

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Joelma Cilene Machado Bueno

GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL NO BANCO DO BRASIL S.A.

Porto Alegre – RS

2007

Joelma Cilene Machado Bueno

Gestão do Risco Operacional no Banco do Brasil S.A.

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

Orientador: Prof. Gilberto Kloeckner

Porto Alegre – RS

2007

Joelma Cilene Machado Bueno

GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL NO BANCO DO BRASIL S.A.

Conceito final:

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.....

Prof. Dr.....

Prof. Dr.....

Orientador – Prof . Dr.....

RESUMO

Em função de 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, as atividades e os processos financeiros e seus riscos tornaram-se cada vez mais complexos.

Há algum tempo já se dá a devida importância aos riscos de crédito e de mercado, mas diante de alguns acontecimentos de fraudes em grandes instituições financeiras internacionais e devido à grande expansão dos produtos, serviços e transações, o risco operacional passou a ganhar enorme importância para a estabilidade das instituições financeiras.

Dessa forma fica clara a necessidade dos bancos aprofundarem sistematicamente seus conhecimentos acerca da identificação, avaliação e mensuração dos riscos operacionais, a fim de resguardarem sua reputação e, conseqüentemente sua sobrevivência no Sistema Financeiro Mundial.

A criação de uma cultura de controle e a assimilação por todo o corpo funcional de uma empresa tem sido uma preocupação constante. Divulgar os métodos de controle, instruir e fazer todos entenderem e aplicarem efetivamente esses métodos é algo que necessita muito de atenção.

Nem todos os funcionários entendem esse contexto, nem todos aceitam esses processos de controle. Isso acaba dificultando todo um processo de gestão.

O presente trabalho trata dos principais conceitos sobre risco e controle; traz um breve histórico da evolução, dentro do Banco do Brasil S.A., desta cultura de controle; mostra como o Banco está organizado estruturalmente dentro deste contexto e analisa como este tema está sendo percebido e aplicado pelos funcionários.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	RISCO	10
	RISCO OPERACIONAL	10
	Pessoas	11
	Processos	12
	Sistemas	13
	Eventos Externos	14
	GESTÃO DE RISCOS	15
	Gestão do Risco Operacional no Banco do Brasil S.A.	22
3.	COMPLIANCE	23
	RISCO DE <i>COMPLIANCE</i>	24
	MISSÃO <i>COMPLIANCE</i>	25
	A FUNÇÃO <i>COMPLIANCE</i>	25
	COMPONENTES DO <i>COMPLIANCE</i>	27
4.	GOVERNANÇA CORPORATIVA	29
	PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	29
5.	CONTROLE	29
	CONTROLE INTERNO	30
	Evolução Histórica dos Controles	31
	Sistema de Controles Internos	35
	Metodologias de Controles Internos	36
	Ambiente dos Controles Internos no Banco do Brasil S.A.	43
	O <i>Rating</i> no Banco do Brasil S.A.	45
6.	METODOLOGIA	47
7.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
8.	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES	62
	REFERÊNCIAS	63
	ANEXO I – 25 PRINCÍPIOS PARA SUPERVISÃO BANCÁRIA	65

ANEXO II – 13 PRINCÍPIOS RELATIVOS AOS CONTROLES INTERNO	.69
ANEXO III – RESOLUÇÃO 2554	73
ANEXO IV – MODELO ENTREVISTA	78
ANEXO V – ORGANOGRAMA CONTROLES INTERNOS	79
ANEXO VI – MODELOS FVC'S	80

1. INTRODUÇÃO

O sistema bancário sempre conviveu num contexto relacionado ao risco operacional; porém há tempos atrás os processos de controle eram simples, na sua maioria baseados nas segregações de funções. Na maioria dos bancos não havia departamentos envolvidos na avaliação de controles internos e de risco operacional a não ser a auditoria interna.

Mas os serviços financeiros evoluíram. Segundo Marshall (2002) os mercados e produtos financeiros e a tecnologia e as técnicas utilizadas para produzi-los têm passado por mudanças significativas ao longo dos últimos anos com profundas implicações para as operações. Essas mudanças acabaram tornando as atividades financeiras e conseqüentemente seus riscos, mais complexos.

As mudanças ocasionadas pela globalização e pelo impacto da tecnologia provocaram novas formas automatizadas de atendimento, diversidade de produtos e um mercado extremamente competitivo.

Faz-se clara a necessidade de se criar mecanismos de controles mais eficazes para evitar o efeito devastador de quebras espetaculares e escândalos em instituições financeiras, a exemplo do que ocorreu com o tradicional Banco Barings em 1995 devido à desastrosa operação com derivativos, realizada apenas por um operador.

Percebeu-se a necessidade de se tratar de forma mais atenta o risco operacional, elaborando e divulgando normas e princípios a serem observados pelos mercados financeiros mundiais. Criou-se então o Comitê de Basiléia para Supervisão Bancária que teve sua atuação uniformizada em nível internacional em 1996.

Visando a diminuição dos riscos operacionais, o Comitê de Supervisão Bancária criou os 25 Princípios de Basiléia em 1997 (Anexo I) orientando os bancos centrais a garantirem a rigidez dos sistemas financeiros para identificar, monitorar e controlar riscos. Surgem aí as auditorias como instrumento de controle para tanto.

Em setembro de 1998 foram divulgados os 13 Princípios da Basiléia (Anexo II), dirigidos às instituições financeiras, recomendando que estabelecessem seus controles internos de modo transparente tanto para o mercado quanto para os funcionários.

Esses princípios serviram de base para que os bancos criassem seus controles a partir de cinco elementos: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. Para cumprimento dessas recomendações, o Banco Central do Brasil editou em 1998 a Resolução 2554 (Anexo III), normatizando a criação de sistemas de controles internos direcionados para as atividades das instituições financeiras.

No Banco do Brasil seguiu-se a orientação do Comitê de Supervisão Bancária e a Resolução 2554, de 24.09.1998 do Banco Central do Brasil e foi criada uma Unidade de Controles Internos, focada na conformidade no cumprimento das leis, regulamentos e normas e da apuração e mensuração dos riscos do tipo operacional, de conjuntura, legal e de imagem.

O processo de gestão do risco operacional aplicado pelo banco tem por objetivo identificar, mensurar, mitigar e acompanhar os riscos operacionais inerentes a todos os produtos, serviços, processos e sistemas do banco (Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil – Livro 46 Capítulo 16 Título 4 Subtítulo 1).

Dentro deste contexto, o objetivo deste trabalho é identificar como a gerência média de pessoa jurídica das agências da Rede São José dos Pinhais (PR) percebe e avalia a aplicabilidade dos processos de controle internos, mais especificamente das FVC's (Fichas de Verificação de Conformidade) no seu dia-a-dia.

Este trabalho contemplará os principais conceitos relacionados à risco e controles, abordará como o Banco do Brasil S.A. está estruturado para exercer o controle interno e, através de uma pesquisa, analisará como a gerência média das agências da Regional São José dos Pinhais (PR) têm se posicionado frente aos métodos de controle do Risco Operacional utilizado pelo banco através da Unidade de Controles Internos.

A metodologia escolhida para este trabalho é o Método Survey do tipo Descritivo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário do tipo fechado com cinco alternativas de respostas. O questionário foi distribuído entre 25 gerentes de contas pessoa jurídica da rede em uma reunião ocorrida em São José dos Pinhais (PR) no dia 29.08.2007.

2. RISCO

Risco pode ser definido como a combinação entre a probabilidade de ocorrência de um evento e suas conseqüências (Apostila da Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil S.A. – 2005).

Segundo o Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil S.A., uma das definições de risco é a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada.

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 estimular resultados e a decisão se baseia em dados históricos.

Em sentido inverso, a incerteza ocorre quando as decisões não se baseiam em dados históricos sobre um fato e sim em sensibilidade pessoal.

Ainda segundo o Banco do Brasil, 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 a os controles existentes”.

2.1. RISCO OPERACIONAL

Como a ênfase desse trabalho está sobre o Risco Operacional, cabe aqui maior detalhamento sobre o mesmo.

O Risco Operacional refere-se à possibilidade de perdas decorrentes de falhas ou ações inadequadas de pessoas, falhas ou inadequações de processos e sistemas ou oriundas de eventos externos, incluindo perdas legais.

O processo de gestão do risco operacional aplicado ao Banco do Brasil tem por objetivo identificar, mensurar, mitigar e acompanhar os riscos operacionais inerentes a todos os produtos, serviços, processos e sistemas do Banco, incluindo suas unidades externas e subsidiárias integrais.

Os fatores do risco operacional (pessoas, processos, sistemas e eventos externos) constituem então a base para a identificação do risco operacional a que as instituições estão expostas e se desdobram em subfatores.

2.1.1. Pessoas

O fator pessoas se desdobra nos seguintes subfatores:

- Conduta
- Competências
- Qualidade de vida no trabalho
- Carga de trabalho

A conduta está relacionada à execução somente de atividades autorizadas e inerentes ao cargo; antecedentes; postura ética nas atividades e relacionamentos pessoais; atenção e zelo na realização das tarefas; imparcialidade; cumprimento das leis e normas regulamentares; confidencialidade; comprometimento.

As competências seriam as habilidades e conhecimentos específicos necessários para a realização das tarefas; atitudes específicas para cada cargo, incluindo capacitação e autoridade/responsabilidade do gestor; experiências profissionais.

Qualidade de vida no trabalho é o subfator relacionado à saúde/doença dos funcionários; clima organizacional (ao invés de estilo de gestão, motivação, etc); condições do ambiente para a realização das atividades.

Carga de trabalho tem a ver com a compatibilização das demandas de trabalho à capacidade operacional e à jornada de trabalho.

2.1.2. Processos

O fator processos desdobra-se nos subfatores:

- Adequação à legislação
- Pontos de Controle
- Comunicação Interna
- Modelagem
- Segurança Física

A adequação à legislação refere-se, como o próprio termo diz, à adequação às leis e jurisprudências vigentes no país.

Os pontos de controle seriam a aplicação efetiva e execução dos mecanismos de controle de processos.

A comunicação interna refere-se à comunicação apropriada, clara, objetiva e de fácil acesso para consulta e em volume de fácil absorção.

A modelagem diz respeito ao desenho, redesenho e documentação de processos com seus controles e instrumentos de mitigação.

A segurança física está relacionada não só a segurança física de pessoas, mas também de equipamentos.

2.1.3. Sistemas

O fator sistemas subdivide-se nos seguintes subfatores:

- Rede de Comunicação
- Análise e Programação
- Hardware e Software
- Segurança Lógica

A rede de comunicação está relacionada aos protocolos e dispositivos de rede que permitem a comunicação e a disponibilidade dos sistemas do Banco do Brasil (softwares básicos, apoio e aplicativos) para clientes, funcionários, usuários externos, contratados, fornecedores e parceiros.

A análise e programação relacionam-se com a especificação, desenvolvimento, manutenção, homologação e implantação de soluções de TI – Tecnologia da Informação.

Os hardwares e softwares são os computadores, periféricos, sistemas operacionais (software básico), programas de escritório (software de apoio) e programas aplicativos de provedores externos.

A segurança lógica tem a ver com o acesso aos sistemas de TI do Banco do Brasil aos clientes, funcionários, usuários externos, contratados, fornecedores e parceiros.

2.1.4. Eventos Externos

O fator Eventos Externos desdobra-se nos seguintes subfatores:

- Fornecedores e Parceiros
- Desastres Naturais e Catástrofes
- Ambiente Regulatório
- Ambiente Social
- Meio Ambiente
- Usuários

Os fornecedores e parceiros têm a ver como o desempenho e qualidade dos fornecedores de produtos e serviços, energia, telecomunicações, serviços terceirizados, correspondentes bancários, etc.

Os desastres naturais e catástrofes relacionam-se aos eventos naturais (terremotos, enchentes, etc) ou catástrofes (queda de prédio, etc.).

O ambiente regulatório diz respeito às mudanças políticas, legislação e regulamentação.

O ambiente social diz respeito à situação econômico-social; segurança e policiamento; atuação do crime organizado.

Meio ambiente relaciona-se à biodiversidade e desenvolvimento sustentável.

O subfator usuários têm a ver com a afinidade do usuário com as tecnologias de segurança do banco; auto fraude.

2.2. GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Risco é uma parte vital do gerenciamento estratégico de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações identificam os riscos relacionados às suas atividades com o objetivo de obter benefícios substanciais de cada atividade e da inter-relação entre todas elas. (Atualização em Controles Internos e Conformidade – Diretoria de Controles Internos – Banco do Brasil S.A. – 2005).

O foco de uma boa gestão de risco é a identificação e tratamento desses riscos. Seu objetivo é agregar o máximo valor a todas as atividades de uma organização. Ele forma o entendimento quanto ao benefício ou prejuízo de todos os fatores que podem afetar a organização. Ele aumenta a probabilidade de sucesso e reduz, tanto a probabilidade de fracasso, quanto a incerteza de atingimento dos objetivos da organização.

A Gestão de Risco deve ser um processo contínuo e progressivo, que permeia a estratégia de uma organização e sua implementação. Ela deve identificar todos os tipos de risco que circundam as atividades da organização, no passado, no presente e principalmente no futuro.

O processo de gestão de risco protege a organização e os interessados (*stakeholders*) e agrega valor a ela, dando sustentação aos seus objetivos por meio de:

- a) uma estrutura para a organização que possibilite que futuras atividades sejam realizadas com controle e consistência;
- b) aperfeiçoamento de tomadas de decisões, planejamento e priorização, através de um apropriado conhecimento do negócio; imprevisibilidade e estimativa de ameaças e oportunidades;
- c) utilização e alocação mais eficiente de capital e recursos por toda a organização;
- d) redução da imprevisibilidade em áreas não essenciais ao negócio;
- e) proteção e aumento de ativos e resguardo quanto à imagem da empresa;
- f) desenvolvimento e suporte de pessoal e da base de conhecimentos da organização; e
- g) otimização da eficiência operacional.

Assim pode-se chegar à conclusão que a gestão de riscos nas instituições financeiras são de suma importância para sua sobrevivência.

Da Silva (1997) afirma que se não observadas as necessidades adequadas, principalmente quanto às dimensões estratégica, organizacional e tecnológica, devido ao alto grau de exposição a risco, a sobrevivência num mercado tão competitivo seria seriamente ameaçada.

O Banco do Brasil definiu os principais riscos por ele incorridos e estabeleceu as áreas responsáveis pela sua gestão estratégica.

Muitas vezes esses riscos se inter-relacionam e se sobrepõem, sendo o grande desafio de um banco a gestão integrada destes, além do que, apesar de várias áreas distintas estarem envolvidas nesta gestão, não se deve pensar isoladamente em cada risco, pois dificilmente perdas são decorrentes de um só risco.

Os principais riscos considerados pelo Banco do Brasil são:

- Risco de Conjuntura
- Risco de Crédito
- Risco de Mercado
- Risco de Liquidez
- Risco de Imagem
- Risco Legal
- Risco Operacional

a) Risco de Conjuntura segundo o Banco do Brasil seria a possibilidade de perdas decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do Brasil ou de outros países.

- Risco Estratégico – possibilidade de perdas pelo insucesso das estratégias adotadas, levando-se em consideração a dinâmica dos negócios e da concorrência, as alterações políticas no País e fora dele e as alterações da economia nacional e mundial.
- Risco de País – possibilidade de perdas em função de alterações políticas, culturais, sociais, financeiras/fluxo de capitais/ou econômicas em outros países com os quais haja algum tipo de relacionamento econômico, principalmente investimentos.
- Risco Sistêmico – possibilidade de perdas em virtude de dificuldades financeiras de uma ou mais instituições que provoquem danos substanciais a outras, ou ruptura na condução operacional de normalidade do Sistema Financeiro Nacional.

b) Risco de Crédito é a probabilidade de que o tomador de recursos não queira ou não possa cumprir seus compromissos de dívida. Trata-se do risco predominante nas operações creditícias (Otaviano Canuto – Jornal Valor Econômico de 16.01.2001).

Para o Banco do Brasil o Risco de Crédito é a possibilidade de perda resultante da incerteza quanto ao recebimento de valores pactuados com tomadores de empréstimos, contrapartes de contratos ou emissões de títulos.

- Risco de Inadimplência – possibilidade de perdas pela incapacidade de pagamento do tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título.
- Risco Soberano – possibilidade de perdas pela incapacidade de um tomador de um empréstimo, contraparte de uma transação ou emissor de um título honrar compromissos em função de restrições impostas por seu país sede.
- Risco de Concentração de Crédito – possibilidade de perdas em decorrência da não diversificação do crédito.

c) Risco de Mercado, segundo o Banco do Brasil, é a possibilidade de perdas causadas por mudanças no comportamento de taxas de juros e de câmbio, nos preços das ações e commodities e no descasamento entre taxas/preços, prazos e moedas/índices.

- Risco de Taxa de Juros – possibilidade de perdas no valor de mercado de uma carteira decorrentes de mudanças adversas nas taxas de juros e/ou em seus derivativos.
- Risco de Taxa de Câmbio – possibilidade de perdas devido a mudanças adversas na taxa de câmbio e/ou seus derivativos.
- Risco de Ações – possibilidade de perdas decorrentes de mudanças adversas nos preços de ações e/ou em seus derivativos.

- Risco de Commodities – possibilidade de perdas decorrentes de mudanças adversas nos preços de commodities e/ou seus derivativos.

d) Risco de Liquidez para o Banco do Brasil teria duas formas distintas. O risco de liquidez de mercado que é a perda decorrente da incapacidade de realizar uma transação em tempo razoável e sem perda significativa de valor e risco de liquidez de fluxo de caixa (*funding*) que está associado à possibilidade de falta de recursos para honrar os compromissos assumidos em função do descasamento entre os ativos e passivos.

e) Risco de Imagem tem a ver com a possibilidade de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao mercado ou às autoridades, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.

f) Risco Legal é a possibilidade de perdas decorrentes de multas, penalidades ou indenizações resultantes de ações de órgãos de supervisão e controle, bem como perdas decorrentes de decisão desfavorável em processos judiciais ou administrativos.

- Risco de Legislação – possibilidade de perdas decorrentes de sanções por reguladores e indenizações por danos a terceiros, em razão de violação da legislação ou regulamentos vigentes.
- Risco Tributário – possibilidade de perdas devido à criação, modificação ou à inadequada interpretação da incidência de tributos.

g) Risco Operacional é a possibilidade de perdas decorrentes de falhas ou ações inadequadas de pessoas, falhas ou inadequações de processos e sistemas ou oriundas de eventos externos, incluindo perdas legais.

- Pessoas – Falha Humana ou Concentração de Serviços – possibilidade de perdas decorrentes :

- de equívoco, omissão, distração ou negligência de funcionários ou de mão-de-obra contratada.
- da inobservância de normas ou de controles internos instituídos.
- da concentração de serviços em poucas pessoas.

- Pessoas – Fraudes – possibilidade de perdas decorrentes:

- de comportamento fraudulento associado à adulteração ou descumprimento de controles, ao descumprimento de normas, ao vazamento de informações privilegiadas, ao desvio de valores, ou associado à divulgação de informações erradas.
- De quebra de sigilo bancário ou de obtenção de vantagens pessoais em negociações.

- Processos – Contratos – possibilidade de perdas decorrentes de julgamentos desfavoráveis por contratos omissos, mal redigidos ou sem o devido amparo legal ou decorrentes da falta de verificação de competência e representatividade do signatário.

- Processos – Modelagem – possibilidade de perdas decorrentes:

- do incorreto desenvolvimento ou da inadequação de normas, roteiros contábeis, metodologias de cálculo, sistemas, etc.
- da incorreta utilização de dados quando da elaboração de normas, roteiros contábeis, metodologias de cálculo, sistemas, etc.
- da disponibilização de relatórios incorretos ou inadequados.

- Processos – Produtos e Serviços – possibilidade de perdas decorrentes:

- de o produto ou da prestação de serviços não atender às necessidades dos clientes.
- de processo inadequado de pagamento, recebimento ou liquidação.
- De má precificação ou valoração.

- Tecnologia – Sistemas – possibilidade de perdas decorrentes:
 - de informações não poderem ser recebidas, armazenadas ou transmitidas em tempo hábil, devido a falhas ou indisponibilidade dos sistemas.
 - de os sistemas não apresentarem informações confiáveis.
 - de decisão incorreta em relação à plataforma de desenvolvimento de sistemas.

- Tecnologia – Equipamentos – possibilidade de perdas decorrentes:
 - de falhas nos equipamentos elétricos, telefônicos, de segurança, de processamento e de transmissão de dados.
 - de definição de arquitetura tecnológica inadequada.
 - de definição imprópria de necessidade de investimento em equipamentos.

- Eventos Externos – Concentração em Fornecedores ou Terceirização de Serviços – possibilidade de perdas decorrentes:
 - da concentração em fornecedores de produtos e serviços.
 - de falhas de serviços públicos.
 - de definição imprópria de necessidades de investimentos em equipamentos.

- Eventos Externos – Atividades Criminosas – possibilidade de perdas decorrentes:
 - de lavagem de dinheiro.
 - de fraudes ou falsificações, em meios eletrônicos, praticados por terceiros.
 - de fraudes ou falsificações, em meios não eletrônicos, praticados por terceiros.
 - de assaltos, roubos, furtos ou sequestros.
 - de danos físicos ao patrimônio.

- Catástrofe – possibilidade de perdas decorrentes de catástrofes naturais ou não.

2.2.1. Gestão do Risco Operacional no Banco do Brasil S.A.

O processo de gestão do risco operacional aplicado ao Banco do Brasil tem por objetivo identificar, mensurar, mitigar e acompanhar os riscos operacionais inerentes a todos os produtos, serviços, processos e sistemas do Banco, incluindo suas unidades externas e subsidiárias integrais.

Em consonância com as melhores práticas adotadas no mercado mundial e as recomendações do Comitê de Basileia, os riscos de mercado, liquidez, crédito e operacional são geridos de forma consolidada pelo Banco do Brasil.

O gerenciamento é realizado de modo autônomo, segregado das unidades de negócios, cabendo ao Comitê de Risco Global, fórum composto pelo Conselho Diretor, diretores de executivos, a definição das estratégias de gestão do Banco. Todas as decisões são tomadas de forma colegiada.

A estrutura de gerenciamento do risco operacional no Banco do Brasil é composta pelas Diretorias de Gestão de Riscos e Controles Internos e pela Unidade Gestão de Segurança. O Diretor de Gestão de Riscos, por meio de indicação do Conselho de Administração, é o responsável pelo gerenciamento do risco operacional no Banco (Anexo V).

A Auditoria Interna é responsável pela verificação do gerenciamento de risco operacional e do funcionamento de sua estrutura.

Utilizando os direcionadores do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e domínios do *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), foi estruturado e encontra-se em implantação Plano de

Atuação para o atual ano de 2007 que representa a organização e formalização das atividades a serem desenvolvidas durante o exercício, estando programadas verificações segregadas de *compliance* e ações de assessoria, seguindo o foco na disseminação da cultura e na promoção da melhoria dos controles internos no Banco.

A avaliação dos controles internos nas unidades organizacionais, incluindo as redes de distribuição, e nas subsidiárias está alinhado com as melhores práticas de mercado. O modelo adotado baseia-se em três camadas de controle: a primeira, realizada por meio de autoavaliação, no nível estratégico, e por meio de auto-verificações, no nível operacional; a segunda, realizada de forma segregada pela Diretoria de Controles Internos por meio de verificações; e a terceira camada, realizada por meio de avaliações independentes e sistematizadas pelas Auditorias Interna e Independente, com foco nos riscos, controles e governança.

3. COMPLIANCE¹

A palavra *compliance* vem do verbo em inglês “to comply”, que significa “cumprir”, “executar”, “satisfazer”, “realizar o que lhe foi imposto” ou seja, *compliance* – que em português significa conformidade – é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição.

Estar em *compliance* então é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. É, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição. Cada funcionário é pessoalmente responsável pelo cumprimento de todas as normas aplicáveis aos processos sob sua responsabilidade.

A transparência, a redução de riscos e o cumprimento de leis e normas sempre foram aspectos importantes para as corporações em qualquer parte do mundo. Aliado à governança corporativa e à gestão de riscos, o *compliance* forma o tripé fundamental para contribuir para a sustentabilidade das organizações. A visão integrada destes três conceitos, incluindo o atendimento de todos os requisitos necessários para atingir os objetivos estratégicos, vem se tornando uma importante ferramenta para a criação de valor e o aumento da competitividade. O esforço de desenvolver e implementar sistemas e processos que permitam gerir riscos em escala global, adequar-se às crescentes exigências regulatórias e garantir os princípios de governança corporativa é um investimento que vale a pena, especialmente quando mensurado em termos de melhoria de performance, transparência e sustentabilidade corporativa.

3.1. RISCO DE COMPLIANCE

¹ Atualização em Controles Internos e Conformidades. Seminário Banco do Brasil, Diretoria de Controles Internos, 2005.

Segundo a definição do BIS/Comitê de Basileia (*The Compliance function in Banks – Consultative Document, October 2003*, p. 3), o Risco de *Compliance* é o risco de sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e padrões das boas práticas bancárias. Muitas vezes, é entendido como “risco de integridade”, porque a reputação dos bancos está diretamente vinculada à sua aderência a princípios de integridade e equidade.

3.2. MISSÃO COMPLIANCE

A Missão *Compliance* consiste em “assegurar, em conjunto com a demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes”.

3.3. A FUNÇÃO COMPLIANCE

A função *compliance* é uma função independente que identifica, avalia, recomenda sobre, monitora e reporta o risco de *compliance* do banco. Tem como objetivos assegurar que a organização tenha Sistemas de Controles Internos que mensurem e gerenciem adequadamente os risco a que está exposta; e garantir o cumprimento de normas, leis e regulamentos internos e externos, minimizando os riscos operacional e legal.

- possui *status* formal dentro do banco e acesso direto à alta administração ou a comitê especializado;

- é formalizada por meio de normas internas ou documentos aprovados pela alta administração;
- é independente, autônoma e centralizada;
- possui autoridade para conduzir investigações;
- possui acesso a todas as operações da empresa; e
- é segregada da função auditoria e submetida a revisão independente.

É importante salientar, também, que a conformidade é um estado em que se encontra alguma coisa ou pessoa, e não uma situação permanente, motivo pelo qual exige monitoramento constante. Já os controles internos, são um processo e não somente um procedimento ou política levados a cabo em determinado período de tempo. Por conseguinte, a função conformidade não pode ser confundida com os controles internos, uma vez que ela é um dos elementos do conjunto “Controles Internos”.

A atividade de *Compliance* não se confunde também com a de auditoria, controladoria ou com a função legal. A função legal, por exemplo, cuida da orientação sobre a aplicabilidade de leis, regulamentos e normas, enquanto a função *compliance* monitora o cumprimento das mesmas leis, regulamentos e normas.

Exemplos da aplicabilidade da Função *Compliance*:

- Leis – certificar-se da aderência e do cumprimento;
- Princípios Éticos e Normas de Conduta – assegurar-se da existência e observância;
- Regulamentos e Normas – assegurar-se da implementação, aderência e atualização;
- Procedimentos e Controles Internos – assegurar-se da existência de procedimentos associados aos processos;
- Sistema de Informações – assegurar-se da implementação e funcionalidade;

- Planos de Contingência – assegurar-se da implementação e efetividade por meio de acompanhamento de testes periódicos;
- Segregação de Funções – assegurar-se da adequada implementação da segregação de funções nas atividades da Instituição, a fim de evitar o conflito de interesses;
- Prevenção à Lavagem de Dinheiro – fomentar a cultura de prevenção à lavagem de dinheiro, através de treinamentos específicos;
- Cultura de Controles – fomentar a cultura de Controles em conjunto com os demais pilares do Sistema de Controles Internos na busca incessante da sua conformidade;
- Relatório do Sistema de Controles Internos (gestão de *compliance*) – avaliação dos riscos e dos controles internos – elaborar ou certificar-se da elaboração do referido relatório com base nas informações obtidas junto às diversas áreas da instituição, visando apresentar situação qualitativa do Sistema de Controles Internos em atendimento à Resolução 2554/98;
- Participar ativamente do desenvolvimento de políticas internas, que previnam problemas futuros de não conformidade e a regulamentação aplicável a cada negócio;
- Relações com Órgãos Reguladores e Fiscalizadores – assegurar-se de que todos os itens requeridos pelos reguladores sejam prontamente atendidos pelas várias áreas da instituição financeira assertivamente e com representatividade e fidedignidade.

3.4. COMPONENTES DO *COMPLIANCE*

- Estabelecimento de objetivos: deve estar alinhado com políticas, estratégias e missão definidas para a Organização;
- Atividades de Controle: auxiliam o *Compliance* a assegurar a aderência entre resultados obtidos e objetivos estabelecidos;

- Informação e Comunicação: informação em todos os níveis da organização, permite agir proativamente em relação aos riscos de *compliance* a que a instituição está exposta, canal de comunicação eficaz por toda a organização, inclusive Conselho de Administração e alta gestão.
- Monitoramento – abordagem proativa para assegurar a conformidade nos níveis internos e externos da organização, mudanças regulamentares ou modificações nas operações dever ser seguidos de revisão dos procedimentos de estabelecimento de *compliance*.

4. GOVERNANÇA CORPORATIVA²

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas são geridas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre os acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da empresa, melhorar seu desempenho, facilitar o acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade.

4.1. PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

- Equidade: tratamento igualitário a acionistas (minoritários e majoritários) e partes interessadas (empregados, colaboradores, fornecedores, etc);
- Transparência na relação com o mercado investidor;
- Prestação de contas e adoção de padrões internacionais nos registros contábeis; e
- Responsabilidade corporativa (sustentabilidade) e cumprimento das leis.

Vários países adotam códigos das melhores práticas da governança corporativa. No Brasil, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa foi elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em maio de 1999. O projeto teve apoio da Bolsa de Valores de São Paulo, que patrocinou o lançamento do código. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também elaborou uma cartilha com recomendações relativas a boas práticas de governança corporativa.

² Atualização em Controles Internos e Conformidades. Seminário Banco do Brasil, Diretoria de Controles Internos, 2005.

5. CONTROLE

Segundo Megginson, Mosleu e Pietri Jr (1986) podemos definir controle como sendo o processo de garantir que os objetivos organizacionais e gerenciais estejam sendo cumpridos. Diz respeito às maneiras de fazer com que as coisas aconteçam do modo planejado.

Ainda segundo os mesmos autores, o primeiro passo em controlar é estabelecer padrões de desempenho. Padrão é uma unidade de medida que pode servir como ponto de referência para a avaliação de resultados. O estabelecimento de padrões é inútil, salvo se houver alguma maneira de impedir o desempenho real, Outra consideração é que a mensuração precisa ser de fácil execução e relativamente barata.

Um passo crítico do controle é comparar o desempenho real com o planejado. Os desvios têm de ser analisados a fim de ser determinado por que o padrão não está sendo atingido. Se houver necessidade, haverá então uma ação corretiva, o padrão pode ser modificado, o desempenho pode ser melhorado ou as duas coisas conjuntamente.

5.1. CONTROLE INTERNO

Almeida (1996) afirma 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 (2002) 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 (2002), por sua vez, afirma de forma bastante simples, porém com muita propriedade, que um bom sistema de controle interno funciona como uma “peneira” na detecção de erros e irregularidades.

As instituições financeiras têm características próprias e que as diferenciam das demais empresas que visam lucro, primeiro porque trabalham com capital de terceiros, captando recursos junto ao público, e depois pela eficiência do seu *modus operandi*, conforme Gustavo Paccola (2003).

A atividade principal de uma instituição financeira é a intermediação financeira. Captar recursos de agentes superavitários e repassa-los aos agentes deficitários. Isso implica em responsabilidade no modo de gerenciar essa atividade de modo a não correr riscos desnecessários e incorrer numa insolvência, por exemplo.

5.1.1. Evolução histórica dos controles

1929	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quebra da Bolsa de Nova Iorque. ▪ Política intervencionista “<i>New Deal</i>” – Governo do Presidente Theodore Roosevelt.
1930	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de organismos de controle do Governo Federal Americano.
1933/ 1934	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Congresso Americano vota medidas com vistas a proteger o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores – <i>Securities Act</i>. ▪ Criação da SEC – <i>Securities and Exchange Commission</i> (exigência de registro do prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários).
1940	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Investment Advisers Act</i> (registro dos consultores de investimento) e <i>Investment Company Act</i> (registro de fundos mútuos).
1945	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conferências de <i>Bretton Woods</i> – Criação do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial (BIRD), com o objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional.
1950	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Prudential Securities</i> – contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários.

1960	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Era <i>Compliance</i>: a SEC passa a insistir na contratação de <i>compliance officers</i>, para: <ul style="list-style-type: none"> ➤ criar procedimentos internos de controles; ➤ treinar pessoas; ➤ monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão.
1970	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento do mercado de opções e metodologias de <i>Corporate Finance, Chinese Walls, Insider Trading, etc.</i>
1974	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O mercado financeiro mundial apresenta-se perplexo diante do caso <i>Watergate</i>, que demonstrou a fragilidade de controles no Governo Americano. ▪ Criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária.
1980	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A atividade de <i>Compliance</i> se expande para as demais atividades financeiras no mercado americano.
1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecido o primeiro Acordo de Capital da Basileia (Basileia I), emitiu padrões para a determinação do capital mínimo das instituições financeiras. ▪ Convenção das Nações Unidas contra o tráfico ilícito de entorpecentes e de substâncias psicotrópicas, Viena.
1990	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 40 recomendações sobre prevenção e combate à lavagem de dinheiro da <i>Financial Action Task Force</i> - ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF) - revisadas em 1996 e referidas como recomendações do GAFI/FATF
1992	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração, pela Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas (CICAD), e aprovação pela Assembléia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA), do "Regulamento-Modelo sobre Delitos de Lavagem Relacionados com o Tráfico Ilícito de Drogas e Outros Delitos Graves".
1994	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adesão do Brasil ao Acordo da Basileia.
1995	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A fragilidade no sistema de controles internos leva à falência o Banco Barings. ▪ Basileia I – Publicação de Regras Prudenciais para o Mercado Financeiro Internacional. ▪ Criação do Grupo de Egmont com o objetivo de promover a troca de informações, o recebimento e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro provenientes de outros organismos financeiros.
1996	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recomendação pelo G-7 para que o Comitê da Basileia providencie a uniformização da supervisão bancária em nível internacional. ▪ Complementado o primeiro Acordo de Capital de 1988 para inclusão do risco de mercado dentro do cálculo do capital mínimo definido em 1988 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia.
1997	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação pelo Comitê da Basileia dos 25 princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz, com destaque para seu Princípio de n.º 14.
1998	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basileia – divulgação do documento "Estrutura para sistemas de controles internos em organizações bancárias", no qual são estabelecidos 13 princípios para a avaliação de sistemas de controles internos. ▪ Banco Central do Brasil – publicação da Lei 9.613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle da Atividade Financeira (COAF).

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco Central do Brasil – com base na publicação dos 13 princípios concernentes à supervisão pelos administradores e cultura/avaliação de controles internos - publicou a Resolução n.º 2.554/98, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. ▪ Início de estudos sobre o Acordo de Basiléia II – regras prudenciais. ▪ Declaração Política e o Plano de Ação contra Lavagem de Dinheiro, adotados na Sessão Especial da Assembléia Geral das Nações Unidas sobre o problema mundial de drogas, Nova Iorque.
1999	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco Central do Brasil – emissão da Resolução 2.682, que dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa.
2001	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falha nos controles internos e fraudes contábeis levam a ENRON à falência. ▪ <i>US Patriot Act</i> – Lei antiterrorismo.
2002	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falha nos controles internos e fraudes contábeis levam a WORLDCOM à concordata. ▪ Congresso Americano publica a lei “<i>Sarbanes-Oxley</i>”, que determinou às empresas registradas na SEC a adoção das melhores práticas contábeis, a independência da auditoria e a criação de comitê de auditoria. ▪ Criação do GAFISUD – Organização intergovernamental que agrupa os países da América do Sul, visando à prevenção e ao combate da lavagem de dinheiro e do financiamento do terrorismo. ▪ Resolução 3.056 do CMN, que altera a resolução 2.554, dispondo sobre a atividade de auditoria sobre controles internos.
2003	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco Central do Brasil - Publicação da Resolução n.º 3.081, que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do comitê de auditoria, com funções semelhantes àquelas publicadas pela “<i>Sarbanes-Oxley</i>”, devendo inclusive pronunciar-se sobre o emanado pela Resolução n.º 2.554/98. ▪ Comitê da Basiléia sobre a Supervisão Bancária – Emitiu práticas recomendáveis para gestão e supervisão de riscos operacionais.
2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco Central do Brasil - Publicação da Resolução n.º 3.179, que alterou alguns artigos da Resolução 3.081 de 2003. ▪ Comitê da Basiléia sobre a Supervisão Bancária - Publicação do Novo Acordo de Basiléia (Basiléia II - Junho 2004).

Fonte: Banco do Brasil, Seminário Atualização em Controles Internos e Conformidade (2005, p. 7).

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.

O mundo evoluiu. As empresas evoluíram. Diante desse quadro, o papel dos controles internos também evoluiu.

Com a abertura comercial, a partir de 1992, o Brasil buscou alinhar-se com o mercado mundial da alta competitividade. Ao mesmo tempo, os órgãos reguladores aumentaram sua preocupação em implementar novas regras de combate às operações financeiras ilícitas, à lavagem de dinheiro e a regulamentar o mercado interno em aderência às regras internacionais.

Esses fatores e em especial a falência do Banco Barings em 1995 influenciaram para que houvesse preocupação global com a gestão de riscos por partes dos órgãos regulamentares e das instituições financeiras a fim de garantir a solidez dos sistemas financeiros.

Desde os anos 70, com a criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária³, procurou-se fortalecer o Sistema Financeiro através de regulamentação mais sistemática. Ela foi parametrizada pelas boas práticas financeiras e munida de procedimentos prudenciais. Iniciava-se o processo de saneamento do Sistema Financeiro Internacional.

Em paralelo a esse cenário, as instituições financeiras brasileiras continuaram a enfrentar uma acirrada disputa interna por uma fatia cada vez mais representativa do mercado. Essa competitividade contribuiu para a falência de algumas instituições que, dentre outros fatores, não adequaram seus controles e não praticaram princípios éticos exigidos pela sociedade.

³ O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (Basle Committee on Banking Supervision) congrega autoridades de supervisão bancária e foi estabelecido pelos presidentes dos bancos centrais dos países do Grupo dos Dez (G-10), em 1975. É constituído por representantes de autoridades de supervisão bancária e bancos centrais da Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Holanda, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos. Normalmente se reúne no Banco de Compensações Internacionais, na Basileia, Suíça, onde se localiza sua Secretaria permanente.

Recentemente, outros fatores relevantes no cenário mundial (como o ato terrorista nos EUA em 2001 e os escândalos financeiros em Wall Street em 2002) despertaram a necessidade de regulamentações ainda mais efetivas e rapidamente aplicáveis em todos os países, para gerir os riscos aos quais as instituições estão expostas.

Com isso, as instituições financeiras foram impulsionadas a iniciar um ciclo de mudanças cada vez mais radical. Ocorreram reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, além de reciclagens constantes. Buscou-se a otimização dos recursos humanos, por meio de treinamentos periódicos e da implementação de políticas de controles internos e de códigos de ética e normas de conduta.

Mas como conciliar os diferentes interesses (controladores, acionistas, administradores, clientes, funcionários) dentro de uma mesma sistemática de controle? Para atender a essa questão surgiram os sistemas de controles internos. Eles são formados por um conjunto de normas e princípios com o objetivo de proporcionar, aos diferentes integrantes e parceiros, informações fidedignas sobre a empresa.

No Brasil, o Banco Central do Brasil por meio da Resolução 2.554 de 24.09.1998, estabelece no Art. 1: “ Determinar as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.”

5.1.2. Sistema de Controles Internos

Segundo o Grupo de Trabalho ABBI (Febraban), o sistema de Controles Internos define-se pela totalidade das políticas e procedimentos instituídos pela administração de uma instituição financeira, para assegurar que os riscos inerentes às suas atividades sejam reconhecidos e administrados adequadamente.

Segundo o Manual de Supervisão do BACEN, um elemento fundamental da abordagem prudencial observada pela supervisão é que as instituições financeiras devem ter controles internos adequados e efetivos. A verificação da cobertura e da eficácia desses controles é uma parte significativa de qualquer inspeção dos órgãos reguladores em uma instituição financeira.

Em 1997, o Comitê da Basileia divulgou os “Princípios Essenciais da Basileia” (Anexos I e II), indispensáveis para um sistema de supervisão realmente eficaz. Apresentam-se como referência básica internacional para órgãos supervisores e outras autoridades públicas em todos os países.

Assim, as agências nacionais (bancos centrais) devem aplicar esses princípios na supervisão de todas as organizações bancárias dentro de suas jurisdições. Os princípios são requisitos mínimos e, em muitos casos, poderão requerer suplementação de outras medidas para atender a condições e riscos particulares nos sistemas financeiros de cada país, individualmente.

O Comitê da Basileia entende que a adequação de todos os países a esses princípios é um passo significativo no processo de fortalecimento da estabilidade, interna e internacionalmente.

5.1.3. Metodologias de Controle Interno

Como forma de auxiliar as organizações a avaliar e aprimorar seus sistemas de controles internos, foram desenvolvidas várias metodologias, dentre as quais destacam-se:

- I. COSO – Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission;
- II. CoCo – The Committee on Control (Canadian Institute of Chartered Accountants);
- III. The Malcolm Baldrige Award;
- IV. COBIT – Control Objectives for Information and related Technology.

Vamos analisar superficialmente cada uma delas, dando maior ênfase ao COSO.

I. COSO

Em 1985, foi criada, nos Estados Unidos a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), uma iniciativa independente, para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros/contábeis. Esta comissão era composta por representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira. Seu primeiro objeto de estudo foi os controles internos. Em 1992 publicaram o trabalho *“Internal Control – Integrated Framework”* (Controles Internos – Um Modelo Integrado). Esta publicação tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos.

Posteriormente a Comissão transformou-se em Comitê, que passou a ser conhecido como COSO – *The Committee of Sponsoring Organizations* (Comitê das Organizações Patrocinadoras). O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

O Comitê trabalha com independência, em relação a suas entidades patrocinadoras. Seus integrantes são representantes da indústria, das empresas de investimento e da Bolsa de Valores de Nova York.

Para os integrantes do COSO, a definição de Controles Internos é a seguinte:

“ Controle Interno é um processo, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias:

- Eficiência e efetividade operacional (objetivos de desempenho e estratégia): esta categoria está relacionada com os objetivos básicos da entidade, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, bem como a segurança e qualidade dos ativos;
- Confiança nos registros contábeis/financeiros (objetivos de informação): todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos;
- Conformidade (objetivos de conformidade) com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação.”

Então, como visto, a principal função dos Controle Internos é o cumprimento dos objetivos da empresa. Se a empresa então, não tem objetivos, não há necessidade de controles internos. Uma vez definidos os objetivos da empresa deve-se identificar os riscos que ameaçam o seu cumprimento e tomar as ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados.

O COSO é constituído de 5 elementos inter-relacionados entre si e presentes em todos os controles internos (figura 1). Esses elementos são: Ambiente de controle; Avaliação de risco; Atividade de controle; Informação e comunicação e Monitoramento.

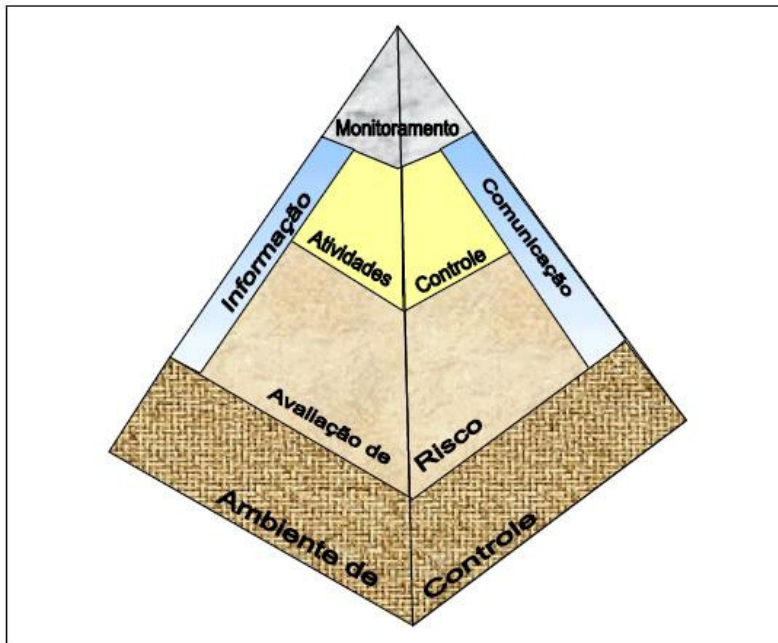


Figura 1 Relacionamento dos componentes do COSO

Fonte: Barbosa et al, 1999

Ambiente de Controle é a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle. É efetivo quando as pessoas sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se têm a consciência, competência e o comprometimento de fazerem o que é correto da maneira correta. Ou seja: os funcionários sabem o que deve ser feito? Se sim, eles sabem como fazê-lo? Se sim, eles querem fazê-lo? A resposta não a quaisquer dessas perguntas é um indicativo de comprometimento do ambiente de controle.

Ambiente de Controle envolve competência técnica e compromisso ético, é um fator intangível, essencial à efetividade dos controles internos.

Avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Este conjunto forma a base para definir como estes riscos serão gerenciados.

Para identificar os riscos pode-se valer dos seguintes questionamentos:

- O quê pode dar errado?
- Como e onde podemos falhar?
- O que deve dar certo?
- Onde somos vulneráveis?
- Quais ativos devemos proteger?
- Como podemos ser roubados ou furtados?
- Como poderiam interromper nossas operações?
- Como sabemos se nossos objetivos foram (ou não) alcançados?
- Quais informações são as mais importantes?
- Quais decisões requerem mais análise?
- Quais atividades são mais complexas?
- Quais atividades são mais regulamentadas?
- Quais são nossas maiores exposições ao risco legal?

Uma vez identificados os riscos deve-se avalia-los levando em conta os seguintes aspectos:

- Qual a probabilidade (frequência) dos riscos ocorrerem?
- Em caso de ocorrer, qual seria o impacto nas operações, considerando os aspectos quantitativos e qualitativos?
- Verificar quais ações seriam necessárias para administrar os riscos identificados.

As atividades de controle, então, são aquelas atividades que, quando executadas a tempo e maneira adequados, permitem a redução ou administração dos riscos. As atividades de controle compreendem o que, na sistemática de trabalho anterior à do COSO, era tratado como controle interno. Podem ser de duas naturezas: atividades de prevenção ou de detecção. As principais atividades de controle adotadas pelo Banco do

Brasil estão relacionadas aos fatores e subfatores do risco operacional, como será visto adiante.

A comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles internos. Informações sobre planos, ambiente de controles, riscos, atividades de controle, desempenho devem ser transmitidas à toda entidade. Por outro lado, as informações recebidas, de maneira formal e informal, de fontes internas ou externas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas quanto à sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas às pessoas que as necessitem, tempestivamente e de maneira adequada.

A monitoração é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo. Ele é o melhor indicador para saber se os controles internos estão sendo efetivos ou não. O monitoramento é feito tanto através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como auto-avaliação, revisões eventuais, compliance e auditoria interna. A função do monitoramento é verificar se os controles internos são adequados e efetivos. Controles adequados são aqueles em que os cinco elementos do controle (ambiente, avaliação de riscos, atividade de controle, informação & comunicação e monitoramento) estão presentes e funcionando conforme planejado. Controles são eficientes quando a alta administração tem uma razoável certeza:

- do grau de atingimento dos objetivos operacionais propostos;
- de que as informações fornecidas pelos relatórios e sistema corporativos são confiáveis; e
- leis, regulamentos e normas pertinentes estão sendo cumpridos.

II. CoCo

Na visão do CoCo controle interno envolve os recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo, indicadores de performance e cultura organizacional. Neste sentido, o foco de avaliação é a empresa como um todo, seus

objetivos e os riscos que podem dificultar ou impedir a realização dos mesmos. A Metodologia CoCo valoriza o elemento humano e os valores éticos e culturais da organização. Logo, seu conceito é mais amplo que os cuidados com as demonstrações financeiras, conformidade e segurança dos ativos contra perdas.

Segundo artigo de Marco Aurélio Simm (2006), na visão do CoCo, metodologia criada pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA), controle interno envolve os recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo, indicadores de performance e cultura organizacional. Ela foi criada para fornecer auxílio a alta administração a implementar e avaliar um ambiente de controle, como forma de alcançar seus objetivos.

A metodologia CoCo tem como princípio que a responsabilidade pelo controle do processo é do Presidente e o foco da avaliação é a empresa como um todo, seus objetivos e os riscos que podem dificultar ou impedir a realização dos mesmos.

III. Malcolm Baldrige Award

Este modelo foi criado para desenvolver a qualidade dos produtos e serviços das organizações, através do estabelecimento de requisitos e padrões mínimos de competitividade. Além dos critérios de qualidade é verificada a performance da empresa frente aos concorrentes. Esses critérios são dinâmicos, uma vez que, entre dois períodos de avaliação, as empresas que não estiverem em processo de aprimoramento contínuo podem perder posições para a concorrência.

IV. CRSA

A Control and Risk Self-Assessment (CRSA) é uma metodologia de auto-avaliação, que por ser flexível, objetiva e simples pode ser utilizada em qualquer nível da organização. Ela difere das outras por se basear diretamente no conhecimento daqueles que executam as atividades.

V. COBIT

O CobiT é um guia para a gestão de TI recomendado pelo ISACF (*Information Systems Audit and Control Foundation*, www.isaca.org). As práticas de gestão do CobiT são recomendadas pelos peritos em gestão de TI que ajudam a otimizar os investimentos em TI e fornecem métricas para avaliação de resultados.

O CobiT é orientado ao negócio. Fornece informações detalhadas para gerenciar processos baseados em objetivos de negócios. O CobiT é projetado para auxiliar três audiências distintas:

- Gerentes que necessitam avaliar o risco e controlar os investimentos de TI em uma organização;
- Usuários que precisam ter garantias de que os serviços de TI que dependem do seus produtos e serviços para os clientes internos e externos estão sendo bem gerenciados;
- Auditores que podem se apoiar nas recomendações do CobiT para avaliar o nível da gestão de TI e aconselhar o controle interno da organização.

O CobiT está dividido em quatro domínios:

- I. Planejamento e organização;
- II. Aquisição e Implementação;
- III. Entrega e suporte;
- IV. Monitoração.

5.1.4. Ambiente de Controles Internos no Banco do Brasil S.A.⁴

⁴ Atualização em Controles Internos e Conformidades. Seminário Banco do Brasil, Diretoria de Controles Internos, 2005.

A Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil S.A. tem como papel assegurar a efetividade, segurança e transparência dos processos e atuar de forma para que o Banco esteja em conformidade com o ambiente regulatório, reduza os riscos operacionais e produza resultados consistentes e perenes.

O papel espelha a razão de ser da Unidade e exerce a função orientadora e delimitadora das ações. Indica a contribuição da unidade para a realização da missão do Banco.

As crenças expressam valores assumidos pela organização, existentes e potenciais, que devem ser compreendidos, aceitos e aplicados na vida profissional de seus funcionários.

Quanto às crenças da Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil S.A., são elas:

- As atividades de controle agregam valor
- Busca da eficácia operacional nos negócios
- Controle subsidia a tomada de decisão da Alta Administração
- Compromisso e zelo pelos princípios éticos e pelas normas de conduta
- Zelo pelo interesse dos acionistas, investidores, clientes e sociedade
- Contínua disseminação da cultura de controles no BB
- Melhoria das competências e profissionalização de seus funcionários

Como já foi visto anteriormente, ambiente de Controle é a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle. É efetivo quando as pessoas sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se têm a consciência, competência e o comprometimento de fazerem o que é correto da maneira correta.

5.1.5. O *Rating* no Banco do Brasil S.A.⁵

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 e faz parte do Modelo de Gestão do Risco Operacional do BB.

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 a 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.

A partir do *Rating* é possível identificar as agências com menor ou maior nível de exposição a risco em um conjunto de indicadores.

Os indicadores do ponto de vista de conformidade são:

- 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 – Processo Operacional – Demais
- Indicador 7 – Contas Transitórias
- Indicador 9 – Gerenciamento de Fluxo de Numerário

⁵ Cartilha de *Rating* das Agências – Diretoria de Controles Internos – 2005.

As agências são classificadas em cinco níveis de controle e conformidade dos 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) e em relação às demais agências de seu grupo (varejo nível I e II, varejo níveis III a V e atacado e governo) e do país. As mensurações de grau de conformidade em cada indicador conduz ao resultado geral para todos os indicadores considerados na avaliação da agência, servindo como motivação para que a agência esteja sempre bem posicionada frente às agências concorrentes.

6. METODOLOGIA

As agências varejo do Banco do Brasil S.A. são monitoradas sistematicamente quanto aos processos de controles a serem aplicados em suas atividades diárias.

As FVC's (Fichas de Verificação de Conformidade) são instrumentos de controle sobre as operações/atividades diárias de uma agência (Anexo VI). No setor de atendimento a Pessoas Jurídicas (empresas), esses instrumentos devem ser utilizados em momentos específicos como na abertura de contas, na confecção e atualização de cadastros, no cálculo de limites de créditos, na contratação de operações entre outros.

Para cada situação existe um modelo e um roteiro normatizado internamente a ser seguido. Esses instrumentos visam verificar se as operações/transações estão sendo conduzidas dentro do que o banco determina e espera, estando sempre em consonância com o que ditam as normas externas e internas.

Os Gerentes de Módulo de Unidade de Negócios PJ⁶ das agências são os responsáveis pela validação desses instrumentos, em função disso foram escolhidos como público alvo da pesquisa.

De acordo com o que já foi visto anteriormente sobre ambiente de controle, os funcionários têm que saber de suas responsabilidades nesse contexto, têm que ter consciência, competência e comprometimento em suas atribuições de controle, assim devendo ocorrer com os Gerentes de Módulo em relação às suas atribuições específicas em relação ao controle.

Delimitou-se o público alvo aos gerentes das agências da Regional São José dos Pinhais (PR)⁷.

⁶ Nome do cargo atribuído ao gerente de nível médio que conduz uma carteira de clientes pessoa jurídica dentro das agências do pilar varejo do Banco do Brasil S.A.

⁷ As agências que compõem a Regional de São José dos Pinhais (PR) são: São José dos Pinhais, Paranaguá, Araucária, Almirante Tamandaré, Rio Negro, Parque da Fonte, Palmeira, União da

Para verificar como esses gerentes percebem e avaliam a aplicabilidade das FVC's (Fichas de Verificação de Conformidade) em suas agências, foi utilizado o Método Survey do tipo descritivo, através da elaboração de um questionário do tipo fechado com 15 perguntas, cujas opções de respostas solicitavam manifestação em um dos cinco graus de concordância: desconheço o assunto, discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente, concordo totalmente (Anexo 4).

Para melhor estruturar o questionário a ser aplicado, foi efetuada uma visita ao setor de Controles Internos em Curitiba (PR) - NUCOP⁸.

O questionário foi aplicado diretamente ao público alvo no dia 29.08.2007 durante uma reunião dos gerentes de módulo da Regional em São José dos Pinhais (PR). Foram entrevistados 25 gerentes que estavam presentes na reunião.

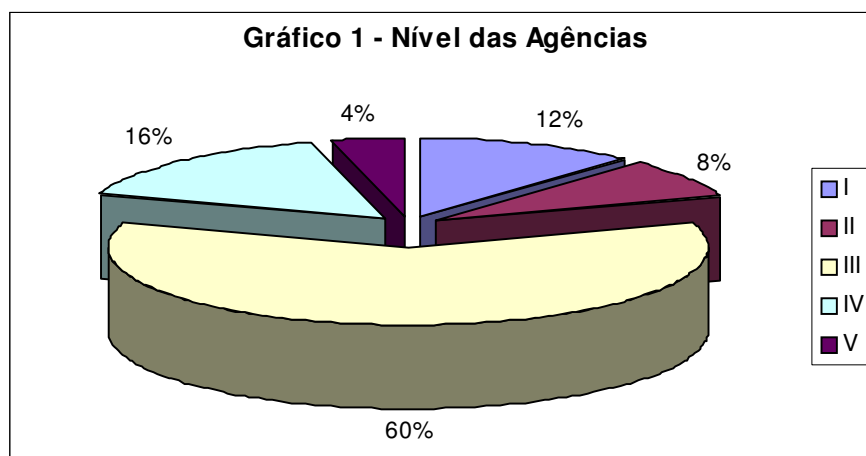
Vitória, São Mateus do Sul, Quatro Barras, Campo Largo, Colombo, Pinhais, Contenda, Mallet, Fazenda Rio Grande, Matinhos, Cruz Machado, Alto Maracanã, Mandirituba, Lapa, Rio Branco do Sul, Morretes, Piraquara, Tijucas do Sul, Campo Magro, Guaratuba, São João do Triunfo, Bairro São Pedro, Antonina, Bocaiúva do Sul.

⁸ Núcleo de Controle de Operações.

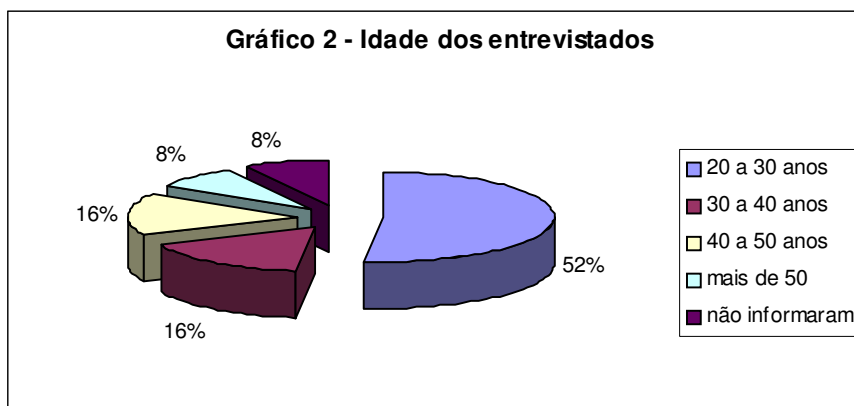
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será identificado o perfil dos entrevistados e cada item do questionário de pesquisa, que serão analisados individualmente de acordo com a frequência das respostas em percentuais, através de gráficos.

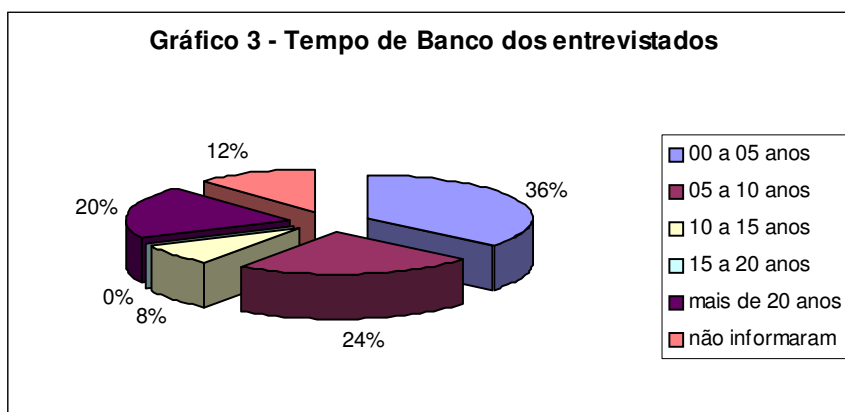
O perfil dos entrevistados pode ser verificado conforme gráficos a seguir:



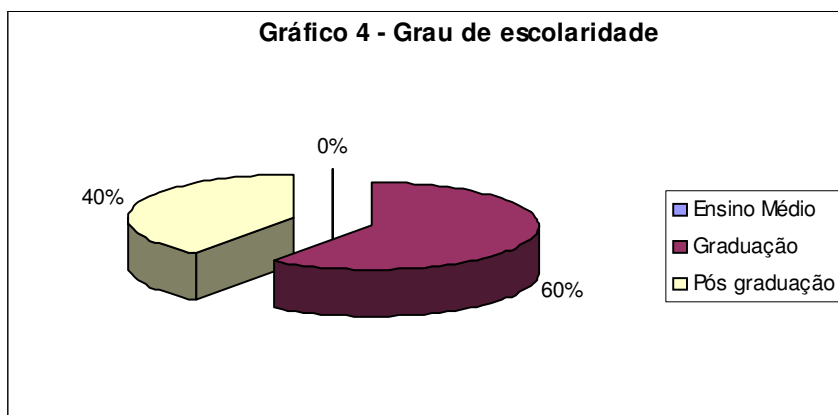
Quanto ao nível das agências 12% dos entrevistados pertencem a agências de nível I, 8% a agências de nível II, 60% a agências de nível III, 16% a agências de nível IV e 4% a agências de nível V. Nas agências de nível V é importante frisar que não existem Gerentes de Módulo de sim Assistentes de Módulo que, de certa forma, têm além de outras atribuições, as mesmas dos Gerentes de Módulo.



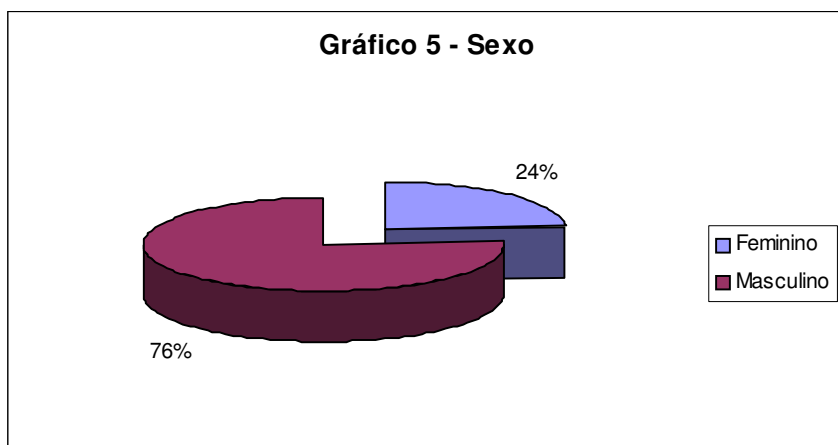
Quanto à idade dos entrevistados os que têm entre 20 e 30 anos representam 52% dos entrevistados, de 30 a 40 anos representam 16%, de 40 a 50 representam 16%, com mais de 50 anos representam 8% e 8% não informaram a faixa etária.



Quanto ao tempo de trabalho no Banco do Brasil S.A., dos 25 entrevistados 36% têm entre 0 a 5 anos de banco, 24% de 5 a 10 anos de banco, 8% de 10 a 15 anos de banco, nenhum com tempo de 15 a 20 anos (essa época corresponde à um período em que o banco não fez concurso público para novas admissões), 20% têm mais de 20 anos e 12% não informaram.



Quanto ao grau de escolaridade 60% dos entrevistados têm graduação concluída e 40% têm pós-graduação.



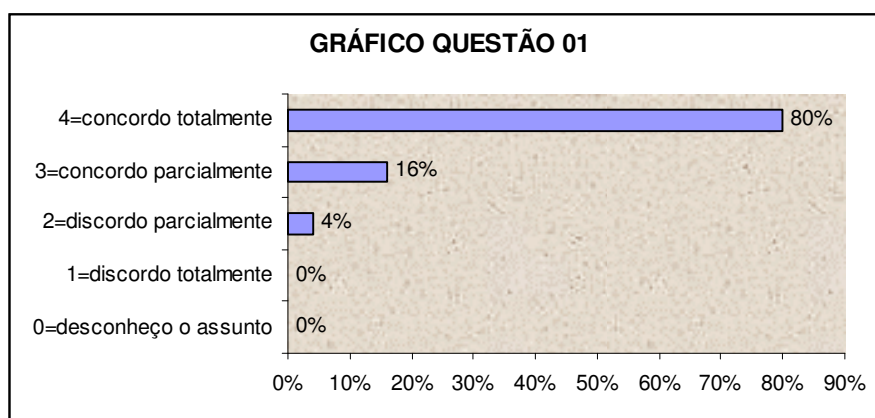
Quanto ao sexo dos funcionários entrevistados 24% são do sexo feminino e 76% do sexo masculino.

Poderíamos dizer que dentro dos graus 4 e 5 (concordo totalmente e concordo parcialmente), estaríamos dentro de um nível satisfatório, enquanto os níveis 0,1 e 2

(desconheço o assunto, discordo totalmente e discordo parcialmente) estariam dentro de um nível insatisfatório para as respostas.

Questão 01: Os mecanismos de controle devem ser parte integrante das operações/atividades do banco?

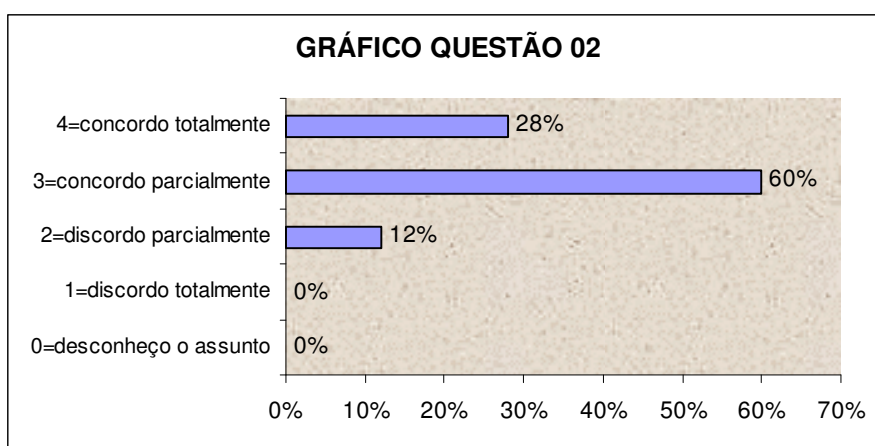
Nesta questão a intenção foi de avaliar o quanto os funcionários responsáveis pelo processo de controle nas agências varejo estão conscientes da importância de tais processos e o quanto estão comprometidas com esse processo. De acordo com o gráfico abaixo 80% dos entrevistados concordam totalmente que os mecanismos de controle devem fazer parte das atividades diárias do banco; 16% concordam parcialmente e 4% discordam parcialmente.



Questão 02 : Você conhece os normativos que regem as atividades de controle do Banco?

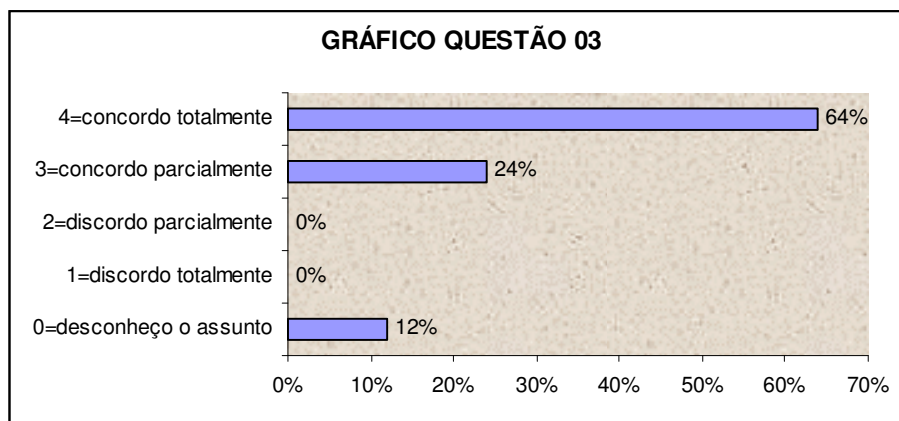
A inobservância de normas ou controles internos instituídos, conforme vimos no que se refere ao Risco Operacional, mais especificamente em falhas ou ações inadequadas de pessoas, pode advir do desconhecimento dos normativos. Conforme visto, estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Cada funcionário é pessoalmente responsável pelo cumprimento de todas as normas aplicáveis aos processos sob sua responsabilidade. E como ser responsável

pelo cumprimento dessas normas se os desconhecemos? Pelo resultado da pesquisa podemos perceber que 28% dos entrevistados responderam que conhecem totalmente os normativos; 60% responderam que conhecem parcialmente e 12% dizem discordar parcialmente quanto ao conhecimento dos normativos.



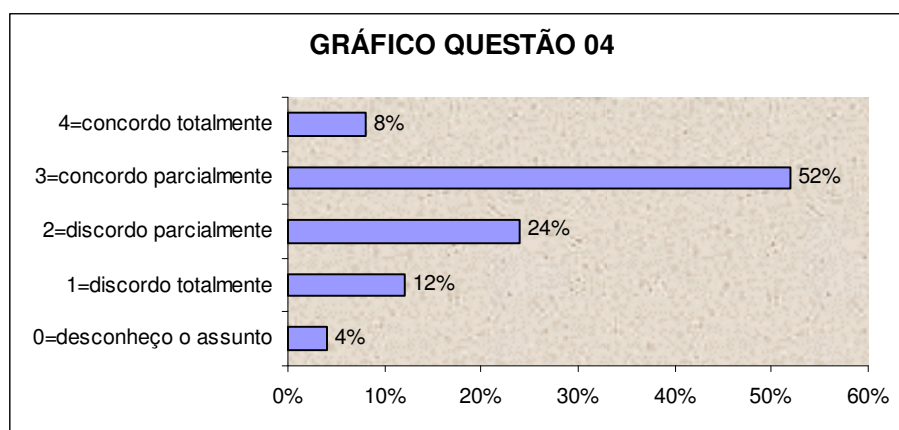
Questão 03: As atividades de controle do Banco foram estruturadas de acordo com normativos externos (Acordo de Basiléia, BACEN, etc...)?

A questão da consciência dos normativos externos fica clara no gráfico abaixo, onde 64% dos entrevistados concordam totalmente; 24% concordam parcialmente e 12% desconhecem o assunto.



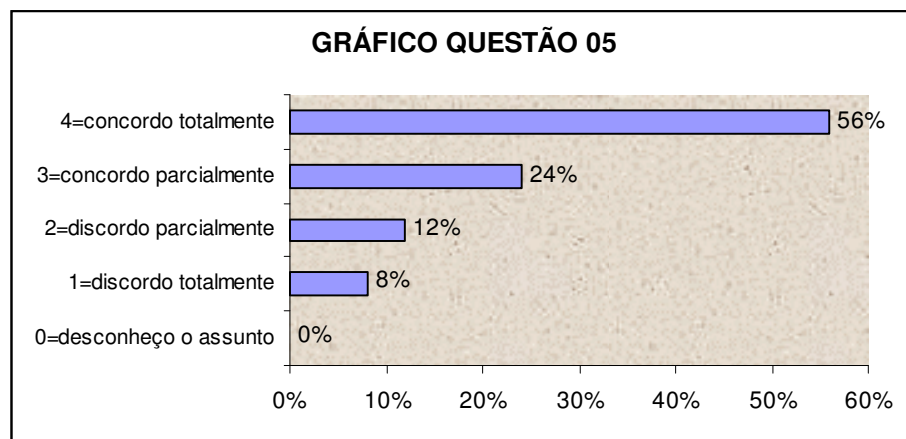
Questão 04: Você conhece a estrutura (organograma) do sistema de controle do Banco?

Em relação a esta questão somente 8% dos entrevistados responderam em grau de concordância total; 52% concordam parcialmente, 24% discordam parcialmente; 12% discordam totalmente e 4% desconhecem o assunto. Isso demonstra que grande parte ainda não conhece de forma satisfatória como o sistema de controle do banco está organizado.



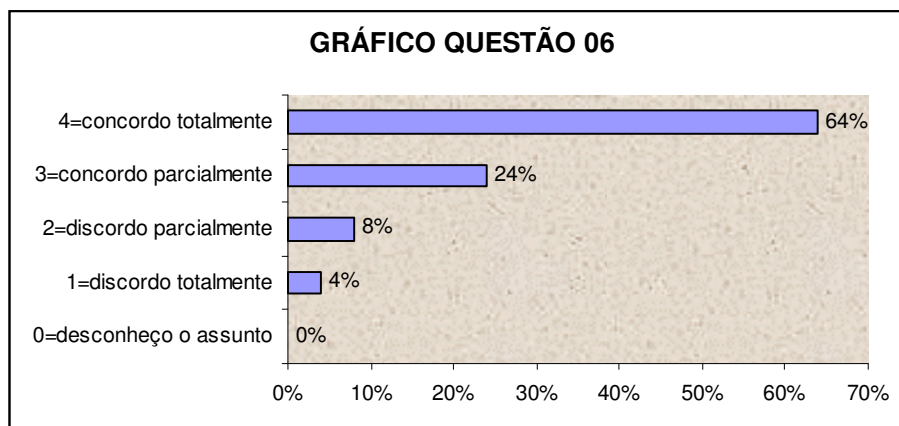
Questão 05: Na sua agência existe a preocupação em difundir para todos os funcionários orientações e instruções sobre a importância dos controles internos dentro do Banco?

A informação e comunicação são um dos elementos inter-relacionados na metodologia COSO, como vimos anteriormente. A informação sobre planos, ambientes de controle, riscos, atividades de controle devem ser disseminadas para todo o funcionalismo. A comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles internos. Como resultado da pesquisa podemos verificar que 56% dos entrevistados responderam que concordam totalmente com a pergunta; 24% concordam parcialmente; 12% discordam parcialmente e 8% discordam totalmente. Isso mostra a realidade das agências quanto aos processos de informação e comunicação a respeito dos controles internos e *compliance*.



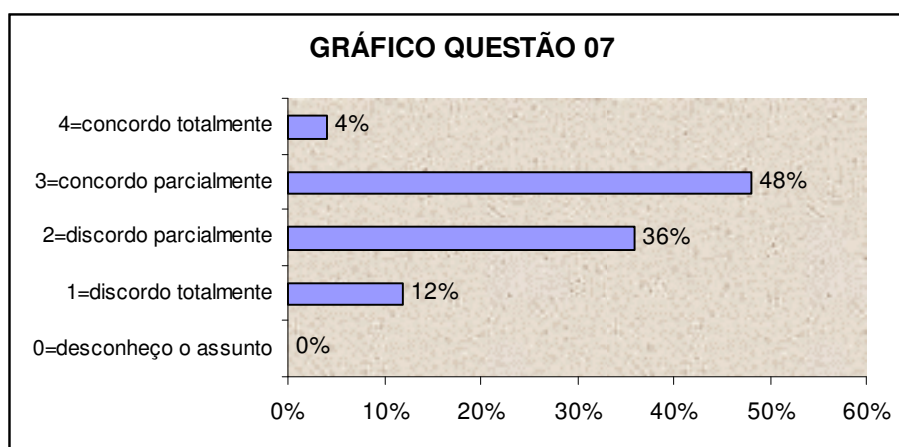
Questão 06: Você entende como útil a aplicação das FVC's?

As FVC's são instrumentos de controle normatizados e utilizados pelo Banco para assegurar que os procedimentos para contratação de operações e outras atividades sejam conduzidas dentro das especificações corretas, seguindo então normas internas e externas. Dos entrevistados 64% concordam totalmente; 24% concordam parcialmente; 8% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente.



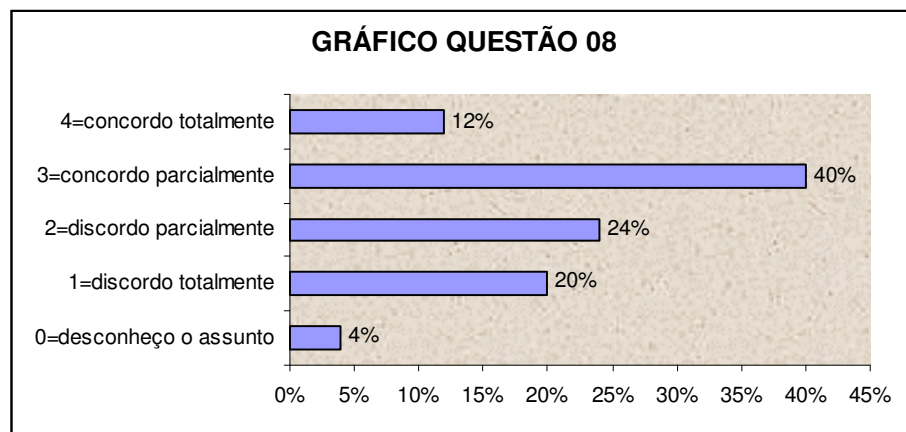
Questão 07: Você acha que o LIC (Livro de Instruções Codificadas) é suficientemente claro quanto aos roteiros a serem utilizados para a aplicação das FVC's?

Uma das aplicabilidades da função *compliance* é assegurar a implementação e funcionalidade dos sistemas de informação. Segundo Megginson, Mosleu e Pietri Jr (1986) o controle deve ser de fácil execução e mensuração. Segundo o resultado da pesquisa ainda existe parte significativa que entende que os roteiros do LIC são demasiado complexos para serem seguidos. 48% estão dentro de um nível insatisfatório em relação ao assunto contra apenas 52% que estão no nível considerado satisfatório.



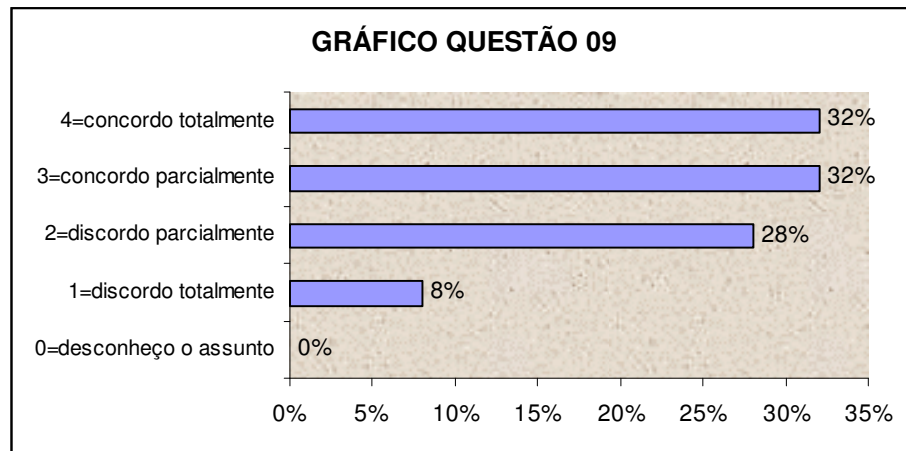
Questão 08: Na sua agência as FVC'S são preenchidas por funcionário distinto daquele que efetuou a transação/operação?

Segundo o Princípio 6 dos “13 Princípios Relativos aos Controles Internos” (Anexo II), um sistema efetivo de controles internos requer a existência de apropriada segregação de funções. De acordo com os normativos do banco, as FVC's devem ser preenchidas por funcionários distintos daquele que efetivou a operação/transação. Podemos perceber que a maioria dos entrevistados (52%), respondeu de forma satisfatória à questão, enquanto 48% responderam de forma não satisfatória, evidenciando um significativo percentual de não entendimento dessa e aderência aos normativos.



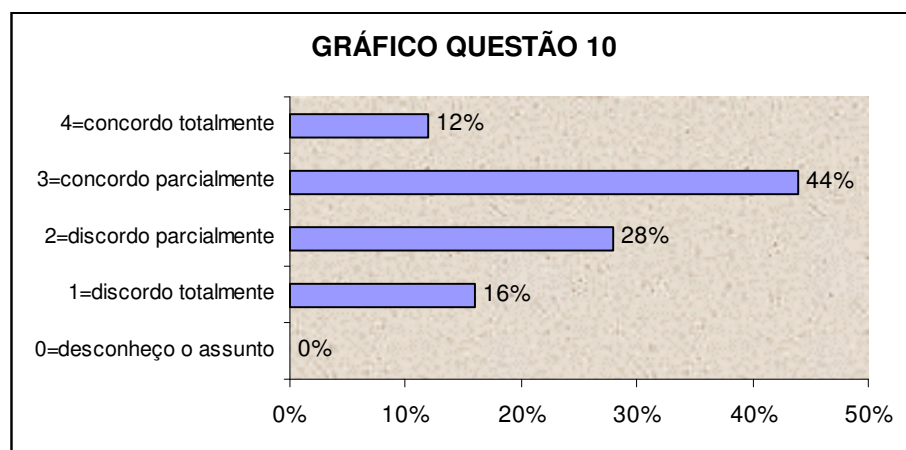
Questão 09: Na sua opinião, as FVC's são muito extensas e complexas?

Sendo as FVC's importantes instrumentos para atingir os objetivos de conformidade das operações dentro do banco, é importante ressaltar que através dessa questão ficou claro que 64% dos entrevistados considera esse instrumento muito complexo e extenso. Somente 36% discordam dessa opinião.



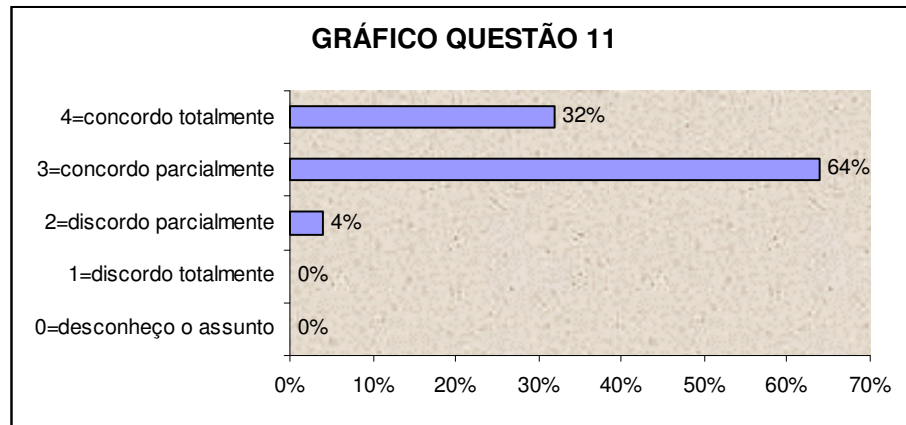
Questão 10: A aplicação das FVC's em sua agência são feitas nos momentos apropriados?

A efetividade desse instrumento tem a ver com a tempestividade com ele deve ser feito. De nada adiantaria aplicar o instrumento de verificação após liberada uma operação, por exemplo. Aqui fica claro que responderam insatisfatoriamente à questão 44% dos entrevistados, demonstrando um grande percentual em relação ao todo.



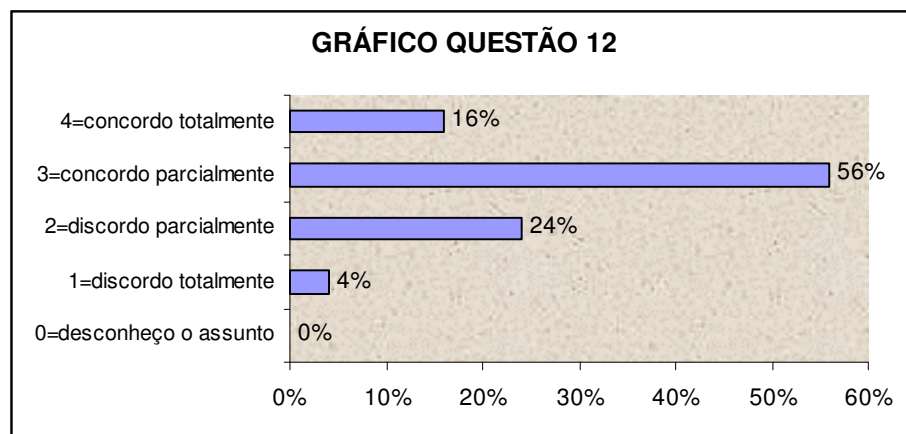
Questão 11: Você acha que a aplicação das FVC's em sua agência tem diminuído os casos de não conformidade?

Quanto à efetividade do instrumento é clara a percepção pelos entrevistados que realmente o instrumento funciona. Dos 25 entrevistados, 96% responderam de forma satisfatória à questão.



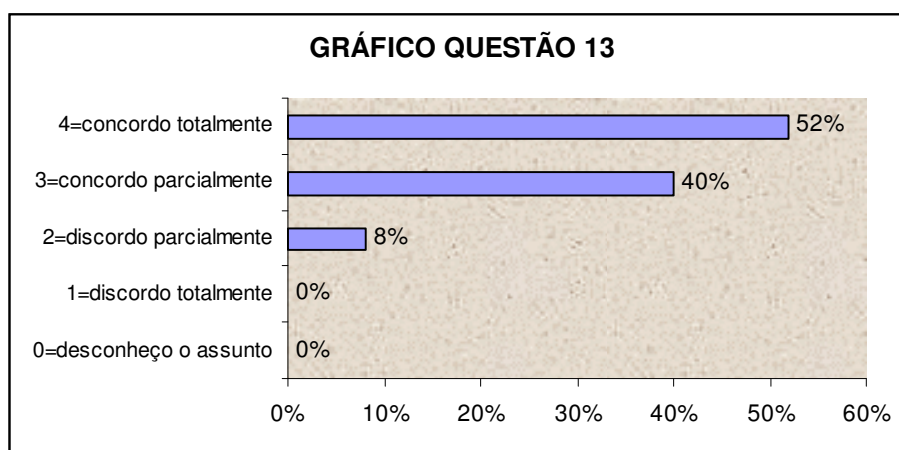
Questão 12: O aplicativo Painel é de fácil manuseio/aplicação?

As FVC's são preenchidas eletronicamente de forma a serem melhores monitoradas pelos órgãos superiores quanto ao correto preenchimento e à sua tempestividade. O aplicativo Painel é o instrumento eletrônico que possibilita esse monitoramento. Apesar de a grande maioria ter se manifestado de forma a achar que as FVC's são muito complexas e extensas, aqui a grande maioria concorda que o aplicativo eletrônico é de fácil manuseio (72% dos entrevistados).

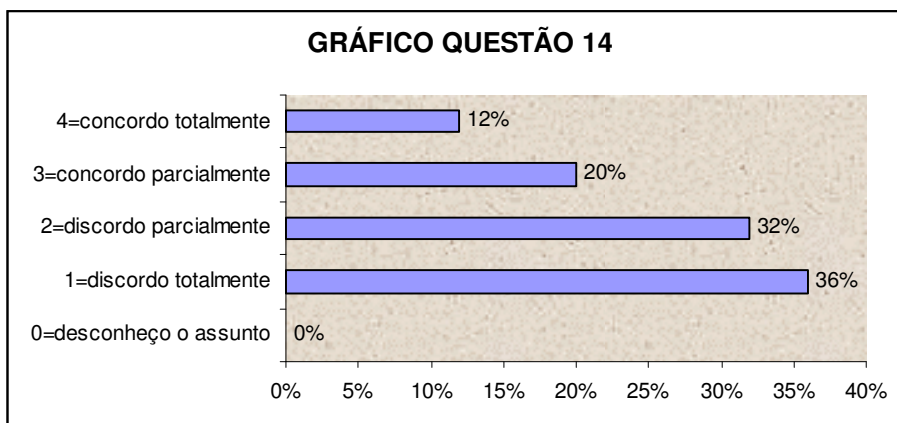


Questão 13: Existem em sua dependência a preocupação em regularizar os casos de não conformidade detectados no preenchimento da FVC antes da liberação das operações?

Segundo o princípio 3 dos “13 Princípios Relativos aos Controles Internos” (Anexo II), a importância dos controles internos deve ser percebida por todos os níveis da organização. Entender a necessidade de estar dentro dos níveis de conformidade exigidos pelo banco, requer a correta condução das operações. Através desta questão fica claro que os entrevistados percebem a importância de regularizar possíveis pendências antes de que uma operação/transação seja efetivada. 92% responderam de forma satisfatória à questão, ficando apenas 8% no nível de resposta insatisfatória.

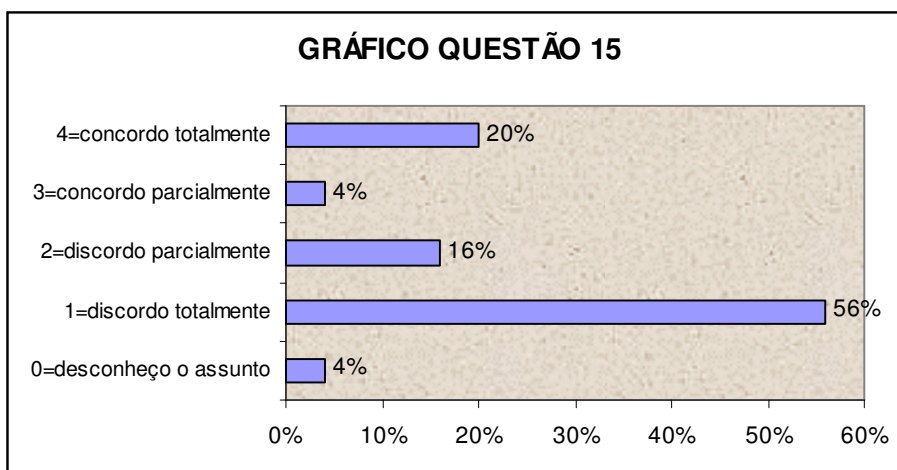


Questão 14: Você acredita que as FVC's podem ser consideradas como empecilhos para alguns negócios?



Questão 15: Você acredita que o resultado do Banco poderia ser maior se não precisasse atender aos normativos de controle?

De acordo com o gráfico abaixo 76% entendem que o resultado do banco depende sim dos processos estarem em conformidade. As perdas resultantes das não conformidades como ausência de documentação, falhas em processos ou falhas no gerenciamento das contas, podem induzir o Banco à grandes prejuízos. 24% dos entrevistados entendem que o resultado poderia ser maior.



8. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho teve como objetivo identificar como a gerência média de pessoa jurídica das agências da Rede São José dos Pinhais (PR) percebe e avalia a aplicabilidade dos processos de controle internos, mais especificamente das FVC's (Fichas de Verificação de Conformidade) no seu dia-a-dia.

Fica fácil observar através dos resultados da pesquisa, principalmente no que se refere às questões sobre a importância dos processos de controle como as questões 01, 02, 06, 11 e 13 que a maioria dos funcionários entrevistados entendem a importância dos processos de controle e *compliance* para o Banco; porém, de acordo com a questão 07 e 09, a maioria sente dificuldade em relação aos normativos que regem a aplicação desse instrumento de verificação de conformidade considerando-o complexo, além de achar os próprios instrumentos um pouco extensos e também complexos, não correspondendo às suas expectativas quanto à funcionalidade dos mesmos.

Quanto aos aspectos estruturais e de gestão, conforme respostas às questões 03, 04 e 05 os funcionários entrevistados possuem até um nível razoável de conhecimento; porém ainda existe parcela que desconhece o assunto, evidenciando assim a necessidade de um processo de disseminação dessa cultura de controle.

Uma vez que os funcionários demonstraram sensibilidade quanto à importância do assunto, treinamentos direcionados a esse público seriam uma ótima opção para melhorar o conhecimento acerca dos aspectos estruturais de controle da organização e para melhorar o nível de conhecimento quanto aos normativos que regem todo o processo de controle e *compliance* do Banco, disseminando assim a cultura de controle de forma efetiva. Outras sugestões seriam a revisão dos normativos de forma a tornarem-se mais claros e objetivos e a automatização dos processos de verificação durante o processamento das atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PAIVA, Carlos Alberto Carvalho. Administração do Risco do Crédito. Qualitymark, 1997.

Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil. Gestão de Riscos, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. Administração: Conceitos e Aplicações. Copyright, 1986.

PACCOLA, Gustavo. Controles Internos como Instrumento de Gestão do Risco Operacional em Instituições Financeiras. 2003.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: Um curso moderno e completo. Atlas, 1996.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: teoria e prática. Atlas, 2002.

SILVA, José Pereira. Gestão e Análise do Risco de Crédito. Atlas, 1997.

FERREIRA, Edson do Nascimento; MAIA, Sandro Arilsom Krohn. Risco Operacional: Desafios para a mensuração e gestão em Instituições Financeiras. 2006.

OLIVEIRA, Adalberto João Ferreira. Método para Avaliação de Risco Operacional em Bancos. 2004.

FREITAS, Toni Farlei Jardim. Controle Operacional em Processos de Operações de Crédito de Investimento Comercial do Banco do Brasil (Estudo de Caso). 2003.

BARBOSA, Dimitri Oliveira; SPECCHIO, Silvia Regina Astorino; PUGLIESI, Walter Roberto. Novas Metodologias. IBCB, 1999, São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, p.51-52, 1983.

COMITÊ DA BASILÉIA SOBRE SUPERVISÃO BANCÁRIA. Metodologia dos Princípios Básicos. 1999.

D'ÁVILA, Marcos Zähler & OLIVEIRA, Marcos Aparecido Martins. Conceitos e técnicas de controles internos de organizações. São Paulo: Nobel, 2002.

FORTUNA, Eduardo. Mercado financeiro: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

FRANCO, Afonso Arinos de Melo; PACHECO, Cláudio. História do Banco do Brasil. Brasília: Banco do Brasil, 1979.

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

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

MORAES, José Cássio Fróes de. Análise da eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após sua implementação no Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SIMM, Marco Aurélio; ISHI, Norma Uyeda; OLIVEIRA, Regina Elisabete Hoeflich Damaso. Análise da disseminação da cultura e conhecimentos de controles internos, risco operacional e *compliance* na rede de agências do Banco do Brasil no estado do Paraná. MBA Controles Internos. Universidade Corporativa Banco do Brasil. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, 2006.

ANTUNES, Jerônimo. Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998. Brasília, Conselho Monetário Nacional, 1998.

ANEXO I

25 PRINCÍPIOS PARA SUPERVISÃO BANCÁRIA EFICAZ⁹

Comitê de Supervisão Bancária da Basileia
Setembro/97

Precondições para supervisão bancária eficaz

Princípio 1: Um sistema eficaz de supervisão da atividade bancária incluirá responsabilidades e objetivos claros para cada uma das entidades envolvidas na supervisão dos bancos. Cada uma destas entidades deve ser dotada de independência operacional e de recursos adequados. Também é necessário um quadro jurídico apropriado para a supervisão da atividade bancária, inclusive provisões ligadas à autorização de estabelecimentos bancários e a sua constante supervisão; poderes para lidar com o atendimento a leis, bem como questões de segurança e solidez; e proteção jurídica para os supervisores. Deve haver arranjos de compartilhamento de informações entre supervisores e proteção do sigilo das informações.

Licença e Estrutura

Princípio 2: As atividades permitidas a instituições licenciadas e sujeitas à supervisão como bancos devem ser claramente definidas e o uso da expressão “banco” em nomes deve ser controlado na medida do possível.

Princípio 3: O órgão licenciador deve ter o direito de estabelecer critérios e rejeitar pedidos de estabelecimentos que não atendam aos critérios estabelecidos. O processo de licenciamento deve, no mínimo, consistir de uma avaliação da estrutura societária do banco, de seus diretores e altos administradores, de seu plano operacional e controles internos e de sua situação financeira prevista, inclusive sua base de capital; quando a organização controladora ou mãe for um banco estrangeiro, deve-se obter o consentimento do supervisor de seu país de origem.

⁹ Adaptado da tradução de Antonio Luiz Scorci e Silva do trabalho *Core Principles for Effective Banking Supervision* do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia - Setembro/1997. Controles Internos, IBCB - Instituto Brasileiro de Ciência Bancária - Março/2000.

Princípio 4: Os supervisores da atividade bancária devem ter autoridade para analisar e rejeitar quaisquer propostas de transferência de parcela significativa de interesses acionários ou controladores de bancos existentes a terceiros.

Princípio 5: Os supervisores da atividade bancária devem ter autoridade para estabelecer critérios para a análise de grandes aquisições ou investimentos por parte de bancos e para garantir que as afiliações ou estruturas societárias não exponham os bancos a riscos indevidos ou dificultem a efetiva supervisão. **Regulamentações de cautela e requisitos**

Princípio 6: Os supervisores da atividade bancária devem estabelecer requisitos mínimos de capital para os bancos que reflitam riscos por estes assumidos e devem definir os componentes do capital à luz de sua capacidade de absorção de perdas. Para bancos com atividades internacionais, estes requisitos não devem ser inferiores aos estabelecidos no Acordo de Capital da Basiléia.

Princípio 7: Parte essencial de qualquer sistema de supervisão é a avaliação independente das políticas, das práticas e dos procedimentos do banco relacionados à concessão de empréstimos e à gestão rotineira das carteiras de empréstimos e investimentos.

Princípio 8: Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos estabeleçam e respeitem políticas, práticas e procedimentos adequados para a avaliação da qualidade dos ativos e da adequação das provisões e reservas para perdas em empréstimos.

Princípio 9: Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham sistemas de gestão de informações que permitam à administração identificar concentrações na carteira e os supervisores devem estabelecer limites de cautela para restringir a exposição dos bancos a tomadores individuais ou inter-relacionados.

Princípio 10: Para impedir abusos decorrentes de empréstimos a pessoas e empresas coligadas, os supervisores da atividade bancária devem impor a exigência de que os bancos concedam empréstimos a pessoas e empresas a ele ligadas de maneira estritamente comercial, de que estas concessões de crédito sejam efetivamente monitoradas e de que outras medidas sejam tomadas para controlar ou reduzir estes riscos.

Princípio 11: Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar o risco nacional e de transferência em suas atividades internacionais de crédito e investimento e para manutenção de reservas apropriadas contra estes riscos.

Princípio 12: Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam sistemas que efetivamente meçam, monitorem e controlem os riscos de mercado de

maneira precisa; os supervisores devem ter poderes para impor limites específicos e/ou encargo sobre o capital devido à exposição ao risco de mercado, se for o caso.

Princípio 13: Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam processo abrangente de gestão de risco (inclusive supervisão pelo Conselho e pela alta administração) para identificar, medir, monitorar e controlar todos os demais riscos materiais e, quando apropriado, manter capital para proteção contra estes riscos.

Princípio 14: Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade; segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de auditoria interna e externa e de *compliance* para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis.

Princípio 15: Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos possuam políticas e procedimentos adequados, inclusive regras rígidas de “Conheça seu cliente”, que promovam altos padrões éticos e profissionais no setor financeiro e impeçam que o banco seja utilizado, intencionalmente ou não, por elementos criminosos.

Métodos de supervisão bancária avançada

Princípio 16: Um sistema eficaz de supervisão da atividade bancária deve consistir de alguma forma de supervisão tanto local quanto remota.

Princípio 17: Os supervisores da atividade bancária devem manter contato regular com a administração dos bancos e ter plena consciência das atividades das instituições.

Princípio 18: Os supervisores da atividade bancária devem ter meios para coletar, rever e analisar relatórios de cautela e declarações estatísticas dos bancos, de maneira tanto individual quanto consolidada.

Princípio 19: Os supervisores da atividade bancária devem ter meios de confirmação independente das informações de supervisão, através de inspeções locais ou do uso de auditores externos.

Princípio 20: Um elemento essencial da supervisão da atividade bancária é a capacidade dos supervisores para supervisionar de maneira consolidada a organização bancária.

Requisitos de informação

Princípio 21: Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que cada banco mantenha registros apropriados criados de acordo com política e práticas contábeis consistentes, que permitam ao supervisor ter visão verdadeira e justa da situação financeira do banco e da lucratividade de seus negócios, e de que o banco publique regularmente demonstrações financeiras que reflitam de maneira justa sua situação.

Poderes formais dos Supervisores

Princípio 22: Os supervisores da atividade bancária devem ter à sua disposição medidas adequadas de supervisão para implementação de ações corretivas quando bancos deixarem de atender às exigências de prudência (tais como razões mínimas de capital), quando ocorrerem violações aos regulamentos ou quando os depositantes estiverem de qualquer outra maneira ameaçados. Em circunstâncias extremas, estas devem incluir o poder para revogar a licença bancária ou recomendar sua revogação.

Instituições bancárias além das fronteiras

Princípio 23: Os supervisores da atividade bancária devem praticar supervisão globalmente consolidada, monitorando e aplicando adequadamente normas de cautela apropriadas a todos os aspectos da atividade conduzidos por organizações bancárias de todo o mundo, principalmente em suas agências e subsidiárias no exterior.

Princípio 24: Um componente-chave da supervisão consolidada é o estabelecimento de contatos e troca de informações com os diversos outros supervisores envolvidos, especialmente autoridades supervisoras dos países hospedeiros.

Princípio 25: Os supervisores da atividade bancária devem exigir que as operações locais de bancos estrangeiros sejam conduzidas de acordo com os mesmos altos padrões exigidos de instituições nacionais e devem ter poderes para compartilhar informações com supervisores dos países de origem de tais bancos para fim de execução de supervisão consolidada.

ANEXO II

13 PRINCÍPIOS RELATIVOS AOS CONTROLES INTERNOS¹⁰

Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia
Setembro/98

Controle pela administração e cultura de controle

Princípio 1: A diretoria deve ter a responsabilidade pela aprovação e revisão periódica das estratégias globais de negócios e das políticas relevantes para o banco; compreender os principais riscos incorridos pelo banco, determinar os níveis aceitáveis para esses riscos e assegurar que o nível gerencial superior tome as medidas necessárias para identificar, monitorar e controlar esses riscos; aprovar a estrutura organizacional e assegurar que o nível gerencial superior esteja monitorando a efetividade do sistema de controles internos. A diretoria é responsável, em última instância, por assegurar que um sistema de controles internos adequado e efetivo seja estabelecido e mantido.

Princípio 2: O nível gerencial superior deve ter a responsabilidade pela implementação das estratégias e políticas aprovadas pela diretoria; pelo desenvolvimento de processos que identifiquem, meçam, monitorem e controlem os riscos incorridos pelo banco, pela manutenção de uma estrutura organizacional que defina claramente responsabilidades, autoridade e relações de subordinação; pela fixação das medidas apropriadas para os controles internos; e pelo monitoramento da adequação e da efetividade do sistema de controles internos.

Princípio 3: A diretoria e o nível gerencial superior são responsáveis pela promoção de altos padrões éticos e de integridade, e pelo estabelecimento de uma cultura dentro da organização que enfatize e demonstre a todos os níveis de pessoal a importância dos controles internos. Todos os funcionários de uma organização bancária precisam entender o seu papel no processo de controles internos e estar completamente engajados nele.

¹⁰ Adaptado da tradução de Antonio Luiz Scorci e Silva do trabalho *Framework for internal Control Systems in Banking Organisations* do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia - Setembro/1998. Controles Internos, IBCB - Instituto Brasileiro de Ciência Bancária - Março/2000.

Avaliação de risco

Princípio 4: Um sistema de controles internos efetivo requer que os riscos materiais que poderiam afetar adversamente a realização dos objetivos do banco estejam sendo reconhecidos e continuamente avaliados. Essa avaliação deve cobrir todos os tipos de risco enfrentados pelo banco e por seu conglomerado (por exemplo, risco de crédito, de país, de transferência, de mercado, de taxa de juros, de liquidez, operacional, legal e de reputação). Os controles internos podem necessitar de revisão para levar adequadamente em consideração quaisquer riscos novos ou não controlados previamente.

Princípio 5: Os procedimentos de controle devem ser parte integrante das atividades diárias de um banco. Um sistema efetivo de controles internos requer que uma estrutura apropriada de controle seja implantada, com atividades de controle definidas para cada nível dos negócios. Estas devem incluir: revisões pelos altos escalões; controles apropriados das atividades dos diferentes departamentos ou divisões; controles físicos; verificação de conformidade com os limites de exposição e acompanhamento da não-conformidade; um sistema de aprovações e autorizações, e um sistema de verificação e reconciliação.

Atividades de controle

Princípio 6: Um sistema efetivo de controles internos requer a existência de apropriada segregação de funções e que aos funcionários não sejam atribuídas responsabilidades conflitantes. Áreas de potencial conflito de interesse devem ser identificadas, minimizadas e sujeitas a monitoramento cuidadoso e independente.

Princípio 7: Um sistema efetivo de controles internos requer que haja dados financeiros, operacionais e de conformidade internos, adequados e abrangentes, bem como informações externas de mercado sobre eventos e condições que sejam relevantes à tomada de decisões. A informação deve ser confiável, tempestiva, acessível e fornecida num formato consistente.

Informação e comunicação

Princípio 8: Um sistema efetivo de controles internos requer a existência de sistemas de informações confiáveis que cubram todas as atividades importantes do banco. Esses sistemas,

incluindo aqueles que registrem e utilizem dados na forma eletrônica, devem ser seguros, independentemente monitorados e resguardados por planos de contingência adequados.

Princípio 9: Um sistema efetivo de controles internos requer canais de comunicação efetivos para assegurar que os funcionários compreendam plenamente e se engajem nas políticas e procedimentos que afetem seus deveres e responsabilidades, e que outras informações relevantes estejam chegando ao pessoal apropriado.

Princípio 10: A efetividade global dos controles internos do banco deve ser continuamente monitorada. O monitoramento dos principais riscos deve ser parte das atividades diárias do banco, bem como avaliações periódicas realizadas pelas linhas de negócios e pela auditoria interna.

Monitoramento

Princípio 11: Deve existir uma auditoria interna efetiva e abrangente sobre o sistema de controles internos, executada por pessoal adequadamente treinado, competente e operacionalmente independente. A função de auditoria interna, como parte do monitoramento dos sistemas de controles internos, deve reportar-se diretamente à diretoria ou ao comitê de auditoria, e ao nível gerencial superior.

Princípio 12: As deficiências dos controles internos, quer identificadas pela linha de negócios, auditoria interna ou outro pessoal de controle devem ser prontamente comunicadas ao nível gerencial apropriado e prontamente solucionadas. Deficiências materiais nos controles internos devem ser comunicadas ao nível gerencial superior e à diretoria.

Princípio 13: Os supervisores devem exigir que todos os bancos, independentemente de tamanho, tenham um sistema efetivo de controles internos, que seja consistente com a natureza, a complexidade e o risco inerente às suas atividades — registradas ou não no balanço — e que responda a mudanças nas condições e ambiente do banco. Nos casos em que os supervisores concluam que o sistema de controles internos não é adequado ou efetivo

para o perfil específico de risco do banco (por exemplo, não cobrem todos os princípios anteriores), devem eles adotar a ação apropriada.

ANEXO III

RESOLUÇÃO N. 2554

Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9. da Lei n. 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 24.09.98, tendo em vista o disposto no art. 4., inciso VIII, da referida Lei, nos arts. 9. e 10 da Lei n. 4.728, de 14.07.65, e na Lei n. 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei n. 7.132, de 26.10.83,

R E S O L V E U:

Art. 1. Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerências e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Parágrafo 1. Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Parágrafo 2. São de responsabilidade da diretoria da instituição:

I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;

II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos

III - a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

Art. 2. Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever:

I - a definição de responsabilidades dentro da instituição;

II - a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

III - meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;

IV - a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

V - a contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;

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

VII - a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

Parágrafo 1. Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

Parágrafo 2. A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

Parágrafo 3. A atividade de que trata o parágrafo 2, quando não executada por unidade específica da própria instituição ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro, poderá ser exercida:

I - por auditor independente devidamente registrado na Comissão de Valores Mobiliários - CVM, desde que não aquele responsável pela auditoria das demonstrações financeiras;

II - pela auditoria da entidade ou associação de classe ou de órgão central a que filiada a instituição;

III - por auditoria de entidade ou associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, mediante convênio, previamente aprovado por este, firmado entre a entidade a que filiada a instituição e a entidade prestadora do serviço.

Parágrafo 4. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida por unidade própria, deverá essa estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria da instituição.

Parágrafo 5. No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida segundo uma das faculdades estabelecidas no parágrafo 3, deverá o responsável por sua execução reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

Parágrafo 6. As faculdades estabelecidas no parágrafo 3., incisos II e III, somente poderão ser exercidas por cooperativas de crédito e por sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de câmbio e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários não integrantes de conglomerados financeiros.

Art. 3. O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

I - as conclusões dos exames efetuados;

II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;

III - a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

Parágrafo único. As conclusões, recomendações e manifestação referidas nos incisos I, II e III deste artigo:

I - devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria, bem como à auditoria externa da instituição;

II - devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.

Art. 4. Incumbe à diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1, parágrafo 2, a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Art. 5. O sistema de controles internos deverá estar implementado até 31.12.99, com a observância do seguinte cronograma:

I - definição das estruturas internas que tornarão efetivos a implantação e o acompanhamento correspondentes - até 31.01.99;

II - definição e disponibilização dos procedimentos pertinentes - até 30.06.99.

Parágrafo único. A auditoria externa da instituição deve fazer menção específica, em seus pareceres, da observância do cronograma estabelecido neste artigo.

Art. 6. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

I - determinar a adoção de controles adicionais nos casos em que constatada inadequação dos controles implementados pela instituição;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixe de observar determinação nos termos do inciso I no prazo para tanto estabelecido;

III - baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução, incluindo a alteração do cronograma referido no art. 5.

Art. 7. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 24 de setembro de 1998

Gustavo H. B. Franco

Presidente

ANEXO IV

MBA GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS – UFRGS				
QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA MONOGRAFIA				
Marcar a opção que melhor corresponda à sua percepção do assunto:				
0 = desconheço o assunto 1 = discordo totalmente 2 = discordo parcialmente 3= concordo parcialmente 4 = concordo totalmente				

<i>Questões</i>						
No Banco do Brasil:		0	1	2	3	4
1	Os mecanismos de controle devem ser parte integrante das operações/atividades do banco?					
2	Você conhece os normativos que regem as atividades de controle dentro do Banco?					
3	As atividades de controle do banco foram estruturadas de acordo com normativos externos (Acordo de Basileia, BACEN, etc...)?					
4	Você conhece a estrutura (organograma) do sistema de controle do Banco?					
5	Na sua agência existe a preocupação em difundir para todos os funcionários orientações e instruções sobre a importância dos controles internos dentro do Banco?					
6	Você entende como útil a aplicação das Fichas de Verificação de Conformidade (FVC's)?					
7	Você acha que o LIC (Livro de Instruções Codificadas) é suficientemente claro quanto aos roteiros a serem utilizados para a aplicação das FVC's?					
8	Na sua agência as FVC's são preenchidas por funcionário distinto daquele que efetuou a transação/operação?					
9	Na sua opinião, as FVC's são muito extensas e complexas?					
10	A aplicação das FVC's em sua agência são feitas nos momentos apropriados?					
11	Você acha que a aplicação das FVC's em sua agência tem diminuído os casos de não conformidade?					
12	O aplicativo Painel é de fácil manuseio/aplicação?					
13	Existe em sua dependência a preocupação em regularizar os casos de não conformidade detectados no preenchimento da FVC antes da liberação das operações?					
14	Você acredita que as FVC's podem ser consideradas como empecilhos para alguns negócios?					
15	Você acredita que o resultado do Banco poderia ser maior se não precisasse atender aos normativos do controle?					

Se desejar registre alguma sugestão para melhoria nos processos de controle:

IDADE:

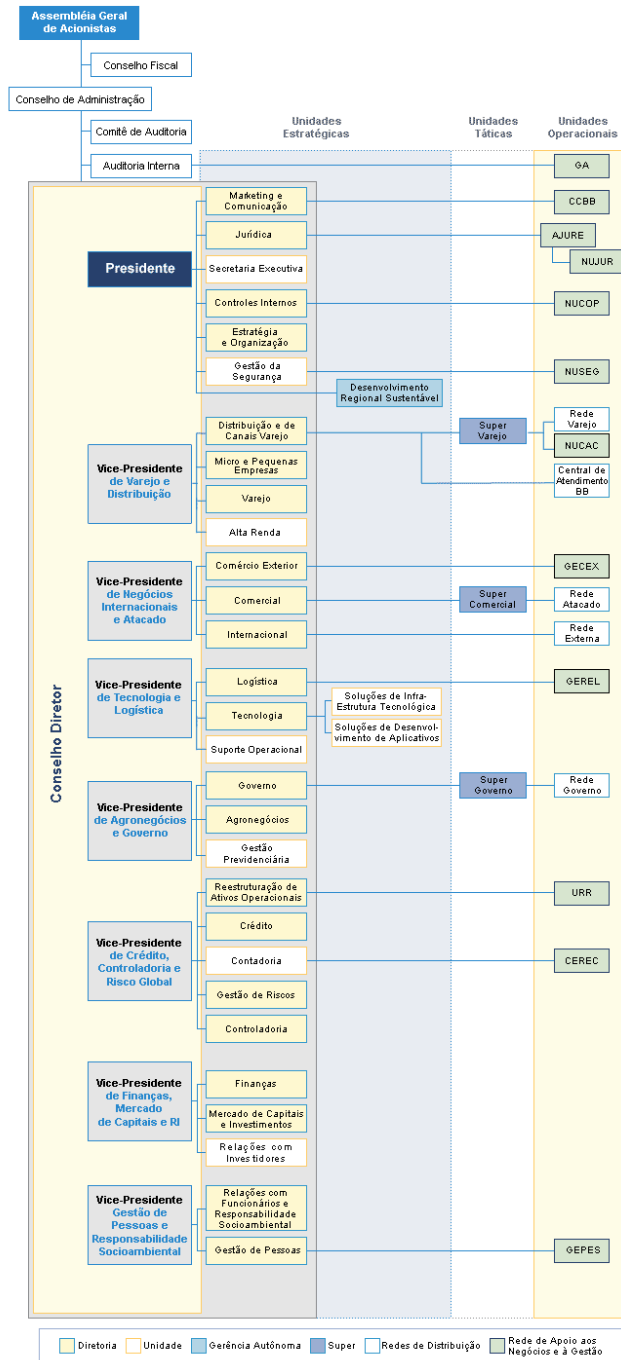
TEMPO DE BANCO:

SEXO: () feminino () masculino

FORMAÇÃO: () ensino médio () graduação () pós-graduação

NÍVEL DE SUA AGÊNCIA: () I () II () III () IV () V

ANEXO V



ANEXO VI

- Exemplos de Fichas de Controle de Conformidade aplicadas na verificação de Cadastros e Limites de Crédito de Pessoa Jurídica, na verificação de Operações de Capital de Giro de Pessoa Jurídica e na Concessão de Tetos Operacionais (Desconto de Recebíveis, etc) de Pessoa Jurídica:

CADASTRO E LIMITE DE CRÉDITO PESSOA JURÍDICA - COMPLETA

Cliente:

CNPJ:

Agência:

- O número à esquerda do texto indica a criticidade do item:

1,00 MUITO ALTA

0,50 ALTA

0,25 MÉDIA

0,10 BAIXA

0665 CADASTRAMENTO

2130 () 0,50-Módulo "Alteração Contratual" cadastrado de acordo com documento apresentado.

2240 () 0,25-Outorgados e sócios/acionistas cadastrados de acordo com o tipo mínimo exigido.

2863 () 0,25-CNPJ cadastrado de acordo com o documento apresentado.

2864 () 0,10-Razão social cadastrada de acordo com o documento apresentado.

2865 () 0,10-Natureza jurídica e data de constituição cadastradas de acordo com documento apresentado.

2866 () 0,25-Módulo relacionamento cadastrado.

2867 () 0,10-Endereço da sede cadastrado de acordo com o documento apresentado.

2868 () 0,50-Capital social subscrito e realizado cadastrado de acordo com o documento apresentado.

2869 () 0,10-Atividade econômica principal cadastrada de acordo com o documento apresentado.

2873 () 0,50-Não incidência de CPMF cadastrada de acordo com a documentação exigida.

2884 () 0,50-Cadastramento e atualizações de bens/patrimônio efetuados de acordo com os documentos exigidos.

2886 () 1,00-Poderes e vigência cadastrados de acordo com o documento apresentado.

2888 () 0,50-Faturamento bruto anual comprovado.

2891 () 0,10-Característica especial "SCR" cadastrada conforme

2082 () 0,10-Cadastros dos dirigentes sem participação societária atualizados.

2657 () 0,25-Pesquisa à SERASA realizada para o proponente, sócios e coobrigados.

0850 TETO E LIMITE DE CRÉDITO

2363 () 0,50-Limite de crédito com margem disponível no sublimite.

0870 LINHA DE CRÉDITO

1182 () 0,25-Valor da operação enquadrado na linha de crédito.

1183 () 0,25-Prazo da operação enquadrado na linha de crédito.

1319 () 0,25-Cliente enquadrado como beneficiário da linha de crédito.

2366 () 0,25-Encargos da operação enquadrados na linha de crédito.

0970 ANÁLISE DA OPERAÇÃO

2637 () 0,25-Operação analisada pelo escalão competente.

2980 () 0,10-Para linha de crédito não automatizada, a análise/súmula está rubricada, sob carimbo, validando as informações.

2981 () 0,10-No caso de linha de crédito automatizada, a análise foi efetuada no Portal de Negócios.

3822 () 0,25-Capacidade de pagamento calculada.

3823 () 0,10-Capacidade de pagamento validada por comissionado.

0990 ALÇADA

2245 () 0,50-Observada a alçada para deferimento.

1010 FORMALIZAÇÃO

1216 () 0,50-Instrumento de crédito submetido ao jurídico, se exigido.

1221 () 0,10-Instrumento de crédito assinado pelos representantes do Banco.

1280 () 0,10-Termos do Instrumento de Crédito conferidos.

1708 () 1,00-Instrumento de crédito assinado no fecho pelos devedores.

1709 () 1,00-Instrumento de crédito assinado no fecho pelos coobrigados.

2329 () 0,50-Instrumento de crédito registrado.

2375 () 0,50-Alterações solicitadas pelo jurídico foram implementadas.

2470 () 1,00-Instrumento de crédito assinado no fecho

- pelos intervenientes.
- 2992 () 0,50-Instrumento de Crédito de acordo com o estudo/despacho.
- 3090 () 0,10-Firmas e poderes dos signatários conferidos.
- 3842 () 0,25-Instrumento de crédito assinado nas demais páginas pelos devedores.
- 3889 () 0,50-Observadas as condicionantes estabelecidas no despacho do Limite de Crédito e/ou Teto.
- 3897 () 0,50-Cedente de margem operacional compareceu como devedor solidário.
- 3913 () 0,25-Instrumento de crédito assinado nas demais páginas pelos coobrigados.
- 3914 () 0,25-Instrumento de crédito assinado nas demais páginas pelos intervenientes.

1030 GARANTIA

- 0234 () 0,25-Bens vinculados em garantia segurados.
- 0711 () 0,25-Seguro com cláusula beneficiária ao Banco.
- 0712 () 0,25-Seguro com as coberturas mínimas.
- 1212 () 1,00-Garantia constituída de acordo com os parâmetros de comprometimento estabelecidos.
- 1343 () 0,50-Saldo da carteira de penhor de títulos em conformidade com a cláusula do instrumento de crédito, se for o caso.
- 1937 () 0,50-Garantia compatível com o despacho da operação.
- 2373 () 1,00-Alienação Fiduciária/Penhor de Veículo consta do Certificado de Registro e Licenciamento.
- 2403 () 0,10-Garantia registrada no aplicativo GRT.
- 2989 () 0,25-Realizada a avaliação dos bens oferecidos em garantia.
- 3187 () 0,50-Garantia compatível com a linha de crédito ou operação customizada.

1050 DOCUMENTAÇÃO

- 1378 () 0,25-Documentos para formalização da operação arquivados.

1210 CONFORMIDADE DO PROCESSO

- 3380 () 0,25-Agência aplicou a ficha de autoverificação.
- 3828 () 0,10-Dossiê submetido para verificação no prazo.

Local e data

.....

TETOS OPERACIONAIS - AGÊNCIA

Cliente: CNPJ/CPF:
 Operação número: Valor:
 Finalidade: Vencimento:
 Escalão deferidor:

- O número à esquerda do texto indica a criticidade do item:
- 1,00 MUITO ALTA
- 0,50 ALTA
- 0,25 MÉDIA
- 0,10 BAIXA

0830 SITUAÇÃO CADASTRAL

- 1171 () 0,50-Cadastro do proponente revisado/atualizado e tipo mínimo exigido.
- 1172 () 1,00-Proponente sem restrições impeditivas.
- 1435 () 0,50-Sócios sem restrições impeditivas para a contratação da operação/deferimento do teto.
- 1744 () 0,25-Cadastros dos sócios revisados/atualizados e o tipo mínimo exigido.
- 1853 () 0,25-Cadastros dos coobrigados revisados/atualizados e tipo mínimo exigido.
- 1932 () 0,25-Coobrigados sem restrições impeditivas.

0870 LINHA DE CRÉDITO

- 1182 () 0,25-Valor da operação enquadrado na linha de crédito.

0990 ALÇADA

- 2245 () 0,50-Observada a alçada para deferimento.

1010 FORMALIZAÇÃO

- 1221 () 0,10-Instrumento de crédito assinado pelos representantes do Banco.
- 1708 () 1,00-Instrumento de crédito assinado no fecho pelos devedores.
- 1709 () 1,00-Instrumento de crédito assinado no fecho pelos coobrigados.
- 2470 () 1,00-Instrumento de crédito assinado no fecho pelos intervenientes.
- 3090 () 0,10-Firmas e poderes dos signatários conferidos.
- 3842 () 0,25-Instrumento de crédito assinado nas demais páginas pelos devedores.
- 3889 () 0,50-Observadas as condicionantes estabelecidas no

despacho do Limite de Crédito e/ou Teto.

3913 () 0,25-Instrumento de crédito assinado nas demais páginas pelos coobrigados.

3914 () 0,25-Instrumento de crédito assinado nas demais páginas pelos intervenientes.

1030 GARANTIA

1212 () 1,00-Garantia constituída de acordo com os parâmetros de comprometimento estabelecidos.

1937 () 0,50-Garantia compatível com o despacho da operação.

2403 () 0,10-Garantia registrada no aplicativo GRT.

3187 () 0,50-Garantia compatível com a linha de crédito ou operação customizada.

1050 DOCUMENTAÇÃO

1378 () 0,25-Documentos para formalização da operação arquivados.

1210 CONFORMIDADE DO PROCESSO

3380 () 0,25-Agência aplicou a ficha de autoverificação.

3828 () 0,10-Dossiê submetido para verificação no prazo.

Local e data