

**UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Izabel Cristina Guareschi**

**GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL:  
ANÁLISE DO RATING DA AGÊNCIA SOB A PERSPECTIVA DOS  
INDICADORES DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO CONTRATADAS  
E CADASTRO E LIMITE DE CRÉDITO.  
Estudo de Caso da Agência São José do Cedro.**

**Porto Alegre  
2007**

**Izabel Cristina Guareschi**

**GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL:  
ANÁLISE DO RATING DA AGÊNCIA SOB A PERSPECTIVA DOS  
INDICADORES DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO CONTRATADAS  
E CADASTRO E LIMITE DE CRÉDITO.  
Estudo de Caso da Agência São José do Cedro.**

**Trabalho de conclusão de curso de Especialização  
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista em Negócios  
Financeiros.**

**Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner**

**Porto Alegre**

**2007**

Izabel Cristina Guareschi

**GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL:  
ANÁLISE DO RATING DA AGÊNCIA SOB A PERSPECTIVA DOS  
INDICADORES DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO CONTRATADAS  
E CADASTRO E LIMITE DE CRÉDITO.  
Estudo de Caso da Agência São José do Cedro.**

Conceito final: .....

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. .... – Instituição .....

---

Prof. .... – Instituição .....

---

Prof. .... – Instituição .....

## RESUMO

O risco operacional tem cada vez maior relevância na indústria financeira. A identificação de riscos deve ser entendida como oportunidade para crescimento e diferenciação e sua avaliação e monitoramento um imperativo do negócio. No Banco do Brasil, o modelo de gestão permite identificar, mensurar e monitorar os riscos operacionais inerentes a processos que geram produtos, serviços ou informações. A metodologia do Rating de Agências é parte integrante do modelo de gestão do risco operacional. Nesse contexto, os indicadores de falhas operacionais utilizados no cálculo do rating refletem o nível de exposição a riscos operacionais dos processos da agência. O presente estudo aborda o tema gestão do risco operacional, com foco na análise do rating da agência do Banco do Brasil de São José do Cedro, sob a perspectiva dos processos de Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito. A pesquisa tem como objetivo estudar as variáveis relacionadas aos elevados percentuais de não-conformidade observados nesses processos na agência, visando propor ações que resultem na otimização dos mecanismos de controle e na melhoria do rating. Para isso, tem como base o desempenho, em nível de controle, dos indicadores Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito apresentado pela agência no período de julho/2006 a junho/2007, mediante a análise dos fatores relacionados às ocorrências de não-conformidade dos processos no período estudado. O método empregado foi o estudo de caso com levantamento de dados nos sistemas corporativos, análise documental e entrevista. Os resultados evidenciaram que características regionais, complexidade da linha de crédito contratada, confecção do cadastro em época de safra, falta ou inadequação da auto-verificação, capacitação e conhecimento sobre risco operacional por parte do funcionário estão relacionados com os índices de falhas nos processos. As falhas mais frequentes identificadas nos processos de operações de crédito referem-se aos documentos obrigatórios para formalização, já nos cadastros e limites de crédito referem-se ao cadastramento de bens/patrimônio e renda. O treinamento dos funcionários e a adequação do quadro funcional da agência foram indicados como ações a serem implementadas para a melhoria do rating do risco operacional.

Palavras-chave: Controle, Risco Operacional, Gestão, Rating.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 - Rating final da Agência e nível específico de controle dos indicadores Operações de Crédito Contratadas (NEC 1) e Cadastro e Limite de Crédito (NEC 2).....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 1 – Evolução do rating final da agência e do nível específico de controle dos indicadores Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 2 – Percentual de não-conformidade nos processos de Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 2 – Comparativo do percentual de não-conformidade dos processos de Operações de Crédito Contratadas, por período e abrangência .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 3 – Comparativo do percentual de não-conformidade dos processos de Cadastro e Limite de Crédito, por período e abrangência .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 4 – Percentual de não-conformidade e distribuição das operações de crédito verificadas e das não-conformes, por Módulo de Controle (F.V.C. aplicada).....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 5 – Percentual de não-conformidade e distribuição dos cadastros e limites de crédito verificados e dos não-conformes, por Módulo de Controle (F.V.C. aplicada) .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 3 – Distribuição das operações verificadas no período de julho/2006 a junho/2007, por linha de crédito contratada e situação de conformidade ).....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 4 – Distribuição dos cadastros e limites de crédito verificados no período de julho/2006 a junho/2007, por tipo e situação de conformidade ).....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 6 – Frequência dos apontamentos de não-conformidade em Operações de Crédito Contratadas conforme Quesito/Sub-Quesito de verificação.....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 7 – Pesos dos sub-quesitos de verificação de Operações de Crédito Contratadas .....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 8 – Frequência dos apontamentos de não-conformidade em Cadastros e Limites de Crédito conforme Quesito/Sub-Quesito de verificação.....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 9 – Pesos dos sub-quesitos de verificação de Cadastros e Limites de Crédito .....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 10 – Distribuição dos dados referente ao cargo do funcionário, época de contratação e auto-verificação dos processos de Operações de Crédito e Cadastros/Limites de Crédito com não-conformidade nas verificações.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 11 – Distribuição das respostas dos funcionários entrevistados.....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 12 – Frequência dos principais fatores determinantes dos índices de não-conformidade observados na agência, indicados pelos entrevistados.....</b>	<b>55</b>
<b>Quadro 13 – Sugestões de ações a serem implementadas visando a redução dos índices de não-conformidade observados na agência, citados pelos entrevistados .....</b>	<b>56</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1	RISCO .....	13
2.1.1	Conceito de Risco .....	13
2.1.2	Categorias de Risco .....	14
2.2	CONTROLE.....	15
2.2.1	Pressupostos do Controle.....	15
2.2.2	Fatores Humanos no Processo de Controle.....	16
2.2.3	Controle Interno .....	16
2.2.4	Princípios e Base da Teoria do Controle.....	17
2.2.5	Componentes dos Controles Internos .....	19
2.3	REGULAMENTAÇÃO BANCÁRIA .....	21
2.3.1	Princípios para a Supervisão Bancária Eficaz.....	22
2.4	GESTÃO DO RISCO E CONTROLE NO BANCO DO BRASIL.....	23
2.4.1	Controle Interno no Banco do Brasil .....	23
2.4.2	Gestão do Risco Operacional no Banco do Brasil.....	25
2.4.3	Método de Avaliação do Rating do Risco Operacional de Agências do Banco do Brasil .....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES</b> .....	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>60</b>
	<b>ANEXO A – GRADE DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>63</b>
	<b>ANEXO B – GRADE PARA COLETA DE DADOS DOS DOSSIÊS</b> .....	<b>64</b>
	<b>ANEXO C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA</b> .....	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças significativas no ambiente financeiro mundial, tais como a integração entre os mercados por meio do processo de globalização, o aumento da sofisticação tecnológica e as novas regulamentações tornaram as atividades e os processos financeiros e seus riscos cada vez mais complexos.

Esses fatores influenciaram para que houvesse preocupação global com a gestão de riscos por parte dos órgãos regulamentares e das instituições financeiras.

Com o objetivo de minimizar os riscos aos quais estão expostas essas instituições, os países mais ricos do mundo, reunidos na Basileia, com a criação do Comitê de Basileia para Supervisão Bancária, passaram a tratar desse assunto, elaborando e divulgando normas e princípios a serem observados pelos mercados financeiros mundiais.

Em 1996, teve início a uniformização da Supervisão Bancária, em nível internacional. A partir da elaboração pelo Comitê de Supervisão Bancária dos 25 Princípios da Basileia, em 1997, surgiram as auditorias como instrumento de controle. Depois, em setembro de 1998, com foco direto nos bancos, foram divulgados os 13 Princípios da Basileia, recomendando que as instituições financeiras estabelecessem seus controles internos de forma transparente para o mercado e para todos os funcionários da organização.

No Brasil, o órgão supervisor das instituições financeiras é o Banco Central do Brasil (Bacen) que define, entre outros, parâmetros mínimos de alocação de capital para garantia de cobertura dos principais riscos incorridos pelos Bancos, seguindo as diretrizes propostas pelo Comitê de Basileia.

Alinhado com essa evolução, o Banco do Brasil definiu os principais riscos por ele incorridos e estabeleceu as áreas responsáveis pela sua gestão estratégica. Seguindo a linha de orientação do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia e da Resolução 2.554 do Banco Central do Brasil, foi criada uma Unidade de Controles Internos, posteriormente transformada em Diretoria, tendo como foco a conformidade quanto ao cumprimento das leis, regulamentos e normas e a apuração e mensuração dos riscos do tipo operacional, de conjuntura, legal e de imagem.

Dentre as categorias de riscos, o Risco Operacional é a possibilidade de perdas decorrentes da inadequação ou falhas em processos internos, pessoas,

sistemas ou devido a eventos externos. O processo de gestão do risco operacional aplicado pelo Banco do Brasil tem por objetivo indentificar, mensurar, mitigar e acompanhar os riscos operacionais inerentes a todos os produtos, serviços, processos e sistemas do Banco.

Como parte integrante do Modelo de Gestão do Risco Operacional do Banco do Brasil, a metodologia do Rating de Agências foi estabelecida sob duas perspectivas: o Rating como mensuração da exposição a riscos e o Rating como ferramenta de gestão.

Como medida de exposição a riscos, o Rating reflete a relevância dos riscos operacionais, dá visibilidade para toda a organização da efetividade do monitoramento e da evolução do risco incorrido, bem como da eficácia das medidas de mitigação adotadas. Como ferramenta de gestão, o Rating possibilita a melhoria contínua dos processos operacionais das agências, por meio da definição de limites máximos aceitáveis para o nível de falhas, além de permitir a priorização de ações corretivas e a alocação dos recursos da organização de maneira mais eficiente (BANCO DO BRASIL, 2007b).

O Rating é uma classificação atribuída às agências em função do nível de controle e conformidade observado na condução de seus processos internos, a partir do qual é possível identificar o menor ou maior nível de exposição a risco em um conjunto de indicadores.

As agências são classificadas em cinco níveis de controle e conformidade dos processos: Rating 1 a 5 (do nível forte a crítico), de correlação positiva com o nível da exposição a riscos. O Rating retrata a posição de determinada agência em relação ao atendimento individual de metas de controle e em relação às demais agências de seu grupo e do país.

Os indicadores abrangidos pela metodologia são reflexos dos processos considerados como de maior criticidade ou risco para o Banco e estão presentes na rotina da maior parte das agências. As mensurações de grau de conformidade em cada indicador conduz ao resultado geral que determinará o Rating da agência, na forma da metodologia estabelecida.

Os indicadores são ponderados de acordo com o risco refletido em cada um, sendo os de maior peso na determinação do Rating os Processos de Operações de Crédito Contratadas (25,80%) e de Cadastro e Limite de Crédito (19,35%), juntos representando 45,15% da composição do Rating final da agência.



Além disso, nos procedimentos de cálculo do Rating da agência, como classificação final, o nível específico de controle do indicador Operações de Crédito Contratadas é empregado como "trava gerencial", ou seja, se o rating específico desse indicador for igual ou maior que 4,0, a agência não será classificada como de Rating 1 (Forte) ou 2 (Satisfatório), mesmo que o resultado final dos cálculos indiquem essa classificação.

Inserido nesse contexto, o presente estudo aborda o tema Gestão do Risco Operacional, com foco na análise do Rating da Agência do Banco do Brasil de São José do Cedro (SC), sob a perspectiva dos Processos de Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito.

O estudo tem como base o desempenho, em nível de controle, dos indicadores Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito apresentado pela Agência no período de 12 meses (de julho/2006 a junho/2007).

A agência São José do Cedro, localizada no extremo-oeste catarinense, região de acentuada atividade agropecuária, tem a maior parte de sua clientela constituída por agricultores e agropecuaristas, de pequeno e médio porte, tradicionalmente atendidos pelo Banco do Brasil nas linhas de crédito agrícola para custeio e investimento, cujas operações representam significativo montante da aplicação da agência.

O histórico do Rating do Risco Operacional da agência, considerando os 12 meses estudados, apresenta o resultado geral entre 3 (aceitável) e 4 (insatisfatório). Contudo, quando se analisa isoladamente cada indicador, constata-se que o rating de Operações de Crédito e de Cadastro e Limite de Crédito mantém-se em nível crítico (ao redor de 5) em todo o período, demonstrando a manutenção dos percentuais de não-conformidade e a inadequação das ações de controle relacionadas a esses processos.

Quando comparado ao desempenho das demais agências com características semelhantes (Agências Varejo / Regional de Chapecó / Nível III / de perfil agrícola), resultado similar é observado na maioria delas, refletindo o grau de inadequação dos processos envolvidos e constituindo-se no principal sinalizador do seu nível de exposição a riscos operacionais.

Diante desse quadro e considerando-se a relevância do tema Gestão de Riscos para as instituições financeiras, emerge com especial importância o estudo do problema. Portanto, o estudo tem como proposta analisar as principais causas e

agentes determinantes dessa situação, a fim de definir ações que possam ser implementadas visando a otimização dos mecanismos de controle e a redução dos níveis de inadequação dos processos de Operações de Crédito Contratadas e de Cadastro e Limite de Crédito na agência estudada.

A partir da identificação do problema, o estudo propôs-se a responder às seguintes questões específicas:

- a) quais os tipos e frequências das não-conformidades apontadas nos processos relacionados a Operações de Crédito Contratadas e a Cadastro e Limite de Crédito?
- b) quais são os fatores determinantes das não-conformidades nos processos de Operações de Crédito e de Cadastro e Limite de Crédito?
- c) que ações podem ser implementadas com vistas à otimização do controle e minimização do nível de inadequação desses processos?

Na busca das respostas a essas indagações, tem-se como objetivo geral estudar as variáveis relacionadas aos elevados percentuais de não-conformidade dos processos de Operações de Crédito Contratadas e de Cadastro e Limite de Crédito na Agência São José do Cedro, visando propor ações que resultem na otimização dos mecanismos de controle e na melhoria do Rating da agência.

Os objetivos secundários são:

- a) identificar os tipos e as frequências das não-conformidades apontadas nos processos de Operações de Crédito Contratadas e de Cadastro e Limite de Crédito , no período de julho/2006 a junho/2007, na Agência São José do Cedro;
- b) levantar os fatores determinantes das inadequações nos processos de Operações de Crédito Contratadas e de Cadastro e Limite de Crédito na Agência São José do Cedro;
- c) identificar ações a serem implementadas objetivando a melhoria do nível específico de controle (rating específico) dos indicadores Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito da Agência São José do Cedro.

Os mercados e produtos financeiros, a tecnologia e as técnicas utilizadas para produzi-los têm passado por mudanças ao longo das últimas décadas, com profundas implicações para as operações. Produtos e serviços mais complexos levam a maior risco operacional.

Pesquisas realizadas nos últimos anos indicam que grande parte das empresas ligadas ao setor de serviços financeiros tem experimentado perdas operacionais. Um levantamento realizado pela Pricewaterhouse Coopers e pela British Bankers Association (BBA) constatou que 70% dos bancos do Reino Unido consideravam seus riscos operacionais tão importantes quanto os riscos de crédito e de mercado (BRASILIANO, 2002).

Os riscos operacionais permeiam toda a organização. No caso da indústria financeira e, particularmente, de bancos, os principais focos de avaliação de riscos são as agências bancárias, que são a porta de entrada e de saída de recursos e investimentos, além de responderem pela maior parte do relacionamento com os clientes (OLIVEIRA, 2004).

As instituições possuem um conjunto de documentos e instrumentos que regem o seu funcionamento e definem os rumos a serem seguidos no curto e longo prazo. Grande parte desses instrumentos e procedimentos encontra-se consolidada na cultura da organização, outra necessita de crítica e revisão para ser enquadrada nos moldes desejados.

Dessa forma, é necessário que as empresas sejam submetidas a um controle efetivo na procura da eficiência e segurança máxima para que a organização alcance seus objetivos fundamentais: a busca da eficácia das operações, a qualidade e fidedignidade dos relatórios e documentos contábeis e a conformidade com normas e legislação.

O controle deve ser exercido constante e permanentemente para a verificação das operações e processos, com o objetivo de informar os escalões superiores se essas atividades são executadas de forma a cumprir a padronização das rotinas, políticas e objetivos pré-estabelecidos.

Nesse mercado, de alta concorrência, no qual a rapidez e a segurança nos negócios são condições fundamentais para a sobrevivência, o Banco do Brasil conquista números expressivos, ao tempo que seus funcionários devem seguir normas e políticas rígidas pré-estabelecidas e altos padrões éticos e profissionais. Diante disso, estudos focando indicadores de falhas operacionais de processos em agências bancárias representam importantes mecanismos com a finalidade de identificar variáveis ligadas a fatores e agentes determinantes, possibilitando intensificar a observação, a correção e o monitoramento de processos, além de direcionar treinamentos para onde são mais necessários, dentre outras decisões.

Uma empresa ou organização fortemente controlada, em todas as suas etapas e processos, apresentará melhores condições para obtenção de resultados positivos diante da dificuldade de manobrar processos, principalmente os econômicos, e proteger-se de situações que comprometam ou ameacem a sua continuidade.

Considerando-se a natureza do problema da pesquisa, o enfoque metodológico essencialmente qualitativo apresentou-se como o mais adequado. Contudo, para o atendimento pleno dos objetivos da pesquisa, a combinação das abordagens metodológicas quantitativa e qualitativa mostrou-se pertinente.

Valendo-se do método de estudo de caso, buscou-se a descrição sistemática do fenômeno objeto de estudo, utilizando-se múltiplas fontes de dados e diferentes métodos de coleta. A escolha teve como base o fato de que o estudo de caso possibilita estudar em profundidade processos organizacionais em seu contexto real e analisar os demais processos que interagem nesse contexto, como e porque ocorrem.

O primeiro objetivo específico da pesquisa nos remeteu à necessidade da obtenção de dados estruturados, num enfoque quantitativo, os quais delinearão o contexto no qual foram desenvolvidos os demais objetivos da pesquisa. As fontes de dados foram o Aplicativo Painel do Sisbb (Sistema de Informações do Banco do Brasil) e a Sala de Controle na Intranet Corporativa, utilizando-se como instrumento de coleta uma grade, na qual foram reproduzidos os dados dos sistemas.

Os resultados dessa primeira etapa indicaram as não-conformidades de maior frequência no período estudado, representando o problema específico a ser analisado, mediante o direcionamento aos demais objetivos da pesquisa. Para a segunda etapa, as técnicas empregadas foram a entrevista e a pesquisa documental, valendo-se de grade e roteiro próprios para a coleta dos dados da entrevista e para a análise dos documentos.

Os dados obtidos nos sistemas corporativos foram estruturados e quantificados por fator a ser analisado, determinando-se quando necessárias a distribuição e a frequência simples por categoria, cujos resultados são demonstrados em quadros e gráficos.

Os dados levantados na análise documental e nas entrevistas foram agrupados por itens, contados e tabulados de forma a evidenciar as variáveis mais significativas no contexto pesquisado.

O resultados obtidos foram analisados à luz da literatura sobre o tema, dos normativos do Banco acerca do assunto e da proposta do estudo, no sentido de se obter as respostas às questões da pesquisa e alcançar os objetivos estabelecidos.

O trabalho está estruturado em 5 capítulos: o Capítulo 1 – Introdução - apresenta a contextualização na qual se insere o tema gestão do risco operacional em instituições financeiras, sua delimitação, a identificação do problema objeto da pesquisa, os objetivos e a motivação para a pesquisa; o Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – compreende conceitos fundamentais e importantes pressupostos relacionados ao risco em instituições financeiras, à gestão do risco operacional e aos controles internos e, de forma mais específica, apresenta a estrutura do sistema de controles internos do Banco do Brasil e a metodologia de apuração do Rating de agências; o Capítulo 3 – Metodologia – descreve os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa; o Capítulo 4 – apresenta a análise dos resultados face à questão da pesquisa e aos seus objetivos; e, o Capítulo 5 – Contribuições e Conclusões – apresenta as conclusões do trabalho e suas contribuições.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo aborda as bases conceituais de risco e controle, de controles internos, das regulamentações legais e seus reflexos na gestão do risco operacional das instituições financeiras, do risco operacional e sua metodologia de mensuração e acompanhamento, particularmente a utilizada no Banco do Brasil.

### **2.1 RISCO**

A abordagem sobre controles internos exige, primeiramente, se discorrer sobre Risco, que é a possibilidade de alguma perda acontecer, que está sempre presente nas atividades empresariais.

#### **2.1.1 Conceito de Risco**

O conceito de risco pode ser abordado nas mais diversas dimensões, sendo possível destacar os seguintes: risco é o grau de incerteza a respeito de um evento; risco é a exposição à incerteza; risco é a variação potencial nos resultados; risco é a probabilidade de ocorrerem fracassos; e, risco pode ser entendido como condições ou fatos que podem criar situações que podem impedir o alcance dos objetivos estabelecidos.

A partir desses conceitos, é possível abstrair que exposição ao risco “é o grau a que uma atividade ou produto estaria exposto ao risco, sendo obtida através da diferença entre os graus de exposição ao risco e os controles existentes” (BANCO DO BRASIL, 2001).

Conforme Paiva (1997), risco e incerteza não podem ser confundidos e devem ser entendidos de forma distinta. Existe risco quando o tomador da decisão pode decidir em cima de probabilidades para estimar resultados e a decisão se baseia em dados históricos. Em sentido contrário, a incerteza ocorre quando as

decisões não se baseiam em dados históricos acerca de um fato e sim em sensibilidade pessoal.

### **2.1.2 Categorias de Risco**

O primeiro passo para verificar a eficácia dos controles existentes e necessários à uma instituição é identificar formalmente as categorias de risco a que estariam sujeitas as suas atividades e produtos.

De acordo com interpretação em padrões internacionais, que são apoiados por discussões mantidas entre diversas instituições do exterior e, tendo como base os Princípios Gerais para a Efetiva Supervisão Bancária, do *Federal Reserve System e Basilee Committe on Banking Supervision*, a Diretoria do Banco do Brasil definiu que as seguintes categorias de risco são aplicáveis à Instituição:

- a) Risco Legal - possibilidade de perdas decorrentes da inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, da mudança da legislação ou alterações na jurisprudência aplicáveis às transações da organização;
- b) Risco de Conjuntura - possibilidade de perdas potenciais decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do próprio país ou outros países;
- c) Risco Operacional e de Sistemas - possibilidade de perdas associadas à atividade operacional que envolva fatores díspares como sistemas inadequados (informação ou suporte), falhas gerenciais, controles defeituosos ou inadequados, fraude ou erro humano e catástrofes;
- d) Risco de Imagem - possibilidade de perdas decorrentes da instituição ter seu nome desgastado, junto ao mercado ou autoridades em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não;
- e) Risco de Mercado - possibilidades de perdas causadas por mudanças no comportamento das taxas de juros e câmbio, nos preços de ações e de Commodities e no descasamento entre taxas/preços, razos e moedas/índices;
- f) Risco de Crédito - possibilidade de perdas resultantes da incerteza quanto ao recebimento de um valor contratado devido pelo tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título;

- g) Risco de Liquidez - possibilidade de perdas decorrentes da falta de recursos necessários ao cumprimento de uma ou mais obrigações em função dos descasamentos de captações, bem como possibilidade de perdas devido à incapacidade de se desfazer rapidamente de uma posição, a um preço razoável, ou obter funding devido às condições de mercado (BANCO DO BRASIL, 2006b);

## 2.2 CONTROLE

### 2.2.1 Pressupostos do Controle

Controle são todos os dispositivos que permitem, de alguma forma, evitar, minimizar ou controlar possíveis perdas não inerentes às atividades ou aos produtos e evitar que se desviem das normas pré-estabelecidas (BANCO DO BRASIL, 2002).

Chiavenato (2000b) afirma que o controle pressupõe a existência de objetivos e planos, pois não é possível controlar sem planos que definam o que deve ser feito. Os planos devem ser completos, definidos e coordenados. Quanto maior o período do planejamento, mais eficaz será o controle. Nesse caso, o controle verifica se a execução está de acordo com aquilo que foi planejado. Afirma ainda que controle é uma função administrativa. Um processo regulatório, parte do processo administrativo, que mede e avalia o desempenho e toma a ação corretiva quando necessário. Como os outros processos administrativos, o controle é dinâmico e transitivo.

A finalidade do controle, conforme Chiavenato (2000b), é assegurar que os resultados das estratégias, políticas e diretrizes (elaboradas em nível institucional), dos planos táticos (elaborados em nível intermediário) e dos planos operacionais, regras e procedimentos (elaborados em nível operacional) sejam alcançados de acordo com os objetivos estabelecidos.

Uma característica marcante do sistema de controle é a estabilidade para absorver interferências externas sem alterações na busca dos objetivos traçados. Continuando, o autor afirma que a função de controle também tem a finalidade de



manter o sistema dentro dos limites considerados aceitáveis e em equilíbrio dinâmico.

Silva (1997) afirma que, além de verificar se o planejamento está sendo corretamente executado, o controle tem a finalidade de apontar e reparar as falhas e erros cometidos, assim como evitar repetições.

### **2.2.2 Fatores Humanos no Processo de Controle**

Segundo Chiavenato (2000b), para muitos empregados, o controle é usado para mensurar resultados e para determinar recompensas e punições. É utilizado também, para ajustar o comportamento das pessoas às exigências e interesses da empresa. O autor defende que, por esses motivos, “o controle pode ter implicações emocionais e motivacionais que poderão levar a conseqüências funcionais ou disfuncionais.” Muitas vezes, os empregados recebem o controle com severas restrições e dessa forma, podem desobedecer a regras de segurança sem compreenderem que elas são necessárias à sua própria proteção.

O mesmo autor, também defende que o controle se refere a qualquer processo pelo qual uma pessoa determina ou afeta intencionalmente um processo executado por outra pessoa. Nas empresas este processo pode ser manualizado ou formal, como a formulação de políticas e a tomada de decisões, a descrição pormenorizada de rotinas, exercício de autoridade na implementação das decisões a aplicação de recompensas e sanções para a conformidade ou desvios. Ele também pode incluir mecanismos informais e técnicas, com pressões não legitimadas, discussões informais e tomada de decisão.

### **2.2.3 Controle Interno**

Almeida (1996), Andrade (1999) e Migliavacca (2002) concordam que o controle interno em uma organização é o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Em acréscimo à definição acima, Silva Junior (2000), entende que controle interno também é destinado a fazer com que, na empresa, os colaboradores respeitem e tenham total aderência às políticas traçadas pela alta administração para que a integridade dos ativos seja protegida.

Crepaldi (2000), por sua vez, afirma de forma bastante simples, que um bom sistema de controle interno funciona como uma “peneira” na detecção de erros ou irregularidades.

Hernandes (1998) também concorda que controle interno seria um plano da organização e todos os métodos e medidas estabelecidas pela empresa para proteger seus ativos e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas. Esse autor acrescenta ainda que, controle interno também é a verificação da exatidão operacional dos processos e tarefas.

Attie (1998) ressalta que controle não é algo abstrato, sem forma, mas é um dado físico que avalia uma função observável. Afirma que controle deve ser exercido para garantir o cumprimento de um determinado objetivo administrativo ou gerencial.

Dessa forma, particularizando para as instituições financeiras, entende-se controle interno como os diversos instrumentos de medida, de avaliação e de regulamentação utilizados para verificação dos desempenhos operacionais, considerando com mais atenção às situações que possam gerar maiores perdas financeiras em função dos riscos mais elevados (DUARTE JR et al., 2002).

#### **2.2.4 Princípios e Base da Teoria do Controle**

Silva Júnior (2000) convencionou chamar de princípios do controle interno as medidas saneadoras adotadas pelas empresas. As mais importantes usualmente utilizadas pelas instituições, conforme o autor, são as seguintes:

- a) a responsabilidade deve ser determinada e delimitada;
- b) a segregação de funções deve ser observada, mesmo em ambiente altamente informatizado;
- c) devem ser utilizadas provas independentes para comprovar que as operações e a contabilidade estão registradas de forma exata;
- d) nenhuma pessoa deve ter completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial;

- e) deve haver rotação entre os empregados designados para cada trabalho, reduzindo as possibilidades de fraude e incentivando novas idéias e críticas a organização;
- f) devem ser obrigatórias as férias para pessoas que ocupam cargos importantes;
- g) todas as instruções devem ser formalmente escritas, através de manuais de procedimento para garantir a qualidade dos processos;
- h) deve ser efetuado o confronto das contas analíticas com a sintética visando a conferência dos saldos;
- i) estruturação das operações de forma tal que duas ou mais pessoas ou setores participem de cada transação e que o trabalho de um sirva como prova para o trabalho do outro.

Attie (1998) também faz referência às características de um sistema eficiente de controle interno, endossando alguns dos princípios de Silva Júnior. Em complemento, o autor acrescenta outras características importantes, como é o caso da implantação de um sistema de autorização e de escrituração eficientes e a preocupação constante com a qualificação técnica e profissional dos funcionários.

O Banco do Brasil (2007a) indica no seu Programa de Compliance 2007 os 12 princípios básicos da sua política de controle: normas e procedimentos; alçadas e limites; segregação de funções; decisões em colegiado; conferência e autorizações; rodízio de funcionários; conciliação; controle do acesso lógico; controle de serviços terceirizados; monitoramento; arquivo e preservação de registros; e, mecanismos de proteção ao patrimônio.

Chiavenato (2000a, p. 598) entende que a teoria do controle se baseia em três importantes conceitos, conforme descritos abaixo:

(a) Homeostase: é a tendência das organizações de auto-regularem-se. Elas retornam ao equilíbrio sempre que submetidas a perturbações por força de estímulos externos; (b) Realimentação: ou retroação, é o mecanismo que fornece informações relativas ao desempenho passado ou presente, capazes de influenciar as atividades futuras ou objetivos futuros do sistema; (c) Cibernética: é a ciência da comunicação e do controle nos organismos vivos e nas máquinas. Envolve comunicação e controle, ou seja, o fluxo de informações nos sistemas complexos.

Dessa forma, é possível afirmar que o sistema de controles internos de uma organização é um sub-sistema do processo administrativo, composto dos diversos

instrumentos utilizados para verificação de conformidade pelas empresas, aplicados pelas pessoas aos processos e tarefas, tendo como finalidade assegurar que os objetivos da instituição serão atingidos.

### **2.2.5 Componentes dos Controles Internos**

A publicação dos 13 Princípios para Avaliação dos Sistemas de Controles Internos, emanados pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, solidificaram os alicerces dos controles internos nas instituições financeiras. Se analisados mais detidamente os 13 Princípios e a Resolução 2.554 do Bacen, publicados em setembro de 1998, é possível agrupar os princípios e resoluções, por assuntos tratados, em cinco grandes grupos, dando origem aos componentes dos controles internos: ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento (IBCB, 1997; IBCB, 1998).

#### **2.2.5.1 Ambiente de Controle**

O ambiente interno das instituições financeiras deve ser caracterizado pela preocupação com a consolidação da cultura do controle, para que todo o pessoal da organização seja influenciado e conscientizado dos benefícios da aplicação do controle. Esse ambiente deve ser o fundamento para todos os outros componentes de controle interno, fornecendo disciplina e estrutura. Os fatores do ambiente de controle devem incluir integridade, valores éticos e competência das pessoas da instituição; filosofia da administração e estilo operacional; forma como a administração distribui autoridade e responsabilidade, e organiza e treina seu pessoal; e a atenção e direção dada pela Diretoria.

#### **2.2.5.2 Avaliação do Risco**

As instituições financeiras enfrentam uma série de riscos de origem externa e interna que devem ser constantemente avaliados. Uma pré-condição para a avaliação de risco é o estabelecimento de objetivos relacionados a níveis diferentes e internamente consistentes. A avaliação de risco é a identificação e a análise dos

riscos relevantes para o atingimento dos objetivos, o que cria uma base para se determinar como gerenciá-los. Como as condições econômicas, setoriais, regulatórias e operacionais continuarão a se alterar, são necessários criar mecanismos para identificar e tratar esses riscos especiais associados a essas alterações.

#### 2.2.5.3 Atividades de Controle

As atividades de controle são as políticas e os procedimentos que ajudam a assegurar o cumprimento das diretrizes gerenciais. Ajudam a assegurar que as ações necessárias estão sendo tomadas para avaliar os riscos que ameaçam os objetivos da empresa. As atividades de controle devem ocorrer em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma série de atividades tão diversas como aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, análises de desempenho operacional, segurança de ativos e segregação de funções.

#### 2.2.5.4 Informações e Comunicação

A informação pertinente deve ser identificada, capturada e comunicada em forma e periodicidade que permita às pessoas cumprirem suas responsabilidades. Os sistemas devem produzir relatórios com informações operacionais, financeiras e de *compliance* que tornem possível dirigir e controlar os negócios. Eles devem tratar não só dados gerados internamente, como também informações sobre eventos externos, atividades e condições necessárias para subsidiar o processo decisório e a divulgação externa. A comunicação efetiva também deve ocorrer de forma mais ampla, de cima para baixo e em todos os sentidos. Todas as pessoas devem receber uma mensagem clara da cúpula de que o controle deve ser levado a sério. Também deve haver comunicação efetiva com terceiros, como clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas.

### 2.2.5.5 Monitoramento

O sistema de controle interno precisa ser monitorado – um processo contínuo que avalia a qualidade do desempenho do sistema. Isso é conseguido por meio de atividades permanentes de monitoramento, avaliações individuais ou a combinação das duas. O monitoramento contínuo ocorre no curso das operações e inclui atividades regulares de gerenciamento e supervisão, ou outras providências tomadas pelas duas durante a realização das suas tarefas. O escopo e a frequência de avaliações individuais dependerá, primeiramente, da avaliação dos riscos e da efetividade dos procedimentos de monitoramento contínuo. As deficiências nos controles internos devem ser informadas ao nível superior, e os problemas mais sérios comunicados à alta gerência e à Diretoria.

## 2.3 REGULAMENTAÇÃO BANCÁRIA

O sistema financeiro é um dos setores mais regulamentados no mundo. Conforme Hillbrecht (1999), existem três motivos para que o governo controle os mercados financeiros: aumentar a informação disponível aos investidores, garantir o adequado funcionamento do sistema financeiro e melhorar o controle sobre a oferta de moeda. No interesse de garantir a eficácia dessas empresas, é desejável que as instituições financeiras passem a observar as seguintes premissas:

- a) revisão do modelo de gestão da instituição caracterizado pelo conjunto de crenças e valores quanto à forma de gestão de suas atividades;
- b) postura gerencial mais empreendedora;
- c) estruturação adequada do processo de gestão de suas atividades, desde a fase de planejamento até o controle oportuno de suas ações;
- d) adaptabilidade de seus modelos decisórios às novas exigências ambientais; e,
- e) desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que apóiem adequadamente esses modelos decisórios, em todas as fases do processo de gestão.

### 2.3.1 Princípios para a Supervisão Bancária Eficaz

Tendo em vista à crescente demanda e a sofisticação das operações financeiras, bem como os vários problemas com falências bancárias, foi criado, em 1975, o Comitê para Supervisão Bancária da Basiléia, pelos presidentes dos bancos centrais da Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Suécia, Suíça, Inglaterra e Estados Unidos. Os principais objetivos do comitê foram:

- a) prover um fórum de discussões a respeito da condução de problemas específicos de supervisão;
- b) coordenar as responsabilidades de supervisão entre as autoridades dos países onde operam bancos de atuação internacional;
- c) aperfeiçoar os padrões de supervisão bancária, especialmente com relação à solvência das instituições financeiras.

Em setembro de 1997, o Comitê de Supervisão da Basiléia publicou os 25 Princípios para um Sistema de Supervisão Bancária Eficaz que trata sobre as responsabilidades do órgão regulador do sistema, que deve ser independente operacionalmente e ter recursos adequados. Esse órgão deve ter autonomia para avaliar as condições dos estabelecimentos licenciados, podendo rejeitar quaisquer propostas, considerando os riscos envolvidos. As instituições participantes do sistema devem ser avaliadas, inspecionadas e auditadas, inclusive quanto às necessidades mínimas de capital. Devem primar por um sistema de gestão e informações, possuindo controle sobre concentração de créditos, devendo possuir um controle eficaz sobre risco de mercado. Os supervisores das atividades bancárias devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados e eficazes (IBCB, 1997).

Princípios emanados pelo Comitê de Supervisão da Basiléia, em setembro de 1998, tratam sobre a avaliação dos sistemas de controles internos, do monitoramento e da cultura do controle nas instituições financeiras, da avaliação de risco e da informação e comunicação. Determina que as diretorias dos bancos devem ser responsáveis pelo adequado e efetivo sistema de controles internos e pela promoção de altos padrões éticos e de integridade. Todos os funcionários da organização devem entender a importância dos controles internos e seus papéis no processo. O sistema de controle interno efetivo requer a segregação de funções, um

consistente sistema de informações, canais de comunicação eficaz e avaliações periódicas pela auditoria interna (IBCB, 1998).

Em setembro de 1998, o Bacen, em sintonia com as normas e recomendações emanadas pelo Comitê da Supervisão Bancária de Basileia e Conselho Monetário Nacional, resolveu determinar às instituições financeiras a implantação e implementação de controles internos voltados para atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Para garantir que a Resolução 2.554 (de 24/09/1998) fosse cumprida, o CMN autorizou o Bacen a: determinar a adoção de controles adicionais se constatada a inadequação dos controles implementados; imputar limites operacionais mais restritivos para as instituições que deixem de observar as determinações da Resolução; e, baixar normas e adotar medidas julgadas necessárias à execução da Resolução (BANCO DO BRASIL, 2001).

Em 2000, o Bacen pela Resolução 2.804, de 21/12/2000, dispõe sobre controles do risco de liquidez. Em 2002, mediante a Resolução 3.056, de 19/12/2002, promove alterações na Resolução 2.554 e dispõe sobre a auditoria interna das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Em 2004, pela Resolução 3.198, de 27/05/2004, altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação.

## 2.4 GESTÃO DO RISCO E CONTROLE NO BANCO DO BRASIL

### 2.4.1 Controle Interno no Banco do Brasil

Com a publicação da Resolução 2.554/98 pelo órgão regulador, o Banco do Brasil instituiu a Unidade de Controles Internos, em 1999, passando a investir na disseminação da cultura de controles internos. Assim, este assunto incorporou-se às decisões estratégicas da empresa, não sendo mais apenas um detalhe a ser



observado na construção de uma nova operação de crédito e, sim, fazendo parte do todo. Qualquer atividade realizada em seu recinto, ou que envolva seu nome, passou a ser monitorada, tendo por parâmetro a cultura dos controles internos.

O Sistema de Controle Interno do Banco do Brasil compõe-se de um conjunto de políticas, diretrizes, procedimentos, ações e estruturas administrativas que visam a garantir que os objetivos estratégicos da Organização sejam atingidos. Abrange fatores como ética, integridade, normas de conduta, política de recursos humanos, estrutura, forma de atuação e atenção do Conselho de Administração e do Conselho Diretor à cultura de controle. Envolve, ainda, a designação de autoridade e responsabilidade e a alocação de recursos adequados.

As responsabilidades da Diretoria de Controles Internos são as de formular políticas de controles internos e de conformidade, gestão de modelos de apuração dos riscos de conjuntura, de imagem, legal e operacional, responder pela avaliação da performance dos modelos de apuração e mensuração dos riscos, responder pela verificação da existência e da certificação de planos de contingência. Responder, também, pela qualidade, confiabilidade, adequabilidade e integridade dos controles internos nos processos, produtos e serviços a cargo da Diretoria; garantir que os produtos e serviços da Diretoria estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis às exigências da supervisão bancária e às políticas e procedimentos internos (BANCO DO BRASIL, 2006b).

O Banco do Brasil classifica e agrupa os controles conforme as categorias a seguir (BANCO DO BRASIL, 2006b):

- a) definição e comunicação dos propósitos: definição da missão, da visão de futuro e dos objetivos a serem alcançados e comunicação formal aos funcionários, para conhecimento e comprometimento na busca dos resultados;
- b) controles de comprometimento: definição e atribuição das responsabilidades dos funcionários e implantação de mecanismos voltados para o reconhecimento do grau de compromisso do corpo funcional, traduzidos em recompensas materiais, não materiais e ações motivacionais ou punitivas;
- c) planejamento e avaliação de riscos: formulação de planejamento voltado para os objetivos da Empresa, mensuração dos possíveis riscos a serem enfrentados e análise dos controles existentes ou necessários;

- d) capacitação e aprendizagem contínuas: mecanismos que permitam identificar e aperfeiçoar o conhecimento e as habilidades necessárias ao alcance dos objetivos;
- e) controles diretos: procedimentos ou dispositivos que assegurem, de forma direta, a minimização de riscos, visando o alcance dos objetivos estabelecidos;
- f) instrumentos de mensuração, monitoramento e comunicação: instrumentos que permitam acompanhar e identificar se os objetivos estão sendo ou não alcançados e disponibilizar informações de forma tempestiva e padronizada;
- g) mecanismos de avaliação do bem-estar dos funcionários: métodos e procedimentos que permitam identificar os níveis de bem-estar e motivação dos funcionários e seus reflexos – positivos ou negativos – na realização dos objetivos;
- h) controles de supervisão: métodos, procedimentos ou sistemas desenvolvidos para verificar se os controles selecionados resultam em um nível aceitável de risco, que não comprometa o resultado.

## **2.4.2 Gestão do Risco Operacional no Banco do Brasil**

### **2.4.2.1 Risco Operacional**

Dentre os vários riscos que envolvem as atividades das instituições financeiras, naturalmente o maior deles é o Risco de Crédito, que é a possibilidade de o Banco não receber a quantia emprestada, motivada pelas mais diversas razões. Por se constituir o crédito numa atividade bancária já muito antiga, os procedimentos para sua concessão segura são mais conhecidos e utilizados do que os existentes aos outros riscos bancários (de mercado, de liquidez, de imagem, de conjuntura, legal e operacional).

Após o Risco de Crédito, o Risco Operacional é o que vem causando maiores prejuízos às instituições financeiras, ao longo dos últimos anos, e grande preocupação aos órgãos governamentais e aos seus administradores, razão pela qual vem sendo objeto de discussões, estudos e debates de nível internacional,

resultando em regulamentos, normas e acordos que dispõem sobre condições a serem observadas e procedimentos adotados para que os bancos possam desempenhar suas funções com a credibilidade e segurança que a sociedade requer (PACCOLA, 2003).

Para Cruz citado por Oliveira (2004, p. 16) o termo risco operacional foi mencionado pela primeira vez provavelmente após a falência do Banco Barings, em 1995, por causa de desastrosa operação com derivativos, realizada por apenas um operador. A partir de 1997, o risco operacional tem evoluído consideravelmente, mas ainda é comum o registro de risco operacional como risco de mercado ou de crédito. O autor cita que pesquisa realizada pouco antes de 2002, junto a bancos, revelou que os riscos estão divididos aproximadamente em 50% para o risco de crédito, 15% para o risco de mercado ou de liquidez e 35% para riscos operacionais. Isto indica forte empenho na mensuração do risco operacional.

Para Hooffman citado por Marshall (2002, p.21) riscos operacionais "se relacionam a todas as fases do processo de negócios, desde sua originação até sua execução e entrega, abrangendo a linha de frente, o apoio intermediário e o *back-office*".

No Novo Acordo de Basiléia, publicado pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia (BIS *apud* CASTRO, 2005, p.18) consta a definição de risco operacional como "o risco de perdas resultantes de processos internos inadequados ou falhos, pessoas e sistemas ou de eventos externos, incluindo o risco legal, mas não o estratégico e de imagem".

O gerenciamento dos riscos operacionais abrange um grande número de atividades, como identificação do risco, medição do risco, prevenção, mitigação, previsão, transferência do risco para terceiros, até alocação de capital para cobrir os riscos.

Segundo Oliveira (2004), o principal benefício do gerenciamento é garantir que os riscos operacionais estejam em níveis estrategicamente aceitáveis. Quantificar o risco é uma maneira de alcançar esse objetivo. O principal requisito é manter sob controle as fontes de risco, caso tenham ou não ocasionado perdas.

Segundo o mesmo autor, propicia a identificação de falhas na execução de tarefas, a estimação das perdas financeiras resultantes dessas falhas, a relevância de cada falha e de cada perda em relação ao total, a integração das mensurações de risco e a flexibilidade para a alocação de capital. Estabelece, portanto,

representações numéricas para o ambiente e controle. Possibilita também decidir quais fatores de risco serão monitorados, a maneira como isso será feito e com que frequência.

Oliveira (2004, p. 40) conclui ainda que:

O gerenciamento cria informações qualitativas e quantitativas do risco operacional para cada área da organização, integra o risco operacional com os riscos de mercado e de crédito, o que torna possível a alocação de capital. Além disso, gera a transparência exigida pelos órgãos reguladores, reduz o custo de seguros e cria impacto positivo na classificação de crédito do banco pelas agências de classificação de risco. Por fim, apóia a tomada de decisões de reengenharia e melhoria de processos, com base nos aspectos de risco.

#### 2.4.2.2 Risco Operacional X Risco de Crédito

A função mais importante de uma instituição financeira é intermediar recursos de terceiros, promovendo a captação de riquezas e poupanças, canalizando-as para o financiamento de atividades produtivas e rentáveis, além da prestação de uma infinidade de serviços que complementam a função clássica dos bancos: a de emprestar dinheiro. Pertencendo os recursos a terceiros, o banco apenas promove a intermediação dos mesmos. É fundamental, pois, que essa intermediação seja criteriosa, eficiente e, sobretudo, atente para certos princípios indeclináveis de segurança.

Para a identificação dos riscos associados à carteira de crédito, o Banco do Brasil utiliza modelos tais como a análise de *portfólio* em diversas visões, o acompanhamento da evolução qualitativa e quantitativa da carteira e níveis de concentração, além de outras metodologias para análise. Todas as decisões relacionadas a risco de crédito são tomadas de forma colegiada e de acordo com as diretrizes e as normas da Organização, que visam assegurar a assunção de risco em níveis adequados.

Apesar de haver áreas distintas envolvidas na gestão dos riscos, não se deve pensar isoladamente em cada risco, pois dificilmente perdas são decorrentes de um só risco. Os riscos, muitas vezes, se inter-relacionam e se sobrepõem, sendo o

grande desafio de um Banco a gestão integrada destes (BANCO DO BRASIL, 2006b).

Segundo Nogueira (2005), os riscos são independentes, mas podem correlacionar-se. Portanto, mesmo na área de crédito pode haver perdas em razão de falhas operacionais. Daí surge o desafio de apurar as perdas operacionais separadamente das de crédito, evitando-se a dupla contagem.

Nem sempre é fácil efetuar essa distinção. Os eventos que podem resultar em riscos operacionais e que podem afetar as operações de crédito contratadas em agências varejo são: fraude interna, fraude externa, recursos humanos, relações comerciais, eventos externos, tecnologia da informação e processos internos (falhas funcionais ou de deficiências nos produtos, serviços, processos e controles da Organização).

A preocupação com o crédito é de suma importância para o Banco, de forma a desenvolver uma cultura que permita à instituição incorrer apenas no "risco do banqueiro", aquele que é inerente à atividade bancária. Nesse contexto, é fundamental o incentivo a uma cultura cadastral eficiente, confiável e tempestiva, prática a ser adotada por todos os funcionários nas agências (Souza, Almeida e Cella, 2006), visando a obtenção da matéria-prima básica e essencial ao desempenho da função do analista de crédito, que é a informação. Quanto melhor é a qualidade das informações, mais eficaz será a análise do crédito.

O Manual de Normas e Instruções do Banco Central do Brasil preconiza que os bancos só devem conceder empréstimos a tomadores dos quais possuam adequadas e não restritivas informações cadastrais. Para tanto, as instituições devem munir-se de alguns elementos informativos indispensáveis sobre seu potencial tomador de crédito antes de com ele manter qualquer relacionamento concreto ou materializar alguma operação de fato. É o chamado levantamento da ficha cadastral.

O levantamento e manuseio de informações cadastrais, em especial no segmento bancário, é matéria de alta sensibilidade. Esbarra em preceitos legais que visam assegurar a confiabilidade das informações e a integridade individual de quem as informações foram colhidas. A Lei 4.595, de 31/12/64, do Banco Central do Brasil, expõe o rigor das fichas cadastrais nas instituições financeiras.

O cadastro bem confeccionado e atualizado é instrumento essencial para a qualidade das decisões de crédito. É com base nas informações cadastrais que se

concede ou nega-se crédito a uma pessoa. E é embasado em crédito previamente definido que se decide pela realização do empréstimo ou financiamento e pelas respectivas condições que nortearão essas operações.

O perfeito conhecimento do cliente permite explorar melhor seu potencial de negócios. Portanto, é fundamental primar pela autenticidade, exatidão e confiabilidade do cadastro. Deve espelhar a real situação do cliente e conter dados e informações que possibilitem identificar seu caráter e perfil sócio-econômico.

Entretanto, de pouco adiantará a credibilidade do cliente, se o empréstimo não for adequado à finalidade e à sua capacidade de pagamento e geração de receitas.

Considerando ainda a incerteza contida em todas as análises e decisões de crédito, é de fundamental importância, para melhorar as possibilidades de seu reembolso, materializá-los em títulos de crédito e/ou contratos amparados por garantias. Quanto maior o valor e o prazo do empréstimo, maior a necessidade de garantias, sendo de fundamental importância a sua adequada constituição e registro.

O instrumento de crédito materializa e reforça a existência da dívida, tornando-a líquida e certa, por isso, como as demais fases dos processos de crédito e operações, requer conhecimentos específicos e cautelas adicionais. Falhas na formalização da operação, como documento inadequado ou incompleto, podem inviabilizar o recebimento do capital emprestado, fazendo-se necessário antes da liberação dos recursos a confirmação acerca da correção e suficiência dos documentos de formalização. Tudo que foi acordado entre cliente e banco deve ser registrado em rigorosa conformidade com as exigências legais.

O processo de crédito em agências de varejo é acompanhado pelos Controles Internos do Banco do Brasil com o objetivo de assegurar que os riscos operacionais inerentes à atividade de crédito na organização sejam mitigados e gerenciados.

#### 2.4.2.3 Gestão do Risco Operacional no Banco do Brasil

O gerenciamento de riscos no Banco do Brasil tem como objetivo minimizar perdas e possibilitar decisões adequadas de alocação de capital, além de garantir o

cumprimento de determinações legais, exigências de supervisão bancária, normas, procedimento e controles internos e externos (BANCO DO BRASIL, 2002).

Adota visão consolidada das diferentes categorias de riscos – Mercado/Liquidez, Crédito e Operacional, alinhado com as diretrizes traçadas pelo Bacen e com as recomendações emanadas do Novo Acordo da Basiléia.

A estratégia formulada para o gerenciamento de riscos é centralizada no Comitê de Risco Global. Dentre as suas atribuições, destacam-se a definição de estratégias de risco da Instituição, a visão integrada dos riscos, bem como a interdependência entre as categorias de risco. Responde também pela definição: dos limites de riscos, do nível de liquidez adequado, dos planos de contingência e dos modelos de mensuração do risco.

Para a gestão do risco operacional, o Banco do Brasil desenvolveu um modelo próprio de mensuração avançada, que tem por objetivo identificar as situações de exposição aos riscos, classificar e mensurar perdas operacionais, mitigar riscos e incentivar a discussão acerca do risco operacional em toda a instituição. O atual estágio do processo de mensuração já permite ao Banco do Brasil atender plenamente à abordagem padronizada proposta pelo Novo Acordo de Basiléia (Souza, Almeida e Cella, 2006).

As áreas responsáveis pela execução do gerenciamento dos riscos operacionais têm a avaliação de conformidade e a segurança como foco de atuação prioritário. O gerenciamento do risco operacional identifica e avalia os riscos, suas conseqüências financeiras e causas, sob quatro fatores de risco: processos, pessoas, sistemas e eventos externos (BANCO DO BRASIL, 2007b).

Os fatores de risco operacional constituem a base para identificação do risco operacional a que as instituições estão expostas e se desdobram em subfatores (BANCO DO BRASIL, 2007b):

- a) Pessoas: conduta, competências, qualidade de vida no trabalho e carga de trabalho;
- b) Processos: adequação à legislação, pontos de controle, comunicação interna, modelagem e segurança física;
- c) Sistemas: rede de comunicação, análise e programação, hardware e software e segurança lógica;

- d) Eventos Externos: fornecedores e parceiros, desastres naturais e catástrofes, ambiente regulatório, ambiente social, meio ambiente e usuário.

As atividades de conformidade têm por objetivo identificar desvios e fragilidades em processos, produtos e serviços, para reduzir o risco e implementação de ações e controles necessários.

A mensuração do risco operacional é de responsabilidade da Diretoria de Gestão de Riscos (Diris), bem como o cálculo do capital a ser alocado para risco operacional do Conglomerado. Modelos estatísticos transformam as informações de perdas e Indicadores Chave de Risco em um montante de capital relacionado a risco operacional.

Cabe à Diretoria de Controles Internos (Dicoi), por sua vez, “assegurar a efetividade, segurança e transparência dos processos e atuar de forma proativa para que o Banco esteja em conformidade com o ambiente regulatório, reduza os riscos operacionais e produza resultados consistentes e perenes” (BANCO DO BRASIL, 2007b).

Os principais objetivos da atuação da Diretoria de Controles Internos (Dicoi) nas Redes de Distribuição e nas Unidades de Apoio aos Negócios e Gestão são (BANCO DO BRASIL, 2007b):

- a) apuração do nível de conformidade dos processo operacionalizados pelas dependências;
- b) assessoramento e orientação na identificação das causas de não-conformidades e na implementação de ações para minimizar riscos sensorizados ou evidenciados nas verificações de conformidade e na avaliação do Ambiente de Controle;
- c) disseminação da cultura de controles internos e conformidade.

A apuração do nível de conformidade operacional, no âmbito da Dicoi, fica a cargo dos Núcleos de Apuração de Conformidade Operacional – Nucop e é efetuada pelos Analistas e Assistentes de Conformidade.

A cada atividade desenvolvida pelos funcionários das agências, seja na relação com os clientes ou no âmbito interno, corresponde um processo, que tem as suas etapas minuciosamente descritas (padronizadas) no Livro de Instruções Codificadas – LIC.



A ocorrência de perdas nos processos está associada à ocorrência de falhas na sua condução. Para avaliar a magnitude das falhas são utilizados indicadores.

O Indicador Chave de Risco (ICR) é um instrumento que permite identificar desvios no comportamento esperado dos processos operacionais que exponham a instituição a maiores riscos e, em consequência, possam gerar maiores perdas. Indica numericamente a frequência (número de vezes) e/ou a severidade (valor) das ocorrências que expõem o Banco ao risco operacional. Ele possui correlação positiva com a exposição ao risco, isto é, o aumento do indicador sinaliza aumento dos riscos, tendo como objetivo o ajuste do capital alocado (BANCO DO BRASIL, 2007b).

As verificações são efetuadas utilizando-se como instrumento a Ficha de Verificação de Conformidade (F.V.C.) específica para o Produto/Modalidade em questão. Os procedimentos e mecanismos para verificação de conformidade são indicados no Roteiro Auxiliar, que tem por objetivo padronizar a análise da conformidade, indicar normativos pertinentes e facilitar o entendimento do ponto de verificação.

Os dados da F.V.C. são registrados no aplicativo Painel de Controle do Sisbb e alimentam os sistemas informatizados com as estatísticas de verificações para cada agência, constituindo-se na base para o cálculo dos indicadores.

Os indicadores calculados são reflexos dos processos considerados como de mais criticidade ou risco para o Banco e estão presentes na rotina da maior parte das agências do país (BANCO DO BRASIL, 2006a). São eles:

Indicador 1 - Operações de Crédito Contratadas;

Indicador 2 - Cadastro e Limite de Crédito;

Indicador 3 - Abertura de Conta Corrente;

Indicador 4 - Adiantamento a Depositantes;

Indicador 5 - Contábil;

Indicador 6 - Demais Processos;

Indicador 7 - Contas Transitórias; e,

Indicador 8 - Gerenciamento de Fluxo de Numerário.

**O Indicador 1 - Operações de Crédito Contratadas** – é o percentual de falhas na contratação de operações de crédito e reflete, em linhas gerais, a quantidade de operações de crédito contratadas verificadas que estavam em

desacordo com as normas, ou seja, com pelo menos uma falta de conformidade, em relação ao número total de operações de crédito contratadas verificadas.

O processo Operações de Crédito Contratadas engloba as mais diversificadas operações de empréstimos e financiamentos às pessoas físicas; financiamentos de custeio, de investimento e de capital de giro para empresas comerciais, industriais, de agronegócios e de serviços; operações de comércio exterior, de câmbio e de financiamento à exportação e importação; do setor público, além da prestação de garantia (aval e fiança), entre outros. Falha o processo quando é executado em desacordo com as normas internas (LIC).

**O Indicador 2 - Cadastro e Limite de Crédito** – é o percentual de falhas na elaboração de cadastro ou na concessão de limite de crédito, reflete a quantidade de cadastros ou de limites de crédito verificados e elaborados em desacordo com as normas, ou seja, com pelo menos uma falta de conformidade, em relação ao total de cadastros e limites de créditos verificados.

O processo Cadastro e Limite de Crédito corresponde à própria noção geral de cadastro presente na Instituição. Abrange cadastros de pessoas físicas, de pessoas jurídicas, do setor público e outros. A confecção de cadastro solidifica a relação entre o cliente e a Banco. Para pessoas físicas e para pessoas jurídicas do segmento privado, a confecção de cadastro incorpora as etapas de cálculo e de concessão de limite de crédito que é disponibilizado para o cliente. Falha o processo quando é executado em desacordo com as normas internas que regem o assunto.

Em função das questões e objetivos propostos, o presente trabalho tem como foco a análise do desempenho dos Indicadores 1 e 2, sendo dessa forma dispensável a descrição dos demais indicadores e processos.

#### **2.4.3 Método de Avaliação do Rating do Risco Operacional de Agências do Banco do Brasil**

Como parte integrante do Modelo de Gestão do Risco Operacional do Banco do Brasil, a metodologia do Rating de Agências, revisado em 2007, introduz na nova estrutura métodos mais abrangentes e mais sensíveis sob duas perspectivas: o rating como mensuração da exposição a riscos e o rating como ferramenta de gestão (BANCO DO BRASIL, 2006a).

O rating é uma classificação atribuída às agências do país em função do nível de controle e conformidade observado na condução de seus processos internos. A partir do rating é possível identificar as agências com menor ou maior nível de exposição a risco em um conjunto de indicadores. A evolução do rating indicará o nível de eficácia das ações de controle implementadas.

As agências são classificadas em cinco níveis de controle e conformidade de processos: Rating 1 - Nível Forte; Rating 2 - Nível Satisfatório; Rating 3 - Nível Aceitável; Rating 4 - Nível Insatisfatório; Rating 5 - Nível Crítico,

O rating retrata a posição de determinada agência em relação ao atendimento individual de metas de controle (limites de exposição, definidos pelo Comitê de Risco Global) e em relação às demais agências de seu grupo (varejo níveis I e II, varejo níveis III a V, atacado e governo) e do país. Quanto menor o rating melhor a posição da agência em relação às demais.

O rating é apurado mensalmente com base em indicadores calculados a partir dos aplicativos Painel de Controle, DEB e ADMIN.

O cálculo considera os indicadores que avaliam o nível de controle e conformidade nos seguintes processos:

- 1) Operações de Crédito Contratadas;
- 2) Cadastro e Limite de Crédito;
- 3) Abertura de Conta Corrente;
- 4) Adiantamento a Depositantes;
- 5) Contábil;
- 6) Demais Processos;
- 7) Contas Transitórias; e,
- 8) Gerenciamento de Fluxo de Numerário (BANCO DO BRASIL, 2006a).

Os indicadores que compõem o rating obedecem a algumas premissas para garantir que as agências sejam comparáveis entre si (BANCO DO BRASIL, 2006a):

- a) os indicadores têm por base os registros de conformidade ou não conformidade observados em processos das agências;
- b) quanto menor o resultado do indicador melhor é a posição da agência no rating;
- c) a melhoria de performance no indicador dependerá apenas da atuação da agência, sem outros intervenientes;

- d) o indicador é aplicável a qualquer agência. De maneira geral, todas as agências são candidatas a serem avaliadas em todos os indicadores;
- e) o indicador sem resultado não influenciará a avaliação da agência;
- f) somente participam do rating as agências em atividade há pelo menos seis meses.

As mensurações de grau de conformidade em cada indicador conduzem ao resultado geral para todos os indicadores considerados na avaliação da agência. Os indicadores são ponderados de acordo com o risco refletido em cada um. (BANCO DO BRASIL, 2006a).

O presente trabalho aborda a análise do rating sob o prisma dos indicadores 1 e 2, os quais possuem pesos 2,0 e 1,50 (de um total de 7,75), representando 25,806 % e 19,355%, respectivamente, da composição geral do rating da agência.

Na apuração do rating são observados limites máximos de exposição a riscos operacionais que serão tolerados em cada indicador, bem como são observadas faixas para determinação do rating. Tais aspectos não serão descritos mais detalhadamente por não estarem incluídos no escopo desse trabalho.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo expõe os pressupostos da metodologia empregada na realização da pesquisa.

A pesquisa foi realizada na agência do Banco do Brasil de São José do Cedro, estado de Santa Catarina, caracterizada na arquitetura organizacional do Banco como da Rede de Distribuição do Pilar Varejo, de nível III.

O foco do estudo foram os processos operacionais da agência, delimitado aos processos de Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito sob o prisma da conformidade em relação às normas e regulamentos, a partir do que se buscou analisar a exposição do risco operacional da agência nesses processos em particular.

Em função da natureza do problema, o enfoque metodológico qualitativo combinado com a abordagem quantitativa, mostrou o mais adequado no sentido de atender os objetivos da pesquisa.

Utilizando-se o método de estudo de caso buscou-se descrever de modo sistemático o fenômeno estudado, utilizando-se fontes de dados e métodos de coleta múltiplos.

A escolha baseou-se no fato de que o estudo de caso possibilita uma análise intensiva de uma situação em particular, na qual se faz possível identificar variáveis e suas inter-relações.

Gil (1991) ressalta que a profundidade e o detalhamento das informações obtidas pelo estudo de caso são dificilmente alcançados através de outro método de pesquisa. O estudo de caso apresenta a habilidade de lidar com uma grande variedade de evidências como documentos, entrevistas e observações (YIN, 1994).

O universo da pesquisa constituiu-se de todos os processos de Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito da agência, submetidos à verificação de conformidade pelo Núcleo de Controle de Conformidade (Nucop), no período de julho/2006 a junho/2007.

Partindo-se desse universo, a amostra estudada foi constituída pelos processos de Operações de Crédito Contratadas e de Cadastro e Limite de Crédito submetidos à verificação e que apresentaram apontamentos de não-conformidade em relação às normas e regulamentos da Instituição.

Essa amostra correspondeu a 15 processos de Operações de Crédito Contratadas e 26 processos de Cadastro e Limite de Crédito.

Os dados foram obtidos nos sistemas corporativos do Banco, Aplicativo Painel de Controle do Sisbb (Sistema de Informações do Banco do Brasil) e Sala de Controle na Intranet Corporativa.

Os instrumentos de coleta utilizados foram grades e roteiro para entrevista (anexos 1, 2 e 3). A coleta dos dados relativos às verificações dos processos em estudo foi realizada pelo pesquisador, mediante acesso e consulta direta aos sistemas, e registro sistematizado dos elementos na grade (anexo 1).

Os dados complementares dos processos foram coletados mediante a análise documental dos dossiês físicos de Cadastro/Limite de Crédito e das Operações de Crédito, com registro na grade específica (anexo2).

A entrevista com os funcionários envolvidos nos processos estudados foi realizada pessoalmente, de forma individual, no ambiente da agência e em data agendada com cada funcionário, utilizando-se o roteiro específico (anexo 3).

Para a análise, os dados foram agrupados e quantificados em função da variável/fator a ser avaliado, determinando-se, conforme se mostrou necessário à análise, a distribuição e a frequência, demonstrados em quadros e gráficos.

Quanto às limitações do método, os resultados obtidos mediante o estudo de caso não são passíveis de aplicação generalizada para outras agências.

Considerando que os dados estudados na pesquisa são secundários, ou seja, foram obtidos previamente mediante metodologia própria de coleta, agrupamento e registro, e disponibilizados já consolidados nos sistemas corporativos, de acordo com a sistemática de acompanhamento do risco operacional das dependências, adotado pelo Banco do Brasil, cabe descrever em linhas gerais esse sistema, uma vez que representa a fonte primária desses dados.

Conforme abordado na fundamentação teórica, a gestão do risco operacional no Banco do Brasil está sob a condução da Diretoria de Controles Internos e a sua atuação tem como principal objetivo a apuração do nível de conformidade dos processos operacionalizados pelas dependências. A apuração está a cargo dos Núcleos de Apuração de Conformidade Operacional (Nucop) e é efetuada pelos Analistas e Assistentes de Conformidade, mediante a aplicação de instrumentos modelados para essa finalidade, as Fichas de Verificação da Conformidade (F.V.C.).

Os resultados das verificações são registrados no Sisbb (Sistema de Informações do Banco do Brasil) - aplicativo Painel de Controle, e disponibilizados para consulta pelas dependências.

Informações estatísticas e gerenciais referentes aos níveis de conformidade resultantes dessas verificações, são disponibilizados na Intranet Corporativa > Gestão > Compliance > Sala de Controle.

As verificações de processos são feitas por amostragem, ou seja, abrangem apenas parte da população de eventos do período estabelecido. A amostragem pode ser trimestral ou semestral, realizada de forma aleatória, e corresponde a 20% da população, limitada ao mínimo de três e ao máximo de 26 eventos, por dependência.

Todo e qualquer evento pode ser selecionado para compor a amostra, sendo que um evento equivale a uma operação de crédito ou um cadastro. Os processos selecionados para verificação são encaminhados ao Nucop, dentro do prazo estipulado.

A verificação de conformidade dos processos de Operações de Crédito Contratadas é realizada por amostragem trimestralmente, envolvendo operações de valor igual ou superior a R\$ 10 mil e inferior a R\$ 100 mil, contratadas no período avaliativo. São de verificação obrigatória as operações de valor a partir de R\$ 100 mil. Em todos os processos deve ser efetuada a auto-verificação pelas agências antes da liberação dos recursos, por meio da aplicação da Ficha de Verificação de Conformidade (F.V.C.) específica.

Os processos Cadastro e Limite de Crédito são verificados por amostragem, sendo a amostra retirada da população de cadastros dos clientes que tiveram alterações cadastrais ou limites de crédito estabelecidos/alterados no período entre uma e outra verificação e os limites de crédito estabelecidos pela agência, no intervalo entre uma e outra verificação, de valor a partir de R\$ 30 mil.

As verificações são efetuadas conforme o Módulo de Controle correspondente à operação ou ao cadastro/limite de crédito, de acordo com o produto/modalidade, observando-se de forma específica operações contratadas no Portal de Negócios/Cop (aplicativo do Sisbb) e processos que tenham participação do Nucac (Núcleo de Cadastro e Análise de Operações).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos e a sua análise à luz da questão da pesquisa e dos objetivos propostos.

Considerando que o trabalho tem como foco a análise do rating da agência sob a perspectiva dos processos de Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito, faz-se necessário analisar inicialmente os dados relativos ao rating final da agência nos meses incluídos no estudo, comparativamente ao rating específico (nível específico de controle - NEC) desses indicadores no mesmo período (quadro 1).

**Quadro 1 – Rating final da Agência e nível específico de controle dos indicadores Operações de Crédito Contratadas (NEC 1) e Cadastro e Limite de Crédito (NEC 2). Agência São José do Cedro. Julho/2006 a junho/2007.**

Mês	07/06	08/06	09/06	10/06	11/06	12/06	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07
<b>Rating</b>	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
<b>NEC 1</b>	5,22	5,13	5,05	4,34	4,74	5,02	5,03	5,05	5,12	5,16	5,06	3,82
<b>NEC 2</b>	4,27	5,00	5,01	5,21	5,17	5,14	5,22	5,22	5,22	5,11	5,10	5,22

Fonte: BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. Histórico do Rating do Risco Operacional. Posição atualizada em 05/07/2007.  
Disponível em <http://intranet2.bb.com.br/controles/servlet/sala> (Gestão do Risco Operacional – Sala de Controle).

O gráfico 1 reproduz a evolução do rating final da agência quanto ao nível de exposição a riscos operacionais no período e o desempenho específico dos indicadores Operação de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito.

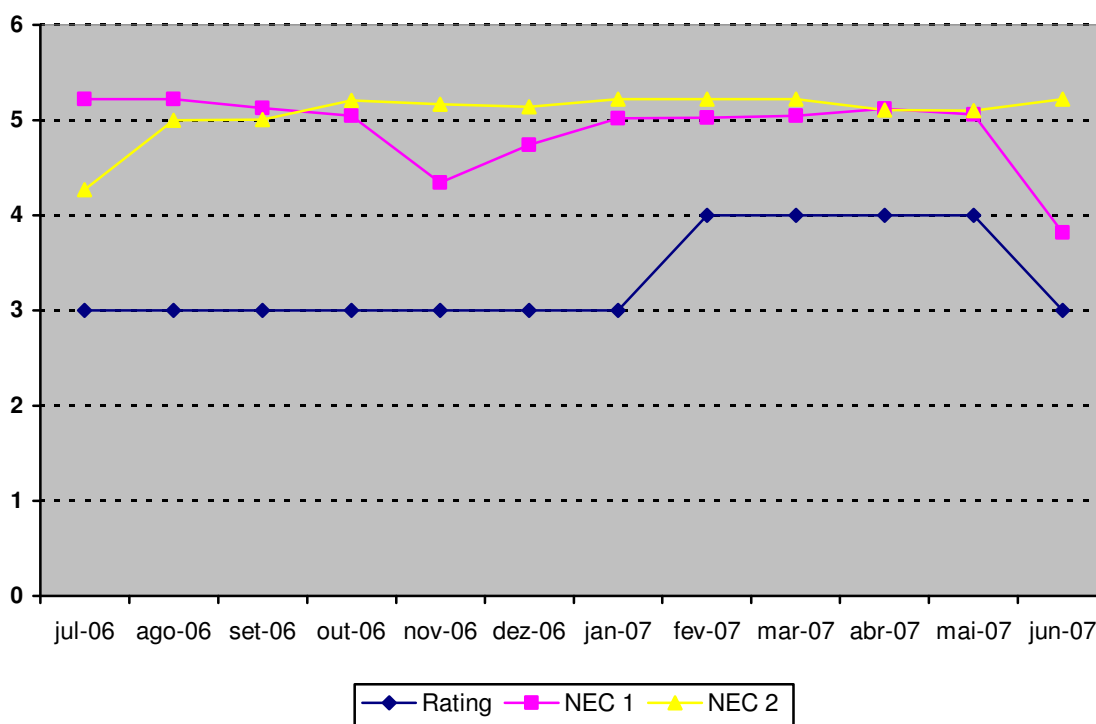
O nível específico de controle (NEC) de cada indicador é atribuído em função do resultado do cálculo do indicador (percentual de não-conformidade) e o seu posicionamento em relação aos limites de exposição definidos por grupo de agências, conforme descrito em linhas gerais no capítulo anterior, na abordagem da metodologia de cálculo do rating de agências utilizada pelo Banco do Brasil.

Considerando que os indicadores em questão influenciam no cálculo final do rating da agência na proporção de 25,80% (Operações de Crédito Contratadas) e



19,35% (Cadastro e Limite de Crédito), ou seja 45,15%, quando ponderados de acordo com o risco refletido em cada um, pode-se inferir que o desempenho em nível de conformidade desses indicadores, nos meses em análise, foram os principais responsáveis pela manutenção do rating geral da agência entre os níveis 3 (aceitável) e 4 (insatisfatório).

Constata-se, ainda, que os dois indicadores permanecem em patamares críticos quanto ao nível de exposição a riscos no decorrer de praticamente todo período analisado, delineando uma situação recorrente e permanente de altos índices de não-conformidade desses processos e ineficiência das ações de controle, quadro que reforça a motivação da pesquisa e valida o seu objetivo geral,



**Gráfico 1 – Evolução do rating final da agência e do nível específico de controle dos indicadores Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito. Agência São José do Cedro. Julho/2006 a Julho/2007.**

Fonte: Dados da pesquisa.

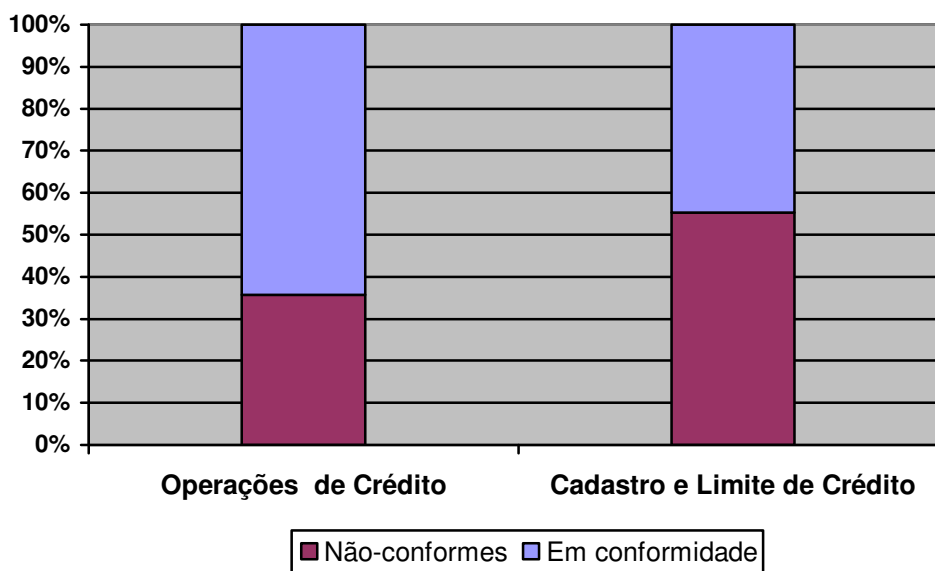
A apuração dos indicadores, conforme abordado no capítulo 3, envolve variáveis e cálculos específicos em cada caso. Em função dos objetivos propostos pela pesquisa, a análise dos dados abrange apenas os parâmetros de quantidade de verificações e quantidade de apontamentos de não-conformidades efetuadas no período estudado.

Sob essa perspectiva, os quadros 2 e 3 demonstram o índice de exposição ao risco operacional em cada indicador, representado pelo percentual de não-conformidade dos processos submetidos à avaliação no período de julho/2006 a junho/2007, de Operações de Crédito Contratadas e de Cadastro e Limite de Crédito da agência.

No intuito de possibilitar uma análise comparativa da agência em relação à região, estado e país, também são apresentados os dados relativos ao Brasil, à Superintendência de Varejo de Santa Catarina e à Gerência Regional de Varejo de Chapecó.

Nos quadros comparativos 2 e 3 observa-se que a agência apresenta índices superiores aos observados no Brasil e na Super Varejo SC, em ambos os indicadores estudados. Em relação à região (Gerev Chapecó), entretanto, os indicadores mostram resultados mais próximos, o que pode ser atribuído, em parte, às semelhanças de contexto e características das agências da região.

Os resultados de 35,7% em Operações de Crédito Contratadas e 55,3% em Cadastro e Limite de Crédito evidenciam a magnitude da exposição da agência ao risco de perdas resultantes das falhas e inadequações apontadas nesses processos e a importância do mapeamento das variáveis envolvidas (gráfico 2).



**Gráfico 2 – Percentual de não-conformidade nos processos de Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito. Agência São José do Cedro. Julho/2006 a Julho/2007.**

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 2 – Comparativo do percentual de não-conformidade dos processos de Operações de Crédito Contratadas , por período e abrangência.**

<b>Período</b>	<b>BRASIL</b>	<b>SUPER VAREJO SC</b>	<b>GEREV CHAPECÓ</b>	<b>AGÊNCIA S. J. CEDRO</b>
07/2006	35,5%	33,3%	36,9%	ND
08/2006	40,3%	37,9%	41,7%	0,0%
09/2006	31,4%	28,5%	25,9%	33,3%
10/2006	28,0%	32,2%	30,6%	25,0%
11/2006	30,5%	33,8%	36,9%	100,0%
12/2006	28,0%	30,7%	35,2%	100,0%
01/2007	36,0%	31,8%	35,3%	28,6%
02/2007	22,1%	18,5%	28,3%	ND
03/2007	23,6%	27,6%	30,5%	33,3%
04/2007	20,0%	20,2%	25,9%	ND
05/2007	20,8%	35,8%	42,3%	50,0%
06/2007	21,8%	30,7%	33,9%	100,0%

	<b>BRASIL</b>	<b>SUPER VAREJO SC</b>	<b>GEREV CHAPECÓ</b>	<b>AGÊNCIA S. J. CEDRO</b>
<b>2º. Semestre/2006</b>				
Verificações Efetuadas	85.067	3.826	1.220	20
Quantidade Não-conformes	27.603	1.250	412	7
Índice de Exposição	32,4%	32,7%	33,8%	35,0%
<b>1º. Semestre/2007</b>				
Verificações Efetuadas	89.163	3.664	1.098	22
Quantidade Não-conformes	22.196	1.111	385	8
Índice de Exposição	24,9%	30,3%	35,1%	36,4%
<b>Total</b>				
Verificações Efetuadas	174.230	7.490	2.318	42
Quantidade Não-conformes	49.799	2.361	797	15
<b>Índice de Exposição</b>	<b>28,6%</b>	<b>31,5%</b>	<b>34,4%</b>	<b>35,7%</b>

Fonte: BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. Sistema AMD. Posição atualizada em 05/07/2007. Disponível em <http://intranet2.bb.com.br/controles/servlet/sala> (Gestão do Risco Operacional – Sala de Controle)

ND = não determinado

**Quadro 3 – Comparativo do percentual de não-conformidade dos processos de Cadastro e Limite de Crédito, por período e abrangência.**

Período	BRASIL	SUPER VAREJO SC	GEREV CHAPECÓ	AGÊNCIA S. J. CEDRO
07/2006	32,1%	50,7%	60,6%	ND
08/2006	44,7%	58,7%	78,4%	ND
09/2006	43,6%	60,9%	52,4%	ND
10/2006	45,7%	42,4%	48,2%	66,7%
11/2006	30,1%	50,0%	100,0%	ND
12/2006	34,1%	38,2%	44,9%	8,3%
01/2007	39,4%	48,0%	52,3%	90,0%
02/2007	41,8%	46,2%	52,7%	ND
03/2007	36,7%	85,7%	100,0%	ND
04/2007	40,8%	52,3%	55,5%	61,5%
05/2007	39,6%	44,7%	50,0%	ND
06/2007	44,1%	50,0%	ND	ND

	BRASIL	SUPER VAREJO SC	GEREV CHAPECÓ	AGÊNCIA S. J. CEDRO
<b>2º. Semestre/2006</b>				
Verificações Efetuadas	57.054	3.156	824	24
Quantidade Não-conformes	23.455	1.507	431	9
Índice de Exposição	41,1%	47,7%	52,3%	35,0%
<b>1º. Semestre/2007</b>				
Verificações Efetuadas	70.815	4.130	1.062	23
Quantidade Não-conformes	28.828	1.982	574	17
Índice de Exposição	40,7%	48,0%	54,0%	73,9%
<b>Total</b>				
Verificações Efetuadas	127.869	7.286	1.886	47
Quantidade Não-conformes	52.283	3.489	1.005	26
<b>Índice de Exposição</b>	<b>40,9%</b>	<b>47,9%</b>	<b>53,3%</b>	<b>55,3%</b>

Fonte: BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. Sistema AMD. Posição atualizada em 05/07/2007. Disponível em <http://intranet2.bb.com.br/controles/servlet/sala> (Gestão do Risco Operacional – Sala de Controle)

ND = não determinado

Essa análise preliminar possibilita visualizar a situação geral da agência do ponto de vista da conformidade dos processos de Operações de Crédito Contratadas e Cadastro e Limite de Crédito e posicioná-la em relação à realidade das demais agências e da Instituição.

Dessa comparação, duas constatações mostram-se de importância relevante para os objetivos da pesquisa: os altos índices observados na agência destoam do comportamento médio desses indicadores na Instituição como um todo e o contexto local e regional mostra ter relação com fatores determinantes de maiores índices de exposição a riscos nos indicadores analisados.

Partindo desse panorama geral e na direção dos objetivos específicos propostos pelo estudo, prossegue-se a análise abordando individualmente os aspectos evidenciados pelos resultados conforme a perspectiva de agrupamento e quantificação dos dados.

**Quadro 4 – Percentual de não-conformidade e distribuição das operações de crédito verificadas e das não-conformes, por Módulo de Controle (F.V.C. aplicada). Agência São José do Cedro. Julho/2007 a junho/2007.**

MÓDULO DE CONTROLE	OPERAÇÕES VERIFICADAS		OCORRÊNCIAS DE NÃO-CONFORMIDADE		ÍNDICE DE EXPOSIÇÃO
	Quantidade	%	Quantidade	%	
Investimento – agência	12	28,6	2	13,3	16,7%
Agronegócios – Custeio/EGF - agência	8	19,1	1	6,7	12,5%
Investimento – COP – completa	7	16,7	5	33,3	71,4%
Cédula de Produto Rural – agência	4	9,5	3	20,0	75,0%
Agronegócios – Custeio/EGF - COP – completa	3	7,1	1	6,7	33,3%
Refinanciamento de Dívidas Rurais – agência	3	7,1	2	13,3	66,7%
Tetos Operacionais - agência	3	7,1	1	6,7	33,3%
Comercial – Capital de Giro - COP – completa	1	2,4	0	0,0	0,0%
Financiamento à Importação – contratação na agência	1	2,4	0	0,0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>35,7%</b>

Fonte: BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. Sistema AMD. Posição atualizada em 05/07/2007. Disponível em <http://intranet2.bb.com.br/controles/servlet/sala> (Gestão do Risco Operacional – Sala de Controle).

No quadro 4 estão distribuídas por Módulo de Controle as operações verificadas no período pesquisado e as operações que apresentaram não-conformidade, com seus respectivos índices.

Conforme referido no capítulo Metodologia, o Módulo de Controle diz respeito à Ficha de Verificação de Conformidade (F.V.C.) aplicada na apuração da conformidade da operação, sendo: “completa” para operações sem participação do Nucac (Núcleo de Análise de Operações); “agência” para os procedimentos executados pelas agências em operações com a participação do Nucac; e, “COP” para operações contratadas no aplicativo Portal de Negócios do Sisbb (aplicativo que simplifica e automatiza as etapas de acolhimento, estudo, análise, despacho e formalização das operações).

Os resultados observados não permitem concluir que as diferenças nos índices de não-conformidade em função do Módulo de Controle representem a influência de fatores relacionados à participação do Nucac no processo e à utilização de aplicativo que automatiza o processo de contratação das operações.

Situação similar observa-se nos resultados relacionados aos processos de cadastro e limite de crédito verificados no período, distribuídos conforme a F.V.C. aplicada (quadro 5), não evidenciando diferenças que possam ser atribuídas à participação do Nucac na confecção dos cadastros.

**Quadro 5 – Percentual de não-conformidade e distribuição dos cadastros e limites de crédito verificados e dos não-conformes, por Módulo de Controle (F.V.C. aplicada). Agência São José do Cedro. Julho/2007 a junho/2007.**

MÓDULO DE CONTROLE	CADASTROS/LIMITES VERIFICADOS		OCORRÊNCIAS DE NÃO-CONFORMIDADE		ÍNDICE DE EXPOSIÇÃO
	Quantidade	%	Quantidade	%	
Cadastro Pessoa Jurídica – agência	5	10,7	4	15,4	80,0%
Cadastro Pessoa Física - agência	9	19,1	4	15,4	44,4%
Cadastro Pessoa Física – completa	10	21,3	6	23,1	60,0%
Cadastro e Limite de Crédito Pessoa Física – completa	23	48,9	12	46,1	52,2%
TOTAL	47	100,0	26	100,0	55,3%

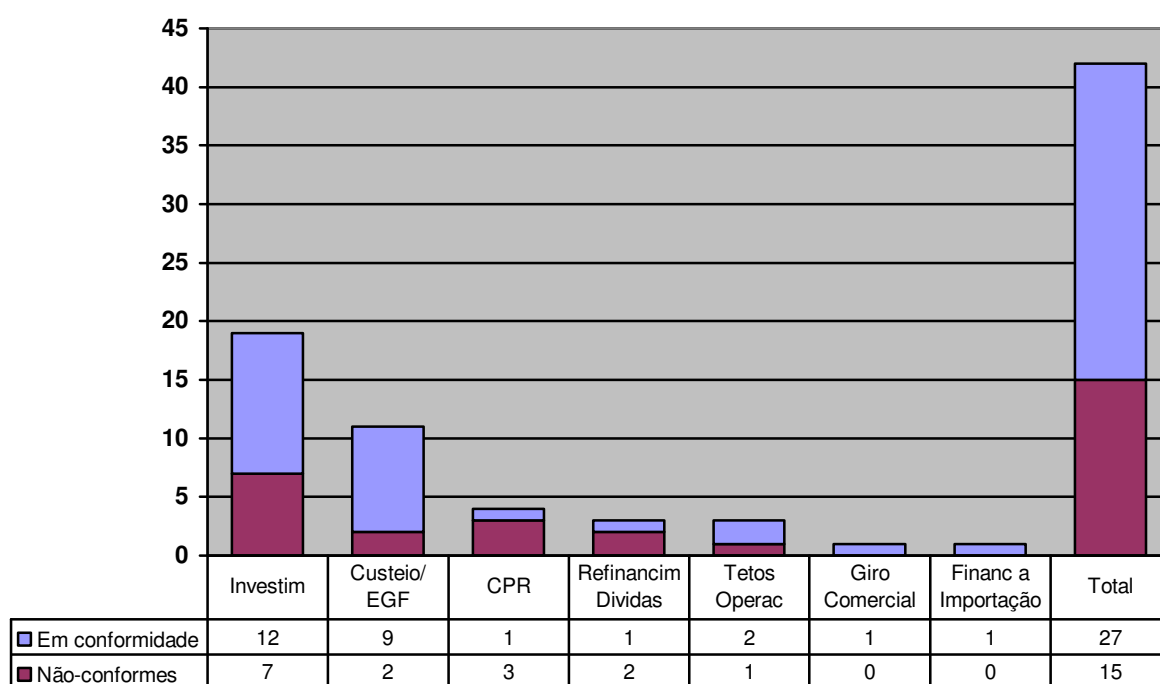
Fonte: BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. Sistema AMD. Posição atualizada em 05/07/2007. Disponível em <http://intranet2.bb.com.br/controles/servlet/sala> (Gestão do Risco Operacional – Sala de Controle).

Os dados relativos à conformidade das operações considerando a linha de crédito contratada são demonstrados no gráfico 3.

Os resultados refletem maior ocorrência de não-conformidade nas operações de Investimento (7/19), Cédula de Produto Rural (3/4) e Refinanciamento de Dívidas Rurais (2/3), em relação ao total de operações da linha de crédito verificadas no período.

Quando analisado sob o aspecto de complexidade, exigências e condicionantes das linhas de crédito, pode-se dizer que o resultado guarda coerência com a realidade prática das agências, observando-se ainda que a linha de crédito de Custeio/EGF, mais simples, apresenta menor número de operações com não-conformidades (2/11).

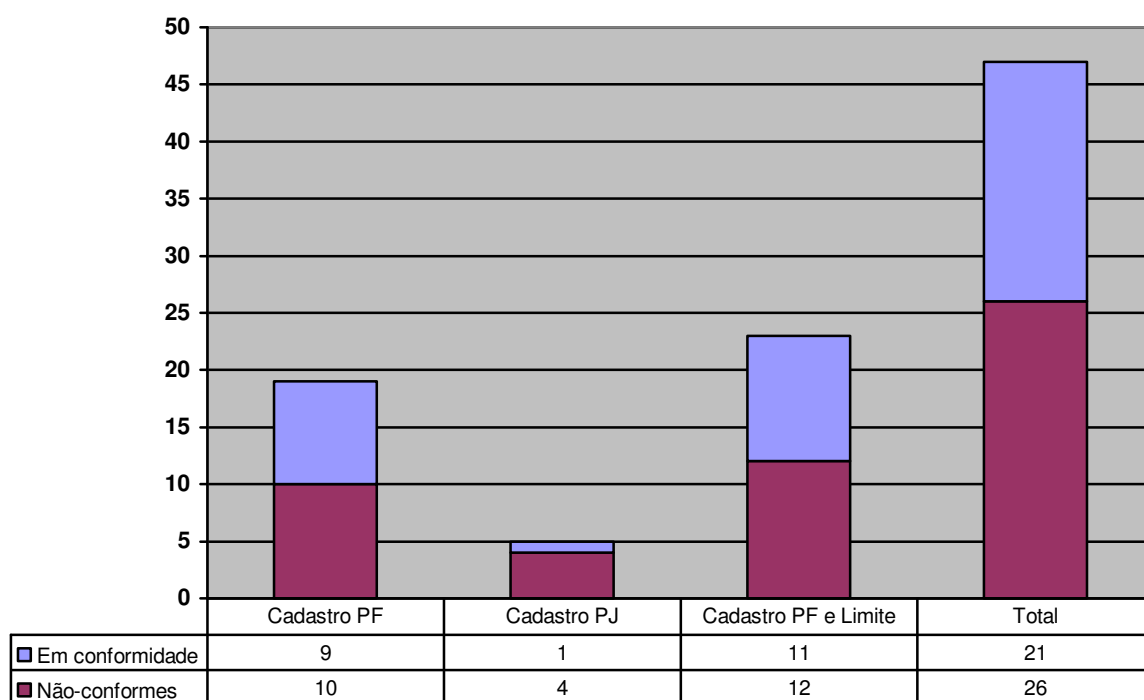
Dessa forma, pode-se inferir que o índice de conformidade dos processos de operações de crédito da agência tem correlação com a linha de crédito contratada.



**Gráfico 3 – Distribuição das operações verificadas no período de julho/2006 a junho/2007, por linha de crédito contratada e situação de conformidade. Agência São José do Cedro.**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Sob essa mesma perspectiva, os índices de não-conformidade em processos de cadastro e limite de crédito são analisados em função do tipo: pessoa física ou pessoa jurídica. Os dados são apresentados no gráfico 4.

Pelos resultados constata-se que, para ambos os tipos de cadastro os índices de não-conformidade nos processos são altos (ultrapassam 50%), concluindo-se que na agência a modalidade de cadastro não é fator determinante para ocorrência de maior número de não-conformidades.



**Gráfico 4 – Distribuição dos cadastros e limites de crédito verificados no período de julho/2006 a junho/2007, por tipo e situação de conformidade. Agência São José do Cedro.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados relativos às não-conformidades verificadas nos processos em foco, até então analisados de uma forma ampla em relação ao total das verificações efetuadas, passam a ser dissecados por tipo de falha ou inadequação e analisados sob as perspectivas de freqüência e representatividade no perfil de exposição a riscos dos processos da agência.

Nos quadros 6 e 8 são demonstrados os resultados da distribuição das não-conformidades apontadas nos processos conforme o quesito e o sub-quesito de verificação não atendido, ou seja, em desacordo com as normas.

Os sub-quesitos compõem a Ficha de Verificação de Conformidade (F.V.C.), instrumento aplicado na mensuração da conformidade do processo, e descrevem procedimentos específicos que devem ser cumpridos no processo, de acordo com



as normas de controles internos da Instituição, cujo descumprimento ou falha representa exposição do Banco aos riscos operacionais.

**Quadro 6 – Frequência dos apontamentos de não-conformidade em Operações de Crédito Contratadas conforme Quesito/Sub-Quesito de verificação. Agência São José do Cedro. Julho/2007 a junho/2007.**

<b>QUESITO/SUB-QUESITO COM NÃO-CONFORMIDADE</b>	<b>NÚMERO DE OCORRÊNCIAS</b>	<b>FREQUÊNCIA (amostra=15)</b>
<b>Documentação</b>	9	
<i>Sub-questos com não-conformidade:</i>		
- Documentos para formalização da operação arquivados	9	60,0 %
<b>Formalização</b>	4	
<i>Sub-questos com não-conformidade:</i>		
- As dívidas reescaladas foram liquidadas na data da confirmação da operação	1	6,7%
- Instrumento de crédito assinado no fecho pelos intervenientes	1	6,7%
- Firmas e poderes dos signatários conferidos	1	6,7%
- Instrumento de crédito de acordo com estudo/despacho	1	6,7%
<b>Garantia</b>	4	
<i>Sub-questos com não-conformidade:</i>		
- Garantia constituída de acordo com os parâmetros	1	6,7%
- Garantia registrada no aplicativo GRT	3	20,0%
<b>Alçada</b>	1	
<i>Sub-questos com não-conformidade:</i>		
- Observada a alçada para deferimento	1	6,7%

Fonte: BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. Sistema AMD. Posição atualizada em 05/07/2007. Disponível em <http://intranet2.bb.com.br/controles/servlet/sala> (Gestão do Risco Operacional – Sala de Controle).

Os resultados apresentados no quadro 6 indicam que as falhas mais freqüentes apontadas nas verificações dos processos de Operações de Crédito são: a ausência ou a inadequação de documentos obrigatórios para a formalização da operação (9/15) e o não registro das garantias da operação no aplicativo GRT (3/15).

Cabe ressaltar que os dois procedimentos indicam claramente a ausência ou a ineficiência da auto-verificação (aplicação da F.V.C.), procedimento obrigatório antes da liberação dos recursos. Podem, também, refletir a atitude de conformidade e a capacitação do funcionário envolvido no processo.

Os pesos dos sub-questos de verificação (relacionados nos quadros 7 e 9) refletem a gravidade das conseqüências do seu descumprimento (perdas financeiras, implicações legais), representando o percentual da F.V.C. que passa a ser considerado sem conformidade (de 0,10=10% a 1,0=100%). No caso específico das operações de crédito, participa do cálculo ponderado do indicador, em relação ao valor contratado das operações verificadas e ao tamanho da carteira da agência.

**Quadro 7 – Pesos dos sub-questos de verificação de Operações de Crédito Contratadas**

SUB-QUESTO	PESO
- Garantia constituída de acordo com os parâmetros de comprometimento estabelecidos	1,00
- As dívidas reescaladas foram liquidadas na data da confirmação da operação	1,00
- Instrumento de crédito assinado no fecho pelos intervenientes	1,00
- Observada a alçada para deferimento	0,50
- Instrumento de crédito de acordo com estudo/despacho	0,50
- Documentos para formalização da operação arquivados	0,25
- Firmas e poderes dos signatários conferidos	0,10
- Garantia registrada no aplicativo GRT	0,10

Fonte: BANCO DO BRASIL. LIC 52.7.1010.8-14 – Controles Internos e Compliance – Instrumentos de Controle – Operações de Crédito – Roteiro Auxiliar – Procedimentos do Nucop (05.06.2007).

Quanto ao peso das não-conformidades de maior freqüência, 0,25 e 0,10, respectivamente, pode representar fator atenuante no cálculo ponderado do indicador. Contudo, observa-se três ocorrências (3/15) isoladas de apontamentos em sub-questos que repercutem como 100% de não-conformidade do processo.

Sob a mesma ótica, são analisados os sub-questos mais freqüentes nos apontamentos de não-conformidade dos processos de Cadastro e Limite de Crédito (quadro 7).

Os resultados apresentados demonstram evidente predominância de falhas no quesito cadastramento, sendo os módulos bens e patrimônio (15/26) e renda (10/26) os que apresentam maior freqüência de inadequação em relação aos documentos/comprovantes (existência, validade, conferência, arquivamento) e respectivos registros corretos e atualizados no sistema.

À vista das freqüências observadas pode-se concluir que, em relação aos funcionários envolvidos no processo de elaboração de cadastro e concessão de limite de crédito, a noção da importância da conformidade do cadastro nas instituições financeiras que possuem mostra-se visivelmente comprometida, seja em função da falta de capacitação, de conscientização ou de clarificação das normas.

Em relação aos pesos desses sub-questos (quadro 9), ambos repercutem como 50% de não-conformidade no processo verificado, sendo, conseqüentemente, identificados como as principais falhas que determinam os elevados índices de não-conformidade no indicador Cadastro e Limite de Crédito.

Concluída a análise dos dados obtidos nos sistemas corporativos, aspectos complementares foram observados nos dossiês dos processos com apontamentos de não-conformidade, no intuito de identificar outros fatores que possam ter relação com as ocorrências de falhas ou inadequações dos processos.

Foram identificados três aspectos cujos resultados merecem consideração, por representarem fatores sujeitos a conclusões pré-concebidas acerca de sua efetiva relação com a maior possibilidade de ocorrência de não-conformidade.

São eles: o cargo/função do funcionário que conduziu o processo, a época na qual se fez a contratação da operação ou a confecção do cadastro e limite de crédito e a prática da auto-verificação do processo. Os resultados estão demonstrados no quadro 10.

**Quadro 8 – Frequência dos apontamentos de não-conformidade em Cadastros e Limites de Crédito conforme Quesito/Sub-Quesito de verificação. Agência São José do Cedro. Julho/2007 a junho/2007.**

<b>QUESITO/SUB-QUESITO COM NÃO-CONFORMIDADE</b>	<b>NÚMERO DE OCORRÊNCIAS</b>	<b>FREQUÊNCIA (amostra=26)</b>
<b>Cadastramento</b>	32	
<i>Sub-quesitos com não-conformidade:</i>		
- Módulo bens e patrimônio – comprovados – cadastrado/atualizado conforme cópias documentos aceitos pelo Banco, conferidos e arquivados	15	57,7%
- Renda atualizada e comprovada	10	38,5%
- Número, órgão expedidor e data de expedição cadastrados de acordo com o documento de identificação	2	7,7%
- Endereço residencial cadastrado comprovado	2	7,7%
- Nome e data de nascimento cadastrados de acordo com o documento de identificação	1	3,8%
- CPF cadastrado de acordo com o documento apresentado	1	3,8%
- Outorgados e sócios/acionistas cadastrados de acordo com o tipo mínimo exigido	1	3,8%
<b>Estabelecimento do Limite de Crédito</b>	5	
<i>Sub-quesitos com não-conformidade:</i>		
- Registros obtidos na consulta realizada à Ceric informados no ANC	5	19,2%
<b>Representação Mandatária</b>	1	
<i>Sub-quesitos com não-conformidade:</i>		
- Instrumento de mandato/poder vigente e legítimo	1	3,8%
<b>Conformidade do Processo</b>	1	
<i>Sub-quesitos com não-conformidade:</i>		
- Dossiê submetido para verificação no prazo	1	3,8%

Fonte: BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. Sistema AMD. Posição atualizada em 05/07/2007. Disponível em <http://intranet2.bb.com.br/controles/servlet/sala> (Gestão do Risco Operacional – Sala de Controle).

**Quadro 9 – Pesos dos sub-questos de verificação no cálculo do rating específico do indicador Cadastro e Limite de Crédito**

SUB-QUESTO	PESO
- Instrumento de mandato/poder vigente e legítimo	1,00
- Módulo bens e patrimônio – comprovados – cadastrado/atualizado conforme cópias documentos aceitos pelo Banco, conferidos e arquivados	0,50
- Renda atualizada e comprovada	0,50
- CPF cadastrado de acordo com o documento apresentado	0,25
- Outorgados e sócios/acionistas cadastrados de acordo com o tipo mínimo exigido	0,25
- Registros obtidos na consulta realizada à Ceric informados no ANC	0,25
- Número, órgão expedidor e data de expedição cadastrados de acordo com o documento de identificação	0,10
- Endereço residencial cadastrado comprovado	0,10
- Nome e data de nascimento cadastrados de acordo com o documento de identificação	0,10
- Dossiê submetido para verificação no prazo	0,10

FONTE: BANCO DO BRASIL. LIC 52.7.1010.8-14 – Controles Internos e Compliance – Instrumentos de Controle – Cadastro e Limite de Crédito – Roteiro Auxiliar – Procedimentos do Nucop 05.06.2007).

**Quadro 10 – Distribuição dos dados referente ao cargo do funcionário, época de contratação e auto-verificação dos processos de Operações de Crédito e Cadastros/Limites de Crédito com não-conformidade nas verificações. Agência São José do Cedro. Julho/2007 a junho/2007.**

ASPECTO OBSERVADO	OPERAÇÕES DE CRÉDITO (n = 15)			CADASTROS E LIMITES DE CRÉDITO (n = 26)		
	Escriturário	Asneg	Gecon PF	Escriturário	Asneg	Gecon PF
Cargo do funcionário envolvido no processo	8	1	6	17	4	5
Época de Contratação ou Confeção do Cadastro e Limite de Crédito	SAFRA	ROTINA	SAFRA	ROTINA		
	8	7	18	8		
Auto-verificação	SIM	NÃO	SIM	NÃO		
	10	5	0	26		

Fonte: Dossiês das operações de crédito e dos cadastros e limites de crédito verificados.

Com relação ao cargo do funcionário que conduziu o processo, os resultados observados nos processos de operações de crédito não possibilitam identificar correlação com a ocorrência de falhas. Os resultados constatados nos processos de cadastro e limite de crédito, por sua vez, sinalizam uma possível correlação com o cargo do funcionário, quando se observa que dos 26 processos com apontamentos de não-conformidade 17 foram conduzidos por escriturários. Contudo, cabe a ressalva que a confecção de cadastro e estabelecimento de limite de crédito de pessoa física faz parte das atribuições do escriturário e é uma das atividades mais freqüentes na rotina do atendimento ao cliente.

Quanto à época de contratação da operação e da confecção do cadastro e limite de crédito, os resultados não evidenciam diferenças nos processos de operações de crédito. No que se relaciona aos processos de cadastro e limite de crédito, constata-se que a época de safra pode estar relacionada ao maior número de falhas nos processos. Cabendo, também nesse caso, a ressalva de que é na época de safra que estão concentradas as renovações cadastrais e de limite de crédito dos tomadores de empréstimos e financiamentos, além de ser a época de maior volume de trabalho na agência.

No que concerne ao procedimento de auto-verificação, constata-se que a prática não é adotada pela agência nos processos de cadastro e limite de crédito. Já nos processos de operações de crédito, mesmo sendo procedimento obrigatório estabelecido pelas normas da Instituição, em 5 das 15 operações não foi aplicada a F.V.C. específica. Entretanto, o fato de 10 operações com auto-verificação constarem entre as não-conformes pode refletir a ineficiência ou inadequação na aplicação desse mecanismo de controle.

Com vistas a possibilitar o alcance integral dos objetivos específicos estabelecidos pela pesquisa, aspectos não contemplados pelos dados dos sistemas corporativos e pelos dossiês dos processos foram levantados mediante entrevista com os funcionários.

Nos quadros 11 e 12 constam os resultados obtidos nas entrevistas com os seis funcionários da agência que participam dos processos de operações de crédito e cadastro e limite de crédito. As questões foram formuladas no sentido de refletirem em termos gerais a noção geral de controle do risco operacional e a sua importância e as percepções do entrevistado em relação aos fatores presentes na agência que possam determinar maior exposição ao risco de falhas nos processos.

**Quadro 11 – Distribuição das respostas dos funcionários entrevistados.  
Agência São José do Cedro. Agosto/2007.**

PERGUNTA	RESPOSTAS (n = 6)			
<i>Cargo</i>	Escriturário	Asneg	Gecon PF	Gecon PJ
	1	3	1	1
<i>Tempo na função</i>	Mais de 1 ano		Menos de 1 ano	
	3		3	
<i>Treinamentos</i>	CADASTRO	ANÁLISE DE CRÉDITO	OPERAÇÕES DE CRÉDITO	
	6	3	3	
<i>Opinião do entrevistado sobre o seu nível de conhecimento sobre:</i>	ADEQUADO		INSUFICIENTE	
RISCO OPERACIONAL	2		4	
INDICADORES DE RISCO	1		5	
RATING DE AGÊNCIAS	1		5	
INSTRUMENTOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE DO RISCO	2		4	
<i>Percepção do entrevistado acerca da importância do controle do Risco Operacional</i>				
PARA O BANCO	Não souberam responder			3
	Citaram aspectos relacionados aos órgãos de regulamentação, Acordo de Basileia, alocação de capital e perdas financeiras.			3
PARA A AGÊNCIA	Citaram aspectos relacionados à diminuição do nível de exposição ao risco, minimização das perdas financeiras e instrumento de gestão dos processos.			2
	Citaram aspectos relacionados à diminuição da ocorrência de falhas funcionais e prevenção de fraudes			5
	Citaram aspectos relacionados ao atingimento de metas do acordo de trabalho.			6

. Fonte: Roteiros da entrevista.

No que pese o fato do reduzido número de entrevistados, os resultados observados possibilitam delinear alguns aspectos que podem, a partir de uma investigação mais detalhada, ser identificados como fatores relacionados aos índices de não-conformidade de processos observados na agência:

- os treinamentos direcionados à capacitação para análise de crédito e operacionalização de operações de crédito não contemplam todos os funcionários envolvidos nos processos;
- os treinamentos sobre cadastro mostram-se ineficientes e não refletem na prática a melhoria da conformidade dos processos;
- todos os funcionários reconhecem não deter conhecimentos suficientes acerca da gestão do risco operacional no Banco do Brasil;
- quanto à importância do controle do risco operacional, a maioria dos entrevistados relaciona-o ao cumprimento de metas do acordo de trabalho e à prevenção de fraudes e falhas funcionais;
- aspectos relacionados a exigências legais, Acordo de Basileia e perdas financeiras não são do conhecimento de todos os entrevistados.

**Quadro 11 – Frequência dos principais fatores determinantes dos índices de não-conformidade observados na agência, indicados pelos entrevistados. Agência São José do Cedro. Agosto/2007.**

Desconhecimento da importância do rating do controle do risco operacional	6
Sobrecarga de tarefas e quadro insuficiente de funcionários nas agências	6
Falta ou insuficiência de treinamento em Cadastro e Operações de Crédito	5
Desconhecimento do sistema de controles internos do Banco (atribuições e mecanismos de controle)	5
Falta de clareza e objetividade dos normativos internos de cadastro e operações	4
Conscientização, postura e atitude dos funcionários	4
Ausência ou inadequação da rotina de auto-verificação	3
Complexidade das linhas de crédito e da regulamentação, com excesso de exigências de documentos e procedimentos	2
Ineficiência ou inadequação dos instrumentos de controle	0

Fonte: Roteiros da entrevista.



No quadro 11 constam as freqüências dos fatores indicados pelos entrevistados como determinantes da ocorrência de não-conformidade dos processos da agência. Os fatores ligados ao conhecimento e à capacitação dos funcionários destacam-se, assim como as questões relacionadas ao número insuficiente de funcionários e à sobrecarga de trabalho que também são indicadas por todos os funcionários.

No quadro 12 estão listadas as sugestões de ações a serem implementadas que, na visão dos entrevistados, podem contribuir para reduzir os níveis de falhas e inadequações dos processos operacionais da agência, particularmente os de operações de crédito e de cadastro e limite de crédito.

**Quadro 12 – Sugestões de ações a serem implementadas visando a redução dos índices de não-conformidade observados na agência, citados pelos entrevistados.  
Agência São José do Cedro. Agosto/2007.**

Implementação do setor de suporte para cadastro e operações
Funcionários treinados para as funções específicas
Estabelecer os treinamentos obrigatórios para funcionários envolvidos nas contratações de operações de crédito e na confecção de cadastros e limites
Adequar o número de funcionários do quadro da agência
Maior disseminação da cultura do controle

Fonte: Roteiros da entrevista.

As ações citadas pelos entrevistados vêm de encontro com as suas percepções em relação aos fatores que contribuem para a ocorrência de falhas e inadequações nos processos, destacados na questão anterior: conhecimento e capacitação dos funcionários e quadro funcional da agência.

Os resultados da pesquisa, analisados em conjunto, possibilitam destacar alguns aspectos que de uma forma mais evidente podem ser considerados como fatores determinantes dos níveis de exposição a riscos dos processos estudados. Dentre esses ressalta-se a capacitação técnica dos funcionários, o nível de conhecimento sobre risco e controle por parte dos envolvidos nos processos e a falta ou ineficiência na aplicação do mecanismo de auto-verificação dos processos.

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

A rede de agências do Banco do Brasil é sistematicamente avaliada no que diz respeito à exposição de seus processos a risco operacional. Com a proposta de analisar as variáveis envolvidas na determinação dos elevados índices de não-conformidade dos processos de Operações de Crédito Contratadas e de Cadastro e Limite de Crédito constatados na agência alvo do estudo, a presente pesquisa analisou os dados disponibilizados pelo sistema de acompanhamento e controle de riscos da Organização, complementando-os com análise documental dos dossiês dos processos e entrevista com os funcionários, na busca do amplo atingimento dos objetivos inicialmente propostos.

Na análise preliminar dos resultados gerais dos indicadores de conformidade dos processos estudados, confirmou-se a relevância do estudo proposto face à constatação dos recorrentes índices de não-conformidade em patamares superiores ao observado na média da Instituição como um todo, bem como da Superintendência de Varejo jurisdicionante (Santa Catarina), em todo o período analisado. Os resultados mostraram-se próximos aos observados na média da região (Gerev Chapecó), sugerindo que as características regionais podem ter relação com o comportamento desses índices.

Os resultados gerados a partir do agrupamento e distribuição dos processos que apresentaram não-conformidade no período de abrangência pesquisado, forneceram informações acerca de fatores que demonstraram relação com o nível de ocorrências de falhas operacionais nos processos de Operações de Crédito Contratadas e de Cadastro e Limite de Crédito, com destaque para a complexidade da linha de crédito contratada, a confecção de cadastros na época de safra agrícola e a ausência ou ineficiência da auto-verificação dos processos.

Na análise dos resultados relacionados às falhas mais freqüentes apontadas nas verificações e a sua representatividade no nível de conformidade dos processos, constatou-se que, no que diz respeito aos processos de operações de crédito, os documentos obrigatórios para a formalização da operação e o cadastramento das garantias no aplicativo GRT obtiveram destaque. No que concerne aos processos de cadastro e limite de crédito, não-conformidades no cadastramento de bens/patrimônio e de renda apresentaram freqüências significativamente maiores.

Em relação ao peso ponderado dos sub-questitos no nível de conformidade dos processos, as falhas de cadastramento representam 50% de não-conformidade do processo, destacando-se como uma das principais causas dos altos índices observados nesse indicador de exposição ao risco operacional.

Em consequência desses resultados, pode-se concluir que as falhas apontadas refletem, por um lado, o deficiente nível de consciência de risco dos funcionários, e por outro, a inadequada capacitação técnica dos mesmos, já que são procedimentos que dependem exclusivamente de conhecimento técnico e atitude de conformidade do agente do processo.

Os resultados obtidos nas entrevistas com os funcionários, mesmo considerando-se a limitação conclusiva em função do reduzido número de entrevistados, reforçam os aspectos evidenciados nas análises anteriores no que tange ao conhecimento sobre controle e risco operacional e à capacitação dos funcionários que operacionalizam os processos na agência.

Na percepção dos entrevistados acerca dos fatores que contribuem com a ocorrência de falhas operacionais nos processos, aparece a questão relacionada ao insuficiente número de funcionários na agência e à sobrecarga de tarefas, aspectos ressaltados igualmente nas sugestões de ações a serem implementadas no sentido de reduzir os níveis de não-conformidade indicadas pelos entrevistados.

Diante dos resultados apresentados, pode-se concluir que a pesquisa atingiu os objetivos propostos, visto que mapeou fatores determinantes dos níveis de não-conformidade dos processos da agência, permitindo redirecionar ações no sentido de reduzir os níveis de exposição aos riscos operacionais nos indicadores estudados.

Como limitações apresentadas pelo estudo, cabe ressaltar que, em decorrência de reformulações estruturais da Instituição e mudanças do quadro de funcionários no período de abrangência da pesquisa, análises mais aprofundadas em termos de correlação das variáveis ligadas aos agentes dos processos, previstas no projeto inicial, ficaram prejudicadas.

Aspectos relacionados à prática da auto-verificação como instrumento de controle e melhoria dos níveis de conformidade e fatores como treinamento de funcionários e disseminação da cultura de controle, são assuntos que, em função da proposta e da metodologia da pesquisa, apresentaram limitações de análise, constituindo-se em importantes temas para futuras pesquisas.

Por fim, a pesquisa demonstrou a necessidade de uma mudança de comportamento, na qual todos os funcionários envolvidos nos processos tenham conhecimento das conseqüências de suas tarefas cotidianas, da responsabilidade que cabe a cada um, da importância de se fazer da forma correta, uma vez que a assimilação dos princípios para a formação de uma cultura de controle é primordial para a manutenção da conformidade.

A qualificação dos profissionais em uma instituição é parâmetro básico na análise da mesma. A existência de uma cultura corporativa, observância de procedimentos internos e efetivo domínio da tecnologia de gerenciamento de riscos corporativos somente são atingidos com pessoal qualificado.

Os resultados da pesquisa possibilitam à agência estudada priorizar os recursos disponibilizados, no sentido de intensificar a observação, a correção, e o monitoramento de processos, além de direcionar treinamentos para onde são mais necessários, dentre outras decisões.

A pesquisa contribui, dessa forma, para a gestão do risco operacional e o gerenciamento de planos de ação às fragilidades identificadas nos controles internos da agência. O principal benefício do gerenciamento é garantir que os riscos operacionais estejam em níveis estrategicamente aceitáveis. Quantificar o risco é uma maneira de alcançar esse objetivo. O gerenciamento leva à introdução da cultura de riscos e facilita a absorção dos conceitos de melhoria contínua para os processos operacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANDRADE, A. **Eficácia, eficiência e economicidade**: como atingí-las através dos controles internos. São Paulo, 1999.
- ARAÚJO, M. C. S. **Gerenciando o risco**. 2003. 24p. (Trabalho de conclusão de curso) – MBA em Finanças Corporativas. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.
- ATTIE, W. **Auditoria**: Conceito e aplicações. 3.ed. São Paulo:Atlas, 1998.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2554**. Brasília, 1998.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2804**. Brasília, 2000.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3056**. Brasília, 1992.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3198**. Brasília, 1994.
- BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. **Programa de compliance 2007**. Banco do Brasil S.A., 2007a.
- BANCO DO BRASIL. Diretoria de Controles Internos. **Rating de agências** (Cartilha). Banco do Brasil S. A., 2006a. Atualizada em 17/08/2007.
- BANCO DO BRASIL. **LIC - Livro de Instruções Codificadas**. LIC 46. Gestão de riscos. Banco do Brasil S.A., 2006b.
- BANCO DO BRASIL. **LIC - Livro de Instruções Codificadas**. LIC 52. Gestão do risco operacional. Banco do Brasil S. A., 2007b.
- BANCO DO BRASIL. **Metodologia de auto-avaliação de riscos e controles** (apostila). Banco do Brasil S.A., 2002.
- BANCO DO BRASIL. **Seminário de riscos, controles internos e compliance**. Desenvolvimento profissional. Banco do Brasil S.A, 2001.
- BARQUETTE, J.L.A.; GOULART, L.S.A.; TÔRRES, R.S.; SILVEIRA, S.M.A.G. **O controle do risco operacional**. 2006. 30p. (Trabalho de conclusão de curso) – Pós-graduação Lato Sensu MBA em Negócios Financeiros. Centro de Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- BRASILIANO, A.C.R. **Riscos corporativos**: novo enfoque para a competitividade da empresa. Revista Brasiliano, 2.ed., 2002.

CASTRO, R. C. F. **Modelagem causal em risco operacional via modelos lineares generalizados**. 2005. (Dissertação de Mestrado) - Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000a.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000b.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUARTE JUNIOR, A. M. et al. **Controles internos e gestão de riscos operacionais em instituições financeiras brasileiras: classificação, definições e exemplos**. Resenha BFM-n.143. 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Ed, Atlas, 1991.

HACK, E. E.; RIBEIRO, I. S.; MAZUCATTO, C. L. **O rating de agências: uma forma de mensuração do risco operacional no Banco do Brasil**. 2005. 24p. (Trabalho de conclusão de curso) – MBA em Controles Internos. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA. Curitiba, 2005.

HERNANDES PEREZ JUNIOR, J. **Auditoria das demonstrações contábeis: normas e procedimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

HILLBRECHT, R. **Economia monetária**. São Paulo: Atlas, 1999.

IBCB. Instituto Brasileiro da Ciência Bancária. Controles Internos. **Core Principles for Effective Banking Supervision**. Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia. Setembro/1997. Adaptado da tradução de Antonio Luiz Scorci e Silva, março/2002. Disponível em: <http://intranet.bb.com.br/portal/APPS/trb/cmpl/supervisão.jsp>, acessado em 27.10.2006.

IBCB. Instituto Brasileiro da ciência Bancária. Controles Internos. **Framework for internal Control Systems in Banking Organisations**. Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia. Setembro/1998. Adaptado da tradução de Antonio Luiz Scorci e Silva, março/2002. Disponível em: <http://intranet.bb.com.br/portal/APPS/trb/cmpl/-supervisão.jsp>, acessado em 27.10.2006.

MIGLIAVACCA, P.N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

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

NOGUEIRA, R. E. **Risco operacional**. Apostila. Curitiba, 2005.

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

PACCOLA. G. **Controles internos como instrumento de gestão de riscos operacionais em instituições financeiras**. 2003. 52p. (Monografia) – Curso de Especialização em Contabilidade, Controladoria e Auditoria. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio, Cornélio Procópio-PR, 2003.

PAIVA, C. A. C. **Administração do risco do crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SAUNDERS, A. **Administração de instituições financeiras**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, A.T. **Administração e controle**. 10. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA JÚNIOR, J. B. Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, G.A.; ALMEIDA, M. V; CELLA, P.R. **Controles internos e risco operacional em operações de crédito massificado em agências de varejo do Banco do Brasil**. 2006. 15p. (Artigo) – MBA Controles Internos. Fundação Instituto de Pesquisas Atuariais e Financeiras, 2006.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

## ANEXO A – GRADE DE COLETA DE DADOS

Processo:												
Mês	07/06	08/06	09/06	10/06	11/06	12/06	01/07	02/07	03/07	04/07	05/07	06/07
Verificações												
Não-conformes												

Período	Processo/Cliente/FVC	Quesitos / sub-quesitos com não-conformidade



## ANEXO B – GRADE PARA COLETA DE DADOS DOS DOSSIÊS

Processo/Cliente	Aspectos
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>
	<i>Função do funcionário:</i> <i>Época da contratação/confecção:</i> <i>Auto-verificação:</i>

## ANEXO C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

<b>Funcionário</b>				
<i>Cargo</i>	Escriturário	Asneg	Gecon PF	Gecon PJ
<i>Tempo na função</i>	Mais de 1 ano		Menos de 1 ano	
<i>Treinamentos</i>	CADASTRO	ANÁLISE DE CRÉDITO	OPERAÇÕES DE CRÉDITO	
<i>Opinião do entrevistado sobre o seu nível de conhecimento sobre:</i>	ADEQUADO		INSUFICIENTE	
RISCO OPERACIONAL				
INDICADORES DE RISCO				
RATING DE AGÊNCIAS				
INSTRUMENTOS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE DO RISCO				
<i>Percepção do entrevistado acerca da importância do controle do Risco Operacional</i>				
PARA O BANCO				
PARA A AGÊNCIA				

<i>Assinalar os fatores que na opinião do entrevistado contribuem para a ocorrência de falhas e inadequações nos processos de Operações e Crédito e Cadastro/Limite de Crédito</i>	
Desconhecimento da importância do rating do controle do risco operacional	
Sobrecarga de tarefas e quadro insuficiente de funcionários nas agências	
Falta ou insuficiência de treinamento em Cadastro e Operações de Crédito	
Desconhecimento do sistema de controles internos do Banco (atribuições e mecanismos de controle)	
Falta de clareza e objetividade dos normativos internos de cadastro e operações	
Conscientização, postura e atitude dos funcionários	
Ausência ou inadequação da rotina de auto-verificação	
Complexidade das linhas de crédito e da regulamentação, com excesso de exigências de documentos e procedimentos	
Ineficiência ou inadequação dos instrumentos de controle	
<i>Listar as ações a serem implementadas no sentido de diminuir os índices de não-conformidade dos processos, citadas pelo entrevistado</i>	