

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Aplicação de Controles Internos em Operações de Crédito na Prática

Mauri de Jesus Fagundes dos Santos

Porto Alegre
2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Mauri de Jesus Fagundes dos Santos

Aplicação de Controles Internos em Operações de Crédito na Prática

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

Orientadora: Profa. ÂNGELA F. BRODBECK

Porto Alegre
2007

Mauri de Jesus Fagundes dos Santos

Aplicação de Controles Internos em Operações de Crédito na Prática

Conceito final:
Aprovado em de de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Roberto Lamb - UFRGS

Prof. Norberto Hoppen - UFRGS

Orientador – Prof^ª. Ângela Freitag Brodbeck - UFRGS

RESUMO

Iniciamos o presente trabalho abordando os Controles Internos fazendo resgate de outros estudos sobre suas origens e definições. Apresentando as principais metodologias existentes em controles internos, como o COSO com seus cinco componentes críticos: Ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento; o CoCo que é mais voltada para a alta administração, O SAS 55/78 mais voltado para as auditorias externas. São os controles internos que informam se os caminhos que estão sendo seguidos são os traçados pela administração ou pelos reguladores. Para controlar é preciso conhecer as Normas de Regulação Prudencial que são os parâmetros a serem observados pelas instituições financeiras, tendo em vista os riscos inerentes a atividade bancária, são essas normas que dão segurança e solidez ao sistema financeiro, apesar das vozes discordantes que argumentam em contrário.

Á luz do Novo Acordo de Basiléia, ou Basiléia II, e sua preocupação com o risco operacional, apresento alguns conceitos de Governança Corporativa que abrange a gestão das Instituições Financeiras que por sua vez envolve os controles internos.

Por fim com o estudo de caso demonstramos que a apesar de envolvimento de alta administração, criação de estrutura específica para gerenciamento e controle, falhas na área operacional, por risco de pessoas ou de processos, continuam a acontecer, mesmo com uma empresa que possui tradição na sua atividade.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Objetivo principal	9
1.2	Objetivo Secundário	9
1.3	Estrutura do Trabalho	9
2	CONTROLES INTERNOS E GOVERNANÇA DE EMPRESAS	11
2.1	CONTROLES INTERNOS.....	11
2.1.1	Origens e definições.....	11
2.2	Principais Metodologias de Controles Internos.....	15
2.2.1	COSO.....	16
2.2.2	Guidance On Assessing Control – The CoCo Principles	17
2.2.3	SAS 55/78 – Statements on Auditing Standards	18
2.3	Limitações dos controles internos.....	20
2.4	Parâmetros do Acordo de Basiléia.....	21
	Pilar I – Capital Mínimo Requerido	23
	Abordagem Básica.....	23
	Abordagem Padronizada e Padronizada Alternativa.....	24
	Abordagens Avançadas de Mensuração.....	26
	Quanto a Aspectos Gerais.....	26
	Quanto às Bases de Dados Internas.....	26
	Quanto a outras fontes.....	27
	Pilar II – Supervisão Bancária.....	28
	Pilar III – Disciplina de Mercado.....	28
2.5	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	31
2.6	RISCOS NA ATIVIDADE BANCÁRIA.....	32
2.6.1	Risco de mercado.....	32
	Risco de taxa de juros.....	33
	Risco de taxa de câmbio.....	33
	Risco de Ações e <i>Commodities</i>	34
2.6.2	Risco de crédito.....	34
	Risco de inadimplência.....	34
	Risco soberano.....	35
	Risco de concentração.....	35
2.6.3	Risco legal.....	35
	Risco de legislação.....	35
	Risco tributário.....	36
2.6.4	Risco operacional e de sistemas.....	36
	Risco de pessoas.....	37
	Risco de processo.....	37
	Risco tecnológico.....	37

	Risco por Eventos Externos.....	38
	Risco de regulamentação.....	38
	Risco de modelagem.....	38
	Risco de catástrofe.....	38
	Risco de sistema de informação.....	38
	Risco patrimonial.....	39
	Risco de contrato.....	39
2.6.5	Outros riscos.....	39
	Risco de liquidez.....	39
	Risco “ <i>off balance sheet</i> ”.....	39
	Risco de imagem.....	40
	Risco estratégico.....	40
	Risco de país.....	40
	Risco sistêmico.....	40
2.7	Operações de Crédito E Operações De Crédito E Os Controles Que Devem Ser Atendidos Segundo as Normas de Governança..... do BANCO DO BRASIL	40
3	METODOLOGIA	46
3.1	Instrumento de Coleta de Dados	46
3.2	Seleção da Empresa Estudada.....	47
3.3	Coleta de Dados	48
3.4	Análise dos Dados	48
3.4.1	O Processo	52
4	CONCLUSÃO	54
5	ANEXOS.....	57
	Anexo 1 – Resolução 2.554/1998.....	57
	Anexo 2 - Princípios Essenciais para a Supervisão Bancária Eficaz.....	61
	Anexo 3 - Princípios Relativos aos Controles Internos.....	65
	Questionário direcionado aos funcionários	68
6	GLOSSÁRIO.....	69
7	REFERÊNCIAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

As normas prudenciais em supervisão bancária objetivam a manutenção da segurança e solidez financeira das instituições, bem como a proteção dos depositantes e outros investidores contra perdas resultantes de uma má administração, fraudes e falência das instituições financeiras.

A Lei das Instituições Financeiras estabelece uma série de normas e limites prudenciais, definidos pelo Banco Central, que devem ser observadas pelas instituições financeiras na realização de suas operações. Destacando-se aqui o valor mínimo dos fundos próprios a determinar em função do grau de riscos dos ativos, o limite de participações sociais, os limites à concentração de riscos e às imobilizações, os limites mínimos para as provisões destinadas à cobertura de crédito e outros riscos ou encargos, ou as normas em matéria de supervisão em base consolidada.

Para cumprir a normas e evitar danos aos seus stakeholders (todos que mantém negócios com a instituição), as instituições financeiras, que trabalham com quantidades de dinheiro e pessoas tanto jurídicas como naturais, e sendo elas são muito mais susceptíveis a fraudes, devem demonstrar suas operações com transparência para todas as pessoas envolvidas nas transações. Para isso utilizam de **mecanismos de controles internos** para minimizar os riscos da atividade, segregando funções, criando sistemas de acompanhamentos e rede de controle e, sistema de informação capaz de apresentar os índices num certo período e indicar principais níveis de ocorrência.

Sobre controles internos numa instituição financeira, o Banco Central do Brasil (1997, pág. 25), enfatiza:

Os supervisores bancários devem determinar que os bancos mantenham controles internos adequados para a natureza e para a escala de seus negócios. Os instrumentos de controle devem incluir disposições claras para a delegação de competência e responsabilidade; a separação de funções que envolvem a assunção de compromissos pelo banco, a utilização de seus recursos financeiros e a responsabilidade por seus ativos e passivos; a reconciliação de tais processos; a proteção de seus ativos; e as funções apropriadas de auditoria e de conformidade independentes, internas ou externas, para verificar a adesão a tais controles, assim como às leis e regulamentos aplicáveis. A finalidade dos controles internos é assegurar que os negócios de um banco sejam conduzidos de maneira prudente e de acordo com políticas e estratégias estabelecidas pelo conselho de diretores; que as transações somente sejam efetuadas mediante autorização competente; que os ativos sejam protegidos e os exigíveis controlados; que a

contabilidade e outros registros forneçam informações completas, precisas e oportunas; e que a administração seja capaz de identificar, avaliar, administrar e controlar os riscos do negócio.

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

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

Os bancos são sujeitos a um grande conjunto de leis e regulamentos bancários e não-bancários e devem estabelecer políticas e procedimentos adequados para assegurar a sua conformidade. Do contrário, as violações aos requisitos estabelecidos podem causar danos à reputação do banco e expô-lo a punições. Em casos extremos esses danos podem ameaçar a solvência do banco. Deficiências de conformidade às leis e regulamentos também indicam que a instituição não está sendo administrada com a integridade e a habilidade que se espera de uma organização bancária. Os bancos de maior porte, particularmente, devem ter funções independentes de verificação de conformidade e os supervisores bancários devem determinar que essas funções estejam operando efetivamente.

Os princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz, integra o Acordo de Basileia, assumido pelos países que formam o grupo G-10 (Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos), os mais ricos do mundo, na cidade de Basileia, na Suíça, no ano de 1997. Acordo este que trata do controle do setor bancário para evitar fragilização financeira de um país, posteriormente ampliado para outros países através do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, o Banco de Compensações Internacionais - BIS, o Fundo Monetário Internacional - FMI e o Banco Mundial, têm examinado recentemente formas de fortalecer a estabilidade financeira em todo o mundo.

Os Princípios Essenciais da Basileia compreendem **25 Princípios básicos**, indispensáveis para um sistema de supervisão realmente eficaz. Os Princípios referem-se a:

- a) Precondições para uma supervisão bancária eficaz - Princípio 1;
- b) Autorizações e estrutura - Princípios 2 a 5;
- c) Regulamentos e requisitos prudenciais - Princípios 6 a 15;
- d) Métodos de supervisão bancária contínua - Princípios 16 a 20;
- e) Requisitos de informação - Princípio 21;
- f) Poderes formais dos supervisores - Princípio 22;
- g) Atividades bancárias internacionais - Princípios 23 a 25.

Segundo este acordo as agências nacionais devem aplicar os Princípios na supervisão de todas as organizações bancárias dentro de suas jurisdições. Os Princípios são requisitos mínimos e, em muitos casos, poderão requerer suplementação mediante outras medidas definidas para atender a condições e riscos particulares nos sistemas financeiros de cada país, individualmente.

Diante deste quadro, minha proposta de estudos recai sobre quais os motivos levam uma instituição financeira, que adota as melhores práticas financeiras do país, a ter problemas referentes aos controles internos. Quais as principais causas do não cumprimento das normas?

Na agência de Tibagi o nível de Controle Interno apresentou níveis insatisfatórios no período de 2005/2006, de acordo com as normas implantadas pelo Banco do Brasil e diante do modelo que este traçou para suas agências no país.

1.1 OBJETIVO PRINCIPAL:

Identificar os motivos pelos quais o Banco do Brasil, por sua agência em Tibagi (PR), que está inserido em uma área onde o controle é essencial, não está atingindo os níveis ideais de controle interno, conforme princípios do Acordo de Basiléia e das normas editadas pela própria empresa. Identificar os processos com pior desempenho e os motivos que afetam o seu desempenho.

1.2 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS:

- Identificar os principais processos de negócios chave na instituição bancaria em estudo;
- Com os elementos levantados na literatura sobre controle interno, verificar como acontece na instituição financeira estudada;
- Convergir os elementos encontrados com a teoria no intuito de identificar assuntos a serem discutidos e melhorados.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Por outro lado, para uma melhor contextualização de estrutura deste documento, foi organizado um resumo geral para leitura dinâmica, representado logo a seguir:

No primeiro capítulo – **Introdução** – são apresentadas as visões gerais do estudo, descrevendo os objetivos e as razões que motivaram a sua realização. No segundo capítulo – **Fundamentação Teórica** – é apresentada a revisão da literatura, que foi baseada em vários autores, os quais fornecem a sustentação conceitual e operacional para o tema da pesquisa. No terceiro capítulo – **Metodologia** – são descritos e justificados os métodos utilizados na pesquisa (exploratória, qualitativa com estudo de caso), caracterizando o protocolo de pesquisa, a coleta de dados e o detalhamento das atividades realizadas. No quarto capítulo – **Estudo de Caso** – são apresentadas a descrição do estudo de caso e os resultados das análises encontrados à luz da literatura estudada. E, finalmente, no quinto capítulo – **Considerações finais** – estão descritas as contribuições para o conhecimento acadêmico e para a prática empresarial, as limitações constatadas no trabalho feito, e possíveis temas que sirvam como referenciais para pesquisas futuras, juntamente com as conclusões obtidas a partir da presente pesquisa.

2 CONTROLES INTERNOS E GOVERNANÇA DE EMPRESAS

2.1 CONTROLES INTERNOS

2.1.1 ORIGEM E DEFINIÇÕES.

Para que todo processo de racionalização do trabalho tenha bons resultados, a boa organização de uma empresa é condição indispensável. É de Taylor (MOTA, 1987), a clássica divisão das funções do administrador em planejar, coordenar, comandar e controlar.

Dentre as funções administrativas, as funções controle aparecem como uma exigência lógica, e está citada em vários trabalhos sobre a aplicação da “Administração científica” nas empresas.

Segundo Taylor (CHIAVENATO, 1983, pág. 38) o princípio do controle interno consiste em:

Controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.

Fayol (*apud* KOONTZ, pág. 225) definiu que:

O controle consiste em verificar se tudo ocorre de conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos, tem por objetivo apontar as falhas e os erros para retificá-los e evitar sua reincidência. Aplica-se a tudo: coisas, pessoas, atos.

Migliavacca (2002, pág. 17) define o controle interno como:

O planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção.

Conforme D'Ávila (2002, pág. 25):

O controle interno é um processo executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivo nas seguintes categorias: eficácia e eficiência operacional; mensuração de desempenho e divulgação financeira; proteção de ativos e cumprimento de leis e regulamentações.

Segundo Attie (*apud* DAMINELLI, 2000), com o desenvolvimento constante das empresas, a diversificação de atividades, o crescimento da produção, o aumento do número de funcionários e a descentralização das operações, torna-se difícil a missão de um grupo limitado de funcionários (ou de um gerente) de controlar todos

os eventos correlacionados. Por isso, para facilitar o controle é necessária a adoção de controles internos.

Segundo o “Institut Français des Experts Comptables” (*apud* SÁ, 1998), o controle interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção.

Desta forma, Atkinson, Banker, Kaplan e Young(2000) citam que uma empresa fora do controle não está na trilha para alcançar seus objetivos. Neste sentido, os controles internos auxiliam a manter a empresa na direção de suas metas, identificam quando o processo está fora de controle e dão suporte de aprendizagem à empresa.

Attie (*apud* DAMINELLI, 2000), registra que os principais tipos de controle são contábeis e administrativos. Os controles contábeis compreendem os métodos e procedimentos diretamente relacionados com a salvaguarda dos ativos e a fidedignidade dos regimes contábeis. Por seu turno os controles administrativos abrangem os métodos e procedimentos que permeiam a eficiência operacional e a adesão à política traçada pela administração da empresa. Tal autor defende que os controles internos apresentam em regra geral, quatro objetivos básicos:

- a salvaguarda dos interesses da empresa;
- a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- o estímulo à eficiência operacional;
- a aderência às políticas existentes.

Controles em excessos podem elevar em muito os custos, o que pode inviabilizar e emperrar a eficiência da organização, sendo preciso ponderar a relação “custo/benefício” da manutenção dos controles internos. Em algumas situações pode ser restrita a atuação dos controles internos e isto não deve ser encarado como uma falha dos mesmos, mas como estando dentro de limites aceitáveis de tolerância (SÁ 1998).

Com a abertura comercial iniciada no Brasil em 1992, o país teve que buscar um alinhamento com as normas estabelecidas num mercado mundial altamente competitivo. Simultaneamente, os órgãos reguladores aumentaram sua preocupação na adoção e implementação de novas regras de segurança para as Instituições

Financeiras e a regulamentaram o mercado interno em aderência às normas internacionais.

Internacionalmente, desde a década de 70, buscava-se um fortalecimento do sistema financeiro. Com a criação do Comitê da Basileia, ocorreu uma maior conceituação sistemática das atividades do setor, parametrizada pelas boas práticas financeiras e munindo-as de normas prudenciais na sua atuação. A partir daí iniciava-se o processo de saneamento do sistema financeiro internacional.

Não podendo ficar de fora deste cenário, as Instituições Financeiras Brasileiras enfrentavam uma acirrada disputa interna por uma fatia cada vez mais representativa no mercado. Esta situação de competitividade veio contribuir para que várias instituições de grande porte falissem ou tivessem grandes prejuízos, devido, principalmente, a ausência ou a baixa qualidade de seus sistemas de controles.

Para LETHBRIDGE(1997, pág. 184), os controles internos administrativos estão vinculados ao estímulo da eficiência operacional:

Note-se que a literatura especializada estabeleceu que os controles internos administrativos estão vinculados ao estímulo da eficiência operacional, enquanto os controles internos contábeis estão associados à salvaguarda dos interesses da empresa, conforme detalhado adiante.

As medidas para estimular a eficiência operacional estão distribuídas em três esferas:

- implementar a estrutura organizacional mais adequada à consecução dos objetivos da empresa, portanto devem ser elaborados manuais, divulgadas as instruções formais e adotadas outras formas de organização dos trabalhos;
- preencher os quadros com pessoal capacitado, ou seja, deve haver uma política de gestão de recursos humanos abrangente, com os objetivos de selecionar pessoal qualificado, oferecer treinamento para a sua adequada capacitação, definir plano de carreira individual, estabelecer política consistente de remuneração e de promoção, e realizar avaliações periódicas de desempenho individual;
- conceder os recursos materiais necessários à boa execução de suas atribuições, portanto é necessário prover sistemas em tecnologia de informação e outros recursos materiais necessários à apropriada execução das tarefas.

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

Com isso, as Instituições Financeiras foram obrigadas a iniciar um ciclo de mudanças cada vez mais radicais, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, além de reciclagem constante, buscando uma otimização do recurso

humano, incrementando o treinamento e fortalecendo a “Política de Controles Internos” e o “Código de Ética e Normas de Conduta”, entre outras.

A necessidade de um mercado de capitais cada vez mais transparente, segundo Cotrim (2003), que venha a diminuir o receio dos acionistas minoritários investir o seu capital, em razão das informações privilegiadas que são repassadas aos majoritários. Onde na maior parte das empresas de capital aberto os órgãos administrativos não são independentes em relação aos acionistas majoritários com cargos de mandatos muito longos de forma a evitar alterações de membros e conseqüente mudança na política dos conselheiros e diretores é que começa a ser discutido no Brasil o movimento da Governança Corporativa.

Para Cotrim (2003), Governança Corporativa é um conjunto de ações que visa democratizar o relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, incentivando o fortalecimento do Conselho de Administração na tomada de decisões. Para a OCDE (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico), o Conselho de Administração das empresas deve agir sempre com base em quatro princípios: *fairness*, que significa a justiça e equidade nos relacionamentos entre os acionistas, evitando que os majoritários sejam beneficiados em detrimento dos minoritários; *disclosure*, que é a transparência dos dados relativos às empresas, evitando a ocorrência de informações privilegiadas; *accountability*, que é a responsabilidade pela prestação de contas; e *compliance*, que é a aderência aos normativos legais.

Segundo Lethbridge (2005), um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos aos quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas.

Afirma Cotrim (2003), na década de 80, com surgimento dos fundos de pensão e fundos de investimento houve uma mudança da atitude por parte das companhias de capital aberto. O investimento por parte desses fundos foi crescendo gradativamente de forma a representar grande parte do capital investido. Os fundos de pensão têm exercido uma forte pressão para que os países adotem práticas de Governança Corporativa reformando seus Conselhos de Administração.

Dentro das boas práticas de Governança é reconhecido que o conselho de administração não deve atender apenas aos desejos dos acionistas, mas de todo um

grupo de clientes, fornecedores, credores, empregados, que são denominados stakeholders. Adotando-se uma política de equilíbrio entre os interesses dos investidores e de outros participantes, o objetivo maior não é somente o resultado financeiro, interesse mais premente do acionista, mas sim o atendimento do interesse de todos os envolvidos.

Através da Governança Corporativa, o mercado vem buscando o fortalecimento da influência do conselho de administração sobre as principais decisões da companhia, mas para tal, este deve ser independente dos interesses do controle acionário. Onde cada conselheiro deve ter liberdade para votar com sua convicção pessoal e de acordo com o que acredita ser o melhor para evolução dos valores patrimoniais da empresa.

Um sistema eficiente de controle interno é um componente fundamental da gestão bancária e o alicerce para as apurações seguras e sadias das organizações bancárias. Já as normas prudenciais objetivam, por um lado, a manutenção da estabilidade no sistema financeiro, ou seja, a segurança e solidez financeira das Instituições, e, por outro lado, a proteção dos depositantes e outros investidores contra perdas resultantes de uma má gestão, de fraudes e falência dos fornecedores dos serviços financeiros. Como exemplo, podemos citar a falência do banco Barings, na Inglaterra, fraudes ocorridas no Brasil nos bancos Nacional e Noroeste e fraudes ocorridas nos Estados Unidos, no banco AIB, através de sua subsidiária em Baltimore.

2.2 Principais Metodologias de Controles Internos.

2.2.1 COSO

Conforme Barbosa, Specchio e Pugliesi (*apud* MORAES, 2003, pág. 30), o *American Institute of Certified Public Accountants, Institute of Internal Auditors, American Accounting Association, Institute of Management Accountants e Financial Executives Institute*, em conjunto, desenvolveram trabalho intitulado *Internal Control – na Integrated Framework (COSO Report)*.

A metodologia COSO identifica os objetivos essenciais do negócio de qualquer organização e define controle interno e seus componentes, fornece critérios

a partir dos quais os sistemas de controles internos podem ser avaliados e subsídios para a administração, auditoria e demais interessados possam utilizar e avaliar um sistema de controle.

Segundo o COSO, controle interno é um processo conduzido pela Alta Administração das organizações, pelos gerentes e pelos funcionários, os quais devem assegurar o atingimento dos seguintes objetivos:

- economia e eficiência das operações, incluindo o alcance dos objetivos em termos de performance e segurança dos ativos contra perdas;
- veracidade das Demonstrações Financeiras;
- *compliance* com as normas e legislação locais.

Deve-se enfatizar que o sistema de controles internos é um instrumento de administração e não o seu substituto.

Apesar de ser processo, os controles internos são avaliados em um ponto específico do tempo e não ao longo do tempo.

Ainda, segundo Moraes (2003), a metodologia COSO possui cinco componentes críticos inter-relacionados e podem estar estruturados de várias maneiras, de acordo com o porte da empresa e o contexto em que esteja inserido, a saber:

- a) Ambiente de Controle: É a base para todos os demais componentes. Diz respeito a fatores como ética, integridade, formas de conduta, políticas de recursos humanos, estrutura da organização, forma de atuação e atenção do Conselho de Administração e da alta administração quanto à cultura de controle, designação adequada de autoridade e responsabilidade e a alocação adequada de recursos.
- b) Avaliação de Risco: Consiste da identificação e análise de risco (interno ou externo) que são relevantes ao alcance dos objetivos da empresa. Esta avaliação deve considerar a sua severidade, a frequência com que estes ocorrem e conseqüentemente, seu grau de impacto, determinado, a partir daí, como a empresa administrará seus riscos.
- c) Atividade de Controle: São as políticas e procedimentos que asseguram que os planos e direcionamento indicados pela administração são atingidos e ocorrem através de toda organização, em todos os níveis, incluindo todas as funções, inclusive segurança física e lógica dos sistemas.
- d) Informação e Comunicação: Os sistemas de informação produzem relatórios

contendo informações operacionais, financeiras e de *compliance* que tornam possível a condução e controle do negócio. Trata de informações geradas tanto interna como externamente e que serão divulgadas também internas e/ou externamente.

Além disso, o sistema de informações deve permitir o fluxo adequado de informações através de toda a organização, dos níveis hierárquicas inferiores para os superiores e vice-versa e com órgãos externos.

e) Monitoramento: É representado pelo monitoramento contínuo no curso de operações, atividades regulares de gerenciamento e supervisão e de outras atividades decorrentes de realização de tarefas pelas pessoas. As deficiências encontradas ao longo do monitoramento devem ser comunicadas ao supervisor responsável. Caso sejam encontradas durante exames especiais, devem ser comunicadas aos níveis mais elevados da administração.

Para que o sistema de controles internos seja efetivo, é necessário que cada um dos cinco componentes do sistema de controles internos estejam presentes e funcionando adequadamente em relação a cada um dos três objetivos do negócio: economia e eficiência das operações, veracidade das demonstrações financeiras e *compliance* com as normas e legislação locais.

2.2.2 Guidance On Assessing Control – The CoCo Principles.

Segundo Barbosa, Specchio e Pugliesi (*apud* MORAES, 2003, pág. 32), a metodologia CoCo, criada pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)*, para auxiliar a alta administração das organizações a implementar e avaliar um ambiente de controle, de modo a atingir seus objetivos operacionais e estratégicos.

Esta metodologia tem como premissas para a sua avaliação que a responsabilidade pelo controle do processo é do Presidente e que o foco da avaliação são os objetivos da organização e os riscos a eles relacionados. A perspectiva desta metodologia é a organização como um todo, considerando as pessoas e é executada através de auto-avaliações.

Na visão do CICA, o controle envolve os recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo, indicadores de performance e cultura organizacional, os quais devem atuar de maneira conjunta, possibilitando as pessoas

a atingir os objetivos da empresa.

Assim, há uma valorização do elemento humano e dos valores éticos e culturais a ele relacionados. O controle torna-se um conceito mais amplo que apenas o cuidado com as demonstrações financeiras, *compliance* e segurança nos ativos.

O Conceito básico por trás do modelo utilizado, é que para realizar uma tarefa as pessoas devem compreender seu propósito (o objetivo a ser atingido), possuir capacidade necessária (informação, recursos e habilidades). Além disso, a pessoa necessitará de um senso de comprometimento para realizar bem a tarefa ao longo do tempo, devendo monitorar sua performance e o ambiente externo para que possa aprender como melhor realizá-la e quais as mudanças que devem ser feitas e isso vale não só para um indivíduo, mas para um grupo de trabalho.

A metodologia destina-se à alta administração, principalmente ao Presidente e o Conselho de Administração, porém, o seu conhecimento pode ser interessante para aqueles que pretendam avaliar a eficiência dos controles, ou sejam responsáveis pela sua execução, tais como, gerentes, funcionários, auditores internos e consultores.

2.2.3 SAS 55/78 – Statements on Auditing Standards.

Segundo Barbosa, Specchio e Pugliesi (*apud* MORAES, 2003, pág. 34), SAS 55/78 é a designação de dois documentos desenvolvidos pelo *American Institute of Certified Public Accountants*, sendo que o primeiro está direcionado para auditoria de demonstrações financeiras e o segundo refere-se também ao tema, mas substituindo a definição de controles internos do primeiro pelas definições da metodologia COSO e os públicos alvos são os auditores externos.

Apesar de conter objetivos operacionais e de *compliance* nas suas definições de controle interno, o SAS 78, assim como SAS 55 tem como foco o exame da veracidade das demonstrações financeiras da organização.

Para analisar o processo o auditor externo necessita conhecer os cinco componentes de controle para planejar as auditorias e além de conhecer as políticas e procedimentos de controle da organização e verificar se estão colocados em práticas.

Assim, podemos observar nítida relação entre os diversos modelos que muitas vezes se completam ou se utilizam de aspectos de modelos anteriores

incorporados à sua estrutura.

Conforme podemos verificar no Quadro 1, os modelos CoCo e SAC extraem suas definições de controles internos a partir da metodologia COSO. As diferenças na maioria das vezes encontram-se nos destinatários.

	COSO	CoCo	SAS 55/78
1. A quem se destina.	Alta Administração	Alta Administração	Audidores Externos
2. Quem é responsável pelo sistema de controles internos.	Alta Administração	Alta Administração	Alta Administração
3. Definição de Controles Internos.	Um processo, que se torna efetivo através das pessoas, devendo assegurar com razoável segurança que os objetivos do negócio serão atingidos.	Atuação conjunta de fatores com recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo e cultura organizacional visando atingir os objetivos do negócio.	Controle interno é visto como um processo no qual participam o Conselho de Administração, a diretoria, gerentes e demais funcionários no intuito de assegurar, com um nível considerável de segurança, o alcance dos objetivos do negócio. (SAS 78 substitui a definição que existia anteriormente por esta, semelhante à definição do COSO).
4. Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Economia e eficiência das operações; • Veracidade das demonstrações Financeiras. • <i>Compliance</i> com normas e legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e eficácia das operações; • Qualidade e veracidade dos relatórios utilizados internamente e disponibilizados externamente; • <i>Compliance</i> com normas e legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veracidade das demonstrações financeiras; • Eficiência e eficácia das operações. • <i>Compliance</i> com as normas e legislação.
5. Componentes da estrutura de controles.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de controle; • Avaliação de risco; • Atividades de controles; • Informação e comunicação. • Monitoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de controle. • Sistemas manuais e automatizados, • Procedimentos de controle. 	SAS 55-Ambiente de Controle, Sistema Contábil e Procedimentos de Controle. SAS 78 substitui os componentes dos SAS 55 por: <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Controle; • Avaliação de Risco; • Atividade de Controle; • Informação e Comunicação, e • Monitoramento. (mesmos componentes do COSO).
6. Foco	• Toda a organização	• Toda a organização	• Demonstrações Financeiras.
7. Avaliação de Controles Internos.	• Num ponto do tempo.	• Em um intervalo de tempo.	• Em um intervalo de tempo.

Quadro 1 – Comparativo entre as Metodologias.

Fonte: Barbosa, Specchio e Pugliesi (*apud* MORAES, 2003)

Para Moraes (2003), ao contrário do que muitos imaginam, os sistemas de controles internos das empresas ultrapassam as fronteiras das atribuições puramente contábeis e financeiras. Elas abrangem operacionalmente toda a organização e por isso, todos na empresa, desde a alta administração até o funcionário do mais baixo escalão, que deverão estar em sintonia com essa estrutura de controles, sob pena de seu fracasso ou ineficiência.

Cabe à administração executiva (diretoria, gerentes, etc.) fazer com que essa sintonia esteja adequada. Geralmente as grandes empresas centralizam essa atribuição no profissional de controladoria, comumente chamado de *Controller*, que passa a efetuar o monitoramento da estrutura sem controlá-la. Isso é importante de se colocar por que a segregação de funções não pode deixar de ser observada.

2.3 Limitações dos controles internos.

De acordo com Gomes e Salas (*apud* SILVA, 2003), um sistema de controles internos bem estruturado e operacionalizado, com certeza minimizará consideravelmente os riscos para a empresa, porém ele não garante totalmente que os objetivos serão alcançados em sua plenitude.

Diz, ainda, que existem outros fatores que são inerentes ao controle, como falhas humanas que podem comprometer o processo decisório, má fé ou conluio de algumas pessoas em burlar o sistema, não ser dada a devida importância aos sistemas de controles internos, a relação custo/benefício e outros.

Para Gomes e Salas (*apud* SILVA, 2003) as tomadas de decisões afetam diretamente a efetividade dos controles internos, geralmente essas decisões são tomadas em um curto espaço de tempo. Sob pressões do dia-a-dia, as quais muitas vezes levam a resultados insatisfatórios, necessitando de revisões, sendo, portanto momentos de bastante subjetividade.

As falhas em serviços também contribuem para prejudicar o sistema de controles internos, pois podem ocorrer erros por descuido, distração ou cansaço de funcionários, por exemplo, um trabalhador da área contábil pode esquecer-se de comandar o recolhimento de alguns tributos.

A alta administração deve estar sempre comprometida com a filosofia de controles internos, monitorando sempre os seus departamentos, seus funcionários, pois a negligência por parte das gerências torna-se fator limitador para o sucesso do

sistema de controle interno.

O conluio para burlar o sistema é também um fator limitador dos controles internos, deve ser combatido com a difusão e conscientização dos funcionários quanto à ética profissional.

A limitação financeira também age como um fator limitador para a implementação de um sistema de controles internos eficiente, porque nem sempre a empresa dispõe de recursos necessários para efetivar a implantação total do sistema, existem também outros casos em que apesar da empresa dispor de recursos, a relação custo/benefício não é satisfatória, por exemplo; o custo de implantar um sistema de controle eficiente para a emissão de apólices de seguro é superior à rentabilidade que este seguro proporciona para a seguradora, tornando-o inviável.

Controles internos em excesso são dispendiosos e contraproducentes, por exemplo; um banco que submete os tomadores de empréstimos a várias exigências, certamente não irá contratar muitos negócios novos, por outro lado, muito pouco controle resulta em riscos de maus empréstimos.

Encerrando, Gomes e Salas (*apud* SILVA, 2003) diz que sempre que se for criar um mecanismo de controle, deve-se verificar quais os riscos que se quer evitar, a estrutura que se tem para implantá-lo, o seu custo para a empresa e o perfil das pessoas que participarão do sistema.

2.4 PARÂMETROS DO ACORDO DE BASILÉIA

O Acordo de Capitais de 1997, comumente chamado de Basiléia I, levou a transformações significativas nas regulamentações o setor bancário em todo o mundo, conforme relata Castro (2005), ao sugerir várias alterações nas normas e procedimentos adotados externa e internamente no acompanhamento das atividades e a induzir muitos sistemas financeiros a melhorar de forma substancial seu aporte de capital. Foi sem dúvida um marco na prática e princípios regulatórios que eram aceitos de forma quase imutável nos 50 anos anteriores ao acordo de 1988.

Com o documento o Comitê reconhecia que as práticas adotadas pelo mercado reduziam a eficácia da regulação bancária e, por isso, propunha uma alteração do objeto principal da regulação prudencial do perfil do passivo dos bancos para suas estratégias ativas. Ao longo dos anos foram introduzidas novas

recomendações como forma de refletir, entre outras sugestões, a crescente concorrência dentro dos mercados financeiros, as práticas de administração de risco e as permanentes inovações financeiras.

Diante das novas exigências do mercado e dos escândalos financeiros ocorridos nos últimos anos, tornou-se eminente à necessidade de induzir todos os bancos em nível global a possuírem um sistema de informação na área de risco que lhe permitisse gerir o risco eficazmente, (GALLO e NICOLINI, 2002, *apud* PEREIRA 2005, pág. 104). Dessa forma o BIS – Banco de Compensações Internacionais – formulou uma proposta para definir um acordo de capitais apoiado em bases que permitem que bancos e supervisores avaliem corretamente os vários riscos que o banco enfrenta.

Em junho de 2004, o Comitê da Basileia, por vários estudos e consultas à comunidade bancária publicou o Novo Acordo de Capital, comumente chamado de Basileia II. Além de mudanças para refinar a gestão do risco de crédito, buscou-se introduzir no acordo o conceito de risco operacional, que prevê a alocação de recursos para fraudes, roubos, falhas processuais, que podem estar presentes em qualquer ponto da organização e, por isso, são mais difíceis de se controlar. O novo acordo entrou em vigor no final de 2006.

Observa-se que os riscos de mercado, liquidez e crédito estão adequadamente controlados no sistema bancário mundial. A gestão do risco operacional, que está associado a perdas decorrentes de procedimentos, controles de sistemas mal formulados e, ainda, fraudes e desvios de dinheiro, passa a ser a bola da vez, tornando-se a grande preocupação do sistema financeiro internacional. Foi a quebra de instituições financeiras, por falta de controles de suas posições, que fez com que o risco operacional ganhasse importância na última década, a partir dessas crises os bancos e supervisores passaram a trabalhar com a identificação do risco operacional.

Em linhas gerais, o Novo Acordo está segmentado em três pilares:

- Pilar I – Capital Mínimo Requerido;
- Pilar II – Supervisão Bancária;
- Pilar III – Disciplina de Mercado.

Pilar I – Capital Mínimo Requerido.

O novo conceito mantém tanto a definição original com o requerimento mínimo de 8% para ativos ponderados pelo risco. Acrescentando nova metodologia de mensuração, análise e administração de risco de crédito e risco operacional, permanecendo inalterado o risco de mercado. A expectativa é que esta estrutura motive os bancos a aprimorar continuamente o processo de gestão de riscos e que a incorporação de metodologias mais sensíveis ao risco produza requisitos de capital mais precisos e mais aderentes ao perfil de risco das instituições (CASTRO, 2005). Para tratamento do risco de crédito, o novo acordo da Basileia prevê a possibilidade de adoção de duas abordagens: a Padronizada e a Baseada em Classificações Internas que se subdivide em Básica e Avançada.

O risco operacional é tratado, adotando-se a possibilidade de adoção de alternativas para se mensurar esse risco: o indicador Básico, a Padronizada e a Avançada.

Abordagem Básica: a Abordagem Básica associa a exigência de capital a um indicador que serve como uma “*proxy*” para a exposição a risco operacional de uma instituição financeira. Tal indicador é a receita bruta¹, que é multiplicada por um fator fixo denominado “ α ”, A exigência de capital é dado por:

$$EC = \text{Receita Bruta} \times \alpha$$

Onde: EC equivale à exigência de capital para risco operacional sob a abordagem básica; e α é igual a 15%. O percentual foi definido pelo BIS a partir da análise de toda a indústria financeira.

O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia estabelece que a receita bruta seja utilizada como indicador de exposição em função da sua simplicidade, comparabilidade, redução da possibilidade de arbitragem e pela pouca sensibilidade a risco de outros indicadores.

A abordagem básica, formatada como uma regra aplicável a qualquer instituição financeira apresenta as seguintes deficiências:

- I) não capta o verdadeiro perfil de risco;
- II) não permite precisão no cálculo de risco;
- III) não serve de base para a implementação de ações de mitigação;
- IV) não requer critérios para sua qualificação.

¹ Receita Bruta = Receita Líquida de Juros + Receita Líquida Extra-Juros (abrangendo: (i) taxas e comissões a receber menos taxas e comissões a pagar; (ii) resultado líquido das operações financeiras; e (iii) outros resultados brutos).BIS (2004).

Abordagem Padronizada e Padronizada Alternativa: a abordagem Padronizada, por sua vez possui variantes: padronizada e padronizada alternativa. Sob a Abordagem Padronizada as atividades bancárias são agrupadas em oito linhas de negócios. Dentro de cada linha de negócio a exigência de capital é definida pela aplicação de fatores “ β ”² à receita bruta de cada linha de negócio.

$$EC_i = \text{Receita Bruta } i \times \beta_i$$

Onde:

EC_i representa a exigência de capital para uma determinada linha de negócio; e β_i o fator a ela associado.

Portanto, sob a abordagem padronizada, a exigência total de capital da instituição pode ser sintetizada da seguinte forma:

$$EC_p = \sum (\text{Receita Bruta } i \times \beta_i)$$

Onde:

EC_p representa a exigência de capital sob a abordagem padronizada alternativa.

A tabela abaixo mostra o detalhamento de cada uma das oito linhas de negócios, bem como o percentual de cada fator β , definido pelo Comitê.

Linha de Negócio	Componentes	Atividades	Fator β
Finanças Corporativas	Aquisições, Fusões, Privatizações e Reestruturações	Aconselhamento e colocação de papeis	18%
Trading	Resultado de títulos e valores mobiliários, commodities, ações e derivativos.	Corretagem de atacado e posicionamento no mercado	18%
Banco de Varejo	Varejo, private banking e cartões de crédito.	Venda de produtos e serviços bancários diversos para pessoas físicas e pequenas e médias empresas	12%
Banco Comercial	Banco comercial	Empréstimos para	15%

² Os fatores beta foram estabelecidos pelo Comitê de Supervisão com base em estudo realizado com os bancos, publicado em abril de 2003- Quantitative Impact Study (QIS), apud Castro (2005).

		médias e pequenas empresas	
Sistemas de Pagamento	Pagamentos e liquidação para terceiros	Processamento de documentos	15%
Custódia	Custódia, agentes de custódia e trustes	Custódia de papéis	18%
Administração de Recursos de Terceiros	Fundos discricionários e não discricionários	Administração de fundos de investimento	12%
Corretagem	Corretagem de varejo	Corretagem de valores para o varejo	12%

Quadro 2 – Segmentação das Linhas de Negócios
 Fonte: BIS (2004, Anexo 6), adaptado por Castro (2005)

A abordagem Padronizada Alternativa é similar à Padronizada, exceto para as linhas de Negócios “Banco Comercial” e “Banco de Varejo”. A utilização da receita bruta em linhas de negócios sensíveis às taxas de juros pode distorcer resultados em ambientes de instabilidade de taxas, onde *spreads* são consideravelmente elevados. Por este motivo, sob esta abordagem, a exigência de capital equivale ao volume de empréstimos e adiantamentos, em substituição à receita bruta, como indicador de exposição, multiplicada por um fator “m” igual a 0,035. Tem-se, portanto:

$$EC_{cv} = EA_{cv} \times m \times \beta_{cv}$$

Onde:

EC_{cv} equivale à exigência de capital para as linhas de negócios Banco comercial e de Varejo;

EA representa a média dos três últimos anos do total de empréstimos e adiantamentos;

β_{cv} representa o fator β associado às linhas de negócios Banco Comercial e Banco de Varejo; e

$M = 0,035$ correspondente a um *spread* fixo para este ambiente.

Como na Padronizada, na Padronizada Alternativa a exigência de capital total é o somatório de capitais exigidos para cada uma das oito linhas de negócios.

Abordagens Avançadas de Mensuração: a versão final do Novo Acordo não trouxe com a mesma intensidade das publicações anteriores a utilização de

abordagens avançadas de mensuração, passando a enfatizar mais fortemente requisitos referentes aos processos de gerenciamento e mensuração do risco operacional. Com relação aos requisitos estabelecidos para o processo de seu gerenciamento, onde se destacam:

- I) envolvimento ativo da alta direção no modelo de gestão do risco operacional;
- II) funções bem definidas para elaboração e implementação do modelo de gestão;
- III) sistemas conceituados fundamentados e implementados com integridade;
- IV) rotina de avaliação que permita assegurar a conformidade do sistema de gestão operacional aos controles e às políticas internas; e
- V) processos e sistemas de mensuração do risco operacional avaliados pelo supervisor e revisados periodicamente por auditores internos e externos.

Dentre as exigências e recomendações quantitativas referentes ao processo de mensuração de risco, destacam-se:

Quanto a Aspectos Gerais:

- consistência em relação ao escopo de risco operacional definido pela Basileia, aos fatores de risco e a taxonomia de categorias de perda;
- granularidade suficiente para capturar todos os eventos de perda;
- inserção dos seguintes elementos-chave: dados internos, dados externos, análise de cenários e variáveis que reflitam o ambiente de negócios e controles internos.

Quanto às Bases de Dados Internas:

- mapeamento dos eventos de perda consistente e que permita a associação dos dados capturados com a taxonomia definida pelo regulador;
- abrangência na captura das atividades e exposições dos subsistemas e regiões geográficas;
- presença de atributos básicos tais como, perda bruta, data do evento, recuperações, causas do evento, entre outros;
- definição de capital regulatório correspondente à soma de estimativas das perdas esperadas e não esperadas. A alocação de capital considerando somente perdas não esperadas depende de comprovação por parte do regulador de que as perdas

esperadas estão sendo adequadamente medidas e tratadas pela instituição financeira;

- período de captura mínimo de 5 anos de observações. No entanto, é aceitável uma janela de 3 anos na fase de implementação do novo acordo;
- utilização de correlações condicionada à aprovação do regulador, que considerará a metodologia nos aspectos de fundamentação, integridade da implementação, incertezas no cálculo e validação das hipóteses;
- identificação de sobreposição ao risco de crédito: tratamento inalterado do risco operacional, considerado dentro do risco de crédito nos processos relacionados a crédito.

Quanto a outras fontes:

- dados externos: deve existir um processo sistemático para determinação de situações onde devem ser utilizados, bem como do modo como devem ser incorporados;
- análise de cenários: deve ser prevista a utilização da análise de cenários elaborados por especialistas, combinada à utilização de dados externos, para avaliação da exposição da instituição a eventos de alta severidade;
- ambiente de controle: metodologia de avaliação do risco deve capturar especificidades do ambiente de negócios da instituição e fornecer parâmetros para o gerenciamento de risco.

Espera-se que, sob as abordagens avançadas, além do benefício direto da otimização da gestão do risco operacional, com utilização de ferramentas mais sensíveis a risco, a exigência de capital seja menor que sob as abordagens mais simples, de certa forma, compensando os maiores custos associados à sua implementação.

Cruz (*apud* CASTRO, 2005), provê descrição abrangente de métodos estatísticos e atuariais, combinados com técnicas econométricas, que constituem o arcabouço teórico requerido para mensuração e estimação de perdas associadas a risco operacional, a partir da utilização de dados internos, externos, análise de cenários e variáveis que refletem o ambiente de negócios e controles internos de uma instituição.

A metodologia do Value-at-risk (VaR) vem se consagrando como uma medida representativa no nível de exposição a risco operacional. A maioria das instituições financeiras está inclinada a fazer uso desta metodologia para estimar seu capital

econômico e, até mesmo, para fins de alocação de capital. Os modelos de VaR para risco operacional vêm sendo aplicados quase que como uma regra pelas instituições financeiras, tendo sido objeto de refinamento e adaptação de forma a captar especificidades associadas a esta categoria de risco.

Pilar II – Supervisão Bancária

Para Castro (2005), o Pilar II fundamenta-se na participação ativa, tanto das instituições financeiras quanto da supervisão bancária, na determinação de níveis adequados de capital. O supervisor passaria a ser o responsável por avaliar como os bancos estão estimando a adequação de suas necessidades de capital em relação aos riscos assumidos. A nova proposta enfatiza a importância dos administradores dos bancos desenvolverem um eficiente gerenciamento de risco e do processo interno de mensuração de capital de acordo com o perfil de risco e controle da instituição. Esses processos internos serão submetidos à aprovação da Supervisão Bancária, que poderá intervir quando entender necessário.

Pilar III – Disciplina de Mercado

Ainda, nos lembra Castro (2005), o Pilar III tem como meta estimular a disciplina de mercado, mediante o estabelecimento de critérios mínimos de transparência, de forma que o mercado possa formar opinião em relação ao perfil apresentado por determinada instituição financeira.

O que se espera é que quanto maior o nível de informação disponível aos agentes de mercado, ou ainda, quanto maior a transparência dos processos de gestão implementados pelas instituições financeiras, menor o risco de perdas decorrentes de situações de insolvência bancária. Entre as novas exigências de abertura dos bancos em diversas áreas estão a forma pelo qual o banco calcula sua adequação às necessidades de capital e seus métodos de avaliação de risco.

O Novo Acordo busca dar ênfase à importância do risco na adequação do capital mínimo dos bancos. O objetivo não é elevar o capital mínimo requerido que permanece em 8% para os bancos com perfil médio de risco. **A intenção é fazer com que os bancos com disposição de correr risco maior que a média tenham as suas exigências de capital aumentadas.** A análise do Acordo mostra que está sendo lançado às bases para uma estrutura flexível de adequação de capital, que tem de se adaptar às mudanças do sistema financeiro com maior segurança.

Encontra-se na bibliografia, diferentes formas de classificação de riscos que estão presentes na atividade bancária. Porém, verifica-se que a distinção está apenas no agrupamento dos diversos tipos de risco, conforme a sua natureza, mas há grande concordância nas suas respectivas definições.

Duarte Júnior (*apud* BUENO, 2003, pág. 39), alerta que nem sempre é fácil diferenciar qual o tipo de risco presente em determinada situação, pois “o risco pode variar dependendo da ótica sob a qual observamos o problema”.

Alguns autores, como Paiva, Muccilo Netto, (*apud* BUENO, 2003, pág. 39), Toledo Filho (1999) e Securato (1996), fazem referência a dois tipos de riscos bancários: “risco específico ou não sistemático e risco de mercado ou sistemático”.

Conforme Paiva (1997, pág. 12), o primeiro é o risco próprio do cliente, que no contexto de risco de crédito “é o risco próprio, avaliado sob o aspecto interno da empresa e inerente às características do cliente”. Enquanto o segundo é o risco que afeta indistintamente todo o mercado.

Muccilo Netto, (*apud* BUENO, 2003, pág. 39), define o risco não sistemático como “risco que afeta especificamente um único ativo ou um pequeno grupo de ativos. É o risco que pode ser eliminado por diversificação numa carteira ampla”.

Por outro lado, o risco sistemático é entendido como a variação no resultado de uma instituição financeira devido às mudanças nas condições de mercado, tais como; a taxa de juros, o câmbio, o preço de um ativo, a volatilidade e a liquidez.

Para Toledo Filho (1999, pág.29) é qualquer risco que afeta um grande número de ativos, e cada um deles com maior ou menor intensidade. Muccilo Netto (*apud* BUENO, 2003, pág. 39), acrescenta que é “o risco da carteira como um todo que não pode ser diversificado”. Para Paiva (1997, pág.13) “é o risco que provém de fatores que sistematicamente afetam todas as empresas”.

Securato (1996, pág. 42) também segue nessa linha, porém se referindo não só aos riscos da atividade bancária, mas ao risco de qualquer ativo financeiro. Ensina que os tipos de riscos são “sistemáticos ou conjunturais e não sistemáticos ou próprios”. Destaca que o primeiro consiste no risco que os sistemas econômicos, político ou social, impõem ao ativo, enquanto o segundo consiste no risco intrínseco ao ativo e ao subsistema ao qual pertence, e é gerado por fatos que o afetam diretamente.

Entretanto, para Duarte Júnior (*apud* BUENO, 2003, pág. 40), o risco é um conceito multidimensional que cobre quatro grandes grupos: risco de mercado, risco

operacional, risco de crédito e risco legal. Subdivide o risco de mercado em quatro grandes áreas: risco de mercado acionário; risco de mercado de câmbio; risco de mercado de juros e risco de mercado de *commodities*. O grupamento risco operacional é composto de risco organizacional; risco de operações e risco pessoal.

Acontecimentos como a falência do Banco Barings em 1995 reforçou nos organismos financeiros internacionais a reflexão sobre a necessidade das instituições financeiras estabelecerem controles internos adequados, posicionado na estrutura da organização de modo a exercer suas funções em todos os níveis hierárquicos (CORREIA, 1995).

As exigências para um ambiente de Controle apropriado são:

- compromisso dos diretores, administração e empregados com a competência e a integridade (Ex: liderança através do exemplo, critério de trabalho);
- comunicação de valores éticos e consciência de controle para os gerentes e empregados;
- estrutura organizacional adequada onde os negócios são planejados, executados, controlados e monitorados para alcançar os objetivos da organização;
- delegação apropriada de autoridade com responsabilidade que leva em consideração níveis aceitáveis de risco;
- aderência dos relatórios financeiros, com as práticas de contabilidade geralmente aceitas.

As principais funções do controle interno, estão relacionadas ao cumprimento dos objetivos da entidade. Se a entidade não tem objetivos e metas claros, não há necessidade de controles internos.

Uma vez estabelecidos e clarificados os objetivos, deve-se:

- identificar os riscos que ameacem o seu cumprimento; e
- tomar as ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados.

Os administradores devem definir os níveis de riscos operacionais, de informação e conformidade que estão dispostos a assumir. A avaliação de riscos é uma responsabilidade da administração, mas cabe às áreas que compõe o sistema de controles internos fazer uma avaliação própria dos riscos, confrontando-a com a avaliação feita pelos administradores. A identificação e gerenciamento dos riscos são uma ação proativa, que permite evitar surpresas desagradáveis.

O controle interno visa salvaguardar os ativos da empresa de ameaças externas e internas. Internamente, o risco advém de falhas nos controles internos e na governança corporativa que podem levar a perdas financeiras através de erros, fraude, ou falhas em desempenhar de forma tempestiva. Tais falhas também podem fazer com que os interesses do banco sejam comprometidos de alguma forma, por exemplo, pelas suas distribuidoras, responsáveis pela concessão de crédito e empréstimos ou outras pessoas que excedam suas alçadas ou realizem negócios de forma não ética ou arriscada.

Portanto, o Banco do Brasil, empresa tradicional no setor bancário e com reputação internacional, tem demonstrado ao mercado e a seus colaboradores, que não está disposta a manter uma política de risco elevado. Desta forma criou uma estrutura de controle interno para monitorar, orientar e difundir de forma eficaz uma cultura de baixo risco nas suas atividades.

Podemos dizer que uma instituição bancária está diante de uma situação de risco em cada serviço que executa, a todo cliente atendido, em cada documento processado, em cada investimento realizado, conforme demonstrado a seguir.

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Segundo Oliveira (2004), as empresas integrantes do SFN possuem, dentre várias peculiaridades, o fato de dependerem da confiança de seus depositantes ou participantes como garantia de sua continuidade. Em razão disso, grande parte da legislação emanada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) objetiva garantir essa confiança do público como um todo. Sendo a principal preocupação dos órgãos normativos do SFN diminuir os riscos atrelados a atividade bancária, de forma a permitir a continuidade das operações das instituições integrantes do SFN, evitando dessa forma, crises de confiança que podem conduzir ao risco sistêmico.

Sendo de interesse destacar que a legislação bancária busca manter não só a confiança dos investidores na instituição financeira, aí inclusos controladores e demais acionistas. Ela é mais abrangente, pois tem como meta manter a credibilidade da entidade junto a depositantes e perante a sociedade. Então o conceito de Governança Corporativa está presente no conjunto de normas que regem as operações das instituições financeiras nacionais, muitas vezes extrapolando as exigências contidas na Lei das Sociedades Anônimas, por meio de

dispositivos que determinam a aplicação de procedimentos que viabilizem a otimização do desempenho e a transparência nas ações desenvolvidas por estas entidades.

Um estudo desenvolvido por Oliveira(2002), no tocante a evidenciação em demonstrações financeiras de 24 (vinte e quatro) instituições constituídas sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, demonstrava que a quantidade de informações divulgada via notas explicativas e relatórios de administração eram baixas e insuficientes para atender a demanda dos diversos usuários. O trabalho, embora restrito a poucas instituições, demonstra a necessidade do desenvolvimento de novas regulamentações e procedimentos no âmbito do SFN que viabilizem melhores níveis de disclosure.

Em síntese, neste momento, uma boa estrutura corporativa, caracterizada pela transparência na gestão e por boas práticas de governança, é decisiva para a redução dos riscos de uma entidade e de todo o sistema financeiro.

Dentro dessa linha, o Novo Acordo da Basileia destaca, em seu terceiro pilar chamado de Disciplina de Mercado, a necessidade de prestação por parte das instituições financeiras de informações aos mercados e ao público em geral que assegurem uma maior transparência sobre sua situação financeira e a solvabilidade, principalmente no que trata da gestão de riscos.

2.6 RISCOS IDENTIFICADOS NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

2.6.1 RISCO DE MERCADO.

Risco de mercado é a possibilidade de perdas causadas por mudanças no comportamento das taxas de juros e câmbio, nos preços de ações e de *commodities* e no descasamento entre taxas, prazos, índices e moedas.

Risco de mercado depende do comportamento do preço do ativo diante das condições de negociação. Para entender e medir possíveis perdas devidas às flutuações do mercado é importante identificar e quantificar o mais corretamente possível a volatilidade e correlações dos fatores que impactam a dinâmica do preço do ativo (DUARTE JUNIOR, 1996 *apud* BUENO, 2003, pág. 42).

RISCO DE TAXA DE JUROS - É a possibilidade de perdas no valor de mercado de uma carteira decorrente de mudanças adversas nas taxas de juros ou seus derivativos.

Segundo o Comitê da Basileia (1997), o risco de taxa de juros se refere à exposição da situação financeira de um banco a movimento adverso, constituindo-se, normalmente, nos seguintes tipos: risco de apreciação ou depreciação – que decorre de diferença nos períodos de tempo de maturação de ativos, de passivos e de posições extrabalanço; risco de curva de retorno – que decorre de mudanças na inclinação e no perfil da curva de retorno de uma operação; risco de base – que decorre de correlações imperfeitas no ajustamento de taxas recebidas e pagas nos diversos instrumentos; risco de opções – decorrente da possibilidade do exercício de opções implícitas e explícitas vinculadas aos ativos, aos passivos e às carteiras extrabalanço dos bancos.

O risco de taxa de juros, segundo Duarte Júnior (*apud* BUENO, 2003, pág. 42), normalmente é analisada como risco de mercado, e pode ser definida como uma medida numérica da incerteza relacionada aos retornos esperado de um investimento, em decorrência de variações adversas em fatores como taxa de juros e inflação.

Conforme o Comitê da Basileia (1997), embora normais na atividade bancária, os riscos de taxas de juros, quando excessivos, podem representar uma significativa ameaça para os resultados e para a estrutura de capital de um banco. O controle de tais riscos tem importância crescente em mercados financeiros sofisticados, onde clientes administram ativamente suas exposições a taxa de juros.

RISCO DE TAXA DE CÂMBIO - Pode ser definido como risco de perdas devido a mudanças adversas nas taxas de troca de moedas ou seus derivativos. Normalmente é considerado um risco de mercado.

A globalização financeira e o incremento do comércio exterior intensificaram esse tipo de risco, pois exigiu dos bancos a atuação em diferentes países. Os portfólios passam a conter mais títulos lastreados por moedas estrangeiras e, portanto sujeitos à volatilidade de câmbio.

RISCO DE AÇÕES E COMMODITIES - Trata-se da possibilidade de perdas decorrentes da volatilidade das cotações dos preços de ações ou de *commodities* e seus derivativos que possam provocar mudanças adversas no valor da carteira de investimentos.

2.6.2 RISCO DE CRÉDITO.

Trata-se da possibilidade de perdas resultante da incerteza quanto ao recebimento de um valor contratado, devido pelo tomador de um empréstimo ou emissor de um título. É a falha de uma contraparte no desempenho de compromisso contratual.

Segundo Duarte Júnior (*apud* BUENO, 2003, pág. 43), está relacionado ao “recebimento de um valor contratado, a ser pago por um tomador de empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título, descontadas as expectativas de recuperação e realização de garantias”.

A concessão de empréstimos é a atividade básica da maioria dos bancos. Para desenvolverem suas atividades de empréstimos, precisam fazer avaliações da capacidade de crédito dos tomadores.

Essas avaliações nem sempre são acuradas e a capacidade de crédito de um tomador pode se reduzir ao longo do tempo devido a uma série de fatores, conforme o Comitê da Basileia (1997). Consequentemente é um dos riscos mais importantes que os bancos enfrentam.

RISCO DE INADIMPLÊNCIA - Trata-se da possibilidade de perdas pela falta de pagamento pelo tomador de empréstimo ou emissor do título. Pode ocorrer por inexistência de capacidade de pagamento por parte do devedor ou por outras razões subjetivas que levem o tomador a não cumprir o contrato.

RISCO SOBERANO - Refere-se a possibilidades de perdas pela falta de pagamento de um empréstimo pelo seu tomador ou pela incapacidade do emissor de um título honrar seus compromissos em função de restrições por seu país sede.

Este tipo de risco compreende os acontecimentos de repercussão internacional, como guerra, moratória e restrições quanto à saída ou entrada de capitais, que provocam conseqüências na credibilidade externa de um país. O risco de soberania, ou risco país, possui maior relevância para bancos que operam no exterior.

O risco de soberania é fortemente sensibilizado, portanto, pelos eventos políticos e econômicos e pelas decisões adotadas pelos dirigentes do país.

RISCO DE CONCENTRAÇÃO - Representa a possibilidade de perdas devido à não diversificação do risco de mercado em carteiras de investimento ou de empréstimos. É catalogado como risco de crédito, quando se refere a uma carteira de empréstimos.

O Comitê da Basileia recomenda aos Bancos Centrais que estabeleçam limites prudenciais que restrinjam a exposição dos bancos a tomadores individuais, a grupos de tomadores inter-relacionados e a outras concentrações significativas de risco.

2.6.3 RISCO LEGAL.

Trata-se da possibilidade de perdas decorrentes da inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, da mudança da legislação ou de alterações na jurisprudência aplicáveis às transações da organização.

Os bancos estão sujeitos a várias formas de risco legal. Aí se encontra incluído, além da inobservância das leis e suas alterações, o risco de desvalorização de ativos ou de valorização de passivos em intensidades inesperadamente altas por conta de pareceres ou documentos legais inadequados ou incorretos.

RISCO DE LEGISLAÇÃO - A legislação existente pode falhar na solução de questões legais envolvendo um banco. Podem ocorrer mudanças nas leis que afetam os bancos ou os tomadores de crédito com os quais se relacionam. Os bancos são particularmente suscetíveis a riscos legais, quando adotam novos tipos

de transações e quando o direito legal de uma contraparte numa transação não está devidamente estabelecido (Comitê da Basileia, 1997).

Para Duarte Júnior (*apud* BUENO, 2003, pág. 46) o risco legal está relacionado a possíveis perdas quando um contrato não pode ser legalmente amparado. Podem-se incluir aqui riscos de perdas por documentação insuficiente, ilegalidade, falta de representatividade legal das partes, etc.

RISCO TRIBUTÁRIO - Trata-se da possibilidade de perdas devido à criação, modificação ou a inadequada interpretação da incidência de tributos. Pode acarretar sanções e multas que podem trazer prejuízos à organização.

2.6.4 RISCO OPERACIONAL E DE SISTEMAS.

Não existe concordância quanto à definição universal de risco operacional. Alguns pesquisadores vêem algum tipo de vínculo entre risco de crédito, de mercado e operacional. Outros definem risco operacional, como qualquer risco não categorizado como risco de mercado ou de crédito. Drzik (1998, pág. 42), por exemplo, afirma que “o risco operacional compreende todos os demais riscos não incluídos nas outras categorias”. E alguns definiram como o risco de perda causado por vários tipos de erros humanos ou técnicos.

Os tipos mais importantes de risco operacional envolvem deficiências de controles internos em governança corporativa. Tais deficiências podem conduzir a perdas financeiras por erro, fraude, por falta de ação tempestiva ou por fazer com que os interesses do banco sejam de alguma forma comprometidos, por exemplo, por seus negociadores, por funcionários que atuam na área de crédito ou por outras pessoas que excedam sua alçada ou que conduzam os negócios de forma não ética ou arriscada. Outros aspectos do risco operacional incluem grandes falhas no sistema de tecnologia de informação ou eventos como grandes incêndios ou outros desastres (Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, 1998).

Para Duarte Júnior (*apud* BUENO, 2003, pág. 47), o risco operacional divide-se em risco organizacional, de operações e de pessoal. O risco organizacional está relacionado a uma organização ineficiente, responsabilidades mal definidas, fraudes, fluxo de informações deficientes. Risco de operações está relacionado com falhas de sistema computadorizados, de telefonia, elétricos, etc. Risco de pessoal está

relacionado a problemas com empregados não qualificados, desmotivados, desonestos, etc.

Poelker (1998), com uma visão um pouco diferente, identifica três elementos no risco operacional do setor bancário: risco de crédito, da taxa de juros e do custo do dinheiro, que devem ser gerenciados dentro da estrutura de capital da instituição, de forma balanceada, pois a reação de cada um destes elementos é muito influenciada pelas condições econômicas e de negócios. Isto é, se estas condições elevarem o risco do conjunto de elementos, há necessidade de se expandir a estrutura de capital para absorver eventuais perdas.

RISCO DE PESSOAS - Trata-se de risco motivado por falha humana, intencional ou não. Podem ocorrer por fraude, erro ou concentração de serviços.

De acordo com o Banco do Brasil (2001), o comportamento fraudulento pode estar associado à adulteração de controles, descumprimento de normas, vazamento de informações privilegiadas, desvio de valores, quebra de sigilo bancário, obtenção de vantagens pessoais em negociações, entre outros. A concentração de serviços pode provocar equívoco, omissão, inobservância de normas e de controles, etc.

RISCO DE PROCESSO - Trata-se de perdas decorrentes de execução de rotinas em desacordo com a padronização de qualidade, provocando processamento inadequado de serviços ou insatisfação nos clientes.

Podem ocorrer falhas de modelagem de produtos ou serviços, má precificação ou valoração, que não atendem às necessidades dos interessados. O desenvolvimento incorreto de modelos pode provocar interpretação incorreta de resultados, provocando prejuízos à organização.

RISCO TECNOLÓGICO - O risco tecnológico pode ser analisado como a possibilidade de perdas causadas por falhas de sistemas informatizados. São as perdas decorrentes de informações recebidas, processadas, armazenadas ou transmitidas em tempo hábil. Enquadra-se no mesmo caso as perdas observadas por processamento incorreto, gerando informações não confiáveis.

Outra visão do risco tecnológico é observada quando os investimentos em tecnologia não resultam na redução de custos esperados com a implantação de

sistemas informatizados, visando a disponibilização de serviços e produtos em massa, ou seja, a economia de escala. Pode também ser entendido como risco de obsolescência de equipamentos e sistemas operacionais.

Para Machado (1999, pág. 31), dentre as causas mais importantes para a exposição ao risco tecnológico está o “excesso de capacidade instalada, a ineficiência burocrática e a tecnologia redundante”.

RISCO POR EVENTOS EXTERNOS - Trata-se de risco decorrente da possibilidade de ocorrência de eventos externos à organização. São as perdas provocadas por fornecedores, ineficiências de prestadores de serviços terceirizadas e falhas de serviços públicos.

Enquadra-se neste tipo, também, as perdas motivadas por assaltos, roubos, seqüestros, danos físicos ao patrimônio, bem como qualquer catástrofe, sejam naturais ou não.

Enfim, são todos os riscos não vinculados à execução interna das atividades empresariais. Normalmente refere-se a possibilidades de perdas em decorrência da atuação de terceiros ou da própria natureza.

RISCO DE REGULAMENTAÇÃO - Possibilidade de perdas em decorrência da inobservância dos controles internos instituídos para minimização dos fatores de exposição ao risco;

RISCO DE MODELAGEM - Possibilidade de perdas pelo desenvolvimento, utilização ou interpretação incorreta de resultados fornecidos por modelos, inclusive pela utilização de dados incorretos. O Risco de modelagem caracteriza-se ainda pela possibilidade de não adequação do modelo utilizado ao cenário real;

RISCO DE CATÁSTROFE - Possibilidade de perdas devido catástrofes (naturais ou não);

RISCO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - Possibilidade de perdas pelo fato de informações não poderem ser recebidas, processadas, armazenadas e transmitidas

em tempo hábil. Este risco refere-se ainda a confiabilidade inerente a estas mesmas informações;

RISCO PATRIMONIAL - Possibilidade de perdas de substância, de utilidade e de integridade da própria instituição, decorrentes da falta de segurança física das pessoas; da utilização não autorizada de recursos; da má utilização, manutenção ou conservação de bens de uso e da falta de segurança dos valores custodiados; e

RISCO DE CONTRATO - Possibilidade de perdas decorrentes de julgamento desfavoráveis por contratos omissos, mal redigidos ou sem devido amparo legal e da falta de verificação de competência e representatividade do signatário.

2.6.5 OUTROS RISCOS

Além dos quatro tipos de riscos principais elencados acima, com suas subclassificações, muitos autores fazem menção a diversos outros tipos de riscos bancários, tais como:

RISCO DE LIQUIDEZ - Trata-se da possibilidade de perdas decorrentes da falta de recursos necessários ao cumprimento de uma ou mais obrigações em função de descasamentos no fluxo financeiro.

Conforme Duarte Júnior (*apud* BUENO, 2003, pág. 50) está relacionado como risco de perdas devido à incapacidade de se desfazer rapidamente uma posição, ou obter "*funding*", devido às condições do mercado.

Decorre da impossibilidade imediata do banco promover reduções em seu passivo ou financiar acréscimos em seus ativos, de acordo com o Comitê da Basiléia (1997). Quando um banco apresenta liquidez inadequada, perde a capacidade de obter recursos, seja por meio de um aumento de seus exigíveis, seja pela pronta conversão de ativos a custos razoáveis, afetando assim sua rentabilidade. Em casos extremos, liquidez insuficiente pode acarretar a insolvência de um banco.

RISCO "OFF BALANCE SHEET" - Este tipo de risco compreende as transações não identificáveis num balanço de uma instituição financeira, mas que agem nas formas

futuras do demonstrativo contábil da empresa, criando ativos e passivos contingentes. As operações com derivativos são enquadradas neste tipo de risco, pois são uma consequência dos ativos já existentes.

RISCO DE IMAGEM - Possibilidade de perdas decorrentes do desgaste do nome da instituição junto ao mercado ou autoridades em razão da ocorrência de fatos que podem acarretar publicidade negativa. O prejuízo de imagem ocorre pela disseminação de informações, sejam elas verdadeiras ou não.

RISCO ESTRATÉGICO - Possibilidade de perdas pelo insucesso das estratégias adotadas, levando-se em conta a dinâmica dos negócios e da concorrência, as alterações políticas no país, e fora dele, e as alterações na economia nacional e mundial.

RISCO DE PAÍS - Possibilidade de perdas em função de alterações políticas, culturais, sociais, financeiras (fluxo de capitais) ou economias 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.

2.7 OPERAÇÕES DE CRÉDITO E OS CONTROLES QUE DEVEM SER ATENDIDOS SEGUNDO AS NORMAS DE GOVERNANÇA DO BANCO DO BRASIL

Dentre os diversos riscos acima mencionados, minha escolha recai sobre **RISCO DE PROCESSOS** e **DE PESSOAS**, por estar diretamente ligado ao dia-a-dia do corpo de funcionários das empresas, em especial do Banco do Brasil. O qual criou um programa para difundir as normas existentes, demonstrar sua estratégia de

atuação, bem como instruir e treinar diversos setores dentro da empresa para que sua estratégia atingisse seus objetivos, ou seja, MINIMIZAR os riscos da atividade bancária.

Em relação aos processos que envolvem a estratégia da empresa analisada, destacamos os seguintes componentes, os quais apresentam maior relevância:

- a) Operações de Crédito;
- b) Cadastro e Limites de Crédito;
- c) Abertura de Contas Correntes;
- d) Processo Contábil;
- e) Demais Processos;

Dos itens acima, escolhi o processo OPERAÇÕES DE CRÉDITO, por apresentar maior risco diante do repasse de créditos de terceiros e por englobar diversos riscos, tais como: Risco de Juros, de Crédito, de Inadimplência, Legal, de Processo e de Pessoas

O Banco do Brasil S.A. instituição financeira com mais de 180 anos de tradição no Mercado Financeiro Brasileiro, está em constante melhoria de seus procedimentos e processos para atender a demanda do mercado e as normas que regem a atividade bancária.

Para cumprir os princípios essenciais da Basiléia e a *evolução dos seus objetivos estratégicos*, o Banco do Brasil criou no período de 1999 a 2004, uma unidade interna para coordenar, gerenciar e conduzir a implantação de nova visão sobre os controles internos e difundir os conhecimentos necessários junto a Alta administração e todos os funcionários. Buscando criar uma cultura de controle interno na instituição. Dentro das possibilidades de controle previstas no Acordo de Basiléia, o banco escolheu o a Abordagem Avançada, apesar dos custos envolvidos na criação de uma estrutura exclusiva para gerenciamento do risco.

A implantação de uma estrutura para tratar exclusivamente de risco, possibilita a empresa uma transparência maior no seu negócio, bem como um aporte menor de capital junto ao Banco Central do Brasil, supervisor do sistema financeiro, conforme veremos nos exemplos a seguir descritos:

Para facilitar o processo operacional de controle, a Unidade Gestora definiu os itens abaixo para composição do indicador do nível de conformidade de processos em toda rede agências do porte semelhante ao de Tibagi (PR), conforme abaixo:

3 METODOLOGIA

Para este trabalho, foi escolhido o método de estudo de caso, por considerar que atende a diversas características desta pesquisa, como o fato de se tratar de um estudo exploratório-descritivo qualitativo; o desejo de se obter uma visão mais abrangente do problema em estudo. Segundo Yin (1989), o estudo de caso é um dos modos mais recomendáveis, quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de como ou por que, lidando com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo. Assim pretende-se explorar e descrever no caso escolhido elementos de planejamento estratégico e a sua aplicação na prática, sendo esses elementos emergidos de maneira formal ou não.

3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Serão realizadas entrevistas não-estruturadas do tipo focalizadas, sem obedecer a uma estrutura formal preestabelecida, será realizado um roteiro prévio com os principais tópicos relativos ao processo OPERAÇÕES DE CRÉDITO e os controles ou normas que aplicam para um melhor desempenho do mesmo, desta forma abrange-se os seguintes tópicos:

- A) LEVANTAMENTO DO PROCESSO DE NEGOCIO
- B) IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS CRITICOS ONDE OS CONTROLES PODEM FALHAR;
- C) PROCEDIMENTOS A SER EXECUTADOS SE OS CONTROLES FALHAM;
- D) DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTOS;
- E) EXISTÊNCIA DE CONTROLES INTERNOS;
- F) ENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL.

3.2 SELEÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A seleção da empresa a ser desenvolvido o estudo de caso foi feita por conveniência, devido a sua potencialidade de contribuir com *insights* para o assunto em estudo (STAKE, 2005)

A empresa Banco do Brasil S.A., possui tradição de mais de 180 anos, como relatado no item 2.3.2, possui altos padrões de controle, implementou uma estrutura exclusiva para atender normas do Acordo de Basileia e Resoluções do Banco Central do Brasil, além de ser o maior financiador do crédito agrícola do país.

Na definição e gerenciamento de seus negócios, processos, produtos e serviços, o Banco observa no mínimo:

- elaborar fluxos dos seus processos operacionais;
- identificar e avaliar, periodicamente, os riscos;
- instituir os controles básicos para mitigação de riscos;
- utilizar a ferramenta CARPS – Controle e Avaliação de Riscos de Produtos e Serviços quando do lançamento ou revitalização de seus produtos e serviços.

São exemplos de controles básicos que a empresa utiliza:

- a) Normas e procedimentos;
- b) Alçadas e Limites;
- c) Segregação de Funções;
- d) Decisões em Colegiado;
- e) Conferência e Autorizações;
- f) Rodízio de Funcionários;
- g) Conciliação Contábil;
- h) Controle de Acesso Lógico;
- i) Controle de Serviços Terceirizados;
- j) Monitoramento;
- k) Arquivo e Preservação de Registros;
- l) Mecanismos de Proteção ao Patrimônio;

O processo, Operações de Crédito, tem a peculiaridade de estar presente em todas as instituições financeiras comerciais. Mas análise será realizada somente com os dados da Agência Tibagi (PR), localizada num município de grande potencial agrícola, vem crescendo desde sua fundação em 1982.

Apesar de todas as normas editadas pela empresa sobre controles internos para cumprimento do Acordo de Basileia e salvaguardar seus ativos financeiros, os níveis de conformidade verificados nesta agência são insatisfatórios, principalmente o relacionado às operações de crédito, o qual está muito acima do patamar mínimo definido pelo BACEN.

3.3 COLETA DE DADOS

O procedimento de entrevista buscará em síntese identificar o processo chave da instituição financeira e os controles relacionados para analisar as possíveis melhoras. Serão feitas entrevistas semi-estruturadas com o intuito de buscar surgir elementos além dos encontrados na literatura. Vale salientar que as entrevistas serão feitas a administração da agência e aos funcionários que contratam operações de crédito, na área agrícola como na área comercial, através de um roteiro de perguntas, num total de 03 funcionários. Por outro lado, se fará uma detalhada análise documental, revisando-se documentos como: Relatórios de Gestão do Risco Operacional, anos 2005 e 2006, com ênfase nos quesitos de não conformidade relacionados às operações de crédito e Fichas de Verificação de Conformidade aplicadas pelos analistas de controle do Núcleo de Controle do estado do Paraná.

3.4 ANÁLISES DE DADOS

Quando iniciamos nosso trabalho durante o ano de 2006, pudemos verificar a situação de maior gravidade apresentada pelo processo OPERAÇÕES DE CRÉDITO, que possui maior incidência de erros nas verificações realizadas durante o ano de 2005, conforme quadro abaixo:

CONFORMIDADE EM PROCESSOS DEZ/2005

Indicador	1- Forte	2 - Satisfatório	3 - Aceitável	4 Insatisfatório	5 - Crítico
Operações de Crédito	—	—	—	—	—
Cadastro e Limite de Crédito	—	—	—	—	—
Abertura Contas	—	—	—	—	—

Adiantamento a Depositantes	_____	_____			
Processo Contábil	_____				
Demais Processos	_____				
Contas Transitórias	_____				
Gerenciamento Fluxo de Numerário	_____				

Quadro 4 - Painel de Conformidade

Após o início de nosso trabalho e durante o ano de 2006, foram apontados diversas falhas na contratação de operações de crédito pela agência do Banco do Brasil S.A. em Tibagi, conforme evidenciado no quadro abaixo, mantendo-se com nível de conformidade CRÍTICO conforme as normas editadas pelo Banco do Brasil S.A. e com percentual de erros muito acima do estipulado pelo Acordo de Basiléia (12%), chegando a marca de 36,37%, indicando, desta forma, que era preciso buscar as causas destas falhas.

CONFORMIDADE EM PROCESSOS

Indicador	1 - Forte	2 - Satisfatório	3 - Aceitável	4 - Insatisfatório	5 - Crítico
Operações de Crédito	_____	_____	_____	_____	_____
Cadastro e Limite de Crédito	_____	_____	_____	_____	_____
Abertura Contas	_____				
Adiantamento a Depositantes	_____	_____			
Processo Contábil	_____				
Demais Processos	_____				
Contas Transitórias	_____				
Gerenciamento Fluxo de Numerário	_____	_____			

Quadro 5 - Painel de Conformidade

Através de um detalhamento das não conformidades apontadas pelo pessoal treinado pela empresa, podemos perceber certa repetição de erros, os quais poderiam ser evitados através de uma maior efetividade do pessoal da agência ou através de treinamentos e cumprimento das normas que prevêm a aplicação de CHECK-LIST para identificar falhas antes da formalização efetiva das operações.

Os indicadores são ponderados de acordo com o risco refletido em cada um. São os seguintes os pesos dos indicadores, aprovados em 30.06.2004, pelo Comitê de Risco Global do Banco do Brasil:

INDICADOR	PESO	PERCENTUAL
◆ Indicador 1	= Peso 2,00	≅ 25,806%
◆ Indicador 2	= Peso 1,50	≅ 19,355%
◆ Indicador 3	= Peso 1,00	≅ 12,903%
◆ Indicador 4	= Peso 0,50	≅ 6,452%
◆ Indicador 5	= Peso 0,50	≅ 6,452%
◆ Indicador 6	= Peso 1,00	≅ 12,903%
◆ Indicador 7	= Peso 1,00	≅ 12,903%
◆ Indicador 8	= Peso 0,25	≅ 3,226%
◆ Total	= Peso 7,75	= 100%

Quadro 06 – Percentual de Peso na composição na taxa de conformidade
Definido pelo Banco do Brasil

As agências que apresentarem resultado igual a "ND"(Não Disponível) nos indicadores de Operações de Crédito, Cadastro e Limite de Crédito, Conta Corrente e Operacional Demais, simultaneamente, não serão avaliadas na respectiva edição do Rating. A ausência de mensuração em quaisquer indicadores (ND) modificará a estrutura de pesos indicada, de modo que a influência percentual será repartida proporcionalmente entre os indicadores que obtiveram medição.

A diretoria de Controles Internos estabeleceu a partir de dezembro de 2005, pesos para os subquestos das Fichas de Verificação de Conformidades, conforme tabela a seguir.

Pesos	Justificativas	Descumprimento/conseqüências:
1	Controles instituídos para: √ Cumprir exigências legais; √ Assegurar o retorno dos ativos; √ Preservar o nome da Empresa.	O descumprimento implica em perdas financeiras em razão de: √ Desclassificação da operação; √ Impossibilidade de recebimento do ativo por incapacidade de pagamento do tomador; insuficiência/má constituição de garantias; erros de formalização; etc; √ Pagamento de multas e cominações por parte de órgãos fiscalizadores
0,50	Controles instituídos para cumprimento de normas internas, decorrentes, inclusive, de exigência legal.	O descumprimento pode causar perdas financeiras ao Banco, embora a falha seja passível de regularização, quando detectada em tempo hábil.
0,25	Controles instituídos pelos gestores, a fim de agregar maior segurança ao processo.	O descumprimento não tem implicações legais e, embora a falha possa causar perdas financeiras, é passível de regularização quando detectada em tempo hábil.

8 – Conformidade Processo								1		5	6	1
Total operações analisadas no mês	21	0	3	1	14	3	4	1	1	8	22	2
Operações com falhas	06	0	3	1	3	1	0	1	0	5	6	1

Quadro 8 – Quesitos com não conformidade

SUBQUESITOS	Peso	Quantidade de ocorrências
1- Capacidade calculada conforme instruções e validada por gerente	0,25	01
2 – Assinatura devedores conferidos	0,10	01
- Clausulas estão corretas	0,25	03
- Acolhida Carta Mandato	0,25	01
- Carta de Anuência/contrato de arrendamento registrado	0,50	05
- Cumpridas orientações setor de Análise(apoio)	0,25	01
2 – Comprovada aplicação do crédito	0,50	01
3- Documentos para formalização arquivados	0,25	17
4 – Garantia de acordo com normas	1,00	01
- Bens em garantia estão c/ seguro	0,25	01
5 – Proponente sem restrições Cadastrais(CCF,CADIN,SERASA)	1,00	01
6 – Operação enviada ao analista de conformidade no prazo(ate 15 dias)	0,10	01
7- Foi realizada vistoria prévia	0,25	01
8 – Processo em conformidade	0,10	13
Total de não conformidades	-----	46
Total de operações analisadas	-----	80
Total de operações com falhas	-----	27
Percentual de não conformidades	-----	57,50%
Percentual de operações com falha	-----	33,75%
Percentual de falhas graves(0,50 e1,0)	-----	10,00%

Quadro 9 – Subquesitos com não conformidade

3.4.1 O PROCESSO

A contratação de todas as operações de crédito no Banco do Brasil segue um processo predeterminado, com diversos pontos de verificação quanto à correta

aplicação das normas e controle de documentos necessários a análise, formalização e atendimento as exigências legais e as normas editadas pela empresa.

Cada fase do processo tem um documento a ser preenchido atestando que a operação está em conformidade e que a mesma pode seguir para a próxima etapa.

O sistema do Banco do Brasil prevê possui diversos Instrumentos de Controle para o item Operações de Crédito, tais como Tabela de relacionamento entre Produto/Modulo de contratação; Roteiro Auxiliar - Operações de Crédito – Contratação; Roteiro Auxiliar – Condução; Separação por tipos de clientes: Pessoa Física, Governo e Empresas, Modalidades de Crédito: Comercial e Agrícola (Custeio e Investimento, Refinanciamento, Leasing) e quanto ao agente que efetuou a análise da operação: Agência ou Núcleo de Apoio.

Além das especificações acima, são definidos modelos que enquadram cada situação prevista e especificam quais QUESITOS devem ser verificados.

4 CONCLUSÃO

As organizações que desejam reduzir riscos de sua atividade, na área financeira ou em qualquer outra área, necessitam utilizar mecanismos de controles internos. Segregando funções, criando sistemas de acompanhamentos e rede de controle e, sistema de informação capaz de apresentar os índices num certo período e indicar principais níveis de ocorrência.

Pela nossa visão os funcionários da agência de Tibagi não estão se esforçando para que seja criado um ambiente de controle, principalmente quando se trata de operações de crédito, pois nos demais setores ocorre uma aplicação mais efetiva das ferramentas disponibilizadas pela empresa.

A gerência coopera com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível, de forma a incentivar os demais a disseminar uma política e cultura de controle eficiente e manter o nível de exposição ao risco em patamares aceitáveis pelas diretrizes da empresa.

Para realizar uma tarefa as pessoas devem compreender seu propósito (o objetivo a ser atingido), possuir capacidade necessária (informação, recursos e habilidades). Além disso, a pessoa necessitará de um senso de comprometimento para realizar bem a tarefa ao longo do tempo, devendo monitorar sua performance e o ambiente externo para que possa aprender como melhor realizá-la e quais as mudanças que devem ser feitas e isso vale não só para um indivíduo, mas para um grupo de trabalho.

Podemos afirmar que os funcionários com atividade de contratação das operações de crédito não estão verdadeiramente comprometidos com o propósito do controle mencionado no parágrafo anterior, pois nos relatórios verificados fica evidente que falta uma aplicação mais eficiente das ferramentas que o Banco do Brasil disponibiliza para suas agências.

O sistema de controles internos do Banco do Brasil é bem estruturado e operacionalizado, mas, especificadamente na agência de Tibagi, não minimiza os riscos para a empresa, e se não houver a participação séria dos funcionários envolvidos o sistema por si só não garante o atingimento dos objetivos.

Outros fatores que são inerentes ao controle, como falhas humanas que podem comprometer o processo decisório, má fé ou conluio de algumas pessoas em burlar o sistema, não estão evidentes nos relatórios analisados.

Sob pressões do dia-a-dia, os indivíduos podem tomar decisões que muitas vezes levam a resultados insatisfatórios.

Por estar localizada em município de grande concentração de agricultores, com forte impacto na economia do estado do Paraná, possui seu direcionamento na área de operações de crédito, as quais vinham apresentando nível elevado de falhas conforme evidenciado no quadro 4.

Diante de uma confirmação de baixo rendimento, realizei uma análise de todos os relatórios internos do ano de 2006, constatando que muitas ocorrências estão centralizadas na formalização das operações e no arquivamento de documentos necessários à formalização nos processos para cumprimento de exigências legais e do próprio banco.

Como podemos perceber no quadro 9, a falta de documentos concentra 36,96% das ocorrências, enquanto o item formalização 21,74% das ocorrências.

De acordo com as respostas do questionário direcionado a 03 funcionários da agência que atuam na área de contratação de operações, podemos concluir que:

- a) O banco possui sistema de controle estruturado e sistematizado;
- b) As normas são disseminadas pela Alta administração e discutidas com a gerência local quando sofrem atualizações;
- c) Existem pessoas bem treinadas para verificação de operações com valores elevados e que possuem possibilidade de maiores danos a empresa;
- d) Existem mecanismos de correção das falhas apontadas, quando detectadas a tempo;
- e) O quadro de funcionários direcionados a área de operações de crédito é insuficiente para que as operações possam ser verificadas de forma a evitar falhas no processo antes de sua formalização.

Formatado: Normal, Justificado,
Recuo: À esquerda: 0,49",
Deslocamento: 0,26", À direita:
-0,02", Espaçamento entre linhas:
1,5 linha

A conclusão da análise dos dados apresentados pela agência conjugados com as respostas ao questionário aplicado, nos levam a afirmar que apesar dos esforços despendidos pelos funcionários, a falta de uma cultura de controle efetiva está afetando o processo "operações de crédito" do Banco do Brasil, especificadamente os de Tibagi (PR). Pois, caso aplicado todas as ferramentas disponibilizadas pelo sistema implantado pela empresa, e caso verificado alguma inconsistência com as normas vigentes, o processo poderia se corrigido antes de sua formalização, com isso o nível de risco seria reduzido drasticamente. Podemos

afirmar que mesmo com sistema bem organizado, com acompanhamento de pessoal treinado, sempre haverá a possibilidade de que falhas humanas venham a acontecer, pois um bom sistema, por si só, realmente não garante a eficiência almejada pelas empresas.

Analisar a aplicação de controles internos na prática de uma agência bancária foi o meu objetivo inicial, buscando resposta para os níveis elevados de exposição a riscos que se encontrava a agência do Banco Brasil no município de Tibagi. Com o desenvolvimento do trabalho pude conhecer as diversas metodologias de controle, ampliando meus conhecimentos e fortalecendo a necessidade de construir um ambiente de controle que melhore a eficiência operacional da agência bancária onde estiver trabalhando.

Este trabalho não tem a finalidade de estender seu resultado às demais agências, mas o seu resultado confirma a necessidade de estarmos sempre renovando nossos conhecimentos e realizar os trabalhos de forma a reduzir, talvez eliminar os riscos oriundos da falha de pessoal. Isto somente é possível com a manutenção de um ambiente de controle e da criação de uma cultura organizacional comprometida com os objetivos e normas da empresa.

ANEXOS**Anexo 1 – Resolução 2554/1998.****Fonte: Banco Central do Brasil.**

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

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº. 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. 4º, inciso VIII, da referida Lei, nos arts. 9º e 10 da Lei nº. 4.728, de 14.07.65, e na Lei nº. 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei nº. 7.132, de 26.10.83, RESOLVEU:

Art. 1º 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 gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Parágrafo 1º - 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 2º - 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. 2º 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 1º - 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 2º - A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

Parágrafo 3º A atividade de que trata o parágrafo 2º, 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 à 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 4º - 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 5º - No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida segundo uma das faculdades estabelecidas no parágrafo 3º, deverá o responsável por sua execução reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria da instituição.

Parágrafo 6º - As faculdades estabelecidas no parágrafo 3º, 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. 3º - 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, à 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. 4º - Incumbe à diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1º, parágrafo 2º, 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. 5º - 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 os acompanhamentos 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, à observância do cronograma estabelecido neste artigo.

Art. 6º - 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. 5º.

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

Brasília, 24 de setembro de 1998.

Gustavo H. B. Franco.

Presidente

Anexo 02 - Princípios Essenciais para a Supervisão Bancária Eficaz.**Fonte: Banco Central do Brasil*****Precondições para uma Supervisão Bancária Eficaz.***

Princípio 1: Um sistema de supervisão bancária terá claramente definidas as responsabilidades e os objetivos de cada agência envolvida na supervisão de organizações bancárias. Cada uma dessas agências deve ter independência operacional e recursos adequados. Um ordenamento legal apropriado à supervisão bancária também é necessário, incluindo dispositivos relacionados com as autorizações às organizações bancárias e sua supervisão contínua; poderes voltados para a verificação de conformidade legal, bem como para interesses de segurança e solidez; e proteção legal para os supervisores. Também devem ser contemplados dispositivos referentes à troca de informações entre supervisores e à proteção da confidencialidade de tais informações.

Autorizações e Estrutura.

Princípio 2: As atividades permitidas às instituições autorizadas a operar como bancos, sujeitas à supervisão, devem ser claramente definidas e o uso da palavra “banco” nos nomes das instituições deve ser controlado na medida do possível.

Princípio 3: O órgão autorizador deve ter o direito de estabelecer critérios e de rejeitar pedidos de autorização para operação que não atendam aos padrões exigidos. O processo de autorização deve consistir, no mínimo, de uma avaliação da estrutura de propriedade da organização bancária, seus diretores e principais administradores, seu plano operacional e seus controles internos, e suas condições financeiras projetadas, inclusive a estrutura de capital. Quando o proprietário ou controlador da instituição proponente for um banco estrangeiro, deve-se condicionar a autorização a uma prévia anuência do órgão supervisor do país de origem.

Princípio 4: Os supervisores bancários devem ter autoridade para examinar e rejeitar qualquer proposta de transferência significativa, para terceiros, do controle ou da propriedade de bancos existentes.

Princípio 5: Os supervisores bancários devem ter autoridade para estabelecer critérios para exame das aquisições e dos investimentos mais relevantes de um banco, assegurando que as estruturas e ramificações corporativas não exponham o banco a riscos indevidos, nem impeçam uma supervisão eficaz.

Regulamentos e requisitos prudenciais.

Princípio 6: Os supervisores bancários devem estabelecer, para todos os bancos, requisitos mínimos, prudentes e apropriados, de adequação de capital. Tais requisitos devem refletir os riscos a que os bancos se submetem e devem definir os componentes de capital, levando em conta a capacidade de absorção de perdas de cada um. Pelo menos para os bancos com atuação internacional, esses requisitos não devem ser menos rigorosos do que os estabelecidos no Acordo de Capital da Basileia.

Princípio 7: Um elemento essencial de qualquer sistema de supervisão é a avaliação das políticas, práticas e dos procedimentos de um banco, relacionados com a concessão de empréstimos e com as decisões de investimento, bem como com as rotinas de administração de suas carteiras de crédito e de investimento.

Princípio 8: Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos estabelecem e cumprem políticas, práticas e procedimentos adequados à avaliação da qualidade de seus ativos e para adequação de suas provisões e de suas reservas para perdas em operações de crédito.

Princípio 9: Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam sistemas de informações gerenciais que possibilitem a identificação, pelos administradores, de concentrações dentro de suas carteiras. Os supervisores devem estabelecer limites que restrinjam a exposição dos bancos a tomadores individuais de crédito ou a grupos de tomadores inter-relacionados.

Princípio 10: Visando prevenir abusos decorrentes de concessão de crédito a empresas e/ou indivíduos ligados ao banco concedente, os supervisores bancários devem estabelecer critérios que assegurem um rígido controle de tais operações, para que sejam efetivamente monitoradas. Outras medidas apropriadas devem ser adotadas para controlar ou reduzir os riscos inerentes a tais operações.

Princípio 11: Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar riscos de país e riscos de transferência em suas atividades de empréstimo e de investimento internacionais, e para manter reservas apropriadas contra tais riscos.

Princípio 12: Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos mantêm sistemas que avaliam com precisão, monitoram e controlam adequadamente os riscos de mercado; os supervisores devem ter poderes para

impor limites específicos e/ou um encargo específico de capital sobre exposições a riscos de mercado, se necessário.

Princípio 13: Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam um processo abrangente de administração de risco (incluindo a supervisão adequada pelo conselho de diretores e pela administração sênior), para identificar, medir, monitorar e controlar todos os demais riscos materiais e, quando necessário, para manter capital contra tais riscos.

Princípio 14: Os supervisores bancários devem determinar que os bancos mantenham controles internos adequados para a natureza e para a escala de seus negócios. Os instrumentos de controle devem incluir disposições claras para a delegação de competência e responsabilidade; a separação de funções que envolvam a assunção de compromissos pelo banco, a utilização de seus recursos financeiros e a responsabilidade por seus passivos; a reconciliação de tais processos; a proteção de seus ativos; e as funções apropriadas de auditoria e de conformidade independentes, internas ou externas, para verificar a adesão a tais controles, assim como às leis e regulamentos aplicáveis.

Princípio 15: Os supervisores bancários devem determinar que os bancos adotem políticas, práticas e procedimentos, incluindo regras rígidas do tipo “conheça-seu-cliente”, que promovam elevados padrões éticos e profissionais no setor financeiro e previnam a utilização dos bancos, internacionalmente ou não, por elementos criminosos.

Métodos de Supervisão Bancária Contínua.

Princípio 16: Um sistema de supervisão bancária eficaz deve consistir da combinação de atividades de supervisão direta (*in loco*) e indireta.

Princípio 17: Os supervisores bancários devem manter contato regular com as administrações dos bancos e conhecer profundamente todas as operações das instituições bancárias.

Princípio 18: Os supervisores bancários devem dispor de meios para coletar, examinar e analisar relatórios prudenciais e estatísticos dos bancos, em bases individuais e consolidadas.

Princípio 19: Os supervisores bancários devem dispor de meios para validação independente das informações pertinentes à supervisão, seja por intermédio de inspeções diretas, seja pelo uso de auditores externos.

Princípio 20: Um elemento essencial da supervisão bancária é a capacidade de supervisionar grupos ou conglomerados bancários em bases consolidadas.

Requisitos de Informação.

Princípio 21: Os supervisores bancários devem se assegurar de que cada banco mantém registros adequados, definidos de acordo com políticas e práticas contábeis consistentes, que possibilitem uma avaliação precisa da real condição financeira do banco e da lucratividade de seu negócio, e de que os bancos publicam regularmente relatórios financeiros que reflitam com fidelidade suas condições.

Poderes Formais dos Supervisores.

Princípio 22: Os supervisores bancários devem dispor de meios para adotar ações corretivas oportunas quando os bancos deixarem de cumprir requisitos prudenciais (como índices mínimos de adequação de capital), quando houver violação de regulamento ou quando, de alguma outra forma, houver ameaça para os depositantes. Para circunstâncias extremas, deve-se incluir a competência para revogar a autorização de funcionamento da instituição, ou para recomendar sua revogação.

Atividades Bancárias Internacionais.

Princípio 23: Os supervisores bancários devem realizar supervisão global consolidada nas instituições que atuam internacionalmente, monitorando adequadamente e aplicando normas prudenciais adequadas em todos os seus negócios de alcance mundial, principalmente suas filiais estrangeiras, *joint-ventures* e subsidiárias.

Princípio 24: Um elemento chave da supervisão consolidada é o estabelecimento de contatos e o intercâmbio de informações com os vários outros supervisores envolvidos, principalmente as autoridades supervisoras do país hospedeiro.

Princípio 25: Os supervisores bancários devem requerer que as operações locais de bancos estrangeiros sejam conduzidas com o mesmo padrão de exigência requerido das instituições locais e devem ter poderes para fornecer informações requeridas por autoridades supervisoras do país de origem, visando possibilitar-lhes a supervisão consolidada.

Anexo 3 - Princípios Relativos aos Controles Internos.

Fonte: ABBI-FEBRABAN.

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 ocorridos 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 adequados e efetivos 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 controles internos; e pelo monitoramento de 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 precisam entender o seu papel no processo de controles internos e estar completamente engajados nele.

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 conhecidos 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 contingências adequados.

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

Princípio 10: A atividade 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 que forem 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 à 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.

DADOS PESSOAIS:1. **Gênero:** Masculino Feminino**2. Idade:**
 menos de 20 anos; de 20 a 30 anos; de 30 a 40 anos;
 mais de 40 anos.
3. Nível de escolaridade:
 2º Grau completo; Superior incompleto; Superior completo;
 Pós-graduação em andamento Pós-graduação concluída
4. Tempo de atuação no BB:
 Menos de 1 ano De 1 ano a 5 anos De 6 a 10 anos
 De 11 a 15 anos De 16 a 20 anos Mais de 20 anos
5. Cargo:
 Operacional Gerencial Diretivo

Solicito que responda o questionário abaixo, assinalando com o número da frase que expressa sua avaliação:

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente.	Discordo parcialmente.	Nem concordo nem discordo.	Concordo Parcialmente.	Concordo Totalmente.	
AFIRMAÇÕES					Nota
1. Trabalho na contratação de operações de crédito.					
2. Tenho conhecimento das normas de controles internos estabelecidas pelo Banco do Brasil S.A.					
3. O Banco do Brasil S.A. possui pessoal treinado para análise de operações de crédito de acordo conforme normas de Controle interno?					
4. A administração de minha agência promove a reuniões com finalidade de aprimoramento dos controles internos.					
5. O Banco do Brasil S.A. disponibiliza treinamentos para melhoria dos processos relacionados às operações de crédito?					
6. Existem mecanismos para correção das Não Conformidades apontadas pelos analistas?					
7. As operações de crédito sofrem uma verificação completa antes de sua contratação efetiva?					
8. Todos os funcionários envolvidos com operações de crédito conhecem as implicações de não conformidade nas operações e as sanções que o Banco pode sofrer em função das mesmas?					
9. São tomadas medidas corretivas após o conhecimento de não conformidade nas operações quando do retorno do analista de conformidade?					
10. Você acredita que a principal falha nas ocorrências verificadas no período de 2006 poderiam ser evitadas?					
11. O fator falha humana é o principal fator que impede a agência de conseguir uma maior eficiência quanto à contratação de operações de crédito?					
12. Com a aplicação dos mecanismos de controle implantados pelo Banco é possível a redução da exposição ao risco nas operações de crédito num patamar mínimo?					
13. O Banco do Brasil S.A. disponibiliza recursos necessários para que a agência possa implantar uma cultura de controle?					

GLOSSÁRIO.

Accountability: é dar transparência às ações, algo como 'dar satisfação' ao público em geral sobre o que se está fazendo.

Back-Office: Retaguarda dos negócios, área de suporte. Área operacional responsável por processar, confirmar, liquidar, contabilizar e manter os contratos de todas as transações de um conglomerado financeiro, inclusive as da tesouraria.

Commodities: Termo usado em transações comerciais internacionais para designar um tipo de mercadoria em estado bruto ou com um grau muito pequeno de industrialização. As principais commodities são produtos agrícolas (como café, soja e açúcar) ou minérios (cobre, aço e ouro, entre outros).

Compliance: Nome usado para os sistemas de controles internos a que as instituições financeiras são obrigadas para garantir o cumprimento das exigências legais e regulamentares relacionadas às suas atividades. Uma instituição administradora de fundos, por exemplo, é obrigada a manter mecanismos internos (sistemas de informação e controles operacionais) para o estabelecimento e verificação de procedimentos e processos, de forma que o regulamento do fundo, a legislação e os padrões éticos aplicáveis sejam cumpridos de forma transparente. A obrigatoriedade destes procedimentos foi determinada pela Resolução 2.554 do Banco Central, de 24 de setembro de 1998.

Disclosure: Termo inglês que, no mercado financeiro e nas bolsas de valores, significa a obrigação que têm todas as empresas que lançam títulos no mercado de revelar (to disclose) as informações relevantes de sua situação econômico-financeira aos investidores potenciais.

Funding: Custos de financiamento de uma empresa. São os custos que uma empresa tem de suportar em resultado do seu endividamento ou passivo remunerado

Joint-ventures: empreendimento conjunto. Uma das estratégias alternativas de entrada e operação em mercados externos. As quatro formas mais comuns: licença para uso de marcas e patentes, contrato de fabricação, contrato de administração e empreendimentos de propriedade conjunta.

Ludwig: Eugene Ludwig, figura conhecida no mercado financeiro dos Estados Unidos, autor do Relatório Ludwig sobre a fraude na tesouraria de câmbio do Banco Allfirst. Ele foi o "Comptroller of Currency" nos Estados Unidos, o executivo mais alto

na hierarquia da OCC (veja definição abaixo), cargo quase com o mesmo status do presidente do Federal Reserve.

Off balance sheet: Operações que permitem levantar recursos sem comprometer o nível de endividamento da empresa tomadora, pois não são registrados nos balanços financeiros como dívidas.

Office of the Comptroller Currency (OCC): ou escritório de controle da moeda. É um órgão análogo ao Federal Reserve que atua na fiscalização dos bancos americanos regionais, enquanto o controle majoritário destes bancos regionais é majoritariamente americano. Se o banco é comprado por um grupo estrangeiro, ele passa para a alçada da fiscalização do “Federal Reserve Bank”.

Private banking: É uma das segmentações atuais e formais de atuação dos bancos, onde o mesmo fornece atendimento específico a clientes como pessoas físicas especiais de altíssima renda e/ou elevado patrimônio.

Proxy: procuração, poderes, procurador, delegado (By proxy ou per proxy: por procuração).

Relatório Ludwig: Investigação conduzida pelo Sr. Eugene Ludwig sobre a fraude de US\$691 milhões do “trader” de câmbio Sr. Rusnak no Banco Allfirst, subsidiária americana do Banco AIB da República da Irlanda.

Spread: Margem adicionada à taxa aplicável a um crédito, título ou moeda. O spread é variável conforme a liquidez, garantias do tomador, o volume do empréstimo e o prazo de resgate. Este termo também é utilizado quando se negocia títulos e moedas no mercado de balcão.

Stakeholders: Palavra, que significa depositários. Pessoa ou grupo com interesse na performance de organização e no meio ambiente na qual opera.

Trader: Operador de mesa de negociação, normalmente de instituições financeiras.

Trading: Atividade de compra e venda de instrumentos financeiros.

Value-et-risk: ou VAR é uma ferramenta usada no Mercado financeiro que resume, em um só número, a exposição total ao risco de uma carteira, empresa ou instituição financeira.

REFERÊNCIAS

- ABBI-FEBRABAN. **Função Compliance**, disponível em <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaque-compliance.asp>, versão 2004, acesso em abril/2007.
- ANTUNES, Jerônimo. Folhas 53 a 78. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil**. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1998.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed., São Paulo: Atlas S.A., 1998.
- ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S., YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BENEVIDES Lúcia M. R. **Sistemas de Controles Internos: As recomendações Internacionais e o Modelo Brasileiro**, novembro de 1998, Brasília – DF.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Os princípios essenciais da Basiléia**. Brasília, 1997, disponível em <http://www.bcb.gov.br>, acesso em julho/2007.
- _____. **Resolução nº. 2.554, de 24/09/98**, Brasília, 1998, disponível em <http://www.bcb.gov.br>, acesso em julho/2007.
- _____. **Normas relativas à regulação prudencial**. Brasília, 2002, disponível em <http://www.bcb.gov.br>, acesso em julho/2007.
- BANCO DO BRASIL. **Evolução dos Objetivos Estratégicos do Plano Diretor**. Brasília, 2002.
- _____. **Controles Internos**. Apostila de Treinamento. Brasília: GEPES, 2001.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. “**Core Principles for Effective Banking Supervision**”. Basileia, Suíça: September 1997.
- _____. **Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk. Bank for International Settlements**, Basle, Switzerland, set. 2001.
- BARBOSA, Dimitri Oliveira; SPECCHIO, Silvia Regina Astorino; PUGLIESI, Walter Roberto. **Novas Metodologias**. IBCB, 1999, São Paulo.

- BOECHAT, D., BERTOLOSSI, F. M. **Basiléia II – uma avaliação do impacto das novas regras nas regulações vigentes e captações externas**, artigo publicado na revista Retrospectiva 2001.
- BOVESPA. **Novo Mercado (regulamento)**, disponível em: <http://www.bovespa.com.br>.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva 1988.
- BUENO, Valmor de F. F., **Avaliação de risco na concessão de crédito bancário para micro e pequenas empresas**. Dissertação de mestrado do curso de pós-graduação em engenharia de produção, da UFSC, Florianópolis, 2003.
- CASTRO, Roberta Cristina Formiga. **Modelagem Causal em Risco Operacional Via Modelos Lineares Generalizados**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Departamento de Economia, Brasília, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução n. 308**, de 14 de maio de 1999.
- CORREIA, Antonio Carlos. **Lições da falência do Barings - British Bankers' Association**. Tradução livre, Brasília, 2001, p.3.
- COTRIM, Amanda Lee. **Aspectos Gerais de Governança Corporativa**. Dissertação de Mestrado (2003), disponível em <http://www.ibgc.org.br>, acesso em outubro/2005.
- CRUZ, M. **Modeling, Measuring and Hedging Operational Risk**. John Wiley Trade, 2002.
- D'ÁVILA, Marcos Zähler & OLIVEIRA, Marcos Aparecido Martins. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.
- DAMINELLI, Daniel. **Sistemas de Controles Internos – aplicação nas Instituições Financeiras**. Dissertação de Curso de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade de Passo Fundo/Faculdade de Economia e Administração, Passo Fundo-RS, 2000.
- DRZIK, John; NAKADA, Peter, SCHUERMANN, Til. **Risco, Capital e Aferição do Valor nas Instituições Financeiras**. Revista Tecnologia de Crédito, n° 15, São Paulo – SERASA, nov. 1998.

- DUARTE JÚNIOR, Antonio Marcos. **Risco: Definições, Tipos Medição e Recomendações para o seu Gerenciamento**. 1996, 11 pág. Notas de aulas. Não publicado.
- GALLO, Galantino y Daniel NICOLINI (2002). **Basilea II y la fragilidad bancaria en países emergentes. Caso Peruano 1997-2000**. Lima: Universidad del Pacífico
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOULART, A. E. C; AZEVEDO, V. A. **A importância da etapa de Controle Interno no processo de gestão**. Dissertação de Pós-Graduação “Lato-Sensu” em Executivo em Gestão Financeira, Universidade Católica de Brasília, Brasília-DF, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE CIÊNCIA BANCÁRIA. **Novas Metodologias**. São Paulo: IBCB, 1999.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**, disponível em <http://www.ibgc.com.br>, acesso em setembro/2005.
- INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Organização Básica da Auditoria Interna**. São Paulo: Biblioteca Técnica.
- KOONTZ, Harold e O'DONNEL, Cyril, **Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas. Segundo Volume** – 10ª Ed. Livraria Pioneira. Editora, São Paulo, 1976.
- LETHBRIDGE, Eric, **Governança Corporativa**. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, n. 8, v. 4, dez. 1997.
- _____. Convênio Pnud/BNDES, disponível em www.bndes.gov.br, acesso em outubro/2005.
- MACHADO, Werley A. Mendonça. **Uma abordagem sobre os riscos bancários com enfoque no risco de crédito**. Dissertação (Graduação em Administração Financeira). Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Brasília. 1999.
- MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- PEREIRA, Jose Matias. **Gestão do Risco Operacional: Uma Avaliação do Novo Acordo de Capitais - Basileia II** Disponível em http://www.rcc.ufsc.br/edicao6/Jul_Dez_2006_Artigo6.pdf, acesso em julho/2007

- 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
- MOTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- OLIVEIRA, Jaildo Lima de. **A Aplicação e a evidenciação do hedge accounting nas demonstrações contábeis de bancos brasileiros no em 2002**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2002
- OLIVEIRA, Adalberto J. F. **Método para Avaliação de Riscos Operacional em Bancos**. Dissertação de Mestrado, UFSC, Florianópolis-SC, 2004.
- PAIVA, Carlos A. Carvalho. **Administração do Risco de Crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1997.
- PEREIRA, Luciano de Castro. **O Risco Operacional em Instituições Financeiras e a Influência de Fatores do Ambiente Externo**. Dissertação de Mestrado, UFSC, Florianópolis-SC, 2004.
- POELKER, John S. **Developing a comprehensive financial framework for business planning**. Bank Administration. New York, 1998.
- SÁ, Antonio Lopes. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SECURATO, José Roberto. **Decisões financeiras em condições de risco**. São Paulo, Atlas, 1996.
- SILVA, José T. E. **Os benefícios do sistema de Controles Internos para as empresas**. Dissertação de Pós-Graduação “Lato-Sensu” em Auditoria e Controladoria, Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo-SP, 2003.
- STAKE, R. Cases Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005.
- TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro. **Modelos de precificação de ativos CAPM, APT e Derivativos: os problemas de sua contabilização**. Revista de Contabilidade do CRC-SP. 1999.