



## ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS - CASO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

**Manoel Henrique Salgado (UNESP - FEB)**

[henri@feb.unesp.br](mailto:henri@feb.unesp.br)

**Claudelina Barbosa Careta (UNESP - FEB)**

[claucaretta@yahoo.com.br](mailto:claucaretta@yahoo.com.br)

*Expressivas mudanças no sistema financeiro levaram várias instituições bancárias a enfrentar sérios problemas, perdas e até mesmo falências. Os riscos operacionais ficaram em evidência neste ambiente, estando relacionados direta ou indiretamente a tais acontecimentos. Em resposta a este cenário, com o objetivo de fortalecer a solidez do sistema financeiro mundial e garantir sua solvência e liquidez, foram aprovados e implementados acordos de capital e recomendações de boas práticas para a gestão dos riscos e para o sistema de controles internos dos bancos; e reforçada ainda a necessidade de conformidade das operações com os controles, bem como, com as leis e regulamentações externas. Este artigo visa, por meio da pesquisa bibliográfica e de estudo de caso no maior banco brasileiro da atualidade, identificar quais os fatores que possuem maior relevância para o banco em questão no seu processo de gerenciamento dos riscos operacionais. Os resultados obtidos com este estudo indicaram que a instituição compreende a importância e se preocupa com o gerenciamento dos riscos, adotando as regulamentações vigentes e implementando políticas e códigos de ética e procedimentos, bem como, da importância de uma cultura de riscos que enfatize a participação de todos os funcionários nos controles. Postura esta, com o intuito de proteger sua imagem no mercado, mantendo sua credibilidade e garantindo a conformidade com os sistemas de regulação e fiscalização do mercado financeiro brasileiro, para conferir segurança e confiabilidade aos seus clientes e acionistas, principalmente nesse momento de fusões e incorporações pelo qual vem passando.*

*Palavras-chaves: Risco, Risco Operacional, Controles Internos, Compliance*

## 1. Introdução

O sistema financeiro passa por profundas transformações, desde a segunda metade da década de 80. A volatilidade dos capitais tem sido constante e vem acompanhada de crises que atingem diversos países. As mudanças em diversos campos da sociedade, ocasionaram impactos econômicos e sociais, impulsionados principalmente pela globalização e pelo incremento da tecnologia da informação; exigindo dos processos de gestão um maior controle sobre todas as atividades da organização.

Diante dessas mudanças, a necessidade de fortalecer a solidez dos sistemas financeiros, tem suscitado crescente preocupação internacional. Diversas organizações oficiais voltadas para este cenário, têm verificado que inúmeros problemas ocorridos recentemente em instituições bancárias poderiam ter sido evitados com um sistema de controles internos eficiente.

O risco é fator inerente à atividade bancária, e o ideal é que a instituição o gerencie, que estabeleça um patamar de riscos a que esteja disposta a incorrer e que crie controles internos para impedir que este limite seja ultrapassado.

A adequada gestão de riscos nos bancos depende diretamente de um sistema de controle interno eficaz que ajude a garantir que os objetivos e a rentabilidade definidos serão alcançados, os relatórios financeiros e gerenciais serão confiáveis e que o banco estará de acordo com as leis, normas, políticas, regulamentos e procedimentos internos, diminuindo assim o risco de perdas e danos à imagem corporativa.

O processo de gerenciamento de risco, conforme afirmação da Carvalho e Caldas (2007) pode parecer simplista e demasiadamente teórico, mas observa-se que empresas que falham no desenvolvimento de um sistema básico que contemple riscos, ou nos controles, têm grande probabilidade de entrar em descontinuidade, pela crescente exposição a fraudes e erros.

Apoiado em uma revisão conceitual sobre gerenciamento dos riscos operacionais e o papel dos controles internos neste processo, o presente artigo busca através de um estudo de caso, identificar quais os fatores que possuem maior relevância para o banco em questão no seu processo de gerenciamento dos riscos operacionais. Detalham-se inicialmente conceitos sobre riscos. Na seqüência, destaca-se a o risco operacional e sua relevância para a atividade bancária, complementando-se com o posicionamento de alguns autores sobre os controles internos necessários para a condução do processo de gerenciamento do risco operacional. Finaliza-se o artigo com a apresentação de um estudo junto ao maior banco brasileiro no mercado atualmente.

## 2. Fundamentação teórica

Apresenta-se nesta seção os conceitos relacionados à risco, risco operacional e controles internos, que norteiam a investigação realizada no caso estudado.

### 2.1. Evolução dos controles no mercado financeiro

Diversos autores como Manzi (2008), Brito (2007) e Coimbra (2006), afirmam que na evolução do mercado financeiro internacional, um dos principais acontecimentos foi a fundação do BIS – *Bank for International Settlements* (Banco de Compensação entre Bancos Centrais) em 1930, com o objetivo de promover a cooperação internacional entre os bancos centrais e outros agentes econômicos, em busca da estabilidade monetária e financeira. O BIS tem grande responsabilidade pela melhor normatização do mercado financeiro internacional, ao recomendar políticas, metodologias e limites para um melhor gerenciamento e controle dos riscos de crédito, mercado e operacional.

Diante de um sistema financeiro com taxas de juros e câmbio extremamente voláteis, falta de regulação e um conseqüente cenário de incerteza, em 1975, os bancos centrais dos países do G-7 (países mais ricos do mundo) criaram o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia; com o objetivo de fortalecer e proteger o sistema financeiro pela determinação de boas práticas financeiras e procedimentos prudenciais de controle e atuação (MANZI, 2008).

Em 1997, o Comitê da Basileia divulgou 25 princípios para a supervisão bancária, dá-se destaque, assim como Manzi (2008, pág. 30) ao princípio 14.

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

Em 1998 o Comitê publicou os 13 princípios com ênfase na necessidade de controles internos efetivos e a promoção de estabilidade do Sistema Financeiro Mundial. O Brasil ao adotar tais princípios, publicou a Resolução nº. 2554 de 24/09/1998, que dispõe sobre a implantação do sistema de controles internos.

O mercado financeiro brasileiro é reconhecido internacionalmente pelo intenso uso de tecnologia e produtos com alta complexidade. Com a globalização e o processo de abertura da economia brasileira, o mercado financeiro se solidificou e passa ainda por diversas modificações, para seu fortalecimento, e principalmente para a redução de riscos (BRITO, 2007).

## **2.2 Risco**

O risco se apresenta como um limitador, mas também como uma oportunidade de crescimento, porque a partir da compreensão do mesmo, melhor se conhece o negócio, e as decisões tomadas conseqüentemente terão maior chance de sucesso.

Segundo Bergamini Junior (2005) o risco é um fator da vida corporativa. Para obter lucro e criar valor para seus acionistas, as empresas precisam também, assumir e gerenciar riscos. E por ser um processo recorrente, um evento de risco deve permitir uma estimativa de sua possível ocorrência e conseqüências.

Para Marshall (2002) risco é definido como o potencial de eventos ou tendências causarem perdas ou flutuações nas receitas futuras; eles são normalmente decompostos em riscos de mercado, crédito, estratégicos e operacionais.

Alves e Cherobim (2004) colocam que os riscos aos quais uma organização e suas atividades estão submetidas dependem do mercado em que ela atua e de sua capacidade de administrá-los, e que não se pode esquecer dos riscos de conformidade e operacionais que podem colocar em perigo o sucesso de toda a instituição.

Conforme Mürmam e Oktem (2002) nas últimas décadas, tanto a indústria bancária quanto os órgãos regulatórios, dedicaram muitos recursos para o gerenciamento de riscos de crédito e mercado. Somente recentemente, fato este que pode ser confirmado pela preocupação apresentada pelos bancos nos seus relatórios periódicos, a atenção tem sido deslocada para o gerenciamento do risco operacional. Têm se reconhecido que eventos ocorridos devido a riscos operacionais podem ter um impacto devastador na operação dos bancos.

### 2.2.1. Risco Operacional

O questionamento feito por Marshall (2002) de por que os riscos operacionais se tornaram tão importantes nos últimos tempos, encontra resposta na evolução dos negócios e da tecnologia. Do lado da demanda os mercados, produtos e serviços, e do lado da oferta, as técnicas e tecnologias, vêm sofrendo ao longo dos anos profundas mudanças que alteram a forma como as operações são realizadas.

As mudanças ocorridas no sistema financeiro, o incremento tecnológico, tornou as atividades bancárias e seus riscos muito mais complexos. Percebeu-se que além dos riscos de crédito e mercado, o risco operacional poderia também ter efeitos fortemente negativos sobre as instituições. Passou-se desta forma, a também gerenciá-lo com metodologia específica (FEBRABAN, 2006).

A definição corrente de riscos operacionais proposta pelo Comitê da Basileia, e mais aceita pelas instituições é: “o risco de perda direta ou indireta resultante de processos internos inadequados ou falhos, pessoas e sistemas e de eventos externos” (BIS, 2001). E diante desses quatro aspectos, a FEBRABAN (2006) descreve como exemplos de riscos operacionais:

- **Processos** – falha no registro, processamento ou liquidação de transações, contas de clientes, negócios diários e falhas em relatórios obrigatórios.
- **Pessoas** – perdas causadas por funcionários ou com participação indireta deles (intencional ou não) advindas de relacionamentos com clientes, acionistas ou terceiros.
- **Sistemas** – perdas decorrentes de interrupção de negócios ou falha de sistemas, por indisponibilidade de infra-estrutura de TI.
- **Eventos externos** – perdas causadas por terceiros, danos ao patrimônio ou ativos.

O risco operacional que decorre das operações, está associado às deficiências nos controles internos. Segundo Bergamini Júnior (2005), o risco operacional é resultado de fraudes praticadas por empregados, falhas nos processos e nos sistemas informatizados, ocorrendo em função de desenho organizacional inadequado, falta de planejamento e de monitoração na delegação de poderes, de procedimentos sem conformidade e da obsolescência de produtos e processos.

Os controles internos bem definidos e implantados são fundamentais para a gestão do risco operacional, pois auxiliam a resguardar os recursos, minimizando as grandes perdas operacionais, além de reduzir os erros humanos e irregularidades em processos e sistemas (FEBRABAN, 2006).

Conforme Marshall (2002), o gerenciamento de riscos não é isento de custos. O perigo na gerência dos riscos operacionais reside na parte que não é medida, e que, portanto, pode ser considerada inexistente. Dessa forma, as principais soluções contra os riscos operacionais são funcionários com bons conhecimentos dos riscos, e bons processos e sistemas que incorporem tais conhecimentos.

O sistema de gerenciamento de riscos operacionais de uma instituição bancária deve estar diretamente atrelado à integridade e competência dos funcionários envolvidos com os seus negócios e clientes. Assim como afirma Brito (2007), as políticas de riscos e as normas de conduta ética existem para auxiliar e não substituir o caráter do profissional. O objetivo de um manual de administração de riscos é padronizar os procedimentos e metodologias para os riscos operacionais, e que eles sejam adequados às transações, para o seu bom gerenciamento.

O gerenciamento de riscos na atividade bancária se faz de extrema importância porque possibilita aos bancos ter um maior controle sobre suas perdas potenciais, melhorando sua performance e minimizando a probabilidade de desastres financeiros (FEBRABAN, 2006). Esta gestão pode assegurar também a estabilidade financeira e apresentar-se como uma vantagem competitiva diante dos concorrentes.

O adequado gerenciamento do risco operacional está totalmente relacionado com o conhecimento que a instituição tem de seus processos. Onde todos os processos críticos devem ter seus riscos operacionais identificados, avaliados, monitorados e controlados.

Com a publicação do novo acordo de capital da Basileia, que introduziu a exigência de capital para o risco operacional; o Comitê da Basileia divulgou como complemento ao acordo, o *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*. Este documento é composto por princípios a serem utilizados pelas instituições em busca da adequada gestão do risco operacional, ao avaliarem as suas políticas e práticas de gerenciamento; e nele o Comitê reconhece que os bancos podem adotar suas próprias definições de risco operacional.

A subcomissão de gestão de risco operacional da FEBRABAN criou um grupo de trabalho de Melhores Práticas na Gestão de Risco Operacional, que demonstrou práticas e procedimentos a serem adotados, relativos aos princípios estabelecidos pelo Comitê da Basileia e pela Resolução nº 3.380 de 29/06/2007, do Banco Central, que dispõe sobre a implementação de uma estrutura de gerenciamento de risco operacional.

São quatro tópicos a serem considerados:

### **Desenvolvimento de um ambiente adequado para a gestão do risco operacional**

Neste procedimento recomenda-se o total comprometimento das altas administração e gerência da instituição, para assegurar prioridade ao projeto. Portanto, faz-se necessário a definição clara dos papéis e responsabilidades, bem como, da estrutura de gestão que deve criar políticas e procedimentos, baseados nas recomendações do Comitê da Basileia; e onde todos os produtos, processos e sistemas sejam contemplados.

Na definição dos papéis e responsabilidades, com vistas a garantir a eficácia da gestão do risco operacional, a alta administração deve comprometer-se a (FEBRABAN, 2006):

- Patrocinar o processo de gestão por meio de comitês, grupos de trabalho, onde todos os processos do gerenciamento são levantados, em prol de manter as boas práticas nos mesmos;
- Aprovar e revisar a estrutura que garantirá o sucesso do gerenciamento do risco, demonstrando a necessidade do comprometimento e de regras como a segregação de funções que definem claramente as responsabilidades entre as atividades da instituição;
- Reconhecer a gestão do risco operacional como uma categoria distinta e estabelecer políticas e procedimentos adequados ao seu gerenciamento;
- Estar envolvida e informada sobre a gestão do risco operacional para avaliar e tomar decisões em conformidade com as estratégias de risco definidas.

A alta gerência, por sua vez, deve:

- Respaldar a alta administração com informações sobre a implementação e gestão do risco operacional;
- Implantar a estrutura de risco operacional com ferramentas adequadas e em conformidade com as melhores práticas;
- Promover a cultura de risco operacional em toda a instituição;
- Avaliar e identificar atividades que apresentem a possibilidade de perdas;
- Definir o conceito e abrangência do risco operacional para toda a instituição, que deve ser único.

### **Gestão do risco operacional**

Este processo está diretamente relacionado ao conhecimento dos processos da instituição. E, portanto, todos os processos críticos devem ter seus riscos operacionais identificados, avaliados, monitorados e controlados. O estabelecimento de controles internos é fundamental para um gerenciamento eficiente do risco operacional, auxiliando na redução do risco de grandes perdas, probabilidade de erros humanos e irregularidades de processos e sistemas. Desta forma, os controles internos serão abordados a frente neste trabalho.

### **Transparência**

A alta administração deve assegurar que o processo de gestão de risco operacional está de acordo com as exigências regulamentares. A divulgação da metodologia, métricas e indicadores utilizados pela instituição, podem afetar as percepções do mercado quanto à solidez da mesma. Deve-se então, avaliar como divulgar o risco operacional para não gerar efeitos adversos.

As instituições devem fornecer informações suficientes para que o mercado avalie sua metodologia e seu perfil de risco operacional; para a partir daí, o mercado definir quais as que estão criando incentivos adequados para a gestão do risco operacional.

### **Papel dos órgãos supervisores**

Os bancos centrais de cada país têm a responsabilidade de supervisão e fiscalização das instituições, através de um processo contínuo e eficaz que tem foco na gestão de processo, riscos e controles. Além de acompanhar e certificar os processos e controles, a supervisão



avalia a operacionalidade da instituição quanto a sua segurança e se está constituindo capital suficiente para a cobertura dos riscos.

Por sua vez, a gestão dos riscos operacionais deve prevenir, monitorar e minimizar suas exposições.

### 2.3. Controle Interno

Segundo Bergamini Júnior (2005) para que a gerência de riscos operacionais tenha sucesso, alguns pré-requisitos organizacionais são essenciais, como: uma cultura de riscos bem definida, um ambiente de controle robusto, ambos conduzidos por um adequado nível de envolvimento da alta administração.

Conforme Manzi (2008) o sistema de controles internos, é o conjunto de políticas e procedimentos adotados pela instituição financeira, para assegurar que os riscos inerentes às suas atividades sejam reconhecidos e administrados adequadamente. Tem como objetivos principais: proteger os bancos de perdas, garantir informações confiáveis e assegurar que estejam em conformidade com as leis, regulação e políticas internas.

Em 24/09/1998, foi promulgada pelo Banco Central do Brasil a Resolução n. 2.554, que dispõe sobre a necessidade de implementação e implantação de uma estrutura de controles internos nas instituições financeiras, independente de seu porte, e que estivessem de acordo com a natureza, complexidade e riscos das operações. Assim como afirma Manzi (2008), esta norma busca estabelecer no país as diretrizes definidas pelo Comitê da Basileia.

Sob a perspectiva de controles internos, a gestão de riscos em um banco consiste em ajustar os objetivos operacionais aos organizacionais, onde o processo de controle interno garante que os objetivos e políticas do banco sejam executados, que o *compliance* com os limites de exposição aos riscos estejam sendo monitorados, e que os desvios sejam corrigidos de acordo com as diretrizes definidas.

Bergamini Junior (2005) afirma que a finalidade dos controles internos é garantir as melhores condições para a empresa atingir seus objetivos específicos; e estas condições decorrem de medidas que podem ser divididas em três grupos: otimizar processo, incrementar a transparência e assegurar a conformidade (*compliance*).

Grazziotin (2002) coloca que o controle interno é um processo que deve ser efetuado continuamente por todos os níveis dentro do banco. A alta administração e o nível gerencial são responsáveis pelo estabelecimento de uma cultura apropriada e por monitorar a eficácia do processo, mas todos devem participar, ou seja, é de responsabilidade da administração o estabelecimento de um sistema de controles internos efetivo, e por seu aprimoramento contínuo.

Tal processo tem como objetivos principais:

**Eficiência e eficácia das operações:** onde a eficiência operacional é conquistada pela implementação da estrutura organizacional adequada aos objetivos, pela seleção de pessoal qualificado com o oferecimento de treinamentos para sua capacitação; e concedendo os recursos materiais necessários, como sistemas de informação. A proteção dos interesses da instituição envolve medidas como segregar funções, definir claramente as funções e responsabilidades, rotação de funcionários, acompanhar a legislação, etc.

**Confiabilidade e integridade das informações financeira e gerencial:** em que a transparência é atingida desde que os processos sejam monitorados e os resultados das operações sejam registrados por um sistema de informação adequado. A transparência deve direcionar à confiabilidade dos relatórios periódicos da contabilidade, outras demonstrações financeiras, ou ainda a abertura de relatórios e informações financeiras aos acionistas e aos órgãos supervisores (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

**Aderência com leis e regulamentos aplicáveis:** são os objetivos do *compliance* que asseguram que todo o negócio está conduzido de acordo com as leis, exigências da supervisão e procedimentos internos, está vinculada com a proteção às concessões do banco e sua reputação.

A magnitude dos bancos, segundo Grazziotin (2002), faz com que a gerência superior se sinta impossibilitada de supervisionar as operações. Nesta situação observa-se a importância da adequada designação de responsabilidades e delegação de autoridade. É essa estrutura organizacional que realizará o planejamento, execução e controle das operações.

A eficiência de um sistema de controles internos depende da competência e integridade das pessoas, e da compreensão que têm dos procedimentos a elas estabelecidos.

Têm-se então que, o sistema de controle interno é responsabilidade de todos no banco. É essencial que todos os empregados compreendam a importância dos controles internos e estejam engajados com o processo.

Brito (2007) aborda como principais causas de fracassos dos controles internos:

- **Omissão da administração e a cultura de controle:** falhas nas culturas apresentam geralmente dois pontos em comum, a gerência não enfatiza a importância de um sistema forte de controle interno e compatível com os critérios usados para as remunerações; e ainda a gerência não se certifica de que a estrutura e as responsabilidades estejam bem definidas. Portanto, a gerência pode enfraquecer a cultura de controle se não promover uma cultura adequada para o banco, que suporte o crescimento das atividades.
- **Avaliação de risco inadequada:** contribui para problemas com o controle interno das organizações. Como por exemplo: a gerência não avaliar completamente os riscos associados à determinada transação, não monitorando sua exposição aos riscos e até mesmo não atualizando o processo de avaliação do risco.
- **Atividades de controle insuficientes:** a atribuição de funções conflitantes de grande responsabilidade a um indivíduo lhe dá a possibilidade de manipulação dos dados. A falta de critérios e de revisões por parte do nível superior na avaliação das informações recebidas, geralmente em forma de relatórios, causa divergências que não sendo questionadas, podem crescer a proporções até irreversíveis.
- **Informação e comunicação restrita e não confiáveis:** a instituição está suscetível a perdas quando suas informações não são confiáveis, completas e eficazes. Quando os dados não são utilizados para avaliações financeiras, atividades não são incluídas, os funcionários não são adequadamente comunicados sobre seus deveres, políticas, e terem suas responsabilidades controladas, pouco pode ser feito para identificar e corrigir irregularidades.
- **Ausência de monitoramento:** muitas instituições falham ao não monitorar continuamente o seu sistema de controles internos, não executando as avaliações adequadas e



encaminhando para o nível apropriado, como casos em que as advertências de auditores internos e externos não são acompanhadas pela administração.

## 2.4. Compliance

*Compliance* não é uma novidade ou mesmo exclusividade das atividades bancárias, ele existe em todos os segmentos, talvez não com esta denominação, mas uma vez que todas as organizações procuram estar em conformidade com as regras estabelecidas, internas ou externas, elas estão em *compliance*.

Estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos; e acima de tudo, uma obrigação de cada colaborador dentro da instituição.

A responsabilidade da função *compliance* é da alta administração, cabe a ela implantar os procedimentos necessários para facilitar o cumprimento das normas e códigos de conduta. Por sua vez, a maior parte dos procedimentos de *compliance* será executado pelos departamentos operativos (*front, middle e back office*) e pelas unidades de controle interno (BRITO, 2007).

A FEBRABAN (2004, pág. 9) define a missão de *compliance* nas instituições financeiras, como:

Assegurar em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles internos da instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes.

Diversos autores relacionam o *compliance* e a questão ética. E esta é uma abordagem já utilizada pelos bancos ao adotarem códigos de ética como ferramenta para seus controles internos. Uma vez que o *compliance* é responsável por implementar uma cultura de princípios éticos, por desenvolver um comprometimento ético nos funcionários. Os programas de *compliance* fortalecem os padrões éticos, porque se baseiam em valores morais e no cumprimento e conformidade com leis e políticas internas.

Os programas relacionados à ética além de se justificarem pela necessidade de conformidade; aumenta a vantagem competitiva, por reduzir riscos, construindo um relacionamento confiável com os clientes.

O programa de *compliance* deve conduzir as responsabilidades da função *compliance*, ao planejar as atividades de implementação, revisão de políticas e procedimentos, gestão do risco de *compliance*, monitoramento e disseminação de cultura. E este programa contempla (MANZI, 2008):

- Conformidade com leis, normas e políticas internas;
- Participação na aprovação ou alteração de produtos e processos;
- Reportação dos riscos de *compliance* para a alta administração;
- Atuação junto às áreas de negócio, no papel consultivo, ao prestar informações relacionadas à conformidade;
- Disseminação de altos padrões éticos, relacionados ao código de ética e canais de denúncia;

- Certificação de todos os funcionários da instituição a partir de um plano de treinamento em assuntos relacionados ao *compliance*, principalmente quanto à prevenção à lavagem de dinheiro;
- Fortalecimento da cultura de controles internos, à medida que reduz os riscos relacionados à reputação e a sanções regulatórias;
- Programa de prevenção à lavagem de dinheiro.

Diante disso foi ressaltada a importância da gestão de riscos operacionais para garantir a confiabilidade, e para atender às exigências de transparência, disciplina e controles internos e mitigar os riscos atrelados à reputação e riscos de sanção regulatórias, e também por disseminar padrões éticos.

Recordando a definição de risco operacional, que é o risco de perda resultante de processos internos, pessoas inaptas ao cargo e sistemas inadequados ou falhos, ou de eventos externos; gera-se a necessidade de modelos de gestão baseados em normas, procedimentos e controles.

Ao analisar tal processo de gestão, percebe-se a contribuição direta do *compliance* na gestão do risco operacional, uma vez que se têm um trabalho de monitoração qualitativa dos processos, que atua conjuntamente aos gestores para garantir a conformidade com os controles internos.

O risco operacional, assim como o *compliance*, está inserido no sistema de controles internos das instituições e, portanto, deve ser controlado e mitigado por todos os níveis da organização.

Os custos relacionados à não conformidade são elevados, por causarem dano à reputação da organização, cassação de licença e sanções aos bancos e aos indivíduos. Segundo Manzi (2008) de 70 a 80% de valor de mercado é composto de ativos intangíveis, como o valor da marca; as instituições se vêem vulneráveis a tudo que prejudique sua reputação. O *compliance* torna-se um fator de competitividade, à medida que busca a transparência, ética e conformidade, desenvolvendo um conhecimento de talhado da regulação e seus objetivos por meio da governança corporativa.

Além de vantagem competitiva, uma instituição necessita de legitimidade, ou seja, estar interligada e atender às expectativas do seu ambiente, e para tanto, precisa agir de forma desejável, correta e em conformidade com os sistemas de normas, valores e crenças do ambiente.

Conforme Manzi (2008) o *compliance* foi estabelecido no Brasil, em um cenário de transformações nas instituições financeiras visando alinhar processos e assegurar o cumprimento de normas e procedimentos, controlando e preservando a reputação das empresas.

### **3. Pesquisa de campo: estudo de caso**

Considerando a relevância do setor bancário para o sistema financeiro nacional, este artigo busca analisar como a instituição financeira gere seus riscos operacionais, devido aos danos irreparáveis à reputação e aos objetivos de negócios que eles podem acarretar. Para tanto, o método de pesquisa adotado foi o de estudo de caso, dentro de uma abordagem qualitativa. Justifica-se sua adoção com base na afirmação de Yin (2001), que define o estudo de caso como a estratégia adequada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando

o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O estudo de caso foi realizado junto a funcionário de nível gerencial de uma agência do banco e como ferramenta de coleta de dados foi utilizada a análise de documentos e uma entrevista junto ao funcionário da instituição a fim de estabelecer relação com aquilo que foi obtido de informações.

### **3.1. A empresa**

O banco é uma instituição financeira brasileira, com 201 anos, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União em 68,7% das ações. A empresa possui mais de 15.000 pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos, sendo que 95% de suas agências possuem salas de auto-atendimento (são mais de 40 mil terminais). O banco possui mais 5.000 agências, estando presente na maioria dos municípios do país, com uma estrutura de mais de 100 mil funcionários.

Atualmente ocupa posição de destaque no sistema financeiro nacional, sendo o primeiro em ativos financeiros, volume de depósitos totais, carteira de crédito, base de clientes pessoas físicas, câmbio exportação, administração de recursos de terceiros e faturamento de cartão de crédito. Possui ainda importante presença no agronegócio do país, financiando igualmente boa parte das exportações e contribuindo para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas por meio de linhas de crédito de capital de giro e investimento.

### **3.2. O estudo**

Através da leitura e análise das políticas, princípios e considerações da instituição, encontradas em seu sítio eletrônico, quanto a sua gestão de risco, o banco declara considerar a gestão de riscos financeiros e operacionais, de suma importância estratégica e competitiva, por criar valor ao negócio.

Os processos de identificação, avaliação, monitoramento e controle são divulgados como princípios pela instituição no seu método de gestão de riscos operacionais. As atividades de auto-avaliação, formação de base de dados, formação de indicadores chave de risco são etapas de sua política de gestão; bem como, a implementação de um processo para monitorar os riscos, e o papel da alta administração na análise dos relatórios para tomada de decisões.

Diante da relação direta dos riscos operacionais com a eficiência operacional da instituição, volta-se à responsabilidade dos controles internos quanto à garantia desta eficiência; a qual sempre é colocada à prova quando novos escândalos financeiros se espalham pelo mundo.

Com o estudo constata-se que os controles internos permitem uma melhor compreensão dos riscos operacionais por atuarem justamente no sentido de assegurar que os riscos sejam identificados e gerenciados adequadamente. Além de serem os responsáveis por fornecer informações integras e confiáveis, e garantir que todo o negócio seja conduzido de acordo

com as leis internas, exigências da supervisão; protegendo desta forma a reputação da instituição.

O princípio da transparência recomendado pelo Comitê da Basileia é também adotado pelo banco, que demonstra estar assegurando a conformidade de seus processos de gestão de riscos operacionais com as exigências regulamentares e de divulgação, onde as informações que fornecem permitem a avaliação de suas metodologias de gestão.

A relevância das pessoas neste processo de controles deve-se ao fato de a responsabilidade pela execução das normas e políticas de controle ser de todos os funcionários do banco, e a adequada segregação de funções e designação de responsabilidades é essencial para que os objetivos colocados pela instituição sejam alcançados. Portanto, investir em treinamentos e sistemas de comunicação que colaborem na divulgação das políticas e normas de conduta a serem adotadas pelos funcionários na execução e desenvolvimento de processos, é de suma importância para o fortalecimento da cultura de controle que a instituição implementa.

Na missão divulgada pelo banco como orientadora e delimitadora de seu negócio, destaca-se o compromisso em atender às expectativas de clientes e acionistas e fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa, com a conseqüente excelência no atendimento. E também são citados como seus valores: ética, transparência, responsabilidade socioambiental, gestão participativa, ascensão profissional, marca como diferencial competitivo, comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

Ao ser questionado sobre o sistema de controles internos do banco que gerencia os riscos operacionais, o funcionário colocou que o primeiro passo para o sucesso deste processo, tão importante quanto adotar as normas e exigir o seu cumprimento, é a conscientização de todos na instituição de que todos os procedimentos estão fundamentados na ética. E faz-se necessário o compromisso de todos os funcionários com os valores expressos, cumprindo e obedecendo em todas as suas atividades diárias, às leis, regulamentos e controles determinados. O banco possui um programa que acompanha e controla todas as operações, para verificar o nível de cumprimento das normas a elas impostas.

Para tanto, o banco se preocupa em valorizar e melhorar as competências dos funcionários por meio de treinamento e capacitação, além de buscar fortalecer o clima organizacional e o bem-estar dos funcionários. Ao considerar a imagem do banco um de seus principais ativos, a instituição estabelece princípios éticos e de responsabilidade social em um código de conduta, fundamental para a administração da empresa.

A preocupação do banco com a gestão dos riscos operacionais fortalece o seu programa de *compliance*, que busca promover a cultura de controles internos e conformidade, para melhor gerenciar e reduzir ao máximo as falhas operacionais, erros, perdas ou fraudes.

#### **4. Conclusão**

Este trabalho permite concluir que, a imagem corporativa de uma instituição bancária no mercado é o seu principal patrimônio, ou seja, no momento em que sua reputação for questionada, grandes prejuízos poderão ocorrer, portanto respeitar as normas internas e estar de acordo com as exigências regulamentares é imprescindível. Além disso, a concorrência acirrada exige que cada instituição apresente máxima eficiência operacional com bons resultados financeiros, e para tanto, ela precisa identificar, monitorar e controlar os riscos a que está exposta, para então mitiga-los.

Quando se fala em riscos, logo vêm à lembrança, aqueles caracterizados por influências externas, como os de mercado e crédito. Grande parte dos relatos financeiros pode reforçar a sensação de que realmente, estes são os principais riscos enfrentados e causadores de perdas das instituições financeiras. Sendo os riscos operacionais endógenos aos bancos, ainda que os de mercado e crédito tenham desempenhado papel relevante em diversos casos de falência de bancos, é incontestável que nestas situações estavam envolvidas falhas de pessoas ou sistemas e processos inadequados, ou seja, riscos operacionais.

Portanto, conclui-se que a atividade bancária hoje, para atingir os resultados que planeja, deve enxergar a gestão de riscos operacionais como fator estratégico para o seu negócio. Tornando-se uma efetiva ferramenta de gestão e monitoração, que busca identificar os problemas não somente nas pessoas, mas também em processos ineficientes e falhos, e onde a manutenção de controles internos efetivos, e “estar em *compliance*” com as regulamentações são condições intrínsecas. A estrutura organizacional deve estar pautada nesses princípios e o comprometimento de todos os funcionários em conhecer os procedimentos adequados e as normas, e executá-las corretamente, é fator preponderante para o sucesso da gestão dos riscos operacionais.

O banco em questão neste artigo buscou nos últimos anos a expansão de sua base de clientes por meio de aquisições e fusões com outras instituições financeiras. E, apesar de apresentar um aparente modelo efetivo de controles internos, possui o desafio de aprimorar este modelo com vistas a garantir a conformidade dos processos nas instituições adquiridas, com os seus princípios, normas de conduta, bem como, com as leis e regulamentações vigentes.

Espera-se que este trabalho contribua de alguma forma no entendimento da importância que a gestão dos riscos, em especial o risco operacional, a participação dos controles e a função *compliance* tem para o atingimento dos resultados estabelecidos pelos bancos.

## Referências

ALVES, C. A. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. Contribuição para o estudo da gestão de riscos: evidenciação do risco operacional em quatro instituições financeiras brasileiras. **Anais do 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, 2004.

BERGAMINI JR., S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro: BNDES, vol. 12, n 24, p. 149, 2005.

BIS. Bank for International Settlements. **Operational risk**. Basle Committee on Banking Supervision, 2001. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 10 mar. 2010.

BRITO, O. S. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARVALHO, D. B.; CALDAS, M. P. **Basiléia II: abordagem prática para acompanhamento de risco operacional em instituições financeiras**. São Paulo: FEBRABAN, 2007.

COIMBRA, F. C. **Estruturação de unidade de gestão de risco operacional em bancos: um estudo de caso**. São Paulo: USP, 2006.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Função de compliance – documento consultivo**. São Paulo: FEBRABAN, 2004. Disponível em <<http://www.febraban.org>>. Acesso em 03 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. **Melhores práticas na gestão do risco operacional**. São Paulo: FEBRABAN, 2006. Disponível em <<http://www.febraban.org>>. Acesso em 03 mar. 2010.

GRAZZIOTIN, C. A. **Controles internos e gestão de riscos em instituições financeiras**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

MANZI, V. A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

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

MÛRMAM, A.; OKTEM, U. The near-miss management of operational risk. **The Journal of Risk Finance**, New York, v. 4, n. 1, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª. Ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.