

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Simone Schmaedecki Mendes

**ESTUDO DOS RISCOS DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE
EM UM BANCO DE VAREJO**

Porto Alegre

2009

Simone Schmaedecki Mendes

**ESTUDO DOS RISCOS DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE
EM UM BANCO DE VAREJO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Roberto Lamb

**Porto Alegre
2009**

RESUMO

O presente trabalho busca desenvolver um método simples e prático, com base teórica fundamentada, visando contribuir com definições e passos para a construção de um processo de gerenciamento do risco operacional. No trabalho será apresentado um estudo de caso, utilizando uma instituição bancária, focando no processo de abertura de conta corrente e dedicando especial atenção ao risco operacional envolvido. O estudo embasou-se na experiência da autora e na literatura existente. Para identificar os riscos realizou-se uma descrição do processo, identificando possíveis eventos de perda relacionados às atividades realizadas no processo, esses eventos foram associados aos seus respectivos riscos. Identificados os possíveis eventos de perda e os riscos envolvidos, realizou-se uma análise qualitativa dos riscos, através da construção de matrizes de impacto e probabilidade. Por fim foram propostos controles básicos e instrumentos de mitigação dos riscos identificados.

Palavras-chave: **risco operacional e controles internos.**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz de Avaliação dos Riscos.....	27
Figura 2: Indicadores Qualitativos da Probabilidade e do Impacto dos Riscos	28
Fluxograma da Abertura de Conta Corrente.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 1 – Recepção do Cliente na Agência.....	47
Quadro 2 – Recepção e Análise da Documentação.....	48
Quadro 3 – Recepção e Análise da Documentação (continuação).....	49
Quadro 4 – Conferência e Cópia da Documentação.....	50
Quadro 5 – Confecção do Cadastro do Cliente	51
Quadro 6 – Confecção do Cadastro do Cliente (continuação)	52
Quadro 7 – Realização da Análise de Crédito do Cliente	53
Quadro 8 – Abertura da Conta Corrente (Especial e Comum).....	54
Quadro 9 – Abertura da Conta Corrente (Especial e Comum) - Continuação	55
Quadro 10 – Abertura da Conta Corrente (Especial e Comum) - Continuação	56
Quadro 11 – Concessão ou Implantação do Limite de Crédito.....	57
Quadro 12 – Concessão ou Implantação do Limite de Crédito (Continuação).....	58
Quadro 13 – Formalização Impressa da Abertura da Conta Corrente e Adesão a Produtos e Serviços	59
Quadro 14 – Assinatura dos Instrumentos de Formalização da Abertura da Conta Corrente..	60
Quadro 15 – Assinatura dos Instrumentos de Formalização da Abertura da Conta Corrente..	61
Quadro 16 – Assinatura dos Instrumentos de Formalização da Abertura de Conta Corrente..	62
Quadro 17 – Liberação da Conta Corrente nos Sistemas do Banco.....	63
Quadro 18 – Liberação da Conta Corrente nos Sistemas do Banco.....	64

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
2 JUSTIFICATIVA	10
3 OBJETIVOS	11
3.1 OBJETIVO GERAL:	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	11
4 REVISÃO TEÓRICA	12
4.1 RISCO	12
4.1.1 Risco legal	13
4.1.2 Risco de imagem	13
4.1.3 Risco de crédito	13
4.1.4 Risco operacional	14
4.1.4.1 Gerenciamento do risco operacional	15
4.1.4.2 Eventos de perdas	16
4.1.4.3 Gerenciando fatores de risco	20
4.2 CONTROLES INTERNOS	23
4.2.1 Gestão de riscos e controles internos	26
4.2.1.1 Métodos qualitativos e matriz de avaliação dos riscos	27
4.2.2 Atividades de controle	29
4.3 ANÁLISE DE CRÉDITO	32
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
6 DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE RISCOS E CONTROLES	36
7 ESTUDO DE CASO	38
7.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE	38
7.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	39
7.3 MACROFLUXO DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE COM ABERTURA DE CRÉDITO	40
7.4 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE	41
7.5 IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE	46
7.6 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE	65
7.7 CONTROLES SUGERIDOS E INSTRUMENTOS DE MITIGAÇÃO	81
CONCLUSÕES	82
REFERÊNCIAS	84
GLOSSÁRIO	86

INTRODUÇÃO

Os riscos estão presentes em todas as atividades empresariais e sempre existirão, simplesmente, porque o futuro é incerto. O risco faz parte dos negócios e nunca poderá ser totalmente eliminado, sendo assim, é necessário gerenciá-lo de maneira a reduzir seus impactos. Para um bom gerenciamento é importante haver a identificação dos riscos, bem como sua mensuração para que a empresa possa tomar decisões a respeito do tratamento que será dado a esses riscos, buscando a redução das perdas através do estabelecimento de controles capazes de mitigar os riscos identificados; optando por aceitá-los como parte do negócio ou simplesmente decidindo por não assumi-los, retirando-se de uma situação de risco.

Os bancos são instituições cujas atividades estão altamente expostas a riscos, como por exemplo, os riscos de crédito, liquidez, mercado, imagem e operacional. Operando em mercados de alta volatilidade, necessitam realizar o gerenciamento dos riscos a que estão expostos.

A gestão de riscos bancários no Brasil surgiu devido a exigências legais e de práticas de mercados internacionais. A gestão de riscos como os de mercado e crédito está em um estágio mais desenvolvido do que a gestão de riscos operacionais. Cruz (2003, p.490) afirma que “No setor financeiro, o termo risco operacional foi provavelmente usado pela primeira vez em 1995, como tentativa de explicar a inesperada e quase inacreditável falência do Banco Barings” (CRUZ, 2003, p.490). Os riscos operacionais estão relacionados a diversos fatores, tais como pessoas, sistemas, processos e eventos externos à empresa.

O presente estudo demonstra uma maneira de gerenciar riscos, propondo uma metodologia que poderá ser usada em diversos processos, independente do setor de atuação da empresa, apresentando uma maneira de identificar eventos de perda, classificar os riscos e sugerir controles para mitigá-los. Para tanto, partiu-se de um processo bancário básico e simples, como a abertura de conta corrente.

A escolha deste tema foi motivada pela experiência da autora que exerce o cargo de analista de controles internos em uma instituição bancária, constatando eventos que expõem a empresa a riscos e possíveis perdas.

O estudo dos riscos operacionais de processos dentro das empresas pode gerar vantagens competitivas, pois conhecendo seu próprio negócio, melhorando processos e reduzindo perdas haverá ganho de imagem junto ao mercado e redução dos custos, gerando maiores lucros e aumentando a eficiência operacional.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Historicamente, as décadas de 1970 e 1980 caracterizaram-se pelo aumento das falências de instituições bancárias e a década de 1990 foi marcada por diversas crises financeiras que acabaram por se alastrar para diversos países, aumentando o risco no sistema financeiro mundial.

Em 1995, o tradicional banco inglês Barings, instituição com 233 anos, foi à falência devido à atuação de apenas um funcionário, o operador de derivativos Nicholas Lesson que trabalhava em uma filial do Banco em Cingapura. Lesson realizou operações em nome do Banco, gerando um prejuízo de US\$ 1,3 bilhão no mercado de derivativos, consumindo todo o capital acionário do Banco que acabou sendo vendido ao grupo holandês *Internationale Nederlanden Group* (ING) pela quantia simbólica de uma libra esterlina. As falhas operacionais que levaram o Banco à falência poderiam ter sido evitadas caso a Instituição tivesse uma estrutura de controles internos.

Segundo Carvalho & Santos (2008), no ano de 1974, foi criado o Comitê de Basileia, no âmbito dos países do G10, este Comitê tem por objetivo promover a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional. O primeiro Acordo de Basileia, conhecido por Basileia I, foi aprovado em 1988, mas só entrou em vigência internacional em 1992. O propósito original desse Acordo foi o de estipular um conjunto de regras e padrões, determinando um capital mínimo para os bancos, o qual deveria ser suficiente para cobrir riscos inerentes às suas atividades, esse primeiro acordo tratou somente do risco de crédito. Em 1996, o Comitê de Basileia fez um adendo ao Acordo de 1988, para incorporar o risco de mercado. Esse adendo, que veio a se tornar obrigatório para todos os bancos a partir de 1997, adicionou ao requisito anterior de capital mínimo para operações de crédito, uma nova necessidade de capital, em função do risco de mercado. Por fim, o Novo Acordo de Capitais de Basileia, também conhecido como Basileia II, divulgado em junho de 2004 incluiu a parcela de requerimento de capital para risco operacional. A gestão de risco operacional exige das instituições financeiras uma sólida estrutura de controles internos, objetivando reduzir riscos de perdas e buscando a manutenção dos ativos de um banco, garantindo sua capacidade produtiva e liquidez.

As políticas preconizadas no Acordo de Basileia foram implementadas no Brasil a partir da publicação da Resolução 2.099 pelo Banco Central do Brasil em agosto de 1994.

Atualmente, o Banco Central vem divulgando diversos normativos, objetivando a regulamentação do Basileia II no Brasil.

Segundo o Comitê da Basileia, risco operacional é “o risco de que deficiências em sistemas de informação ou em controles internos resultarão em perdas inesperadas. Esse risco é associado a erro humano, falhas de sistemas e procedimentos e controles inadequados” (BASLE COMMITTEE, 1994, p.14).

A Resolução CMN nº. 2.554, de 24 de setembro de 1998, regulamentou, para as instituições financeiras e demais entidades supervisionadas pelo Banco Central do Brasil, a obrigatoriedade da existência e a efetiva aplicação de controles internos, abrangendo as atividades exercidas pela instituição, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Segundo informações divulgadas pelo Banco do Brasil S.A. aos investidores, em seu *site*, a Empresa apresentou em termos percentuais de eventos de perda relatadas, para o ano de 2007, perdas operacionais realizadas na categoria “falhas em processos”, de 12,34% (no primeiro trimestre); 13,68% (no segundo trimestre); 10,58% (no terceiro trimestre) e 12,00% no último trimestre de 2007. Analisando os dados divulgados para o ano de 2008 na categoria “falhas em processos”, os percentuais são de 14,1% (no primeiro trimestre); 18,4% (no segundo trimestre); 11,6 (no terceiro trimestre) e 11,6 no último trimestre de 2008.

De acordo com pesquisa realizada pela FEBRABAN¹ – O Setor Bancário em Números, publicada em setembro de 2008, em 2007 houve um crescimento de 9,3% no número de contas correntes no Brasil, totalizando 112,1 milhões de contas no país.

Os riscos são inerentes a qualquer atividade e nunca serão totalmente eliminados, nesse contexto, a empresa pode optar por aceitar os riscos (retendo, reduzindo, transferindo ou explorando tais riscos) ou evitá-los, não se envolvendo ou se retirando de uma situação de risco. Existem riscos que simplesmente não devem ser assumidos quando não totalmente gerenciáveis ou não havendo recursos para tanto. A abertura de conta corrente, marco do início das operações de um cliente com seu banco, caracteriza-se pela existência de diversos riscos que podem levar a perdas nos bancos. Enfim, como os riscos podem ser gerenciados nas empresas? No setor bancário, especificamente no processo de abertura de conta corrente, quais os riscos existentes? Que controles podem ser sugeridos para mitigar esses riscos?

¹ FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos.

2 JUSTIFICATIVA

Através deste estudo, procura-se desenvolver um método simples e prático de gerenciamento de riscos. Através do estudo de caso realizado em uma instituição financeira serão identificados os principais riscos envolvidos no processo de abertura de conta corrente, objetivando fornecer informações relevantes para a atuação dos controles internos nas instituições bancárias. Além disso, procura-se oferecer um exemplo de roteiro de identificação e avaliação de riscos que possa também ser utilizado em outros negócios.

O estudo é relevante, pois oferece uma metodologia para o mapeamento de processos, identificando riscos e propondo instrumentos de controle, podendo ser adaptado a diversos tipos de processos empresariais. Além disso, o gerenciamento dos riscos operacionais pode evitar perdas relacionadas a fraudes e falhas em processos, reduzindo perdas, aumentando a eficiência operacional e os lucros da empresa.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL:

Este trabalho tem por objetivo geral descrever o processo de controles internos para prevenir o risco operacional e aplicá-lo a um processo específico da indústria bancária.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Como forma de atingir o proposto acima, este trabalho tem os seguintes objetivos:

- Apresentar os conceitos e características gerais do processo de controles internos através da revisão da literatura;
- Buscar desenvolver um método simples e prático, com base teórica fundamentada, que possa ser utilizado por gestores de riscos para a identificação e mitigação de riscos em processos nas empresas;
- Aplicar o processo de controle interno a um processo específico da indústria bancária, no caso, ao processo de abertura de conta corrente.

4 REVISÃO TEÓRICA

4.1 RISCO

Segundo Silva (2008, p.56) o risco existe quando o tomador de decisões pode basear-se em probabilidades objetivas para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se baseia em dados históricos e, portanto, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis pelo tomador de decisões.

De acordo com Coimbra (2007, p.18) a gestão de risco no Brasil surgiu a partir de exigências regulamentares e das práticas de mercado internacionais. A gestão dos riscos de mercado e de crédito, ao contrário do que ocorre com a gestão de riscos operacionais, já se encontra bastante difundida tanto em termos conceituais, como de sistemas gerenciais, ferramentas de análise e mensuração.

Sobre risco, Marshall (2002, p.19) considera:

Risco pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras. Os riscos enfrentados pela maioria das instituições de serviços financeiros são normalmente decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais.

Para Marshall (2002, p.35) a palavra “risco” encerra tanto os efeitos da mudança quanto a nossa capacidade de prevê-la. À medida que o conhecimento e a compreensão dos impactos e causas da mudança aumentam, os riscos diminuem, mas nenhuma quantidade de conhecimento removerá todos os riscos. A incerteza está presente quando o resultado não pode ser previsto, nem mesmo em um sentido probabilístico. Na prática a incerteza está sempre presente e qualquer análise deve testar suas suposições de risco através da análise de sensibilidade, ou seja, utilizando suposições alternativas e avaliando o impacto da mudança. A cuidadosa identificação dos riscos aos quais os processos estão expostos é uma competência essencial de uma empresa.

Os riscos podem ser de diversos tipos, importando para o presente estudo os seguintes riscos:

4.1.1 Risco legal

De acordo com Brito (2007, p.57) o risco legal decorre de questionamentos jurídicos referentes às transações da instituição, que podem gerar perdas ou contingências não previstas quando da realização da transação.

Para Baraldi (2005, p.66) os riscos legais são relacionados com perdas decorrentes de não cumprimento das normas e princípios legais, fiscais, previdenciários, trabalhistas etc. Em geral, todas as transações das empresas devem ser documentadas, e mais, suportadas por contratos e por leis dentro das regras legais. Quaisquer desvios dessas normas podem causar perdas relevantes para a empresa.

4.1.2 Risco de imagem

O risco de imagem, de acordo com Brito (2007, p.55) decorre da veiculação de informações que afetam negativamente a imagem da instituição, colocando em risco a manutenção de clientes, e conseqüentemente, a realização de transações com estes clientes.

4.1.3 Risco de crédito

Segundo Silva (2008, p.56) crédito consiste na entrega de um bem ou de um valor presente, mediante uma promessa de pagamento em data futura. Nesse sentido, o risco de crédito pode ser definido como a probabilidade de que esse pagamento não ocorra.

Brito (2007, p. 171) define risco de crédito como o risco de não se receber o principal; o principal mais juros; juros decorrentes de valor devido à instituição por cliente; ou o valor devido pelo cliente por serviços prestados pela instituição. Segundo o autor o risco de crédito advém de qualquer valor a receber pela instituição e não somente daquele decorrente de concessão de empréstimo.

Segundo Gomes (2003, p.35), o Novo Acordo de Basiléia tem como principal objetivo fazer com que os bancos utilizem modelos que permitam estimar o risco envolvido e o capital a ser alocado no momento em que a operação é realizada. Grande parte dos bancos brasileiros

ainda adota a estrutura de análise de risco de crédito mais tradicional, não segregando a atividade de concessão de crédito da função de controle. Ou seja, a mesma área responsável pela classificação e liberação das operações de crédito é também encarregada da apuração do risco potencial das mesmas, principalmente, porque essa última é uma atividade relativamente nova e ainda em desenvolvimento.

4.1.4 Risco operacional

Por envolver uma grande diversidade de eventos, torna-se difícil realizar uma definição precisa de risco operacional.

De acordo com Brito (2007, p.52) os riscos operacionais podem ser definidos como a possibilidade de perdas diretas ou indiretas, em função de fraquezas ou ausências de processos e controles internos adequados; e também como perdas decorrentes de eventos externos, por exemplo, catástrofes, crises sociais, problemas com infra-estrutura pública, crises sistêmicas, entre outros.

Manzi (2008, p.93) define risco operacional como o risco de perda resultante de processos internos, de pessoas inaptas para o cargo e sistemas inadequados ou falhos, ou de eventos externos, gerando a necessidade de modelos de gestão baseados em normas, procedimentos e controles.

O Comitê da Basileia define o risco operacional como o “Risco de que deficiências em sistemas de informação ou em controles internos resultarão em perdas inesperadas. Este risco é associado a erro humano, falhas de sistemas e procedimentos e controles inadequados” (BASLE COMMITTEE, 1994, p.14).

Brito (2007, p.53) cita alguns exemplos de risco operacional em instituições financeiras, tais como:

- Concessão de crédito baseado em documentos falsos ou garantias não avaliadas adequadamente;
- Abertura de conta-corrente com documentos ou informações falsas;
- Má-formalização de operações;
- Conluio de funcionários na liberação e controle de recursos visando à fraude;
- Contabilização de operações sem base documental.

Segundo Gomes (2003, p.36), no Brasil, como no exterior, a atividade de controle dos riscos operacionais só começou a ser discutida recentemente, a partir do início dos debates

sobre o Novo Acordo de Basiléia, o qual deverá exigir alocação de capital também para esse tipo de risco.

De acordo com Coimbra (2007, p.18-19) uma melhor compreensão dos riscos operacionais e de suas implicações teve início com o aprimoramento dos controles internos em instituições financeiras, recomendado pelo Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária, por meio do documento *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*, de setembro de 1998, e pela Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, do Banco Central do Brasil. A partir de então os riscos operacionais passaram a ser vistos com maior atenção, demandando políticas, procedimentos, modelos de identificação, análise e mensuração específicos. A adoção do Novo Acordo de Capitais da Basiléia representa um marco na evolução dos regulamentos prudenciais e no relacionamento entre o mercado e os órgãos supervisores, uma vez que Basiléia II considera outros aspectos de risco, como o risco operacional, controles internos, transparência das instituições financeiras, além da transparência e objetividade da supervisão bancária.

“Os bancos mundialmente estão se dando conta de que o correto gerenciamento do risco operacional pode não apenas reduzir o impacto das perdas financeiras, como também responder aos questionamentos e expectativas dos acionistas” (COIMBRA, 2007, p.19).

4.1.4.1 Gerenciamento do risco operacional

“A gerência de riscos sempre envolve o processo sistêmico e contínuo de identificação de exposição, medição, análise, controle, prevenção, redução e avaliação e financiamento de riscos” (MARSHALL, 2002, p.23).

De acordo com Marshall (2002, p.26-27) a gerência de risco operacional é importante por diversas razões entre elas:

- Pressões Regulatórias: Havendo um gerenciamento criterioso e eficaz as empresas poderão alocar menores montantes de capital para o risco operacional, liberando capital de risco custoso.
- Integração de melhores práticas: A integração e disseminação de melhores práticas de gestão de riscos podem levar a padronização de respostas gerenciais aos riscos comuns aumentando a eficiência.

- Agregação de riscos: Agregar os riscos a que as diversas operações da empresa estão expostas gera uma visão global dos mesmos e contribui para identificar mecanismos de proteção e direcionar a atenção da gerência para exposições comuns à empresa.
- Novos produtos ou serviços: Antes do lançamento de novos produtos a empresa deve investigar minuciosamente os riscos inerentes a essa inovação, buscando controles para minimizar os riscos identificados.

4.1.4.2 Eventos de perdas

O gerenciamento de operações freqüentemente envolve a prevenção, o controle e a mitigação de eventos de perdas. Um evento pode ser definido como uma ocorrência ou acontecimento. De acordo com Marshall (2002, p.40-41) os eventos necessitam ser bem definidos, deve-se ter certeza de que o evento tenha ou não ocorrido, embora seja possível não sabermos disso até que algum impacto do evento tenha se realizado. Há um grande número de eventos que podem potencialmente afetar uma empresa, nenhuma análise jamais poderia considerar todos.

A identificação de eventos é um processo iterativo de *brainstorming*, definição e filtragem dos eventos que podem trazer danos a um recurso ou degradar o resultado de um processo. Para muitos eventos, o objetivo não é a precisão, mas a compreensão dos possíveis resultados, conduzindo a um debate fundamentado sobre eles, seguido de um acordo e ações consistentes para controlar esses resultados. “Ainda que muitos riscos operacionais não possam ser facilmente medidos, eles sempre podem ser compreendidos. A compreensão dos riscos, em lugar da medição, é o pré-requisito para uma gerência eficaz de risco operacional” (MARSHALL, 2002, p.140).

Um evento de perda tem vários aspectos importantes que devem afetar como gerentes de operações tentam lidar com eles. Estes incluem:

- A probabilidade de um evento ocorrer em um determinado período de tempo;
- O impacto sobre a empresa caso o evento ocorra;
- Criticalidade do evento (uma medida aproximada do risco do evento);
- A estrutura temporal do evento (exatamente como o evento se desdobra ao longo do tempo);
- Incerteza de evento (o quão bem pode-se prever os vários aspectos do risco do evento).

É muito difícil estimar a probabilidade de ocorrência de um evento futuro seja através de métodos subjetivos ou objetivos. Além disso, Marshall (2002, p.43) destaca que os humanos possuem vieses sistêmicos que impedem estimativas exatas da probabilidade de eventos, mesmo quando os dados existem (frequências históricas de eventos), sugerindo que uma maneira para se evitar o efeito de vieses na estimação de risco é assegurar-se de que sejam feitas as perguntas certas sobre risco às pessoas certas. A estrutura de processos e os eventos e fatores que os afetam oferecem diretrizes importantes para a estruturação do processo de coleta de informações.

Segundo Coimbra (2007, p.36) a primeira etapa no processo de medição do risco operacional é a coleta das informações necessárias para a realização de uma avaliação completa de todos os riscos operacionais significativos. A avaliação conduz a uma medida de risco operacional em termos da probabilidade de ocorrência de um evento de perda e sua severidade, ou seja, o potencial tamanho da perda.

Marshall (2002, p.46) define essa avaliação como “criticalidade”, que seria a medida mais simples do risco de um evento, podendo ser calculada como o produto da probabilidade de ocorrência de um evento em um determinado período de tempo e seu impacto sobre a empresa caso o evento ocorra naquele período de tempo. Os eventos mais críticos são aqueles que ocorrem com frequência e com alto impacto. Quanto maior o impacto de um evento, menor a sua probabilidade e vice-versa.

Eventos com alta probabilidade, mas de baixo impacto ocupam a atenção de gerentes de operações voltados para a eficiência. Em contraste, eventos menos prováveis, mas com alto impacto, como fraudes e grandes falhas de sistemas, constituem maior fonte de risco de insolvência e são o foco da maioria dos esforços de alocação de capital de risco para cobrir exposições operacionais.

No caso de eventos de alta probabilidade, a redução da probabilidade em vez da redução do impacto, deve ser o foco das gerências de risco. Enquanto para eventos pouco frequentes, mas de impacto devastador, o risco é mais eficientemente eliminado através da mitigação do impacto em vez da redução ainda maior da probabilidade do evento.

Segundo Marshall (2002, p.48) as distribuições de probabilidade tanto de frequências quanto de impactos e, portanto, de risco, são conhecidas apenas de forma imprecisa, ou seja, estão sujeitas a incerteza. Para os casos de riscos mais frequentes, geralmente, pode-se produzir estimativas de risco mais precisas. Entretanto uma falta de certeza não invalida o

esforço da gerência de risco operacional. A priorização, não a precisão, é o objetivo, especialmente para gerentes voltados para a eficiência.

De acordo com Coimbra (2007, p.37) depois da identificação e mensuração dos riscos, deve ser tomada a decisão sobre como tratá-los. Para todos os riscos operacionais relevantes identificados, o banco deverá decidir quais os procedimentos apropriados para controlar e/ou mitigar os riscos, ou então tolerá-los.

Segundo o Guia de Gerenciamento de Riscos Corporativos (IBGC, 2007) há várias alternativas para o tratamento dos riscos, iniciando-se pelo dilema de evitar ou aceitar os riscos, conforme abaixo:

Evitar o risco;

Aceitar o risco:

Reter o risco;

Reduzir o risco;

Transferir o risco;

Compartilhar o risco;

Explorar o risco.

Evitar o risco: A empresa analisa o risco, optando por não assumi-lo, decidindo não se envolver ou se retirando de uma situação de risco.

Aceitar o risco: Nesse caso a empresa aceita o risco e decide como gerenciá-lo, podendo optar por reter, reduzir, transferir (ou compartilhar) ou explorar o risco. Caso a empresa opte por **reter** o risco, isso significa que ela manterá o risco no nível atual de impacto e probabilidade. Se ela optar por **reduzir** o risco, realizará ações para reduzir a probabilidade e/ou o seu impacto. A empresa também pode optar por **transferir** e/ ou **compartilhar** o risco. A transferência deve ser feita por meio de seguro, quando essa transferência envolver um custo inferior ao custo de retenção. O seguro não elimina, necessariamente, todas as perdas potenciais, por isso, é necessário haver um adequado plano de contingência. Em alguns casos a empresa pode optar por compartilhar uma parte do risco. Por fim, a empresa pode **explorar** o risco, aumentando o grau de exposição na medida em que isso possibilita a obtenção de vantagens competitivas.

Para Marshall (2002, p.63-64) a controlabilidade denota a capacidade de determinada unidade organizacional de prevenir ou mitigar a perda associada ao evento ou fator específico durante um determinado período de tempo. Importante ressaltar que o simples fato de um determinado risco ser controlável não significa que seja eficaz, em termos de custo, fazê-lo.

Ainda que nem todos os riscos sejam controláveis, é necessário que alguém assuma a responsabilidade por cada um deles. “A responsabilidade deve ser sempre a de focalizar em controle, onde os riscos podem ser controlados é onde a responsabilidade residirá” (MARSHALL, 2002, p.65). Segundo Marshall (2002, p.65) a identificação dos agentes controladores para determinados riscos ajuda a alocar as responsabilidades por aqueles eventos. Um mapeamento explícito dos controles e impactos dos eventos de perda também leva o problema a um nível gerencial mais alto, onde pode ser tratado de forma mais racional e, portanto, mais eficaz.

Para identificar os fatores de risco e eventos de perdas por processo é necessário realizar entrevistas com pessoas que tenham a experiência do que pode acontecer de errado no processo. Ao contrário dos riscos de mercado e crédito que são em grande parte incontroláveis, muitos riscos operacionais são controláveis e, assim, devem ser gerenciados, caso a empresa queira se manter em uma posição de vantagem competitiva.

De acordo com Marshall (2002, p.113) na prática, os processos serão complexas combinações verticais e horizontais de subprocessos. O mapeamento dessas combinações de processos explica exatamente como algumas ações afetam outras e onde se encontram as verdadeiras fontes de muitos problemas do dia-a-dia. Importante ressaltar que os riscos tendem a ser transferidos em seqüência, de uma parte do processo para outra.

Identificados os eventos de perda analisa-se o perfil de risco do evento, buscando sugerir instrumentos de mitigação desses riscos e estabelecer prioridades. De acordo com Marshall (2002, p.227) a ferramenta mais útil é um desdobramento dos eventos de acordo com sua probabilidade e impacto aproximados.

Segundo Marshall (2002, p. 273) a prevenção de perdas descreve as atividades que diminuem a probabilidade de ocorrência de um evento. A maioria dessas atividades redesenha certos aspectos operacionais, diminuindo a possibilidade de haver problemas no futuro. A prevenção de perdas tem o efeito de reduzir a freqüência das perdas em lugar de afetar a severidade delas quando ocorrem. Ela é mais adequada para eventos de alta freqüência por causa de seus grandes efeitos marginais sobre o risco. Se a prevenção de perdas puder ser realizada ela é invariavelmente mais eficaz do que a redução de perdas, atacando o problema na origem em vez de atacá-lo em suas conseqüências.

4.1.4.3 Gerenciando fatores de risco

Segundo Marshall (2002, p.52) os fatores de risco representam estados ou condições contínuas às atividades de uma empresa, importando para o presente trabalho os seguintes fatores:

Rotatividade de Pessoal: De acordo com Marshall (2002, p.256) procedimentos falhos levam a uma maior rotatividade de pessoal. A substituição de pessoal é muito cara, além de ser necessário treinar e aclimatar os novos funcionários ao novo ambiente de trabalho, o que consome diversos meses, durante os quais os erros são muito mais prováveis de acontecer.

Erros: Segundo Marshall (2002, p.282) os tipos de erros de pessoal podem ser classificados em erro de ação e erro de omissão. Erros de ação ocorrem quando uma pessoa desempenha uma seqüência de etapas incorretamente ou na ordem errada. Esses erros normalmente resultam de treinamento inadequado, instruções deficientes ou suporte insuficiente. Tanto os erros de omissão, quando algum passo dos procedimentos é omitido, quanto os de ação usualmente ocorrem, porque o pessoal está confuso ou desatento. Os erros de omissão são particularmente mais freqüentes para tarefas rotineiras continuadas. Alguns erros são fisiológicos, relacionados ao estresse, à hora do dia ou sazonais. A probabilidade de um erro tende a aumentar no início do expediente, após o almoço e às sextas-feiras à tarde. Outros erros podem estar relacionados a fatores motivacionais e cognitivos. O estresse, a adequação das possibilidades do sistema às demandas da tarefa e os fatores pessoais são todos provocadores importantes dos erros individuais.

Fraudes: De acordo com Marshall (2002, p.286) as fraudes variam desde a mentira e a burla até o estelionato e o roubo, podendo ser interna (cometida por pessoas de dentro, como gerentes, diretores, funcionários e agentes) ou externa (cometida por terceiros tais como contrapartes, fornecedores, clientes, etc.). Ainda que a maioria das fraudes em instituições financeiras sejam fraudes externas, a fraude por funcionários também é uma grande preocupação, constata-se que a maioria das fraudes internas é praticada por funcionários de nível baixo na corporação. Os fatores que aumentam a probabilidade de fraudes são os controles contábeis insuficientes e um padrão ético pouco enfatizado entre os membros da alta gerência. Outro fator de risco é o conluio entre funcionários e terceiros, particularmente em

casos de funcionários desmotivados. A ausência de códigos de conduta bem estruturados, que digam ao corpo funcional o que fazer quando suspeitar de fraude é mais um fator. Segundo Marshall (2002, p.257) as evidências sugerem que grande parte dos criminosos é composta por delinquentes reincidentes. Para evitar a incorporação desses criminosos ao quadro funcional é necessária uma verificação sistemática dos candidatos, buscando antecedentes, qualificações e datas e procurando evidências de possível falsificação de identidade ou experiências inventadas. Tais procedimentos são essenciais para a segurança da empresa.

Conduta: Segundo Marshall (2002, p.258) a cultura organizacional pode ser definida como um sistema compartilhado de crenças e normas, usado para inspirar e dirigir a busca por novas oportunidades. Um sistema de crenças é o conjunto de definições organizacionais comunicadas formalmente e reforçadas sistematicamente para proporcionar valores, propósitos e diretrizes básicas para a organização. As normas são um conjunto de comportamentos específicos esperados dos membros de um grupo social em particular como resultado de sua adesão a essas crenças comuns. As normas facilitam a ação e coesão do grupo, sendo cumpridas com maior rigor pelos membros quando o grupo se sente ameaçado talvez por violação ou por forças externas. Muitas violações (tais como a fraude) muitas vezes resultam de um indivíduo não se sentir suficientemente coagido pelas normas do grupo.

Lavagem de Dinheiro: Processo pelo qual o criminoso transforma recursos ganhos através de atividades ilegais em ativos de origem aparentemente legal. Essa prática geralmente envolve múltiplas transações, com a finalidade de ocultar suas origens e dessa forma permitir sua utilização sem comprometer os criminosos. A dissimulação é, portanto, a base para toda a operação de lavagem de dinheiro proveniente de um crime antecedente. Os crimes de lavagem de dinheiro ocorrem em três etapas distintas:

Colocação: dinheiro sujo entra no sistema econômico. O dinheiro em espécie é movimentado por meio de depósitos ou compra de instrumentos negociáveis ou de bens, buscando dificultar a identificação da procedência dos recursos.

Ocultação: é o disfarce ou eliminação de todo rastro que o dinheiro sujo possa deixar. Criminosos empenham-se em quebrar a cadeia de evidências, dificultando o rastreamento contábil, movimentando recursos de forma eletrônica, transferindo-os para contas de aluguel, ou anônimas ou fantasmas, sobretudo em países amparados pela lei de sigilo bancário.

Integração: A origem já foi ocultada, agora o dinheiro é devolvido aos donos e formalmente incorporado ao sistema econômico. Concluído o ciclo da lavagem o dinheiro torna-se legítimo, pois terá sido incorporado em transações legais.

A Lei 9.613, de 03.03.1998, tipifica crimes de lavagem de dinheiro, ocultação de bens, direitos e valores, dispõe sobre a prevenção do uso do Sistema Financeiro para ilícitos e cria o COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras). A Lei objetiva prevenir o uso do sistema financeiro econômico para fins ilícitos, impedindo a legalização de patrimônio de origem criminosa (produto ou resultado dos crimes antecedentes nela especificados).

4.2 CONTROLES INTERNOS

A principal função de um banco é a de estabelecer uma ligação entre poupadores e investidores. As instituições bancárias operam mecanismos através dos quais a poupança é coletada e canalizada para os investimentos produtivos, mas para que isso ocorra é necessário que o público poupador reconheça a instituição como uma depositária confiável e segura para a sua renda auferida.

De acordo com Cano (2006, p.4) a chave para a manutenção da integridade financeira de um banco e da preservação da sua confiabilidade e fé pública, é a garantia de que todas as suas operações, tais como as de crédito, as de investimentos e as de custódia e aplicação de recursos de terceiros, sejam conduzidos dentro de padrões elevados de análise, gestão e controles dos riscos, já que os riscos estão sempre presentes em tais operações.

Segundo Cano (2006, p.7-8) três são os elementos de uma administração bancária de alto nível:

- Uma governança atuante;
- Um sistema válido de gestão de riscos;
- Um sistema de controles internos completo, abrangente e rigoroso.

Operações sólidas levam a uma gestão prudente e criteriosa dos inevitáveis riscos que as acompanham. Cada banco deve implementar os órgãos, técnicas e processos necessários para identificar, avaliar e gerir os riscos associados com suas atividades.

De acordo com Cano (2006, p.8) os controles internos sempre foram importantes para o desenvolvimento e a continuidade dos negócios de um banco forte, rentável e de boa imagem, pois só eles podem assegurar, de forma razoável, que o banco:

- Tenha seus ativos e os de seus clientes em segurança e aplicados de forma correta;
- Conduza suas operações com eficiência e eficácia;
- Cumpra as normas, políticas, leis e regulamentos e pratique princípios éticos e de boa conduta.

Manzi (2008, p.77) define controles internos, como sendo “o conjunto de políticas e procedimentos instituídos pela administração de uma instituição financeira para assegurar que os riscos inerentes às suas atividades sejam reconhecidos e administrados adequadamente” (MANZI, 2008, p.77). Sendo um componente crítico para administração de bancos e base para que estes operem com segurança.

Segundo Cano (2006, p.12-14), os pontos-chaves para a definição de controles internos são os seguintes:

- O controle interno é um processo. Num banco, ele é constituído de diversas atividades, que são executadas repetitivamente. Por outro lado, esse processo existe como um meio para atingir um fim, que são os objetivos do banco.
- O controle interno é uma atribuição de todas as pessoas, de todos os níveis e de todos os órgãos ou unidades de um banco. No dia-a-dia de suas atividades, todas as pessoas que colaboram num banco têm alguma tarefa/atividade de controle.
- O controle interno é fundamental para que um banco atinja seus objetivos. O controle interno é um dos processos básicos de gestão e é realizado para que todos os demais processos, atividades, operações e transações permaneçam sempre focalizados nos objetivos. Evita, dessa forma, que haja desvios em relação a esse foco, os quais, quando detectados devem ser prontamente corrigidos.
- O controle interno reduz os riscos de perdas e procura manter os ativos de um banco num patamar apropriado de capacidade produtiva e de liquidez. A experiência histórica dos bancos indica que suas operações correm diversos riscos, tais como os riscos de crédito, os riscos de mercado, os riscos operacionais e os de liquidez. Alguns desses riscos podem ocorrer simultaneamente numa operação, o que exige do controle interno análises completas e bastante abrangentes.

De acordo com Manzi (2008, p.77) os objetivos dos sistemas de controles internos são, principalmente, proteger os bancos de perdas, garantir informações confiáveis e assegurar que estejam em conformidade com as leis, regulação e políticas internas, visando protegê-los de riscos à reputação e à franquia.

Segundo Cano (2006, p.21-23), as funções específicas dos órgãos de controle interno são as seguintes:

Controladoria/Contabilidade: É responsável pela preparação das demonstrações financeiras que serão publicadas, em conformidade com a regulamentação específica e com os princípios contábeis aplicáveis.

Controles Internos e Conformidade: É responsável por assegurar que as unidades do conglomerado, em especial as suas Divisões, cumpram todos os requisitos legais ou

regulamentares ao conduzir suas operações ou transações. Esse órgão cuida das relações com a Supervisão Bancária e se encarrega de notificar todas as unidades sobre mudanças nos regulamentos ou na forma de interpretá-los. Com exceção do desempenho financeiro (que é examinado pela Controladoria), esse órgão analisa e reporta o desempenho operacional das unidades, não só perante o objetivo de conformidade, mas também perante os objetivos de custódia e qualidade das informações.

Avaliação de Riscos: É a responsável pelo estudo, criação e implantação dos modelos de análise e mensuração de risco que são utilizados pelas Divisões Operacionais, quer sejam modelos de base qualitativa ou quantitativa.

Auditoria Interna: É um órgão de controle essencial para realizar com independência uma série de análises e investigações, boa parte delas *ex post facto*, para detectar problemas, desvios, falhas e omissões no cumprimento dos objetivos e das normas de políticas e de procedimento do banco. Cabe à Auditoria Interna o relacionamento com a Auditoria Externa e a realização de auditorias periódicas (nas diversas áreas da empresa). Além disso, também é encarregada de efetuar levantamentos e investigações especiais em operações, transações, produtos, métodos de trabalho, etc., de qualquer área e em qualquer nível, sempre que houver uma evidência razoável de que estejam em curso ou que já tenham sido realizadas ações (ou omissões) que poderão redundar em perdas significativas para a organização.

Segundo estudo do COSO – *Committee of Sponsoring of the Treadway Commission* (Internal Control – Integrated Framework, 1992), o processo de controle interno é formado por cinco componentes inter-relacionados, que dependem da forma como a governança deseja que a organização bancária seja controlada e como os executivos principais a administram. O processo de controle é uma manifestação do poder de controle sobre o processo de gestão. Os cinco componentes, de acordo com Cano (2006, p.37), são:

Ambiente de controle: Nos bancos, que são organizações compostas por pessoas, o que os controles desejam é influenciar o comportamento dessas pessoas, estabelecendo um ambiente interno de qualidade, segurança e motivação para que elas se sintam incentivadas a aplicar em seu trabalho todos os recursos de que dispõem para que, em conjunto, façam com que o banco atinja seus objetivos. Deve-se estabelecer internamente uma atitude favorável em relação aos

controles internos, sendo vistos como instrumentos de gestão de recursos e riscos, e como tais, criadores de valor para a empresa. É importante que as pessoas tenham um comportamento de colaboração e participação em relação ao controle.

Avaliação dos riscos: O estabelecimento de um sistema de controles internos efetivo num banco requer que sejam identificados e continuamente avaliados os riscos que são relevantes e que podem impedir ou afetar negativamente o cumprimento dos objetivos da organização. Essa avaliação deve compreender todos os riscos que cercam o banco.

Atividades de controle: Devem ser consideradas como parte integral das atividades do dia-a-dia dos bancos. Um sistema de controles internos efetivo deve se apoiar numa estrutura organizacional adequada, na qual as atividades de controle estão estabelecidas para cada processo de gestão/operação do banco e para cada nível da hierarquia.

Informação e comunicação: Um sistema efetivo de administração e controle interno de um banco requer a coleta, o registro e a comunicação de um vasto conjunto de dados financeiros, operacionais e de conformidade, além de dados colhidos externamente a respeito do mercado, legislação e condições econômicas. Tais dados serão utilizados para a tomada de decisões.

Acompanhamento e monitoramento: Todo controle interno deve ser continuamente acompanhado e monitorado, buscando uma avaliação contínua de sua eficiência e eficácia em relação aos riscos que pretende impedir ou coibir.

4.2.1 Gestão de riscos e controles internos

No processo de controle interno, os riscos significativos, capazes de comprometer o alcance dos objetivos da empresa, devem ser levantados, reconhecidos e continuamente avaliados.

A avaliação do risco de um determinado evento é feita a partir de estimativas:

- Do seu impacto potencial: corresponde às perdas patrimoniais ou de resultados que poderiam ser causados pelo evento;

- Da probabilidade de sua ocorrência: corresponde a uma medida da possibilidade de que o evento aconteça.

4.2.1.1 Métodos qualitativos e matriz de avaliação dos riscos

Segundo Cano (2006, p.70) a matriz é a forma usual de representar, graficamente, os riscos que cercam as atividades de um banco, de forma a pôr em evidência a sua importância relativa, fornecendo uma visão que seja ao mesmo tempo, suficientemente detalhada para que se tenha uma percepção do montante e da seriedade dos riscos em cada uma de suas atividades e, por outro lado, que haja uma perspectiva sintética do conjunto de riscos que cercam a organização.

As avaliações qualitativas são empregadas quando os riscos não são facilmente quantificáveis ou quando a base de dados de que se dispõe não tem muita consistência ou extensão de modo a permitir uma análise mais precisa ou significativa.

A matriz de avaliação de riscos pode ser representada conforme abaixo:

		IMPACTO		
		1	2	3
PROBABILIDADE	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Figura 1 - Matriz de Avaliação dos Riscos
Fonte: extraído de CANO, Nilton (2006, p.70)

Para que os riscos possam ser classificados em função de sua importância, Cano (2006, p.71) sugere o uso dos seguintes indicadores, conforme tabela abaixo:

	Probabilidade	Impacto
3	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilidade muito alta, quase certeza da ocorrência. • Ocorrência muito freqüente. • Eventos externos previstos generalizadamente/freqüência de revisão pela Alta Administração ainda não determinada • Nova área de risco, ainda sem políticas ou métodos de gestão estabelecidos. • Probabilidade incerta. • Eventos complexos, que exigem qualificações especiais para julgar a probabilidade de ocorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto ao nível de catástrofe para o banco (fixar um limite financeiro) • Sérias conseqüências do ponto de vista da supervisão bancária (penalidades aplicadas a diretores e/ou membros do Conselho por falta grave, suspensão de atividades, revogação da carta-patente, etc.) • Perda extrema de reputação para o banco • Falha grave da governança do banco
2	<ul style="list-style-type: none"> • Evidência de tendências negativas no ambiente externo • Os fatores internos têm, em geral, uma certa regularidade, mas historicamente são sujeitos a eventos excepcionais • As revisões da administração são feitas exclusivamente em casos excepcionais • Existem políticas estabelecidas, mas há sérias dificuldades ou complexidades em relação ao <i>compliance</i>. • Os procedimentos estabelecidos de gestão de riscos necessitam de um acompanhamento estreito 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de perdas significativas, mas não catastróficas para o banco (fixar um limite financeiro), havendo possibilidade alta de recuperação a curto e médio prazo. • Dificuldades significativas com a supervisão bancária (aplicação de multas, avisos formais de irregularidades, penalidades de médio porte aplicadas a dirigentes) • Pode haver paralisações operacionais, com algum dano aos serviços prestados aos clientes • Perda média de reputação para o banco • Exposição devida a falhas ou omissões relevantes, reveladoras de carências nos controles internos
1	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorrência muito improvável • Os fatores externos impactantes são previstos com grande antecedência e há certa facilidade para acompanhá-los • Incidentes isolados, sem grande possibilidade de repetição • Revisão freqüente por parte da administração. Há boa documentação a respeito • Há políticas e procedimentos bem estabelecidos para lidar com os eventos de riscos • O <i>compliance</i> é regular e não há grandes dificuldades para conseguí-lo 	<ul style="list-style-type: none"> • As perdas estimadas são perfeitamente assimiladas pelo banco (fixar limite financeiro) • Baixo nível de exposição às sanções da supervisão bancária • Baixo impacto nos negócios ou na reputação do banco • Impactos bastantes setorializados. As operações do banco não serão afetadas como um todo • Os níveis de serviço aos clientes não irão ser paralisados, mas pode haver algum efeito sobre o nível de serviço.

Figura 2: Indicadores Qualitativos da Probabilidade e do Impacto dos Riscos
 Fonte: extraído de CANO, Nilton (2006, p.70)

4.2.2 Atividades de controle

De acordo com Cano (2006, p.81-82) os controles podem ser preventivos ou de resultado (também chamados de detectores). A finalidade desses controles é diferente. Os controles preventivos procuram agir *ex ante facto* para prevenir ou impedir a ocorrência de eventos de risco. Os controles detectores, por seu lado, procuram verificar *ex post facto* os eventos de risco que levaram a perdas, ou seja, após a sua ocorrência.

Ambos os tipos de controles são essenciais para constituir um sistema efetivo de controle interno. Sob o aspecto de qualidade da gestão, os controles preventivos são básicos, já que são proativos. Entretanto, os controles detectores ou de resultado também têm um papel importante, já que evidenciam os eventos de risco que levaram às perdas, expondo falhas no sistema de controles preventivos, os quais, se existiam, deveriam ter funcionado para prevenir as perdas.

As atividades de controles compreendem as autorizações, as verificações, as reconciliações, as análises de desempenho, a segregação das tarefas, a segurança dos ativos fixos e mobiliários, e a segurança dos sistemas de informação. As atividades de controle também incluem revisões sobre o sistema de gestão de crédito e concessão de empréstimos, bem como sobre o sistema de gestão das operações de compra/venda de títulos, em nome próprio ou de terceiros. Abaixo destacam-se algumas atividades de controle, de acordo com Cano (2006, p.83-90):

Normas e Manualização (controle preventivo): As normas são documentos escritos utilizados para estabelecer políticas, fixar atribuições e delegações de poder, delimitar riscos, determinar procedimentos de trabalho, conceder autorizações, exigir análises, revisões e reconciliações, etc. São instrumentos da hierarquia da administração de um banco, que servem para indicar e ordenar claramente uma diretriz, um comando aos que estão sujeitos a ela. Coimbra (2007, p.54) afirma que a formalização inclui as regras e os procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização, destacando que procedimentos formalizados auxiliam as pessoas no desempenho de suas atividades, ao mesmo tempo em que também atuam de forma coercitiva, direcionando o comportamento rumo a uma meta.

Documentação (controle preventivo e detector): Coloca em evidência e preserva de forma escrita os detalhes de decisões, normas, transações, procedimentos ou sistemas. De forma ideal, toda documentação deveria ser completa, precisa e registrada tempestivamente.

Autorizações, aprovações e verificações (autorizações e aprovações são controles preventivos e as verificações são detectores): Num banco, há usualmente uma grande delegação de poderes para executar determinadas transações, dentro de certos parâmetros, limites ou alçadas. Cada administrador que delega poderes especifica quais as atividades ou transações que precisam de uma aprovação prévia, antes que sejam realizadas. A aprovação do superior (manual ou eletrônica) significa que a atividade ou transação foi verificada e que ela está em conformidade com as políticas e procedimentos aprovados. Esse último ponto deve ser enfatizado. A aprovação de uma transação por um responsável deve sempre significar que a transação é válida, precisa e está em conformidade com as leis, regulamentos, políticas e procedimentos. O signatário da aprovação deve zelar para que isso seja verdade e que as aprovações não sejam meramente pro forma. Todas as aprovações somente devem ser concedidas após a revisão de todos os documentos que devem subsidiar a transação e deve ser verificado se todos estão presentes para justificar a transação.

Segregação de tarefas (controle preventivo): As atribuições em relação à realização de determinadas atividades são segregadas entre diferentes pessoas, para reduzir o risco de erro, falha ou apropriação indébita.

Controle duplo (controle preventivo): Esse dispositivo de controle é visto usualmente como se fosse idêntico à segregação de tarefas. Mas há uma importante diferença. No controle duplo, dois diferentes indivíduos contribuem para a realização de uma determinada tarefa, ao passo que na segregação as tarefas são divididas entre diferentes indivíduos. Nos casos em que é difícil ou impraticável estabelecer uma segregação de tarefas, o controle duplo pode contribuir para a redução dos riscos operacionais envolvidos numa dada transação ou atividade.

Confirmações (controle preventivo): No caso de bancos, nos quais nem sempre é possível uma perfeita segregação de tarefas para todas as transações, é particularmente importante envolver terceiros no processo de controle interno.

Controles de acesso: São constituídos de processos físicos e “*software*” especializado que impedem a entrada não autorizada aos sistemas e dados de um banco. Tais controles buscam proteger os sistemas de informação empregados no banco de *hackers* ou outros invasores externos. Por outro lado, também têm a finalidade de impedir o uso não autorizado de sistemas e informações por parte de funcionários do próprio banco.

Garantia da continuidade: São os controles necessários para manter ou estabelecer as atividades ou o nível de serviços do banco, na eventualidade de uma catástrofe ou outra ocorrência de impacto relevante. É absolutamente vital que a organização bancária tenha planos de contingência e diretrizes específicas de atuação para tais eventos “desastrosos” e que também possua procedimentos de *back-up* e restauração de dados.

Atividades de controle e de conformidade: O programa de conformidade consiste em normas internas de política e procedimentos segundo os quais o banco designa, autoriza, orienta e treina os seus executivos e funcionários para a aderência e o cumprimento dos dispositivos estipulados pela lei e pelos regulamentos, envolvendo as suas atividades. O controle de conformidade, por outro lado, é uma atividade independente, cujos objetivos são, em primeiro lugar, o acompanhamento e o teste das operações bancárias para determinar o seu grau de conformidade, isto é, o nível de adequação com que estão sendo cumpridas as normas legais nas diferentes unidades organizacionais do banco e, em segundo lugar, verificar o grau de eficácia e eficiência do programa de conformidade.

O risco de conformidade pode ser definido como o “risco de sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação, que um banco pode sofrer como resultados de falhas no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos e práticas bancárias recomendadas” (BIS – *Bank of International Settlements*).

De acordo com Manzi (2008, p.100) não estar em conformidade ou *compliance* implica em custos elevados para a empresa, podendo acarretar dano à reputação da organização e da marca, cassação da licença de operação e sanções aos bancos e aos indivíduos (processo administrativo, processo criminal, multas e, dependendo da gravidade do caso, prisão).

4.3 ANÁLISE DE CRÉDITO

De acordo com Securato (2002, p.33) “a análise de crédito da pessoa física ampara-se na obtenção de informações do solicitante de crédito e na confirmação das informações através de documentos e consultas a agências especializadas” (SECURATO, 2002, p.33). Segundo Securato (2002, p.32) os chamados c’s do crédito são grandes balizadores para os modelos de análise de crédito. De acordo com Silva (2008, p.59) os c’s do crédito englobam as variáveis relacionadas ao risco do cliente, as quais poderão fornecer a base para a classificação do risco, possibilitando uma melhor decisão a respeito da precificação do empréstimo ou financiamento, levando também a uma adequada escolha das garantias.

De acordo com Silva (2008, p.60-77) os C’s do crédito são:

Caráter: Diz respeito à intenção do devedor (ou mesmo do garantidor) em cumprir a promessa de pagar o valor que lhe foi confiado. Os dados relativos ao passado podem ser instrumentos úteis para a decisão de crédito.

Capacidade: Refere-se à habilidade do indivíduo ou grupo de indivíduos de gerir estratégica e operacionalmente os negócios da empresa, ou seja, é a competência que alguém demonstra para gerar recursos que levem a bom termo seus negócios.

Condições: Englobam fatores externos e macroeconômicos que em princípio não estão sob o controle da empresa, como por exemplo, a concorrência, as flutuações econômicas e eventos naturais.

Capital: Diz respeito à situação econômica e financeira do cliente, ou seja, a disponibilidade de recursos ou a existência de bens capazes de cobrir compromissos assumidos.

Conglomerado: Refere-se ao conjunto de empresas que, de alguma forma, estejam ligadas ao cliente, abrangendo a apreciação dos fatores de risco relativos às coligações, controles e vínculos. No aspecto conglomerado recomenda-se que o cliente seja analisado como um todo para saber qual o risco que o conjunto representa e quais as transações existentes entre as empresas que o integram.

Colateral: Refere-se à capacidade do cliente em oferecer garantias adicionais para lastrear operações de crédito. As garantias são tratadas como decorrência do risco que o cliente representa, sendo uma espécie de segurança adicional, em alguns casos, a concessão de crédito necessitará dela para compensar as fraquezas decorrentes de outros fatores de risco. Dessa forma, na medida em que os riscos aumentam, devem-se exigir garantias de melhor qualidade e liquidez.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos nesse trabalho utilizou-se uma pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2008, p.42) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso. Segundo Yin (2005, p.26) o estudo de caso deve ser a estratégia escolhida quando se examinam acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso permite uma investigação dos fenômenos, preservando características significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças em regiões urbanas e maturação de setores econômicos. Esse método conta com técnicas utilizadas em pesquisas históricas acrescentando outras duas fontes de evidências: a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas com pessoas envolvidas nesses acontecimentos.

A pesquisa adotará como referência o estudo de caso único, de escolha intencional, face à experiência da autora, utilizando uma organização bancária e focando em um processo específico dentro da instituição, no caso, o processo de abertura de conta corrente.

O estudo de caso foi conduzido sob o modelo de consultoria. Nos preceitos da pesquisa-aplicada, que segundo Roesch (2005, p.67) procura gerar soluções potenciais para os problemas humanos.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, utilizaram-se os seguintes instrumentos:

1. Revisão Bibliográfica;
2. Entrevista não estruturada: Segundo Roesch (2005, p.159) as entrevistas não estruturadas são apropriadas quando:
 - É necessário entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica;
 - A lógica passo a passo da situação não está clara.

Para a descrição do processo de abertura de conta corrente foram realizadas entrevistas não estruturadas, nas quais alguns funcionários relataram como era realizado o processo de abertura de conta corrente, descrevendo a seqüência de execução das atividades e como elas eram executadas.

3. Pesquisa Documental: Segundo Gil (2008, p.45) a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. A pesquisa documental apresenta as seguintes vantagens:

- Os documentos constituem fonte rica e estável de dados;
- Não exige contato com os sujeitos da pesquisa, reduzindo o risco da subjetividade das informações obtidas.

Os principais documentos analisados foram manuais, normativos, relatórios de apuração de conformidade operacional no processo em questão, fichas de verificação de conformidade do processo. De posse dos relatos obtidos nas entrevistas e das instruções normativas, construiu-se o fluxograma do processo de abertura de conta corrente e a descrição das suas etapas.

Os relatórios de apuração de conformidade e as fichas de verificação de conformidade foram utilizados para constatar quais eram as não conformidades encontradas no processo. A partir dessa análise, embasado na revisão bibliográfica e na experiência da autora, pode-se identificar os possíveis eventos de perda e os riscos incorridos.

4. Observação participante: De acordo com Roesch (2005, p.161) em organizações, a observação participante tem sido utilizada pelo menos de duas maneiras: de uma forma encoberta, quando o pesquisador se torna um empregado da empresa; e de forma aberta, quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo. Conforme citado anteriormente, o estudo está embasado na experiência da autora, analista da área de controles internos de uma instituição bancária e fundamentado na bibliografia produzida sobre o assunto.

6 DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE RISCOS E CONTROLES

Uma das atividades mais difíceis para quem não é profissional treinado na área de riscos é fazer uma identificação e avaliação de riscos operacionais. Esse trabalho procura contribuir com definições e passos para a construção de um processo de identificação de riscos operacionais.

Embora o processo avaliado seja um processo em instituição financeira acredita-se que os passos e métodos possam ser aplicados a outros negócios. O desenvolvimento desta metodologia está embasado na experiência da autora e fundamentado na bibliografia, espera-se que o presente trabalho contribua para aqueles que querem fazer a estruturação de processos e nessa estruturação possa identificar possíveis riscos e meios para enfrentá-los.

No estudo de caso, com a aplicação da metodologia desenvolvida, utilizou-se uma organização bancária, focando em um processo específico, no caso, a abertura de conta corrente.

Conforme citado pelos autores consultados para a realização da revisão teórica do presente trabalho, a gestão do risco operacional tem por objetivo identificar, mensurar, mitigar e acompanhar os riscos operacionais inerentes a processos, produtos, serviços e sistemas. A metodologia proposta e aplicada no presente estudo é constituída pelos seguintes passos:

1. **Mapeamento do processo:** Constitui-se na identificação das atividades do processo, bem como a definição dos seus objetivos, o que contribui para perceber fatores que constituem limitações ao alcance dos mesmos. Deve-se identificar a utilidade de cada etapa do processo, buscando adequar os passos do processo às pessoas que os executam e identificar possíveis necessidades de treinamento específico. Ao estabelecer as etapas do processo, é aconselhável a confecção de manuais para orientar sua execução, padronizando procedimentos.
2. **Identificação dos riscos:** Caracteriza-se pelas seguintes atividades:
 - Relacionar possíveis eventos de perda ao processo;
 - Identificar fatores de risco associados às etapas do processo;
 - Realizar a classificação dos riscos por categoria e subcategoria, quando houver.

3. **Aplicação do quadro de probabilidade e impacto:** Nessa etapa, procura-se estimar qualitativamente qual a probabilidade de determinado evento vir a ocorrer e qual o impacto desse evento na realização do processo. Outro meio de mensuração seria o uso de dados históricos de eventos de perda que podem fornecer subsídios para a aplicação de um modelo probabilístico. Esse modelo de mensuração não foi aplicado no presente trabalho devido a impossibilidade de acesso a dados históricos de perda do processo.
4. **Mitigação:** Utilizando os possíveis eventos de perda (ou causas) apontados na etapa de identificação de riscos inicia-se a elaboração de planos e identificação de instrumentos para a mitigação do risco operacional. Cabe ressaltar a importância de realização de um levantamento dos custos vinculados às ações de mitigação, conforme citado na revisão teórica, nem sempre o controle de determinados riscos é viável economicamente, deve-se calcular o custo/benefício das ações e instrumentos de mitigação.
5. **Acompanhamento:** O acompanhamento deve ser de responsabilidade de todas as áreas envolvidas no processo, buscando uma avaliação contínua da eficiência e eficácia dos controles internos em relação aos riscos que pretende impedir ou coibir, mantendo a flexibilidade e responsividade a situações mutantes.

7 ESTUDO DE CASO

Esse capítulo apresenta os procedimentos para o levantamento de riscos inerentes ao processo de abertura de conta corrente.

7.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE

O processo de abertura de conta corrente estabelece o início das operações entre um cliente e o banco por ele escolhido. Trata-se de um processo fundamental para a empresa, pois aumenta a base de correntistas, alavancando as possibilidades de negócios.

Pode-se considerá-lo como um processo crítico, pois a empresa não poderia tolerar a indisponibilidade do mesmo por muito tempo, visto que tal fato causaria danos a imagem e perda de clientes potenciais.

Há estreita relação entre o processo de abertura de conta corrente e os demais processos organizacionais. A abertura de conta corrente é a base para que os demais processos se realizem dentro da empresa. A partir da abertura da conta o cliente passa a operar com o banco, realizando as mais diversas operações de crédito, de acordo com seu perfil e necessidades; adquirindo produtos da instituição, tais como seguros, planos de previdência privada, títulos de capitalização; confiando seus recursos ao banco através de aplicações em fundos, ações e poupança, enfim, realizando as diversas transações disponibilizadas pela indústria bancária.

Dentre os recursos físicos que o processo demanda destaca-se a necessidade de uma agência bancária (imóvel), móveis para realização do atendimento a clientela, aparelhos eletrônicos e de informática, material de escritório e impressora.

O processo de abertura de conta corrente engaja a equipe de *front-office*, ou seja, as pessoas que estabelecem relacionamento direto com os clientes, sendo os escriturários, assistentes e gerentes de relacionamento. Essas pessoas necessitam de habilidades para estabelecer um bom relacionamento com os clientes, capacitação para a realização do processo, conhecimento das normas e conduta da empresa.

Dentre os recursos de informações que são transferidos para outros processos destaca-se o cadastro, que é o conjunto de informações sobre o cliente, essas informações subsidiam a tomada de decisões em todos os níveis, das definições estratégicas ao processo de

comunicação com o mercado. Além disso, as informações do cadastro servem de base para a avaliação do risco de crédito, contratação e condução de operações, prospecção e realização de negócios, prevenção e combate a ilícitos financeiros e prevenção e detecção de fraudes.

Para o presente trabalho será realizada a análise do processo de abertura de conta corrente para pessoas físicas. Primeiramente, apresentar-se-á um fluxograma mais abrangente, com pequeno detalhamento do processo, oferecendo uma visão mais ampla. Após a apresentação do fluxograma serão descritas as etapas da abertura de conta corrente pessoa física. De posse dessa descrição identificar-se-á os riscos inerentes a cada etapa do processo, descrevendo os possíveis eventos de perda e propondo tipos de controles básicos, bem como instrumentos que podem ser implementados, objetivando mitigar os riscos detectados.

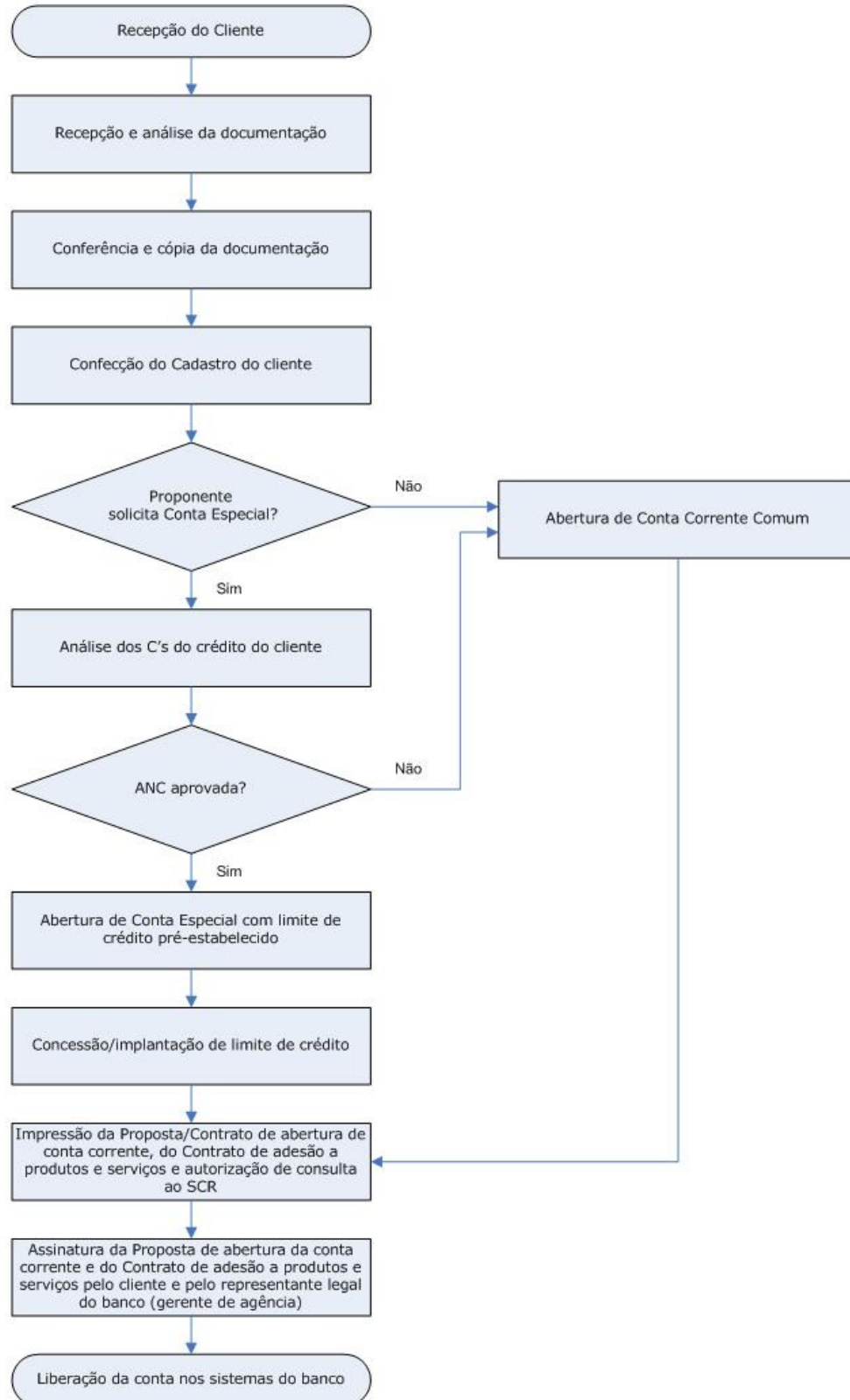
Por fim, serão elaboradas matrizes de impacto x probabilidade para cada tipo de risco identificado em sua respectiva etapa do processo, objetivando realizar uma análise qualitativa dos riscos identificados.

7.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização em que o estudo de caso foi realizado é um dos cinco maiores bancos do país, tratando-se de um banco múltiplo, atuando em todas as áreas e detendo mais de três mil agências no país. Além disso, apresenta um total de correntistas superior a 16 milhões de clientes.

7.3 MACROFLUXO DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE COM ABERTURA DE CRÉDITO

MACROFLUXO DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE COM ABERTURA DE CRÉDITO



7.4 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE

Fonte: Autora.

Recepção do Cliente:

Nesse momento ocorre a entrevista do cliente, identificam-se as necessidades que o levaram a procurar a instituição bancária, propõem-se a modalidade de conta corrente mais adequada para o perfil e necessidade do cliente e procura-se obter informações relevantes para a Empresa. Também é um momento de identificação de possíveis golpes contra o banco, bem como, de formação de conceitos a respeito do cliente.

Recepção e Análise da Documentação:

Nesse momento o funcionário acolhe a documentação exigida para abertura de conta corrente, ou seja, documento de identidade que tenha fé pública, CPF, comprovante de residência e comprovante de renda, de acordo com as Resoluções CMN 2.025; 2.953; 2.452 e 3.211.

Conferência e Cópia da Documentação:

Após a recepção da documentação o funcionário confecciona as cópias, autenticando-as, registrando a expressão “confere com o original”, mediante rubrica sobre carimbo identificador do funcionário. Tal procedimento, além de ser uma medida de controle da empresa, é também uma exigência legal, constante nas Resoluções CMN 2.025 e CMN 2.953. As cópias dos documentos devem ser arquivadas junto à proposta de abertura de conta corrente, de acordo com a Circular BACEN 2.452.

Confecção do cadastro do Cliente:

O cadastro objetiva reunir informações sobre uma pessoa, constituindo-se em um importante elemento para a tomada de decisões na Empresa. Nessa etapa diversas informações do cliente são colocadas em uma base de dados que servirá de subsídio para a tomada de decisões estratégicas pela Empresa.

Algumas informações exigidas na fase de cadastramento não constam nos documentos do cliente, tais informações são obtidas através da entrevista. As informações exigidas legalmente constam na Resolução CMN 2.025, conforme abaixo:

I - qualificação do depositante:

a) pessoas físicas:

1. nome completo;
2. filiação;
3. nacionalidade;
4. data e local do nascimento;
5. sexo;
6. estado civil;
7. nome do cônjuge, se casado;
8. profissão;
9. documento de identificação (tipo, número, data de emissão e órgão expedidor);
10. número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF);

b) pessoas jurídicas:

1. razão social;
2. atividade principal;
3. forma e data de constituição;
4. documentos, contendo as informações referidas na alínea anterior, que qualifiquem e autorizem os representantes, mandatários ou prepostos a movimentar a conta;
5. número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);

II - endereço completo, contendo:

- a) logradouro;
- b) bairro;
- c) código de endereçamento postal (CEP);
- d) cidade;
- e) unidade da federação;

III - número do telefone e código DDD;

IV - fontes de referência consultadas;

V - data da abertura da conta e respectivo número;

A necessidade de comprovação da renda cumpre exigência legal, conforme a Lei 9.613 (sobre crimes de "lavagem" ou ocultação de Bens, Direitos e Valores) e Circular BACEN 2852, as Instituições Financeiras devem manter atualizadas as informações cadastrais dos clientes, bem como manter controles e registros internos consolidados que permitam verificar, além da adequada identificação do cliente, a compatibilidade entre movimentação de recursos, atividade econômica e capacidade financeira.

Além das informações exigidas para cumprimento de dispositivos legais, a maioria dos bancos exige informações como regime de bens do casamento e união estável, relacionamentos, dependentes (os clientes com relações de parentesco são vinculados através de seus cadastros), bens, etc.

Nessa etapa também ocorrem as pesquisas cadastrais. As referências exigidas pela Resolução CMN 2.025 tratam de fontes pessoais, nas pesquisas cadastrais obtêm-se informações externas através de serviços de informações cadastrais, como a Serasa (Centralização de Serviços dos Bancos S.A.), o SCPC (serviço Central de Proteção ao Crédito), o CCF (Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos), o Cadin (Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal) e SCR (Sistema de Informações de Crédito do Banco Central).

O Sistema de Informações de Crédito - SCR é um banco de dados gerido pelo Banco Central e alimentado mensalmente pelas instituições financeiras. O SCR contém informações sobre saldos de operações de crédito, avais e fianças prestados e limites de créditos concedidos a pessoas físicas e jurídicas no País, cuja responsabilidade total na instituição financeira seja igual ou superior a R\$ 5 mil. As informações constantes do SCR servem de subsídio para se apurar o endividamento do cliente no Sistema Financeiro Nacional, não sendo consideradas restrições cadastrais. Importante ressaltar que, é vedada a consulta ao SCR sem a autorização formal do cliente. A não observância dessa regra sujeita o Banco às penalidades previstas em lei (Lei Complementar 105/01 e Resolução BACEN 2724/00).

A consulta a esses órgãos de proteção ao crédito é fundamental para reforçar o conhecimento e firmar conceito a respeito do cliente, além de subsidiar a decisão de concessão de crédito aos clientes.

Realização de Análise de Crédito do Cliente (Análise dos C's do Crédito):

Nessa fase ocorre a análise do cliente, processando os dados armazenados no cadastro e resultantes das pesquisas cadastrais, haverá, ou não, a aprovação de limite para operações de crédito com o banco. Os tipos de operações oferecidas dependerão do tipo de Análise de

Crédito realizada, essa análise é condicionada pela atividade exercida pelo cliente, podendo a classificação ser, por exemplo, Produtor Rural, Pessoa Física ou Pessoa Jurídica.

Abertura da Conta Especial ou Abertura da Conta Comum:

Nessa etapa ocorre o registro de abertura da conta, gerando uma numeração e a necessidade de se cadastrar uma senha para a sua movimentação.

O funcionário deve preencher determinadas informações para identificar a modalidade de conta. Nesse contexto, a conta pode ser uma conta especial (com limites pré-estabelecidos) ou uma conta comum. Além disso, independente de haver limite ou não, ela pode ser movimentada através da emissão de cheques ou apenas eletronicamente (através de cartão de débito). Quando tratar-se de conta especial é necessário preencher os dados do limite de crédito para que constem do contrato que será assinado pelo cliente, caso haja adesão ao produto cartão de crédito, tal informação também deve constar no contrato a ser assinado pelas partes (banco e cliente).

Concessão/Implantação de Limite de Crédito:

Nessa etapa ocorre o registro do limite de crédito nos sistemas do banco, de acordo com os valores estabelecidos na Análise de Crédito do cliente. De posse dos dados calculados na análise de crédito, o funcionário pode estabelecer a margem disponível para o cliente, podendo atribuir valores inferiores ao valor máximo estabelecido na análise, valores superiores não podem ser atribuídos sem que haja a manifestação do comitê de crédito da dependência ou de escalão superior quando o limite a atribuir exceder a alçada da dependência.

Formalização Impressa da Abertura da Conta Corrente e Adesão a Produtos e Serviços:

Nessa etapa ocorre a impressão de todos os documentos que devem ser assinados pelo cliente e pelo banco para formalizar a contratação da conta corrente. Os documentos necessários são: Proposta de abertura de conta corrente, proposta e contrato de adesão a produtos e serviços, cartões de autógrafos, autorização de consulta ao SCR. A autorização de consulta ao SCR pode constar diretamente no contrato de adesão a produtos e serviços ou ser impressa individualmente.

Assinatura da Proposta de Abertura da Conta Corrente e do Contrato de Adesão a Produtos e Serviços pelo Cliente e pelo Representante Legal do Banco:

Ocorre a formalização da abertura da conta e da adesão a produtos e serviços fornecidos pelo banco. Normalmente a adesão a produtos refere-se à contratação de conta especial e cartão de crédito. O contrato deve ser assinado em todas as páginas pelo cliente, devendo estar assinado também pelo representante legal do banco e pelas testemunhas.

Além disso, há a necessidade de assinatura da autorização para Levantamento de Informações Cadastrais SCR e do cartão de autógrafos.

O cartão de autógrafos é indispensável para todas as modalidades de conta e deve conter sempre três padrões idênticos de assinatura do cliente. Sendo a existência de cartão de autógrafos uma exigência constante na Resolução CMN 2.025.

Liberação da Conta Corrente nos Sistemas do Banco:

Nessa última etapa, ocorre o comando de liberação da conta nos sistemas do banco, permitindo que ela seja livremente movimentada pelo contratante. Devido a exigência legal, sempre deve haver a segregação de função no processo de abertura de contas, sendo um funcionário para abrir a conta e outro para conferir/confirmar as informações prestadas (Resolução BACEN 2.554). Outra norma é a Resolução BACEN 2.953, que responsabiliza o gerente na execução dos procedimentos de abertura de conta corrente.

7.5 IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE

A identificação e classificação dos riscos inerentes a cada etapa do processo embasou-se na literatura estudada, na análise de documentos da empresa e na experiência da autora. Para uma melhor compreensão do estudo realizado, as etapas, as categorias de riscos identificados e suas subcategorias, os eventos de perda, os tipos de controles e os instrumentos de mitigação sugeridos foram dispostos em quadros, de acordo com a respectiva etapa, conforme a seguir:

1. Recepção do cliente na agência;
2. Recepção e análise da documentação do cliente;
3. Conferência e cópia da documentação apresentada;
4. Confeção do cadastro do cliente;
5. Realização da análise de crédito do cliente (análise dos c's do crédito);
6. Abertura da conta corrente (especial e comum);
7. Concessão ou implantação do limite de crédito;
8. Formalização impressa da abertura da conta corrente e adesão a produtos e serviços;
9. Assinatura dos instrumentos de formalização da abertura da conta corrente;
10. Liberação da conta corrente nos sistemas do banco.

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
RECEPÇÃO DO CLIENTE NA AGÊNCIA					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Operacional	Eventos Externos	Atividades Criminosas Fraudes	Possibilidade de perda decorrente de realização de negócios com clientes envolvidos em crimes de "lavagem de dinheiro". Possibilidade de perda decorrente da abertura de conta corrente para fraudadores interessados em praticar golpes contra a instituição.	Atividades de treinamento; Roteiro contendo os principais indícios de "lavagem de dinheiro"; Valores éticos e normas de conduta da empresa.	Treinamento para condução de entrevistas com novos clientes, visando detecção de atitudes suspeitas; Verificação das referências e relacionamentos do cliente; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa. Análise da compatibilidade da ocupação profissional com os valores que serão movimentados na conta corrente e com a renda apresentada pelo cliente.
Imagem			Possibilidade de desgaste da imagem do banco devido à associação com escândalos de lavagem de dinheiro.	Valores éticos e normas de conduta da empresa; Normas e procedimentos internos; Canais de comunicação para denúncias. Canais de comunicação com a sociedade.	Treinamento para condução de entrevistas com novos clientes, visando detecção de atitudes suspeitas, evitando realizar transações que possam comprometer a imagem do banco. Criação ou aperfeiçoamento de ouvidoria. Criação ou aprimoramento de uma assessoria de imprensa.
Legal			Possibilidades de sanções, multas ou penalidades impostas pelas autoridades, devido ao descumprimento de leis, normas e regulamentos externos, como por exemplo, Lei 9.613 (Crimes de "Lavagem").	Acompanhamento e análise de leis, normas e regulamentos externos; Integração entre as áreas jurídica e de modelagem de processos; Atividades de treinamento; Pareceres da área jurídica; Estabelecimento de normas e procedimentos.	Estabelecimento de práticas de atualização permanente dos normativos e procedimentos internos, adequando-se às alterações legais; Estabelecimento de canais de comunicação eficientes com funcionários.

Quadro 1 – Recepção do Cliente na Agência

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
RECEPÇÃO E ANÁLISE DA DOCUMENTAÇÃO					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Legal			Possibilidades de sanções, multas ou penalidades impostas pelas autoridades, devido ao descumprimento de leis, normas e regulamentos externos, como por exemplo, Resoluções CMN 2.025; 2.953; 2.452 e 3.211, Lei 9.613, Circular BACEN 2.852 e Carta Circular 2.826.	Acompanhamento e análise de leis, normas e regulamentos externos; Pareceres jurídicos; Integração entre as áreas jurídica e de modelagem de processos; Atividades de treinamento; Estabelecimento de normas e procedimentos.	Estabelecimento de práticas de atualização permanente dos normativos e procedimentos internos, adequando-se às alterações legais.
Operacional	Pessoas	Falha	Possibilidade de falha do funcionário ao conferir a documentação, não percebendo falsificações ou adulterações na documentação apresentada. Possibilidade de o funcionário esquecer-se de exigir algum documento.	Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos; Segregação de tarefas; Conferências e autorizações; Canais de comunicação com os funcionários.	Conferência da documentação por dois funcionários em diferentes níveis hierárquicos; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa; Treinamento para análise e detecção de indícios de falsificação de documentos.
	Pessoas	Fraude	Possibilidade de perda decorrente de associação de funcionário com criminosos, aceitando documentos falsificados ou não exigindo a documentação prevista legalmente.	Segregação de tarefas; Conferências e autorizações; Valores éticos e normas de conduta da empresa; Rodízio de funcionários; Canais de comunicação para denúncias.	Conferência da documentação por dois funcionários em diferentes níveis hierárquicos; Criação ou aprimoramento de ouvidorias interna e externa.

Quadro 2 – Recepção e Análise da Documentação

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
RECEPÇÃO E ANÁLISE DA DOCUMENTAÇÃO					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Operacional	Eventos Externos	Atividades Criminosas	Possibilidade de perda decorrente de realização de negócios com clientes envolvidos em crimes de "lavagem de dinheiro" ou outros tipos de golpes contra instituições bancárias.	Atividades de treinamento; Roteiro contendo os principais indícios de "lavagem de dinheiro" e outros golpes praticados contra instituições bancárias.	Treinamento para condução de entrevistas com novos clientes, visando detecção de atitudes suspeitas; Verificação das referências e relacionamentos do cliente; Análise da compatibilidade da ocupação profissional com os valores que serão movimentados na conta corrente e com a renda apresentada pelo cliente.
Imagem			Divulgação de <i>ratings</i> que podem comprometer a credibilidade da instituição perante o público e acionistas.	Valores éticos e normas de conduta da empresa; Normas e procedimentos internos; Canais de comunicação para denúncias.	Treinamento para condução de entrevistas com novos clientes, visando detecção de atitudes suspeitas, evitando realizar transações que possam comprometer a imagem do banco. Criação ou aprimoramento de uma assessoria de imprensa.

Quadro 3 – Recepção e Análise da Documentação (continuação)

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
CONFERÊNCIA E CÓPIA DA DOCUMENTAÇÃO					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Legal			Possibilidades de sanções, multas ou penalidades impostas pelas autoridades, devido ao descumprimento de leis, normas e regulamentos externos, como por exemplo, Resoluções CMN 2.025; 2.953; 2.452 e 3.211.	Acompanhamento e análise de leis, normas e regulamentos externos; Integração entre as áreas jurídica e de modelagem de processos; Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos.	Conferência da existência das autenticações nas cópias por superior hierárquico antes da liberação da conta nos sistemas do banco.
Operacional	Pessoas	Falha	Possibilidade de falha nos procedimentos, esquecendo de autenticar as cópias.	Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos; Conferências e autorizações; Canais de comunicação com os funcionários.	Treinamento para abertura de conta corrente; Criação de roteiro a ser utilizado para abertura de conta corrente; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa; Conferência da existência das autenticações nas cópias por superior hierárquico antes da liberação da conta nos sistemas do banco.
	Pessoas	Fraude	Possibilidade de perda decorrente de associação de funcionário com criminosos.	Segregação de tarefas; Conferências e autorizações; Valores éticos e normas de conduta da empresa; Rodízio de funcionários; Canais de comunicação para denúncias.	Conferência da existência das autenticações nas cópias por superior hierárquico antes da liberação da conta nos sistemas do banco; Desenvolvimento ou aprimoramento de ouvidoria interna.
Imagem			Divulgação de <i>ratings</i> que podem comprometer a credibilidade da instituição perante o público e acionistas.	Valores éticos e normas de conduta da empresa; Normas e procedimentos internos.	Treinamento para abertura de conta corrente; Criação de roteiro a ser utilizado para abertura de conta corrente. Criação ou aprimoramento de uma assessoria de imprensa.

Quadro 4 – Conferência e Cópia da Documentação

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
CONFEÇÃO DO CADASTRO DO CLIENTE					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Legal			Possibilidades de sanções, multas ou penalidades impostas pelas autoridades, devido ao descumprimento de leis, normas e regulamentos externos, como por exemplo, Resoluções CMN 2.025; 2.953; 2.452 e 3.211.	Acompanhamento e análise de leis, normas e regulamentos externos; Integração entre as áreas jurídica e de modelagem de processos; Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos.	Conferência, a ser realizada por superior hierárquico, das informações constantes no cadastro com os dados dos documentos apresentados para a abertura da conta corrente, antes da liberação da conta nos sistemas; Desenvolvimento de cultura de conformidade e excelência nos processos da empresa.
Operacional	Pessoas	Falha	Possibilidade de falha do funcionário ao transcrever as informações obtidas, através da documentação ou da entrevista, para a base de dados cadastrais.	Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos; Conferências e autorizações; Canais de comunicação com os funcionários.	Treinamento para conhecimento de cadastro, reconhecimento de documentos e dados que deverão ser obtidos nos mesmos para o preenchimento do cadastro; Criação de roteiro a ser utilizado para preenchimento do cadastro do cliente; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa. Conferência, a ser realizada por superior hierárquico, das informações constantes no cadastro com os dados dos documentos apresentados para a abertura da conta corrente, antes da liberação da conta nos sistemas.
	Pessoas	Fraude	Possibilidade de perda decorrente de associação de funcionário com criminosos.	Segregação de tarefas; Conferências e autorizações; Valores éticos e normas de conduta da empresa; Rodízio de funcionários; Canais de comunicação para denúncias.	Conferência, a ser realizada por superior hierárquico, das informações constantes no cadastro com os dados dos documentos apresentados para a abertura da conta corrente, antes da liberação da conta nos sistemas; Desenvolvimento ou aprimoramento de ouvidoria interna.

Quadro 5 – Confeção do Cadastro do Cliente

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE				
CONFECÇÃO DO CADASTRO DO CLIENTE				
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO	EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Imagem		<p>Divulgação de <i>ratings</i> que podem comprometer a credibilidade da instituição perante o público e acionistas.</p> <p>Possibilidade de perdas decorrentes de a empresa ter seu nome desgastado junto a autoridades ou ao mercado em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.</p>	<p>Valores éticos e normas de conduta da empresa;</p> <p>Normas e procedimentos internos;</p> <p>Atividades de treinamento e conhecimento de cadastro.</p>	<p>Conferência, a ser realizada por superior hierárquico, das informações constantes no cadastro com os dados dos documentos apresentados para a abertura da conta corrente, antes da liberação da conta nos sistemas;</p> <p>Treinamento em cadastro;</p> <p>Desenvolvimento de cultura de conformidade excelência de processos da empresa;</p> <p>Criação ou aprimoramento de uma assessoria de imprensa.</p>

Quadro 6 – Confecção do Cadastro do Cliente (continuação)

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
REALIZAÇÃO DA ANÁLISE DE CRÉDITO DO CLIENTE (ANÁLISE DOS C's DO CRÉDITO)					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Crédito		Inadimplência	Possibilidade de concessão de crédito para clientes com capacidade de pagamento comprometida, acarretando inadimplência.	Normas e procedimentos internos; Estabelecimento de alçadas e limites; Segregação de tarefas; Mecanismos de monitoramento e de reporte.	Solicitação de autorização para consulta SCR (Sistema de Informação de crédito), para conhecer o endividamento do cliente no Sistema Financeiro Nacional e verificar sua capacidade de pagamento; Realização de consulta aos demais órgãos e centrais de proteção ao crédito, para verificar restrições geradas por inadimplência de operações.
Operacional	Pessoas	Falha	Possibilidade de registro de renda incorreta, gerando dados inconsistentes para o cálculo da Análise de Crédito do cliente. Possibilidade de o funcionário esquecer-se de efetuar as consultas aos órgãos e centrais de proteção ao crédito, não gerando informações a respeito de restrições cadastrais.	Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos; Conferências e autorizações; Segregação de tarefas; Canais de comunicação com os funcionários.	Existência/Criação de um mecanismo que não permita a realização de análise de crédito sem a prévia consulta a órgãos e centrais de proteção ao crédito; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa; Conferência, realizada por superior hierárquico, da documentação de comprovação da renda e dos dados impostados no cadastro do cliente para análise de crédito.
	Pessoas	Fraude	Possibilidade de conivência de funcionário da instituição, registrando rendas incorretas para liberação de limites ou linhas de crédito indevidos.	Segregação tarefas; Conferências e autorizações; Rodízio de funcionários; Controles de acesso aos sistemas; Valores éticos e normas de conduta da empresa; Canais de comunicação para denúncias.	Existência/Criação de um mecanismo que não permita a realização de análise de crédito sem a prévia consulta a órgãos e centrais de proteção ao crédito; Conferência, realizada por superior hierárquico, da documentação de comprovação da renda e dos dados impostados no cadastro do cliente para análise de crédito.

Quadro 7 – Realização da Análise de Crédito do Cliente

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
ABERTURA DA CONTA CORRENTE (ESPECIAL E COMUM)					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO	EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO	
Legal		Possibilidades de sanções, multas ou penalidades impostas pelas autoridades, devido ao descumprimento de leis, normas e regulamentos externos.	Acompanhamento e análise de leis, normas e regulamentos externos;	Mecanismo de atualização permanente dos normativos e procedimentos internos, adequando-se às alterações legais; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa; Integração entre as áreas jurídica e de modelagem de processos.	
Imagem		Possibilidade de perdas decorrentes de a empresa ter seu nome desgastado junto a autoridades ou ao mercado, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.	Normas e procedimentos internos; Pesquisas de satisfação de clientes; Canais de comunicação com os clientes; Canais de comunicação para denúncias; Valores éticos e normas de conduta da empresa.	Treinamentos e atualizações permanentes dos funcionários; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa. Disseminação de valores éticos e normas de conduta; Existência de responsabilização e punição aos desvios de conduta ética, de acordo com a gravidade do ato praticado; Criação ou aperfeiçoamento de ouvidoria externa; Criação ou aprimoramento de uma assessoria de imprensa.	
Crédito		Inadimplência	Possibilidade de perdas devido a concessão de crédito para clientes com capacidade de pagamento comprometida, acarretando inadimplência.	Normas e procedimentos internos; Estabelecimento de alçadas e limites; Segregação de tarefas; Mecanismos de monitoramento e de reporte.	Solicitação de autorização para consulta SCR (Sistema de Informação de crédito), para verificar o endividamento do cliente no Sistema Financeiro Nacional e sua capacidade de pagamento; Realização de consulta aos demais órgãos e centrais de proteção ao crédito, para verificar restrições geradas por inadimplência de operações.

Quadro 8 – Abertura da Conta Corrente (Especial e Comum)

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
ABERTURA DA CONTA CORRENTE (ESPECIAL E COMUM)					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Operacional	Pessoas	Falha	Possibilidade de perdas decorrentes de omissão, equívoco, negligência ou distração de funcionários contratados pela Empresa.	Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos; Conferências e autorizações; Segregação de tarefas; Padronização de formulários e sistemas; Canais de comunicação com funcionários.	Conferência de todo o processo de abertura de conta corrente, a ser realizada por superior hierárquico, antes da liberação da conta nos sistemas. Treinamentos e atualizações permanentes; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa.
	Pessoas	Fraude	Possibilidade de ações fraudulentas associadas à adulteração ou descumprimento de normas e de controles, vazamento de informações privilegiadas ou obtenção de vantagens pessoais em negociações.	Segregação de tarefas; Estabelecimento de alçadas e limites; Conferências e autorizações; Rodízio de funcionários; Valores éticos e normas de conduta da empresa. Controles de acesso aos sistemas; Canais de comunicação para denúncias.	Conferência de todo o processo de abertura de conta corrente, a ser realizada por superior hierárquico, antes da liberação da conta nos sistemas. Disseminação do código de conduta e ética da empresa; Aplicação de punições aos desvios de conduta ética, de acordo com a gravidade do ato praticado. Mecanismos de segregação de tarefas.
	Processos	Contratos	Possibilidade de perdas decorrentes de julgamentos desfavoráveis por contratos mal redigidos, falta de verificação de competência e representatividade do signatário.	Pareceres da área jurídica da empresa; Normas e procedimentos internos;	Padronização de instrumentos jurídicos; Assinatura de contratos por representantes com poderes para realizar o referido ato jurídico.

Quadro 9 – Abertura da Conta Corrente (Especial e Comum) - Continuação

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
ABERTURA DA CONTA CORRENTE (ESPECIAL E COMUM)					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Operacional	Processos	Produtos e serviços	Possibilidade de perdas decorrentes do produto ou da prestação de serviços não atender às necessidades dos clientes.	Estabelecimento de metodologias para desenvolvimento de produtos e serviços; Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos; Canais de comunicação com o cliente; Pesquisa de satisfação.	Pesquisas de marketing; Treinamento para excelência em atendimento; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa.
	Eventos Externos	Atividades Criminosas	Possibilidade de perdas decorrentes de fraudes ou falsificações, em meios eletrônicos ou não, praticadas por terceiros ou de perdas decorrentes de crimes de "lavagem de dinheiro".	Atividades de treinamento; Controles de acesso físico; Mecanismos de segurança física; Controles de acesso a sistemas.	Treinamento para análise e detecção de indícios de "lavagem de dinheiro"; Treinamento para análise e detecção de documentação fraudulenta; Verificação das referências e relacionamentos do cliente; Verificação da compatibilidade da renda declarada com a atividade exercida pelo cliente.

Quadro 10 – Abertura da Conta Corrente (Especial e Comum) - Continuação

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
CONCESSÃO OU IMPLANTAÇÃO DO LIMITE DE CRÉDITO					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Operacional	Pessoas	Falha	Possibilidade de equívoco ou omissão no estabelecimento, na implantação e/ou na liberação do limite de crédito.	Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos; Conferências e autorizações; Segregação de tarefas; Canais de comunicação com os funcionários.	Existência/Criação de um mecanismo que não permita a realização de análise de crédito sem a prévia consulta a órgãos e centrais de proteção ao crédito; Conferência, realizada por superior hierárquico, da documentação de comprovação da renda e dos dados impostados no cadastro do cliente para análise de crédito; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa; Segregação da tarefa de concessão de limite, devendo haver a implantação do limite por um funcionário e o deferimento (liberação) por outro em nível hierárquico superior.
	Pessoas	Fraude	Possibilidade de concessão de limite em desacordo com o estabelecido na análise de crédito para realização de crimes ou golpes contra a instituição.	Segregação de tarefas; Conferências e autorizações; Rodízio de funcionários; Controles de acesso a sistemas; Valores éticos e normas de conduta da empresa; Canais de comunicação para denúncias.	Existência/Criação de um mecanismo que não permita a realização de análise de crédito sem a prévia consulta a órgãos e centrais de proteção ao crédito; Conferência, realizada por superior hierárquico, da documentação de comprovação da renda e dos dados impostados no cadastro do cliente para análise de crédito; Segregação da tarefa de concessão de limite, devendo haver a implantação do limite por um funcionário e o deferimento (liberação) por outro em nível hierárquico superior.

Quadro 11 – Concessão ou Implantação do Limite de Crédito

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
CONCESSÃO OU IMPLANTAÇÃO DO LIMITE DE CRÉDITO					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Crédito		Inadimplência	Possibilidade de concessão de crédito para clientes com capacidade de pagamento comprometida, acarretando inadimplência.	Normas e procedimentos internos; Estabelecimento de alçadas e limites; Segregação de tarefas; Mecanismos de monitoramento e de reporte.	Solicitação de autorização para consulta SCR (Sistema de Informação de crédito), para conhecer o endividamento do cliente no Sistema Financeiro Nacional e verificar sua capacidade de pagamento; Realização de consulta aos demais órgãos e centrais de proteção ao crédito, para verificar restrições geradas por inadimplência de operações.

Quadro 12 – Concessão ou Implantação do Limite de Crédito (Continuação)

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
FORMALIZAÇÃO IMPRESSA DA ABERTURA DA CONTA CORRENTE E ADESÃO A PRODUTOS E SERVIÇOS					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Operacional	Pessoas	Falha	Possibilidade de perda ocasionada por distração, omissão ou negligência do funcionário responsável pela abertura da conta corrente, não imprimindo os documentos necessários para a formalização da abertura da conta.	Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos; Padronização de formulários e sistemas; Canais de comunicação com os funcionários.	Criação de roteiro para abertura de conta corrente; Atividades de treinamento; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa.
	Tecnologia	Sistemas e Equipamentos	Possibilidade de perdas decorrentes de as informações não poderem ser recebidas, processadas, armazenadas ou recebidas em tempo hábil, devido a falhas ou indisponibilidade dos sistemas. Possibilidade de perdas decorrentes de falhas nos equipamentos elétricos, de processamento e de transmissão de dados.	Planos de contingência; Controles de acesso aos sistemas; Manutenção de equipamentos; Atividades de treinamento; Padronização de formulários e sistemas; Mecanismos de segurança físicos e lógicos.	Criação de um plano de contingência para a continuidade dos serviços; Existência de equipamentos geradores, <i>no break</i> , etc. Possibilidade de impressão remota dos documentos em outra dependência da empresa; Planos de revisão e manutenção de acordo com as especificações do fabricante; Contratos de assistência técnica.

Quadro 13 – Formalização Impressa da Abertura da Conta Corrente e Adesão a Produtos e Serviços

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE				
ASSINATURA DOS INSTRUMENTOS DE FORMALIZAÇÃO DA ABERTURA DA CONTA CORRENTE				
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO	EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Legal		<p>Possibilidade de perdas resultantes de descumprimentos de legislação, por exemplo não entregando uma via do contrato e da proposta de abertura da conta corrente para o cliente.</p> <p>Possibilidade de denúncias às autoridades devido a não entrega de contratos e propostas de abertura de conta corrente aos clientes.</p>	<p>Acompanhamento e análise de leis, normas e regulamentos externos;</p> <p>Atividades de treinamento;</p> <p>Pareceres da área jurídica da empresa;</p> <p>Normas e procedimentos internos.</p>	<p>Criação de roteiro para abertura de conta corrente;</p> <p>Atividades de treinamento;</p> <p>Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa.</p>
Imagem		<p>Possibilidade de a instituição ver-se envolvida em publicidade negativa por não entregar contratos e proposta de abertura assinados para o cliente.</p>	<p>Normas e procedimentos internos;</p> <p>Pesquisas de satisfação de clientes;</p> <p>Canais de comunicação com os clientes;</p> <p>Canais de comunicação para denúncias;</p> <p>Valores éticos e normas de conduta da empresa.</p>	<p>Treinamentos e atualizações permanentes dos funcionários;</p> <p>Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa.</p> <p>Disseminação de valores éticos e normas de conduta;</p> <p>Criação ou aprimoramento de uma assessoria de imprensa.</p>
Crédito (Risco Residual)	Inadimplência	<p>Possibilidade perdas devido a realização de operações de crédito com clientes cuja capacidade de pagamento comprometida, acarretando inadimplência.</p>	<p>Normas e procedimentos internos;</p> <p>Estabelecimento de alçadas e limites;</p> <p>Segregação de tarefas;</p> <p>Mecanismos de monitoramento e de reporte.</p>	<p>Solicitação de autorização para consulta SCR (Sistema de Informação de crédito), para conhecer o endividamento do cliente no Sistema Financeiro Nacional e verificar sua capacidade de pagamento;</p> <p>Realização de consulta aos demais órgãos e centrais de proteção ao crédito, para verificar restrições geradas por inadimplência de operações.</p>

Quadro 14 – Assinatura dos Instrumentos de Formalização da Abertura da Conta Corrente

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
ASSINATURA DOS INSTRUMENTOS DE FORMALIZAÇÃO DA ABERTURA DA CONTA CORRENTE					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Operacional	Pessoas	Falha	<p>Possibilidade de o funcionário por equívoco, distração ou omissão preencher incorretamente o contrato ou a proposta de abertura da conta.</p> <p>Possibilidade de não haver a exigência de assinatura do cliente no fecho da proposta de abertura da conta corrente ou no contrato, bem como nas demais páginas.</p> <p>Possibilidade de o funcionário não acolher a assinatura do cliente no cartão de autógrafos</p> <p>Possibilidade de o funcionário esquecer-se de entregar uma via do contrato e da proposta de abertura da conta corrente para o cliente.</p>	<p>Atividades de treinamento;</p> <p>Normas e procedimentos internos;</p> <p>Conferências e autorizações;</p> <p>Segregação de tarefas;</p> <p>Padronização de formulários e sistemas;</p> <p>Canais de comunicação com funcionários.</p>	<p>Conferência das assinaturas dos documentos de formalização da abertura de conta corrente, a ser realizada por superior hierárquico, antes da liberação da conta nos sistemas.</p> <p>Treinamentos e atualizações permanentes;</p> <p>Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa.</p>
	Pessoas	Fraude	<p>Possibilidade de ações fraudulentas associadas à obtenção de vantagens pessoais em negociações.</p>	<p>Segregação de tarefas;</p> <p>Estabelecimento de alçadas e limites;</p> <p>Conferências e autorizações;</p> <p>Valores éticos e normas de conduta da empresa;</p> <p>Rodízio de funcionários;</p> <p>Controles de acesso a sistemas;</p> <p>Canais de comunicação para denúncias.</p>	<p>Conferência das assinaturas dos documentos de formalização da abertura de conta corrente, a ser realizada por superior hierárquico, antes da liberação da conta nos sistemas.</p> <p>Disseminação do código de conduta e ética da empresa;</p> <p>Criação ou desenvolvimento de ouvidorias internas para realização de denúncias.</p>

Quadro 15 – Assinatura dos Instrumentos de Formalização da Abertura da Conta Corrente

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
ASSINATURA DOS INSTRUMENTOS DE FORMALIZAÇÃO DA ABERTURA DA CONTA CORRENTE					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Operacional	Processos	Contratos	<p>Possibilidade de perdas decorrentes da falta de assinatura do cliente ou de representante legal da empresa.</p> <p>Possibilidade de processos judiciais contra a empresa devido a contratos mal preenchidos.</p>	<p>Pareceres da área jurídica da empresa;</p> <p>Normas e procedimentos internos;</p>	<p>Padronização de instrumentos jurídicos;</p> <p>Conferência das assinaturas dos documentos de formalização da abertura de conta corrente, a ser realizada por superior hierárquico, antes da liberação da conta nos sistemas;</p> <p>Assinatura de contratos por representantes com poderes para realizar o referido ato jurídico.</p>

Quadro 16 – Assinatura dos Instrumentos de Formalização da Abertura de Conta Corrente

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
LIBERAÇÃO DA CONTA CORRENTE NOS SISTEMAS DO BANCO					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Imagem			Possibilidade de perdas decorrentes do desgaste da imagem do banco perante o cliente, por ele não poder movimentar a conta corrente devido a não realização da liberação da conta corrente.	Normas e procedimentos internos; Canais de comunicação com os clientes; Valores éticos e normas de conduta da empresa.	Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa. Disseminação de valores éticos e normas de conduta; Criação de roteiro para abertura de conta corrente; Criação ou aperfeiçoamento de ouvidoria externa. Criação ou aprimoramento de uma assessoria de imprensa.
Legal			Possibilidades de sanções, multas ou penalidades impostas pelas autoridades, devido ao descumprimento de leis, normas e regulamentos externos; Possibilidade de perdas devido a existência de contas sem a documentação exigida legalmente.	Acompanhamento e análise de leis, normas e regulamentos externos; Conferências e autorizações; Segregação de tarefas; Normas e procedimentos internos.	Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa. Disseminação de valores éticos e normas de conduta; Criação de roteiro para abertura de conta corrente; Conferência de todo o processo de abertura de conta corrente, a ser realizada por superior hierárquico, antes da liberação da conta nos sistemas.
Operacional	Pessoas	Falha	Possibilidade de não ser efetuada a liberação da conta corrente. Possibilidade de ocorrer a liberação da conta para movimentação e não haver as cópias da documentação exigida por lei no dossiê.	Atividades de treinamento; Normas e procedimentos internos; Conferências e autorizações; Segregação de tarefas;	Conferência de todo o processo de abertura de conta corrente, a ser realizada por superior hierárquico, antes da liberação da conta nos sistemas; Disseminação de cultura de conformidade e excelência dos processos da empresa. Treinamentos e atualizações permanentes.

Quadro 17 – Liberação da Conta Corrente nos Sistemas do Banco

IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE					
LIBERAÇÃO DA CONTA CORRENTE NOS SISTEMAS DO BANCO					
CATEGORIA DE RISCO	SUBCATEGORIA DE RISCO		EVENTO DE PERDA	CONTROLE SUGERIDO	INSTRUMENTO DE MITIGAÇÃO
Operacional	Pessoas	Fraude	Possibilidade de haver a liberação de contas fraudulentas, sem a documentação necessária por ação de funcionário mal intencionado.	Segregação de tarefas; Conferências e autorizações; Rodízio de funcionários; Valores éticos e normas de conduta da empresa; Controles de acesso aos sistemas; Canais de comunicação para denúncias.	Conferência de todo o processo de abertura de conta corrente, a ser realizada por superior hierárquico, antes da liberação da conta nos sistemas. Disseminação do código de conduta e ética da empresa; Existência de responsabilização e punição aos desvios de conduta ética, de acordo com a gravidade do ato praticado.

Quadro 18 – Liberação da Conta Corrente nos Sistemas do Banco

7.6 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS POR ETAPA DO PROCESSO DE ABERTURA DE CONTA CORRENTE

Após a identificação dos eventos de perda e dos riscos, realizou-se a análise qualitativa dos riscos de cada etapa do processo. A análise qualitativa apresenta caráter subjetivo, por não haver dados numéricos disponíveis para mensurar a probabilidade e o impacto. Porém, como já foi verificado na literatura, isso não invalida o gerenciamento dos riscos, uma vez que, a priorização, não a precisão, é o objetivo, especialmente quando se deseja obter eficiência. Os seguintes parâmetros foram adotados para mensurar o impacto e a probabilidade:

IMPACTO		
3	ALTO	Perda extrema de reputação para o banco, chance de perda de participação no mercado no prazo de 30 a 180 dias
		Sérias conseqüências do ponto de vista da Supervisão Bancária.
		Elevada perda financeira.
2	MÉDIO	Perda média de reputação, chance de perda de participação no mercado no prazo de 180 a 240 dias.
		Dificuldades significativas com a Supervisão Bancária.
		Potencial de perdas financeiras significativas.
1	BAIXO	Baixo impacto na reputação do banco, chance de perda de participação no mercado superior a 240 dias.
		Baixo nível de exposição às sanções da Supervisão Bancária.
		Perdas estimadas são perfeitamente assimiladas pelo banco.

PROBABILIDADE		
3	ALTA	Há histórico de perda anterior.
		Fortes indícios de que o evento voltará a ocorrer.
2	MÉDIA	Com ou sem histórico de ocorrência anterior.
		Alguns indícios de que o evento ocorrerá.
1	BAIXA	Com ou sem histórico de ocorrência anterior.
		Indícios de que o evento só ocorrerá em circunstâncias excepcionais ou sem indícios de que o evento ocorrerá.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: RECEPÇÃO DO CLIENTE NA AGÊNCIA

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: IMAGEM				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: LEGAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Risco Operacional: A probabilidade de ocorrência de riscos operacionais pode ser considerada alta, pois há histórico de perdas relacionadas a eventos de fraudes e sabe-se que esses continuarão a ocorrer nas instituições financeiras. Eventos relacionados à “lavagem de dinheiro” parecem ser menos frequentes; o seu impacto foi considerado médio, pois pode gerar uma perda média de reputação e perdas financeiras devido ao uso de limites de crédito concedidos a clientes fraudadores. O envolvimento com eventos de “lavagem” causariam grandes dificuldades junto a órgãos supervisores, caso não fosse uma falha na detecção, mas sim uma fraude com participação interna, porém a probabilidade de ocorrência é baixa, por isso estimou-se o impacto como “médio”.

Risco de Imagem: A probabilidade foi considerada baixa, mas caso o evento ocorresse o prejuízo à imagem da instituição financeira seria alto.

Risco Legal: A probabilidade de multas e sanções pelos órgãos reguladores, considerando que há mecanismos mitigadores do risco, tornando a probabilidade de ocorrência do evento baixa, torna-se baixa, porém o impacto para a instituição, caso ocorresse, seria alto.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: RECEPÇÃO E ANÁLISE DA DOCUMENTAÇÃO

RISCO: LEGAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: IMAGEM				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Risco Legal: A probabilidade de ocorrência do risco legal foi considerada baixa por haver histórico de perda anterior e alguns indícios de que poderia ocorrer o evento novamente, o impacto foi considerado médio, pois levaria a dificuldades significativas com os órgãos reguladores.

Risco Operacional: A probabilidade de ocorrência do risco operacional foi considerada alta, sabe-se que ocorrem eventos frequentes de falta de documentos de clientes, motivadas pela falta de cuidado de funcionários que não exigem toda a documentação; observa-se que isso pode ser, eventualmente, um efeito secundário de sistemas de premiação por metas: para não deixar de abrir a conta e cumprir metas, podem ser abertas contas sem a documentação

completa, na suposição de que o cliente trará os documentos outro dia, o que, muitas vezes, não ocorre. O impacto foi considerado médio, pois sujeita a instituição financeira a sanções e, caso trate-se de cliente mal intencionado, pode levar a perdas financeiras devido ao uso do limite de crédito estabelecido sem o pagamento posterior.

Risco de Imagem: A probabilidade de ocorrência do risco de imagem foi considerada média, pois pode ter havido ou não o episódio de perda de reputação anterior e há indícios de que pode vir a ocorrer. O impacto foi considerado médio, pois causaria dificuldades significativas com os órgãos de supervisão e também há o potencial de perdas financeiras significativas.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: CONFERÊNCIA E CÓPIA DA DOCUMENTAÇÃO

RISCO: LEGAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: IMAGEM				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Risco Legal: A probabilidade de ocorrência de risco legal foi considerada média, pois há indícios de que o evento (ausência de cópia de documentos ou de conferência nas cópias) pode ocorrer, as instituições financeiras são frequentemente verificadas por autoridades de supervisão bancária, como as verificações são realizadas por amostragem e não por população, a probabilidade de multas e sanções diminui. O impacto foi considerado médio, pois levaria a dificuldades significativas com a supervisão bancária. O principal problema seria a ausência das cópias dos documentos do cliente.

Risco Operacional: A probabilidade de ocorrência do risco operacional foi considerada alta, pois ainda que haja a cópia da documentação, muitas vezes o funcionário que realizou as cópias não realiza a autenticação. Além disso, há eventos de abertura de contas sem toda a

documentação exigida legalmente, por razões explicadas anteriormente. O impacto foi considerado médio, pois pode levar a dificuldades com autoridades de fiscalização bancária e também a perdas financeiras por fraudes ou falhas.

Risco de Imagem: A probabilidade de ocorrência do risco de imagem foi considerada baixa, devido ao caráter de verificação por amostragem por parte das autoridades bancárias, mas caso houvesse a ocorrência de divulgação de *rating* comprometendo a eficiência da empresa o impacto seria alto.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: CONFECCÃO DO CADASTRO DO CLIENTE

RISCO: LEGAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: IMAGEM				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Risco Legal: A probabilidade de ocorrência do risco legal foi considerada média, pois há histórico anterior e fortes indícios de que o evento poderá ocorrer novamente. O impacto foi considerado alto, pois o cadastro também é um instrumento utilizado para combate e detecção de indícios de “lavagem de dinheiro” e para a concessão de crédito a clientes.

Risco Operacional: A probabilidade de ocorrência do risco operacional foi considerada alta, pois há histórico de perdas anteriores, sabe-se que eventos como falhas e fraudes continuarão a ocorrer, motivados, principalmente, por fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, conduta, competências e carga de trabalho. O impacto foi considerado médio, pois pode levar

a dificuldades significativas com as autoridades bancárias e há chances de perdas financeiras significativas.

Risco de Imagem: A probabilidade de ocorrência do risco de imagem foi considerada média, pois há a chance de escândalos devido à descoberta de crimes de “lavagem”, também há a chance de divulgação de *ratings*, por parte do Banco Central do Brasil, capazes de comprometer a imagem da eficiência operacional das instituições financeiras perante o público e demais instituições. O impacto foi considerado alto, pois causaria perdas financeiras devido à redução de sua credibilidade e ainda acarretaria dificuldades com os órgãos de supervisão bancária.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: REALIZAÇÃO DA ANÁLISE DE CRÉDITO DO CLIENTE

RISCO: CRÉDITO				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Risco de Crédito: A probabilidade de ocorrência do risco de crédito foi considerada alta, pois há chances significativas de ocorrer casos de inadimplência, motivada por dificuldades financeiras de tomadores ou por vontade própria do devedor que decide não honrar a dívida. Secundariamente, pode ocorrer a concessão de crédito a clientes cuja capacidade de pagamento encontra-se comprometida devido a políticas de ampliação de crédito e sistemas de premiação por metas de concessão de crédito existentes nas instituições. O impacto foi considerado médio, pois as metodologias de risco de crédito estão mais desenvolvidas e os bancos estabelecem prêmios de riscos a serem cobrados em cada operação de crédito, minimizando as perdas.

Risco Operacional: A probabilidade de ocorrência do risco operacional foi considerada alta, pois há histórico de perdas anteriores e indícios de que os eventos ocorrerão novamente, devido à possibilidade de ocorrência de falhas de funcionários no cadastramento da renda e na realização de pesquisas cadastrais, não verificando o endividamento do cliente em outras instituições; secundariamente, também pode estar relacionado à necessidade de cumprimento de metas de concessão de crédito.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: ABERTURA DA CONTA CORRENTE (ESPECIAL E COMUM)

RISCO: LEGAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: IMAGEM				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: CRÉDITO				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Nesta etapa buscou-se estabelecer uma análise qualitativa do processo como um todo. Os riscos foram todos considerados altos, por isso a necessidade de estabelecer controles internos eficientes e mecanismos para mitigar os riscos inerentes ao processo.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: CONCESSÃO OU IMPLANTAÇÃO DO LIMITE DE CRÉDITO

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: CRÉDITO				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Risco Operacional: A probabilidade de ocorrência do risco operacional foi considerada alta, pois há histórico de perda anterior e indícios de que o evento continuará ocorrendo, devido a falhas de funcionários e secundariamente à necessidade de cumprimento de metas. O impacto foi considerado médio, pois há a possibilidade de perdas financeiras significativas.

Risco de Crédito: A probabilidade de ocorrência do risco de crédito foi considerada alta, pois há histórico de perda anterior e grande possibilidade de o evento continuar ocorrendo, devido a fatores já mencionados. O impacto foi considerado médio, pois há possibilidade de perdas significativas, porém as metodologias de risco de crédito estão mais desenvolvidas e as instituições financeiras costumam estabelecer prêmios de riscos a serem cobrados em cada operação de crédito, minimizando suas perdas.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: FORMALIZAÇÃO IMPRESSA DA ABERTURA DA CONTA CORRENTE E ADESÃO A PRODUTOS E SERVIÇOS

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Risco Operacional: A probabilidade foi considerada média, pois há histórico anterior e possibilidade de novas ocorrências, embora se saiba que a maioria dos clientes exige uma via do contrato e da proposta de abertura de conta corrente. O impacto foi considerado alto, pois pode gerar dificuldades significativas com as autoridades de supervisão bancária, visto que não haverá documentos assinados que comprovem a manifestação da vontade do cliente em abrir a conta corrente.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: ASSINATURA DOS DOCUMENTOS DE FORMALIZAÇÃO DA ABERTURA DA CONTA CORRENTE

RISCO: LEGAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: IMAGEM				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: CRÉDITO				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Risco Legal: A probabilidade de ocorrência do risco legal foi considerada média, devido à existência de ocorrência anterior e indícios de que o evento voltará a ocorrer. O impacto foi

considerado alto, pois pode acarretar conseqüências do ponto de vista da supervisão bancária e levar a perdas financeiras.

Risco de Imagem: A probabilidade de ocorrência do risco de imagem foi considerada média, pois pode levar a perdas de reputação para a instituição bancária e a perdas financeiras.

Risco de Crédito: A probabilidade de ocorrência do risco de crédito foi considerada média, principalmente devido à possibilidade de a instituição não conseguir reaver judicialmente valores concedidos sob forma de empréstimos devido à inexistência de instrumento de crédito assinado e também devido à possibilidade de não ocorrer o acolhimento da autorização para a consulta ao SCR (Sistema de Informações de Crédito do Banco Central); não havendo a autorização a instituição bancária não pode realizar a consulta e obter informações relevantes a respeito do endividamento do cliente junto a outras instituições e conseqüentemente de sua capacidade de pagamento, podendo tomar a decisão de conceder crédito sem ter conhecimento da real situação do cliente. O impacto foi considerado médio, pois pode haver perdas financeiras significativas.

Risco Operacional: A probabilidade de ocorrência do risco operacional foi considerada média, pois há histórico de perdas anteriores e indícios de que o evento voltará a ocorrer. Sabe-se que, eventualmente, ocorrem episódios de falhas no acolhimento de assinaturas nos contratos e demais documentos necessários. Tais falhas podem estar relacionadas a fatores como qualidade de vida no trabalho, competências, conduta e carga excessiva de trabalho. O impacto também foi considerado médio, pois há possibilidade de dificuldades significativas com órgãos de supervisão bancária e possibilidade de perdas financeiras.

ANÁLISE QUALITATIVA – MATRIZ IMPACTO X PROBABILIDADE

ETAPA: LIBERAÇÃO DA CONTA CORRENTE NOS SISTEMAS DO BANCO

RISCO: LEGAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: IMAGEM				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

RISCO: OPERACIONAL				
	IMPACTO			
PROBABILIDADE		1	2	3
	3	ALTO	ALTO	ALTO
	2	MÉDIO	MÉDIO	ALTO
	1	BAIXO	MÉDIO	ALTO

Risco Legal: A probabilidade de ocorrência do risco legal foi considerada média, pois há histórico de ocorrência anterior e há indícios de que o problema continuará a ocorrer. O impacto foi considerado médio, podendo gerar dificuldade significativas sob o ponto de vista da supervisão bancária e possibilidade de perdas significativas.

Risco de Imagem: A probabilidade de ocorrência de risco de imagem foi considerada média, pois há indícios de que o evento poderá ocorrer. O impacto foi considerado médio, pois pode haver perda média de reputação para a instituição financeira e dificuldades significativas sob o ponto de vista da supervisão bancária, iniciadas pela ocorrência de denúncias junto ao Banco Central do Brasil, devido a contas bloqueadas, impedindo sua movimentação pelo cliente.

Risco Operacional: A probabilidade de ocorrência do risco operacional foi considerada média, por haver histórico de ocorrência anterior e indícios de que o evento ocorrerá novamente, motivado por fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, conduta, competências e carga de trabalho. O impacto foi considerado médio, pois pode levar a perdas financeiras, sanções e prejuízo de reputação.

7.7 CONTROLES SUGERIDOS E INSTRUMENTOS DE MITIGAÇÃO

De acordo com a literatura analisada para eventos de alta probabilidade deve-se focar na redução dessa probabilidade e para eventos pouco frequentes, mas com impacto devastador o risco é mais eficientemente eliminado através da mitigação do impacto em vez da redução ainda maior de sua probabilidade. Em outras palavras, para eventos de grande impacto deve-se focar em planos de contingência e minimização das perdas e danos reputacionais.

Para cada evento de perda identificado foram sugeridos controles e instrumentos de mitigação. Os controles sugeridos são controles básicos que devem existir, enquanto os instrumentos de controle, no presente trabalho, são propostas de mecanismos específicos que podem ser adotados para operacionalizar a mitigação dos riscos inerentes ao processo.

Para que houvesse uma melhor compreensão do estudo, os controles sugeridos e os instrumentos de mitigação foram dispostos nos quadros de Identificação e Classificação dos Riscos por Etapa do Processo de Abertura de Conta Corrente constantes no capítulo 7 (item 7.5) deste trabalho.

CONCLUSÕES

O principal objetivo deste trabalho foi descrever como o risco operacional pode ser gerenciado, para isso, realizou-se a descrição do processo de controles internos para prevenir o risco operacional e buscou-se desenvolver um método simples e prático de identificação e mitigação de riscos que pudesse ser aplicado a diversos tipos de processos nas empresas. Para que houvesse uma melhor compreensão, aplicou-se o método ao processo de abertura de conta corrente em uma instituição financeira.

Inicialmente realizou-se a revisão teórica, abordando temas relacionados a riscos, proporcionando definições e tipologias de riscos e discutindo temas referentes ao gerenciamento de riscos, tais como eventos de perda e fatores de risco. Também foram apresentados conceitos e características do processo de controles internos. A revisão teórica serviu de embasamento para a construção do método de identificação e mitigação dos riscos operacionais. O método foi apresentado primeiramente de maneira teórica e posteriormente de modo prático, através de sua aplicação em um estudo de caso, utilizando o processo de abertura de conta corrente em uma instituição financeira.

No estudo de caso foi realizado o mapeamento do processo de abertura de conta corrente, identificando possíveis eventos de perdas. Para os riscos encontrados (imagem, legal, crédito e operacional) foram sugeridos tipos de controles que podem ser usados para a redução dessas perdas e também o que se intitulou de “instrumentos de controle” que são, na verdade, sugestões de ações que poderiam ser realizadas para mitigar os riscos.

Tratando-se de risco operacional o importante é a compreensão dos eventos e os resultados que eles produzem. Para eventos de maior ocorrência deve-se utilizar controles que reduzam a frequência e não o impacto desses eventos e para casos de frequência muito rara, mas que produzam resultados severos, deve-se procurar reduzir o impacto.

Conhecer os riscos é importante para que se possa gerenciá-los. Conforme foi citado no referencial teórico, os riscos tendem a ser transmitidos de uma etapa a outra do processo e o que se percebe no processo analisado é que a origem da maioria dos riscos foi operacional. Um exemplo disso é a falha no cadastramento da renda do cliente (risco operacional), liberando margens de crédito superiores ao que seria o correto, podendo levar o tomador à inadimplência, pois ele não possui a capacidade de pagamento esperada (risco de crédito). Outro exemplo seria uma fraude envolvendo crimes de “lavagem de dinheiro”, gerando risco de imagem para a empresa.

O risco operacional está diretamente relacionado às pessoas, sendo assim, o seu gerenciamento exige o estabelecimento de um ambiente de controle apropriado, com ampla disseminação da cultura de controles, identificando e avaliando riscos, implementando atividades de controle e monitorando o processo continuamente.

Uma maneira de se reduzir os riscos operacionais, considerando que estão relacionados às pessoas é a busca de capacitação e aprendizagem contínua do corpo funcional da empresa. Cabe a empresa criar mecanismos que permitam identificar necessidades de aprendizagem e possibilitem o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento das atividades e negócios executados por seus funcionários. Também é importante oferecer recursos de apoio, como por exemplo, manuais, normativos e cartilhas. Além disso, deve-se promover altos padrões de ética e de integridade, estabelecendo uma cultura organizacional que enfatize e demonstre a importância dos controles internos.

Enfim, o modelo proposto pode ser aplicado a qualquer processo empresarial, independente de tratar-se de um processo bancário ou não. Espera-se que esse trabalho seja útil às empresas, podendo ser usado como um instrumento auxiliar no gerenciamento dos riscos inerentes às suas atividades.

Dado que o presente trabalho restringiu-se à abordagem qualitativa dos riscos operacionais, sugere-se que trabalhos futuros abranjam uma abordagem quantitativa desses riscos, utilizando fundamentos matemáticos e técnicas de mensuração de riscos operacionais.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Basiléia, 2000**. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/ftp/defis/basileia.pdf>>. Acesso em 10 out. 2008.

BANCO DO BRASIL S.A. **Gestão, 2008 – Relações com Investidores**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,2608,0,0,1,8.bb>>. Acesso em 20 set. 2008.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BASLE COMMITTEE. **Risk Management Guidelines (Vol.16) for OTC Derivatives**. Basiléia, 1994. Disponível em: <http://www.bis.org/publ/bcbsc211.pdf>. Acesso em 18 maio 2009.

BRASIL, Comunicado nº 16.137, de 27 de setembro de 2007. **Banco Central do Brasil**. Brasília, DF. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=107321734&method=detalharNormativo>>. Acesso em 20 set. 2008

BRASIL, Resolução nº 2.099, de 17 de agosto de 1994. **Banco Central do Brasil**. Brasília, DF. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=094163143&method=detalharNormativo>>. Acesso em 20 set. 2008

BRASIL, Resolução nº 3.380, **Banco Central do Brasil**, de 29 de junho de 2006. Brasília, DF. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=106196825&method=detalharNormativo>>. Acesso em 20 set. 2008.

BRASIL, Resolução nº 2.554, de 29 de setembro de 1998. **Banco Central do Brasil**. Brasília, DF. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=098186548&method=detalharNormativo>>. Acesso em 03 out. 2008.

BRITO, Osias. **Gestão de Riscos – Uma Abordagem Orientada a Riscos Operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CANO, Nilton. **Os Controles Internos no Contexto Bancário**. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, 2006.

CARVALHO, Dermeval Bicalho; SANTOS, Gustavo Martins dos. **Os Acordos de Basiléia: Um Roteiro para a Implementação nas Instituições Financeiras**. São Paulo, Febraban, 2008. Disponível em:<http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=155&id_pagina=81&palavra>. Acesso em: 08 set. 2008.

COIMBRA, Fábio. **Riscos Operacionais – Estrutura para Gestão em Bancos**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

CRUZ, Marcelo. **Modelagem Quantitativa de Risco Operacional**. In: JR, Duarte M. Antonio. **Gestão de Riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

FEBRABAN. **O Setor Bancário em Números**, setembro 2008. São Paulo, FEBRABAN, 2008. Disponível em: < http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=214&id_pagina=85&palavra= >. Acesso em 15 maio 2009.

FEBRABAN. **Relatório de Atividades Bancárias**, agosto 2008. São Paulo, Febraban, 2008. Disponível em: < <http://www.febraban.org.br>>. Acesso em 29 set. 2008.

GIL, Antonio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Jackson Ricardo. **Desafios na Integração do Controle de Riscos em Bancos Brasileiros**. In: JR, Duarte M. Antonio. *Gestão de Riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

IBGC – **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil – Consolidação e Perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SECURATO, José Roberto. **Crédito: Análise e Avaliação do Risco**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GLOSSÁRIO

Brainstorming: (ou "tempestade cerebral"), mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos, propõe que um grupo de pessoas (de duas até dez pessoas) se reúnam e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e idéias para que possam chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim idéias inovadoras que levem o projeto adiante.

Cadastro: Conjunto de informações sobre pessoas.

Cadin: O CADIN – Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal – é um banco de dados onde se encontram registrados os nomes de pessoas físicas e jurídicas em débito para com órgãos e entidades federais.

COSO – The Comitee of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadoras). O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. É patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos.

Derivativo: é um contrato definido entre duas partes no qual se definem pagamentos futuros baseados no comportamento dos preços de um ativo de mercado (normalmente as chamadas commodities). Derivativo é um contrato cujo valor deriva de um outro ativo.

Governança corporativa: É o conjunto dos mecanismos utilizados pelo poder de controle de uma entidade para fazer com que ela cumpra os seus objetivos. Num banco, que é uma sociedade anônima, a instância máxima do poder de controle é constituída pelo Conselho de Administração que exerce a governança corporativa em estreita interação com a equipe de gestores, que, por delegação do *Board*, tem a responsabilidade de captação e aplicação dos recursos. A governança corporativa fixa os objetivos, metas e estratégias do banco, mas são as atividades de controle interno que permitem a governança, pois são elas que verificam se os gestores estão operando os recursos adequadamente para cumprir os objetivos e metas.

Modus operandi é uma expressão em latim que significa "modo de operação". É alguém ou algo que usa o mesmo jeito e aplicação em todas as coisas que realiza, faz tudo do mesmo jeito de uma mesma forma, de maneira que se identifique por quem foi feito aquele determinado trabalho.

Ratings: Avaliação dos órgãos reguladores.

Risco de mercado: É o risco decorrente da possibilidade de perdas causadas por mudanças no comportamento das taxas de juros, do câmbio, dos preços das ações e dos preços de *commodities*.

SERASA: A Centralização de Serviços dos Bancos S.A - Serasa disponibiliza informações sobre devedores inadimplentes obtidas com bancos, financeiras, cartórios de protesto de títulos, prestadoras de serviços, redes de magazines, lojas, dentre outros.

SCPC: O Serviço Central de Proteção ao Crédito - SCPC é composto pela base de dados da Rede Nacional de Informações Comerciais - Renic e contém informações cadastrais de pessoas físicas prestadas pelos lojistas ao serviço de proteção ao crédito ao qual estão integrados, bem como informações obtidas mediante convênios centralizados firmados pelo SCPC com bancos, financeiras, cartórios de protestos de títulos, prestadoras de serviços, redes de magazines, dentre outros.