controle, balancetes periódicos de verificação, etc.);
- c) o "princípio dos quatro olhos" (segregação das várias funções, verificações cruzadas, duplo controle de ativos, duplas assinaturas, etc.); e,
- d) controle físico de ativos e investimentos (BACEN, 1998).

Os controles internos descritos pelo Comitê da Basileia apresentam cinco elementos básicos: visão gerencial e cultura de controle, reconhecimento e avaliação do risco, controle das atividades e segregação das responsabilidades, informação e comunicação, monitoramento das atividades, e correção das deficiências.

A auditoria é de fundamental importância como elemento dos controles internos porque ela efetua uma avaliação independente da adequação e da conformidade dos procedimentos e práticas estabelecidos. Para desempenhar corretamente suas funções, ela não deve se envolver no dia-a-dia operacional do banco, mas deve ter acesso a todas as atividades por ele desenvolvidas, incluindo as de suas subsidiárias.

Ao se reportar ao mais elevado nível da instituição, pretende-se que esse esteja a par das eventuais deficiências encontradas e proveja os meios necessários à sua correção.

3.3 A RESOLUÇÃO Nº. 3.380 DE 29 DE JUNHO DE 2006, DO CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL - CMN

O risco operacional é alvo direto dos cuidados das instituições financeiras. Sua relevância foi mais destacada a partir dos acontecimentos que levaram à falência o Banco Barings em 1995, e também as ocorrências do Société Générale, divulgado no início de 2008, nos quais funcionários dessas organizações se envolveram em fraudes que trouxeram incontáveis prejuízos às organizações, e causaram repercussão internacional (ALVES e SALES, 2008).

Tais fatos levaram as instituições financeiras e as autoridades da área financeira a se preocuparem em dar mais atenção ao risco operacional buscando estabelecer suas normas preventivas corretamente, visando alcançar maior eficiência nas suas atividades e garantir maior tranquilidade para seus clientes além de atender às exigências de órgãos reguladores (COIMBRA, 2006).

Constata-se que muitas das discussões realizadas pela área bancária em 2004, quando o Comitê da Basileia publicou um "Novo Acordo de Capitais", reconhecido como "Basileia II", que tem como foco o risco operacional, por ser este um fator decisivo para a saúde econômica dos bancos (BCBS, 2006).

Dentro do mesmo padrão, outros documentos foram elaborados pelo Comitê da Basileia, como por exemplo o "Boas Práticas para o Gerenciamento e Supervisão do Risco Operacional", que passaram a fazer parte das orientações

fundamentais para inúmeros países, tendo em vista a necessidade de gerenciar de maneira mais efetiva o risco operacional da área financeira (ALVES, 2005, p.38).

No Brasil, os Comunicados nº. 12.746 e nº. 16.137 do Banco Central do Brasil – BACEN contemplam a previsão para implementação de diretrizes do Basiléia II, inclusive no que se refere à mensuração do risco operacional, e suas resoluções trazem como objetivo maior, o estabelecido pela Resolução nº. 3.380, com a Divulgação do Risco Operacional e suas formas de prevenir para a melhoria da estrutura de gerenciamento desse risco em instituições financeiras.

O artigo 4º dessa Resolução descreve a estrutura de gerenciamento do risco operacional como um instrumento que precisa ser reconhecido e divulgado por meio de relatórios, além de estar disponível para acesso ao público, como um critério de reconhecimento obrigatório, tanto das instituições financeiras que atuam no Brasil, como de seus usuários.

“O tema é atual e de interesse dos bancos pela necessidade de buscarem a conformidade com a regulamentação sobre a estrutura de gerenciamento do risco operacional proposta na Resolução nº. 3.380”, conforme referem Alves e Sales (2008), e sua importância é essencial para depositantes, credores e a sociedade em geral, no sentido de ter melhores possibilidades de “avaliar as práticas adotadas por essas entidades que se referem ao gerenciamento desse tipo de risco.” (ALVES e SALES, 2008).

Para Trapp e Corrar (2005), o risco das empresas é um evento que pode ocorrer, quer se espere ou não; sua evidência pode causar impacto no capital ou nos ganhos de uma instituição e, apesar da diversidade dos possíveis eventos, todos eles respondem com brande amplitude no universo financeiro.

Sua grande diversidade de eventos, muitas vezes impedem de se estabelecer uma definição exata do que seja ou o tipo dos riscos, conforme refere Marshall (2002, p. 36), mesmo porque o em geral é um prejuízo que não é assumido em troca de uma determinada recompensa, enquanto que é intrínseca às atividades corporativas, o que atinge diretamente a sua gestão (BCBS, 2003).

Em relação à Resolução nº. 3380, o risco operacional é definido como sendo:

A possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. A definição ainda 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 que decorram das atividades desenvolvidas pela instituição.

Entre os principais problemas gerados pelos riscos operacionais referidos nessa Resolução 3380, pode-se destacar:

Fraudes internas; fraudes externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; eventos que acarretem a interrupção das atividades da instituição; falhas em sistemas de tecnologia da informação; falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição (ALVES e SALES, 2008).

Também destaca-se o fato que estes eventos referem, em especial, aos aspectos que necessitam de gerenciamento por parte dos bancos, os quais, segundo Marshall (2002), se caracterizam por atividades tais como: identificação, mensuração, prevenção de perdas operacionais, mitigação dos impactos de perda após ocorrências, previsão de perdas operacionais, transferência de riscos, alocação de capital para cobrir riscos operacionais. Tais atividades podem envolver abordagem quantitativa, qualitativa ou ambas

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de risco operacional se tornou tema relevante a partir dos acontecimentos que levaram à falência o Banco Barings em 1995, e também as ocorrências do Société Générale, divulgado no início de 2008, eventos nos quais os funcionários dessas organizações se envolveram em fraudes que trouxeram incontáveis prejuízos às organizações, e causaram repercussão internacional.

Na institui o financeira pesquisada neste estudo, tem uma estrutura de gestão de risco operacional aprovada por sua diretoria, a qual consiste em um comitê de risco operacional e uma área de gestão de risco operacional. A sua estrutura prevê o atendimento aos procedimentos para identifica o, avalia o, monitoramento, controle, mitiga o e comunica o relacionados   gestão de risco, além dos papeis e responsabilidade dos órgãos que participam desta estrutura.

A institui o avalia costumeiramente que o setor de crédito pode trazer risco   sua vida corporativa, por isso o ideal   que risco nesta área seja gerenciado, que se estabeleça um patamar de riscos, criando controles internos para impedir que este limite seja ultrapassado.

O processo controles internos têm sido um mecanismo para a redu o das possibilidades de fraude, apropria o indébita e erros. A finalidade dos controles internos   assegurar que os negócios de uma entidade financeira sejam conduzidos de maneira prudente e de acordo com as políticas e estratégias estabelecidas pelo comitê de diretores.

A institui o bancaria monitora e controla os riscos operacionais do setor de crédito, por meio de um mapeamento dos riscos, realizado por meio de *workshops*. Nesses encontros são avaliados os riscos, a classifica o dos mesmos, o controle associado, a aceitabilidade do risco e os planos de a o para garantir o controle efetivo sobre determinada atividade/processo.

Além das reuniões em *workshops*, são realizados encontros individualizados com gestores do setor de crédito e colaboradores da área, buscando identificar os riscos operacionais não mapeados anteriormente, pois, a

partir do momento que os riscos são identificados, é possível desenvolver estratégias adequadas para reduzir a incidência e impactos.

O banco pesquisado disponibiliza para os seus colaboradores por meio de ferramentas na extranet, as políticas de gestão de risco operacional, que foram aprovadas em novembro de 2010, as políticas prevêm o estabelecimento e manutenção de todas as diretrizes para a gestão de riscos operacionais na instituição financeira. Todos os colaboradores são afetados com as políticas adotadas e tem a sua parcela de responsabilidades sobre as atividades; essa atividade envolve desde o alto escalão de gerenciamento da empresa, até o que mais novo funcionário contratado.

A área de gestão de risco operacional dentro da instituição financeira estudada responde diretamente ao setor de controle interno - o "*compliance*", e essa área está diretamente subordinada à diretoria financeira.

A política interna da empresa rege as diretrizes do comprometimento com o processo de gestão de risco operacional, compreendendo os seguintes passos: identificação, avaliação, resposta, comunicação e o monitoramento.

Para atender às normas, o banco emite os relatórios padrões necessários à adequada gestão do risco operacional e, em conformidade com as regulamentações vigentes, libera também: relatórios gerenciais sobre os riscos operacionais das áreas analisadas, conforme cronograma definido; relatórios das perdas materializadas; relatórios do histórico de perdas; matriz de riscos; relatórios dos planos de ação; relatórios dos riscos com e sem controle; plano de continuidade dos negócios, em conjunto com as áreas e esses relatórios são publicados bimestralmente.

A ferramenta informatizada de apoio à gestão de riscos operacionais para monitoramento é o programa Excel. As atas do comitê de riscos operacionais são arquivadas pela área de gestão; e as atividade de monitoramento de gestão de risco são arquivadas por no mínimo, 10 anos.

Para mitigar os possíveis riscos e falhas operacionais em crédito, a empresa apresenta um planejamento para a realização das atividades, facilitando desenvolvimento de suas tarefas, aliado ao controle de suas operações e de seus colaboradores. Os riscos e falhas são tratados por meio da

utilização de instrumentos de medida e análise, assim como o estágio e desenvolvimento quanto ao risco operacional.

As perdas e falhas que ocorrerem deverão ser comunicadas e/ou monitoradas pela área de risco operacional, e o setor será responsável por reportar a mesma. Todo o processo será revisado, para identificar o que causou o erro, com o objetivo de promover a melhoria da atividade da área, e minimizar os futuros riscos.

A auditoria é um procedimento de fundamental importância como elemento de análise dos controles internos, uma vez que ela efetua uma avaliação independente da adequação e da conformidade dos procedimentos e práticas estabelecidos.

O documento de política de Gestão de Risco Operacional elaborado pela instituição financeira atende as diretrizes do BANCEN, abordando todas as áreas, e mais detalhadamente a área de análise de crédito, que é considerada o coração da empresa, pois suas atividades são vitais para a existência e sobrevivência do banco e, principalmente, porque os riscos operacionais nesta área pode trazer transtornos com prejuízos financeiros para a instituição e o desabonar diante dos seus clientes.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Carlos André de Melo. **A divulgação do risco operacional segundo recomendações do Comitê da Basileia**: Estudo em bancos com carteira comercial no Brasil. Dissertação de Mestrado. Centro de Pesquisa em Pós-Graduação de Administração. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

ALVES, Carlos André de Melo; SALES, Angleny Rodrigues. **A divulgação do risco operacional com base na Resolução 3380**: um estudo dos dez maiores conglomerados bancários que atuam no Brasil. **RUC – Revista Unieuro de Contabilidade**, Brasília, v. 1, n. 1, set. 2008. Disponível em: <http://www.unieuro.edu.br/downloads_2005/ruc_01_005.pdf> Acesso em 12 maio 2011.

ALVES FILHO, Antônio **Adaptação estratégica na empresa pública e no setor bancário**. Caso do Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

BCBS. BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. International Convergence of Capital Measurements and Capital Standards. **Bank for International Settlements**, June 2006. Disponível em <<http://www.bis.org>> Acesso em 11 maio 2011.

_____. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. **Bank for International Settlements**. Feb. 2003. Disponível em: <<http://www.bis.org>>. Acesso em 2 maio 2011.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. 5.reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafios aos deuses**: a fascinante história do riscos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BIS. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, BIS, 1988**. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbssc111.htm>> Acesso em 12 out. 2010.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Manual de Normas e Instruções**. Brasília: Bacen, 1998.

_____. **Governança cooperativa**. Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/diretrizesVersaoSint%E9tica.pdf>> Acesso em 03 maio 2011.

_____. CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução nº. 2.554/98**. Dispõe sobre a implantação e implementação de Sistema de Controles Internos. Disponível em: <www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=r2554> Acesso em 21 out. 2010.

_____. **Resolução nº. 3.380, de 29 de junho de 2006**. Dispõe a respeito da implementação da estrutura de gerenciamento do risco operacional. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 29 fev. 2011.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Manual de planejamento: gestão de riscos corporativos - PGRC**. São Paulo: Sicurezza, 2003.

COCURULLO, Antonio. **Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão**. 2. ed. São Paulo: Scortecci, 2003.

COIMBRA, F. C Estruturação de unidade de gestão do risco operacional em nancos. Um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) FEA/USP, 2006. In: ALVES, Carlos André de Melo; SALES, Angleny Rodrigues. A divulgação do risco operacional com base na Resolução nº. 3380: um estudo dos dez maiores conglomerados bancários que atuam no Brasil. **RUC – Revista Unieuro de Contabilidade**, Brasília, v. 1, n. 1, set. 2008. Disponível em: <http://www.unieuro.edu.br/downloads_2005/ruc_01_005.pdf> Acesso em 12 maio 2011.

COMITÊ DA BASILÉIA. **Convergência Internacional de Mensuração de Capital e Padrões de Capital**. Comitê da Basiléia sobre a supervisão bancária. Bank for International Settlements. Suíça: Basiéia, *Bank for International Settlements* [Banco de Compensações Internacionais], 2004. *Press & Communications* [Imprensa e Comunicações] CH-4002.

DUTRA, Joel Souza. [Org.]. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS - FEBRABAN. ABBI. **Função de compliance**. Versão 2004. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/compliance.html>>. Acesso em 28 abr 2011.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 11 ed. Rio de Janeiro: Qualymark, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harba, 1997.

KATZ, Daniel e KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

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

MATTEO, Antoine. **O banco e o risco**. São Paulo: Banco Francês e Brasileiro, 1984.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Edição on line. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/michaelis>>. Acesso em 30 mar. 2011.

NASCIMENTO, Wesley Souza do. **Gestão de riscos corporativos**. Apostila. Curso de Especialização em Gestão de Negócios. UFPR, distribuição interna. 2010.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTOS, Avanildo. **Tecnologia suporta gestão de riscos nas empresas**. Disponível em: <http://www.datasul/artigos.html>. Acesso em 06 mar. 2011.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente São Paulo : Atlas, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Peri A. **Desenvolvimento financeiro e política monetária**. Rio de Janeiro: Interciência, 1997.

THOMPSON, Peter; PERRY, John. **Engeneering construcition risk**. London: Thomas Telford, 1992.

TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L. J. Avaliação e Gerenciamento do Risco Operacional no Brasil: Análise de Caso de uma Instituição Financeira de Grande Porte. **Revista Contabilidade Financeira** - USP, São Paulo, n. 37, p. 24-36, 2005.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA A ENTREVISTA

O questionário abaixo refere se a pesquisa acadêmica para fins de conclusão Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná, elaborado por Camila Rodrigues de Souza, e tem como objetivo analisar como está sendo realizada a gestão de riscos operacionais no setor de crédito de uma instituição bancária.

- 1) Descreva a estrutura de Gestão de Risco de Operacionais que a instituição financeira tem, para atender a Resolução CMN 3.380 de 29/06/2006 - BACEN?
- 2) Como que o setor de crédito é atingido pelas praticas de gestão de risco operacional?
- 3) Relate como é realizado o processo de monitoramento e controle de riscos operacionais no setor de crédito?
- 4) Como acontece o tratamento de possíveis riscos e falhas operacionais no setor de crédito?

APÊNDICE 2: RESPOSTAS OBTIDAS DO QUESTIONÁRIO APRESENTADO A UM FUNCIONÁRIO DA EMPRESA

- 1) DESCREVA A ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCO DE OPERACIONAIS QUE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA TEM PARA ATENDER A RESOLUÇÃO CMN 3.380 de 29/06/2006 - BACEN?

Resposta: Dentro dos princípios da Resolução 3.380 de 29/06/2006 do CMN, o Banco XXX tem definida uma política e estrutura de gerenciamento de Riscos Operacionais aprovada pela Diretoria da instituição. A estrutura de RO consiste em:

- a) um Comitê de Riscos Operacionais composto pelo *Board* de Diretores, pelos responsáveis pela gestão de RO e pelos gestores de algumas áreas operacionais; e,
- b) uma área de gestão de RO que subordina-se diretamente ao responsável por Controles Internos, área esta ligada à Diretoria Financeira. A estrutura formalizada na política prevê atendimento aos procedimentos para identificação, avaliação, monitoramento, controle, mitigação e comunicações relacionados aos RO e os papéis e responsabilidades dos órgãos que participam desta estrutura.

- 2) COMO QUE O SETOR DE CRÉDITO É ATINGIDO PELAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL?

Resposta: O risco é um fator da vida corporativa. Para obter lucro e criar valor para seus acionistas, a instituição precisa também assumir e gerenciar riscos. E por ser um processo recorrente também no setor de crédito, um evento de risco deve permitir uma estimativa de sua possível ocorrência e conseqüências. O risco é um fator inerente à atividade bancária, e o ideal é que a instituição o gerencie, que estabeleça um patamar de riscos, criando controles internos para impedir que este limite seja ultrapassado.

3) RELATE COMO É REALIZADO O PROCESSO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS OPERACIONAIS NO SETOR DE CRÉDITO?

Resposta: Os riscos são identificados em mapeamentos realizados através de *workshops*, onde é estudado desde a originação da proposta na concessionária até ao processo de análise de formalização do contrato. São avaliados os riscos (o que pode dar errado em determinado processo), a classificação do risco, controle associado, aceitabilidade do risco e planos de ação para garantir o controle efetivo sobre determinada atividade/processo. Além dos *workshops*, é realizado um trabalho individualizado com gestores e funcionários, buscando identificar riscos não mapeados anteriormente.

4) COMO ACONTECE O TRATAMENTO DE POSSÍVEIS RISCOS E FALHAS OPERACIONAIS NO SETOR DE CRÉDITO?

Resposta: O controle de gestão de riscos operacionais é fundamental para prever, classificar e mitigar os riscos presentes em cada procedimento, inclusive os de crédito. Isto reduzirá a probabilidade de eventos inesperados e demais perdas resultantes de riscos não calculados. O risco de falha operacional ocorre em função do potencial de falhas no curso da operação. Para mitigar possíveis riscos/falhas operacionais em crédito, deve haver um planejamento para a realização das atividades, facilitando o desenvolvimento de suas tarefas, bem como, o controle de suas operações e de seus colaboradores. Deve haver outras estratégias, como a utilização de instrumentos de medida e análise e o estágio e desenvolvimento quanto ao risco operacional. Qualquer perda por falha no processo deverá ser comunicada e ou monitorada pela área de Risco Operacional que tomará providências quanto ao reporte da mesma. O processo deverá novamente passar por revisão para identificar o que deu errado, a fim de promover melhoria contínua nas atividades da área, minimizando os riscos.

ANEXO 1**RESOLUÇÃO 3.380 DE 29 DE JUNHO DE 2006**

Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 29 de junho de 2006, com base nos arts. 4º, inciso VIII, da referida lei, 2º, inciso VI, 8º e 9º da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, e 20 da Lei 4.864, de 29 de novembro de 1965, na Lei 6.099, de 12 de setembro de 1974, com as alterações introduzidas pela Lei 7.132, de 26 de outubro de 1983, na Lei 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, com as alterações introduzidas pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005, e no art. 6º do Decreto-lei 759, de 12 de agosto de 1969,

R E S O L V E U:

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. A estrutura de que trata o caput deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição.

Art. 2º Para os efeitos desta Resolução, define-se 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.

§ 1º A definição de que trata o caput 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.

§ 2º Entre os eventos de risco operacional, incluem-se:

- I - fraudes internas;
- II - fraudes externas;
- III - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- IV - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- V - danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- VI - aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- VII - falhas em sistemas de tecnologia da informação;

VIII - falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

- Art. 3º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve prever:
- I - identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;
 - II - documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;
 - III - elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;
 - IV - realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;
 - V - elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;
 - VI - existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;
 - VII - implementação, manutenção e divulgação de processo Estruturado de comunicação e informação.

§ 1º A política de gerenciamento do risco operacional deve ser aprovada e revisada, no mínimo anualmente, pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver.

§ 2º Os relatórios mencionados no inciso III devem ser submetidos à diretoria das instituições de que trata o art. 1º e ao conselho de administração, se houver, que devem manifestar-se expressamente acerca das ações a serem implementadas para correção tempestiva das deficiências apontadas.

§ 3º Eventuais deficiências devem compor os relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter impactos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada, elaborados pela auditoria independente, conforme disposto na regulamentação vigente.

- Art. 4º A descrição da estrutura de gerenciamento do risco operacional deve ser evidenciada em relatório de acesso público, com periodicidade mínima anual.

§ 1º O conselho de administração ou, na sua inexistência, a diretoria da instituição deve fazer constar do relatório descrito no caput sua responsabilidade pelas informações divulgadas.

§ 2º As instituições mencionadas no art. 1º devem publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo da descrição de sua estrutura de gerenciamento do risco operacional, indicando a localização do relatório citado no caput.

Art. 5º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos associados a cada instituição individualmente, ao conglomerado financeiro, conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - COSIF, bem como a identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro, definido na Resolução 2.723, de 31 de maio de 2000.

Parágrafo único. A estrutura, prevista no caput, deve também estar capacitada a identificar e monitorar o risco operacional decorrente de serviços terceirizados relevantes para o funcionamento regular da instituição, prevendo os respectivos planos de contingências, conforme art. 3º, inciso VI.

Art. 6º A atividade de gerenciamento do risco operacional deve ser executada por unidade específica nas instituições mencionadas no art. 1º.

Parágrafo único. A unidade a que se refere o caput deve ser segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

Art. 7º Com relação à estrutura de gerenciamento de risco, admite-se a constituição de uma única unidade responsável:

- I - pelo gerenciamento de risco operacional do conglomerado financeiro e das respectivas instituições integrantes;
- II - pela atividade de identificação e acompanhamento do risco operacional das empresas não financeiras integrantes do consolidado econômico-financeiro.

Art. 8º As instituições mencionadas no art. 1º devem indicar diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. Para fins da responsabilidade de que trata o caput, admite-se que o diretor indicado desempenhe outras funções na instituição, exceto a relativa à administração de recursos de terceiros.

Art. 9º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deverá ser implementada até 31 de dezembro de 2007, com a observância do seguinte cronograma:

I - até 31 de dezembro de 2006: indicação do diretor responsável e definição da estrutura organizacional que tornará efetiva sua implementação;

II - até 30 de junho de 2007: definição da política institucional, dos processos, dos procedimentos e dos sistemas necessários à sua efetiva implementação;

III - até 31 de dezembro de 2007: efetiva implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, incluindo os itens previstos no art. 3º, incisos III a VII.

Parágrafo único. As definições mencionadas nos incisos I e II deverão ser aprovadas pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver, dentro dos prazos estipulados.

Art. 10 O Banco Central do Brasil poderá:

I - determinar a adoção de controles adicionais, nos casos de inadequação ou insuficiência dos controles do risco operacional implementados pelas instituições mencionadas no art. 1º;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixar de observar, no prazo estabelecido, a determinação de que trata o inciso I.

Art. 11 Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente