



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MAGDA MICHELLI DE LIMA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCO DAS EMPRESAS TERCEIRAS
PRESTADORES DE SERVIÇO DE COBRANÇA PARA BANCOS**

M. LIMA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCO DAS EMPRESAS TERCEIRAS PRESTADORES
DE SERVIÇO DE COBRANÇA PARA

2017

MAGDA MICHELLI DE LIMA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCO DAS EMPRESAS TERCEIRAS
PRESTADORES DE SERVIÇO DE COBRANÇA PARA BANCOS**

Monografia apresentada como requisito parcial á
obtenção do título de Especialista, em MBA – Auditoria
Integral, Setor Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe

CURITIBA

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

MAGDA M LIMA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCO DAS EMPRESAS TERCEIRAS PRESTADORES DE SERVIÇO DE COBRANÇA PARA BANCOS

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Blênio Cesar Severo Peixe
Orientador - Departamento de Ciências Sociais Aplicáveis

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx

Curitiba, 30 de junho de 2017.

AGRADECIMENTOS

Dedico primeiramente a Deus, por sempre iluminar o meu caminho e se mostrar presente em cada escolha da minha vida.

Agradeço também aos meus pais pelo incentivo ao estudo desde minha infância, para evoluir constantemente.

Ao meu marido pelo apoio nesta nova etapa em minha vida, e que me dá força para me tornar sempre uma pessoa melhor em todos os sentidos.

A todos os professores e colegas da sala de aula, que contribuíram de forma significativa para conclusão deste MBA, especialmente ao meu orientador, Blenio.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê”. - Arthur Schopenhauer

RESUMO

A terceirização de serviços é uma prática de mercado feita por diversas empresas, alguns exemplos comuns de serviços terceirizados são: Higienização, segurança e cantina de escola/faculdade. Cada um deles oferecem um nível de risco para contratante. O objetivo deste estudo foi desenvolver uma análise sobre os riscos relacionados à terceirização dos serviços de cobrança e a importância dos controles internos e gestão de riscos das empresas de cobrança para produtos bancários. O trabalho abordou o serviço terceirizado das assessorias de cobrança para as instituições bancárias. Este estudo foi caracterizado como pesquisa: bibliográfica, documental e qualitativa e a tipologia dos objetivos foram: Descritiva e explicativa. Apesar de ser muito praticada e conhecida no mercado, algumas instituições não realizam adequadamente a gestão de risco, expondo a empresa. E quando se trata de assessoria de cobrança, envolve riscos como: Acesso a dados sensíveis dos clientes e responder em nome do banco que a contratou, entre outros. A pesquisa demonstrou os riscos na atividade de recuperação de ativos para os bancos, feitos por uma empresa terceira e as vantagens de obter controles internos eficazes e uma gestão de riscos adequada, para prevenir e mitigar os riscos envolvidos.

Palavras-chave: Terceirização, Controles internos, eficazes, Gestão de Risco.

ABSTRACT

Outsourcing services is a market practice done by several companies, some common examples of outsourced services are: Cleaning, security and school / college canteen. Each of them offers a level of risk to contractor. The objective of this study was to develop an analysis of the risks related to the outsourcing of collection agencies and the importance of internal controls and risk management of collection companies for banking products. The work addressed the outsourced service of collection agencies services for banking institutions. This study was characterized as a research: bibliographic, documentary and qualitative and the typology of the objectives were: Descriptive and explanatory. Despite being widely practiced and known in the market, some institutions do not adequately perform risk management, exposing the company. And when it comes to collection agencies, it involves risks such as: Accessing sensitive customer data and responding on behalf of the bank that hired it, among others. The research demonstrated the risks to the bank's asset recovery activity from a third party company and the benefits of effective internal controls and risk management to prevent and mitigate the risks involved.

Keywords: Outsourcing, Internal controls, effective, Risk Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – RISCOS INERENTES A ATIVIDADES BANCÁRIAS.....	22
FIGURA 2 - FLUXO DOS CONTROLES DE TERCEIROS DE COBRANÇA.....	32
FIGURA 3 - ILUSTRAÇÃO SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MATRIZ DE RISCO.....	25
QUADRO 2 - CATEGORIA DO RISCO.....	28
QUADRO 3 - VANTAGENS DE UMA BOA GESTÃO DE CONTRATOS.....	39
QUADRO 2 - CATEGORIA DO RISCO.....	28

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - INADIMPLÊNCIA POR GERIÃO.....	33
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PEDIDOS DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....	34
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	14
2.1 TIPOLOGIA QUANTO AOS OBJETIVOS	14
2.1.1 PESQUISA DESCRITIVA	14
2.1.2 PESQUISA EXPLICATIVA	15
2.2 TIPOLOGIA QUANTO AO PROCEDIMENTO	15
2.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	15
2.2.2 PESQUISA DOCUMENTAL	16
2.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA DA PESQUISA	16
2.3.1 PESQUISA QUALITATIVA	17
3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	18
3.1 CONTROLES INTERNOS	18
3.1.2 CONTROLES INTERNOS CONTABÉIS	20
3.1.3 CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS	21
3.2 RISCOS PARA AS INSTITUIÇÕES BANCARIAS	22
3.2.1 GERENCIAMENTO DE RISCOS	24
3.2.2 RISCOS OPERACIONAIS	26
3.2.3 RISCOS LEGAIS	27
3.2.4 RISCOS DE CRÉDITOS	28
3.2.5 RISCOS DE MERCADOS	30
3.3 TERCEIRIZAÇÃO	31
3.4 INADIMPLÊNCIA	33
3.5 SERVIÇO DE COBRANÇA	35
3.5.1 COBRANÇA EXTRAJUDICIAL	36
3.5.2 COBRANÇA JUDICIAL	37

3.6 GESTÃO DE CONTRATOS.....	38
3.7 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	39
4. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

O motivo do crescimento da instabilidade econômica no Brasil, são as crises financeiras, o alto número de desemprego, a taxa de inflação e entre outros. Conforme as matérias publicadas nas revistas Exame e G1 (2016) argumentadas pelas pesquisas do Serasa *Experian*, mostram que no ano de 2016 o número de pessoas que não conseguiram ou não irão conseguir pagar suas dívidas chega a 59 milhões.

Conforme afirma a economista Marianne Hanson, a inadimplência deve aumentar nos próximos meses por incapacidade de renegociar dívidas antigas, ou seja, as dívidas atuais, são decorrentes também de contas feitas antes da crise financeira e do desemprego, o que gerou um total de 255 bilhões de reais em dívidas.

Segundo matéria da Serasa *Experian* (2016), é considerado inadimplência: dívidas atrasada há mais de 90 dias e acima de R\$ 200,00. Os principais produtos bancários ofensores destes números são: cartão de crédito e crédito pessoal (empréstimos).

Para obter um retorno mais rápido e ágil dos ativos, ou seja, reduzir os custos e focar na recuperação de ativos, os bancos terceirizam a atividade de cobrança, pois a atividade de cobrança é considerada sua atividade “meio”, consequentemente havendo maior disponibilidade de recursos para focar em sua atividade “fim”, que é captação de novos clientes e venda de produtos.

Para realizar estas cobranças, os bancos contratam as assessorias de cobrança, que oferecem mão de obra especializada e focada, diversos sistemas eficazes de cobrança de inadimplentes, tudo isso, com um custo reduzido.

Porém, com este tipo de serviço, o banco deve-se preocupar com as obrigações impostas pelos órgãos regulatórios, através das normas e leis, para garantir a padronização das instituições financeiras. E para garantir aos seus clientes e investidores, que o banco está realizando esta atividade dentro das normas internas e a legislação vigente, é necessária uma correta gestão de riscos, por meio da implementação do Controle Interno e Gestão de Risco.

Os controles internos podem mitigar riscos como: Operacional, reputacional, social, financeiro. Essa gestão de riscos faz com que a alta administração tenha ciência dos limites aceitáveis de cada processo visando à redução dos impactos oferecidos pelo mesmo.

Sendo assim, as vantagens da terceirização, são: Redução de custos, mão de obra mais barata e focada, recuperações de ativos mais eficazes, e sistemas avançados de cobrança, entre outros.

Entretanto, com foco na recuperação de crédito e lucratividade, acabam esquecendo que *Call Center*, possui características que demandam mais atenção e com uma vulnerabilidade elevada, pois a empresa terceira tem contato com os clientes e acesso aos seus dados sensíveis (Dados pessoais dos clientes).

Para realizar o gerenciamento de terceiros necessita-se de uma estrutura efetiva e eficaz, além de ter pessoas totalmente capacitadas para sua monitoração, devido às corresponsabilidades legais, pois a terceira presta serviço em nome do banco.

Sendo assim, quais as vantagens de obter controles internos para mitigar e assegurar que os riscos relacionados à terceirização dos serviços de cobrança no setor bancário serão sanados?

1.2 OBJETIVOS

- Objetivo Geral

Desenvolver uma análise sobre os riscos relacionados á terceirização dos serviços de cobrança e a importância dos controles internos e gestão de riscos das empresas de cobrança para produtos bancários.

- Objetivo específicos

Portanto os objetivos específicos são: (i) mapear os tipos de riscos para o setor de cobrança, (ii) identificar os controles internos adequados para mitigar os

riscos nos serviços de cobrança, (iii) identificar a melhor forma de monitoração destes controles internos, e (iv) verificar a importância dos controles internos para monitoria dos processos de terceirização de cobrança.

1.3 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista prático, a terceirização também tem como objetivo reduzir os custos para os bancos, já que internalizar o serviço de cobrança, pode sair mais caro do que terceirizar, fazendo com que os serviços prestados sejam realizados de forma precários. Além das questões trabalhistas, outros aspectos necessitam ter um cuidado quando há contato direto entre os terceiros com os clientes, pois as instituições financeiras têm uma série de exigência para evitar a exposição dos clientes. Por exemplo, a quebra do sigilo bancários que de acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, incisos X e XII, a privacidade, a intimidade e a inviolabilidade do sigilo de dados dos cidadãos devem ser preservados.

Esse trabalho visa demonstrar a importância dos controles internos, e a padronização dos processos, para gerenciar os riscos que uma empresa terceira pode trazer para os bancos, como: Ações trabalhistas, risco de imagem, multas e etc. A instituição contratante necessita ter certos cuidados devido a sensibilidade de dados e a comunicação adequada com o cliente.

Esta monografia está estruturada com a seguinte abordagem: Referencial teórico, metodologia da pesquisa, consolidação das informações e considerações finais.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa pode ser definida como a aplicação de metodologias a fim de buscar respostas para solucionar o problema, de acordo com Gil (2002). Já Lakatos e Marconi (2003,) dizem que a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para a realidade ou para descobrir verdades parciais. Os objetivos específicos serão abordados pela técnica da pesquisa bibliográfica. Fonseca (2002) define que qualquer trabalho científico se inicia com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

2.1 TIPOLOGIA QUANTO AOS OBJETIVOS

Esta monografia se enquadra em 2 tipos de pesquisa quanto aos objetivos, são elas: Descritiva e Explicativa.

2.1.1 PESQUISA DESCRITIVA

Trata-se em geral de um levantamento de informações e características de um fato, que tem relações entre várias variáveis controladas. Segundo Rampazzo (2005) esse método pretende apresentar os fatos e acontecimentos de determinada realidade, sem manipulação dos mesmos. Gil (2002, p.42) explica que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Cervo (1983), este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipula-los. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa descritiva trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade, para complementar a ideia de Cervo, Barros e Lehfeld (2007) dizem que este tipo de pesquisa não tem interferência do pesquisador, ou seja, ele descreve o objeto da pesquisa.

2.1.2 PESQUISA EXPLICATIVA

A pesquisa explicativa tem o objetivo de identificar os fatores que contribuem para a ocorrência do fato. Este tipo de pesquisa é um estudo mais aprofundado com a necessidade de explicar estas ocorrências.

A pesquisa explicativa, é um tipo de pesquisa mais complexa, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes. A pesquisa explicativa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o porquê das coisas e por esse motivo está mais sujeita a erros. (ANDRADE, 2003, p.20).

A pesquisa explicativa registra fatos, analisa-os, interpreta-os e identifica suas causas, para relacionar hipóteses em uma visão mais unitária, segundo Lakatos e Marconi (2011). Segundo o *site* Brasil Escola na matéria “Tipos de pesquisa” (2016), a pesquisa explicativa explica a razão, o porquê dos fenômenos, uma vez que aprofunda o conhecimento de uma dada realidade.

2.2 TIPOLOGIA QUANTO AO PROCEDIMENTO

Quanto ao tipo de procedimento desta monografia, ela está encaixada em dois tipos de pesquisa: Bibliográfica e Documental.

2.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica refere-se a fase inicial do trabalho, pois busca o levantamento de referências sobre o tema. É uma técnica de aprofundamento teórico, estudando vários materiais brasileiros e estrangeiros, por meio de contatos com artigos publicados, centros de pesquisas, revistas técnicas especializadas, entidades, associações de classe, fóruns, seminários, entre outros, para fundamentar a pesquisa (MICHEL, 2009).

Sua natureza é teórica, pois procura buscar informações através de matérias prontas, como livros, artigos, teses, monografias e etc; afim de buscar conhecimento acerca de um problema, para encontrar soluções ou explicações.

De acordo com o livro Metodologia Científica (1983):

Pesquisa bibliográfica é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura uma resposta ou acerca de uma hipótese. (CERVO, 1983, p.55).

Para Barros e Lehfeld (2007) é preciso o pesquisador fazer um levantamento dos tipos de abordagem já trabalhados por outros estudiosos, assimilando os conceitos e explorando os conceitos já publicados.

2.2.2 PESQUISA DOCUMENTAL

Este tipo de pesquisa baseia-se a documentos e materiais que não foram analisados, diferente da bibliográfica. Para Silva e Grigolo (2002) este tipo de pesquisa visa, selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido.

Para Severino (2007), nestes casos os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, e dessa matéria o estudante irá desenvolver a investigação e análise, ou seja, é muito parecida com a bibliográfica, porém, a diferença está na natureza das fontes, exemplo de material: Manuscrito, imagens, relatório de empresas, documentos de arquivos e etc.

Segundo o *site* Portal da Educação (2017), as fases da pesquisa documental são: Determinação dos objetivos, identificação das fontes, tratamentos dos dados, construção lógica e redação do trabalho.

2.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA DA PESQUISA

A abordagem do problema desta monografia dá-se a qualitativa, conforme item seguinte.

2.3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Baseando-se em uma teoria existente, este tipo de pesquisa fundamenta-se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais. Segundo Michel (2009) na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta. Uma das principais características desta pesquisa, é que a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, agindo de forma lógica das ideias (MICHEL, 2009, p.36)

Conforme Pádua (2007) tem com o objetivo de diminuir a distância entre a tese e os dados, entre o enredo e as façanhas, utilizando uma linha de análise para a interpretação e compreensão dos fatos, levando em consideração as motivações e o processo como um todo.

Pesquisa qualitativa, portanto, é de caráter exploratório, pois não tem o intuito de obter números como resultados, mas conceitos, que possam indicar o caminho para tomada de decisão correta sobre uma questão-problema. Neves (2009) complementa, como um conjunto de metodologias que se destinam a relatar e decifrar os elementos de um sistema complexo. Conforme o *site* Brasil Escola na matéria “Tipos de Pesquisa” (2016), a pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis.

3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Este tópico refere-se ao suporte a análise dos dados, onde apresenta conceitos e teorias que irão sustentar a argumentação desta monografia para especialização em Auditoria Integral, que tratará dos seguintes assuntos: controle interno, gestão de risco, riscos para as instituições bancárias, terceirização, inadimplência, serviço de cobrança e gestão de contratos.

3.1 CONTROLES INTERNOS

O controle interno está ligado à todas as áreas e funções do processo administrativo de uma organização. Para seu bom funcionamento, muitas vezes serão necessárias mudanças de processos, definição de objetivo e monitoramento adequado, para que o controle exerça um papel mais eficaz. A correta aplicação do controle interno garante para a empresa adequação dos processos e atividades às políticas internas definidas pela alta administração.

Além de promover a eficiência operacional, com o objetivo de evitar fraudes, ineficiências, crises, entre outras falhas operacionais e estratégicas. O objetivo básico do controle é assegurar que os resultados das operações sejam tão conformes quanto possível aos objetivos estabelecidos.

O controle interno possui relevância para o processo de gestão das empresas por sua contribuição informativa que colabora para a gestão dos empreendimentos. As evidências compiladas permitem registrar que, aparentemente, há um forte vínculo entre controle interno, eficácia da gestão e continuidade dos empreendimentos. (PEREIRA, 2004, p. 12).

Controles internos é considerada uma ferramenta para realizar a gestão de risco dentro da governança corporativa, porém, a grande dificuldade conforme Gil, Arima e Nakamura (2013) é fazer esse gerenciamento sem impactar na eficiência dos negócios.

O Comitê de procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), explica que:

O Controle Interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração. (AICPA, 2006).

Os controles administrativos:

São os procedimentos e os métodos que dizem respeito às operações de uma empresa e às suas políticas, diretrizes e relatórios; relacionam-se apenas indiretamente com as demonstrações financeiras. (PEREIRA, 2004, p.14).

Analisando os conceitos citados, é possível notar que o controle interno geral é uma função dentro de todas as áreas da empresa, e todos os funcionários precisam entender a função do controle interno e suas vantagens para auxiliar esta ferramenta.

Além dos controles das normas internas, legislação vigente da empresa, é necessário interligar os controles, para que ambos estejam alinhados e em conformidade. Para auxiliar nesta gestão, existem outras áreas, tais como: Gestão de contratos, jurídico, segurança da informação, auditorias, área da qualidade, entre outros. Além de outros tipos de controles específicos para cada segmento, que será conceituado abaixo.

Conforme o *site* da MAPH (2016), os controles internos devem ser no geral: Úteis, práticos, econômicos, além de ser, compreendidos e aceitos por todos e utilizados de maneira correta.

Ainda citando AICPA (2016) controles internos tem quatro objetivos: (i) Proteção de ativos; (ii) Obtenção da informação adequada; (iii) Promoção da eficiência operacional; (iv) Estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.

Segundo Cassarro (1997) controle interno pode-se definir como:

O sistema de controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de sistemas, métodos e procedimentos adotados por uma empresa. (CASSARRO, 1997, p.34).

Para Lunke (2010), controle interno age na minimização das oportunidades de possíveis atos fraudulentos que possam ser praticados por qualquer um da empresa, prevenindo ou detectando possíveis irregularidades, sendo elas intencionais ou não.

3.1.2 CONTROLES INTERNOS CONTABÉIS

Os processos contábeis de uma empresa consistem em vários procedimentos, como registro das transações, recebimento de mercadorias, diário auxiliar e etc, esses registros são feitos manualmente por meio de um computador. Segundo o livro “Controle Interno nas empresas - 10” (1998) os controles internos contábeis são procedimentos designados para assegurar a totalidade e exatidão dos dados contábeis para proteger os ativos.

Ainda de acordo com o livro, este controle pode ser definido como o plano de organização e os procedimentos e registros envolvidos na proteção dos ativos e na confiabilidade dos registros financeiros, os quais destinam-se a fornecer uma segurança razoável as: transações executadas conforme necessidade, transações registradas, acesso aos ativos somente quem tem autorização e comparação dos ativos com o passado. (RODIL, 1998).

De acordo com o livro “Curso Básico de Auditoria, normas e procedimentos” (1992) este tipo de controle inclui o sistema de autorização e aprovação e a segregação das funções de registro daquelas efetuadas pelo departamento que gera as transações. O objetivo desse controle, ainda segundo o livro são: (i) Que as transações sejam efetuadas de acordo com a autorização geral ou específica da administração; (ii) Que as transações sejam registradas quando necessário, elaborando periodicamente demonstrações financeiras e a manutenção sobre os ativos; (iii) O acesso aos ativos seja permitido apenas com a autorização da administração; (iv) Os ativos registrados contabilmente sejam comparados com os ativos físicos em intervalos razoáveis; (v) Tomar ações adequadas em relação a qualquer diferença encontrada.

3.1.3 CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

O Controle administrativo está interligado em todos os controles de uma empresa, e se ele puder garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas, pode ser usado para tomada de decisões, para ter exatidão das informações necessárias para uma melhor gestão. Os controles internos administrativos são compreendidos por:

- Normas salutaras que observam as práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento dos deveres e funções;
- Pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades bem instruído e supervisionado por seus responsáveis. (CREPALDI, 2013, p.473).

Vale ressaltar que para um controle interno funcionar corretamente não depende só do planejamento efetivo da empresa, mas também da competência de todo o pessoal envolvido. Assim todas as pessoas responsáveis pelos controles, precisam receber informações adequadas e em tempo ágil para a realização de suas tarefas.

De acordo com Attie (2010, p.155) os objetivos do controle interno são: (i) A salvaguarda dos interesses da empresa, ou seja, a proteção dos bens materiais, contra qualquer risco de erros ou irregularidades; (ii) A precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis financeiros e operacionais; (iii) São informações exatas e seguras, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisão da empresa; (iv) O estímulo à eficiência operacional, está ligado sobre como chegar a eficiência do pessoal, através de treinamentos, plano de carreira, motivação, além dos, manuais internos, feedbacks e etc, para auxiliá-los; (v) A aderência às políticas existentes, este ponto nada mais é que garantir que os valores e normas da empresa estão sendo seguidos por os seus colaboradores em todas as áreas.

3.1.4 CONTROLE DE PESSOAL

Este controle diz respeito aos funcionários da empresa, ou seja, uma análise da necessidade de pessoas, horas de produção, produtividade, treinamento, motivação e incentivos. Segundo Lunkes (2010) esse comportamento também diz respeito ao conjunto de valores dos colaboradores, ou seja, o caráter ético. Se a administração mantém elevados padrões éticos em seu código de conduta, é provável que seus colaboradores compartilhem padrões semelhantes.

3.2 RISCOS PARA AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

A palavra “risco” submete a vários significados, no dia a dia o risco está presente em todas as atividades. Na empresa não é diferente, o risco está presente diariamente, e conforme o segmento da empresa, a escala de risco é maior. Conforme Damodaran (2009, p.23) são necessários dois ingredientes para o risco se configurar: O primeiro é a incerteza sobre os prováveis resultados de um experimento, e o segundo é o fato de que os resultados obtidos precisam ser relevantes em termos de utilidade.

De acordo com Amaral (2015) os riscos bancários são diferenciados de acordo com a sua essência, conforme (FIGURA 1):



FONTE: MELLAGI E ISHIKAWA (2012)

Amaral (2015) explica que o risco é existente em todas as atividades, entretanto para as instituições financeiras estão mais vulneráveis.

Citando exemplos de casos de empresas famosas, como: Enron, Banco Barings, dentre outros, que reforçaram a ideia de uma realização de gestão de risco, até mesmo para uma melhor competitividade.

Na busca de melhorias na aplicação das normas e cumprimento das legislações, foi criado a lei *Sarbanes-Oxley* e o Novo acordo de Basileia, que segundo Faria (1994, p.02), “vieram como marcos legais para a gestão dos controles internos das empresas de capital aberto e das instituições financeiras”. Deste modo, a necessidade da gestão de risco e controles internos para identificar os riscos envolvidos na operação aumentou.

Quando há a necessidade de terceirizar algumas operações no setor bancário, existem alguns riscos a serem identificados. Como já foi mencionado nesse estudo, que por mais que a terceirização desse serviço seja uma prática de mercado, muitas instituições não se estruturam no que se diz respeito à gestão de terceiros, onde os maiores riscos são: Reputacional, mercado, crédito e regulador.

Conforme Damodaran (2009) no livro *Gestão Estratégica do Risco*, explica que é necessário avaliar as várias possibilidades de risco:

- ✓ Risco x probabilidade: Neste caso, não devemos nos atentar apenas na probabilidade de um risco ocorrer, mas sim nas consequências caso ocorra, como por exemplo o risco de acontecer um terremoto no Brasil é baixo, mas a consequência pode ser alta;
- ✓ Risco x Ameaça: Risco é considerado quando se tem informações suficientes para análise e probabilidade de consequências, já ameaças são eventos de baixa probabilidade com consequências negativas, onde não é possível identificar a probabilidade de ocorrência;
- ✓ Todos os resultados x resultados negativos: Neste caso, vemos os riscos apenas com cenários negativos quando na verdade pode-se enxergar qualquer variabilidade como risco.

Desta forma, de acordo com a norma AS/NZS 4360:2004 a análise de risco deve fornecer informações adequadas para identificar qual a melhor estratégia da

empresa, alinhado com as ações adequadas financeiramente. Um risco é analisado combinando as consequências e sua probabilidade.

3.2.1 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Todas as empresas estão sujeitas a diversos riscos, por isso precisam considerar que fazer a gestão de riscos deve ser parte integrante das suas atividades.

O Gerenciamento de risco da empresa, está mais ligada no plano estratégico e do objetivo do que na esfera financeira. Por isso é importante identificar, segundo o autor Carlos Santos (2007) quais riscos assumir, quais riscos mitigar e que riscos reduzir.

Nota-se que para implementar esta gestão, é necessário um planejamento prévio e alinhado com as estratégias da empresa, além de, ter uma área interna responsável e competente para tal atividade. A aceitação de outras diretorias, além da alta direção, é necessária para o sucesso e eficiência da gestão.

No livro *Gestão de Riscos*, de Osias Brito (2007), explica a responsabilidade da área de riscos, primeiramente, é a independência dentro da empresa, ser neutro com as demais áreas e se reportar diretamente ao Presidente. Esta área é responsável pelo contínuo e proativo processo de revisão dos riscos existentes nas atividades, procedimentos, políticas e reportar todas as situações irregulares.

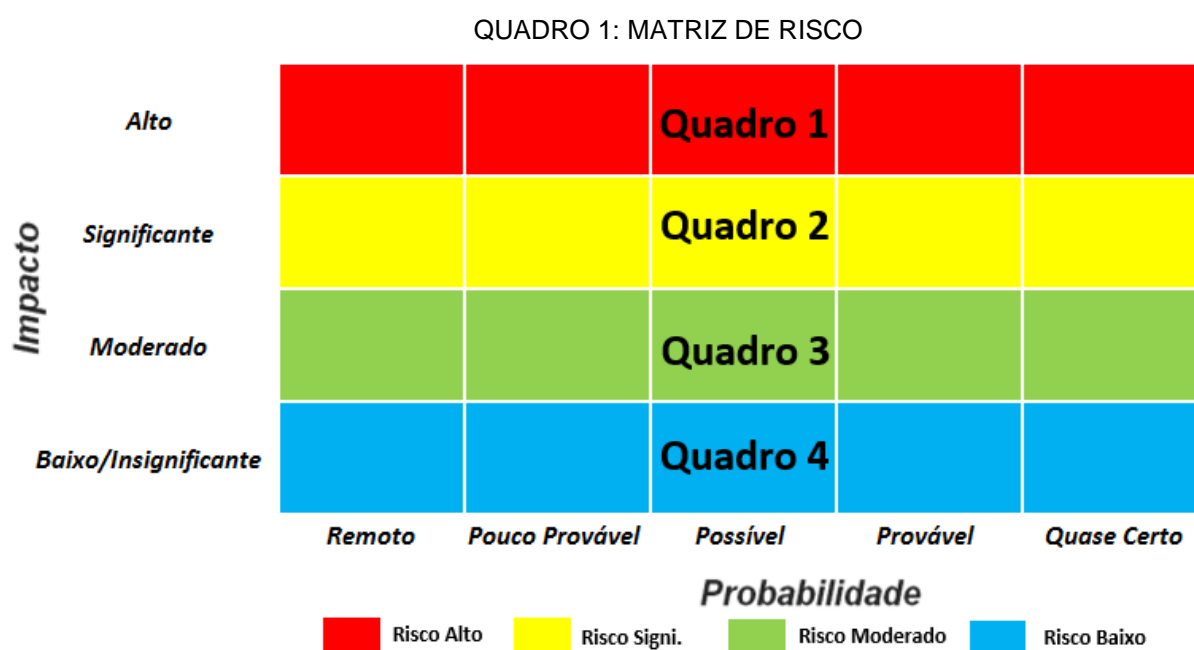
Os riscos da terceirização de cobrança dos produtos bancários, devem ser considerados, segundo Osias Brito (2007): (i) Probabilidade de ocorrência; (ii) Potencial impacto financeiro; (iii) Identificar o que pode ser feito para eliminar ou minimizar a sua ocorrência.

No livro *Prevenção de perdas e Gestão de Risco* (2007), o gerenciamento do risco tem 3 fases, são elas:

1. Alinhamento dos objetivos estratégicos: Conhecer a organização em seus ambientes interno e externo e identificar os pontos de atenção, através de reuniões, auditorias, visitas e etc. Com estas informações, desenhar um plano de ação e apresentar para a Alta Direção aprovar;

2. Análise do Ambiente Externo: São variáveis externas que influenciam direta ou indiretamente em seus negócios, ou seja, estudar os ambientes dos fornecedores, concorrentes, clientes, acionistas e a legislação;
3. Análise Ambiente Interno: Mapear a identificar os pontos fortes e fracos da empresa, embasados no conhecimento de riscos e controles internos aplicados, e por meio destes resultados, alinhar as modalidades de risco para cada área e atividade.

A matriz de tratamento do risco, pode ser visualizada conforme (QUADRO 1):



FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2017)

Este quadro demonstra o resultado de uma análise de pertinência e probabilidade de eventos futuros. Desta forma, a recomendação para tratativa é:

- Quadro 1: Devem ser tratados com a prioridade alta, ou seja, de forma ágil;
- Quadro 2: Devem ser monitorados periodicamente;
- Quadro 3: Devem existir planos, caso venha ocorrer;
- Quadro 4: Gerenciar em caso de ocorrência.

Toda esta análise e fases explicadas neste tópico, devem ser finalizadas com um relatório de recomendações ou diagnóstico dos riscos, contendo possíveis eventos

futuros, formas de tratamento e controle, tudo baseado na estratégia da empresa e as atividades da área.

Este é o propósito do gerenciamento de risco, conhecer todos os riscos estratégicos e operacionais de negócios dentro da instituição, e controla-los de forma que a empresa e seus clientes sofram menos impacto ou se possível nenhum.

Para Lunke (2010) risco é a possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, ameaça de dano a pessoa ou coisa, ou seja, são resultados de ações e decisões tomadas, desta forma, o risco estando relacionado a escolha e não ao acaso.

No livro, Controle de Gestão do autor Lunke (2010) o gerenciamento de risco deve estar estruturado de uma forma que alinhe estratégia, processos, pessoal, tecnologia e conhecimento, com o objetivo de avaliar e gerenciar essas incertezas.

3.2.2 RISCOS OPERACIONAIS

Esse risco segundo Castello (2009, p.10) diz respeito a probabilidade de ocorrer falhas em sistemas ou fraudes que venham comprometer os resultados da empresa.

Referem-se às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana [...] também inclui fraude e a necessidade de proteger os sistemas contra acesso não autorizado e violações. (JORION, 1997, p.29).

Na matéria “Relação entre adoção do IFRS, gerenciamento de risco e conciliação contábil” (2015) acredita que o risco de perda direta ou indireta, resulta nas inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Conforme Fabio Coimbra (2007, p.30) o risco operacional acontece em todas as linhas de negócios, sendo mais amplo em risco usualmente cobertos por seguros do que falhas de controle.

Definição de risco:

É o risco de eventos externos ou deficiências de controles internos e sistemas de informação, resultarem em perdas, estando associado ao erro humano, falhas em sistemas e procedimentos e controles inadequados. (CROUHY,GALAI E MARK, 2008, p.3).

Por isso é importante empregar pessoas com habilidade adequadas para o cargo, caso contrário, pode-se ter consequências significativas como erros ou fraudes, conforme Fabio Coimbra (2007) o fator “pessoas” tende a ser a origem da maioria dos riscos operacionais. A definição de risco operacional:

Os problemas relacionados a riscos operacionais surgem em função da inadequada atenção destinada a processos ou sistemas, ou ainda porque as pessoas falham no desempenho de suas atividades ou suas atribuições são mal especificadas. (CULP, 2007, p.29).

Desta maneira, as instituições devem-se atentar a este risco, pois podem ter consequências como interrupção do fornecimento de serviços com os sistemas fora do ar (caixas automáticos e sistema interno), destruir conhecimento organizacional e histórico dos clientes ou qualquer informação relevante ou até mesmo causar prejuízo material. As instituições financeiras atuam em mercados de maior volatilidade, onde este risco se apresenta com expressiva frequência, para Osias Brito (2007), alguns dos maiores riscos operacionais que ocasionam inadimplência são:

1. Concessão de crédito baseado em documentos falsos ou não avaliados adequadamente;
2. Abertura de conta corrente com documentos falsos;
3. Má formalização de operações;
4. Conluio de funcionários na liberação e controle de recursos (fraude);
5. Contabilização de operações sem base documental.

Conforme Carlos Santos (2007) este risco está relacionado a gestão de pessoas, processos e tecnologia, gerando consequências tanto para o banco como para seus clientes e acionistas.

3.2.3 RISCOS LEGAIS

Este risco diz respeito as regulamentações, leis e órgãos que regem o segmento de atividade da organização, no caso desta monografia iremos focar no segmento bancário. Mellagi e Ishikawa (2012) define este risco como uma ameaça,

que se refere a possíveis sanções que a empresa pode sofrer decorrentes a contratos, legislações e má interpretação dos tributos vigentes do país.

Este risco está diretamente ligado ao risco reputacional e financeiro, ainda de acordo com a matéria “Relação entre adoção do IFRS, gerenciamento de risco e conciliação contábil” (2015), considera o risco de reputação particularmente danoso para os bancos, uma vez que a natureza de seus negócios requer a manutenção da confiança de depositantes.

Para Fabio Coimbra (2007, p. 27), o risco da marca, que liga reputacional, financeiro e legal, encontram-se nas mudanças do ambiente, que podem ocorrer com o surgimento de uma nova tecnologia, novas exigências regulatórias, mudança de produtos, saída do mercado e etc, ou seja, a partir de mudanças ambientais de longo prazo, com poder para afetar o modo como uma empresa adiciona valor a seus *stakeholders*. Fabio Coimbra ainda cita 7 tipos de categorias deste risco, conforme (QUADRO 2):

QUADRO 2: CATEGORIA DO RISCO

Nº	Risco
1º Categoria	Setor
2º Categoria	Tecnologia
3º Categoria	Marca
4º Categoria	Concorrência
5º Categoria	Cliente
6º Categoria	Projeto
7º Categoria	Estagnação

FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2017)

Com isto, este risco representa uma perda potencial da reputação, que pode conduzir a uma publicidade negativa diante dos seus clientes, consequentemente perda de receitas.

3.2.4 RISCOS DE CRÉDITOS

O autor Castellano (2009, p.10) explica que a definição de risco de crédito é a probabilidade de que a contraparte em uma operação não venha a honrar sua

obrigação por ocasião do vencimento. Este risco tem maior probabilidade de acontecer com as operações tradicionais financeiras de um banco, como empréstimos, créditos, cheque especial, financiamentos e etc. Dentro deste assunto, o trabalho irá abordar a terceirização de assessoria de cobrança, como forma de recuperar estes ativos.

Definido por Amaral (2015) risco de crédito é o risco associado a ausência de pagamento do empréstimo, que é considerado umas das formas mais antigas de pagamento. Para Osias Brito (2007) para fazer uma gestão eficaz do risco de crédito, é necessário observar pontos como: (i) risco de concentração; (ii) estrutura de limites; (iii) avaliação de distribuição de ganhos e perdas x concentração x variáveis econômicas, ou seja, descobrir o motivo que leva as perdas; (iv) tempestividade da atividade de cobrança x comportamento da estrutura de cobrança (Preventivo, proativo, passivo, entre outros).

Em dimensão de perda e comparando risco de crédito com risco de mercado, o risco de crédito limita-se a operação contratada, atualizada por juros e pagamentos e a perda de risco de mercado, pode ser superior ao valor do ativo objeto original.

Conforme matéria publicada no *site* Portal da Educação “Risco de crédito” (2012), o risco de crédito é a possibilidade do banco não receber o valor acordado, porém, este risco não pode ser evitado, mas sim prevenido, ou controlado pela análise de crédito.

Com a liberação de crédito sem seguir critérios rigorosos, facilitou para o aumento da inadimplência no Brasil, conforme já citado neste trabalho, e com isso o cliente pode fazer um empréstimo, financiamento ou algo similar, sem ter a intenção de pagar.

No site Abbc, na matéria “Estrutura de gerenciamento do risco de crédito” (2008), com base na resolução 2.682/1999 do Banco Central do Brasil, a estrutura de gerenciamento de risco de crédito deve contemplar: (i) políticas e estratégias claramente documentadas: Validação dos sistemas, modelos e procedimentos internos; Estimativa das perdas associadas ao risco de crédito; Procedimentos para a recuperação de créditos; Sistemas, rotinas e procedimentos para identificar, mensurar, controlar e mitigar a exposição ao risco de crédito;

Sem esquecer da análise prévia que deve ser feita antes de conceder o crédito ao cliente, coleta de toda a documentação das informações necessárias para a completa compreensão do estado financeiro do cliente, acompanhar periodicamente a saúde financeira do cliente (conta bancária), detectar indícios de inadimplência e agir previamente.

3.2.5 RISCOS DE MERCADOS

Esse risco, é decorrente das mudanças na economia tendo impactos em todas as instituições financeiras. Para complementar essa ideia Castellano (2009, p.10) cita que essas ameaças são as variações de preços de mercadorias, taxas de juros, taxas de câmbios que afetam as receitas, despesas e o próprio resultado de uma empresa. Complementando esta ideia, Carlos Santos (2007) cita que quando os fatores acima não são gerenciadas adequadamente e por pessoas competentes, podem comprometer seriamente os resultados da empresa.

Este tipo de risco, independe do controle da empresa, pois é um risco que pode variar de acordo com a crise econômica, política ou social onde a empresa atua. São diversas alterações nos preços dos ativos, passivos e operações, que compõem determinado portfólio de uma empresa ou serviço.

Para Osias Brito (2007, p.43), controlar este risco é muito importante para a avaliação de potenciais perdas e para o reposicionamento da instituição nos mercados onde atua.

De acordo com a matéria publicada no site Cetelem “Risco de mercado e liquidez” (2016), a avaliação e controle deste risco devem ser feitos diariamente, sendo um dos principais pilares das decisões estratégicas da organização, visando sempre a análise de sensibilidade, valor em risco e testes de estresse através de cenários, fazendo simulações e projeções de fluxos futuros para futuras decisões que a alta direção for tomar.

Conforme publicado pelo Grupo *Standar Chartered* (2010) no site na empresa, o objetivo de mensurar e controlar este risco é obter o melhor equilíbrio entre risco e retorno, sem deixar de atender as necessidades dos clientes. Ainda segundo o site, as

principais categorias de risco de mercado são: Risco de taxa de juros, taxa cambial, preço das mercadorias e preço das ações, além dos riscos sociais onde a empresa atua.

3.3 TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma técnica estratégica e administrativa da empresa, pois se contrata uma empresa terceira especializada em uma determinada atividade que não faz parte do negócio principal da empresa, exemplos: Higienização, segurança, limpeza, refeitório e etc.

Para conceituar, a autora Marcelino (2004) citando Faria (1994), explica que a terceirização no Brasil tem foco específico na redução de custos, assim não é ponderado o fluxo do processo como um todo. Bueno (2015) complementa que é considerada ilícita a terceirização do produto/serviço final da empresa. Martins (2009) faz algumas colocações para a licitude sobre o assunto:

a) Idoneidade econômica da terceirizada; b) assunção de riscos pela terceirizada; c) especialização nos serviços a serem prestados; d) direção dos serviços pela própria empresa terceirizada; e) utilização do serviço, principalmente em relação à atividade-meio da empresa que terceiriza serviços, evitando-se a terceirização da atividade-fim; f) necessidade extraordinária e temporária de serviços. (MARTINS, 2009, p.159).

Sendo como uma ferramenta de gestão, que visa melhorias no processo como um todo, há muitas discussões sobre o assunto entre os empresários, sindicatos e a sociedade de uma forma geral. Um dos processos mais sensíveis na hora de realizar a terceirização é:

Verificar a necessidade de desenvolver e implementar ferramentas de controle sobre os contratados. A expectativa de qualidade esperada tanto por contratante quanto por contratados deve ser o ponto de partida para um sistema de controle efetivo (SOARES, SENA E PINTO, 2013 p.13).

Para os autores Soares, Sena e Pinto (2013) esse é um dos maiores riscos, pois o resultado fim não deveria ser essa redução.

Para mitigar a preocupação com a produtividade, qualidade de serviço e as questões trabalhistas, a contratante deverá ter mecanismos de acompanhamento de desempenho, analisando se os processos estão sendo aplicados de forma correta para atingir os objetivos e metas estipulados e tomar ações punitivas quando for necessário. Abaixo, pode se observar o diagrama dos riscos a serem monitorados pela contratante em relação à contratada dos serviços de cobrança (FIGURA 2):

FIGURA 2 – FLUXO DOS CONTROLES DE TERCEIROS DE COBRANÇA



FONTE: A AUTORA (2017)

Para o autor Bresciani (1994), essa mudança vem da necessidade de garantir novos padrões de custos, produtividade e qualidade para viabilizar uma nova pauta de exportação, e o objetivo de alcançar maior flexibilidade na produção como resposta a um novo perfil de demanda.

O banco contrata assessorias de cobrança, para recuperar seus ativos, pois esta não é sua atividade fim. São muitas as causas que podem levar o insucesso da implementação da terceirização. Para os autores Soares, Sena e Pinto (2013), um dos fatores mais importantes é a escolha do fornecedor, que pode-se considerar uma tarefa muito complexa devido ao tamanho da relação. Também é necessário levar em consideração, além da capacidade técnica outros fatores, como: infraestrutura

operacional do *call centers*, idoneidade, situação financeira e fiscal, aspectos éticos da empresa, *Compliance*, histórico de corrupção e lavagem de dinheiro, ou até mesmo fraude.

3.4 INADIMPLÊNCIA

A inadimplência pode ser considerada qualquer quebra de cláusula de contrato, ou seja, o cliente que não honra com seus compromissos. Esse número só entra na estatística de inadimplentes após 30 dias de atraso, pois este é o prazo legal para um cliente ser negativado, segundo matéria publicada no site da Serasa *Experian* “Risco de Inadimplência” (2017).

É difícil obter um consenso entre analistas de crédito a respeito de uma definição operacional de inadimplência, pois os objetivos dos analistas podem ser conflitantes. (SICSÚ, 2003, p.330).

Segundo matéria publicada no G1 “Taxa média de inadimplência bate recorde histórico em maio” (2012), desde 2012 a taxa de inadimplência das famílias e empresas vem aumentando. Segundo dados do Serasa, quando são avaliadas as dívidas atrasadas há mais de 90 dias e com valores acima de R\$ 200,00, os inadimplentes totalizam 35 milhões de pessoas, o equivalente a 24,5% da população, dividido por região, a inadimplência ficou conforme demonstra (TABELA 1):

TABELA 1: INADIMPLÊNCIA POR REGIÃO

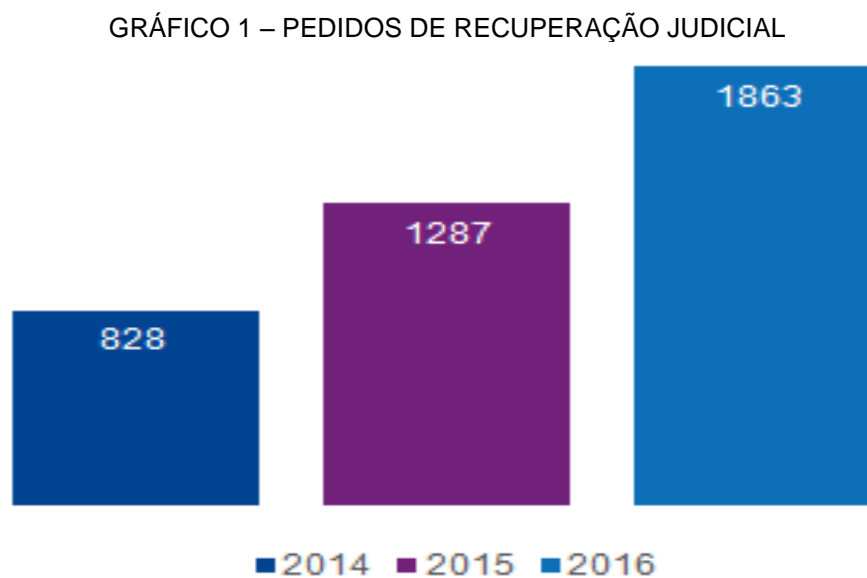
REGIÃO	PORCENTAGEM
NORTE	31,10%
CENTRO OESTE	26,40%
NORDESTE	23,60%
SUDESTE	24,50%
SUL	22,40%

FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2017)

O endividamento dá-se por conta de empréstimos pessoais, cartões de créditos, financiamento imobiliário e de carro, entre outros tipos. Ainda conforme

estudo realizado pelo Serasa, o interior do Nordeste possui baixo índice de inadimplência, pois grande parte dessa população ainda não possui acesso ao crédito, o que resulta em poucos endividados em relação ao tamanho da população.

Outro agravante na inadimplência no Brasil, é o aumento expressivo de recuperação judicial das empresas, conforme (GRÁFICO 1):



FONTE: SERASA *EXPERIAN* (2017)

Nota-se, que no ano de 2016 o pedido de recuperação judicial cresceu 44,8% a mais do que 2015, o atual cenário da economia brasileira em 2016 impediu um crescimento da geração de caixa das empresas, além disso, os créditos bancários ficaram mais rigorosos para serem liberados, havendo assim, uma deterioração da saúde financeira das empresas brasileiras.

Conforme o Indicador de falências e recuperações da Serasa *Experian*, as micros e pequenas empresas lideraram os requerimentos de recuperação judicial de 2016, com 1.134 pedidos, seguidas pelas médias (470) e pelas grandes empresas (259).

A recuperação do endividamento e a saída das famílias e empresas da inadimplência, não depende mais apenas da concessão de créditos desenfreados, ou gastar além do que pode pagar, em 2017, o impedimento para baixar este índice é o

número elevado de desemprego no Brasil, segundo Serasa *Experian*, o desemprego só deverá parar de crescer no primeiro trimestre do próximo ano. Com isso, na melhor das hipóteses, o risco de inadimplência começa a cair no segundo semestre de 2018.

Com o aumento da inadimplência e a necessidade de recuperar seus ativos, as instituições bancárias recorrem a serviços de cobrança, com o objetivo que seus clientes quitem seus débitos.

3.5 SERVIÇO DE COBRANÇA

Como um efeito dominó, onde começa com o crédito liberado sem critérios para aprovação, clientes comprando sem controle e ficando endividados, de tal maneira que não conseguem quitar suas dívidas, e com os bancos querendo recuperar seus ativos, contrata-se uma empresa de cobrança para tal, desta forma, o serviço de cobrança cresceu tanto quanto a inadimplência.

Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina e que provê satisfação ao consumidor. Serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem. (NOBREGA, 1997, p 136).

O prestador de serviço de cobrança, tem uma responsabilidade muito grande, tendo em vista que tem acesso as informações confidenciais dos clientes. Com isto, as empresas de cobrança vêm se aperfeiçoando para oferecer mais segurança para seus clientes (bancos), como implementação códigos de ética ou conduta, criação da área de *Compliance*, segurança da informação e etc.

Desta forma, Roque (2012) expõe a necessidade de as empresas possuírem equipes específicas para a realização dos serviços de cobrança, que na maioria das vezes é realizada por telefone ou cartas. Os bancos possuem uma equipe interna para realizar a cobrança apenas das primeiras faixas de atraso (05-90 dias), pois a recuperação desta carteira é mais ágil.

Conforme Roque (2012) explica, que com isso criou-se a necessidade de contratar fornecedores desse tipo de serviço, que trabalham com a metodologia de taxa de sucesso, onde a recuperação baliza o resultado final com o custo da empresa.

O fluxo de cobrança começa quando a contratante envia a base com os contratos inadimplentes, contendo as informações confidenciais do cliente e os dados da dívida. A empresa terceira irá processar e entrar em contato com os clientes através de ligações, cartas ou mensagens para celular. Dependendo do acordo entre o banco e a empresa contratante, a assessoria repassa diariamente um reporte, contendo o volume de tentativas de contato, número de telefone inutilizado, quantidade de promessas de pagamento e informa quais clientes não estão dispostos a negociar as dívidas.

Quando o cliente realiza o pagamento, a instituição financeira tem obrigação de retirar o nome do cliente de qualquer restritivo de crédito em 05 dias. Ainda, complementando com Roque (2012) o autor diz que com as novas legislações no âmbito da defesa do consumidor e do trabalhador, por exemplo, Norma Regulamentadora 17 (NR17), entendeu-se a necessidade de realizar esse tipo de parceria, que vende a ideia da excelência no serviço e eficiência do mesmo.

Roque (2012) explica que algumas instituições financeiras começaram a preferir a metodologia de taxa de sucesso na recuperação de ativos, pois surgiram grandes empresas nesse ramo, estruturadas com tecnologia, pessoas especialistas em cobrança, e monitoramento por meio de acordos de nível de serviços, detalhados em conjunto com o código do consumidor que entrou como aliado na monitoria da qualidade de atendimento.

A prática da cobrança pode ser realizada de vários modos, entretanto, nesta monografia, será conceituada duas formas: Cobrança Extrajudicial e Judicial.

3.5.1 COBRANÇA EXTRAJUDICIAL

Quando um consumidor não quita seus débitos, os bancos precisam recorrer aos recursos de cobrança, utilizando um conjunto de procedimentos para esta finalidade. A cobrança extrajudicial, conhecida também como cobrança amigável, são

formas de oferecer oportunidades para o devedor quitar sua dívida, como por exemplo: parcelamento da dívida, desconto no pagamento total, prazo maior para quitação e etc.

Conforme a matéria “Cobrança Extrajudicial” do site Jurídico Certo (2017), neste tipo de negociação não há interferência de advogados ou ações judiciais, o acordo é feito de uma maneira amigável entre o atendente e o cliente, para que fique mais fácil para a pessoa que está devendo pagar.

3.5.2 COBRANÇA JUDICIAL

A cobrança judicial ocorre quando a cobrança extrajudicial não teve sucesso, ou seja, o cliente não quitou sua dívida ou extrapolou o prazo definido no acordo. Esta cobrança é feita por intermédio da justiça. Segundo matéria publicada no site Sindico.net “O processo de cobrança judicial” (2013), se divide em quatro espécies de cobrança, e o que determina o tipo de espécie de cobrança, será a documentação e a forma como o crédito foi concedido. São elas:

- 1) Ação de execução de título extrajudicial: Cheques com menos de 6 meses de vencido, Nota Promissórias, Duplicatas (somente quando cumprir todas as exigências da lei de duplicada), Confissão de Dívida e alguns contratos que especificam a transformação em um Título Executivo Extrajudicial;
- 2) Ação Monetária: Títulos que já perderam a validade executiva, como cheques emitidos há mais de seis meses, duplicatas a mais de três anos vencidas ou duplicatas por indicação;
- 3) Ação de cobrança, procedimento comum: Neste tipo de espécie de cobrança, o credor possui pouca documentação que comprove ser detentor dos créditos, como por exemplo, apenas a nota fiscal ou um instrumento de protesto devedor;
- 4) Ação judicial de falência: Quando o juiz decreta falência a uma empresa, e esta possui credores, todos os seus processos de cobrança, ou processos judiciais, são reunidos em torno de um único processo, e são julgadas pelo

juiz que decretou a falência. Assim evita que um único credor receba sozinho o suficiente para pagar a dívida, sendo todos credores pagos proporcionalmente.

Este tipo de cobrança está especificado no contrato entre a instituição financeira e a empresa terceira prestadora de serviços.

Por meio da gestão de contratos, garanta-se que ambas as partes estão prestando o serviço com qualidade.

3.6 GESTÃO DE CONTRATOS

Negócios são relacionamentos com clientes ou fornecedores, e esses relacionamentos precisam ser oficializados por meio de contratos. Segundo os autores Kardec e Carvalho (2002) explicam que a gestão de contratos estabelece uma série de parâmetros como: confiabilidade, prazo, custos, segurança, questões legais e ambientais. A gestão de contratos faz parte deste processo, para auxiliar no cumprimento dos interesses de ambas as partes. Nesta gestão de contrato, deve-se identificar os pontos mais importantes a serem controlados. Um bom gestor de contratos deve acompanhar continuamente a realização do contrato, comparando o previsto com o realizado. Detectar toda e qualquer ocorrência, tendência ou possibilidade de desvio: se negativo, providenciar a correção ou solução; se positivo, capitalizar o ganho. (LUNKES, 2010).

De acordo com o site sispro.com, na matéria “Sistema de Gestão de contratos” (2015), uma boa gestão deve corresponder os seguintes itens, conforme (QUADRO 3):

QUADRO 3: VANTAGENS DE UMA BOA GESTÃO DE CONTRATOS

Item	Descrição
1	Controla vigências, reajustes e eventos, com ação proativa, informando o gestor do contrato por e-mail sobre todas as pendências e ocorrências.
2	Permite criar novo aditivo, mantendo as informações do aditivo anterior
3	Permite renovação de um contrato ou lote de contrato
4	Gera parcela dos valores para posterior geração de dados para o financeiro, de acordo com as regras do contrato
5	Armazena as imagens dos contratos e dos documentos vinculados eliminando o manuseio do contrato original
6	Proporciona transparência e visibilidade na gestão dos contratos
7	Gera com facilidade o histórico de eventos
8	Gera agenda pró-ativa de ações
9	O sistema garante que todas as cláusulas pactuadas sejam devidamente respeitadas, proporcionando redução os passivos, riscos e custos
10	Controle de prazos de renovação e indicadores
11	Relatório personalizado

FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2017)

No quadro acima, é possível identificar que, criar uma cultura de fiscalização periódica dos contratos, auxilia todas as áreas que indiretamente ou não, dependem deste contrato, tais como: Área jurídica, controles internos, qualidade, alta direção e etc., pois garantem que as cláusulas contratuais e os eventos firmados sejam efetivamente cumpridos e utilizados pelas diversas áreas da empresa.

O Gestor do contrato deve providenciar registro suficiente de todas as ações e eventos do contrato, que satisfaçam qualquer auditoria. Roque (2012, p. 29) complementa que: “Algumas empresas, preocupadas com a questão da qualidade, partem para o processo de implantação de códigos de ética e de *Compliance*”.

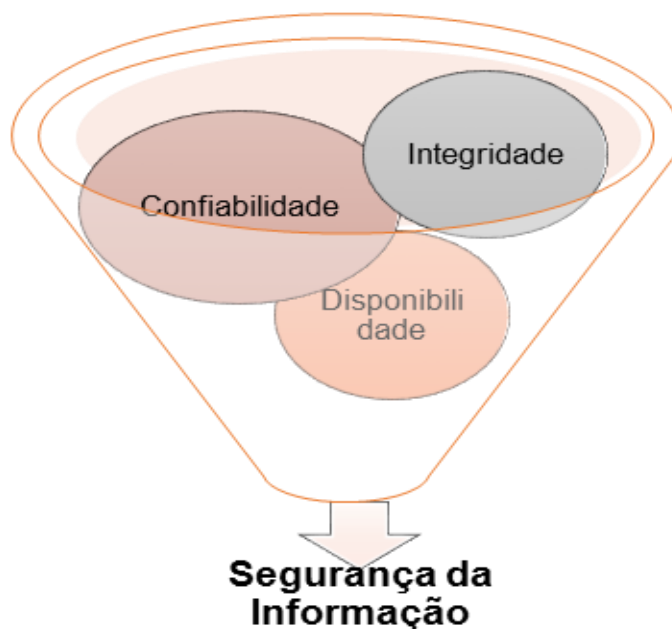
Como mencionado acima, gestão de contratos interfere direta ou indiretamente em todas as áreas da empresa, dentre elas, segurança da informação.

3.7 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

As informações confidenciais dos clientes, são o ativo mais importante para o banco, pois possuem dados como: Valores da conta, dívidas, empréstimos, CPF, celular, endereço, entre outros vários. Fazer uma adequada gestão, poderá garantir a continuidade do negócio, o enriquecimento da solidez e gerar um ambiente seguro dos riscos.

Quando se trata do risco da contratação de empresas terceiras prestadores de cobrança, do ponto de vista da área segurança da informação, alguns aspectos precisam ser observados. Conforme o autor Mandarini (2004), explica que para reduzir as perdas e conseqüentemente a continuidade do negócio é necessária a realização da proteção da informação. (i) confiabilidade da informação, ninguém não autorizado poderá acessar a informação; (ii) integridade da informação é de acordo com publicação realizada pelo gabinete de segurança institucional da presidência da república “propriedade que a informação não foi modificada ou destruída de maneira não autorizada ou acidental”; (iii) disponibilidade também é conceituada pelo gabinete de segurança como “propriedade de que a informação esteja acessível e utilizável sob demanda por uma pessoa física, por órgão ou sistema” (IN01 GSIPR, 2008) (FIGURA 3):

FIGURA 3 - ILUSTRAÇÃO SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO



FONTE: ADAPTADO PELA AUTORA (2017)

O setor bancário possui muitas informações sigilosas de clientes, é necessário ter ciência disso quando compartilhar essas informações com empresas terceiras

Quando é enviado uma base de cliente para realizar a cobrança, essas informações precisam estar criptografadas e serem recepcionadas em ambiente seguro de invasões ou de compartilhamento.

Por isso, muitas vezes são exigidos processos das empresas terceiras como: Política de mesa limpa, acesso restrito a mídias removíveis, descarte de dados, controle dos subcontratados das assessorias, descarte de matérias de forma segura, para evitar situações graves, como por exemplo: Uma atendente retira toda a base de dados através de um pen drive, ou ter acesso ao *email* pessoal, tirar fotos de dados sensíveis e etc.

4. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi desenvolver uma análise sobre os riscos relacionados à terceirização dos serviços de cobrança e a importância dos controles internos e gestão de riscos das empresas de cobrança para produtos bancários. Essa pesquisa permite ao leitor conhecer melhor os cenários de riscos da terceirização dos serviços de cobrança. Com as linhas de créditos cada vez mais facilitadas, o aumento de desemprego aliado com descontrole financeiro, só aumenta os índices da inadimplência, e em busca da recuperação dos seus ativos, as instituições financeiras contratam as assessorias de cobrança para fazer esse trabalho. Deste modo concluímos que: (ii) identificar os controles internos adequados para mitigar os riscos nos serviços de cobrança – Nesta monografia acredito que os controles internos apresentados, tais como: Controles internos administrativos, contábeis e pessoal, demonstraram a importância do seu monitoramento para a eficiência do monitoramento dos riscos e maturidade dos processos. (iii) identificar a melhor forma de monitoração destes controles internos - Ter uma equipe treinada e com conhecimento dos controles internos, além de possuir a cultura da ética e honestidade alinhada com os valores da empresa. Programas para auxiliar no monitoramento e na validação das informações. (iv) verificar a importância dos controles internos para monitoria dos processos de terceirização de cobrança – Como podemos identificar, o controle interno auxilia em todas as áreas dentro de uma empresa, como: Gestão de contratos, gestão de riscos das empresas terceiras, setor contábil, área de recursos humanos e entre outras. Desta forma, a empresa pode atuar de forma preventiva frente aos possíveis riscos na terceirização, obter um auxílio na tomada de decisão e uma visão gerencial sobre as assessorias de cobranças contratadas.

Por mais que a atividade de cobrança não seja a atividade fim das instituições financeiras, terceirizar esse serviço em muitos casos é algo necessário para obter uma estrutura mais enxuta e focada na atividade fim. Entretanto, esse processo necessita de uma gestão adequada e eficaz dos controles internos, gestão de riscos e contratos e segurança da informação. Estes tipos de controles previnem riscos futuros, dando opções para tratativa. Uma das vantagens também é mensuração dos resultados e a

boa imagem diante dos clientes e *steakholders*. Demonstrando credibilidade e maturidade da alta gestão frente ao mercado.

Creio que sugestões para novas pesquisas, seja mais estudos de casos reais e atuais que aconteceram no Brasil. A análise do porquê aconteceu, como aconteceu, qual a melhor tratativa e de que forma monitorar para não ocorrer novamente.

Falando em risco, acredito que devemos nos atentar a área de *Compliance*, que é relativamente nova no Brasil, mas que auxilia nas análises das informações, baseando-se com a visão de cada área e com apoio de áreas chaves, como: Jurídico e recursos humanos.

REFERÊNCIAS

ABBI - **Função de compliance.** Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em 12 de Setembro de 2016.

ABBC - **Gerenciamento.** Disponível em: <http://www.abbc.org.br/arquivos/gerenciamento_david.pdf> de 2017.

AICPA - *AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS* - **Case Studies on Enterprise Risk Management Implementation.** Disponível em: <http://www.aicpastore.com/AST/Main/CPA2BIZ_Primary/InternalControls/PRDOVR~P C-PCG1202E/PC-PCG1202E.jsp>. Acesso em 27 de Março de 2017.

AMARAL, M - **Tipos de riscos na atividade bancária.** Disponível em: <<http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/69/Gestao.pdf>>. Acesso em 22 de novembro de 2016.

BACEN - **BANCO CENTRAL.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 14 de Setembro de 2016.

BANDA B - **Desemprego cresce e país tem 12 milhões de desempregados.** Disponível em: <<http://www.bandab.com.br/jornalismo/desemprego-cresce-e-pais-tem-12-milhoes-de-desocupados-saiba-o-salario-medio/>> Acesso em 27 de Outubro de 2016.

BLUE PHOENIX - **Boas práticas de segurança.** Disponível em: www.bluephoenix.pt

BRASIL ESCOLA - **Pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.** Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>> Acesso em 25 de Maio de 2017.

BUENO, G. - **A polêmica terceirização.** Disponível em: <<http://jornalperspectiva.com.br/opiniaao/a-polemica-terceirizacao/>>. Acesso em 27 de Março de 2017.

CETELEM - **Risco de mercado e liquidez.** Disponível em: <https://www.cetelem.com.br/portal/Sobre_Cetelem/Risco_de_Mercado_e_de_Liquidez.shtml> Acesso em 20 de Maio de 2017.

CONTÁBEIS - **Relação entre adoção IFRS, gerenciamento de risco e conciliação contábil.** Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/noticias/22622/relacao-entre-adoacao-do-ifsrs-gerenciamento-de-risco-e-conciliacao-contabil/>> Acesso em 22 de Novembro de 2016.

G1 - **Taxa média de inadimplência.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2012/06/taxa-media-de-inadimplencia-bate-recorde-historico-em-maio.html>> Acesso em 30 de Abril de 2017.

IPC - **O consumo dos brasileiros atingirá R\$ 3,7 trilhões, em 2015.** Disponível em: <http://www.ipcbr.com/downpress/Release_Imprensa_2015.pdf> Acesso em 29 de Outubro de 2016.

MAPH - **Controles Internos.** Disponível em: <http://www.maph.com.br/tematica/controladoria_controlesinternos.htm> Acesso em 10 de Maio de 2017.

PAULO, E .L; FERNANDESM F.C; RODRIGUES, L.G.B; EIDT, J. - **Controles Internos: Uma metodologia de mensuração dos níveis de controles Internos.2006.** Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/432.pdf>> Acesso em 03 de abril de 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO - **Risco de crédito.** Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/risco-de-credito-o-que-significa/21559>> Acesso em 20 de Maio de 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO - **Pesquisa documental.** Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/pesquisa-documental/38220>> Acesso 25 de Maio de 2017.

PWC - *PRICEWATERHOUSECOOPERS* - **Risk Management.** Disponível em: <<http://www.pwc.com/us/en/risk-management.htm>> Acesso em 07 de Abril de 2017

SERASA *EXPERIAN* - **Risco de inadimplência.** Disponível em: <<https://blog.serasaexperian.com.br/saiba-como-fica-o-risco-de-inadimplencia-em-2017>> - acesso em 11 de maio de 2017.

SERASA *EXPERIAN* - **Inadimplência nos setores de telecomunicações e varejo sobe quase 40%.** Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/44472/>> Acesso em 12 de Setembro de 2016.

SINDICO NETE - **Cobrança extrajudicial.** Disponível em: <<https://www.sindiconet.com.br/tiraduvistas/2/inadimplencia/18848/o-que-seria-cobranca-extrajudicial>> Acesso em 12 de Maio de 2017.

SIPRO - **Gestão de contratos.** Disponível em: <<http://www.sispro.com.br/sispro-erp-cloud/gestao-de-contratos/>> Acesso em 13 de Maio de 2017.

STANDARD CHARTED - **Auditoria Interna e Controles.** Disponível em: <<https://www.sc.com/sustainability-review-10/our-approach/governance/internal-audit-and-controls.html>> Acesso em 02 de Junho de 2017.

RIC MAIS - **Inadimplência das famílias deve aumentar nos próximos meses.** Disponível em: <<https://pr.ricmais.com.br/economia/noticias/inadimplencia-das-familias-deve-aumentar-nos-proximos-meses/>> Acesso em 27 de Outubro de 2016.

ARIMA, C. H.; GIL, A.; NAKAMURA, W.. **Gestão controle interno, risco e auditoria.** 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e aplicações.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: Um guia para a iniciação científica.** 2º ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROS, JR. C.M. **A terceirização, trabalho e doutrina.** São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

BRESCIANI, L.P. **Reestruturação industrial e negociação coletiva: o sindicalismo brasileiro vai à luta.** São Paulo: Hucitec, Cedi/Nets, 1994.

BRITO, O. **Gestão de Riscos: Uma abordagem orientada a riscos operacionais.** São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

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

CASTELLANO, M. **Gestão de Riscos por meio de derivativos.** São Paulo: Atlas, 2009.

CASSARRO, C. A. **Controles internos e segurança de sistemas.** São Paulo: LTR, 1997.

COIMBRA, F. **Riscos operacionais, estrutura para gestão em bancos.** São Paulo: Saint Paul, 2007.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: Teória e prática.** 9º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso básico de auditoria, normas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 1992.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco.** São Paulo: Bokman, 2009.

FARIA, A. (1994). **Terceirização: Um desafio para o movimento sindical.** São Paulo: Hucitec, 1994.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GALAI, D.; CROUHY, M.; MARK, R. **Fundamentos da gestão de riscos**. São Paulo: *Qualitymark*, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^o ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JORION, P. **Value at risk: the new benchmark for controlling market risk**. New York: *McGraw-Hill*, 1997.

JÚNIOR, D. A. M. **Gestão de riscos para fundos de investimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Editora *Qualitymark/Abraman*, 2002.

LAKATOS, M. A.; MARCONI, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, M. A.; MARCONI E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNKES, R. J. **Controle de gestão**. São Paulo: Atlas 2010.

MARCELINO, P. R. P. **A logística da precarização: Terceirização do trabalho na Honda do Brasil**. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

MARCHALEK, C. R. L.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, I. C. **Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado**. São Paulo: Revista Produção, Volume 17, 2007.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. 9^o ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, M. A. MARCONI, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLAGI F. A.; ISHIKAWA, S. **Mercado financeiro e de capitais**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

NÓBREGA, K. C. **Gestão da qualidade em serviços**. São Paulo: Escola Politécnica da USP – Departamento de Engenharia de Produção, 1997.

PÁDUA, M.M E. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prático**. 13^a ed. Campinas: Papiro, 2007.

PEREIRA, A. N. **A importância do controle interno para gestão de empresas**. São Paulo: Pensar Contábil, Volume 6, 2004.

QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1998

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação** 3^o ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RODIL, R. J. – **“Controle Interno nas empresas – 10”**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROQUE, R. R. J. **Otimização na recuperação de ativos financeiros**. 1^a ed. São Paulo: Edição IBeGI, 2012.

SICSÚ, A. L. **Gestão de risco no bBasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

SILVA, M. B.; Gricolo, T. M. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II**. Florianópolis: Udesc, 2002.

SOARES, C. A.; SENA, D. C.; PINTO, L. A.; PACI, M. F. **Terceirização estratégica: Estabelecendo uma relação de parceria com a contratante**. Andradina: Editor Autor, 2013.

VERRI, B. L. **Como praticar a terceirização científica?** Rio de Janeiro: Copyright, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**, 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.