

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**

**RÔMULO PAIVA FARIAS**

**A METODOLOGIA DO COSO COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DOS  
CONTROLES INTERNOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:  
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL**

**FORTALEZA  
2008**

**RÔMULO PAIVA FARIAS**

**A METODOLOGIA DO COSO COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DOS  
CONTROLES INTERNOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:  
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Márcia Martins Mendes De Luca

**FORTALEZA  
2008**

F233m

Farias, Rômulo Paiva

A metodologia do COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos de uma instituição financeira: um estudo de caso no Banco do Brasil/ Rômulo Paiva Farias. Fortaleza, 2008. 232p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC.

1. Controle Interno. 2 Gestão de Risco. I Título.

CDD: 657.45

**RÔMULO PAIVA FARIAS**

**A METODOLOGIA DO COSO COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DOS  
CONTROLES INTERNOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:  
UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: 20/08/2008

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Márcia Martins Mendes De Luca (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcelle Colares Oliveira  
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

---

Prof. Dr. Marcus Vinícius Veras Machado  
Universidade Federal do Ceará

Aos meus pais,  
como reconhecimento, pelo esforço  
e dedicação na educação desse filho.

À minha afilhada, Júlia,  
como um incentivo

Aos sobrinhos, Raí e Davi,  
fontes de esperança para um mundo melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, ser supremo, pela saúde e força depositados em mim.

Aos meus pais, Elenira e José Luiz, pelo apoio e compreensão, principalmente nos momentos ausentes durante essa difícil batalha, na certeza da vibração em conjunto.

À minha esposa, Jordana, pela compreensão e pelo exemplo de força de vontade e disciplina e aos irmãos, André e Gabriela, pelo apoio fraterno e por serem pessoas especiais em minha vida.

À minha orientadora, Professora Dr<sup>a</sup> Márcia De Luca, que além do incentivo permanente, da dedicação prestada, soube transformar seu jovem aluno em um aluno consciente do valor do trabalho em conjunto. Um especial agradecimento.

Agradeço aos Professores Dr<sup>a</sup> Marcelle e Dr. Marcus Vinícius, participantes da banca examinadora, pelas contribuições prestadas à melhoria do trabalho.

Agradeço aos colegas Fernando Marinho, Ocione Mendonça e Francisco José, que me ensinaram bastante nessa longa e difícil jornada e por estarem presentes com suas amizades.

Agradeço a todos os alunos que fizeram parte do MPC 2006, e a Ana C. Ribeiro, que, com suas companhias, ajudaram na realização desse objetivo.

Agradeço aos amigos Hermano Henry e Albert Eije, pelas palavras de incentivo e apoio nos momentos certos, e aos colegas do Banco do Brasil, que ajudaram na aplicação da pesquisa.

Agradeço aos demais amigos e familiares, que de alguma forma contribuíram para a realização desse sonho.

"O sucesso nasce do querer,  
da determinação e persistência em se chegar a um objetivo.  
Mesmo não atingindo o alvo,  
quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis."

José de Alencar

## RESUMO

O controle interno é tema em discussão nos meios empresarial e acadêmico. A pesquisa retrata a utilização da metodologia do COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos em uma instituição financeira. São apresentadas as características e os princípios do controle interno para fundamentar a pesquisa, além de algumas das principais *frameworks* para gerenciamento de controles internos, dentre elas, o COSO. O objetivo geral da pesquisa é analisar o nível de adequação da utilização da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil, na visão dos gerentes de agência. Trata-se de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, utilizando-se dos procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de estudo de caso único. Foram aplicados questionários junto aos 54 gerentes das agências de varejo da região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará, cujo enfoque está relacionado aos objetivos do COSO. Assim, foram analisadas questões com relação ao nível de adequação da utilização da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil: no processo de gestão e objetivos estratégicos; na eficiência e efetividade operacional; na confiança dos registros contábeis e financeiros; e na conformidade com leis e normativos aplicáveis à entidade. Os dados obtidos com a aplicação dos questionários são apresentados em gráficos, contribuindo para a análise das respostas. O resultado conclui que, sob a ótica dos gerentes de agência, o gerenciamento do controle interno do Banco do Brasil está adequado à estrutura proposta pela metodologia do COSO.

Palavras-chave: Controle Interno. COSO. Banco do Brasil.



## **ABSTRACT**

The Internal Control is an issue under discussion at the business and academic resource. The study shows the utilization of the COSO's methodology as a tool for managing internal controls in a financial institution. The characteristics and principles of internal control are shown to support the research, and some of the major frameworks for managing internal controls, including COSO among them. The general study's objective is to analyse the adequacy's level of using the COSO's methodology at the management of internal controls at Banco do Brasil, under view of agency managers. The study was carried out by exploratory approach with qualitative character, using the procedures of literature search, documental and single case study. Survey questionnaires were applied to 54 managers of the agencies of retail in the metropolitan area of Fortaleza in the state of Ceará, whose focus is related to the COSO's objectives. Thus, questions were analyzed based on adequacy's level of using COSO's methodology in the management of internal controls management at Banco do Brasil: in the process of management and strategic goals, in operational efficiency and effectiveness; at assurance of financial and accounting reports, in the compliance with laws and rules applied to the entity. The data getted with the questionnaires are showed in graphics, helping to the analysis of the answers. The result concludes that, in the view of agency managers, the internal control's management of Banco do Brasil is fitted to the structure proposed by the methodology of COSO.

Keywords: Internal Control. COSO. Banco do Brasil.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Princípios do Controle Interno.....	30
Figura 2	Estrutura do Novo Acordo de Basiléia.....	42
Figura 3	Estrutura do Pilar I do Novo Acordo de Basiléia.....	43
Figura 4	Cronograma de implementação de Basiléia II.....	48
Figura 5	<i>Framework</i> para gerenciamento de riscos.....	56
Figura 6	Processo de gerenciamento de riscos.....	57
Figura 7	Cubo COSO.....	64
Figura 8	O Modelo do <i>CoCo</i> .....	65
Figura 9	Os quatro domínios do Cobit.....	75
Figura 10	Cubo Cobit.....	76
Figura 11	Cubo do COSO ERM.....	84
Figura 12	Processo COSO ERM.....	88
Figura 13	Componentes do <i>COSO Report</i> .....	96
Figura 14	Componentes do Cubo COSO ERM.....	97
Figura 15	Matriz de avaliação de riscos.....	101
Figura 16	Organograma do Banco do Brasil.....	133
Figura 17	Distribuição do <i>Free Float</i> do Banco do Brasil na CBLC.....	137
Figura 18	Estrutura de Governança no Banco do Brasil.....	140
Figura 19	Estrutura e Processo de Gestão.....	141
Figura 20	Elementos do Programa de Compliance.....	146
Figura 21	Classificação de normas.....	149
Figura 22	Modelo de gestão de riscos.....	150
Figura 23	Fases da gestão do risco operacional no Banco do Brasil.....	154
Figura 24	Camadas das atividades de controle.....	161

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Tipos e definições de riscos associados às instituições financeiras.....	28
Quadro 2	Resumo dos 25 Princípios da Basiléia	40
Quadro 3	Normativos do BACEN sobre o Acordo de Basiléia.....	47
Quadro 4	Análise comparativa entre a Resolução 2.554/98 e os 13 Princípios para Avaliação de Sistemas de Controles Internos da Basiléia.....	52
Quadro 5	Patrocinadoras do COSO.....	63
Quadro 6	Estrutura do CoCo.....	66
Quadro 7	Comparação de metodologias de Controle Interno.....	78
Quadro 8	Ambiente de controle.....	99
Quadro 9	Atividades de controle.....	105
Quadro 10	Categorias de análise da pesquisa.....	125
Quadro 11	Estrutura da alta administração do Banco do Brasil.....	132
Quadro 12	Tipos de riscos adotados pelo Banco do Brasil.....	143
Quadro 13	Gerenciamento do Risco Operacional no Banco do Brasil.....	153
Quadro 14	Fases da gestão de risco operacional.....	155
Quadro 15	Controles básicos.....	163
Quadro 16	Associação da estrutura de controle interno do Banco do Brasil em relação ao COSO.....	169
Quadro 17	Resultados da verificação do pressuposto na seção I do questionário.....	178
Quadro 18	Resultados da verificação do pressuposto na seção II do questionário.....	186
Quadro 19	Resultados da verificação do pressuposto na seção III do questionário.....	194
Quadro 20	Resultados da verificação do pressuposto na seção IV do questionário.....	205

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Atuação do controle interno no proceso de gestão do Banco do Brasil.....	172
Gráfico 2	Relação entre os objetivos do processo de gestão e os objetivos estratégicos do Banco do Brasil.....	173
Gráfico 3	Nível de discussão pelas agências de informações ligadas ao gerenciamento dos controles internos, na formulação do orçamento/planejamento estratégico.....	175
Gráfico 4	Nível de controle operacional das agências do Banco do Brasil.....	180
Gráfico 5	Reflexo dos níveis de exposição dos riscos nas agências do Banco do Brasil pelos indicadores que compõem o <i>Rating</i> .....	181
Gráfico 6	Representatividade dos processos com maior exposição a riscos pelos indicadores da Perspectiva Processos Internos.....	182
Gráfico 7	Identificação dos tipos de riscos pelos gerentes.....	183
Gráfico 8	Freqüência do monitoramento sobre os indicadores de controle interno nas agências.....	184
Gráfico 9	Relação entre as informações prestadas e a criação da Diretoria de Relações com Investidores.....	187
Gráfico 10	Freqüência da produção de informações em tempo hábil pelas agências.....	188
Gráfico 11	Freqüência de atendimento as recomendações do Pila 3, do Novo Acordo de Basiléia pelo Banco do Brasil.....	189
Gráfico 12	Nível de apresentação de informações de divulgação essencial e suplementar pelo Banco do Brasil.....	190
Gráfico 13	Exposição de informações do Pilar 3 do Novo Acordo de Basiléia no Banco do Brasil.....	191
Gráfico 14	Nível de conhecimento dos gerentes sobre o Programa de <i>Compliance</i> do Banco do Brasil.....	195
Gráfico 15	Nível de percepção dos gerentes em relação à promoção da cultura de controle e <i>compliance</i> no Banco do Brasil.....	196

Gráfico 16	Nível de acompanhamento sistemática do cumprimento das leis, normas e regulamentos externos na condução dos processos, produtos e serviços do Banco do Brasil.....	197
Gráfico 17	Estágio do instrumentos de monitoramento pelas agências do Banco do Brasil.....	199
Gráfico 18	Nível de difusão e aplicação dos normativos sobre conformidade nos processos internos nas agências do Banco do Brasil.....	200
Gráfico 19	Relação entre os treinamentos oferecidos pelo Banco do Brasil e o cumprimento de leis e normas.....	202
Gráfico 20	Nível de tradução das orientações das políticas no comportamento organizacional do Banco do Brasil em relação a conformidade.....	203

## LISTA DE SIGLAS

AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accounts</i> (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BIS	<i>Bank for International Settlements</i> (Banco de Compensações Internacionais)
C.I.	Controle Interno.
CICA	<i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i> (Instituto dos Contadores Registrados do Canadá)
CobIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> (Objetivos de Controle de Tecnologia da Informação)
CoCo	<i>Criteria of Control</i> (Critérios de Controle)
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i> (Gestão do Risco Empresarial)
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
ICAEW	<i>Institute of Chartered Accountants in England and Wales</i> (Instituto de Contabilistas Certificados da Inglaterra)
ISACF	<i>Internal Auditors Research Foudation</i> (Fundação de Pesquisa dos Auditores Internos)
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Normatização)
PCAOB	<i>Public Company Accounting Oversight Board</i>
SEC	<i>Security and Exchange Comission</i> (Comissão de Valores Mobiliários dos EUA)
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SOX	Lei Sarbanes-Oxley
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2 CONTROLES INTERNOS.....</b>	<b>23</b>
2.1 Origem e evolução dos controles internos.....	23
2.2 Definições de controles internos.....	25
2.3 Controles internos e Risco.....	27
2.4 Normatizações sobre controles internos.....	32
2.4.1 Lei Sarbanes-Oxley.....	32
2.4.2 Acordos da Basiléia.....	38
2.4.3 Resolução BACEN 2.554/98.....	49
2.4.4 Demais regulamentações.....	53
2.5 Estruturas de Gerenciamento dos Controles Internos.....	59
2.5.1 Abordagem inicial às metodologias de gestão de risco e controle interno.....	59
2.5.2 <i>COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> (Comitê das Organizações Patrocinadoras).....	61
2.5.3 <i>CoCo – Criteria of Control Commission</i> (Comitê para Desenvolvimento de Critérios de Controle).....	64
2.5.4 <i>Turnbull Report</i> .....	67
2.5.5 <i>SAS 55/78 - Statement on Auditing Standards</i> .....	69
2.6 Controles Internos e Tecnologia da Informação (TI).....	70
2.6.1 <i>SAC – Systems Auditability and Control</i> .....	71
2.6.2 <i>COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology</i> .....	73
2.7 Considerações gerais.....	77
<b>3 A METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE CONTROLE INTERNO DO COSO.....</b>	<b>79</b>
3.1 A origem do <i>COSO</i> .....	79
3.2 Características da metodologia.....	80
3.3 Objetivos do <i>COSO ERM</i> .....	82
3.3.1 Objetivos Relacionados à Estratégia Corporativa .....	85
3.3.2 Objetivos Relacionados à Eficiência e Eficácia nas Operações.....	89
3.3.3 Objetivos Relacionados à Confiabilidade dos Relatórios .....	90
3.3.4 Objetivos Relacionados à Conformidade Legal .....	92
3.4 Os componentes do processo de gestão de controle interno na ótica do <i>COSO</i> .....	96
3.4.1 O Ambiente de Controle Interno.....	98
3.4.2 Definição de Objetivos.....	100
3.4.3 Identificação de Eventos.....	100
3.4.4 Avaliação de Riscos.....	101
3.4.5 Resposta ao Risco.....	102
3.4.6 Atividades de Controle.....	104
3.4.7 Informação e Comunicação.....	106
3.4.8 Monitoramento.....	107
3.4.9 Limitações da metodologia.....	108
3.5 Considerações gerais.....	111

<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>113</b>
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	114
4.1.1 Quanto aos objetivos de pesquisa.....	114
4.1.2 Quanto à natureza da pesquisa.....	115
4.1.3 Quanto aos procedimentos de pesquisa.....	116
4.2 População e Amostra.....	119
4.3 Coleta de dados da pesquisa.....	121
4.4 Transformação, tratamento e análise dos dados.....	124
4.5 Limitações da pesquisa.....	126
<b>5 A METODOLOGIA DO COSO NO GERENCIAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS DO BANCO DO BRASIL.....</b>	<b>128</b>
5.1 Apresentação da empresa.....	128
5.1.1 Breve histórico.....	129
5.1.2 Estrutura Organizacional.....	131
5.1.3 Outros dados sobre o Banco do Brasil.....	134
5.1.4 Aspectos da Governança Corporativa.....	136
5.2 Controles Internos no Banco do Brasil.....	138
5.2.1 Estrutura de Gestão do Sistema de Controles Internos.....	139
5.2.2 Processo de Gestão dos Riscos.....	142
5.2.2.1 Exposição a Riscos.....	142
5.2.3 Adoção do Modelo COSO no Banco do Brasil.....	144
5.3 Controles Internos no Banco do Brasil e a Metodologia do COSO.....	168
5.4 Análise da adequação da metodologia do COSO no Banco do Brasil sob a ótica dos gerentes de agência.....	171
5.4.1 Nos aspectos do processo de gestão e objetivos estratégicos.....	171
5.4.1.1 Seção I – Questões relativas ao processo de gestão e atingimento dos objetivos da empresa.....	171
5.4.1.2 Análise dos aspectos do processo de gestão e objetivos estratégicos do Banco do Brasil.....	176
5.4.2 Nos aspectos de eficiência e efetividade operacional.....	179
5.4.2.1 Seção II – Questões relativas à análise da eficiência e efetividade operacional.....	179
5.4.2.2 Análise da eficiência e efetividade operacional em relação aos controles internos.....	185
5.4.3 Nos aspectos de confiança nos registros e relatórios financeiros.....	186
5.4.3.1 Seção III – Questões relativas a confiança nos registros e relatórios financeiros.....	187
5.4.3.2 Análise da confiança nos registros e relatórios financeiros.....	192
5.4.4 Nos aspectos de conformidade às leis e normas.....	194
5.4.4.1 Seção IV – Questões relativas a conformidade legal.....	195
5.4.4.2 Análise sobre a conformidade legal.....	204
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>207</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>212</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>221</b>
A - Protocolo de pesquisa	



B - Questionário de pesquisa

**ANEXOS**..... **226**

A - Princípios essenciais da Basileia

B - Resolução BACEN 2.554/98

C - Categorias de controles adotadas pelo Banco do Brasil

## 1. INTRODUÇÃO

Passados vários anos desde a implantação do Plano Real, o cenário econômico brasileiro vive muitas mudanças. Queda de *spreads*, diminuição do risco-país, elevação da oferta de crédito, entre outros aspectos econômicos e financeiros que corroboram o fortalecimento da economia do Brasil e, principalmente, da indústria financeira que apresenta melhores números e indicadores a cada dia.

Os padrões de competitividade do mercado no qual as instituições financeiras estão inseridas são cada vez maiores. Com a trajetória declinante dos *spreads*, os bancos iniciaram uma árdua disputa pelo aumento da concessão de crédito e incremento de novos negócios. De acordo com o Banco Central do Brasil (2008), o total de operações de crédito no país saltou de aproximadamente 500 milhões de reais em dezembro de 2004 para mais de R\$ 950 milhões em fevereiro de 2008. Esse dado revela uma crescente evolução da oferta de crédito no país e como será a característica do mercado nos próximos anos. O crédito vai se tornar cada vez mais barato e os bancos estão investindo fortemente em tecnologia e em produtos alternativos de investimento e serviços bancários, para tentarem manter os lucros do setor e distribuir mais dividendos aos seus acionistas.

Seguindo a trilha desse movimento favorável, vale a pena destacar o principal indicador do mercado de capitais do país, o índice Bovespa, que em 2002 fechou o ano com um volume total de recursos da ordem de 604 milhões de reais, operando a 11.268 pontos; apresentou em 12 de maio de 2008 um volume total de 5.889 bilhões de reais e 70.416 pontos, marcando o quinto recorde de alta após o anúncio do grau de investimento do Brasil, no início do mesmo mês (BOVESPA, 2008).

Outro indicador que desperta a atenção dos principais jornais que tratam de economia e finanças no país é o risco-país. Esse indicador apresenta o grau de instabilidade econômica de cada país. Conceitualmente, o risco-país é um índice denominado *Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+)* e mede o grau de perigo que um país representa para o investidor estrangeiro. Foi criado pelo banco JP Morgan em 1992 e, segundo Brito (2003), mede o grau de perigo que cada país

representa para o investidor (apenas para países emergentes). Relativamente à economia nacional, é também chamado de risco Brasil. Tornando mais clara sua definição, o indicador mede o excedente que se paga em relação à rentabilidade garantida por bônus do governo norte-americano. Significa dizer que a cada 100 pontos expressos pelo Risco-Brasil, os títulos do país pagam uma sobretaxa de 1 ponto percentual sobre os papéis dos EUA. Ou seja, se a taxa paga pelos EUA é hipoteticamente de 5%, a nação que tem um risco de 100 pontos terá que pagar 6%. Esse índice, que teve seu pior resultado (recorde de alta) quando atingiu 2.436 pontos, no dia 27 de setembro de 2002, pouco antes da eleição de Luiz Inácio Lula da Silva para presidente do Brasil, chegou ao seu menor nível em 22 de maio de 2007, quando atingiu a marca histórica (recorde de baixa) de 139 pontos (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Por outro lado, a concorrência acirra-se com o processo de fusão entre bancos e o iminente surgimento de instituições especializadas em segmentos de mercado. Torna-se constante, na estratégia de mercado, o lançamento de modelos de negócios inovadores, incluindo o fechamento de parcerias que lhes garantem ganho de escala. A melhoria constante da eficiência operacional representa um desafio para toda e qualquer organização que pretenda perpetuar-se e crescer no mercado, a partir da geração de resultados sustentáveis.

Entendida como a relação entre custos e receitas, a eficiência operacional é um tema que ganha espaço cada vez maior nas discussões estratégicas das empresas, sobretudo diante do acirramento da concorrência, associado a um aumento do poder de barganha dos consumidores e às próprias funcionalidades resultantes da evolução das tecnologias de informação e comunicação (Banco do Brasil, 2007).

Na indústria financeira, a busca por índices cada vez melhores de eficiência operacional vem como preparação para um ambiente futuro caracterizado por tendências do macroambiente e do mercado, tais como a busca por modelos de negócios inovadores, baseados na identificação de oportunidades em cadeias de valor; na centralização de operações de suporte, otimizando a utilização de recursos e beneficiando-se de economias de escala; no desenvolvimento de soluções

colaborativas, permitindo realizar diversas partes de um processo em momentos e locais diferentes e com redução de custos; e até mesmo na geração de novos negócios, por meio do refinamento do foco da empresa em ações que façam parte da sua competência essencial.

Segundo a Febraban – Federação Brasileira de Bancos (2004), em sua pesquisa sobre práticas de gestão de riscos operacionais no mercado brasileiro, a maioria das instituições financeiras afirma que o risco operacional deve ser tratado como uma categoria de risco distinto e que a alta administração está comprometida com esse tipo de risco. Percebe-se que as instituições, apesar de ainda terem uma concentração forte na utilização de ferramentas qualitativas, estão buscando cada vez mais a utilização de ferramentas quantitativas na gestão do risco operacional.

Também para a Febraban (2004), no tocante à alocação de capital, a maioria das instituições financeiras estão calculando ou planejando calcular o capital econômico para risco operacional.

Em relação à divulgação de informações (Reportes), a pesquisa indicou que a maioria das instituições já possui ou está definindo processos e linhas de reporte para os vários níveis organizacionais. Outrossim, revela que apenas 40% das instituições financeiras pesquisadas produzem relatórios ou informes que são divulgados ao mercado (FEBRABAN, 2004).

Diante desse panorama em mutação do mercado financeiro nacional, surgiu uma contrapartida dos órgãos reguladores, que passaram a perceber uma necessidade maior de fiscalizar e tornar cada vez mais transparente o mercado, a fim de manter a economia imune às oscilações que, porventura, possam ocorrer nesse dinamismo do mercado.

Aliado a esses aspectos, o crescente número de fraudes no setor financeiro e alguns acontecimentos marcantes, tanto no mercado interno como no mercado externo, no qual pode-se citar a quebra do centenário banco inglês *Barings*, os balanços fraudados da gigante norte-americana *Eron* (num contexto internacional) e as quebras dos bancos Nacional e Econômico e, mais recentemente, do banco

Santos, tiveram papel fundamental para que os organismos de regulação do mercado financeiro internacional e nacional adotassem algumas medidas para tentar minimizar os riscos e melhorar a gestão operacional dos bancos.

Observa-se ainda, a criação da lei Sarbanes-Oxley – SOX e a divulgação do Novo Acordo de Basiléia (Basiléia II). Essas duas publicações passaram a figurar como marcos legais para a gestão dos controles internos das empresas de capital aberto e das instituições financeiras, além da Resolução 2.554/98, do Conselho Monetário Nacional, que dispõe sobre a implantação e implementação dos sistemas de controles internos.

A Resolução 2.554/98 é reflexo das decisões do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, que, em 1996, sugeriu a uniformização internacional dos controles internos, com a divulgação dos 25 princípios para uma supervisão bancária eficaz. Já em 1998 editou a publicação dos treze princípios que compõem os alicerces dos controles internos.

A publicação desses normativos referenda a importância dada ao tema “Controle Interno” no cenário atual. Além da necessidade crescente das empresas em aprimorar seus controles, como forma de garantir um diferencial competitivo nos mercados, há também a necessidade de se adequar a essa gama de normas e regulamentos que traduzem a gestão dos controles internos.

O tema controles internos também está inserido no contexto da governança corporativa. Mecanismos de gestão cada vez mais transparentes são exigidos das empresas que, por sua vez, passam a utilizar diversas formas de controles. Assim, as organizações começam a adotar modelos pré-determinados e já existentes para se adequarem à gestão dos controles internos. Isso faz com que os modelos utilizados muitas vezes venham a se tornar ineficientes, por conta da não customização e adequação ao cenário brasileiro.

A maioria das metodologias existentes é proposta por outros países que não o Brasil. Essa importação de tecnologia de gestão de controles internos onera em demasia os custos de implantação desses sistemas, fazendo com que as empresas

não percebam o benefício gerado por um sistema de controle interno bem estruturado.

Esse é o paradigma a ser quebrado pelos estudiosos em controle interno. A relação custo *versus* benefício ainda é o principal objeto de questionamento das empresas, uma vez que a identificação dos benefícios trazidos com a implementação de um bom sistema de controle interno é difícil de ser calculada. De toda sorte, vale destacar que um sistema de controle interno eficazmente implementado pode representar uma ferramenta que assegure garantia razoável de que os objetivos traçados por qualquer empresa sejam atingidos.

Dentre as metodologias existentes, o *COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* têm-se mostrado a que mais se adequa à gestão eficaz dos controles internos; talvez por ser recomendada pela *Security and Exchange Commission - SEC*, quando da publicação da Lei *Sarbanes-Oxley*, ou mesmo por ser a primeira a preocupar-se em padronizar os conceitos sobre o tema. É, dentre todas as metodologias existentes, a mais utilizada pelas organizações para o gerenciamento dos sistemas de controles internos.

O *COSO* publicou, em 1992, um trabalho denominado *Internal Control – Integrated Framework*. Esta publicação tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos e é a base que fundamenta o presente trabalho.

Nesse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Qual o nível de adequação da utilização da metodologia do *COSO* para o gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil, segundo os gerentes de agência?

Para responder a este problema, desenvolve-se a presente pesquisa, com o objetivo geral de analisar o nível de adequação da utilização da metodologia do *COSO* no gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil, na visão dos gerentes de agência.

Os objetivos específicos são:

1. Apresentar conceitos e características dos Controles Internos.

2. Evidenciar os princípios da metodologia do COSO e sua aplicação;
3. Analisar o nível de adequação da utilização da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil: no processo de gestão e objetivos estratégicos; na eficiência e efetividade operacional; na confiança dos registros contábeis e financeiros; e na conformidade com leis e normativos aplicáveis à Entidade.

Tomando-se por base a valorização crescente da área de controles internos nas instituições financeiras, em virtude da elevada demanda por mecanismos de gestão empresarial específicos sobre controles internos e do surgimento de diversas metodologias de avaliações dos sistemas de controles internos das organizações, assume-se como pressuposto deste trabalho que os gerentes de agência do Banco do Brasil, responsáveis por operações e resultados, conhecem e aderem à metodologia do COSO no processo de gestão e atingimento dos objetivos do banco, na eficiência e efetividade operacional, na confiança dos registros contábeis e financeiros e, na conformidade com leis e normas aplicáveis à empresa.

A pesquisa, estruturada na forma de estudo de caso, analisa o nível de adequação da utilização da metodologia do COSO como forma de gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil, segundo a visão dos gerentes de agência da Instituição. Desse modo, a pesquisa pretende adentrar no universo em torno do tema Controles Internos. É sabido que a relevância do assunto é tanta que algumas organizações estão criando seus próprios modelos de gerenciamento de controles internos ou *frameworks*, como costumam denominá-los.

Nesse sentido, o trabalho desenvolve-se a fim de atender essa demanda que está sendo alargada pelos órgãos reguladores e pelas próprias empresas e que, com o passar do tempo, apresenta elevado grau de importância na observação de ações mitigadoras de risco e gerenciamento de processos internos, na busca de uma transparência cada vez maior, para atingir o melhor nível de percepção pelos *stakeholders*, no intuito de se perpetuarem.

Ciente dessa necessidade iminente de mercado, a escolha de uma empresa ligada ao sistema financeiro nacional justifica-se por ser um mercado dinâmico e

complexo, ao mesmo tempo em que a economia nacional passa por um momento favorável de euforia e bons ventos e na tentativa de corroborar com as pesquisas já desenvolvidas pelo corpo acadêmico, pelo próprio mercado e pelos os órgãos reguladores do país.

Para o Banco do Brasil, instituição escolhida para ser objeto de análise e desenvolvimento da pesquisa, o estudo pretende trazer uma análise de como os controles internos estão sendo observados e avaliados, segundo a metodologia apresentada pelo *COSO*.

Todavia, vale ressaltar as limitações que o presente trabalho se faz passar, uma vez que o universo da pesquisa contempla apenas parte da organização a ser pesquisada, que está situada na região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará, e revelam dados e opiniões temporárias de parte do corpo funcional da empresa.

A dissertação está organizada em seis seções. A 1ª seção trata da Introdução do tema de pesquisa.

Na 2ª seção, aborda-se o tema Controles Internos, identificando sua origem e características, além de apresentar algumas metodologias de gerenciamento de controles internos.

Na seção 3, dá-se uma ênfase à metodologia do *COSO*, identifica-se sua origem, revelam-se suas características e descreve-se sobre seus objetivos e componentes.

A 4ª seção é destinada à apresentação da metodologia da pesquisa e a seção 5 representa o estudo de caso, onde são analisados os aspectos da metodologia do *COSO*, aplicados nos controles internos do Banco do Brasil.

A 6ª seção trata das conclusões a respeito da pesquisa, seguida das referências utilizadas para o desenvolvimento da mesma.



## 2. CONTROLES INTERNOS

Esta seção tem como finalidade evidenciar a origem e os conceitos sobre controles internos, caracterizar os seus componentes e apresentar estruturas de gerenciamento que auxiliam na gestão do controle interno nas organizações, a partir de uma reflexão em torno da literatura específica sobre o tema.

Busca-se um alicerce de suporte teórico à pesquisa empírica, onde sejam apresentadas evidências de conceitos e elementos que se julgam necessários ao entendimento da gestão de controles internos, não só em instituições financeiras, como também em organizações de uma forma geral.

### 2.1 Origem e evolução dos controles internos

A etimologia da palavra controle veio do latim. Advinda dos radicais *rota* – roda, *rotulus* – rolo, cilindro (rolo de escritos, lista) e *contra* – prefixo que exprime idéia de oposição, formou-se então a palavra *contra-rotulus*, que significa contra-rolo, contra-lista. A palavra francesa *contre-rôle*, com significado de lista, rol, registro em duplicata, incorporou o termo latino (FACCIN, 2004).

De acordo com o Dicionário Aurélio (1998, p.136), controle é “ato ou poder de controlar, fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, etc., para que não se desviem de normas preestabelecidas.”

No Brasil, a história do controle vem desde a era colonial. De acordo com o Tribunal de Contas da União – TCU (2004), ainda que jurisdicionadas a Portugal, foram criadas, em 1680, as Juntas das Fazendas das Capitâneas e a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro. Já em 1808, foi instalado o Erário Régio e criado o Conselho da Fazenda, cuja atribuição era de acompanhar a execução da despesa pública.

Em 1891, o então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa, institucionalizou o TCU. Porém, somente em 1893 foi instalado o Tribunal, pelo então Ministro da Fazenda do Governo Floriano Peixoto, Serzedello Corrêa (TCU, 2004).

Contextualizado pelos fatos históricos e por sua etimologia, o termo controle insere-se em uma visão pós-moderna, que usa tecnologia e conceitos oriundos da Teoria Geral da Administração para ser apresentado, nos dias atuais, como um sistema de controle ou simplesmente controles internos, para, definitivamente, ser introduzido nas pesquisas acadêmicas e também no mundo dos negócios, como ferramenta de gestão empresarial.

Para Taylor (1911 apud CHIAVENATO, 1983, p. 51-52), precursor da moderna Administração Científica, dentre os princípios da Administração havia o princípio do controle, descrito como:

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

Na visão de Fayol, criador da Corrente Anatômica da Administração, citado por Koontz e O'Donnell (1976 apud ANTUNES, 1998, p.61), o princípio do controle era definido como:

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

Para D'Avila (2002), a percepção do controle durante a primeira metade do século passado era dada através do caixa. O caixa centralizado gerava a sensação de efetividade nos controles.

D'Avila (2002) afirma ainda que a primeira mudança significativa na forma como são vistos os controles internos deu-se após a percepção de que informações confiáveis são um meio indispensável de controle. A partir daí, a visão do caixa passa a ceder lugar à visão voltada para informações gerenciais, com o uso de demonstrações financeiras e indicadores de performance.

Percebe-se que a evolução dos controles internos está estritamente ligada à qualidade das informações prestadas, seja para os acionistas, seja para os empregados. Essa relevância deu-se em função da ampliação do capitalismo no mundo. A necessidade de gerar riqueza fez com que a cultura de controlar o capital e minimizar os riscos inerentes a esse processo fosse difundida no meio dos negócios.

## 2.2 Definições de controles internos

A terminologia Controles Internos ou Sistemas de Controles Internos não é apresentada usualmente na literatura da Ciência da Administração. Todavia, é amplamente difundida na atividade de auditoria.

Antunes (1998, p.62) relata que a definição dada pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados - *AICPA*, em 1949, num relatório denominado Controle Interno – Elementos de um Sistema Coordenado e sua Importância para a Administração e para o Contador Público Independente, é a seguinte:

controle Interno compreende o plano de organização e todos os métodos coordenados e medidas adotadas dentro de uma organização para proteger seu ativo, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

Migliavacca (2004, p.17), por sua vez, contribui definindo controle interno como:

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

Segundo Andrade (1999), controle interno compreende o plano organizacional e todos os procedimentos, métodos e medidas adotadas pela empresa para:

- Proteger seu patrimônio;
- Assegurar a fidedignidade da informação utilizada para o processo decisório, gerencial e de controle;
- Contribuir para estimular a eficiência operacional e;
- Incentivar a observar as políticas e diretrizes estabelecidas pela direção.

Na visão de D'Avila (2002), controle interno é um processo executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivo nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência operacional;
- Mensuração de desempenho e divulgação financeira;
- Proteção de ativos e;
- Cumprimento de leis e regulamentações.

Conforme registro de Antunes (1998, p.69), em julho de 1994, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, em pronunciamento sobre riscos com derivativos, contribuiu para a formulação da seguinte afirmação sobre controles internos:

Um sólido sistema de controle interno deve promover operações eficientes e eficazes, relatórios financeiros para as agências reguladoras confiáveis e obediência às leis e normas.

Posteriormente, a Febraban (2004, p.11) descreve:

Um sistema de controles internos, usualmente difundido como Controles Internos, define-se pela totalidade das políticas e procedimentos instituídos pela administração de uma instituição financeira, para assegurar que os riscos inerentes às suas atividades sejam reconhecidos e administrados adequadamente.

Dessa forma, percebe-se uma evolução nos aspectos estratégicos da formação do conceito sobre Controle Interno ao serem incluídos termos como políticas e procedimentos. Esse fato revela a visão macro e a dimensão que o tema vem despertando em seu meio.

Com base nessa evolução, Gherman (2005, p.1) define controle da seguinte forma:

Os controles internos são definidos pela totalidade das políticas, procedimentos e práticas instituídas pela administração, para assegurar que os riscos inerentes às atividades da instituição sejam identificados e gerenciados adequadamente, com a finalidade maior de fornecer razoável garantia à administração, permeando as operações e atividades críticas de forma ampla, gerenciada e eficaz, sendo adaptáveis às necessidades próprias e caracterizadas pelos seguintes elementos: Cultura Organizacional, Filosofia do negócio, Modelo particular de gestão.

Em suma, a visão trazida por Gherman (2005) revela-se como a mais completa, isto é, a mais consistente dentre as definições apresentadas, tendo em

vista ser a única a apresentar o conceito de que as operações e atividades críticas têm de ser adaptadas às necessidades e características próprias da empresa, além de abordar os conceitos já existentes sobre controle interno.

### 2.3 Controles Internos e Risco

O controle interno não pode ser dissociado da palavra risco. Ambos seguem um caminho conjunto, que leva a instituição ao atingimento dos seus objetivos, quando aplicados da melhor forma.

Segundo a Associação Federal de Gerenciamento de Riscos da Europa (*Federation of European Risk Management Associations – FERMA*, 2003, p.2), “risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas conseqüências”. O simples fato de existir atividade abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas conseqüências constituem oportunidades para obtenção de vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo).

Para Baraldi (2005, p.29), “os riscos empresariais são todos os eventos e expectativas de eventos que impedem a empresa e as pessoas da empresa de ganharem dinheiro e respeito”.

Baraldi (2005) ainda complementa dizendo:

riscos são elementos incertos e as expectativas, que agem constantemente sobre os meios estratégicos (pessoas, processos, informação e comunicação) e sobre o ambiente e provocam os desastres financeiros e morais, por conseqüência, se bem gerenciados, forçam a criatividade e fazem nascer as oportunidades.

“Risco é a ameaça de que um evento ou uma ação afete adversamente a habilidade da organização em maximizar valor para os *stakeholders* e atingir seus objetivos e estratégias de negócio” (DARLINGTON *et al*, 2001, p.3 *apud* COIMBRA, 2006, p.16).

Paralelamente, a *PricewaterhouseCoopers – PWC* (2007, p.16) define risco como sendo “representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos.”

Dessa forma, acompanha-se Spira e Page (2003 *apud* BARROS, 2007, p.74), na idéia de que risco e controle interno, no contexto da governança corporativa, são interconectados de tal forma que o “controle interno se tornou gerenciamento de risco”, visão que também está presente no relatório *Turnbull* (1999).

Marshal (2002 *apud* COIMBRA, 2006, p.16) diz que:

risco é o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras. Na visão do autor, os riscos enfrentados pela maioria das instituições de serviços financeiros são normalmente decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais.

Os riscos são definidos, descritos e classificados de distintas maneiras por diversos autores e instituições. Dessa forma, elaborou-se um resumo, que pode ser observado no Quadro 1, que contém as definições dos principais tipos de riscos associados às instituições financeiras (foco da pesquisa), a fim de possibilitar uma melhor distribuição dos conceitos sobre o tema.

Tipos de Riscos	Definição
1. Risco de Mercado	Possibilidade de perdas causadas por mudanças no comportamento das taxas de juros e câmbio, nos preços de ações e de <i>commodities</i> e no descasamento entre taxas, preços, prazos, moedas e índices.
2. Risco de Crédito	Possibilidade de perdas resultantes da incerteza quanto ao recebimento de um valor contratado, devido pelo tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título.
3. Risco Legal	Possibilidade de perdas decorrentes da inobservância de dispositivos legais ou regulamentares, da mudança da legislação ou de alterações na jurisprudência aplicáveis às transações da organização.
4. Risco de Liquidez	Possibilidade de perdas decorrentes da falta de recursos necessários ao cumprimento de uma ou mais obrigações, em função dos descasamentos de captações e aplicações, bem como possibilidade de perdas devido à incapacidade de se desfazer rapidamente de uma posição, a um preço razoável, ou obter <i>fundings</i> devido às condições de mercado.
5. Risco de Conjuntura	Possibilidade de perdas potenciais decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do próprio país ou de outros países.
6. Risco Operacional	Possibilidade de perdas ou danos resultantes de inadequações ou falhas provenientes de pessoas, processos, tecnologia ou eventos externos.
7. Risco de Imagem	Possibilidade de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao mercado ou autoridades, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.

QUADRO 1 - Tipos e definições de riscos associados às instituições financeiras

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Barros (2007, p.74), “o conceito tradicional da gestão de risco é a que opera por meio de instrumentos financeiros, de relevância inquestionável.”

Outras abordagens da gestão de risco, o controle interno, e a inter-relação entre estes, refletem diretamente o conteúdo que a presente seção deve permear. Para tanto, é necessário o conhecimento prévio dos princípios que norteiam os controles internos.

Peter e Machado (2003, p.25) identificam os princípios do controle interno como:

- a) Relação custo/benefício: os custos de um controle não podem exceder aos benefícios que possam proporcionar.
- b) Qualificação adequada: treinamento e rodízio de funcionários, em que a eficiência do controle interno está ligada à competência e integridade do pessoal, por isso deve haver uma política de pessoal que contemple:
  - I Seleção e treinamento para um bom rendimento e menor custo;
  - II Rotatividade de funções para reduzir possibilidades de fraude; e
  - III Férias regulares para evitar dissimulação de irregularidade.
- c) Delegação de poderes e determinação de responsabilidades: para rapidez e objetividade das decisões.
- d) Segregação de funções: entre autorizar ou aprovar operações e a execução, controle e contabilização das mesmas.
- e) Instruções devidamente formalizadas: para segurança, os procedimentos e instruções devem ser disciplinados e formalizados por instrumentos eficazes, claros e objetivos, emitidos pela autoridade competente.
- f) Controle sobre as transações: é imprescindível o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais para que eles sejam legítimos, relacionados à finalidade do órgão e autorizados por quem de direito.

g) Aderência às diretrizes e normas legais: necessidade de sistemas que assegurem a observância das diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos internos.

Na abordagem de Pessoa, Neto e Araújo (2005), os princípios do controle interno são:

- Delimitação nítida das responsabilidades;
- Segregação de funções específicas;
- Adequação do nível de capacitação e habilidade do pessoal envolvido;
- Adequação dos períodos de rotação entre os servidores designados para cada trabalho;
- Adequação das instruções operacionais quanto à clareza e à facilidade de entendimento;
- Adequação e grau de confiabilidade dos registros de dados e informações (paralelos, complementares e autônomos);
- Obrigatoriedade de compartilhamento do domínio e responsabilidade do ciclo completo de uma transação;
- Existência adequada de dispositivos de controle cobrindo toda a abrangência necessária para o atendimento às operações finalísticas da unidade examinada.

Ainda sobre os princípios do Controle Interno, ressalta-se a importância de se estabelecer preceitos que devem ser seguidos diariamente. São considerados caminhos ótimos para que a entidade atinja a efetividade em seu sistema de controle interno.

Isto posto, a Figura 1 apresenta um resumo sobre os princípios de controle interno para uma empresa:

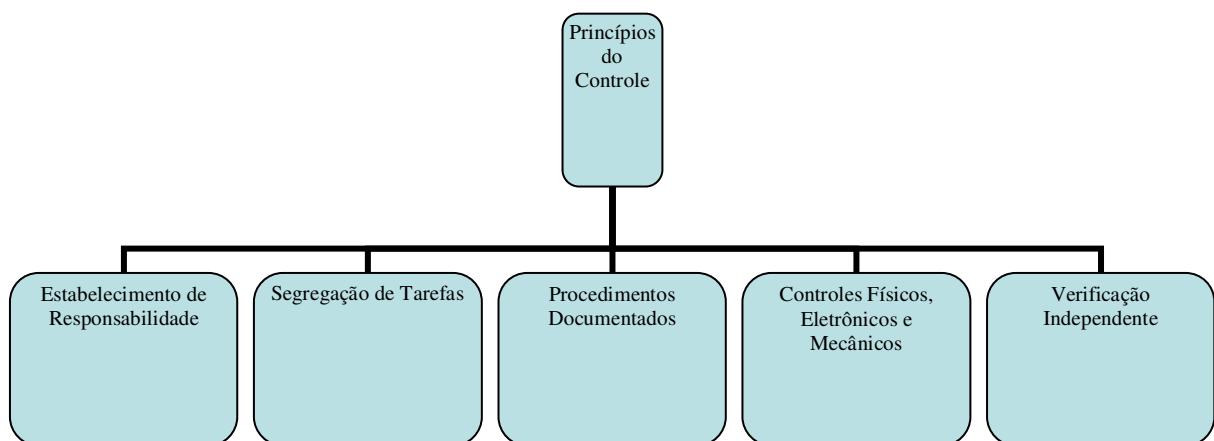


FIGURA 1 - Princípios do Controle Interno

Fonte: Adaptado de Marshall, 2002.



Desse modo, percebe-se que os princípios do controle interno são de responsabilidade direta da alta administração, que deverá conduzir todo o processo de forma eficiente e eficaz. Ou seja, detém o poder de dirigir o negócio para o melhor resultado. Assim, cabe à alta administração o acompanhamento direto sobre o correto funcionamento do seu sistema de controle interno, estabelecendo normas e segregando funções, para que o seu monitoramento seja verificado de forma efetiva e que a empresa possa cada vez mais produzir dados consistentes e fidedignos, os quais serão acompanhados pelos *stakeholders*.

Assim, um gerenciamento de controle interno adequado e eficaz faz com que a empresa identifique oportunidades de criação ou preservação de valor para si. Dessa forma, a direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de fixação de objetivos estratégicos, formulando planos que visam o seu aperfeiçoamento e aproveitamento ótimo.

Da relação direta entre risco e controle interno, chega-se à seguinte definição:

O gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite ao risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade (COSO, 2004).

Percebe-se, a partir desse conceito, que a gestão dos controles internos pode ser vista como:

- Um processo contínuo e que se estabelece por toda a empresa;
- Conduzido por profissionais de todos os níveis;
- Aplicado às definições estratégicas da empresa;
- Aplicado em toda a organização, em todos os níveis e inclui uma visão ampla de todos os riscos a que ela está exposta;
- Formulado de modo que eventos em potencial sejam identificados, cuja ocorrência possa afetar a empresa e que seu apetite ao risco seja administrado de forma condizente com sua visão estratégica;
- Capaz de propiciar garantia razoável aos gestores, o cumprimento dos objetivos da organização e;

- Deve ser orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, porém, que sejam dependentes entre si.

Considera-se, portanto, que o emprego de padrões básicos de controle possibilita sua aplicação em diversos tipos de empresas e setores econômicos, independentemente de seu tamanho, por se tratar de uma ação contínua e interativa e que permeia toda e qualquer organização.

## **2.4 Normatização sobre Controles Internos**

Devido à grande importância atribuída ao processo de gerenciamento do controle interno, foram instituídos diversos normativos em busca de uma padronização dos mecanismos de controle considerados eficazes.

Seguindo a estrutura adotada no presente trabalho, identificam-se adiante os principais normativos sobre controle interno e suas ramificações.

### **2.4.1 Lei Sarbanes-Oxley**

Em resposta aos recentes escândalos corporativos que ocorreram nos mercados financeiro e de capitais norte-americanos, devido a práticas antiéticas de seus administradores e de terceiros, que mostraram a fragilidade dos controles internos das empresas, surgiu a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) no ano de 2002.

Esses escândalos trouxeram declarações de executivos que afirmavam “não terem conhecimento” das atividades duvidosas praticadas por suas companhias – participações não registradas nos livros, reconhecimentos de receitas impróprias, etc.

A Lei Sarbanes-Oxley foi criada para desencorajar essas alegações, através de várias medidas que intensificam as conferências internas e aumentam a responsabilidade dos executivos (DELOITTE, 2003).

Sanches (2007, p. 6) afirma que “a Lei Sarbanes-Oxley trouxe significativas alterações na forma de controlar a elaboração e a divulgação de demonstrações contábeis de companhias abertas nos Estados Unidos.”

Para Bergamini Jr. (2005, p.166), a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley ou SOX, em 2002, foi uma reação das autoridades reguladoras e fiscalizadoras norte-americanas para proteger seu mercado de capitais.

Ferreira (2005, p.7) relata:

Repleta de reformas para governança corporativa, divulgação das demonstrações financeiras e contabilização dos resultados alcançados, a nova Lei busca, por meios tangíveis, “reparar” a perda da confiança pública nos líderes empresariais norte-americanos e enfatizar mais uma vez a importância dos padrões éticos na preparação das informações financeiras reportadas aos investidores.

A Lei Sarbanes-Oxley e as regras relacionadas emitidas pela SEC (*Security and Exchange Commission* - instituição equivalente à Comissão de Valores Mobiliários – CVM, no Brasil) geraram confusão e consternação na comunidade empresarial. Mas, por trás de todas as regras e regulamentações, a Lei Sarbanes-Oxley é simplesmente uma forma encontrada pelo governo para reduzir a assimetria informacional existente entre os gestores das empresas e os *stakeholders*, sob os preceitos básicos da boa governança corporativa e das práticas empresariais éticas (FERREIRA, 2005)

De forma ainda mais notável, a Lei Sarbanes-Oxley privilegia o papel crítico do controle interno. O controle interno é um processo executado pela Diretoria, pelo Conselho de Administração ou por outras pessoas da companhia que impulsiona o sucesso dos negócios em três categorias (DELOITTE, 2003):

- Eficácia e eficiência das operações.
- Confiabilidade dos relatórios financeiros.
- Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

A Lei Sarbanes-Oxley torna Diretores Executivos e Diretores Financeiros explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia dos controles internos sobre relatórios financeiros e divulgações.

De acordo com Bergamini Jr. (2005, p.166), a SOX, aplicável às grandes corporações norte-americanas e às estrangeiras com acesso ao mercado de capitais dos EUA, é uma lei composta por 11 títulos ou capítulos. Todavia, aborda-se no presente trabalho somente os requisitos dos títulos 3 e 4, que abrangem as responsabilidades corporativas e a divulgação de informações financeiras, respectivamente, por se relacionarem mais diretamente com o sistema de controles internos.

Banzas (2005) complementa dizendo que o foco das atenções tem sido as Seções 302 e 404, pois são aquelas que mais dizem respeito ao sistema de controles internos e às boas práticas de governança corporativa.

A Seção 301 estabeleceu a obrigatoriedade de as companhias constituírem um novo órgão denominado “Comitê de Auditoria”, que é encarregado pela contratação, supervisão e substituição dos auditores independentes, bem como pelo gerenciamento dos serviços de auditoria interna (SANCHES, 2007).

Ainda, segundo Sanches (2007, p. 41), após muitas controvérsias, a SEC e o PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*) autorizaram às companhias estrangeiras, que já possuíam um órgão semelhante ao estabelecido na Seção 301, a considerar esse órgão na função do referido “Comitê de Auditoria”. No Brasil, ficou definido que os conselhos fiscais podem assumir esse papel.

A seção 302 determina que Diretores Executivos e Diretores Financeiros devem declarar pessoalmente que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação. Cada arquivo trimestral deve conter a certificação de que eles executaram a avaliação do desenho e da eficácia desses controles. Os executivos certificados também devem declarar que divulgaram todas e quaisquer deficiências significativas de controles, insuficiências materiais e atos de fraude ao seu Comitê de Auditoria (DELOITTE, 2003).

Oliveira e Linhares (2006, p.6) complementam a respeito da Seção 302, intitulada “*Corporate Responsibility for Financial Reports*” – também conhecida por “certificações”:

a seção 302 determina que o diretor executivo (CEO – *Chief Executive Officer* – executivo principal) e o diretor financeiro (CFO – *Chief Financial Officer* – executivo financeiro) devem declarar pessoalmente, que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação.

Para Bergamini Jr. (2005, p.166), a Seção 302 exige que, para cada relatório periódico, os executivos que assinam os relatórios certifiquem-se de que:

- a) quem assinou fez a revisão do relatório;
- b) o relatório não contém falsa declaração de evento material;
- c) eles são os responsáveis por estabelecer e manter os controles internos;
- d) foram eles que projetaram tais controles internos para assegurar que as informações lhes serão conhecidas;
- e) avaliaram a efetividade dos controles internos;
- f) apresentaram suas conclusões sobre a efetividade dos controles internos;
- g) informaram ao Comitê de Auditoria e à empresa de auditoria independente todas as deficiências significativas no projeto e operação dos controles; toda a fraude, material ou não, que envolva a gerência ou outros empregados que tenham papel significativo nos controles internos e;
- h) apontaram no relatório a existência ou não de alterações significantes nos controles internos ou de qualquer ação corretiva relativa às deficiências significativas e fraquezas materiais.

Paralelamente, a SEC também propôs uma exigência de certificação mais abrangente que inclui os controles internos e os procedimentos para a emissão de relatórios financeiros, além da exigência relacionada com os controles e procedimentos de divulgação.

Bergamini Jr. (2005, p.166) descreve que a seção 401 prevê a divulgação, por relatórios periódicos, de informes financeiros sobre transações fora-de-balanço, obrigações, acordos e outras transações atípicas; de declaração que o relatório não contém inverdades ou omissões de fato material; e de declaração que o relatório está conciliado com princípios contábeis geralmente aceitos (GAAP).

A seção 404 determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Além disso, o auditor independente da companhia deve emitir um relatório distinto que ateste a asserção da administração sobre a eficácia dos controles internos e dos procedimentos executados para a emissão dos relatórios financeiros (DELOITTE, 2003).

Ainda sobre a seção 404, requer que a alta administração faça uma avaliação periódica dos controles internos e, em cada relatório anual: (a) faça constar que é responsabilidade da alta administração estabelecer e manter uma adequada estrutura de controles internos e de procedimentos de relato; e (b) contenha uma validação da efetividade da estrutura de controles internos e procedimentos para elaboração do relatório financeiro.

Ferreira (2005, p. 11), ainda referindo-se à seção 404, complementa dizendo que “é a documentação e avaliação dos controles internos sob duas óticas: a do desenho do controle e como este funciona, e a da operação que é vista em grandes amostras de transações operacionais dentro dos processos da empresa.”

A seção 407 exige que faça parte do Comitê de Auditoria um perito em finanças, com formação e experiência como contador, auditor, principal administrador financeiro, controlador ou função similar, incluindo experiência com controles internos contábeis e entendimento das funções do Comitê de Auditoria.

A seção 802 também é digna de nota, por se referir à fraude na contabilidade corporativa, prevendo penalidades criminais por alteração de documentos ao estabelecer multa e/ou prisão por alteração intencional, destruição, mutilação, ocultação, dissimulação, disfarce, falsificação ou falsa entrada de dados em qualquer relatório, documento ou objeto tangível de mesmo intento. A referida seção prevê a guarda, por cinco anos, de relatórios de auditoria, papéis de trabalho, memorandos, correspondências, comunicados e outros, incluindo os eletrônicos, emitidos e recebidos em conexão com as atividades da auditoria.

A lei Sarbanes-Oxley gerou a expectativa de maior transparência, através da melhoria das demonstrações contábeis apresentadas pelas empresas que estão inseridas no mercado de capitais norte-americano.

Com o seu advento, procurou-se conceder uma maior solidez aos controles internos. É recomendável o conhecimento e cumprimento de todas as seções da lei, bem como a sua aplicabilidade, e a seleção de uma apropriada estrutura de controle interno (OLIVEIRA e LINHARES, 2006).

Nessa visão, seu objetivo inicial é o de melhorar os controles envolvidos na fidedignidade dos registros contábeis, que incluem também a clara segregação de funções de escrituração e elaborações de relatórios das funções operacionais, bem como a atribuição de responsabilidades dirigidas e o aperfeiçoamento dos sistemas de validação de operações.

Para tanto, é necessária a implantação de uma estrutura de controle interno capaz de abranger os aspectos da nova lei. O *COSO* destaca-se, entre as várias estruturas de controle interno atualmente existentes. É o mais usado e tem sido recomendado pelas companhias em fase de implantação da lei Sarbanes-Oxley (OLIVEIRA e LINHARES, 2006). Revela-se, portanto, um *framework* de ampla utilização e aceitação.

#### **2.4.2 Acordos da Basiléia**

O mercado financeiro mundial ultrapassou momentos de intensa volatilidade com o fim do Sistema Monetário Internacional, baseado em taxas de câmbio fixas no ano de 1973. Essa mudança fez com que fossem criadas medidas que minimizassem o risco do sistema.

A fragilidade alcançou nível crítico em 1974 com o registro de distúrbios nos mercados internacionais, como a falha na liquidação de contratos de câmbio ocasionada pela insolvência do Bankhaus Herstatt, da Alemanha (Banco do Brasil, 2008).

No final do mesmo ano, os responsáveis pela supervisão bancária nos países do G-10, grupo formado pelas dez maiores potências capitalistas, decidiram então criar o Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, sediado no Banco de Compensações Internacionais - BIS, em Basiléia, na Suíça. Daí a denominação Comitê de Basiléia.

De acordo com Aoki (1999), o Comitê foi constituído pelos presidentes dos bancos centrais do grupo dos países mais desenvolvidos no Mundo, quais sejam, Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos, conhecidos como G-10. Atualmente, também integram o Comitê: Holanda, Espanha e Luxemburgo.

O Comitê não possui autoridade formal para supervisão supranacional, mas tem o objetivo de induzir comportamento nos países não-membros do G-10. Nesse Comitê, são discutidas questões relacionadas à indústria bancária, visando a melhoria da qualidade da supervisão bancária e o fortalecimento da segurança do sistema bancário internacional (BANCO DO BRASIL, 2008).

Diante das pressões de mercado e dos escândalos financeiros ocorridos nos últimos anos, tornou-se iminente a necessidade de induzir todos os bancos em nível global a possuírem um sistema de informação na área de risco que lhes permitissem gerir o risco eficazmente (GALLO e NICOLINI, 2002).

#### a) Basiléia I

A internacionalização dos bancos e a globalização das economias mundiais levaram o *Bank of International Settlements (BIS)* à criação do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia (*Basle Committee on Banking Supervision*).

O Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia congrega autoridades de supervisão bancária e foi estabelecido pelos presidentes dos bancos centrais dos países do Grupo dos Dez (G-10), em 1975. Normalmente, reúnem-se no Banco de Compensações Internacionais, na Basiléia, Suíça, onde está localizada sua secretaria permanente (BACEN, 2000).



Di Benedetto (2006, p.36) destaca:

Em julho de 1988, o Comitê divulgou o primeiro Acordo de Capital, documento intitulado Convergência Internacional de Mensuração de Capital e Padrões de Capital – Acordo da Basileia, em que foram apresentados como objetivos fundamentais: (i) fortalecer a saúde e estabilidade do sistema bancário internacional; e (ii) estabelecer uma estrutura justa e um alto grau de consistência nas aplicações de instituições em diferentes países visando reduzir uma fonte de desigualdade competitiva existente entre os bancos internacionais.

Segundo o *Basle Committee* (1988, p.2):

A estrutura desse documento é principalmente direcionada à avaliação de capital em relação ao risco de crédito (o risco de falha da contraparte), mas outros riscos, especialmente riscos de taxa de juros e o risco de investimento em títulos, devem ser considerados pelos supervisores na avaliação da adequação (em termos gerais) de capital.

Reforçar a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional e minimizar as desigualdades competitivas entre os bancos internacionalmente ativos são os objetivos do acordo.

Segundo o Banco do Brasil (2008), o Acordo de Basileia de 1988 definiu três conceitos:

- Capital Regulatório - montante de capital próprio alocado para a cobertura de riscos, considerando os parâmetros definidos pelo regulador;
- Fatores de Ponderação de Risco dos Ativos - a exposição a Risco de Crédito dos ativos (dentro e fora do balanço) é ponderada por diferentes pesos estabelecidos, considerando, principalmente, o perfil do tomador e;
- Índice Mínimo de Capital para Cobertura do Risco de Crédito (Índice de Basileia ou Razão BIS) - quociente entre o capital regulatório e os ativos (dentro e fora do balanço) ponderados pelo risco. Se o valor apurado for igual ou superior a 8%, o nível de capital do banco está adequado para a cobertura de Risco de Crédito.

O avanço obtido com o Basileia I, em termos de marco regulatório e de exigência de capital para suportar o Risco de Crédito, foi inegável (BANCO DO BRASIL, 2008). Malgrado algumas críticas, tornou-se necessário o aprimoramento do documento no âmbito do Comitê de Basileia. Entre os ajustes, destacou-se a necessidade de alocação de capital para cobertura de Riscos de Mercado.

Assim, em janeiro de 1996, foi publicado adendo ao Basileia I, chamado de Emenda de Risco de Mercado, cujos aspectos relevantes são:

- Ampliação dos controles sobre riscos incorridos pelos bancos;
- Extensão dos requisitos para a definição do capital mínimo (ou regulatório),

- incorporando o Risco de Mercado;
- Possibilidade de utilização de modelos internos na mensuração de riscos, desde que aprovados pelo regulador local (BANCO DO BRASIL, 2008).

O Comitê preparou um conjunto abrangente de princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz, o chamado: Princípios Essenciais da Basiléia.

De acordo com o *BIS* (1997), ao desenvolver os Princípios, o Comitê da Basiléia trabalhou junto às autoridades de supervisão de países não-membros do G-10. O documento foi preparado por um grupo formado por representantes do Comitê da Basiléia e também do Chile, da China, da República Tcheca, de Hong Kong, do México, da Rússia e da Tailândia. O trabalho contou ainda com a estreita colaboração de nove outros países (Argentina, Brasil, Hungria, Índia, Indonésia, Coréia do Sul, Malásia, Polônia e Cingapura). Para o esboço dos Princípios, houve uma consulta ainda mais ampla, com um grupo maior de supervisores individuais, seja diretamente, seja por meio de grupos de supervisão regionais.

Ainda segundo o *BIS* (1997), os Princípios Essenciais da Basiléia compreendem 25 princípios básicos, indispensáveis para um sistema de supervisão realmente eficaz. Os princípios referem-se a:

Pré-condições para uma supervisão bancária eficaz	Princípio 1
Autorizações e estrutura	Princípios 2 a 5
Regulamentos e requisitos prudenciais	Princípios 6 a 15
Métodos de supervisão bancária contínua	Princípios 16 a 20
Requisitos de informação	Princípio 21
Poderes formais dos supervisores	Princípio 22
Atividades bancárias internacionais	Princípios 23 a 25

QUADRO 2 - Resumo dos 25 Princípios da Basiléia

Fonte: Adaptado de BACEN, 2002.

Os Princípios Essenciais da Basiléia, em sua íntegra, estão contidos no Anexo A.

Contudo, o foco do acordo de 1988 foi determinar a quantidade de capital ideal dos bancos, que seria vital na redução do risco de insolvência bancário e do custo potencial da falência de um banco para os depositantes (DI BENEDITTO, 2006).

A principal medida era o Índice de Adequação de Capital (Índice de Basiléia) - quociente entre o patrimônio líquido de referência e os riscos incorridos pelas operações ativas - medido em termos percentuais, tendo como padrão internacional o limite de 8%. Assim, uma instituição está desenquadrada quando seu índice for menor que o limite, ou seja, seu patrimônio é insuficiente para garantir os riscos incorridos nas operações (SOUZA, 2007).

#### b) Basiléia II

Não obstante à sua contribuição para a estabilidade financeira, o acordo de Capitais de 1988 (Basiléia I) não impediu que algumas crises, susceptíveis de abalar a confiança no sistema, tivessem ocorrido, em especial nos chamados mercados emergentes (STIGLITZ e WEISS, 1981; IMF, 2001, 2002; GOLDFAJN, 2003).

De acordo com o Banco do Brasil (2008), desde a criação do Comitê da Basiléia, em 1975, a regulamentação bancária vem apresentando avanços significativos. Assim, em junho de 2004, o Comitê divulgou o Novo Acordo de Capital, comumente conhecido por Basiléia II, com os seguintes objetivos:

- Promover a estabilidade financeira;
- Fortalecer a estrutura de capitais das instituições;
- Favorecer a adoção das melhores práticas de gestão de riscos e;
- Estimular maior transparência e disciplina de mercado.

O Basiléia II propõe um enfoque mais flexível para exigência de capital e mais abrangente com relação ao fortalecimento da supervisão bancária e ao estímulo para maior transparência na divulgação das informações ao mercado.

O novo acordo de capitais foi estruturado para apoiar-se em três pilares: o primeiro pilar refere-se aos requisitos e exigências de capital dos bancos, que são função dos riscos de crédito assumidos; o segundo pilar trata do processo de exame e supervisão bancária; e o terceiro e último pilar cuida da disciplina do mercado financeiro e exigências de informação. Na prática, essas recomendações buscam impor parâmetros às instituições bancárias, para que sejam mais seletivas na concessão de créditos. Caso contrário, lhes será exigido mais capital para cobrir os riscos assumidos.

Souza (2007, p.27) complementa dizendo:

o Comitê de Basileia apresentou nova proposta em junho de 1999 (*New Framework for Capital Adequacy*), amparada sobre três pilares: fortalecimento da estrutura de capitais das instituições; estímulo à adoção das melhores práticas de gestão de riscos e redução da assimetria de informação e favorecimento da disciplina de mercado.

Ainda segundo Souza (2007), o novo acordo introduziu a exigência de capital para risco operacional, não tratado anteriormente, bem como aprimorou a discussão acerca de risco de crédito. Em relação ao tratamento do risco de mercado, anteriormente implementado pela emenda de 1996, não houve mudanças substanciais. A estrutura do Novo Acordo é apresentada na Figura 2.



FIGURA 2 - Estrutura do Novo Acordo de Basileia  
Fonte: Souza (2007).

A Figura 2 representa a estruturação delineada para o Novo Acordo. Assim, o Pilar I define o tratamento a ser dado para fins de determinação da exigência de capital frente aos riscos incorridos nas atividades desenvolvidas pelas instituições

financeiras. Em relação ao Acordo de 1988, Basileia II introduz a exigência de capital para risco operacional e aprimora a discussão acerca do risco de crédito. Essa incorporação pode ser observada na Figura 3:



FIGURA 3 - Estrutura do Pilar I do Novo Acordo de Basileia.  
 Fonte: Banco do Brasil (2008).

Como pode ser observado na Figura 3, aspectos ligados ao risco de crédito foram modificados e aspectos relacionados ao risco operacional foram acrescentados na nova versão do acordo. A criação de um indicador básico para a gestão do risco operacional revela sua principal mudança.

O Novo Acordo estimula a adoção de modelos proprietários para mensuração dos riscos (crédito, mercado e operacional), com graus diferenciados de complexidade, sujeitos à aprovação do regulador, e possibilidade de benefícios de redução de requerimento de capital por conta da adoção de abordagens internas.

Para o Banco do Brasil (2008), o Pilar II, que trata da governança e do processo de supervisão, estabelece normas para o gerenciamento de risco, através de quatro princípios essenciais de revisão de supervisão, que evidenciam a necessidade de os bancos avaliarem a adequação de capital em relação aos riscos assumidos e de os supervisores reverem suas estratégias e tomarem atitudes pertinentes em face dessas avaliações. Os princípios são:

- 1º. Princípio: os bancos devem ter um processo para estimar sua adequação de capital em relação a seu perfil de risco e possuir uma estratégia para manutenção de seus níveis adequados de capital.
- 2º. Princípio: os supervisores devem avaliar as estratégias, as estimativas de adequação e a habilidade dos bancos em monitorarem e garantirem sua conformidade com a exigência de capital mínimo.

- 3º. Princípio: os supervisores esperam, e podem exigir, que os bancos operem acima das exigências de capital mínimo;
- 4º. Princípio: os supervisores podem intervir antecipadamente e exigir ações rápidas dos bancos, se o nível de capital ficar abaixo do nível mínimo (BANCO DO BRASIL, 2008).

De acordo com o Pilar II, a alta cúpula administrativa torna-se responsável pela estratégia de exposição aos riscos e pelos níveis de capital compatíveis. Para o Banco do Brasil (2008), as principais características da existência de um processo rigoroso de avaliação da adequação de capital envolvem:

1. Supervisão da Alta Administração do banco e do Conselho de Administração;
2. Avaliação sólida das necessidades de capital para suportar os riscos de negócios;
3. Avaliação abrangente dos riscos;
4. Monitoramento e emissão de relatórios;
5. Revisão do controle interno.

Enfatiza-se a necessidade de os bancos possuírem volume de capital adequado para suportar todos os riscos envolvidos nos negócios. O capital não deve ser visto apenas como a única opção que o regulador utilizará para tratar a questão risco, mas também os controles internos e processos de administração de riscos que se revelarem insuficientes ou inadequados.

O Pilar III, que trata da disciplina de mercado, representa o conjunto de exigências de divulgação de informações que permite aos participantes do mercado avaliarem as informações essenciais contidas na estrutura, na mensuração do capital, nas exposições a risco, nos processos de gestão de riscos e ainda na adequação de capital da instituição.

Segundo Xavier (2004, p.13), as características para a divulgação de informações contábil-financeiras, estabelecidas no documento “*Enhancing Bank Transparency*”, do Novo Acordo de Basileia, são definidas da seguinte forma:

- *Divulgação essencial* – são aquelas informações vitais que todos os bancos devem divulgar, isto é, são as mínimas condições necessárias para que haja disciplina no mercado;
- *Divulgação suplementar* – informações enquadradas nesta categoria precisam ser publicadas apenas por determinadas instituições, dependendo do tipo de risco a que estão sujeitas, ao método utilizado para

determinar o capital mínimo ou ao nível de adequação do capital. Outrossim, o Comitê não considera estas informações como opcionais, mas aplicáveis somente a bancos com algumas características definidas;

- *Materialidade* – uma informação é considerada material se sua omissão puder mudar ou influenciar a avaliação ou decisão de um usuário;
- *Informação proprietária* – o Comitê reconhece que é importante determinar o nível correto de divulgação destas informações e acredita que as recomendações representam o equilíbrio necessário;
- *Freqüência* – a divulgação das informações, de maneira geral, deve ser feita semestralmente. Pelo menos anualmente os processos devem passar por verificação para testar sua eficácia. As informações, que em virtude do dinamismo do mercado tornam-se rapidamente obsoletas, devem ser divulgadas mais frequentemente, sempre que a situação assim o exigir, para que as decisões dos usuários externos possam ser tomadas sobre bases confiáveis;
- *Comparabilidade* – o Comitê, visando garantir uma compreensão mais adequada das informações divulgadas, oferece sugestões da maneira como poderiam ser apresentadas, enfatizando, porém, que esta decisão deve ser tomada pelos bancos.

De acordo com Banco do Brasil (2008), o Pilar III fundamenta-se em quatro categorias/divisões:

- a) Escopo de aplicação – representa a relação entre as recomendações e a estrutura do Banco;
- b) Capital – demonstra a capacidade de o banco absorver eventuais perdas;
- c) Exposição a risco – evidencia os subsídios para avaliação da intensidade dos riscos e as formas de avaliação destes.
- d) Adequação de capital – Possibilita o julgamento da suficiência do capital frente aos riscos incorridos.

O intuito deste pilar é de complementaridade aos requerimentos mínimos de capital (Pilar I) e ao processo de revisão da supervisão (Pilar II). Significa dizer que, com o desenvolvimento de regras que estimulem e requeiram maior abertura de informações quanto ao perfil de riscos e ao nível de capitalização dos bancos, os agentes participantes do mercado sintam-se estimulados a fiscalizar os bancos.

A partir dessa exposição, pode-se concluir que a utilização de determinados níveis de transparência será condição necessária para o reconhecimento e habilitação de uma instituição financeira em uma abordagem de mensuração de capital específica.

Posto em discussão e em prática por iniciativa do BIS, o acordo de Basiléia II se apresenta como um conjunto de regras de harmonização da supervisão bancária, cuja adoção tem sido incentivada desde a crise asiática de 1997 (BIS, 1997; STALLINGS e STUDART, 2001; MATIAS-PEREIRA, 2002, 2003, 2004). Além de mudanças para refinar a gestão do risco de crédito, buscou-se introduzir no acordo o conceito de risco operacional, que prevê a alocação de recursos para fraudes, roubos, falhas processuais, que podem estar presentes em qualquer ponto da organização e, por isso, são mais difíceis de se controlar. O novo acordo, que conta com a adesão de mais de 100 países, entrou em vigor no final de 2006.

Com o propósito de dar uma maior transparência e disciplina aos mercados, o novo acordo de capitais propõe-se a impor uma análise mais rigorosa na concessão de crédito, defendendo a implementação de sistemas mais evoluídos para o controle de risco. Como consequência dessas recomendações, os bancos enfrentam um novo desafio: estruturar os seus sistemas de informações operacionais de acordo com os requisitos do Basiléia II.

O Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia divulgou pesquisa feita em países não participantes do G-10 com o intuito de dimensionar a adesão à Basiléia II. Como resultado, verificou-se que 95 países se manifestaram pela adesão às novas regras. De 16 países consultados na América Latina, 12 se manifestaram pela adesão (BANCO DO BRASIL, 2008).

Para o Banco do Brasil (2008), mais do que uma tendência, a adesão ao Novo Acordo mostra-se, na prática, obrigatória para os grandes representantes do mercado bancário e está intimamente relacionada à manutenção e ao incremento da competitividade no setor.

No País, o Banco Central do Brasil publicou uma série de normativos, os quais mostram-se alinhados aos procedimentos dos países desenvolvidos. O Quadro 3 destaca esses normativos:



Resolução CMN 2.099, de 17 de agosto de 1994	Estabeleceu a exigência de capital para cobertura de risco de crédito e a instituição dos limites mínimos de capital e de patrimônio líquido para as instituições financeiras.
Resolução CMN 2.682, de 21 de dezembro de 1999	Instituiu a classificação das operações de crédito em nove níveis de risco (AA, A, B, C, D, E, F, G, H) e a constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa.
Resolução CMN 2.837, de 30 de maio de 2001	Definiu o Patrimônio de Referência das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN.
Comunicado BACEN nº 12.746, de 09 de dezembro de 2004	Estabeleceu o cronograma e os procedimentos a serem adotados na implementação do Novo Acordo de Capital – Basileia II – levando-se em consideração o nível de risco associado às operações conduzidas pelas instituições financeiras.
Resolução CMN 3.380, de 29 de junho de 2006	Determinou a implementação da estrutura de gerenciamento do risco operacional, com destaque para a definição de política institucional, processos, procedimentos e sistemas de suporte, além da indicação do diretor responsável pela gestão.
Resolução CMN 3.380, de 29 de junho de 2006	Determinou a implementação da estrutura de gerenciamento do risco operacional, com destaque para a definição de política institucional, processos, procedimentos e sistemas de suporte, além da indicação do diretor responsável pela gestão.
Resolução CMN 3.464, de 26 de junho de 2007	Determinou a implementação da estrutura de gerenciamento de Risco de Mercado, com destaque para a definição de política institucional, processos, procedimentos e sistemas de suporte, além da indicação do diretor responsável pela gestão.
Resolução CMN 3.444, de 28 de fevereiro de 2007	Revisou a definição do conceito de Patrimônio de Referência (PR), revogando a Resolução 2.837, de 30 de maio de 2001.
Resolução CMN 3.490/07, de 29 de agosto de 2007	Alterou os critérios para a apuração do Patrimônio de Referência Exigido (PRE), incorporando parcelas de risco de mercado não contidas anteriormente, trazendo modificações significativas na apuração de capital para risco de crédito e incorporando o risco operacional.
Comunicado nº 16.137, de 27/09/2007	Estabeleceu novo cronograma, ajustando o Comunicado nº 12.746, de 09/12/04. Conforme este documento, a implementação das exigências para utilização de modelos avançados de mensuração de capital deverá ocorrer até o final de 2012, com destaque para a alocação de capital para risco operacional e mudanças na alocação de capital para risco de crédito (Pilar I).

### QUADRO 3 - Normativos do BACEN sobre o Acordo de Basileia.

Fonte: Adaptado de Banco do Brasil (2008).

Dentre as normas apresentadas no Quadro 3, destaca-se o Comunicado 12.746, de 9 de dezembro de 2004, que trata dos procedimentos que serão adotados para a implementação da nova estrutura de capital – Basileia II no mercado brasileiro e o cronograma de atividades previstas para o período de 2005 a 2011. Nesse documento, o BACEN ressalta que as recomendações contidas no Pilar II (Processos de Supervisão) e no Pilar III (Transparência e Disciplina de Mercado) serão aplicadas a todas as instituições do Sistema Financeiro Nacional.

Através do Comunicado 16.137, de 27 de setembro de 2007, o Bacen estabeleceu novo cronograma para a implementação do Basileia II, que pode ser visto na Figura 4:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Mercado</b>	Critérios de elegibilidade modelos internos Divulgação do processo de solicitação de autorização - uso de modelos internos		Início do processo de autorização para o uso de modelos internos	<b>Implementação *</b>			
<b>Crédito</b>	Implementação de estrutura de gerenciamento de risco de crédito Divulgação de pontos-chave para formatação de base de dados		Critérios de elegibilidade (IRB) Divulgação do processo de solicitação de autorização (IRB)				
<b>Operacional</b>	Estabelecimento de parcela de requerimento de capital	Divulgação de pontos-chave para modelos internos		Critérios de elegibilidade de modelos internos Divulgação do processo de solicitação de autorização uso modelos internos		Início do processo de autorização para o uso de modelos internos	<b>Implementação *</b>

\*\* após a conclusão do processo de autorização

FIGURA 4 - Cronograma de implementação de Basileia II.  
Fonte: Banco do Brasil (2008).

Através da Figura 4, pode ser observado que a implementação do Novo Acordo será totalmente concretizada no ano de 2013. Esse calendário representa o tempo necessário para que as instituições financeiras se adequem às condições impostas.

Desta feita, somente a partir de um nível de transparência satisfatório, com informações confiáveis, baseadas em bons princípios contábeis e em sistemas de controle interno eficientes, é que reguladores, participantes do mercado, acionistas, investidores e outros usuários da informação serão capazes de avaliar com precisão a condição financeira de determinada instituição, seu desempenho, o andamento de seu negócio e os riscos relacionados às suas atividades (BACEN, 2002, p.100).

É perceptível que a complexidade das novas normas, que geram dilemas e desafios determinantes à gestão dos bancos e de outros agentes financeiros, está exigindo que essas instituições antecipem as suas mudanças internas, especialmente em nível da qualificação dos seus recursos humanos e das técnicas

utilizadas de modernização e controle dos riscos da atividade (URIBE e LOZANO, 2003).

Em complemento, Di Benedetto (2006, p. 3) relata:

estudos recentes, realizados por Xavier (2003) e Goulart (2003), indicam que o nível de *disclosure* das instituições financeiras no Brasil, se comparado com os critérios de divulgação recomendados pelo *Bank for International Settlements (BIS)*, é incipiente. Porém, tais estudos não revelam as possíveis razões que levariam a essa aderência em relação às recomendações do *BIS*.

Souza (2007), por sua vez, identifica a complexidade do Novo Acordo e a necessidade de adequação às particularidades de cada país como as justificativas para essa incipiência.

Souza (2007, p. 28) ainda completa:

diversos países precisam ainda fortalecer seus sistemas básicos de supervisão bancárias, sendo que, destes, alguns ainda não implementaram o Acordo anterior na sua totalidade. Para o caso brasileiro, espera-se que até 2011 o Basileia II esteja integralmente implantado.

Isto posto, pode-se traçar um paralelo entre a *SOX* e o Basileia II: ambos possuem mais em comum do que a vontade de proteger investidores, sendo o risco operacional e a transparência os grandes pontos de interseção (MAYER, 2003). Destarte, revela-se prudente utilizar os mesmos esforços para a implementação das duas orientações, de forma a reduzir custos e obter ganhos de sinergia.

### **2.4.3 Resolução BACEN 2.554/98**

Um dos objetivos do BACEN é manter as instituições financeiras dentro de limites prudenciais, por meio de uma supervisão moderna e eficaz, focada nos riscos assumidos pelos bancos e nos riscos para o sistema. A legislação sobre o Sistema Financeiro Nacional – SFN atribui amplos poderes ao BACEN para supervisionar as instituições financeiras com atuação no Brasil, incluindo as estrangeiras (BACEN, 2002).

Goulart (2003 apud COIMBRA, 2006, p.26) assinala que o Banco Central do Brasil:

[...] por meio de diversos normativos, tem procurado incorporar as recomendações estabelecidas pelo Comitê da Basileia, de forma a harmonizar os procedimentos de supervisão aplicáveis às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional aos padrões internacionalmente recomendados, questão importante sob o ponto de vista da competitividade da indústria bancária brasileira nos mercados globalizados.

Logo após a divulgação dos princípios da Basileia, as autoridades monetárias brasileiras resolveram atribuir mais um instrumento de controle para as instituições financeiras: Resolução 2.554/98, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos pelas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BACEN), cuja disposição é dada através de sete artigos.

A respeito dessa legislação, Sanches (2007, p. 46) relata:

a Resolução 2.554/98 foi emitida em meio à crise que vivia o sistema financeiro nacional, com a necessidade de intervenção do BACEN em diversos bancos brasileiros, bem como a ocorrência de incorporações de pequenos e médios bancos por grandes conglomerados financeiros.

A partir da publicação desta resolução, as instituições financeiras passaram a dirimir esforços para apresentar à autoridade fiscalizadora elementos que comprovassem a implantação e implementação dos seus sistemas de controle interno sob pena de serem autuadas pelo Banco Central.

Então, em 24 de setembro de 1998, fora publicada a Resolução 2.554/98, pelo então presidente do Banco Central do Brasil, Gustavo Franco. Assim, em seu artigo primeiro, o BACEN resolveu:

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

A partir daí, os bancos e seus supervisores passaram a trabalhar para que fossem implantados seus sistemas de controles internos até 31 de dezembro de 1999, conforme cronograma instituído pelo Banco Central, na Resolução 2.554, de 24/09/98. A resolução em sua íntegra é apresentada no Anexo B. O documento dispunha que as instituições financeiras organizassem e implementassem sistemas de controles internos voltados para suas atividades, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais aplicáveis.

Sanches (2007, p.47) complementa relatando:

a Resolução determinou às instituições financeiras a implantação e implementação de controles internos voltados para suas atividades, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e para o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis, os quais devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por elas realizadas.

Em seu artigo quinto, o BACEN determina os prazos para a implementação e implantação dos sistemas de controles internos, pelas instituições autorizadas a funcionar, como segue:

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

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

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

*Parágrafo único. A auditoria externa da instituição deve fazer menção específica, em seus pareceres, à observância do cronograma estabelecido neste artigo (BACEN, 1998).*

Em alguns setores, novas legislações exigem que as empresas apresentem relatórios anuais sobre suas práticas de controle empresarial.

Essa Resolução veio com o objetivo de aumentar a qualidade da governança corporativa nas instituições financeiras e reduzir o risco de ocorrência de novas surpresas, como a quebra inesperada de entidades, o que poderia ter reflexos nocivos e em cadeia em todo o sistema (SANCHES, 2007).

De acordo com a Resolução, a diretoria é responsável por assegurar que a organização tenha sistemas internos de controle adequados e eficazes, destinados a garantir de forma razoável, que os objetivos da organização sejam alcançados. Embora na prática esta função seja normalmente delegada à gerência, isso de modo algum diminui a responsabilidade final da diretoria.

Essa determinação pode ser constatada no artigo primeiro, parágrafo segundo, que dispõe:

*Parágrafo 2. São de responsabilidade da diretoria da instituição:*

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

*II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;*

*III - a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II (BACEN, 1998.)*

A área de Controles Internos de uma empresa atua no estabelecimento ou manutenção de controles internos, desempenhando importante papel, auxiliando a diretoria na avaliação da eficácia destes sistemas internos de controle.

Os órgãos normativos recomendam que as empresas reconheçam a responsabilidade pelo gerenciamento do controle e do risco, avaliando e informando regularmente, os riscos aos quais estão expostos, bem como a eficácia dos controles internos.

Diante do exposto, pode-se fazer uma análise comparativa entre a Resolução 2.554/98 e os 13 Princípios para Avaliação de Sistemas de Controles Internos da Basiléia, conforme mostra o Quadro 4.

<b>Resolução BACEN 2.554/98</b>	<b>13 Princípios da Basiléia</b>
<b>Responsabilidades da Alta Administração e Cultura de Controle</b>	
• Artigo 4	• Princípios 1; 2 e 3
<b>Identificação e Avaliação de Riscos</b>	
• Artigo 1 • Artigo 2, incisos III, V, VI, VII e VIII	• Princípio 4
<b>Atividades de Controle e Segregação de Funções</b>	
• Artigo 2, inciso II	• Princípios 5 e 6
<b>Sistemas de Informação e Canais de Comunicação</b>	
• Artigo 2, inciso IV	• Princípios 7, 8 e 9
<b>Avaliação dos Controles Internos e Correção das Deficiências</b>	
• Artigo 2, parágrafo 1 • Artigo 3	• Princípios 10, 11 e 12
<b>Avaliação do Sistema de Controles Internos pela Autoridades Supervisoras</b>	
• Artigo 6	• Princípio 13

**QUADRO 4 - Análise comparativa entre a Resolução 2.554/98 e os 13 Princípios para Avaliação de Sistemas de Controles Internos da Basiléia.**

Fonte: Elaborado pelo autor

É fundamental que a diretoria avalie suas abordagens para o cumprimento de seu papel e responsabilidade, de modo a alcançar aperfeiçoamento constante e agregar valor às operações da organização. Todavia, o que se percebe é que as reações de muitas organizações são traduzidas através de programas de auto-avaliação do controle empresarial e pelo desenvolvimento de um código de melhores práticas para a execução de controle empresarial, revelando uma fraca estrutura de gestão de controle interno.

Outro aspecto importante a ser ponderado está na diferença da aplicação entre a Resolução 2.554 e a SOX. O Conselho Monetário Nacional não determinou a obrigatoriedade da documentação detalhada e da certificação, por auditores independentes, desses sistemas de controles internos ou a necessidade de declaração formal, por parte da alta administração, de que os controles internos são eficazes (SANCHES, 2007). Ressalte-se, contudo, que, em decorrência dessas características da Seção 404 da SOX, os sistemas de controles internos nas entidades por ela afetada foram tratados de forma mais rigorosa nos Estados Unidos do que no Brasil.

#### **2.4.4 Demais regulamentações**

As instituições financeiras são fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, entretanto, devem seguir diversas regulamentações. De acordo com Ito (2005, p.4), os conglomerados financeiros, inclusive as equiparadas, estão submetidas às seguintes normas contábeis:

- a) Princípios Fundamentais da Contabilidade – principal alicerce da escrituração contábil brasileira;
- b) Lei das Sociedades por Ações (Lei no. 6.604/76) e suas alterações (Lei 10.303 e Lei 11.618) – criada para fortalecer o mercado de capitais através de uma sistemática que permite a rentabilidade e segurança ao investidor não-controlador, onde a publicação das demonstrações contábeis de forma mais clara contribui para as demais sociedades;
- c) Legislação Tributária Vigente – que atinge todo tipo de empresa e intervêm no tratamento das contas contábeis e;

- d) Normas Contábeis Expedidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) – aqui elencada em último, porém a mais importante, pois a atividade bancária é regulamentada por esta instituição, cabendo ao BACEN a fiscalização das instituições financeiras.

Além dessas regulamentações, há ainda, para as instituições financeiras que detêm suas ações negociadas em bolsas do exterior, outras regulamentações específicas, como é o caso das bolsas americanas que são fiscalizadas e regulamentadas pelo US GAAP, IASB e SEC, dentre outras.

Dentre todas as normas e leis aplicáveis ao controle interno, está surgindo um trabalho específico que promete revolucionar esse meio. Trata-se da ISO 31000, que está em fase de elaboração e que conta com a participação dos principais países do mundo. Trará a apresentação de um trabalho aprofundado sobre gerenciamento de riscos e controles, um verdadeiro *framework*.

A ISO (*The International Organization for Standardization*) é uma federação mundial de órgãos de normatização.

O trabalho de preparação dessa norma internacional (ISO 31000 - *International Standards*) está sendo realizado através de comitês técnicos. Esses comitês têm representantes de diversas organizações envolvidas com o tema. Empresas internacionais, órgãos governamentais e não-governamentais também estão presentes na elaboração da norma.

O projeto da ISO 31000 intitula-se "*Risk management — Guidelines on principles and implementation of risk management*". Todavia, não se trata de norma internacional, mas sim de um projeto da instituição e ainda está sujeito a mudanças e alterações até sua publicação oficial.

Até 2009, deve ser lançada a primeira versão da ISO 31000, que vai tratar das questões de gerenciamento de risco. Ao contrário das normas já conhecidas como a ISO 9000 (qualidade), a ISO 14000 (ambiental) e a ISO 27000 (segurança da informação), a 31000 não deve se tornar um certificado. Mais do que estipular



normas rígidas, a nova ISO pretende se tornar um conjunto único de diretrizes para a área. A ISO 31000 dá suporte a todas as demais normas já existentes. (BASTOS, 2007).

Segundo Bastos (2007), antes da homologação da norma internacional, deverá ser publicada a norma brasileira, para que as empresas possam se adequar de forma mais rápida.

Esta norma internacional é genérica e pretende fornecer uma abordagem comum de apoio às normas que tratam de riscos específicos e/ou setores, entretanto não substitui as normas vigentes. Considerando que esta norma internacional fornece orientações genéricas e que não se destina a impor uniformidade na gestão de risco das organizações, deverá ser implementada e concebida a partir das diferentes necessidades específicas das empresas, ou seja, objetivos, projetos, processos operacionais e práticas específicas empregadas. Entretanto, a ISO 31000 não será destinada para fins de certificação e não pode, por si só, ser utilizada para fins contratuais (*DRAFT ISO 31000*, 2007).

No escopo da ISO 31000, para ser bem sucedida e sustentável, a gestão dos riscos deve ser incorporada na organização e apoiada pela gerência. Tem como objetivo auxiliar a organização a gerenciar seus riscos eficazmente, através da aplicação do processo de gerenciamento de riscos em vários níveis e dentro de contextos específicos da organização (*DRAFT ISO 31000*, 2007).

O *framework* deve garantir que a informação dos riscos derivados destes processos seja adequadamente comunicada e utilizada como base para a tomada de decisões, em todos os níveis organizacionais. O projeto prevê, ainda, diretrizes para concepção, execução, acompanhamento e melhoria dos processos de gestão de riscos, os quais devem ser definidos, a fim de garantir que a execução do processo seja plenamente atendida (*DRAFT ISO 31000*, 2007).

Os elementos constantes do *framework* são identificados através da Figura 5:

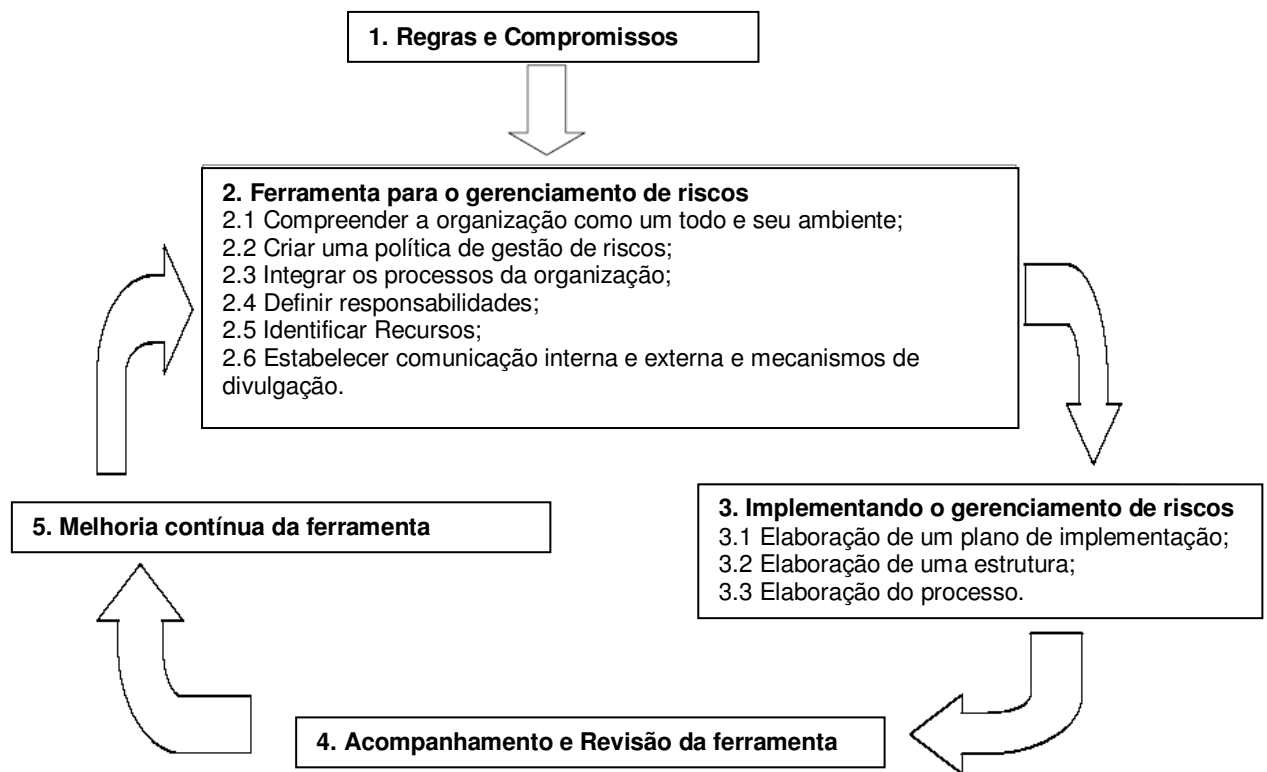


FIGURA 5 - *Framework* para gerenciamento de riscos.

Fonte: *Draft ISO 31000 (2007)*.

A estrutura da Figura 5 representa o *framework* discutido para ser o modelo padrão de gerenciamento de riscos. Revela um processo cíclico, composto de cinco sub-processos que interagem entre si.

O gerenciamento de riscos requer uma forte sustentação e um compromisso de gestão da organização, bem como o estabelecimento de um planejamento estratégico rigoroso.

Antes de iniciar o desenho e a implementação da ferramenta de gestão de risco, é fundamental compreender tanto o ambiente externo como o interno da organização, uma vez que estes têm contribuição importante na concepção da estrutura (*DRAFT ISO 31000, 2007*).

Deve ser incorporada, em todas as práticas e processos de negócio da organização, de modo que se torne relevante, eficaz, eficiente e sustentável. Em especial, a gestão dos riscos deve ser incorporada nas políticas da empresa, no

planejamento estratégico e na gestão da mudança de processos (*DRAFT ISO 31000*, 2007).

Conforme o *Draft* da *ISO 31000*, o processo para o gerenciamento de riscos compreende as atividades descritas na Figura 6:

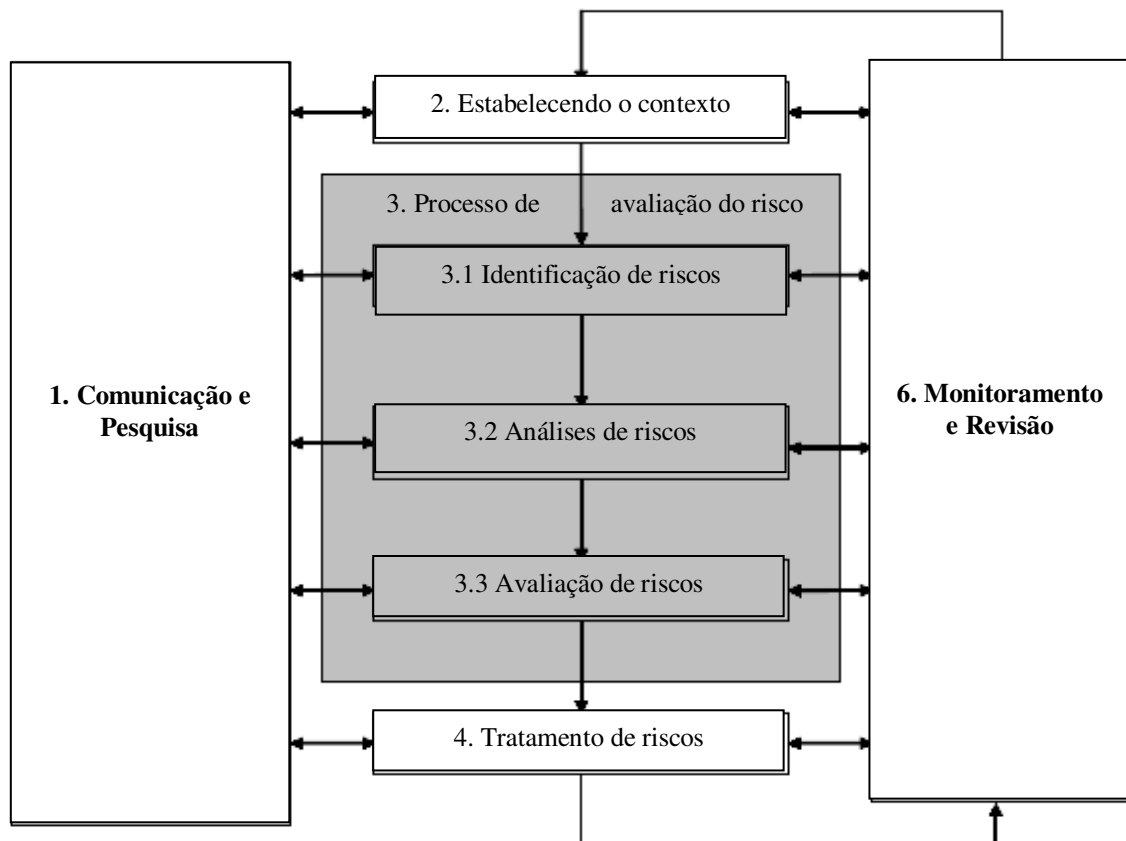


FIGURA 6 - Processo de gerenciamento de riscos.

Fonte: *Draft ISO 31000*, 2007.

Com base na estrutura apresentada na Figura 6, comenta-se sobre cada uma das atividades:

1. Comunicação e pesquisa: Trata da comunicação e pesquisa junto aos *stakeholders*, no ambiente interno e externo. Deve ser preparada numa fase inicial do processo. Será um processo eficaz se for implementado por gestores e por pessoas responsáveis e diretamente interessadas em contribuir com o projeto. Faz-se compreender a base em que as

decisões são tomadas, assim como identifica as ações necessárias para melhorar a organização e sua cultura de gestão de risco.

2. Estabelecendo o contexto: Deve estar alinhado à cultura, processos e estrutura da organização. Define os parâmetros fundamentais para a gestão de riscos e estabelece o âmbito e os critérios para todo o processo. O contexto pode incluir tanto parâmetros internos como externos. Isso pode ser observado nos elementos do *framework* vistos anteriormente.
3. Processo de avaliação de riscos: É o processo global de avaliação do risco, ou seja, abrange a estrutura de identificação, análise e avaliação de riscos.
4. Tratamento do risco: Envolve a seleção de uma ou mais ações para enfrentar a exposição de um risco. Pode ser um processo cíclico, por ter que decidir os níveis de riscos residuais toleráveis. Deve avaliar o efeito do tratamento dado ao risco até que um nível de risco residual seja alcançado, baseado em critérios definidos pela empresa.
5. Rastreamento do processo de gestão dos riscos: Atividades de gestão de riscos devem ser rastreáveis. No processo de gestão do risco, registros devem ser criados em bases para uma melhoria nos métodos, ferramentas, assim como todo o processo. As decisões relativas à criação de registros deverão ter em conta: benefícios da reutilização da informação para fins de gestão; custos e esforços envolvidos na criação e manutenção de registros; leis, regulamentos e procedimentos operacionais de registros; método de acesso, retroalimentação de informação; período de retenção; e sensibilidade da informação.
6. Monitoramento e revisão: Consiste em analisar eventos, mudanças e tendências; detectar alterações no contexto externo e interno, incluindo as mudanças no próprio processo, que podem requerer revisões no tratamento dos riscos e suas prioridades e; garantir que o risco de controle e tratamento estão bem dimensionados, tornando-se eficazes na estrutura da organização.

Assim, percebe-se uma estrutura uniforme, sem arestas e que possibilita um gerenciamento integrado de todo o processo em que está contido.

Caberá aos pesquisadores e profissionais da área, o desafio de explorar essa estrutura de gerenciamento de risco, uma vez que a mesma encontra-se sob a forma de projeto e está aberta apenas para comentários e discussões, em vistas à sua publicação.

## **2.5 Estruturas de Gerenciamento dos Controles Internos**

Assegurar que um sistema de controle interno é efetivo é uma tarefa subjetiva, complexa e que muitas vezes resulta de diversos fatores e condições do processo gerencial.

Na busca de minimizar os erros e fazer valer essa efetividade, foram desenvolvidas algumas metodologias específicas para avaliar os controles internos das organizações.

Visando uma fundamentação apropriada ao trabalho, apresentam-se neste tópico as metodologias mais utilizadas no gerenciamento dos controles internos.

Inicialmente, demonstra-se uma breve abordagem sobre algumas metodologias de gerenciamento de controle interno, desenvolvidas por alguns países. Posteriormente, a metodologia do *COSO* é apresentada de forma simplificada, pois a mesma é objeto principal da pesquisa e está apresentada de forma mais abrangente na seção 3 do presente trabalho.

### **2.5.1 Abordagem inicial às metodologias de gestão de risco e controle interno**

Diversos organismos de controle têm proposto modelos de gestão de riscos e controle interno como resposta às pressões dos investidores institucionais e dos mercados. Dessa forma, vários países passaram a elaborar mecanismos de controle que pudessem estabelecer padrões.

De acordo com Silveira (2002, p. 22), na Grã-Bretanha, a questão da governança corporativa passou a ser discutida a partir de 1981, por sugestão do Banco da Inglaterra, que defendia a presença de membros independentes nos

Conselho de Administração. Em dezembro de 1992, um grupo de trabalho formado pela Bolsa de Valores de Londres e outros organismos e denominado Comitê *Cadbury* aprova o *Cadbury Report*. Este relatório constituía o marco inicial do movimento da governança corporativa no país, e exigia, incisivamente, o estabelecimento de um equilíbrio de poderes entre o Presidente da empresa (*Chief Executive Officer - CEO*) e o conselho de administração. O *Cadbury Report* menciona que a essência de qualquer sistema de boa governança corporativa é a liberdade que o conselho de administração deve possuir para dirigir as companhias, ainda que essa liberdade seja exercida dentro de uma estrutura de efetiva prestação de contas.

Ainda segundo Silveira (2002), em novembro de 1995, a Bolsa de Valores de Londres forma outro grupo de trabalho destinado a elaborar altos padrões de governança corporativa e revisar o relatório elaborado pelo Comitê *Cadbury* sendo denominado Comitê *Hampel*. O *Hampel Report* foi publicado em janeiro de 1998 e, após o recebimento de sugestões da sociedade civil, foi alterado e lançado com título de Código Combinado de Governança Corporativa (*Combined Code*), em julho de 1998. Este código foi incorporado como uma das exigências da Bolsa de Valores de Londres para listagem de companhias.

Em dezembro de 1994, a Bolsa de Valores de Toronto, no Canadá, elaborou o *Dey Report* (2004). Tal relatório requereu que as empresas divulgassem suas estruturas de controle interno. O relatório de transparência produzido pelo *The Canadian Institute of Chartered Accountants - CICA, Guidance Control*, especificava que os controles internos deveriam incluir os processos de risco de litígio e de gerenciamento de riscos. Mesmo sabendo que esses relatórios não bastavam para a implantação de um sistema de gerenciamento de riscos nas empresas de capital aberto, houve uma pressão pública pela divulgação dos mesmos (COCORULLO, 2005).

Em 1995, as normas estipuladas pela Austrália e Nova Zelândia, que têm em comum as mesmas normas sobre gestão de riscos, exigiam a formalização dos sistemas de risco. Essas normas serviram como parâmetro para as práticas de gerenciamento de riscos.

Em 1997, houve a publicação do *Peter's Report* pelos Países Baixos. Foram desenvolvidas 40 recomendações sobre governança corporativa, uma das quais determinava que o corpo administrativo deveria ter seu relatório anual submetido à revisão de um corpo de supervisores, de acordo com os objetivos, as estratégias, os riscos relacionados e os sistemas de controle interno (COCORULLO, 2005).

A partir dessa breve contextualização é que são apresentadas, em seguida, as metodologias mais conhecidas para o gerenciamento de controles internos.

### **2.5.2 COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission***

Em 1985, formou-se nos Estados Unidos uma comissão de iniciativa do setor privado, conhecida como *Commission on Fraudulent Financial Reporting*, também conhecida como *Treadway Commission*, em decorrência de seu presidente chamar-se James C. Treadway, para estudar assuntos relacionados à elaboração e divulgação de relatórios financeiros.

Já em 1987, a *Treadway Commission* emitiu um comunicado recomendando que seus patrocinadores trabalhassem em conjunto para integrar os vários conceitos e definições sobre controles internos, com o objetivo de formar um documento único, que viesse a servir de referência para companhias abertas, contadores públicos, legisladores e agências reguladoras (SANCHES, 2007).

Posteriormente, a Comissão transformou-se em Comitê, que passou a ser conhecido como COSO – *The Committee of Sponsoring Organizations* (Comitê das Organizações Patrocinadoras). O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. É patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos, as quais são apresentadas no Quadro 5.

<b>AICPA</b>	<i>American Institute of Certified Public Accounts</i>	Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
<b>AAA</b>	<i>American Accounting Association</i>	Associação Americana de Contadores
<b>FEI</b>	<i>Financial Executives International</i>	Executivos Financeiros Internacionais
<b>IIA</b>	<i>The Institute of Internal Auditors</i>	Instituto dos Auditores Internos
<b>IMA</b>	<i>Institute of Management Accountants</i>	Instituto dos Contadores Gerenciais

**QUADRO 5 - Patrocinadoras do COSO.**

Fonte: Ferreira (2002).

Dessa maneira, formou-se o *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras), mais conhecido como *COSO*, que publicou, em 1992, seu trabalho denominado *Internal Control – Integrated Framework*, no qual consta a seguinte definição sobre controles internos:

Controle Interno é um processo, estabelecido pelo Conselho de Administração, Diretoria, Gerência ou outras pessoas da companhia, desenhado para providenciar razoável segurança de que os seguintes objetivos sejam atingidos:

1. Eficácia e eficiência das operações;
2. Confiabilidade dos relatórios financeiros;
3. Conformidade com as leis e norma aplicáveis.

Ferreira (2002, p.4), comungando da mesma definição, atribui o seguinte comentário aos objetivos:

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

De acordo com Cupello (2007, p. 31), esta definição foca diversos conceitos chaves tais como "processo," "garantia razoável," e "objetivos" do controle interno. O controle interno é um processo porque deve ser planejado, executado e monitorado



pelos diretores e gerentes de uma entidade e porque é a soma de uma série de ações integrantes dos processos do negócio de uma entidade.

Ainda segundo Cupello (2007, p.31), o controle interno pode somente fornecer razoável, mas não absoluta, garantia a respeito da realização dos objetivos de uma entidade. Os objetivos de uma entidade para o controle interno incluem não apenas a confiabilidade do relatório e *compliance* financeiros com leis e regulamentos aplicáveis, mas também a eficácia e a eficiência das operações.

Para Barros (2007, p. 87), o relatório COSO especifica a avaliação de risco como um dos componentes primordiais do controle interno, mas pouco desenvolve em relação às diretrizes de como proceder a essa avaliação. Essa lacuna é preenchida na publicação seguinte, em 2004, onde a gestão integrada de riscos (*Enterprise Risk Management - ERM*) é apresentada, tornando-se uma abordagem mais completa para o gerenciamento dos controles internos e riscos.

Partindo da definição de que o controle interno é um processo, o COSO o dividiu em cinco componentes, que, segundo D'Ávila (2002), são:

1. Ambiente de Controle – inclui atributos individuais, como valores éticos, integridade e competência, além da influência que o próprio ambiente de trabalho causa em cada um. As pessoas constituem a fundação, a base que sustenta todo o restante;
2. Avaliação de Risco – uma organização deve estar ciente dos riscos em que pode incorrer e saber lidar com eles. Devem ser estabelecidos objetivos, integrados com vendas, produção, marketing, finanças e outras atividades, de tal forma que a empresa opere em sintonia. A empresa deve também criar mecanismos para identificar, analisar e gerenciar os riscos envolvidos;
3. Atividades de Controle – uma vez estabelecidos os objetivos da empresa e os riscos envolvidos, devem ser adotados procedimentos internos para assegurar que as ações identificadas pela gerência como necessárias para tratar dos riscos de insucesso na consecução dos objetivos sejam efetivamente levadas a cabo;

4. Informação e Comunicação – o sistema de informação e comunicação permite que as pessoas capturem e troquem entre si as informações necessárias para planejar, dirigir e controlar suas operações;
5. Monitoramento – o processo inteiro deve ser monitorado, e modificações corretivas efetuadas quando necessário. Dessa forma, o sistema reage dinamicamente, mudando de acordo como as condições se apresentam.

Esses componentes são integrados e têm relacionamentos entre si, como se pode observar na Figura 7, produzida pelo próprio Comitê:

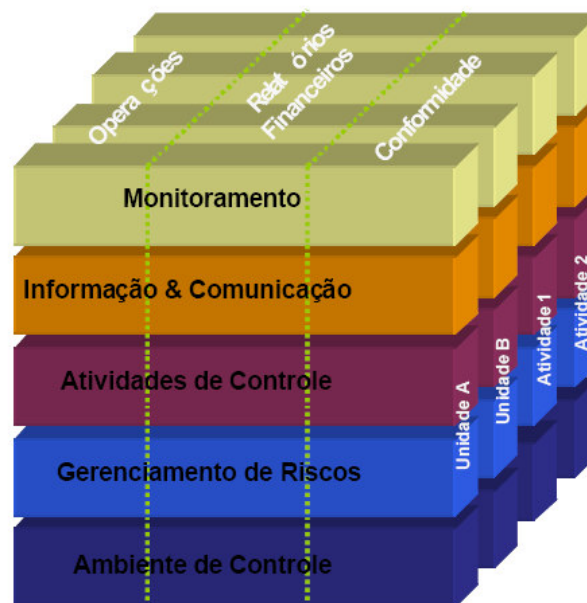


FIGURA 7 - Cubo COSO.

Fonte: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992*

A metodologia será apresentada com mais detalhes na seção 3.

### 2.5.3 CoCo – *Criteria of Control Commission* (Comitê para Desenvolvimento de Critérios de Controle)

Desenvolvido pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants* (Instituto Canadense de Contadores Certificados) – CICA, o CoCo (1997) foi criado para auxiliar a alta administração das organizações a implementar e avaliar um ambiente de controle, a fim de atingir seus objetivos operacionais e estratégicos.

Segundo Moraes (2003, p.46), a metodologia tem como premissas para a sua avaliação que a responsabilidade pelo controle do processo é do presidente da empresa e que o foco da avaliação são os objetivos da organização e os riscos a eles relacionados.

Contribuindo para a definição do CoCo, Barros (2007, p.81) afirma que este modelo denota que o controle interno é o conjunto de recursos, sistemas, processos, cultura, estrutura e atividades que apóiam as pessoas para alcançar os objetivos da organização.

Na Figura 8, pode-se constatar as raízes do controle interno. Barbosa (1999) apresenta a metodologia do CoCo, inferindo que seus elementos constituem-se de:

- i. Propósito, onde são vistas as questões relacionadas ao planejamento estratégico e operacional;
- ii. Comprometimento, que consiste na criação de um clima favorável ao bom desempenho das pessoas, bem como na prestação de contas responsável;
- iii. Competência, caracterizada pela aquisição e disseminação de conhecimentos, e sua aplicação prática nas atividades de controle;
- iv. Monitoração e Aprendizagem, orientadas para o acompanhamento das mudanças, performances, avaliações e reavaliações da efetividade dos controles internos.

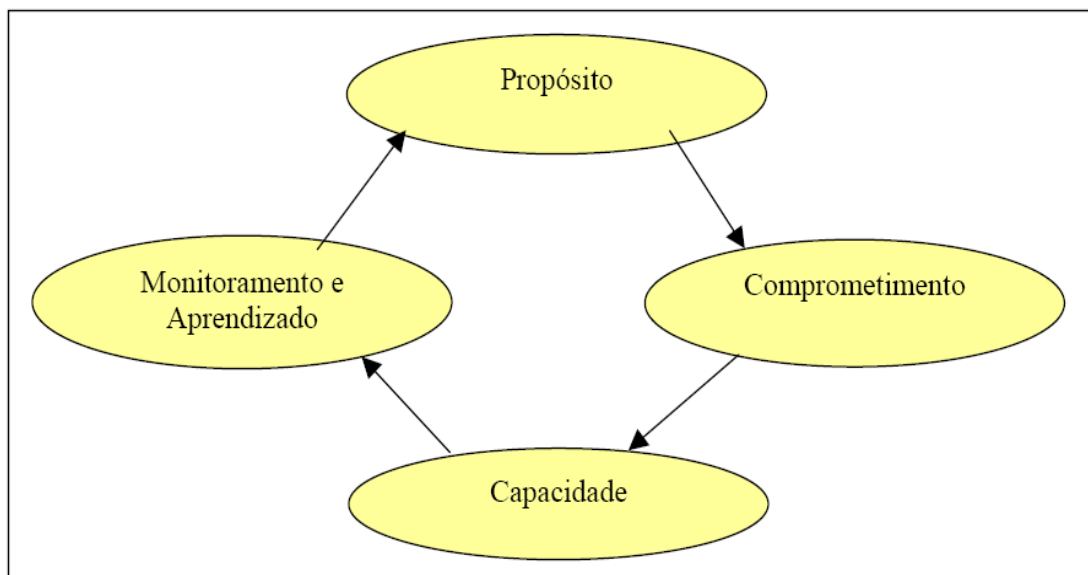


FIGURA 8 - O Modelo do *CoCo*.

Fonte: Barbosa et al, 1999.

Paralelamente, Moeler (2004 *apud* BARROS, 2007, p. 79) apresenta a estrutura do CoCo no Quadro 6:

Propósito	Comprometimento	Competência	Monitoração e Aprendizagem
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Objetivos (inclui visão, missão e estratégia)</li> <li>▪Riscos</li> <li>▪Políticas</li> <li>▪Planejamento</li> <li>▪Metas e indicadores de desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Valores éticos, integridade</li> <li>▪Políticas de recursos humanos</li> <li>▪Autoridade, responsabilidade e prestação de contas</li> <li>▪Confiança mútua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Conhecimento, habilidades e ferramentas</li> <li>▪Processo de comunicação</li> <li>▪Informação coordenada</li> <li>▪Atividades de controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Monitoração do ambiente interno e externo</li> <li>▪Monitoração do desempenho</li> <li>▪Reavaliação das necessidades de informação e dos sistemas de informação</li> <li>▪Acompanhamento de rotinas</li> <li>▪Avaliação da efetividade dos controles</li> </ul>

QUADRO 6 - Estrutura do CoCo.

Fonte: Moeller (2004 *apud* Barros, 2007, p.79).

O Quadro 6 descreve os elementos da metodologia do CoCo. Como pode ser observado, o Propósito aborda a estratégia adotada pela empresa. O Comprometimento traz os valores intrínsecos que devem existir. A Competência representa o movimento operacional composto de habilidades, processos, informações e atividades da empresa. E, por fim, o Monitoramento e Aprendizagem dizem respeito ao acompanhamento do ambiente, seja interno ou externo, às avaliações sobre os sistemas de informações, ao acompanhamento das rotinas das atividades, assim como às avaliações sobre a efetividade dos controles aplicados.

Em abordagem semelhante, Moraes (2003, p.47) afirma que, na visão do *CICA*, o controle envolve os recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo, indicadores de performance e cultura organizacional, os quais devem atuar de maneira conjunta, possibilitando às pessoas a atingir os objetivos da empresa.

Dessa forma, valorizam-se os valores éticos e culturais, bem como a figura do ser humano na organização. Cocorullo (2005, p.69) complementa dizendo que “o foco da avaliação é a empresa como em sua totalidade, seus objetivos e seus riscos que podem dificultar ou impedir sua realização”. A preocupação com as

demonstrações financeiras, o *compliance* e a segurança dos ativos são superadas a partir dessa percepção. Assim, o conceito de controle torna-se mais amplo.

#### **2.5.4 *Turnbull Report***

O *Institute of Chartered Accountants in England and Wales - ICAEW* (Instituto de Contabilistas Certificados da Inglaterra) publicou o *Hampel Report*, em 1998. Após algumas alterações na sua estrutura, sua denominação foi alterada para o título de Código Combinado de Governança Corporativa (*Combined Code*) e, posteriormente, foi denominado *Turnbull Report*. Desenvolvido pelo *Committee on Corporate Governance of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales*, em parceria com a *London Stock Exchange*, o guia foi publicado em 1999. O *Turnbull* exige que as companhias identifiquem, avaliem e administrem seus riscos significativos e avaliem a eficácia do sistema de controles internos relacionado.

De acordo com Ching (2005, p.59), esse modelo recomenda a adoção de um adequado sistema de controle interno baseado nos riscos do negócio. A gestão apenas dos controles internos financeiros é insuficiente para uma adequada estrutura de controle interno. Devem ser verificados também os riscos relativos à proteção dos ativos e dos acionistas para o desenvolvimento de um ambiente de negócio de sucesso.

Esse relatório advém de um estudo semelhante ao proposto pela *Treadway Commission*, o qual apresenta basicamente os mesmos compostos do *COSO Report* – Relatório COSO. Entretanto, detém um texto mais resumido e voltado para a análise de risco.

De acordo com Barros (2007, p.79), o relatório *Turnbull* recomenda que o Conselho de Administração, ao deliberar sobre suas políticas de controle interno, leve em conta os parâmetros relevantes da avaliação de risco, inclusive os tipos e níveis de risco que a companhia aceitará suportar.

A concepção do relatório *Turnbull* (ICAEW, 1999, p. 7) sobre um adequado sistema de controle interno compreende as políticas, processos, atividades, comportamentos e outros aspectos que em seu conjunto:

- a) facilitam a eficácia e eficiência das operações, habilitando a companhia a responder aos riscos operacionais, financeiros e de *compliance*, visando a alcançar os objetivos da organização. Isto inclui salvaguardar os ativos de perdas e fraudes e de uso inapropriado, bem como garantir que as obrigações sejam identificadas e gerenciadas;
- b) garantam a qualidade dos relatórios de uso interno e aos destinados ao público externo (demonstrações financeiras), requerendo a manutenção de registros apropriados e de processos que produzam um fluxo de informações relevantes, tempestivas e confiáveis, no âmbito interno e externo;
- c) asseguram o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, inclusive das políticas internas e das condutas aprovadas.

Ching (2005, p.59) corrobora dizendo:

A estrutura dos controles internos de uma companhia possui papel fundamental no gerenciamento dos riscos que são significativos aos objetivos do negócio. Conforme o guia de orientação, o sistema de controle interno da companhia deve:

- a) ser alinhado às operações e não ser tratado como uma iniciativa isolada;
- b) ser capaz de identificar os riscos dentro e fora da empresa;
- c) permitir a cada empresa aplicar o sistema de uma maneira apropriada e relacionada a seus riscos.

Para Barros (2007), o relatório afirma que o controle interno deve estar incorporado nas operações e na cultura da companhia e deve ter a capacidade de responder rapidamente aos riscos do ambiente, bem como incluir procedimentos de comunicação imediata, em nível gerencial apropriado, de qualquer falha ou fragilidade identificada, juntamente com o detalhamento de ações a serem tomadas para sua correção.

O método *Turnbull* é inteiramente associado ao modelo do COSO. Embora resumido, ele apresenta, de modo enfático, a necessidade de estabelecer os objetivos, identificar e avaliar os riscos na análise dos controles internos, sobretudo quanto à hierarquia desse processo. Esses aspectos levaram Moeller (2004) a considerar a abordagem *Turnbull* superior à abordagem COSO-Controle Interno no quesito de tratamento do risco (BARROS, 2007).

O gerenciamento do risco do negócio mencionado no *Turnbull Report* também é apropriado para pequenas companhias que, através da adoção do código de

governança, conseguem manter a capitalização dos recursos. O gerenciamento dos riscos ajuda a legitimar e a fundamentar os processos que garantem a continuidade dos negócios (CHING, 2005).

Comparando-se os três modelos de controle interno (COSO, CoCo e, *Turnbull*), pode-se afirmar que apresentam, em geral, os mesmos objetivos e características. Cada um deles adverte sobre a noção de que um eficiente sistema de controle interno reduz, porém jamais elimina problemas de julgamento, falhas humanas, fraudes e eventos imprevisíveis, nem tampouco pode oferecer segurança absoluta sobre o alcance dos objetivos organizacionais.

### **2.5.5 SAS 55/78 - Statement on Auditing Standards**

De acordo com Sanches (2007), em 1988, o *American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA emitiu o *Statements on Auditing Standards 55* e em 1995 emitiu o *Statements on Auditing Standards 78*, ambos atualmente em vigor, que vieram alterar suas definições anteriores sobre sistemas de controles internos: Controle interno é um processo, estabelecido pelo conselho de administração, diretoria, gerência ou outras pessoas da companhia, estruturado para providenciar razoável segurança de que os seguintes objetivos sejam atingidos:

1. confiabilidade nos relatórios financeiros;
2. eficácia e eficiência das operações;
3. conformidade com as leis e normas aplicáveis (BAYLEY, 2001 *apud* SANCHES, 2007, p. 26)

Segundo Barbosa (1999, p.37-38), SAS 55/78 é a designação de dois documentos desenvolvidos pelo *American Institute of Certified Public Accountants*, sendo que o primeiro está direcionado para auditoria de demonstrações financeiras; já o segundo refere-se também ao tema, mas substituindo a definição de controles internos do primeiro pelas definições da metodologia COSO.

De acordo com Cupello (2006), o SAS nº 78 adota a definição dos cinco componentes do COSO, expandindo-a e substituindo elementos do SAS no. 55. Os cinco componentes do COSO - controle do ambiente, a informação e a comunicação, as atividades do controle, a avaliação de risco, e o monitoramento dão

uma compreensão maior àquelas que tentam fazer operacionais os conceitos em um sistema eficaz.

Os dois componentes novos do SAS nº 78 são a avaliação e o monitoramento de risco. A avaliação de risco no SAS no. 78 refere-se ao processo da organização de identificar riscos potenciais para atingir seus objetivos de relatórios financeiros, visto que a definição do COSO incentiva a utilização de mecanismos para identificar, analisar e controlar os riscos relacionados aos setores de vendas, produção, marketing, financeiros, e outras atividades (CUPELLO, 2006).

Para Bayley (2001 *apud* Sanches, 2007, p.26), os componentes são descritos como:

- a) Ambiente de controle: é o que estabelece o tom de uma organização, influenciando a consciência de controle de seus profissionais. Esse é o fundamento para todos os outros componentes do controle interno, provendo disciplina e estrutura;
- b) Avaliação de risco: é o processo que uma organização deve conduzir para identificar e avaliar os riscos relevantes para seus objetivos, formando uma base para determinar como os riscos devem ser gerenciados;
- c) Atividades de controle: são as políticas e procedimentos que auxiliam a assegurar que as diretrizes estão sendo alcançadas;
- d) Informação e comunicação: esses dois elementos-chave possibilitam que os profissionais da organização cumpram suas responsabilidades. A diretoria deve estabelecer um processo efetivo e oportuno de transmissão de informações;
- e) Monitoramento: é o processo que a organização utiliza para avaliar a qualidade do desempenho de seus controles internos no tempo.

Moraes (2003, p.34) acrescenta, ao dizer que apesar de conter objetivos operacionais e de *compliance* nas suas definições de controle interno, que o SAS 78, assim como o SAS 55, tem como foco o exame da veracidade das demonstrações financeiras da organização.

## **2.6 Controles Internos (CI) e Tecnologia da Informação (TI)**

A percepção sobre a garantia de que o gerenciamento dos riscos dos sistemas de informação é primordial dentro de uma organização exige muito mais do que a simples instalação de ferramentas ou o uso de tecnologia de ponta. A adoção de um sistema de gestão de riscos permite aos gestores uma visão mais abrangente e madura em relação ao valor que a informação tem dentro de sua organização.



É fato que organizações do mundo inteiro, especialmente do domínio financeiro, têm fomentado o desenvolvimento e aplicação de metodologias que permitem a identificação de um escopo, a análise, a avaliação e o tratamento dos riscos operacionais que ameaçam seus negócios.

As organizações devem possuir um modelo de maturidade do processo de gerenciamento para avaliar o posicionamento atual e criar a sua estratégia de melhoria, através de investimentos nas ferramentas, nas pessoas e nos processos de gerenciamento de operação de TI para ter o nível necessário de confiança em seus serviços (GARTNER, 2004).

Concordando com essa visão proativa, resolveu-se abordar algumas metodologias que tratam da gestão de riscos voltados para a tecnologia da informação. A seguir, são apresentados dois modelos de gestão para controles de TI.

### **2.6.1 SAC – *Systems Auditabilit and Control***

A *Internal Auditors Research Foudation – ISACF* (Fundação de Pesquisa dos Auditores Internos) desenvolveu em 1991 o SAC, que tem como objetivo criar um sistema de controles internos voltados para a tecnologia da informação, capaz de auxiliar os auditores internos na realização de suas atividades (COCORULLO, 2005). Esse mesmo documento foi revisado no ano de 1994.

O SAC define o controle interno como um sistema composto de processos, funções, atividades e pessoas que, em conjunto, devem assegurar o alcance dos objetivos e das metas fixadas e enfatiza a importância dos sistemas de tecnologia da informação em relação aos sistemas de controles internos (COCORULLO, 2005).

Cupello (2006) corrobora, dizendo que o mesmo acentua a necessidade de avaliar os riscos, a relação custo-benefício e a construção dos controles na origem dos processos ao invés de agregá-los após sua implementação.

Ainda segundo Cupello (2006 p.36), o SAC compartilha os conceitos chaves de "processo," "garantia razoável" e "objetivos" com o relatório do COSO, embora sua estrutura tenha elementos em comum com o SAS nº 55, no que tange aos seus componentes dos sistemas do ambiente do controle.

De acordo com a NewTech (2004), o sistema SAC divide-se em três componentes:

- a) Ambiente de Controle: incluem a estrutura da organização, a estrutura de controle interno, as políticas e procedimentos e as influências externas.
- b) Sistemas Automatizados: consistem em sistemas e *softwares* de aplicação para o SAC. Discute os riscos de controle associados com os sistemas que são manipulados por usuários finais e departamentos, porém não descreve e nem define os controles para os sistemas manuais.
- c) Procedimentos de Controle: consistem em controles gerais, de aplicações e atributos padrões das atividades.

Ainda segundo a NewTech (2004), o SAC provê cinco esquemas de classificações para os controles internos nos sistemas de informação:

1. Preventivos, detectivos e corretivos;
2. Discricionários e não discricionários;
3. Voluntários e Obrigatórios;
4. Manuais e Informatizados;
5. Controles de aplicações gerais

Em relação aos objetivos de controle e risco, tem-se que os riscos incluem fraudes, erros, interrupção do negócio e o uso ineficiente ou ineficaz dos recursos. Cocorullo (2005, p.57) acentua que, para mitigar e reduzir os riscos, assegurando a integridade, a segurança e a conformidade das informações, existem os objetivos de controle do SAC, da seguinte forma:

- A integridade da informação é assegurada por meio de controles na entrada, no processamento, na saída e na avaliação de qualidade dos softwares;
- Segurança diz respeito a controle de dados, seja físico ou para a segurança de programas e;

- *Compliance* (Conformidade) é assegurada por controles que propiciem a concordância com regulamentos e legislações, além de padrões de contabilidade e de auditoria, assim como de procedimentos e políticas internas.

Por fim, o modelo atribui ao auditor interno a função de assegurar a adequação do sistema de controles internos, a fidedignidade dos dados e o uso eficiente dos recursos da empresa.

### **2.6.2 COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology**

Percebem-se duas classes de modelos de controle: uma voltada exclusivamente para negócios, como é o caso do *COSO Report* (1997), *Turnbull Report* (1999), o *CoCo* (1997) e *SAS 55/78*, e outra voltada à área de sistemas de informação, tendo o *COBIT* (1998) e o *SAC* (2000) como referências.

O *COBIT* procura intercalar as duas áreas, tanto a área de TI como os objetivos de negócios; entretanto, alguns autores preferem afirmar sua atuação como sendo uma ferramenta exclusiva para gestão de sistemas de informação.

Desenvolvido pelo *The Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF)*, a metodologia *COBIT* (1998) aborda o conceito de controle interno desenvolvido pelo *COSO*, aplicando-o à área de tecnologia da informação (TI).

Para Lorens (2007, p.44), o *COBIT* é um manual de procedimentos que se utiliza das políticas, processos e da própria estrutura organizacional da empresa, para desenvolver um ambiente de controle confiável, de modo a se obter razoável nível de segurança das informações, permitindo à organização exercer uma Governança de TI efetiva e alinhada ao alcance dos objetivos dos negócios empresariais.

Segundo Sanches (2007), o *ISACF* desenvolveu em 1996 a primeira versão do *COBIT*. Trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento e monitoramento de controles internos em ambiente de informática.

Em sua última versão, o COBIT (2003) apresenta a seguinte definição para controles internos:

são as políticas, procedimentos, práticas e estrutura organizacional desenhadas para providenciar razoável segurança de que os objetivos do negócio serão alcançados e que eventos indesejáveis serão prevenidos ou detectados e corrigidos.

Segundo Cocorullo (2005, p.56):

o sistema COBIT permite o acompanhamento e o benchmarking das práticas de controle e segurança nos ambientes de TI, assegura aos usuários desses ambientes a existência de controles, até mesmo tornando-os responsáveis por parte deles, além de auxiliar o trabalho dos auditores de sistemas.

Cupello (2006, p.37) complementa dizendo que o COBIT fornece dois conceitos básicos de controle: controle e controle de TI. O conceito do controle é adaptado do relatório do COSO e definido como "as políticas, os procedimentos, as práticas, e a estrutura organizacional projetadas para fornecer a garantia razoável que os objetivos de negócio serão atingidos e que os eventos indesejados serão mitigados ou detectados e corrigidos." Esse conceito torna a definição de "controle" do COBIT equivalente à de "controle interno" do COSO.

Segundo Gherman (2005), o COBIT considera que um objetivo de controle é definido como uma declaração de um propósito ou resultado desejado a ser alcançado, por meio da implementação de controles em determinada atividade de TI, garantindo o seu alinhamento aos objetivos do negócio. A responsabilidade pelo sucesso dos sistemas de controles é, portanto, da Alta Administração, a qual deve torná-los efetivos.

O COBIT permite com que a organização exerça uma Governança de TI sustentada nas melhores práticas existentes, ocorrendo de forma orientada durante os processos, fazendo com que o grau de maturidade possibilite o alcance dos objetivos dos negócios. Para isso, a tecnologia é considerada de uma forma abrangente, relacionando *hardware*, sistemas operacionais, redes, dados e as próprias pessoas, caracterizados por uma estrutura composta por três modelos básicos de controle: Processos de TI (framework); Governança de TI e Maturidade de TI (GHERMAN, 2005, p. 2).

O sistema COBIT permite que seja feito o levantamento de um diagnóstico preliminar dos processos de informática agrupados nos quatro domínios, identificando o grau de importância dos riscos (COCORULLO, 2005).

O sistema é assim observado e disposto conforme a Figura 9:

1. Planejamento e Organização;
2. Aquisição e Implementação;
3. Entrega e Suporte;
4. Monitoramento.

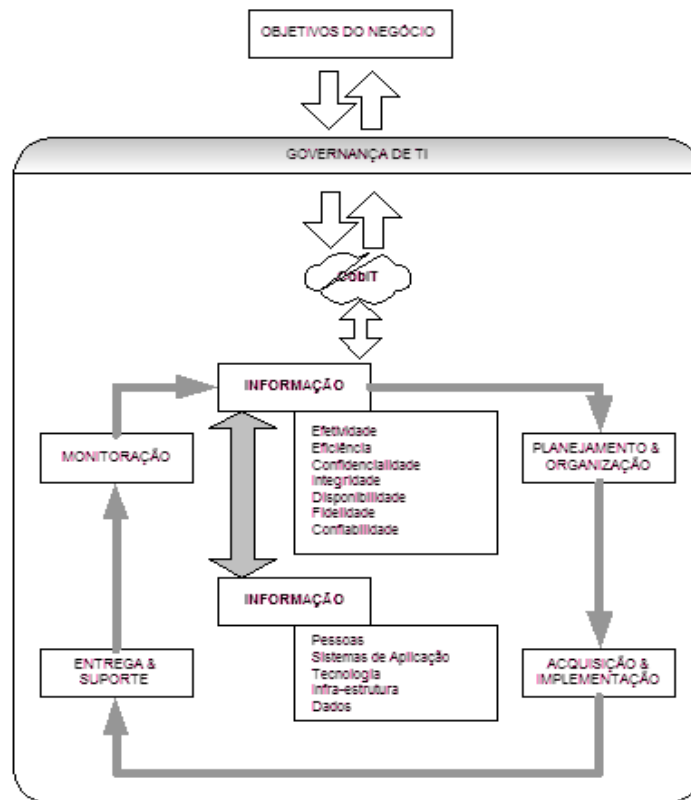


FIGURA 9 - Os quatro domínios do Cobit.

Fonte: [www.smartsec.com.br](http://www.smartsec.com.br), acesso em 14 de abril de 2008.

A Figura 9 ilustra a estrutura do COBIT, com os quatro domínios, onde claramente estão ligados aos processos de negócio da organização. Os mapas de controle fornecidos pelo COBIT auxiliam os auditores e gerentes a manter controles suficientes para garantir o acompanhamento das iniciativas de TI e recomendar a implementação de novas práticas, se necessário. O ponto central é o gerenciamento da informação com os recursos de TI para garantir o negócio da organização.

O modelo fundamenta-se nos princípios das exigências da qualidade, fiduciárias e de segurança. Distingue claramente as áreas do foco, ou seja, fornece controles para os gerentes operacionais que necessitam executar e, em separado,

para os executivos que controlam e regulam o andamento administrativo e financeiro do ambiente organizacional (BARBOSA, PUGLIESE e SPECCHIO, 1999)

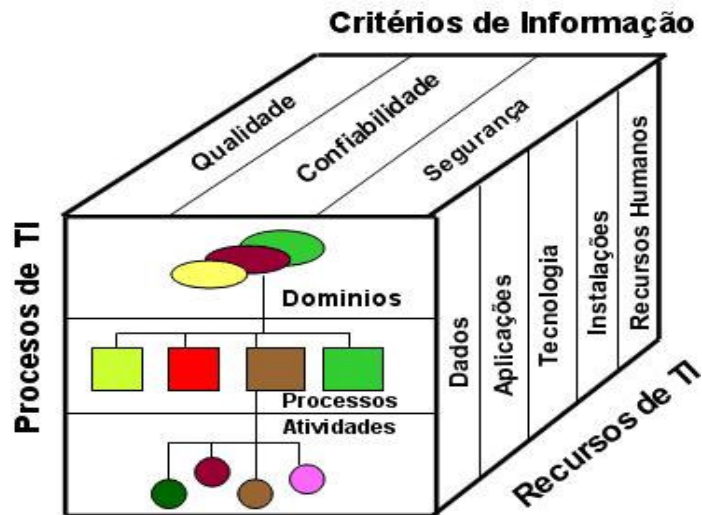


FIGURA 10 - Cubo Cobit.  
Fonte: COBIT (2006).

De acordo com a Figura 10, pode-se destacar a metodologia COBIT em três níveis. No nível mais baixo da estrutura estão as atividades e tarefas, que formam um grupo numeroso de 214 objetos de controle a ela relacionado. No primeiro plano estão os processos, que agrupam as principais atividades de TI, facilitando o gerenciamento dos recursos de TI. Os 34 processos encontram-se definidos e classificados em 4 domínios. Aqueles, por sua vez, serão desmembrados e definidos em atividades e tarefas na organização. No nível mais elevado, estão os domínios, agrupados em processos de planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte e monitoramento (BARBOSA, PUGLIESE e SPECCHIO, 1999).

A combinação do ciclo organizacional desses processos resulta no *Cobit Framework*, o qual pode ser aplicado em qualquer nível da organização.

Percebe-se que o *Framework CobiT* é derivado de um molde que mostra a informação com qualidade sendo produzida por eventos através de recursos de TI, tornando necessária e imprescindível a utilização desta ferramenta de gestão para

encorajar a equipe de TI a se inspirar nas melhores práticas (ZANETTE, DUTRA e ALBERTON, 2007).

## **2.7 Considerações gerais**

Nesta seção, além da origem e conceitos de Controles Internos, falou-se de alguns métodos de gerenciamento e avaliação de controles internos como o COSO, o *CoCo*, *Turnbull*, *SAS 55/78*, *SAC* e *COBIT*, onde buscou-se revelar as características principais de cada metodologia. O Quadro 7, mostra de forma didática as características marcantes dos métodos apresentados e procura, de uma forma simples, apresentar um resumo de como são estruturadas cada metodologia de avaliação de controle interno.

A partir desse quadro resumo, percebe-se que os sistemas de avaliações congregam praticamente os mesmo elementos. São ferramentas importantes para as empresas, porém deve-se ter a certeza de que a sua implementação não trará um custo superior ao que justifique mantê-los através de rigorosos controles.

Esse é o conflito do controle interno. Um mecanismo importante para a gestão estratégica de qualquer organização, pois trata não só de sistemas e normas, mas também de pessoas e revisão de processos. Esse último aspecto é crucial para os Controles Internos, uma vez que gera mudanças em todos os ambientes da empresa e provoca desconfortos nas pessoas envolvidas nas atividades. Por isso, deve ser conduzido de forma adequada e bem disseminada, para que as rejeições que sua implantação gera não causem conflitos nem onerem mais ainda o seu processo.

	Foco	Usuário Primário	Definição de Controles Internos	Objetivos	Componentes da estrutura de Controle	Avaliação de Controles Internos	Responsabilidade pelos controles internos
<b>COSO</b>	<b>Ambiente de Negócios</b>	Gerência	Processo	Eficácia e eficiência operacional, Reportes confiáveis e <i>Compliance</i> com leis e normas	Componentes: Ambiente de controle; Gerenciamento de riscos; Atividades de Controle; Informação e Comunicação e Monitoramento	Em uma determinada data	Alta Administração
<b>Turnbull</b>		Gerência	Processo	Eficácia e eficiência operacional, Reportes confiáveis e <i>Compliance</i> com leis e normas	Componentes: Ambiente de controle; Gerenciamento de riscos; Atividades de Controle; Informação e Comunicação e Monitoramento	Em uma determinada data	Alta Administração
<b>CoCo</b>		Presidente	Processo	Eficácia e eficiência operacional, Reportes confiáveis e <i>Compliance</i> com leis e normas. Ênfase na prestação de contas	Componentes: Propósito; Comprometimento; Capacidade; Monitoração e Aprendizado	Por um período de tempo	Alta Administração
<b>SAS 55/78</b>		Auditores Externos	Processo	Eficácia e eficiência operacional, Reportes confiáveis e <i>Compliance</i> com leis e normas	Componentes: Ambiente de controle; Gerenciamento de riscos; Atividades de Controle; Informação e Comunicação e Monitoramento	Por um período de tempo	Alta Administração
<b>Cobit</b>	<b>Tecn. da Informação</b>	Alta Administração e auditores de sistemas	Conjunto de processos, incluindo políticas, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais	Eficácia e eficiência operacional, confidencialidade, integridade e disponibilidade de reportes confiáveis. <i>Compliance</i> com leis e normas	Domínios: Planejamento e Organização; Aquisição e Implementação; Entrega e Suporte e Monitoramento	Por um período de tempo	Alta Administração
<b>SAC</b>		Auditores Internos	Conjunto de processos, subsistemas e pessoas	Eficácia e eficiência operacional, <i>Compliance</i> com leis e normas	Componentes: Ambiente de controle; sistemas manuais e automáticos; procedimentos de controle	Por um período de tempo	Alta Administração

QUADRO 7 - Comparação de metodologias de Controle Interno.

Fonte: Adaptado de Information Systems Audit and Control Association (ISACA, 2006).



### 3. A METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE CONTROLE INTERNO DO COSO

A metodologia do COSO é utilizada pela maioria das instituições financeiras do país (Banco do Brasil, Bradesco, Santander). Entretanto, algumas adaptações são efetuadas para que seu desenvolvimento seja eficiente em cada organização.

Pretende-se, portanto, adentrar de forma específica nessa metodologia, evidenciar suas características e observar suas limitações. Os tópicos a seguir apresentam uma noção geral da estrutura do *COSO*, sua origem e evolução (*ERM*), revelando seus objetivos e identificando seus componentes, de modo prático e funcional.

#### 3.1 A origem do *COSO*

A origem do *COSO* data de 1985, quando foi criada a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional para Relatórios Financeiros Fraudulentos), conhecida também como *Treadway Commission*, pois levou o nome do seu fundador James C. Treadway, conforme já mencionado na seção 2.

A comissão foi criada com o objetivo de identificar as causas da alta incidência de fraudes nas demonstrações contábeis e financeiras de empresas norte-americanas e fazer recomendações que pudessem inibir e reduzir essa prática.

De acordo com Cocorullo (2005, p.74), em 1987, a *Treadway Commission* reconheceu a seriedade do assunto. Recorreu-se então às suas patrocinadoras para trabalharem juntas, no intuito de organizar e integrar os conceitos sobre controle interno. Esse trabalho gerou uma matriz conceitual comum e passou a ser disseminada como o “cubo”.

Em 1991, foi aprovado pelo congresso americano o Ato Federal elaborado pelo *Federal Deposit Insurance Corporation* (Corporação Federal de Depósito de Seguro) – FDIC. O ato determinava que as gerências das grandes corporações

emitissem relatórios anuais sobre a efetividade de seus sistemas de controle interno. Desde então, houve uma pressão maior para um consenso sobre a gestão dos controles internos.

Em setembro de 1992, a Comissão publicou o trabalho *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Ferramenta Integrada). O relatório provê uma matriz com base na qual as organizações podem revisar e melhorar seus controles internos (COCORULLO, 2005).

O *COSO Report* passou a ser referência mundial na gestão de controle interno. Todavia, em 2004, o COSO publicou nova versão para o seu trabalho e criou uma metodologia chamada *ERM (Enterprise Risk Management – Gestão de Riscos Empresariais)*.

Na literatura, percebe-se que alguns autores preferem separar as duas metodologias como sendo dois modelos distintos. Entretanto, nesta pesquisa defende-se a idéia de que o ERM é uma evolução do COSO e, por isso, não podem ser tratados separadamente. A visão do ERM é mais estratégica e leva em consideração oportunidades associadas ao risco. É nesta linha de pensamento que esse trabalho é desenvolvido.

### **3.2 Características da metodologia**

Na visão de Moraes (2003, p.30), a metodologia COSO identifica os objetivos essenciais do negócio de qualquer organização e define o controle interno e seus componentes; fornece critérios a partir dos quais os sistemas de controles podem ser avaliados e subsídios para que a administração, a auditoria e demais interessados possam utilizar e avaliar um sistema de controle.

Para Cocorullo (2005), o *COSO Report* define “controle interno” como um método para atingir a garantia racional de que objetivos em áreas relacionadas à efetividade e à eficiência de operações, à confiança de relatórios financeiros e à complacência com leis e normas sejam atingidos.

Na versão COSO ERM (2004, p.2), há um maior dimensionamento sobre o gerenciamento dos riscos e controles internos, que engloba uma visão estratégica e é definido da seguinte forma:

Gestão de Risco Empresarial é um processo implementado pelo Conselho de Administração, diretores (gestores) e outras pessoas, aplicado no nível estratégico e demais níveis da organização, concebido para identificar eventos potenciais que podem afetar a entidade, assim como para gerenciar os riscos de modo a se manterem dentro do limite de aceitação, buscando dar razoável segurança de que os objetivos da entidade serão atingidos.

Entretanto, torna-se importante apresentar a forma como foi estruturado o *COSO Report*, o qual é composto por quatro volumes:

1. O primeiro volume é o “Sumário Executivo”, uma visão de alto nível da estrutura de controles internos dirigida aos presidentes e a outros altos executivos, membros de conselhos, legisladores e fiscais;
2. O segundo volume, a “Estrutura”, define o controle interno, descreve seus componentes e fornece critérios para que os gerentes, conselheiros e outros possam avaliar seus sistemas de controles;
3. O terceiro volume, “Divulgação a Terceiros”, é um documento que fornece orientação sobre os controles internos que devem existir na preparação das demonstrações financeiras a serem publicadas, para aquelas entidades que divulgam ou que pretendem divulgar seus números;
4. O quarto e último volume, “Ferramentas de Avaliação”, fornece os materiais que podem vir a ser úteis na avaliação de um sistema de controle interno (COSO, 1994).

De acordo com Novato e Montella (2004), o relatório do COSO foi emitido em setembro de 1992 em quatro volumes. Uma separata denominada “Comunicação a Terceiros” foi emitida em maio de 1994. Nessa edição de 1994, os três primeiros volumes e a separata foram reunidos e impressos em um volume e as “Ferramentas de Avaliação” em um segundo volume.

Acompanhando a visão de Barbosa (1999, p.12), o *COSO Report* representa um marco na evolução da avaliação da efetividade de controles internos, relacionados não só a relatórios financeiros, mas a operações gerais de negócio.

Após a divulgação do sumário executivo publicado pelo COSO (2004), com o título *Enterprise Risk Management (ERM)*, passou-se a perceber o processo de identificação e análise de risco de forma integrada e abrangente.

Neste aspecto, cabe ressaltar a afirmação de John J. Flaherty, presidente do *COSO Report* e auditor geral aposentado pela PepsiCo Inc, em relação ao *ERM*:

...não há uma única definição aceita sobre o assunto e tampouco metodologia de implementação e manutenção, o que torna o assunto complicado e frustrante entre os membros do Conselho de Administração e a Diretoria Executiva. Os membros do COSO perceberam que esta situação era similar à existente antes da publicação do *Internal Control – Integrated Framework*. Da mesma forma que o estudo do *Integrated Framework* permitiu que todos nivelassem seus conceitos quanto a controles internos, é nosso objetivo que a metodologia *ERM* ofereça aos Conselhos de Administração e à Alta Administração um modelo aceito para discussões e avaliações de gerenciamento de risco nas organizações (*Internal Auditor*, 2003).

Percebe-se que o *ERM* surge com o propósito de criar uma linguagem comum ao gerenciamento de riscos, sendo desenvolvido pelo *COSO* para suprir essa lacuna existente. A metodologia *ERM* (*COSO*, 2004) enfatiza que os riscos que ocorrem em unidades isoladas e nos diferentes níveis hierárquicos da organização devem ser somados e gerenciados de maneira centralizada pela alta administração.

Fazendo isso, esclarece a antiga discussão relativa à definição de risco, ou seja, “risco não é somente a ocorrência de uma perda, é, também, uma oportunidade (um diferencial competitivo), quando bem gerenciado” (*COSO*, 2004).

Dessa forma, o *ERM* aborda o risco através de uma visão positiva, quando sugere à alta gerência a identificação de todos os eventos que possam vir a afetar a organização no atingimento de seus objetivos estratégicos.

### **3.3 Objetivos do *COSO ERM***

Para que sejam entendidos os objetivos do *COSO*, retoma-se o conceito de controle interno.

Barbosa (1999) descreve controles internos como um processo levado à risca pelo conselho de administração de uma entidade, pela gerência ou por outro pessoal, com a finalidade de obter garantia razoável de que serão alcançados objetivos em três áreas abrangentes relativas a:

- Efetividade e eficiência de operações – os objetivos empresariais básicos de uma entidade, inclusive desempenho, rentabilidade e salvaguarda de recursos;

- Relatórios financeiros – a confiança nas demonstrações financeiras publicadas, incluindo onde aplicável, ínterim e demonstrações financeiras consolidadas e informações financeiras selecionadas da mesma e;
- *Compliance* – (conformidade – ato de estar em acordo com uma obrigação ou norma) com leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita.

Cupello (2006, p. 32) tem pensamento alinhado à Barbosa (1999) quando afirma que o controle interno é um processo porque deve ser planejado, executado, e monitorado pelos diretores e gerentes de uma entidade e porque é a soma de uma série de ações integrantes dos processos do negócio de uma entidade.

De acordo com o COSO ERM (2004, p.21), com base na missão estabelecida, a administração planeja objetivos principais, seleciona as estratégias e estabelece outros planos a serem adotados por toda a organização, alinhados com a estratégia e a ela vinculados. Embora muitos objetivos sejam específicos a uma determinada organização, alguns deles são amplamente compartilhados.

Em consonância com os conceitos atribuídos pelo COSO Report, o ERM afirma que seu objetivo é prover maior conforto à conquista de objetivos, identificando eventos que possam afetar negativamente a performance da entidade e alinhando os objetivos corporativos ao “apetite por riscos” de seus acionistas. Para que isso ocorra, o ERM divide os objetivos de uma organização em quatro categorias, como mostra a Figura 11, quais sejam:

- Estratégicos – referem-se às metas no nível mais elevado. Alinham-se e fornecem apoio à missão.
- Operações – têm como meta a utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- Comunicação – relacionados à confiabilidade dos relatórios.
- Conformidade – fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes.

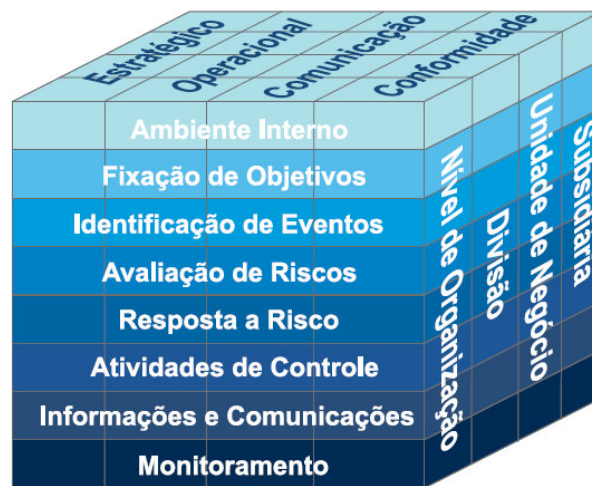


FIGURA 11 - Cubo do COSO ERM.

Fonte: COSO (2004).

Apresentada dessa maneira, a classificação possibilita um enfoque nos aspectos específicos da ferramenta, no qual estão incluídos os controles internos. Apesar de essas categorias serem distintas, elas se inter-relacionam, uma vez que um dado objetivo poderá estar presente em mais de uma categoria. Elas tratam de necessidades empresariais diferentes, cuja responsabilidade direta poderá ser atribuída a diversos executivos.

Algumas organizações utilizam outra categoria de objetivos, “a salvaguarda de recursos”, que também é denominada “salvaguarda de ativos”.

De acordo com o COSO (2004), esses objetivos têm como meta evitar a perda de ativos ou recursos da organização, seja por meio de furto, desperdício, ineficiência ou, simplesmente, por meio de decisões empresariais equivocadas, como vender um produto a preço demasiado baixo, deixar de reter talentos, evitar infrações a patentes ou incorrer em passivos imprevistos.

Esses objetivos são essencialmente de natureza operacional, embora determinados aspectos de salvaguarda possam ser classificados em outras categorias.

### 3.3.1 Objetivos Relacionados à Estratégia Corporativa

Segundo o COSO ERM (2004, p.5), com base na missão ou visão definida por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização.

Uma organização não apenas define sua missão ou visão, mas também estabelece objetivos estratégicos, isto é, metas de alto nível que alinham e apóiam as decisões para o cumprimento destes. A organização estabelece uma estratégia para alcançar seus objetivos. Além disso, traça os objetivos relacionados que deseja alcançar, que, por meio da estratégia, fluirão em forma de cascata para suas unidades de negócios, divisões e processos (COSO, 2004).

A missão de uma organização estabelece, em sentido mais amplo, aquilo que a organização deseja alcançar. Não importa o termo utilizado, como “missão”, “visão”, ou “propósito”, é importante que a alta administração, sob a supervisão do conselho de administração, estabeleça explicitamente os motivos da existência da organização em um sentido amplo (COSO, 2004).

A partir desses motivos, a alta administração fixa objetivos estratégicos, formula estratégias e estabelece os objetivos da organização relativos às operações, à conformidade e à comunicação. Embora a missão e os objetivos estratégicos de uma organização, geralmente, sejam estáveis, a sua estratégia e muitos de seus objetivos operacionais são mais dinâmicos e ajustam-se às condições internas e externas presentes. Na medida em que essas condições modificam-se, as estratégias e os objetivos operacionais são realinhados aos objetivos estratégicos.

O controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial (ATTIE, 1998).

Baraldi (2005, p.79) entende que os objetivos estratégicos das áreas devem estar subordinados e compromissados com os objetivos estratégicos da empresa e totalmente voltados para a sua realização.

Paralelamente, D'Avila (2002, p.30) afirma que os objetivos podem ser estabelecidos para a empresa como um todo ou para suas atividades específicas.

Assim, um mecanismo de controle ajuda a atingir o objetivo de um processo sem ser necessariamente parte do processo. Estes mecanismos são recursos que têm por objetivo, quando utilizados pelos processos, eliminar ou minimizar os riscos.

O controle interno pode ser uma excelente ferramenta para que os objetivos de uma organização sejam atingidos. Contudo, a sua implementação necessita de um *framework* coerente (Curtis e Wu, 2000).

No *framework* apresentado pelo COSO (2004), os objetivos estratégicos são metas de nível geral, alinhadas com a missão/visão da organização, fornecendo-lhe apoio. Os objetivos estratégicos refletem em como a alta administração escolheu uma forma de gerar valor para as partes interessadas.

Ao considerar as várias alternativas de alcançar os seus objetivos estratégicos, a alta administração identifica os riscos associados com uma ampla gama de escolhas estratégicas e analisa as suas implicações. Existem várias técnicas de identificação de eventos e de avaliação de riscos que podem ser utilizadas no processo de fixação de estratégias e objetivos. O uso comum dessas técnicas se dá através de indicadores de desempenho, utilizando métodos qualitativos e quantitativos (COSO, 2004).

Estabelecer os objetivos corretos, que dão suporte e estejam alinhados com a estratégia selecionada e associados a todas as atividades da organização, é fator crítico de êxito. Ao orientar o seu enfoque, primeiramente, para os objetivos estratégicos e para a tática, a organização estará pronta para definir os objetivos correlatos no âmbito da organização, cuja realização gerará e preservará valor (COSO, 2004). Os objetivos no âmbito da organização são associados e integrados a objetivos específicos que fluem em cascata por meio da organização para várias atividades, funções, unidades de produção e de negócios.



Ao definir objetivos nos âmbitos da organização e de atividade, podem-se identificar fatores críticos para seu êxito. Os fatores críticos são fundamentais para que as metas sejam alcançadas. Os fatores críticos para o êxito existem em uma entidade, unidade de negócios, função, departamento ou pessoa física. Dessa forma, se os objetivos mostram-se consistentes com as práticas e o desempenho anteriores, a associação entre as atividades é conhecida. Entretanto, se os objetivos afastam-se das práticas anteriores da organização, cabe à direção identificar os vínculos ou enfrentar maiores riscos. Nesses casos, haverá uma necessidade ainda maior de haver objetivos gerais e objetivos específicos para a unidade de negócios coerentes com a nova orientação.

Os objetivos precisam ser mensuráveis e entendidos prontamente. Requer que o pessoal, em todos os níveis, tenha um entendimento indispensável em relação aos objetivos da organização, na medida em que estes se relacionem com a esfera de influência do indivíduo. Todos os empregados necessitam entender o que deverá ser realizado e, ainda, dispor de meios de mensuração daquilo que está sendo realizado (COSO, 2004).

O modelo COSO – “*Internal Control – Integrated Framework*”, editado pelo “*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*”, estabelece uma seqüência de eventos para a gestão de processos de negócio em ambiente de controle (Namee, 1997):

- Definição dos objetivos da organização;
- Avaliação do risco;
- Determinação dos controles necessários.

Por tratar-se de um modelo baseado em processos, o modelo estruturado para o COSO pode ser aplicado para os objetivos operacionais, de comunicação e de conformidade.

Um modelo de controle interno, quando aplicado com cuidado, discernimento e visão, pode ser a base de um sistema de controle que suporte diretamente o sucesso da organização. Se aplicado mecanicamente, o sistema de controle interno

resultante pode suportar um bom controle, mas não suportará necessariamente o sucesso organizacional (GALLOWAY, 1994).

O modelo COSO ERM (2004) define o controle interno como sendo um processo, constituído por oito sub-processos, como observado na Figura 12. Desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos perseguidos por uma organização, nas seguintes categorias: estratégia, eficiência e efetividade operacional, confiança nos registros contábeis/financeiros e conformidade.

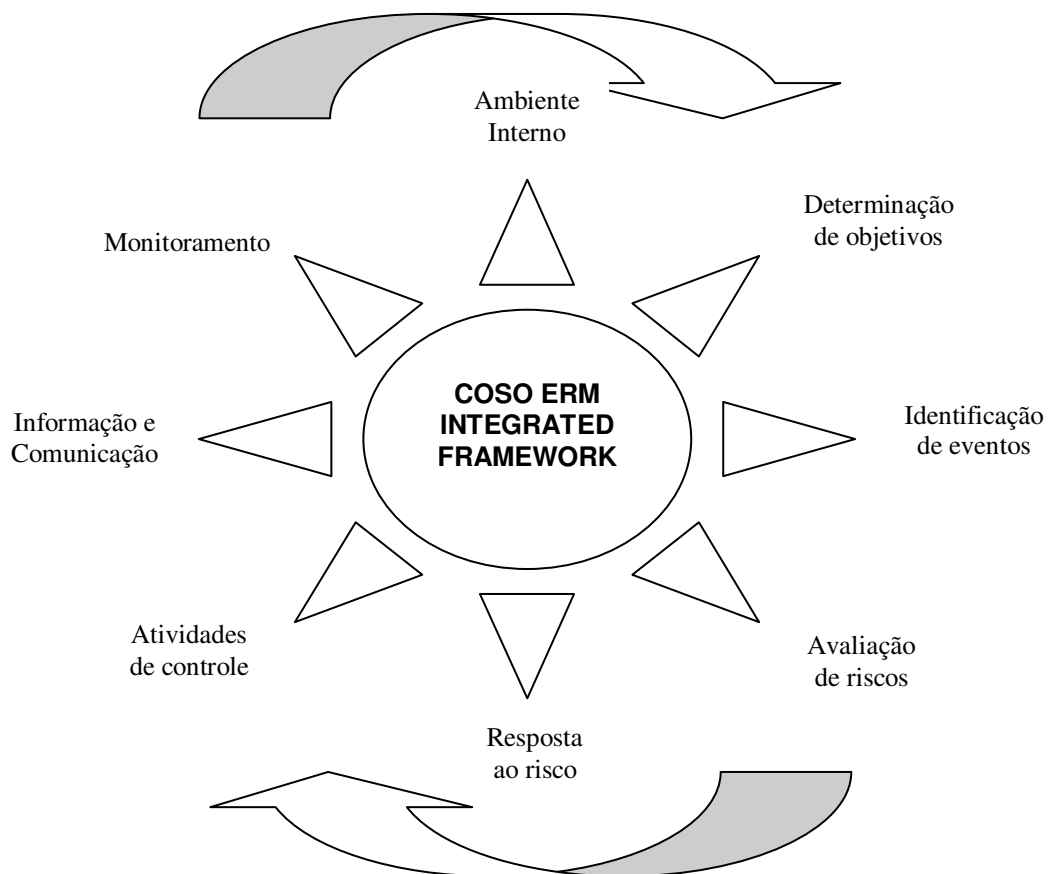


FIGURA 12 - Processo COSO ERM.  
Fonte: Adaptado COSO (2004)

Assim, o COSO ERM (2004) denota que a realização de objetivos estratégicos está sujeita à ação de eventos externos e nem sempre sob o controle da organização. Da mesma forma, em relação a esses objetivos, o *framework* é

capaz de propiciar uma garantia razoável de que a diretoria executiva e o conselho de administração, na função de supervisão, serão informados, no momento adequado, sobre o quanto a organização está avançando na direção do atendimento dos objetivos.

### **3.3.2 Objetivos Relacionados à Eficiência e Eficácia nas Operações**

Na visão do COSO Report, referem-se ao uso efetivo e eficiente dos recursos da empresa, ou seja, todo e qualquer recurso deve ser produzido ou consumido em sua forma otimizada.

Na perspectiva do ERM, há uma divisão entre os objetivos estratégicos, que se referem a objetivos macro, associados à missão da empresa e apoiando-a, e os objetivos operacionais, que se referem à utilização eficiente e eficaz dos recursos.

Sancovschi (1999, p.66) corrobora, dizendo que o sistema de controle interno, por outro lado, tem como principal finalidade preservar a segurança do patrimônio e das operações das organizações e a qualidade das informações apresentadas nas demonstrações financeiras.

Para Rezende e Fávero (2004), os objetivos operacionais têm como finalidade dispor meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme. A empresa dispõe de procedimentos e normas para cada setor, porém é preciso que seja comunicada de forma clara e objetiva para que todos assimilem e conheçam suas tarefas, a fim de que a totalidade mova a empresa como um todo.

Segundo Attie (1998, p. 120), os principais meios que podem prover suporte ao estímulo e à eficiência operacional são os que seguem: Seleção; Treinamento; Plano de Carreira; Relatórios de desempenho; Relatório de horas trabalhadas; Tempos e Métodos; Custo-padrão; Manuais internos; Instruções formais.

Para o COSO (2004, p.38), os objetivos operacionais referem-se à eficácia e à eficiência das operações da organização. Compreendem os objetivos específicos

de operações, com a finalidade de aprimorar a eficácia e a eficiência operacional que impulsionarão a organização na direção de sua meta final.

Para tanto, é necessário que os objetivos operacionais reflitam as condições específicas do negócio, da indústria e da economia, nas quais a organização atua. Os objetivos necessitam, por exemplo, ser pertinentes às pressões da concorrência em termos de qualidade, redução do ciclo para trazer os produtos ao mercado ou mudanças em tecnologia (COSO, 2004).

A administração deve assegurar-se de que os objetivos reflitam a realidade e as exigências do mercado, bem como sejam expressos para que possibilitem uma medição prática de desempenho. Um conjunto nítido de objetivos operacionais definidos, associados aos objetivos específicos, é fundamental para o êxito da organização. Os objetivos operacionais possibilitam um ponto de referência para o direcionamento dos recursos alocados; se os objetivos operacionais de uma organização não forem claros ou adequadamente formulados, os seus recursos poderão ser mal aproveitados.

### **3.3.3 Objetivos Relacionados à Confiabilidade dos Relatórios**

Diz respeito à produção das informações divulgadas pela empresa. Tenta mensurar o grau de confiança nos relatórios emitidos e publicados ao público interno e externo.

O *COSO Report* (1992) especifica três categorias de objetivos: operacionais, relatórios financeiros e *compliance*. O *COSO ERM* (2004) especifica três categorias de objetivos semelhantes: operacionais, de comunicação e de *compliance*.

A categoria de comunicações na estrutura de controle interno relaciona-se com a confiabilidade das demonstrações financeiras publicadas. Na estrutura do ERM, a categoria de comunicação foi expandida significativamente, a fim de envolver todos os relatórios desenvolvidos pela organização, divulgados tanto interna quanto externamente.

Essa categoria inclui os relatórios utilizados internamente pela administração e os publicados para partes externas, inclusive arquivamentos obrigatórios e relatórios a outros *stakeholders* (COSO, 2004). Além disso, seu alcance estende-se, partindo da situação financeira, mas não se limitando a cobrir as informações financeiras em um caráter mais amplo, mas também as informações não financeiras.

Segundo Franco (1992, p. 208), os objetivos primordiais dos controles internos podem ser definidos como: fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração; evitar alcances, desperdícios, erros e, se ocorridos, identificá-los.

Necessita-se, portanto, de precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais. “Compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e melhor entender os eventos realizados na empresa” (ATTIE, 1998, p.118).

Uma empresa precisa criar sistemas que possam garantir conhecimentos sobre cada um de seus segmentos. A Contabilidade não levanta um balancete diário para cada fato, pois o mesmo é ocorrido quando há documentação suficiente para fazê-lo.

Segundo Attie (1998, p. 119), os principais meios que permitem dar o suporte necessário à empresa para que haja precisão dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais são os que seguem: Documentação contábil; Conciliação; Análise; Plano de Contas; Tempo Hábil; Equipamento Mecânico.

Para Cook e Winkle (1983, p.133), a fim de cumprir o objetivo das demonstrações financeiras de fornecer aos usuários informações que os ajudem em suas decisões econômicas, a administração tem a responsabilidade de projetar e manter um sistema de controle interno capaz de produzir demonstrações financeiras fidedignas.

Com base nessas premissas, pode-se concluir que uma comunicação confiável provê à administração informações exatas e completas, adequadas ao que

se propõe. A comunicação oferece suporte ao processo decisório da administração e ao acompanhamento das atividades e do desempenho da organização. Alguns exemplos dos referidos relatórios incluem os resultados de programas de marketing, os relatórios diários sucintos de estimativas de resultados de vendas, a qualidade da produção e os resultados da satisfação dos empregados e dos clientes.

A comunicação também se relaciona com os relatórios preparados para divulgação externa, como demonstrações financeiras e divulgação em notas explicativas, discussão e análise da administração, e relatórios entregues a entidades normativas (COSO, 2004).

### **3.3.4 Objetivos Relacionados à Conformidade Legal**

Trata das questões legais e normas aplicáveis pela empresa. Referem-se ao grau de *compliance* (conformidade) que a empresa tem em relação às normas e leis a serem seguidas.

Essa categorização permite focar em aspectos separados dos controles interno. Essas categorias distintas, porém sobrepostas, onde um objetivo particular pode se inserir em mais de uma categoria, envolvem necessidades diferentes e podem ser de responsabilidade direta de executivos diferentes, da mesma forma que também permite distinguir entre o que pode ser esperado de cada categoria de controle interno.

O COSO (2004, p.4) comenta sobre os objetivos a serem atingidos da seguinte forma:

Um sistema de controle interno pode oferecer segurança razoável de que os objetivos relacionados com a confiabilidade das demonstrações financeiras e com a conformidade com leis e normas serão atingidos....Contudo, o atingimento de objetivos operacionais – como um retorno sobre um investimento, participação no mercado ou lançamento de produtos novos – nem sempre estarão sob o controle da empresa (tradução livre).

Assim, o controle interno não pode evitar julgamentos ou decisões errôneas, ou acontecimentos externos que possam impedir o atingimento de metas operacionais. Para esses objetivos, o sistema de controle interno pode garantir razoável segurança que a gerência e seus diretores, no seu papel de supervisores,

serão informados tempestivamente quanto ao direcionamento da empresa em relação aos seus objetivos.

O objetivo de *compliance* trata da aderência às políticas existentes. Garante, assim, que os procedimentos adotados pela administração sejam seguidos adequadamente pelo pessoal.

Para Attie (1998, p. 121), existem meios que tendem a dar fundamento para as aderências às políticas existentes, que são: Supervisão, Sistema de Revisão e Aprovação e Auditoria Interna.

Para que se tenha amplo conhecimento de como está projetado o sistema de Controle Interno da área é importante que se faça uma revisão detalhada de todo o sistema, levantando dados através de: leitura de manuais de procedimentos e fluxogramas; conversas com os funcionários do setor e inspeção física desde o início da operação até seu registro final.

As informações obtidas são registradas pelo *compliance officer* em forma de memorandos narrativos, questionários padronizados ou fluxogramas anexados aos seus papéis de trabalho. A forma mais comum para estes registros é o questionário padronizado. É interessante que seja aplicado este questionário sobre o controle interno, abrangendo todos os itens considerados relevantes a todos os encarregados e responsáveis pelas transações.

Para Cavalcante (1994, p. 60), devem ser aplicados alguns testes para complementar a revisão do Controle Interno:

- Teste de compreensão;
- Teste de observância.

O teste de observância auxiliará o auditor a certificar-se de que o Controle Interno implantado formalmente está sendo utilizado corretamente. Para cumprir este procedimento, o auditor interno observa a execução dos trabalhos dos funcionários e inspeciona os documentos e registros contábeis.

Para Cook e Winkle (1983, p. 152), quanto ao teste de compreensão, o auditor certifica-se de que o executor do trabalho sabe exatamente o que está fazendo e qual a importância, benefícios ou prejuízos que seu trabalho pode resultar para a empresa. Isto é alcançado através de questionamentos diretos ou indiretos com os funcionários da empresa.

As organizações devem conduzir suas atividades, bem como adotar, freqüentemente, medidas específicas, de acordo com as leis e os regulamentos pertinentes. Esses requisitos podem relacionar-se a mercados, preços, impostos, meio-ambiente, bem-estar social de empregados e comércio internacional. As leis e os regulamentos aplicáveis estabelecem padrões mínimos de comportamento, que a organização integra em seus objetivos de conformidade (COSO, 2004).

A despeito do fato de que uma organização deva dispor de uma garantia razoável de que determinados objetivos serão alcançados, nem sempre é esse o caso em relação a todos os objetivos.

Um sistema de controle interno eficaz oferece garantia razoável de que os objetivos de comunicação estão sendo alcançados. Da mesma forma, deverá haver garantia razoável de que os objetivos de conformidade estão sendo alcançados. De um modo geral, o alcance dos objetivos de comunicação e conformidade está sob o controle da organização (COSO, 2004).

Entretanto, há uma diferença quando se trata de objetivos estratégicos e operacionais, em razão do cumprimento destes não estar sob controle exclusivo da organização. Uma organização poderá apresentar o desempenho previsto, mas, apesar disso, perder em desempenho para um concorrente. Sujeitam-se a fatores externos, como mudança de governo, alterações nas legislações e assim por diante, em que as ocorrências fogem ao seu controle.

No caso dos objetivos estratégicos e operacionais, o *framework* poderá oferecer garantia razoável de que a diretoria executiva e o conselho de administração, em seu papel de supervisão, são informados oportunamente até que



ponto a organização está se movimentando na direção do cumprimento desses objetivos.

A administração não apenas seleciona objetivos, mas também se certifica de que esses objetivos estão em conformidade com o apetite a risco. Um alinhamento falho poderá fazer com que os riscos aceitos sejam demasiadamente baixos para alcançar os objetivos, ou, por outro lado, que aceite riscos em demasia (COSO, 2004).

Um sistema de controle interno eficaz não dita os objetivos que a administração deve escolher, mas certifica-se de que a referida administração dispõe de um processo que alinhe objetivos estratégicos com a sua missão e que esses objetivos e os correlatos selecionados estejam de acordo com o apetite a risco.

As organizações podem definir o apetite a risco como um equilíbrio aceitável entre crescimento, riscos e retorno, ou como medidas de valor agregado de acionistas ajustadas aos riscos (COSO, 2004).

Ainda segundo o COSO (2004), existe uma relação entre o apetite a risco de uma organização e a sua estratégia. Via de regra, entre as diferentes estratégias, qualquer uma poderá ser designada para alcançar as metas desejadas de crescimento e retorno, cada qual com seus respectivos riscos.

Dessa forma, a revisão dos riscos associados faz-se necessária caso apresentem-se incompatíveis com a estratégia da organização. Isso pode ocorrer nos casos em que a administração, inicialmente, formula uma estratégia que ultrapassa o limite pré-determinado ou em que a estratégia não incluía riscos suficientes que lhe permitam alcançar seus objetivos estratégicos e cumprir sua missão.

O apetite a risco de uma organização reflete-se na sua estratégia que, por sua vez, impulsiona a alocação de recursos. A administração aloca recursos nas unidades de negócios, considerando o apetite a risco e os planos estratégicos para

cada uma das unidades de negócios, para gerar o retorno desejado dos recursos investidos.

A administração tenta alinhar a organização, o pessoal, os processos e a infra-estrutura para facilitar o êxito da implementação e permitir que se mantenha dentro dos parâmetros de seu apetite a risco.

Vislumbra-se, assim, a importância do controle interno para a eficiência e eficácia das atividades dentro da organização, auxiliando os administradores no desempenho de suas atribuições, fornecendo-lhes análises, avaliações e informações relativas às atividades operacionais e administrativas, isto é, alcançando os objetivos pretendidos pela organização.

### 3.4 Os componentes do processo de gestão de controle interno na ótica do COSO.

Os controles internos, segundo o *COSO Report* (1994), consistem de cinco componentes interrelacionados: Controle do Ambiente, Avaliação de Risco, Atividades de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento. Esses derivam da maneira pela qual a gerência conduz o negócio, e estão integrados ao processo de gerenciamento. A Figura 13 apresenta os componentes do *COSO Report*:



FIGURA 13 - Componentes do *COSO Report*.  
Fonte: Adaptado COSO (1994).

Quanto à importância dos cinco componentes de controle interno, Ferreira e Santos (2003, p. 36) dizem:

...a base para a avaliação do Sistema de Controles Internos, na metodologia COSO, é a verificação de que cada um dos cinco componentes está presente e funcionando adequadamente em relação a cada um dos objetivos do negócio.

Em relação ao COSO ERM, Cocorullo (2006) afirma que todos os componentes devem ser apresentados no intuito de assegurar a eficiência do programa de gerenciamento de riscos.

O COSO ERM (2004) considera, em termos gerais, todos os componentes do COSO *Report*, porém integra mais três componentes e os apresenta da seguinte maneira:

- *Internal Environment* (Ambiente Interno);
- *Objectives Setting* (Determinação de Objetivos);
- *Event Identification* (Identificação de Eventos);
- *Risk Assessment* (Avaliação de Riscos);
- *Risk Response* (Resposta ao Risco);
- *Control Activities* (Atividades de Controle);
- *Information and Communication* (Informação e Comunicação) e;
- *Monitoring* (Monitoramento).

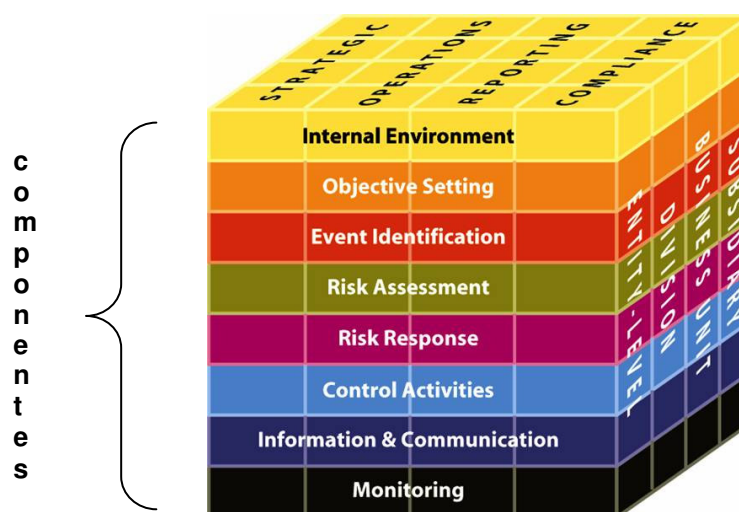


FIGURA 14 – Componentes do Cubo COSO ERM.  
Fonte: Adaptado COSO (2004).

A Figura 14 evidencia a interação direta entre as quatro categorias de objetivos, que representam o que a empresa deseja atingir, e os oito componentes, que representam o que é necessário para atingir os objetivos.

O relacionamento pode ser demonstrado pela matriz tridimensional, conhecida como Cubo COSO, onde as quatro categorias de objetivos – estratégia, operacional, demonstrações financeiras e conformidade – estão representadas pelas partes superior da matriz. Os oito componentes são representados pela visão frontal do cubo e as unidades ou atividades de uma empresa, aos quais os controles internos se referem, estão demonstrados pela terceira dimensão da matriz.

### **3.4.1 O Ambiente de Controle Interno**

O ambiente interno de controle representa a raiz do ERM de uma organização, influencia o risco e controla a consciência de seu pessoal. A direção prepara uma filosofia para a sua gestão de riscos, permitindo assim, que seus colaboradores compreendam como executá-los.

Os fatores do ambiente interno de controle incluem integridade, valores éticos e competências das pessoas da empresa; filosofia de gerenciamento e estilo operacional; a maneira pela qual a gerência define alçadas e responsabilidades e organiza e desenvolve seu pessoal; e a atenção e o direcionamento por parte do Conselho de Administração.

Todos esses fatores são vistos como de fundamental importância para o desenvolvimento de um sólido sistema de controle interno

Para tornar mais clara a percepção sobre os fatores do ambiente interno de controle, segue, com base na estrutura apresentada pelo COSO ERM (2004), os principais atributos do ambiente de controle. O Quadro 8 os apresenta da seguinte maneira:

<b>Integridade e Valores Éticos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência e implementação de códigos de conduta e de outras políticas com relação à prática de negócios aceitáveis, conflitos de interesse ou padrões de comportamento ético e moral.</li> <li>Relacionamento com empregados, fornecedores, clientes, investidores, credores, auditores, etc. (ex.: se há uma condução dos negócios em alto nível de ética, isso exige que os outros também o façam)</li> <li>Pressão para o atingimento de metas irreais – particularmente para resultados de curto-prazo – e até que ponto a remuneração apóia-se no atingimento dessas metas de desempenho.</li> </ul>
<b>Compromisso com a competência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrição formal ou informal das atividades ou outro meio de definir as tarefas que compreendem atividades específicas.</li> <li>Análise do conhecimento e das habilidades necessárias para desempenhar os serviços adequadamente.</li> </ul>
<b>Conselho de diretores e Comitê de auditoria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Independente da gerência e, mesmo que seja uma tarefa difícil, investigações têm de ser conduzidas.</li> <li>Freqüência e tempestividade com que são feitas reuniões com os diretores, funcionários e auditores internos e externos.</li> <li>Suficiência e tempestividade da informação prestada aos membros do conselho ou do comitê, que os permita monitorar os objetivos e as estratégias da gerência, as posições financeiras e os resultados operacionais, assim como das informações sobre assuntos sensíveis, investigações e atos impróprios.</li> </ul>
<b>Filosofia de gerenciamento e Estilo Operacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Natureza dos riscos aceitáveis – se são aceitos negócios com alto grau de risco ou a posição é extremamente conservadora.</li> <li>Freqüência dos contatos entre a alta gerência e a gerência operacional, principalmente quando localizados em locais distantes.</li> <li>Atitudes e ações com relação às demonstrações financeiras, inclusive contendas sobre a escolha do tratamento contábil (ex.: escolha de políticas conservadoras ou liberais, informações financeiras importantes não divulgadas ou registros manipulados ou falsificados).</li> </ul>
<b>Estrutura organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adequação da estrutura organizacional da empresa e a capacidade de prover o fluxo de informação necessário ao gerenciamento das atividades.</li> <li>Definição adequada das responsabilidades-chave dos gerentes e o entendimento dessas quanto às suas responsabilidades.</li> <li>Adequação do conhecimento e da experiência dos gerentes-chave às suas responsabilidades.</li> </ul>
<b>Atribuição de autoridade e de responsabilidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atribuição de responsabilidade e delegação de autoridade para lidar com as metas e objetivos da organização, funções operacionais e exigências regulatórias, incluindo responsabilidade para os sistemas de informação e autorizações para mudanças.</li> <li>Adequação dos procedimentos e padrões relacionados aos controles, incluindo descrição das funções dos empregados.</li> <li>Adequação ao número de pessoas, particularmente com relação ao processamento de dados e as funções de contabilidade, com habilidades adequadas ao tamanho da empresa e a sua natureza, bem como a complexidade das suas atividades e sistemas.</li> </ul>
<b>Políticas e práticas de recursos humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de políticas e procedimentos para contratação, treinamento, promoção e remuneração de funcionários.</li> <li>Adequação das ações corretivas em relação à desvios das políticas e práticas aprovadas.</li> <li>Verificação adequada das referências dos candidatos, particularmente com relação às ações e às atividades anteriores consideradas inaceitáveis pela empresa.</li> <li>Adequação dos critérios para permanência e promoção e das técnicas de coleta de informação (ex.: avaliação de desempenho) e a relação com o código de conduta e outras diretrizes de comportamento.</li> </ul>

QUADRO 8 - Ambiente de controle.

Fonte: Adaptado de COSO ERM (2004).

### **3.4.2 Definição de Objetivos**

Segundo o COSO ERM (2004), o estabelecimento de objetivos é uma pré-condição para a avaliação do risco. Deve haver objetivos definidos antes que a gerência possa identificar os riscos, associá-los às suas metas e tomar as medidas necessárias para gerenciá-los.

O estabelecimento de objetivos pode ser um processo altamente estruturado ou informal. Podem ser declarados, explicitamente ou implicitamente, de forma a manter um nível passado de desempenho (COSO ERM, 2004).

Para qualquer organização, os objetivos são geralmente representados pela missão da empresa e pela declaração de seus valores. Juntamente com as avaliações dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças, eles levam a uma estratégia geral. Normalmente, o plano estratégico é amplamente divulgado e trata das alocações de recursos de alto nível e das prioridades (COSO ERM, 2004).

Entende-se, portanto, que, ao estabelecer objetivos, a empresa poderá identificar fatores críticos de sucesso, pois são a chave para que metas sejam atingidas, valores sejam criados, agregados e preservados ao negócio.

### **3.4.3 Identificação de Eventos**

A gerência identifica eventos potenciais que podem interferir na habilidade de uma empresa em implantar sua estratégia e determinar seus objetivos. Eventos que causam impactos positivos representam oportunidades com as quais a empresa deve direcionar suas estratégias e seus objetivos. Contrariamente, eventos com impactos potenciais negativos representam riscos que a empresa direciona para o seu processo de gerenciamento de riscos (COSO, 2004). A gerência considera o contexto no qual cada entidade opera e determina sua tolerância ao risco.

Cocorullo (2005, p.109) complementa dizendo:

A gerência considera o contexto no qual cada entidade opera e determina sua tolerância ao risco. Considera ainda a variedade de fatores internos e externos que influenciam os eventos que devem ocorrer, destacando, dentre esses fatores, o ambiente competitivo, as tendências, as forças econômicas e sociais, a capacidade dos funcionários e o nível de automação dos processos.

Desse modo, a identificação de eventos, sejam positivos ou negativos, representa uma importante ferramenta para qualquer organização, uma vez que pode ser visto como um diferencial competitivo, que demonstra a capacidade da empresa em ser proativa na percepção de fatores que influenciarão os negócios.

### 3.4.4 Avaliação de Riscos

Consiste na identificação e análise de risco, os quais podem ser internos ou externos à organização e que são relevantes ao alcance dos objetivos da empresa. Esta avaliação deve considerar a severidade dos riscos, a frequência com que estes ocorrem e, conseqüentemente, seu grau de impacto, determinando, a partir daí, como a empresa administrará tais riscos (COSO *Report*, 1992).

Após a identificação dos eventos que podem gerar riscos para a empresa como um todo e para suas atividades, é necessário avaliar os próprios riscos. Todavia, a metodologia utilizada para avaliar riscos pode variar bastante, porque muitos riscos são difíceis de quantificar. Apesar disso, o processo de avaliação geralmente inclui uma matriz de avaliação de riscos, conforme a Figura 15.

Impacto \ Probabilidade	Irrelevante	Baixo	Médio	Alto	Extremo
Quase certa	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Provável	Baixo	Moderado	Alto	Alto	Extremo
Moderada	Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Alto
Eventual	Insignificante	Baixo	Baixo	Moderado	Alto
Improvável	Insignificante	Insignificante	Baixo	Baixo	Moderado
Probabilidade: Grau de ocorrência do evento.					
Impacto: Refere-se ao impacto financeiro ou não representativo na empresa, caso o risco não seja mitigado.					

FIGURA 15 - Matriz de avaliação de riscos.  
Fonte: Adaptado de Banco do Brasil (2008).

A Figura 15 representa a forma clássica de avaliação de riscos para identificar os diversos eventos e determinar o apetite de risco da empresa. Associando probabilidade ao impacto, consegue-se estabelecer um parâmetro de avaliação sobre qualquer evento. Assim, a empresa pode definir quais riscos têm maior impacto nos seus processos e com que frequência esses eventos devem ser monitorados.

Segundo Bergamini Jr. (2005), a tabulação dos riscos em uma matriz permite a clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar a empresa, tanto em termos de frequência quanto de severidade. Em geral, adota-se uma classificação qualitativa para os níveis de frequência e de impacto, que poderá variar em função do processo avaliado, do porte da empresa, do segmento de mercado de atuação da organização, entre outros fatores (MARSHALL, 2002).

Um risco que não tem efeito significativo em uma empresa e que tem baixa probabilidade de ocorrer, em geral, não suscita grandes preocupações. Por outro lado, um risco significativo, com grandes probabilidades de ocorrer, em geral, requer atenção considerável. As situações intermediárias normalmente exigem análises complexas, que devem ser feitas de forma racional e cuidadosa.

### **3.4.5 Resposta ao Risco**

Logo que o grau de importância do risco e sua probabilidade de ocorrência tiverem sido avaliados, a empresa deve definir como tratá-lo. Isso envolve análises feitas com base em crenças e na avaliação dos custos para redução dos riscos.

A identificação pela gerência das possibilidades de respostas aos riscos e seus efeitos nas probabilidades e nos impactos, quanto à tolerância e à relação entre custo x benefício são pontos-chave desse componente. As respostas incluem anulação, redução, compartilhamento e aceitação de riscos. Um *ERM* eficiente não significa que a melhor resposta foi escolhida, mas, apenas, que a resposta escolhida deve adequar a probabilidade e o impacto ao “apetite de riscos” da organização (COCORULLO, 2005).



O COSO ERM (2004, p.61) avalia da seguinte forma:

Após ter conduzido uma avaliação dos riscos pertinentes, a administração determina como responderá aos riscos. As respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos. Ao considerar a própria resposta, a administração avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios, selecionando, dessa forma, uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro das tolerâncias a risco desejadas. A administração identifica as oportunidades que possam existir e obtêm, assim, uma visão dos riscos em toda organização ou de *portfólio*, determinando se os riscos residuais gerais são compatíveis com o apetite a riscos da organização.

As respostas a riscos classificam-se nas seguintes categorias, de acordo com o COSO ERM (2004):

- Evitar – Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão.
- Reduzir – São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia-a-dia.
- Compartilhar – Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realização de transações de *hedging* ou a terceirização de uma atividade.
- Aceitar – Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Os riscos inerentes são analisados e as respostas avaliadas com a finalidade de se alcançar um nível de risco residual compatível com as tolerâncias aos riscos da organização. Dessa forma, qualquer uma das várias respostas compatibiliza o risco residual com as tolerâncias ao risco, e, às vezes, uma combinação de respostas traduz o melhor resultado. Por outro lado, às vezes, uma resposta afetará diversos riscos e nesse caso, a administração poderá decidir que não necessitará de medidas adicionais para abordar um determinado risco.

A avaliação das respostas alternativas ao risco inerente requer considerar os riscos adicionais que podem ser gerados por uma resposta. Essa consideração também poderá originar um processo iterativo pelo qual, antes de finalizar uma decisão, a administração leva em conta esses riscos adicionais, inclusive outros que não sejam evidentes imediatamente.

### 3.4.6 Atividades de Controle

O *COSO Report* (1992) define atividades de controle como sendo as políticas e os procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes gerenciais estão sendo cumpridas. Tais atividades ajudam a assegurar que as ações necessárias estão sendo tomadas para o atingimento dos objetivos. As atividades de controle estão presentes em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem diversas atividades, tais como aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, exames de desempenho operacional, segurança dos ativos e segregação de funções.

De acordo com o COSO (2004), as atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia, a fim de assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades podem ser classificadas com base na natureza dos objetivos da organização aos quais os riscos de estratégia, operação, comunicação e cumprimento de diretrizes estão associados. Apesar do fato de que algumas atividades de controle relacionam-se exclusivamente com uma categoria, sempre haverá alguma sobreposição.

Circunstancialmente, uma determinada atividade de controle pode ajudar a atender aos objetivos da organização em mais de uma categoria. Por exemplo, esses controles também podem assegurar relatórios confiáveis, que, por sua vez, devem servir para assegurar o seu cumprimento e assim por diante.

Embora as atividades de controle geralmente sejam estabelecidas para assegurar que as respostas aos riscos sejam bem executadas em relação a determinados objetivos, as próprias atividades de controle são respostas a riscos. Da mesma forma que a seleção de respostas a riscos considera a adequação e os riscos remanescentes ou residuais, a seleção ou a revisão das atividades de controle deve avaliar a pertinência e a adequação aos objetivos correspondentes.

Isso pode ser alcançado considerando separadamente a adequação das atividades de controle, ou, considerando o risco residual nos contextos, tanto da resposta ao risco quanto das atividades de controle correspondentes.

Existe uma variedade de descrições distintas quanto aos tipos de atividades de controle, inclusive as preventivas, as detectivas, as manuais, as computadorizadas e as de controles administrativos. Essas atividades também podem ser classificadas com base nos objetivos de controle especificados, como o de assegurar a integridade e a precisão do processamento de dados.

No Quadro 9, apresentam-se as atividades de controle geralmente utilizadas, as quais representam apenas uma parcela dos muitos procedimentos comumente executados em vários níveis organizacionais. Essa apresentação serve para ilustrar a imensa variedade de atividades controle. A meta dessas atividades é reforçar o cumprimento de planos de ação estabelecidos e manter as organizações direcionadas ao cumprimento de seus objetivos.

<b>Atividades de Controle</b>	<b>Descrição</b>
Revisões da Alta Direção	a alta direção compara o desempenho atual em relação ao orçado, às previsões, aos períodos anteriores e aos de concorrentes.
Administração Funcional Direta ou de Atividade	gerentes, no exercício de suas funções ou atividades examinam relatórios de desempenho.
Processamento da Informação	uma variedade de controles é realizada para verificar a precisão, a integridade e a autorização das transações.
Controles Físicos	os equipamentos, estoques, títulos, dinheiro e outros bens são protegidos fisicamente, contados periodicamente e comparados com os valores apresentados nos registros de controle.
Indicadores de Desempenho	relacionar diferentes conjuntos de dados, sejam eles operacionais ou financeiros, em conjunto com a realização de análises dos relacionamentos e das medidas de investigação e correção, funciona como uma atividade de controle.
Segregação de funções	as obrigações são atribuídas ou divididas entre pessoas diferentes com a finalidade de reduzir o risco de erro ou de fraude.

QUADRO 9 - Atividades de controle.

Fonte: Adaptado de COSO ERM (2004).

As atividades de controle são importantes elementos do processo por meio do qual uma organização busca atingir os objetivos do negócio. As atividades de controle servem como mecanismos de gestão do cumprimento desse objetivo.

### 3.4.7 Informação e Comunicação

A informação pertinente deve ser identificada, capturada e comunicada na forma e na periodicidade que permita às pessoas cumprirem suas responsabilidades. A comunicação efetiva também deve ocorrer de forma mais ampla, fluindo verticalmente para baixo e para cima e, horizontalmente, por toda a organização. Além disso, a comunicação eficaz e a troca de informações relevantes ocorrem entre partes externas, como clientes, órgãos reguladores, acionistas, etc (*COSO ERM*, 2004).

Toda organização identifica e coleta uma ampla gama de informações relacionadas a atividades e eventos externos e internos, pertinentes à administração. Essas informações são transmitidas ao pessoal em uma forma e em um prazo que lhes permita desempenhar suas responsabilidades na administração de riscos corporativos e outras.

As informações são necessárias em todos os níveis de uma organização, para identificar, avaliar e responder a riscos, administrá-la e alcançar seus objetivos. Uma ampla série de informações é utilizada, pertinente a uma ou mais categorias de objetivos (*COSO*, 2004).

As informações originam-se de muitas fontes, sejam internas ou externas, e de várias formas, sejam quantitativas ou qualitativas, e facilitam as respostas às condições alteradas, ou seja, a cada mudança no ambiente há mudança nas informações.

Os sistemas de informações modificam-se, conforme necessário, para o suporte de novos objetivos. Eles identificam e capturam as informações necessárias, financeiras e não financeiras, processando-as e relatando-as na forma e no tempo que as tornem úteis ao controle da atividade da empresa.

Em relação ao componente Comunicação, a administração fornece comunicação específica e dirigida, abordando expectativas do comportamento e das responsabilidades do pessoal, inclusive uma declaração transparente da filosofia de

gerenciamento de riscos da organização, abordagem, e clara delegação de autoridade (COSO, 2004).

Ainda segundo o COSO (2004), isso inclui uma clara definição da filosofia e da abordagem do gerenciamento de riscos corporativos, além da delegação de autoridade.

As comunicações devem transmitir com eficácia: a importância e a pertinência do gerenciamento de riscos corporativos eficaz; os objetivos da organização; o apetite a riscos e a respectiva tolerância; uma linguagem comum de riscos; as funções e as responsabilidades do pessoal ao conduzir e apoiar os componentes do modelo integrado de gestão.

### **3.4.8 Monitoramento**

O monitoramento é um processo que avalia a qualidade do desempenho do sistema de controle interno ao longo do tempo, bem como sua presença e a funcionalidade de seus componentes (COSO ERM, 2004).

O monitoramento pode ser feito de duas formas: por meio de atividades contínuas ou de avaliações independentes. A esse respeito, Cocorullo (2005) diz que o monitoramento contínuo e individualizado assegura que o ERM seja aplicado em todos os níveis da organização.

De acordo com o COSO (2004), as atividades de monitoramento contínuo são incorporadas às operações normais e recorrentes da organização, realizadas no decurso natural dos negócios. São conduzidas em tempo real e reagem dinamicamente a condições em fase de transição.

Os sistemas de controles internos freqüentemente são estruturados com um certo grau de auto-monitoramento contínuo. Quanto maior for esse grau e a efetividade do monitoramento contínuo, menos serão necessárias avaliações em separado.

No tocante às avaliações em separado, estas enfocam diretamente a eficácia do gerenciamento de riscos corporativos e oferecem oportunidade de considerar a manutenção da eficácia das atividades contínuas de monitoramento (COSO, 2004). O avaliador entende cada uma das atividades da organização e cada um dos componentes da estrutura proposta pela organização, o qual está sendo abordado. Com isso, o avaliador analisa o desenho do processo de gestão e os resultados dos testes executados, comparados com as normas estabelecidas pela administração, e determina se o monitoramento oferece uma garantia razoável referente aos objetivos definidos.

Com base nesses dados, as deficiências relatadas a partir de fontes internas e externas são consideradas, cuidadosamente, por suas implicações para essa ferramenta, e medidas corretivas apropriadas são adotadas.

Todas as deficiências identificadas, capazes de afetar a capacidade da organização de desenvolver e implementar a sua estratégia e realizar seus objetivos preestabelecidos, são relatadas às pessoas com condições de adotar as medidas necessárias. Não apenas as transações ou os eventos relatados são investigados e corrigidos, mas também os procedimentos subjacentes potencialmente falhos também são reavaliados (COSO, 2004).

### **3.4.9 Limitações da metodologia**

O próprio COSO (2004) apresenta algumas limitações da sua metodologia. Destarte, mesmo que o controle interno tenha sido bem desenhado e seja corretamente operacionalizado, só se pode assegurar à gerência e ao conselho diretor que os objetivos da empresa serão alcançados, porém isto representa apenas uma garantia razoável.

A possibilidade de atingí-los é afetada pelas limitações inerentes a todos os sistemas de controle interno, inclusive pelas ocorrências de falhas humanas que podem comprometer o processo decisório ou mesmo levar a erros e enganos que acarretem problemas. Além disso, os controles podem ser burlados por conluio e a gerência pode desconsiderar o processo de gerenciamento de risco e controle

interno. Outro fato restritivo é a necessidade de se considerar a relação custo x benefício para controlar, transferir, minimizar ou eliminar determinado tipo de risco. Um controle jamais poderá ter um dispêndio maior que o benefício que ele trará.

Cocorullo (2005, p.111) descreve sobre as limitações do COSO ERM afirmando que, para alguns observadores, o ERM não falhará, isto é, alcançará sempre seus objetivos. Essa é uma visão errônea, uma vez que se devem considerar os três conceitos abaixo:

- Risco está relacionado ao futuro, o qual é inerentemente incerto;
- ERM – mesmo ERM efetivo – atua com diferentes níveis de efetividade e com objetivos distintos. Para objetivos estratégicos e operacionais, ERM pode ajudar a assegurar que a gerência e o conselho de administração, em seu papel de supervisão, estão conscientes somente de quanto e como a empresa está se movendo em direção ao alcance dos objetivos e;
- ERM não pode assegurar em 100% o alcance de nenhuma das categorias de objetivo (COCORULLO, 2005)

Assim, de forma a resumir as limitações, primeiramente deve-se ter a certeza de que não se pode prever o futuro com exatidão. Em seguida, ter a certeza de que alguns eventos não são passíveis de controle pela gerência e, por fim, afirmar que nenhum processo é estritamente perfeito, ou seja, que não terá sempre o desempenho esperado.

Alguns fatores que devem ser considerados quanto à aplicação de uma gestão integrada de riscos e controles internos (COSO, 2004):

- Julgamento – a eficácia do ERM é limitada pelo fato de que os seres humanos falham ao tomar decisões. Elas devem ser tomadas usando o julgamento humano dentro do tempo disponível, com base nas informações disponíveis e sob a pressão de conduzir o negócio. Com a evidência do conhecimento após o resultado, pode ser possível avaliar que algumas decisões produzirão menos resultados do que o desejado e pode ser necessário alterá-las;
- Quebras – *ERMs* bem projetados podem falhar. Pessoas podem interpretar instruções erroneamente e cometer erros de julgamento. Ou, ainda, podem cometer erros por descuido, distração ou fadiga.

Como exemplo, citamos o caso de funcionários que substituem outros por motivos de doença ou mesmo férias.

- Conluio – as atividades de conluio de pessoas podem resultar em falhas do *ERM*. Indivíduos agindo coletivamente para perpetrar uma ação e impedir sua detecção; podem alterar dados financeiros ou outros dados gerenciais de modo que um *ERM* não consiga percebê-la. Por exemplo, gerentes de venda e de divisões de vários níveis podem se reunir e manipular os controles para que os resultados atendam ao orçamento ou às metas de desempenho;
- Relação custo *versus* benefício – considerando que sempre haverá limitações de recursos, as empresas devem analisar a relação custo x benefício para a implementação de controles. Para se decidir pela implementação de um controle em particular, o risco de perdas e o possível efeito sobre a empresa deve ser considerado juntamente com os custos de se implementar novos controles. Por exemplo, pode não valer a pena instalar controles sofisticados para monitorar o estoque de matéria-prima, se o custo da matéria-prima utilizada no processo produtivo for baixo.

A complexidade da relação custo x benefício é composta pelo interrelacionamento dos controles com as operações. Portanto, devido à insignificância relativa de determinada atividade ou risco, pode não ser necessária uma análise de custo x benefício. O esforço para fazê-lo pode não se justificar. Por outro lado, o controle excessivo é dispendioso e contraproducente. O desafio é achar o equilíbrio adequado.

Ressalta-se também, no contexto das limitações, o papel dos gestores. Sabe-se que todos têm responsabilidade pelo controle interno, entretanto, os gestores são responsáveis pelo sistema de controle interno e devem assumir com legitimidade esse papel. Têm responsabilidades maiores os membros do conselho diretor e o presidente da empresa. Contudo, em um processo apropriado de governança, um diretor pode “passar por cima” do sistema de controle interno. Porém, essa prática não deve ser confundida com procedimentos e atos ilegítimos, ou seja, as ações que diferem dos procedimentos e normas devem ser tomadas com um fim legítimo. Se



utilizadas, devem ser adotadas da forma mais aberta e comunicativa possíveis, para que não haja sentimento de desconfiança dentro da organização.

A intervenção gerencial, por vezes, torna-se necessária para lidar com as transações que são incomuns e que não atendem os padrões e, que, por não estarem estabelecidas, seriam tratadas de modo inapropriado. A intervenção gerencial é necessária em todo o processo de *ERM*, pois nenhum processo pode antecipar todos os riscos e condições.

### **3.5 Considerações gerais**

Percebe-se que a abordagem inicial tratada pelo COSO, na sua primeira versão (*COSO Report*), apresenta uma ferramenta exclusivamente ligada aos controles internos.

Com a publicação do COSO ERM, em 2004, vários conceitos foram incorporados aos oriundos do relatório inicial, de 1992. Com essa evolução, a metodologia proposta pelo COSO, por definição, passa a ser vista como um *framework* de gerenciamento integrado de riscos.

Essa abordagem faz com que alguns autores dissociem o *COSO Report* do COSO ERM. É certo que a evolução é considerável, principalmente sob os aspectos da gestão estratégica.

Portanto, ao agregar mais um objetivo a sua estrutura e mais três componentes, o COSO ERM passa a ser administrado como um processo que envolve diversos fatores e, que, se bem construído, pode dar razoável segurança a empresa de que seus objetivos serão atingidos. Revela-se uma ferramenta de grande valor para a gestão empresarial. Se bem conduzido e incorporado por todos os integrantes do processo, fazendo parte da cultura da empresa, tende a ser régio em sua essência.

Entretanto, não se pode enxergar o ERM como um processo de gestão de riscos somente. O ERM foi concebido a partir da visão do controle interno. Dessa

forma, a fundamentação do sistema de controle interno faz parte da origem do ERM e, por isso, o mesmo deve ser considerado como tal.

Outro ponto que deve ser considerado é a efetividade do sistema de controle interno. Como já observado anteriormente, um sistema de controle interno pode ser considerado efetivo se os seus objetivos tiverem sido alcançados. Para tanto, há a necessidade de se estabelecer uma relação entre os objetivos traçados pela organização e os componentes do *framework*, que são os meios de que a empresa dispõe para atingir esses objetivos.

Dessa relação deriva-se a fórmula certa da eficiência de um sistema de controle interno. Todavia, vale ressaltar que a estrutura de avaliação proposta pelo COSO é aplicada em um ponto do tempo. É com base nessa avaliação que a Alta Administração da organização fará a análise do sistema e o terá como válido ou não.

Com isso, revela-se uma ferramenta que deve ser observada pelos gestores de forma cíclica e não estática. Caso essa avaliação seja negativa naquele ponto determinado, caberá uma avaliação mais aprofundada dos meios utilizados para o ponto de controle; caso ocorra o contrário, deverá também ser observada, no intuito de melhorias nos sistemas e verificações sobre eventuais manipulações de dados ou informações.

Apesar de suas limitações, a ferramenta desenvolvida pelo COSO revela-se adequada à gestão dos sistemas de controles internos de qualquer entidade. Não é à toa que as maiores instituições financeiras estão utilizando o modelo como forma de gerir seus controles internos (Banco do Brasil, Bradesco, Santander). Um bom sistema de controle interno pode dar garantia razoável de que seus objetivos podem ser alcançados, porém, jamais dará a certeza de que isso ocorrerá. Assim, em algumas vezes, o controle interno é visto como a cura para todos os males da empresa, sejam reais ou potenciais. Essa visão é distorcida e errônea. Os controles internos têm limitações e não podem ser vistos como uma panacéia. Todavia, sabe-se que nenhuma organização pode sobreviver sem um adequado sistema de controles internos.

#### 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente seção busca descrever os procedimentos metodológicos que norteiam a pesquisa. Etimologicamente, metodologia significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência (DEMO, 1985, p.7).

Moreira (2001, p.11) define pesquisa científica como sendo a busca de informações, feita de forma sistemática, organizada, racional e obediente a certas regras.

Para Minayo (1993), a pesquisa é uma atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade, constituindo-se em uma atitude e prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente.

Minayo (1993, p.23) complementa, dizendo que a pesquisa é uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Dessa forma, pode-se caracterizar a pesquisa como um projeto inacabado, pois, ao seu resultado, não se pode atribuir absoluta verdade, uma vez que o processo de descobertas renova-se com o passar do tempo. As análises da pesquisa decorrem de implicações apreciativas e analíticas. Com isso, cabe ao pesquisador evidenciar os aspectos enquadrados no conhecimento empírico para que ele possa, através do conhecimento científico, explicar suas descobertas.

Dessa forma, tendo em vista não haver, na literatura, uma classificação única para a apresentação de uma pesquisa científica, estruturou-se a metodologia da pesquisa da seguinte forma: 4.1 caracterização da pesquisa, na qual é classificada (4.1.1) quanto aos objetivos de pesquisa, (4.1.2) quanto à natureza da pesquisa e (4.1.3) quanto aos procedimentos de pesquisa; 4.2 população e amostra; 4.3 coleta de dados; e 4.4 transformação, tratamento e análise dos dados. Finda-se a seção, apresentando-se os aspectos limitadores da pesquisa (4.5).

## 4.1 Caracterização da Pesquisa

### 4.1.1 Quanto aos objetivos de pesquisa

Para analisar a metodologia do COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos de uma instituição financeira, o instrumento escolhido foi o da pesquisa exploratória, pois adequou-se às características e necessidades do estudo, principalmente no intuito de se obter um maior conhecimento sobre o tema.

Churchill e Peter (2000, p.126) relatam que as pesquisas exploratórias, também denominadas *desk research*, são usadas para gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado sobre a natureza de um problema.

De acordo com Selltiz (1974, p.60):

muitos estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses. No entanto, um estudo exploratório pode ter outras funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais.

Pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal finalidade o fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão (MALHOTRA, 2001).

Para Mattar (1997), a pesquisa exploratória visa fornecer ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, sendo apropriada para os primeiros estágios de investigação. Em consonância, Boone e Kurtz (1998) relatam que a pesquisa exploratória é utilizada para descobrir a causa de um problema.

A pesquisa de caráter exploratório é geralmente utilizada no início do estudo, ou seja, quando o pesquisador tem pouco conhecimento do tema a ser tratado.

Assim, ao adotar um enfoque exploratório, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deve estar aberto às suas descobertas (CAMPOMAR, 1991).

Desse modo, a presente pesquisa adota o enfoque exploratório, pois pretende-se aumentar o nível de conhecimento sobre o tema, sobretudo quando da abordagem através do estudo de caso, no intuito de compreender de forma mais ordenada a estrutura de gerenciamento do controle no Banco do Brasil.

#### **4.1.2 Quanto à natureza da pesquisa**

Na forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Para Richardson *et al* (1999, p.90), a pesquisa qualitativa é caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Todavia, observa-se que a abordagem qualitativa surge como promissora possibilidade de investigação (GODOY, 1995).

Segundo Goldenberg (1999), na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.

Desse modo, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade deste em estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa (PATTON, 2002).

Em consonância, Silva e Menezes (2000, p. 20) definem que a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito

que não pode ser traduzido em números. Com isso, as interpretações dos fenômenos e atribuições de significados são básicas no processo qualitativo.

Para Richardson *et al* (1999, p.95), o investigador qualitativo está mais preocupado com a validade das informações coletadas, isto é, se os dados expressam a autenticidade e a visão do entrevistado, com interferência mínima do processo de pesquisa.

Dessa maneira, define-se a presente pesquisa como qualitativa, pois, buscou-se um aprofundamento na análise da visão dos gerentes de agência do Banco do Brasil, utilizando-se de uma avaliação dos inquiridos em relação ao nível de conhecimento e adequação à utilização da metodologia do COSO para o gerenciamento dos controles internos no processo de gestão e atingimento dos objetivos estratégicos, na eficiência e eficácia operacional, na confiança nos registros e reportes financeiros e na conformidade às leis e normas.

#### **4.1.3 Quanto aos procedimentos de pesquisa**

Quanto aos procedimentos de pesquisa, o trabalho é bibliográfico, documental e complementa-se com um estudo de caso único.

A pesquisa é bibliográfica pela utilização de teses, dissertações, artigos, livros, jornais e *sites* na *internet*, no intuito de suportar os pressupostos e objetivos propostos no trabalho, pois, como comenta Vergara (1998), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado, como livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, todo material acessível ao público em geral.

Köche (1997, p. 122) reforça o aspecto do objetivo da pesquisa bibliográfica ao dizer que conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema torna-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa.

Ao apresentar documentos internos da empresa que ainda não foram utilizados como objetos de pesquisa e análises no campo científico, caracterizou-se a pesquisa como documental, pois, segundo Mattar (2001), a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Outro procedimento estratégico de pesquisa utilizado nesse trabalho foi o estudo de caso único. Yin (2005, p.32) define tecnicamente o estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor ainda completa, dizendo que o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Godoy (1995, p.93) relata que, com o estudo de caso, é possível uma análise mais profunda do fenômeno, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é a análise do fenômeno atual a partir do contexto real.

O objetivo do estudo de caso é aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996), buscando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria.

Em relação a projetos de estudo de caso único, Yin (2005, p. 62) afirma que encontra-se fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem-formulada. A teoria especifica um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para validar a teoria, deve existir um caso único que satisfaça todas as condições para testar os fundamentos da teoria.

Ainda segundo Yin (2005, p.62), o caso único pode, então, ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante.

Utilizou-se a estrutura de um protocolo para o estudo de caso, pois, segundo Yin (2005), é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único. O protocolo é apresentado no Apêndice A.

Por esses aspectos, a abordagem do tema em relação à metodologia do *COSO* para o gerenciamento dos controles internos revela-se como algo complexo de ser avaliado, pois não há uma definição clara a respeito da melhor ferramenta a ser utilizada no gerenciamento de controles internos.

Observa-se também que o estudo buscou analisar os fundamentos da metodologia do *COSO* como forma de gerenciar os controles internos de uma instituição financeira, visando associar seus fundamentos às percepções das pessoas que compõem a instituição, para fazer valer sua aplicabilidade. Sob esses aspectos, considera-se importante a aplicação de um estudo de caso único.

Para fundamentar os preceitos metodológicos vistos anteriormente e colher uma aplicação prática dos mesmos, escolheu-se o Banco do Brasil como a instituição a ser investigada. Sua escolha foi intencional e deu-se em função de alguns aspectos: pela abrangência, forma de atuação e pela característica da organização.

O fato de ser uma empresa de abrangência nacional, situada em todas as regiões do País, cuja atuação se dá no cunho social e econômico e por ser uma empresa de capital aberto, com adesão ao Novo Mercado e com ações negociadas em bolsas internacionais, porém com seu controle acionário pertencendo majoritariamente ao governo brasileiro, foi fundamental.

Com essa característica, revela-se uma empresa em potencial para o estudo dos conceitos de controle interno, pois sofre influência de diversas esferas estratégicas, sejam acionistas, concorrentes ou mesmo o próprio governo e, por apresentar essa característica ímpar, foi escolhida para servir de base para o presente estudo de caso.



## 4.2 População e Amostra

Afirma Cervo e Bervian (2002) que a população é um conjunto de indivíduos, de animais ou de objetos que representam a totalidade de indivíduos, denominada também de universo.

Segundo Mattar (1992), a idéia básica da amostragem está em que a coleta de dados, em alguns elementos da população, e sua análise podem proporcionar relevantes informações a toda essa população.

Ao definir a população-alvo a ser pesquisada optou-se pelos seguintes elementos:

- População: os gerentes gerais das agências de varejo do Banco do Brasil;
- Unidade amostral: as agências da rede de varejo do Banco do Brasil;
- Elementos da pesquisa: o gerente geral de cada agência de varejo;
- Abrangência geográfica: região metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará;
- Temporalidade: maio de 2008.

Na busca de uma gestão de controle interno efetiva, a função do gestor revela-se como um componente fundamental na disseminação da cultura de controle de qualquer empresa. Por fazer parte desse público seletivo e que tem a responsabilidade de gerenciar e disseminar a cultura de controle nas agências, é que foram escolhidos os gerentes gerais das unidades de varejo.

Cabe ao gerente conduzir o processo em busca dos resultados traçados pela empresa. Para que a condução seja efetiva, o mesmo deve ser conhecedor dos princípios de gestão e aplicá-los da melhor forma. Assim, o gerente geral pode ser visto como o principal elo entre a aplicação das diretrizes que a empresa estabelece e a condução dos processos aos quais sua agência está envolvida. Com isso, torna-se peça-chave no gerenciamento dos controles internos da instituição

Os segmentos de atuação do Banco do Brasil estão divididos em: Varejo, Governo e Atacado. Dada a segmentação de agências propostas pelo banco, adotou-se apenas agências de varejo da região metropolitana de Fortaleza como objeto de análise, uma vez que foi pretendido estudar a visão dos gerentes que compõem a referida região, no tocante aos princípios do COSO no gerenciamento dos controles internos. No intuito de tentar minimizar o erro amostral, os públicos Governo e Atacado não foram selecionados, pois detêm ambientes diferenciados, além de possuírem menor número de agências. Com essa segregação, buscou-se dar maior confiabilidade à pesquisa.

As agências de varejo da região metropolitana de Fortaleza foram escolhidas como foco da pesquisa, tendo em vista a sua maior exposição a riscos pela complexidade de processos, pela quantidade de funcionários e pelo seu porte, além de representarem o maior volume de recursos transitados no Estado do Ceará, pois são os canais de entrada na geração de valores para o conglomerado e responderem pela maior parte dos investimentos dos clientes.

Outro aspecto relevante para a escolha da amostra deu-se em função da facilidade em obter o maior número de respostas válidas em virtude do acesso aos inquiridos, pois, segundo Vergara (1998), pelo critério de acessibilidade, selecionam-se elementos pela facilidade de acesso a eles.

Uma vez mensurada a amostra, determinou-se que, do total de 177 agências do Estado do Ceará, fossem escolhidas as 54 agências de varejo da região metropolitana de Fortaleza para serem objeto de investigação do presente trabalho. A amostra selecionada representa cerca de 31% do total de agências do Estado.

Em números absolutos, do total de questionários aplicados, 50 retornaram como válidos, dois não foram respondidos e outros dois não puderam ser aproveitados para a pesquisa. Esse número representa 93% dos questionários aplicados. Devido ao tamanho da amostra, considerou-se o número adequado para aplicação da pesquisa.

### 4.3 Coleta de dados da pesquisa

O instrumento utilizado para coleta de dados primários foi o questionário. Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (MARCONI e LAKATOS, 1999, p.100).

Segundo Mattar (2001, p.67), compreendem basicamente os instrumentos utilizados em pesquisas conclusivas, principalmente levantamentos amostrais e estudos de campo. Ainda de acordo com Mattar (2001, 67), neste instrumento, denominado questionário, as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes.

Richardson *et al* (1999, p.192) informam que os questionários podem ser definidos de três diferentes maneiras: questões fechadas, questões abertas e questões relacionadas.

Utilizou-se nesta pesquisa a metodologia de construção de questionários com perguntas fechadas, porque, segundo Richardson *et al* (1999, p.194), são mais fáceis de codificar; o pesquisador pode transferir as informações ao computador, sem maiores problemas. O entrevistado não precisa escrever.

Entretanto, anteriormente à aplicação do questionário, foi desenvolvido um pré-teste para validar sua aplicação.

Marconi (1999, p.102) diz que o procedimento de aplicação de pré-teste permite, acima de tudo, reformular o meio de apresentação das perguntas, tornando-as mais objetivas, sendo fundamental para as correções necessárias, bem como, permite verificar a fidedignidade e operatividade do questionário aplicado.

Segundo Yin (2005), o pré-teste é a ocasião para um ensaio formal, na qual o plano pretendido para a coleta de dados é utilizado de uma forma tão fiel quanto possível como rodada final de testes.

Com isso, aplicou-se o pré-teste para validar o questionário. O mesmo foi aplicado previamente com cinco gerentes pertencentes ao público-alvo e cinco gerentes não pertencentes ao público-alvo para uma melhor avaliação do questionário. A distribuição se deu através de e-mail, todavia algumas respostas foram enviadas pelo sistema de malote da empresa.

A partir dos resultados obtidos no pré-teste, chegou-se às seguintes considerações:

- Diminuir o número de questões. Inicialmente o questionário foi aplicado com 32 questões. Um número entre 15 e 20 foi considerado como apropriado para a pesquisa;
- Reformuladas algumas questões que não estavam claras para o interlocutor. Houve uma série de questionamentos no tocante às opções de respostas. Por esse motivo, resolveu-se aplicar uma escala numérica, dada a rapidez na obtenção das respostas e, posteriormente combinar, as respostas;
- Aumentada a escala de respostas para dez pontos. No pré-teste aplicou-se o questionário com uma escala de cinco pontos. Isso fez com que os respondentes tivessem maior grau de liberdade no momento de atribuir o resultado.

Relativamente à escala de respostas, Hair Jr. (2006, p.195) afirma ainda que, em geral, da perspectiva do pesquisador, é preferível não usar menos de cinco categorias. Isso porque os respondentes muitas vezes evitam os extremos e uma escala de cinco pontos, por exemplo, pode, na prática, tornar-se uma escala de três pontos.

O questionário foi segmentado em quatro partes, de acordo com os objetivos da pesquisa, e está apresentado em sua íntegra no Apêndice 2.

Na pesquisa, utilizou-se de uma escala métrica para obter os resultados. Escolheu-se um modelo híbrido para mensuração da escala. O modelo determinado

na pesquisa foi a escala numérica de 1 a 10, com associação à escala Likert, em que o indivíduo associa um número ao grau de aceitação do questionamento. Dessa forma, os resultados são usados para mensurar conceitos na pesquisa, tais como importância ou intenções (HAIR JR., 2006). O autor ainda observa que as escalas Likert que mensuram componentes comportamentais das atitudes de um indivíduo perguntam-lhe sobre a probabilidade ou sua intenção de realizar uma ação futura.

Na seção I, busca-se uma avaliação do nível de adequação da utilização do modelo do COSO no gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil, segundo a visão dos gerentes, em relação ao processo de gestão e o gerenciamento dos controles internos ligado à estratégia corporativa. Está composta por três questões: 1, 2 e 3.

A seção II é composta por cinco questões: 4, 5, 6, 7 e 8. Busca-se analisar os níveis de adequação à metodologia do COSO, nos aspectos da eficiência e efetividade operacional dos controles internos, sob a ótica dos gerentes de agência.

Na terceira parte do questionário, seção III, são abordadas questões relativas à confiança nos registros e reportes financeiros para analisar seu nível de adequação. As perguntas 9, 10, 11, 11.2 e 11.3, fazem parte da sua composição. As questões 11.2 e 11.3 foram assim classificadas por dizerem respeito ao mesmo tema da questão 11.

Por fim, a seção IV trata de questões relativas à conformidade com lei e normas aplicáveis à empresa. Está estruturada nas questões 12, 13, 14 e 15. A questão 12 foi subdividida em 12.2, 12.3 e 12.4 por estar relacionada ao mesmo assunto.

A aplicação direta de perguntas associadas aos objetivos do COSO buscou uma forma de mensurar os aspectos desenvolvidos por este *framework*, no intuito de gerenciar os controles internos.

#### 4.4 Transformação, tratamento e análise dos dados

A transformação dos dados é o processo de modificação da forma original dos dados para um novo formato. Isso é feito para que se compreendam os dados com maior facilidade ou para que se atinja algum outro objetivo da pesquisa.

Segundo Hair Jr. (2006, p.261), os pesquisadores também podem optar por desmembrar ou combinar categorias adjacentes de uma para reduzir o número de categorias. Cita-se como exemplo uma escala de sete pontos do tipo “Concorda – Discorda”, que pode ser reduzida para uma escala de três pontos combinando-se as respostas 5, 6 e 7 e as respostas 1, 2 e 3, deixando as respostas 4 numa categoria central.

Hair Jr. (2006) afirma ainda que o pesquisador pode, na transformação de dados, criar novas variáveis pela reespecificação dos dados a partir de transformações lógicas.

Adotou-se esse método para melhor apresentar os dados da pesquisa. Com isso, as respostas foram combinadas para uma melhor avaliação dos resultados. Reduziu-se a escala de 10 para 5 pontos, aglutinando as respostas da seguinte forma:

- Marcações 1 e 2 tiveram seus resultados somados e formaram um novo dado com expressões descritivas;
- Marcações 3 e 4 tiveram seus resultados somados e formaram um novo dado com expressões descritivas;
- Marcações 5 e 6 tiveram seus resultados somados e formaram um novo dado com expressões descritivas;
- Marcações 7 e 8 tiveram seus resultados somados e formaram um novo dado com expressões descritivas;
- Marcações 9 e 10 tiveram seus resultados somados e formaram um novo dado com expressões descritivas.

A partir dessa combinação, utilizou-se o método de expressões descritivas para associar as respostas e melhor avaliá-las. Dessa forma, cada combinação apresentou um tipo de expressão para sua resposta. Optou-se por essa categorização para que o respondente tivesse o maior grau de liberdade possível na atribuição de suas respostas. Isso facilitou o tratamento dos dados da pesquisa.

Isto posto, a partir dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico apresentado, elaborou-se um quadro para facilitar a análise das informações. Assim, foi criada uma categorização dos elementos da pesquisa, representados pela própria base da metodologia do COSO, a qual pode ser observada no Quadro 10.

O Quadro 10 também apresenta a descrição das categorias de análise, evidenciando os aspectos que foram avaliados, em cada categoria, junto aos gerentes de agência do Banco do Brasil.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Descrição</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de gestão e objetivos estratégicos da empresa.</li> </ul>	Grau de atuação do controle interno como componente do processo de gestão no BB; Ênfase na relação entre os objetivos do processo de gestão e os objetivos estratégicos do BB; Ênfase no planejamento estratégico das agências.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência e Eficácia Operacional na empresa</li> </ul>	Nível de controle operacional; Identificação e exposição dos riscos; Indicadores de controle; Monitoramento dos indicadores.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança nos registros e relatórios financeiros</li> </ul>	Existência de relação entre as informações prestadas e a diretoria de relação com investidores; Nível de frequência das informações pelas agências; Adequação ao Pilar 3 do Novo Acordo de Basileia; Apresentação de informações pelo banco; Nível de exposição de informações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidade às leis e normas na empresa</li> </ul>	Grau de conhecimento sobre o Programa de <i>Compliance</i> ; Promoção da cultura de controle e <i>compliance</i> ; Nível de acompanhamento do cumprimento das normas e leis; Instrumentos de monitoramento; Nível de difusão e aplicação de normativos. Relação entre os treinamentos e o cumprimento dos normativos; Políticas de comportamento organizacional.

Quadro 10 - Categorias de análise da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor

Collis e Hussey (2005, p.185) relatam que, mesmo que a pesquisa não esteja analisando grandes quantidades de dados quantitativos ou qualitativos, o pesquisador deve utilizar um *software* de estatística. Ele permite que sejam realizados diversos tipos de análises, de maneira rápida e precisa, e apresenta resultados na forma de gráficos ou tabelas. Na presente pesquisa, optou-se por utilizar o *software Excel*.

Os gráficos e tabelas ajudam a compreender mais facilmente os dados. Eles também comunicam de modo mais eficiente os assuntos complexos e tornam o relatório de pesquisa visualmente mais atraente (HAIR JR., 2006).

Por fim, deu-se a fase que representa o tratamento dos resultados obtidos pela aplicação do questionário, através das plotagens dos gráficos, incluindo-se a frequência das respostas obtidas em números absolutos. Nesse momento buscou-se uma avaliação quantitativa dos dados, comparando-os aos padrões desejáveis pela empresa.

Em seguida, procedeu-se uma análise dos resultados obtidos em todas as seções (I, II, III e IV). Nesse caso, em cada seção elaborou-se um resumo dos resultados e parâmetros encontrados, pelos quais foram auferidos comentários, sugestões e recomendações.

#### **4.5 Limitações da pesquisa**

Segundo Richardson (1999), a aplicação de pesquisa científica através de questionários apresenta limitações, quais sejam:

- Muitas vezes não se obtém 100% das respostas pretendidas, podendo produzir vieses importantes na amostra. Outro aspecto identificado como limitador é que muitas respostas não foram apresentadas no prazo pretendido e por isso deixaram de ser contempladas no trabalho;
- Validade das informações. Nem sempre é possível ter certeza de que a informação proporcionada pelos entrevistados corresponde à realidade. Sob esse aspecto, interesses particulares podem ter prevalecido na pesquisa, apesar da solicitação de imparcialidade nas respostas;
- Problema de confiabilidade. As respostas dos indivíduos variam em diferentes períodos de tempo. Nesse sentido, alguns respondentes podem ter suas percepções modificadas ao longo do tempo e, por isso, não se pode considerar como verdade absoluta.

Pode-se considerar como fator limitante da pesquisa o público-alvo e sua abrangência geográfica.



O público-alvo é fator limitador em virtude de não abranger todos os funcionários da empresa. Dessa maneira, não se consegue avaliar efetivamente um sistema de controle interno em sua totalidade. Conseguem-se espaços amostrais para tentar discriminar situações da empresa.

Em relação à abrangência geográfica da pesquisa, apesar da escolha da região metropolitana de Fortaleza ter sido estabelecida por conta, dentre outros fatores, da acessibilidade das respostas, em virtude da proximidade do centro geográfico no qual está inserido o pesquisador e pela facilidade e velocidade em obter respostas aos questionamentos, considera-se como fator limitador pois não representa a empresa em sua totalidade.

De certo as limitações existentes não estão sob o domínio do pesquisador. Dessa forma, ao aplicar a pesquisa, buscou-se eliminar todas as intercorrências que pudessem afetar a confiabilidade dos dados e garantir a integridade das informações. Esse trabalho não fica isento de limitações, porém foi desenvolvido e tratado da melhor forma no intuito de minimizá-las, em busca de seu objetivo maior que é a validade como pesquisa científica.

## **5. A METODOLOGIA DO COSO NO GERENCIAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS DO BANCO DO BRASIL.**

A presente seção tem por objetivo analisar a metodologia do COSO aplicada aos controles internos do Banco do Brasil (BB). Para tanto, descreve-se, primeiramente, um breve histórico da empresa.

Em seguida, apresenta-se a estrutura organizacional do Banco, abordando aspectos como missão e estrutura de governança. Também são mostrados alguns dados sobre a empresa.

Na seqüência, faz-se a apresentação do sistema de controle interno adotado pelo Banco do Brasil. O surgimento do órgão de controle e sua base conceitual, alinhada à metodologia do COSO, também são descritos. Apresenta-se, ainda, a estrutura atual do sistema de controles internos do Banco. Para tanto, as informações sobre o Banco do Brasil foram extraídas do site da empresa na internet, da intranet corporativa e de documentos internos.

Por fim, apresenta-se a análise dos dados e os resultados obtidos com a aplicação do questionário junto aos gerentes. Com isso, busca-se atender aos pressupostos estabelecidos no início, bem como os objetivos da pesquisa.

### **5.1 Apresentação da empresa**

O Banco do Brasil foi o quarto banco a emitir moeda no mundo. Sua história pode ser dividida em três fases: a primeira teve início com a sua criação, em 1808, por D. João VI; a segunda, em 1851, com seu relançamento pelo Barão de Mauá – ocasião em que se registrou a primeira operação com ações do BB na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro; a terceira, em 1892, após a fusão com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil.

Atualmente, o Banco do Brasil participa de todos os segmentos do mercado financeiro e de capitais. Os investimentos em tecnologia e em treinamento de funcionários e a estratégia de segmentação dos mercados são fatores fundamentais

que reafirmam o Banco do Brasil como uma empresa ágil, moderna e competitiva, que alinha seus negócios ao compromisso de contribuir para o desenvolvimento do País.

### **5.1.1 Breve histórico**

Em 12 de outubro de 1808, através de um alvará do príncipe regente D. João, foi criado o Banco do Brasil. O capital da instituição seria constituído de 1.200 ações de um conto de réis cada uma. O lançamento público destinava-se à subscrição por grandes negociantes ou pessoas abastadas.

Em janeiro de 1809, D. João buscou apoio junto aos governadores das Capitanias, determinando que procurassem acionistas à instituição financeira. O Banco do Brasil, instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Em 1819, D. João VI determinou a construção de uma sede para a Bolsa do Rio de Janeiro. Esta foi mais uma das sólidas vinculações do Banco do Brasil com o nascente mercado de capitais do País. O Banco financiou integralmente a construção da primeira bolsa brasileira: no balanço de 1821, constava uma rubrica referente ao custo do empreendimento, no valor de cento e sessenta e oito contos, trezentos e cinqüenta e seis mil, quatrocentos e trinta e três réis.

No ano de 1833, o Banco do Brasil foi exaurido por saques da Corte Portuguesa em seu retorno a Lisboa, por descalabro administrativo e desmandos financeiros durante o 1º Reinado. Findo o prazo de duração, estabelecido em 20 anos, e sob intensa oposição política, foi finalmente liquidado em 1833.

Em 21 de agosto de 1851, no Rio de Janeiro, Irineu Evangelista de Souza, que viria a ser o Barão e Visconde de Mauá, criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil. Como antes, também nascida de um lançamento público, dessa vez com um capital de 10.000 contos de réis. Nesse ressurgimento do Banco há uma forte carga simbólica de suas ligações permanentes com o mercado de capitais.

As reuniões preparatórias e a assembléia de constituição se realizaram no salão da Bolsa do Rio de Janeiro.

Com a proclamação da República, em 1889, o Banco do Brasil foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia. Em 18 de setembro, foi autorizado por decreto o funcionamento de uma nova instituição financeira emissora, o Banco Nacional do Brasil. Inicia-se assim a terceira e atual fase jurídica do Banco do Brasil.

Desse período em diante, uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a conta movimento mantida pelo Banco Central. Esse mecanismo assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

No ano de 1994, para a implantação do Plano Real pelo Governo Federal, o Banco do Brasil assumiu papel estratégico. Foi responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo e em todo o Brasil.

Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de Banco Múltiplo, trazendo vantagens, como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Também foi adotada nova configuração para o Conglomerado, visando agilidade, autonomia e segurança nos processos decisórios. A Diretoria Executiva passou a ser composta pelo Conselho Diretor (presidente e vice-presidentes) e demais diretores e foram criados comitês, subcomitês e comissões para ambos os níveis. Essa nova estrutura configurou o Banco em três pilares negociais: Atacado, Varejo, Governo, além de Recursos de Terceiros.

Em 2002, o Estatuto Social foi adequado para garantir maior transparência e melhores práticas de Governança Corporativa, como parte dos avanços em direção ao Novo Mercado da Bovespa, inclusive efetuando a conversão das ações preferenciais do Banco em ordinárias. Também foram ampliados os direitos dos acionistas minoritários do Banco do Brasil, incluindo pelo menos uma reunião anual com analistas de mercado, além de divulgação de resultados pela Internet, mandato unificado de um ano para o Conselho de Administração, entre outros.

Em 2006, ano em que completou 100 de listagem em Bolsa, o Banco do Brasil atingiu o mais alto padrão de Governança Corporativa ao aderir ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), com o comprometimento de atingir um *free float* mínimo de 25% das suas ações nos próximos três anos.

### **5.1.2 Estrutura Organizacional**

O Banco do Brasil tem como missão: “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

O Banco do Brasil fomenta, em sua gestão, as seguintes crenças:

- Ética e transparência.
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País.
- Responsabilidade socioambiental.
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente.
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe.
- Ascensão profissional baseada no mérito.
- Marca como diferencial competitivo.
- Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos.
- Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

A estrutura organizacional do Banco do Brasil é composta pela presidência e nove vice-presidências. O Quadro 11 denomina os responsáveis por cada unidade, em 31 de dezembro de 2007.

<b>Área</b>	<b>Nome</b>
Presidência	Antônio Francisco de Lima Neto
Vice-Presidência de Agronegócios	Luís Carlos Guedes Pito
Vice-Presidência de Cartões e Novos Negócios de Varejo	Aldemir Bendini
Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global	Adézio de Almeida Lima
Vice-Presidência de Finanças, Mercado de Capitais e Relações com Investidores	Aldo Luiz Mendes
Vice-Presidência de Governo	Luiz Alberto Maguito Vilela
Vice-Presidência de Negócios Internacionais e Atacado	José Maria Rabelo
Vice-Presidência de Tecnologia e Logística	José Luis Prola Salinas
Vice-Presidência de Varejo e Distribuição	Milton Luciano dos Santos
Vice-Presidência Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental	Luiz Oswaldo Sant'iago Moreira de Souza

Quadro 11 - Estrutura da alta administração do Banco do Brasil.

Fonte: Adaptado de Banco do Brasil (2008).

Como pode ser observado no Quadro 10, as vice-presidências são designadas de acordo com os objetivos de atuação da empresa.

Essa estrutura faz com que as diretrizes propostas pela alta administração tornem-se bem definidas e cada área, no caso das nove vice-presidência, seja responsável por um segmento de atuação da Empresa. Desse modo, cada vice-presidência tem na sua estrutura diretorias-chave para a condução dos negócios da empresa.

Com isso, pode-se avaliar a estrutura interna do banco, visualizando seu organograma, cuja apresentação é feita de acordo com a Figura 16.

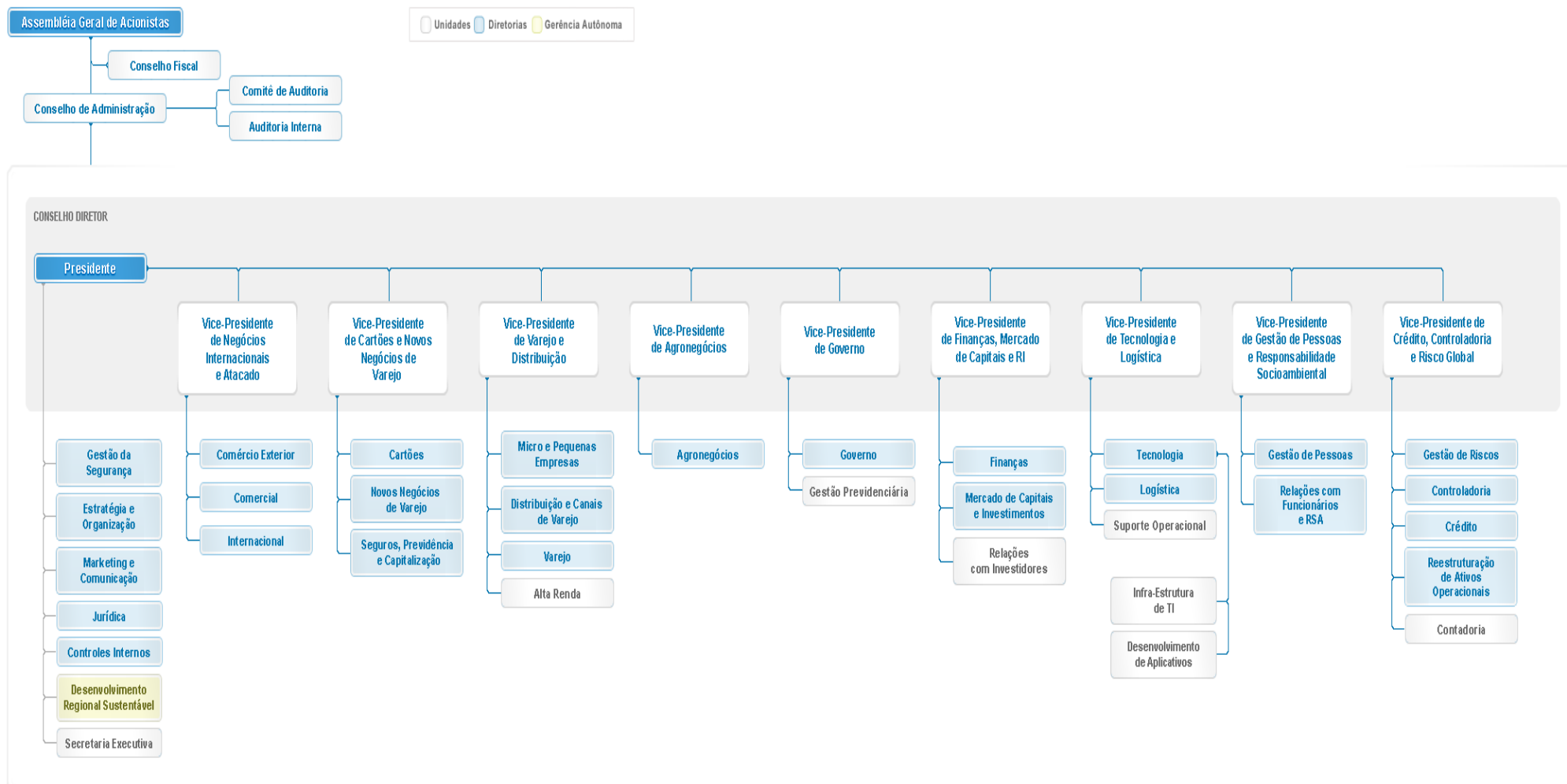


FIGURA 16 - Organograma do Banco do Brasil.  
Fonte: Banco do Brasil (2008).

De acordo com a Figura 16, observa-se a composição estrutural do Banco em 26 diretorias, 8 unidades e 1 gerência autônoma, além das 9 vice-presidências mencionadas anteriormente. Ainda fazem parte da estrutura do Banco, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o Comitê de Auditoria e a Auditoria Interna.

Abre-se um parêntese para demonstrar a composição do Conselho de Administração, que atualmente é formado por seis membros. Três deles foram indicados pelos acionistas minoritários e os demais pelo controlador, atendendo à regra de no mínimo dois conselheiros independentes, conforme definido no Regulamento de Listagem do Novo Mercado da Bovespa, do qual o Banco faz parte desde 2006.

### 5.1.3 Outros dados sobre o Banco do Brasil

O Banco do Brasil apresenta números que merecem ser destacados. Na Tabela 2, faz-se um resumo dos principais números.

TABELA 2 - Alguns números do Banco do Brasil.

<b>BB em grandes Números</b>	<b>Set/07</b>
<b>Colaboradores</b>	<b>89.514</b>
Funcionários	80.048
Estagiários	9.466
<b>Rede de Distribuição – País</b>	<b>15.212</b>
Agências	<b>3.984</b>
Outros	<b>11.228</b>
<b>Rede de Distribuição – Exterior</b>	<b>42</b>
Agências	<b>15</b>
Outros	<b>27</b>
<b>Terminais de Auto-Atendimento</b>	<b>39.417</b>
<b>Contas correntes (mil)</b>	<b>25.235</b>
Pessoas físicas	<b>23.599</b>
Pessoas jurídicas	<b>1.636</b>

Fonte: Adaptado do Banco do Brasil (2008).

No final do ano de 2007, o Banco do Brasil possuía 81,9 mil funcionários. Do total de funcionários, 38% são mulheres e 62% homens. O banco ainda conta com 8,9 mil contratados junto a empresas especializadas no fornecimento de mão-de-obra temporária. O Programa Adolescente Trabalhador atende 4,7 mil jovens



aprendizes e o Programa de Estágio de Estudantes oferece oportunidade a 8,7 mil estudantes de segundo e terceiro graus.

Do ponto de vista mercadológico, ocorreu uma grande mudança realizada em 2002 dando continuidade ao programa de segmentação iniciado em 2001. Neste período, houve a separação e a especialização da rede de distribuição com o objetivo de atender de forma diferenciada os clientes.

Os clientes são segmentados e atendidos de acordo com renda, perfil e relacionamento com o Banco, sendo alocados nos mercados Varejo (pessoas físicas e micro e pequenas empresas), Atacado (empresas médias, grandes e *corporate*) e Governo (entidades da administração pública). A rede de distribuição do Banco é composta por 3.999 agências, sendo que 3.984 são agências no País e 15 são agências no exterior. As agências localizadas no País estão segmentadas da seguinte forma:

- A estrutura operacional do Pilar Atacado foca o mercado de médias e grandes empresas e o segmento *Corporate*. É dedicada ao mercado de pessoas jurídicas, possuindo uma rede de 4 Superintendências Comerciais responsáveis por 16 agências *Corporate* e outras 54 Agências Empresariais.
- O Pilar Varejo é dedicado ao atendimento de pessoas físicas e micro e pequenas empresas. Atende pessoas físicas e micro e pequenas empresas, com uma rede de atendimento de 9.355 pontos. Está distribuído em 3.875 agências em todo o país.
- O Pilar Governo atende o poder executivo (governos federal, estaduais e municipais) e suas unidades administrativas vinculadas (autarquias, fundações e outras); o poder legislativo, as assembleias estaduais e câmaras de vereadores; e o poder judiciário em todas suas instâncias. Conta com 39 agências nesse segmento.

No tocante aos pontos de atendimento, o Banco do Brasil encerrou 2007 com 15,3 mil pontos no País. Além disso, possui outros canais de relacionamento, como a Central de Atendimento, Portal BB e *Mobile Banking*.

No final do exercício de 2007, o Banco do Brasil contava com 35,8 milhões de clientes. Da base total, 34,1 milhões eram pessoas físicas: 24,3 milhões correntistas e 9,8 milhões não-correntistas (poupadores, beneficiários do INSS); e 1,7 milhão de pessoas jurídicas: 1,6 milhão de micro e pequenas empresas, 29,1 mil grandes e médias empresas e 6,5 mil *corporate*.

#### 5.1.4 Aspectos da Governança Corporativa

O Banco do Brasil foi a primeira empresa federal a aderir ao Novo Mercado da Bovespa, segmento que reúne as instituições com as mais rigorosas práticas de governança corporativa. Essa iniciativa faz parte do compromisso firmado, na adesão ao Novo Mercado em 2006, de atingir 25% de *free float* até 2009, ou seja, 25% de ações em circulação no mercado até o ano de 2009.

A composição da base acionária do BB caracteriza-se pela grande quantidade de acionistas com pouca participação no capital. Verifica-se um grande percentual de acionistas minoritários ao mesmo tempo em que se observa uma grande quantidade de ações pertencentes a poucos investidores. Esse dado pode ser conferido na Tabela 3, sendo que 362.088 acionistas (94,55%) respondem por 1,8% do capital, enquanto que 20.854 acionistas (5,45%) detêm 98,2% do total das ações.

TABELA 3 - Acionistas por faixa de ações.

Faixa de ações possuídas	Nº Acionistas	% Acionistas	Qtde. Ações	% Qtde. Ações
1 a 10 ações	108.367	28,30	581.081	0,02
11 a 50 ações	94.957	24,80	2.462.891	0,10
51 a 100 ações	42.073	10,99	3.010.112	0,12
101 a 1000 ações	116.691	30,47	37.698.461	1,52
Acima de 1000 ações	20.854	5,45	2.432.196.724	98,23
<b>Total</b>	<b>382.942</b>	<b>100,00</b>	<b>2.475.949.269</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Banco do Brasil - Relatório Anual (2007).

A respeito do total das ações do Banco que estão pulverizadas no mercado (19,6%), ou seja, o *free float*, observa-se uma predominância do Capital Estrangeiro (50,5%), seguido das Pessoas Físicas (27,3%) e das Pessoas Jurídicas (22,2%). A maior parte do *free float*, 90,4% (438,7 milhões de ações), está sob a custódia da

Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLC), distribuída conforme a Figura 17.

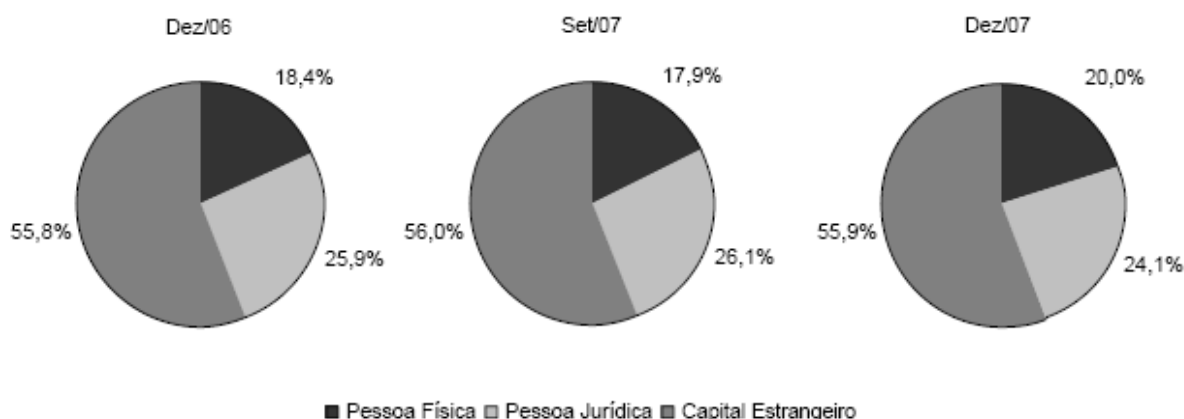


FIGURA 17 - Distribuição do *Free Float* do Banco do Brasil na CBLC.

Fonte: Banco do Brasil – Relatório anual (2007).

Observa-se que, em dezembro de 2006, os investidores estrangeiros detinham 55,8% do total das ações disponíveis para negociação na CBLC, seguidos pelas pessoas jurídicas, com 25,9%. Já em dezembro de 2007, houve um acréscimo da participação das pessoas físicas, passando de 17,9% no terceiro trimestre de 2006 para 20,0% no terceiro trimestre de 2007, enquanto as pessoas jurídicas tiveram a sua participação reduzida.

A adesão ao Novo Mercado cristaliza o compromisso do Banco do Brasil com a transparência dos atos de gestão e com o tratamento igualitário a seus acionistas.

São órgãos de administração do Banco: o Conselho de Administração, assessorado pelo Comitê de Auditoria, e a Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor (presidente e nove vice-presidentes) e por 26 diretores estatutários. O Banco do Brasil mantém, ainda, um Conselho Fiscal permanente. As decisões, em qualquer nível da Empresa, são tomadas de forma colegiada. Com o propósito de envolver todos os executivos na definição de estratégias e aprovação de propostas para os diferentes negócios do Banco, a Administração utiliza comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico, que garantem agilidade e segurança às tomadas de decisão.

Sob esse aspecto, vale considerar os padrões de governança corporativa em que o Banco do Brasil está inserido. O Banco adota princípios de gestão referenciais para o mercado e foi a primeira empresa federal a aderir ao Novo Mercado da Bovespa, segmento que reúne as instituições com as mais rigorosas práticas de governança corporativa. Nesse sentido, o estatuto do BB prevê práticas que garantem o equilíbrio de direitos entre os acionistas, a sustentabilidade dos negócios, transparência, prestação de contas para acionistas e para a sociedade e a ética no relacionamento com seus públicos.

Seguindo o contexto das melhores práticas de Governança Corporativa, o Banco do Brasil lançou, no final do ano de 2007, seu Código de Governança Corporativa, que consolida os princípios fundamentais e práticas da empresa.

## **5.2. Controles Internos no Banco do Brasil**

Adotando as recomendações da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, que determina às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos, em maio de 1999, o Banco do Brasil criou a Unidade de Função Controles Internos, cujo principal objetivo era implementar o Sistema de Controles Internos do Banco, na forma determinada pela resolução. Posteriormente, seu nome foi alterado para Unidade Controles Internos, cujas funções principais eram:

- Aprimorar o Sistema de Controles Internos do Banco;
- Consolidar a cultura de controles e conformidade e;
- Reforçar procedimentos de auto-avaliação de riscos e controles pelas Diretorias/Unidades.

Apesar do sistema de controles até então existente, a Direção do Banco entendia necessário aprimorar, em curto espaço de tempo, o nível dos controles internos da Organização em todas as vertentes indicadas na Resolução Bacen 2.554/98, de modo a permitir maior segurança nas operações e facilitar o acompanhamento da busca pelos objetivos estratégicos da Empresa.

Em 2003, foi então aprovada a criação da Diretoria de Controles Internos - DICOI –, com o objetivo de melhorar a qualidade dos instrumentos de controle, com ênfase na gestão econômica e nos principais riscos inerentes à atividade e na informação gerencial. A criação dessa diretoria propiciou a reunião, em uma mesma estrutura, de iniciativas de controle e risco que estavam originalmente em outras áreas do Banco, naturalmente ligadas aos processos por elas gerenciados, permitindo equacionar eventuais situações de conflitos de interesse e padronizar soluções de controle na Organização.

A Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil é a principal responsável pela manutenção, em toda a Instituição, de uma cultura de gestão de controles internos adequada, que facilite o entendimento do papel de cada funcionário no processo de gestão, contando com os seguintes objetivos: eficiência e eficácia das operações, conformidade com leis e regulamentações aplicáveis e confiabilidade nos registros e reportes financeiros, adotando medidas de segurança e integridade dos ativos, bem como dos sistemas de informação.

### **5.2.1 Estrutura de Gestão do Sistema de Controles Internos**

A Estratégia Corporativa, as Políticas e a Estrutura Organizacional do Banco do Brasil evidenciam a importância dada pela Empresa ao Sistema de Controles Internos.

Desta forma, a Alta Administração do Banco acredita que tão importante quanto adotar normas e exigir seu cumprimento é a conscientização de que os programas e procedimentos são fundamentados numa conduta ética, princípio que tem sido esteio das ações do corpo funcional do Banco do Brasil ao longo de sua história.

Para que a perenidade dessa conduta seja garantida, faz-se necessário o compromisso de todos os funcionários com esses valores, com o cumprimento de leis, normas e regulamentos e com a observância de controles que reduzam os riscos de perdas financeiras e danos à reputação.

Esses preceitos integram as atividades diárias, devendo ser observados na condução de todos os negócios e processos.

Nesse sentido, o Banco do Brasil adota um modelo de governança de riscos que envolve estruturas de comitês e subcomitês, com a participação de diversas áreas da instituição, contemplando os seguintes aspectos:

- a. Segregação de funções: negócio x risco;
- b. Estrutura específica para avaliação/gestão de risco;
- c. Processo de gestão definido;
- d. Decisões em diversos níveis hierárquicos;
- e. Normas claras e estrutura de alçadas;
- f. Referência às melhores práticas de gestão.

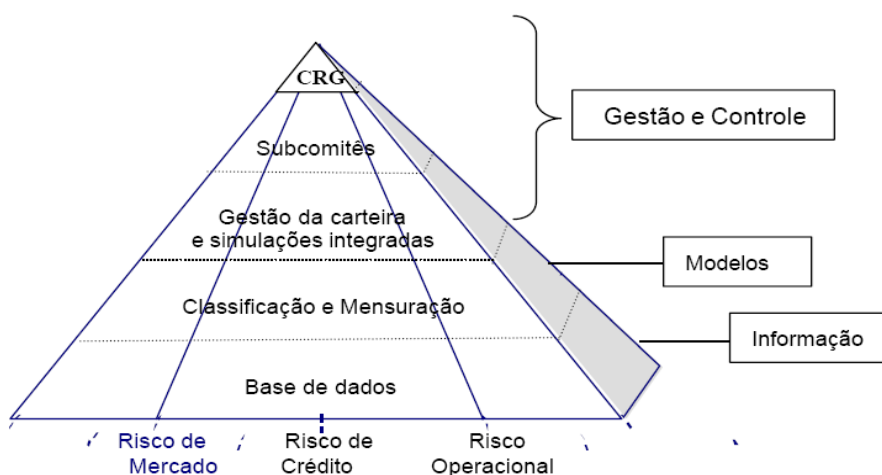


FIGURA 18 - Estrutura de Governança no Banco do Brasil.  
Fonte: Relatório Anual – Banco do Brasil (2007)

A Figura 18 representa a pirâmide da estrutura de governança do Banco do Brasil. Todas as decisões relacionadas à gestão de riscos são tomadas de forma colegiada e de acordo com as diretrizes e normas do Banco.

A governança de risco do Banco do Brasil abrange o banco múltiplo e suas subsidiárias integrais e centraliza-se no Comitê de Risco Global (CRG), composto pelo Conselho Diretor, e que tem por finalidade principal estabelecer as estratégias para gestão de riscos, limites globais de exposição a riscos e níveis de conformidade e alocação de capital em função dos riscos.

No tocante à estrutura adotada pelo Banco, buscou-se conferir agilidade ao processo de gestão e, para isso, criou-se Subcomitês de Risco de Crédito (SRC), de Mercado e Liquidez (SRML) e de Risco Operacional (SRO), os quais decidem e/ou instrumentalizam o CRG, como pode ser observado na Figura 19.

Assim, comunicam-se as decisões às áreas intervenientes por meio de resoluções que expressam objetivamente o posicionamento tomado pela Alta Administração do Banco, o que faz garantir a aplicação em todos os níveis da empresa. A Diretoria de Gestão de Riscos - DIRIS, vinculada à Vice-Presidência de Crédito, Controladoria e Risco Global, responde pelo gerenciamento dos riscos de mercado, liquidez, operacional e de crédito.

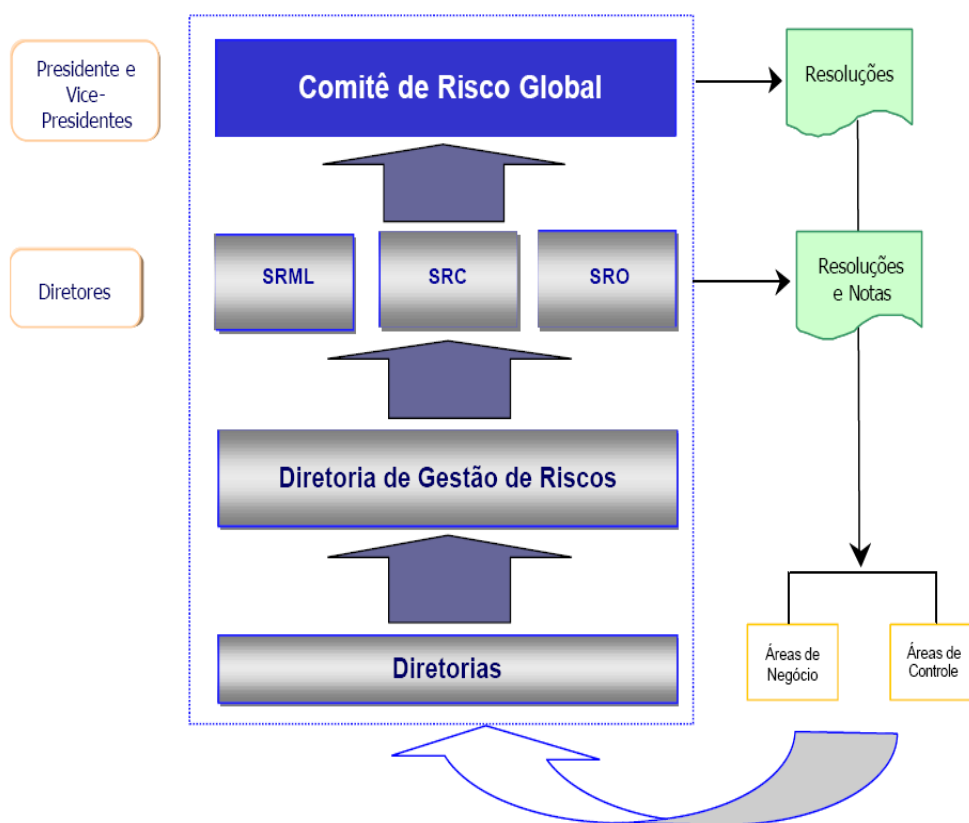


FIGURA 19 - Estrutura e Processo de Gestão.  
Fonte: Banco do Brasil (2008).

A Figura 19 faz referência ao Comitê de Risco Global e revela o fluxo do processo. Esta integração proporciona sinergia de processos e especialização, o que contribui para uma melhor alocação de capital e aderência ao Basileia II.

## 5.2.2 Processo de Gestão dos Riscos

O processo de gestão de riscos no Banco envolve fluxo contínuo de informações e obedece as seguintes fases:

- a. Preparação: fase de coleta e análise dos dados. Nessa etapa são analisadas e propostas medidas sobre os riscos para discussão e deliberação nos subcomitês, e, se necessário, para posterior discussão e deliberação no CRG;
- b. Decisão: as decisões são tomadas de forma colegiada nos escalões competentes e comunicadas às áreas intervenientes;
- c. Execução: as áreas intervenientes implementam as decisões tomadas;
- d. Acompanhamento/Gestão: é o controle realizado pela Diretoria de Gestão de Riscos, avaliando o cumprimento das deliberações e seus impactos no BB, comunicando a situação dessas ações ao fórum competente (subcomitê ou CRG). O controle dessas decisões e o reporte aos subcomitês/CRG proporcionam o aprimoramento do processo de gestão.

### 5.2.2.1 Exposição a Riscos

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

Adicionalmente, as lições originadas dos desastres financeiros como o do banco Barings, contribuem para a evidência da necessidade principal de gestão de riscos na indústria bancária.. Esses fatores influenciam os órgãos reguladores e as instituições financeiras no investimento da gestão dos riscos, visando o fortalecimento da saúde financeira dos bancos e a prevenção contra os efeitos prejudiciais ao sistema financeiro.

Em que pese à exposição dos riscos, o Quadro 12 apresenta a classificação dos principais riscos a que o Banco do Brasil está exposto em suas atividades, bem como os define.



Risco de Mercado	decorre da possibilidade de perdas que podem ser ocasionadas por mudanças no comportamento das taxas de juros, do câmbio, dos preços das ações e dos preços de commodities.
Risco de Liquidez	este tipo de risco assume duas formas: risco de liquidez de mercado e risco de liquidez de fluxo de caixa ( <i>funding</i> ). O primeiro é a possibilidade de perda decorrente da incapacidade de realizar uma transação em tempo razoável e sem perda significativa de valor. O segundo está associado à possibilidade de falta de recursos para honrar os compromissos assumidos em função do descasamento entre os ativos e passivos.
Risco de Crédito	definido como a possibilidade de perda resultante da incerteza quanto ao recebimento de valores pactuados com tomadores de empréstimos, contrapartes de contratos ou emissões de títulos.
Risco Operacional	é definido como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Este conceito inclui o risco legal.
Risco Legal	pode ser definido como a possibilidade de perdas decorrentes de multas, penalidades ou indenizações resultantes de ações de órgãos de supervisão e controle, bem como perdas decorrentes de decisão desfavorável em processos judiciais ou administrativos.
Risco de Conjuntura	decorre da possibilidade de perdas decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do Brasil ou de outros países.
Risco de Imagem	possibilidade de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao mercado ou às autoridades, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.

QUADRO 12 - Tipos de riscos adotados pelo Banco do Brasil.  
Fonte: Banco do Brasil, 2008.

O Quadro 12 representa o grau de exposição a riscos determinado pelo Banco do Brasil. Dessa estrutura, deriva-se o conceito de risco residual. O risco residual pode ser identificado como o resultado do risco identificado (risco bruto) menos os controles existentes para minimizá-los. Pela identificação desses riscos residuais, resulta o que o banco considera como “Exposição a Risco”.

Os riscos residuais classificam-se em:

- Inaceitáveis – sua existência compromete o alcance do objetivo definido e devem-se criar novos controles ou modificar/reforçar os já existentes;
- Aceitáveis – sua existência não impede a realização do objetivo definido ou seu impacto sobre a realização é mínimo.

Em relação à análise dos riscos residuais, o Banco do Brasil define:

- Riscos residuais inaceitáveis – são definidos em consenso os controles instituídos e/ou modificados com o objetivo de minimizar os riscos identificados; são analisados também os controles

existentes sob a ótica de custo-benefício, com o objetivo de otimizá-los, isto é, excluir controles excessivos, substituir controles onerosos por outros mais econômicos e formalizar e padronizar aqueles utilizados informalmente, caso se adequem.

- Riscos residuais aceitáveis – são analisados os controles existentes sob a ótica de custo-benefício, com o objetivo de otimizá-los.

### 5.2.3 Adoção do Modelo COSO no Banco do Brasil

O modelo adotado pelo Banco do Brasil foi estruturado com base, principalmente, na metodologia COSO e busca fornecer subsídios para a administração da empresa, auditoria e as próprias Diretorias e Unidades avaliarem os seus processos e tomarem decisões naqueles que forem considerados mais críticos. Pode-se, também, observar que na estrutura do modelo são considerados os cinco princípios que regem aquela metodologia, quais sejam: o ambiente de controle, a avaliação de riscos, as atividades de controle, as informações e comunicações e, por último, o monitoramento.

Verifica-se que o modelo pressupõe forte participação do Conselho Diretor da empresa quando é atribuída ao Diretor de Controle e ao Diretor de Relações com Investidores a responsabilidade pela administração dos controles na organização. Observa-se também que o modelo pressupõe que todos os Diretores e Gerentes Gerais são responsáveis pela identificação dos processos mais críticos de sua área.

A missão do Banco é disseminada no âmbito interno e externo. Os objetivos e as metas são definidos semestralmente, formalizados e divulgados a todos os funcionários. Dentre os objetivos estratégicos, existem metas específicas para controles internos e *compliance*. O acompanhamento do desempenho e do cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas é realizado através de sistemas de informação eletrônicos internos aos quais todos os funcionários têm acesso.

Assim como o COSO, a metodologia do Banco considera fatores como ética, normas de conduta, formas de atuação de toda administração fundamentais para a

obtenção de resultados. A alta administração define a responsabilidade pela gestão dos controles internos com a criação de uma diretoria específica.

A Diretoria de Controles Internos é responsável pela criação de ferramentas, palestras, seminários, cursos, etc., que têm como objetivo proporcionar a mudança de cultura dos funcionários do Banco em relação a procedimentos de controles internos logo após a adoção do modelo do COSO.

A principal ferramenta de gerenciamento do sistema de controle interno é o Programa de *Compliance*, cujo desenvolvimento dá-se no intuito de documentar e disseminar diretrizes voltadas para a mitigação do risco de *compliance* nos negócios e processos. Além de promover a cultura de controles internos e *compliance*, permite o acompanhamento sistemático do cumprimento das leis, normas e regulamentos externos e instrumentaliza as dependências para o monitoramento constante de seus processos.

Para o BACEN, o conceito de Risco de *Compliance* decorre de sanções legais ou regulamentares, perda financeira material ou dano à reputação que o banco pode sofrer em decorrência de falha na observância de leis, regulação, regras, princípios de auto-regulação da organização e códigos de conduta aplicáveis às atividades bancárias (BANCO DO BRASIL, 2008). Sob essa ótica, o Banco do Brasil entende que o conceito de risco de *compliance* está contido no conceito de risco legal.

O Programa de *Compliance* aborda, de forma estruturada, os seguintes elementos:

- a) Ambiente Interno;
- b) Ambiente Regulatório;
- c) Avaliação de Riscos;
- d) Atividades de Controle;
- e) Informação e Comunicação;
- f) Treinamento;
- g) Monitoramento.

Esses elementos complementam-se, retroalimentam-se e promovem a condução de processos e a realização dos objetivos da empresa. A interação entre os elementos pode ser vista na Figura 20.

No tocante à Avaliação de Riscos, a mesma é desenvolvida fora do Programa de *Compliance*, devido a sua especificidade em relação à gestão do risco operacional. Desse modo, a mesma foi incorporada ao programa para que o desenvolvimento do trabalho seja apresentado de forma didática. Assim, optou-se por agrupá-lo aos elementos do programa, no intuito de fornecer uma visão integrada dessa ferramenta de controle.



FIGURA 20 - Elementos do Programa de *Compliance*.

Fonte: Adaptado do Banco do Brasil (2008).

A Figura 20 representa o ciclo do processo do Programa de *Compliance* do Banco. Todos os elementos interagem de forma cíclica a fim de atingir os objetivos traçados. Percebe-se também que os elementos do Programa estão alinhados à estrutura do COSO, com algumas adaptações para adequar-se à estrutura do Banco.

Os elementos do *Programa de Compliance* são apresentados abaixo:

a) Ambiente interno – compreende os valores éticos da instituição, competências e capacitação de pessoal, estrutura organizacional, estilo de gestão e a atribuição de autoridade e responsabilidade. Influencia na definição de estratégias e objetivos, na estruturação de negócios e no gerenciamento de operações. Impacta o desenho e o funcionamento das atividades de controle, sistemas de informação e comunicação e atividades de monitoramento. A partir desse arcabouço, define-se o foco que torna possível mapear o ambiente regulatório, de forma objetiva e aderente aos processos e negócios em curso.

A subordinação, responsabilidades, clientes, produtos e serviços, funções e subfunções das áreas, bem como as responsabilidades funcionais dos cargos, estão formalizados e aprovados pelo escalão competente e encontram-se acessíveis a todos os funcionários, através do ambiente corporativo.

Nesse ambiente interno, as políticas têm papel importante, pois orientam o comportamento organizacional e o desenvolvimento das funções sob responsabilidade das áreas. As políticas objeto do Programa de *Compliance* sustentam-se pelas:

- Políticas de controle e conformidade;
- Políticas de gestão da continuidade de negócios;
- Política de identificação de clientes;
- Políticas de relacionamento com fornecedores;
- Políticas de segurança da informação;
- Prevenção e combate à lavagem de dinheiro.

Cabe a cada segmento gerir seus negócios, processos, produtos e serviços, observadas as políticas aprovadas pelo Conselho de Administração.

Outro aspecto relevante e alinhado à metodologia do COSO diz respeito ao Código de Ética e às Normas de Conduta do Banco. São determinadas e estão disponíveis em ambiente corporativo. É responsabilidade dos gestores disseminarem esses documentos e acompanharem sua observância, pois fazem parte do ambiente interno da empresa. O seu código de ética está aprovado pelo

Conselho Diretor e disseminado externamente e por toda a instituição, sistematizando os valores essenciais a serem praticados nos relacionamentos com os diversos segmentos da sociedade, propiciando o compartilhamento desses valores e estimulando a reflexão sobre o exercício profissional responsável. Além dos valores contidos no código de ética, os funcionários pautam suas ações pelas normas de conduta profissional da empresa, que são divulgadas internamente, além de serem definidas as penalidades.

Observa-se também, no Programa de *Compliance* do Banco, a adoção de Comitês estratégicos de gestão. Os temas relacionados ao *compliance* são tratados em fóruns específicos, destacando-se:

- Comitê de Prevenção e Combate a Ilícitos Financeiros e Cambiais;
- Comissão de Segurança da Informação;
- Comitê de Risco Global.
- Sub-Comitê de Risco Operacional.

Finalizando a estrutura do Ambiente Interno do Programa de *Compliance*, retrata-se a determinação das competências e alçadas. A faculdade de poder decidir sobre determinado assunto – competência – e o limite máximo de valor para o exercício dessa competência – alçada – são atribuídos aos cargos, comitês e sub-comitês, exclusivamente, pelo Conselho Diretor. Deve-se observar esses dois aspectos no intuito de garantir o *compliance* na condução dos processos pelas áreas.

b) Ambiente Regulatório - composto pelos órgãos que regulam e fiscalizam os aspectos prudenciais, relacionados à indústria financeira e sócio-econômicos, relativos a aspectos tributários, trabalhistas, dentre outros, de um determinado país ou jurisdição.

O ambiente regulatório delimita a atuação das empresas na condução dos negócios por meio do estabelecimento de restrições – leis, normas, regulamentos e padrões. Tais restrições levam à necessidade de criação, modificação ou ajuste nos

processos internos, a fim de adequar-se às imposições vindas desse ambiente, evitando perdas decorrentes de multas e penalidades.

Cabe aos gestores das áreas monitorar a publicação de leis, normas e regulamentos relacionados a seus processos, produtos e serviços.

No tocante à análise de normas externas, as mesmas são classificadas conforme a Figura 21:



FIGURA 21 - Classificação de normas.

Fonte: Banco do Brasil (2008).

A Figura 21 apresenta, de forma esquemática, a classificação das normas, que, para o Banco do Brasil, são entendidas da seguinte forma:

- Sócio-econômicas: afetam todas as empresas que atuam no mercado, como as referentes às relações trabalhistas, previdenciárias, fisco-tributárias, comerciais, cíveis, penais etc.;
- Prudenciais: afetam as instituições financeiras e são de interesse da supervisão bancária. Procuram garantir a saúde do sistema, os depósitos dos correntistas, o capital dos investidores e o funcionamento legal da instituição;
- Internas: concebidas no interior da empresa, tanto para atender às normas sócio-econômicas e prudenciais, quanto para atender aos direcionamentos estratégicos.

Com base na Figura 21, observa-se que cabe aos gestores a avaliação do risco de *compliance* em seus processos, a partir da análise de leis, normas e regulamentos relacionados ao seu âmbito de atuação, promovendo os ajustes necessários em seus procedimentos e normativos internos.

c) Avaliação de riscos - com o objetivo de gerenciar os riscos dos processos e, principalmente com a necessidade de alocar capital para o risco operacional, após recomendação do Novo Acordo de Basileia, o Banco do Brasil desenvolveu um modelo de gestão que permite identificar, priorizar, mensurar e monitorar os riscos envolvidos nos seus processos.

O modelo está segmentado em duas abordagens: enfoque qualitativo e enfoque quantitativo. A Figura 22 apresenta o modelo desenvolvido pelo Banco do Brasil.

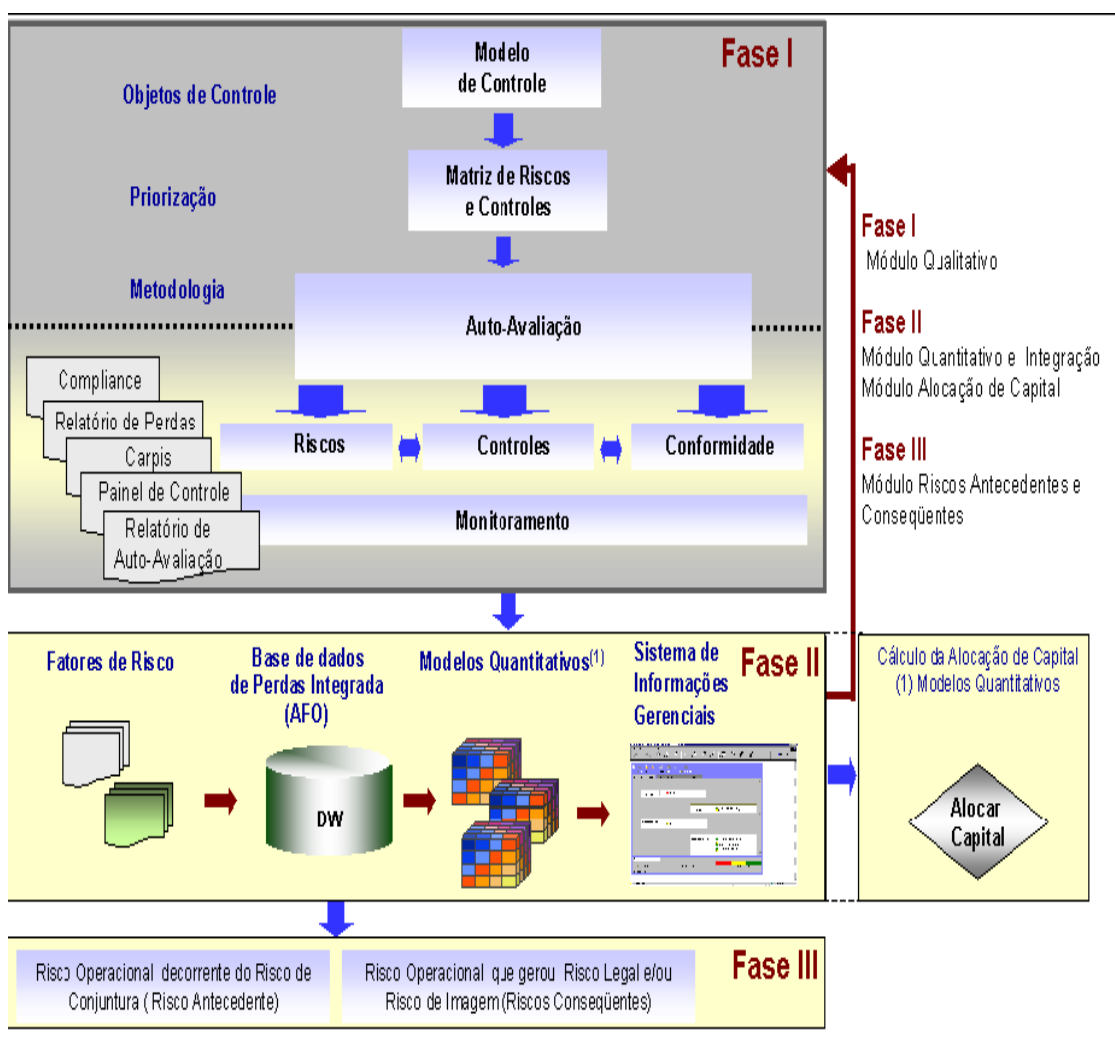


FIGURA 22 - Modelo de gestão de riscos.  
Fonte: Banco do Brasil (2008).

Tomando por base a Figura 22, verifica-se que a abordagem qualitativa é composta de metodologias, sistemas informatizados, relatórios gerenciais e fichas



de verificação de conformidade para controles dos processos conduzidos no âmbito das diretorias, das unidades administrativas e da rede de agências. Compreende a identificação e a avaliação de riscos inerentes a processos cadastrados na Base de Processos, por meio da Matriz de Riscos e Controles, da Metodologia de Auto-avaliação e do Controle e Avaliação de Riscos de Produtos, Investimentos e Serviços (CARPIS).

A partir da Base de Processos, obtém-se uma visão uniforme dos "Objetos de Controle", que são processos, produtos e serviços passíveis de análise sob a ótica de riscos e controles, e constitui o ponto de partida para a aplicação da Matriz de Riscos e Controles.

No tocante à Matriz de Riscos e Controles, classificam-se os processos por grau de criticidade, os quais devem ser priorizados e submetidos à Metodologia de Auto-avaliação.

O modelo de Matriz de Riscos e Controles é apresentado na seção 3. No Banco do Brasil, sua aplicação se dá através de uma análise qualitativa, ou seja, para cada risco identificado faz-se uma avaliação, em consenso, da probabilidade de ocorrência do evento e seu impacto na realização do objetivo. Para a análise do impacto, consideram-se dois fatores para servir como parâmetro de avaliação. Pode-se tratar como exemplo a combinação entre perda financeira e desgaste na imagem da organização. O grau de impacto e a probabilidade, ou seja, a frequência com que ocorrem os eventos é determinada pela empresa sob critérios distintos e pré-estabelecidos pela Alta Administração.

Desse ponto em diante, quando o objeto de controle passa pela Metodologia de Auto-avaliação, definem-se ações para minimizar os riscos e aprimorar os controles existentes naqueles processos identificados como de maior criticidade.

O CARPIS permite identificar e avaliar riscos na formalização de projetos para a criação ou revitalização de produtos ou serviços e para a realização de investimentos. Esses aspectos fundamentam a abordagem qualitativa do modelo de controle do Banco do Brasil.

Em relação à abordagem quantitativa, utilizam-se modelos de mensuração que buscam sinalizar a necessidade de se constituir provisões ou alocações de capital para o Risco Operacional, para as perdas esperadas e para suportar as perdas não esperadas. Nesta fase, ocorre a integração das abordagens qualitativa e quantitativa.

As informações produzidas nesta fase fornecem *feedback* da qualidade das auto-avaliações, da eficiência dos controles implementados e do nível de consciência de risco dos administradores e funcionários da Organização. Permite-se redirecionar ações no sentido de reduzir perdas operacionais, bem como o capital a ser alocado para fazer frente a esse risco. No intuito de alinhar as ações implementadas ao processo de quantificação e mensuração do risco operacional, adotaram-se iniciativas que visam imprimir maior velocidade ao gerenciamento do risco operacional:

1. Criação de Comissão de Risco Operacional para analisar assuntos relativos à gestão de Risco Operacional, modelos e níveis de exposição, bem como promover a articulação de ações relativas à implementação de normas e procedimentos afetos a controles internos e *compliance*;
2. Implementação de programa de análise de cenários, mediante a identificação e interpretação de eventos externos ao Banco que reflitam nos processos operacionais, como o Sistema de Pagamentos Brasileiro, lavagem de dinheiro, eventos naturais (enchentes, secas e outros fenômenos naturais), picos de atividades etc.;
3. Identificação de "Indicadores Chave de Risco", entendidos como fatores internos ao banco, que indicam a provável ocorrência de falha ou perda operacional, tais como: fraudes eletrônicas, reclamações de clientes, conformidade no processo de crédito, dentre outros;
4. Aprovação de "limites de exposição", que expressam o nível de tolerância admissível para os indicadores chave de risco;
5. Desenvolvimento de modelo de classificação de agências segundo o risco operacional, para a rede de agências, com a finalidade de identificar aquelas com maiores níveis de exposição a risco e permitir direcionar ações de melhoria na condução dos processos, aplicar treinamentos e melhorar as condições de funcionamento da rede;
6. Estruturação de banco de dados das principais perdas operacionais.

### c.1) Risco Operacional (RO)

Em atendimento ao artigo 4º da Resolução CMN 3.380, de 29/06/2007, definiu-se a estrutura de gerenciamento do risco operacional no Banco do Brasil, cuja composição é dada pelas Diretorias de Gestão de Riscos, Controles Internos e Gestão da Segurança, sendo o Conselho de Administração responsável pelas informações divulgadas. O diretor de Gestão de Riscos, por meio de indicação do Conselho de Administração, é o responsável, perante o Banco Central do Brasil, pelo gerenciamento do risco operacional do Banco do Brasil.

O Quadro 13 apresenta as principais responsabilidades das áreas que compõem a estrutura de gerenciamento do risco operacional.

Diretoria de Gestão de Riscos	Diretoria de Controles Internos	Diretoria de Gestão de Segurança
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas e Políticas de Risco Operacional</li> <li>• Estabelecimento e controle dos limites de RO</li> <li>• Estabelecimento e controle de ICR</li> <li>• Modelos e metodologias de alocação de capital para RO</li> <li>• Mensuração de RO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Compliance</i>, falhas em processos e negócios</li> <li>• Suporte para as áreas gestoras de produtos/serviços</li> <li>• <i>Backtesting</i></li> <li>• Políticas de conformidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança de segurança corporativa</li> <li>• Políticas, metodologias, normas e planos relativos a segurança, fraudes, lavagem de dinheiro e continuidade de negócios</li> </ul>

QUADRO 13 - Gerenciamento do Risco Operacional no Banco do Brasil.

Fonte: Banco do Brasil (2008).

Com base no Quadro 13, observa-se que a gestão está integrada em três diretorias, cada uma com suas atribuições e competências. A DIRIS estabelece normas e políticas de risco operacional, a Diretoria de Controles Internos atua no *compliance* e nas avaliações das políticas de conformidade e *backtesting* e a Diretoria de Gestão de Segurança gera a governança de segurança corporativa, além de métodos e políticas relativas às fraudes, lavagem de dinheiro e continuidade de negócios.

As fases que compõem a gestão do risco operacional no Banco do Brasil são vistas na Figura 23:

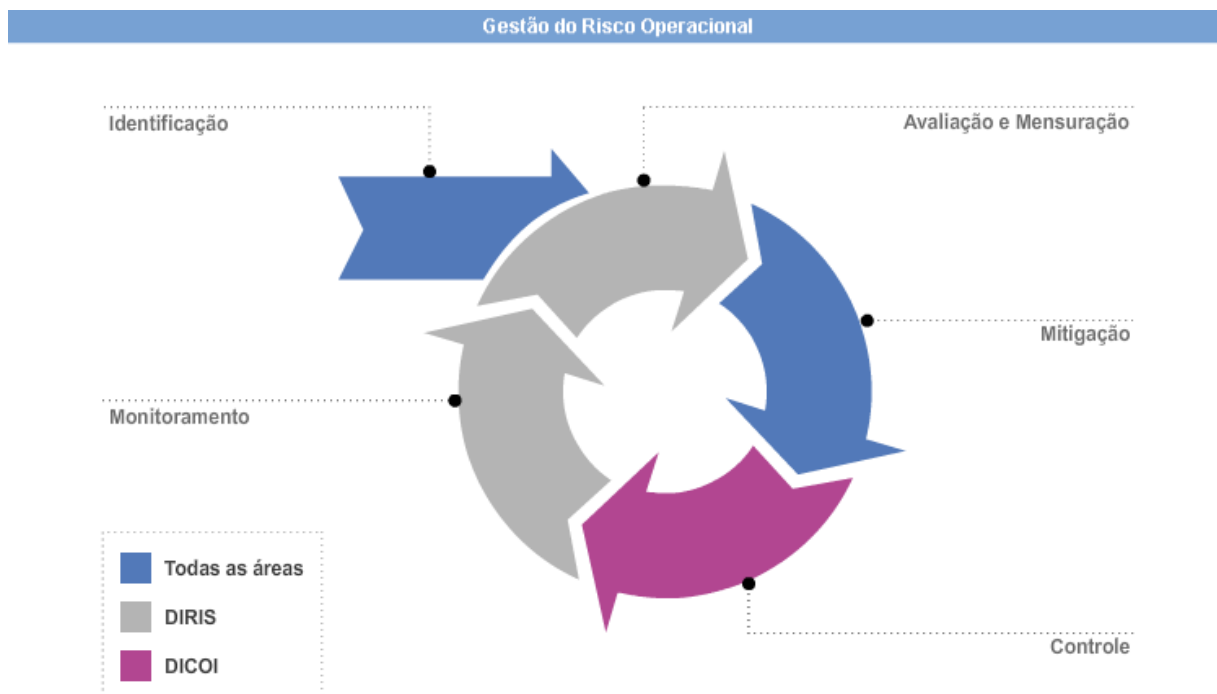


FIGURA 23 - Fases da gestão do risco operacional no Banco do Brasil.  
Fonte: Banco do Brasil (2008).

Como pode ser observado na Figura 23, a Diretoria de atua no monitoramento, avaliação e mensuração, enquanto a de Controles internos atua nos controles. As fases de identificação e mitigação são de responsabilidade de todas as áreas. Entretanto, é responsabilidade da Auditoria Interna a verificação do gerenciamento de risco operacional e do funcionamento de sua estrutura.

Para garantir efetividade no gerenciamento do risco operacional no Banco do Brasil, bem como assegurar a realização das funções pelas áreas responsáveis, definem-se cinco fases de gestão.

As principais atividades vinculadas à cada fase da gestão do risco operacional são descritas no Quadro 14 e representam a forma como o Banco do Brasil conduz e gerencia esse tipo de risco. Assim, as atividades vinculadas à cada fase têm responsabilidades predefinidas, de forma individual ou conjunta, envolvendo os

gestores de produtos e serviços e as Diretorias de Gestão de Riscos, Controles Internos e Gestão da Segurança.

<b>Gestão do Risco Operacional</b>	
Fase de Gestão	Síntese das atividades
Identificação	Determinação da origem dos riscos e das fragilidades nos processos do Banco e nos serviços relevantes executados por terceiros
Avaliação e mensuração	Proposição de Indicadores-Chave de Risco (ICR), quantificação das perdas esperadas e não esperadas e cálculo do capital a ser alocado para risco operacional
Mitigação	Desenvolvimento de mecanismos e planos de ação para mitigação dos riscos operacionais identificados e elaboração de planos de continuidade de negócios
Controle	Acompanhamento das ações de mitigação; proposição, implementação e acompanhamento das ações de controle; apuração do nível de conformidade dos processos; e realização de <i>backtesting</i>
Monitoramento	Monitoramento dos eventos de perda operacional, do comportamento dos Indicadores-Chave de Risco (ICR), dos limites de exposição, bem como da existência de controles internos e de planos de continuidade de negócios

QUADRO 14 - Fases da gestão de risco operacional.

Fonte: Banco do Brasil (2008).

Neste sentido, a estrutura de gerenciamento do risco operacional está capacitada a identificar, avaliar/mensurar, mitigar, controlar e monitorar os riscos associados ao conglomerado financeiro, bem como a identificar e monitorar os riscos inerentes às demais empresas integrantes do conglomerado e aos serviços terceirizados relevantes ao funcionamento regular do Banco do Brasil.

Para gerenciar os riscos operacionais, o Banco do Brasil utiliza, entre outros instrumentos, Indicadores-Chave de Risco (ICR), Limites de Exposição a Perdas Operacionais e o Relatório de Monitoramento de Perdas e ICR, encaminhado mensalmente ao Comitê de Risco Global e ao Subcomitê de Risco Operacional.

### c.2) *Rating* de Agências

Como parte integrante do Modelo de Gestão do Risco Operacional do BB, a metodologia do *Rating* de Agências foi implementada quando migrou do controle unicamente de processos para a mensuração indireta dos riscos operacionais. A

estrutura introduz métodos mais abrangentes e mais sensíveis sob duas perspectivas: o *Rating* como mensuração da exposição a riscos e o *Rating* como ferramenta de gestão.

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

O *Rating* é uma classificação atribuída às agências do País em função do nível de controle e conformidade observados na condução de seus processos internos. A partir do *Rating*, é possível identificar as agências com menor ou maior nível de exposição a risco em um conjunto de indicadores. O cálculo considera indicadores que avaliam a condução dos seguintes processos, do ponto de vista da conformidade:

- . Indicador 1 = Operações de Crédito Contratadas
- . Indicador 2 = Cadastro e Limite de Crédito
- . Indicador 3 = Abertura de Conta Corrente
- . Indicador 4 = Adiantamento a Depositantes
- . Indicador 5 = Processo Contábil
- . Indicador 6 = Processo Operacional – Demais (Tesouraria, Exames Periódicos, Cobrança, Segurança Lógica, Segurança Física, Arquivos e Documentação, Folha Individual de Presença, Conservação Predial, Contratação de Serviços e Outros)
- . Indicador 7 = Contas Transitórias
- . Indicador 8 = Gerenciamento do Fluxo de Numerário

As agências do Banco do Brasil, por sua vez, são classificadas em cinco níveis de controle e conformidade dos processos:

*Rating* 1 - Nível Forte.

*Rating* 2 - Nível Satisfatório.

*Rating 3* - Nível Aceitável.

*Rating 4* - Nível Insatisfatório.

*Rating 5* - Nível Crítico.

Os indicadores abrangidos pela metodologia refletem os processos considerados como de maior criticidade ou risco para o Banco. Além disso, estão presentes na rotina da maior parte das agências do País. A evolução na metodologia de apuração do *Rating* é requisito fundamental para a manutenção da ferramenta como instrumento efetivo de avaliação da exposição a riscos operacionais.

O *Rating* retrata a posição de determinada agência em relação ao atendimento individual de metas de controle (limites de exposição) e em relação às demais agências de seu grupo (varejo níveis I e II, varejo níveis III a V, atacado e governo) e do País. A apuração baseia-se na mensuração de desempenho em níveis de controle para oito indicadores. A medição do grau de conformidade em cada indicador conduz ao resultado geral para todos os indicadores considerados na avaliação da agência. Esse resultado geral determinará o *Rating* da agência.

Os indicadores obedecem a algumas premissas, de forma a garantir que as diversas agências sejam comparáveis entre si:

- i) Os indicadores têm por base registros de existência ou falta de conformidade nos processos das agências;
- ii) Quanto menor o resultado do indicador, melhor é a posição da agência no *Rating*;
- iii) A melhoria de performance no indicador dependerá apenas da atuação da agência, sem outros intervenientes;
- iv) De maneira geral, todas as agências são candidatas a serem avaliadas em todos os indicadores;
- v) O indicador sem resultado não influenciará a avaliação da agência;
- vi) Somente participam do *Rating* as agências em atividade há pelo menos seis meses;

Os indicadores são ponderados de acordo com o risco refletido em cada um deles, sendo atribuídos pesos para cada indicador. O Comitê de Risco Global (CRG)

é órgão responsável pela determinação dos pesos dos indicadores. Todavia, em cumprimento às políticas de gestão do Banco, não foram permitidas as divulgações dos pesos dos indicadores.

A ausência de mensuração em quaisquer indicadores modifica a estrutura de pesos, de modo que a influência percentual é repartida proporcionalmente entre os indicadores que obtiveram medição.

Os indicadores adotados pelo Banco do Brasil, para controle e conformidade, os quais compõem o *Rating*, são descritos logo abaixo. Entretanto, não foram abordadas as fórmulas de cálculo dos indicadores, tendo em vista tratar-se de informação restrita. São relatados apenas a descrição e o objetivo de cada indicador:

Indicador 1 – Operações de Crédito Contratadas - Reflete, em linhas gerais, a quantidade de operações com pelo menos uma falta de conformidade, em relação ao número total de operações verificadas. Tem como objetivo apurar o nível de conformidade das liberações de operações de créditos, ou seja, verificar se não há falha na liberação de recursos dessas operações.

Indicador 2 – Cadastro e Limite de Crédito - Reflete a quantidade de cadastros ou de limites de crédito com pelo menos uma falta de conformidade, em relação ao total de cadastros ou de limites de crédito verificados. Tem como objetivo apurar o nível de conformidade que as agências apresentam na formulação de cadastros e limites de crédito.

Indicador 3 – Abertura de Conta Corrente - Reflete a quantidade de aberturas de conta corrente com pelo menos uma falta de conformidade, em relação ao total de aberturas de contas correntes analisadas. São consideradas as verificações constantes das Fichas de Verificação de Conformidade (FVC) dos seis meses anteriores ao último dia útil do mês a que se refere o *Rating*.

Indicador 4 – Adiantamento a Depositantes - O indicador constrói mensuração expressa em reais (R\$), que serve para fazer comparações de performance entre as agências e em relação aos limites estabelecidos. Os dias e valores em atraso para a solução dos



adiantamentos a depositantes são distribuídos em períodos que totalizam um determinado período de tempo. O indicador traduz a condensação dos resultados da agência nos períodos em apenas uma mensuração, expressa em R\$ por período.

Indicador 5 – Processo Contábil - O objetivo desse indicador é melhorar o poder de detecção da Metodologia do *Rating* de Agências, incorporando o resultado de verificações realizadas no processo contábil. O resultado final do indicador corresponderá à média ponderada das verificações Fichas de Verificação de Controle (FVC) de 11 processos relacionados à contabilidade.

Indicador 6 – Processo Operacional – Demais - Demais processos são aqueles não relacionados ao crédito ou à contabilidade e diretamente relacionados à administração da agência, tais como: procedimentos de tesouraria, administração predial, recursos humanos, segurança, inventário de bens e outros. Tem como objetivo acompanhar o nível de conformidade desses processos e verificar se as agências estão fazendo acompanhamento proativo desses indicadores. O indicador reflete a quantidade de Fichas de Verificação de Conformidade (FVC) com pelo menos uma falta de conformidade em relação ao total de FVC analisadas.

Indicador 7 – Contas Transitórias - O indicador leva em consideração os processos de contas transitórias. Somente farão parte do cálculo os processos vencidos e de alçada das agências. O indicador constrói mensuração expressa em reais (R\$), que serve para fazer comparações de performance entre as agências e em relação aos limites estabelecidos. Os dias e valores em atraso para a solução das contas transitórias são distribuídos em períodos. O indicador traduz a condensação dos resultados da agência nos períodos em apenas uma mensuração, expressa em R\$ por período.

Indicador 8 – Gerenciamento do Fluxo de Numerário - O indicador reflete o gerenciamento do limite de numerário mantido na dependência, bem como as despesas com o respectivo transporte. As despesas da agência (realizadas e orçadas) relativas ao transporte constam de aplicativo específico. Tem como objetivo evidenciar a

efetividade do gerenciamento de numerário pelas agências em relação ao custo do transporte e do encaixe determinado para cada unidade.

### c.3) Perspectiva Processos Internos

A Perspectiva Processos Internos é um indicador que faz parte do Acordo de Trabalho de cada agência. Este representa um plano de metas a ser atingido a cada semestre. Ele é composto de algumas perspectivas, que incluem volume de negócios e indicadores de gestão. A Perspectiva Processos Internos representa indicadores de desempenho voltados para a melhoria dos controles e da conformidade e para a minimização dos riscos. Os indicadores que integram a Perspectiva são:

1. Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro – representa o nível de conformidade dos processos relacionados com a prevenção e combate à lavagem de dinheiro.
2. Conformidade de Processo – esse indicador é representado pelo somatório dos indicadores de desempenho (*Rating*) voltados para a melhoria dos processos, tendo como objetivo a indução de comportamento proativo em relação ao controle e à minimização de riscos.
3. Índice de Eficiência – índice que apresenta a otimização do uso dos canais de distribuição, disponíveis aos clientes, em relação ao total de transações efetuadas.
4. Recomendações da Auditoria – cumprimento do prazo das recomendações registradas em um sistema específico, sob responsabilidade da agência em um determinado período de tempo.
5. Sec/Pesa – verifica a realização dos procedimentos para inscrição em dívida ativa da união das operações constantes em sistema específico.

Esse indicador traz uma visão geral dos objetos de controle de atuação do Banco do Brasil. Mostra-se como importante ferramenta de gestão, além de estar associada ao planejamento de metas e fazer parte do programa de recompensa aos funcionários, através da participação nos lucros.

d) Atividades de Controle - são procedimentos que permitem afirmar com razoável segurança que os negócios, processos, produtos e serviços sejam conduzidos de acordo com as exigências legais, visando a mitigação do Risco de *Compliance*.

O modelo adotado baseia-se em três camadas de controle: a primeira, realiza-se por meio de auto-avaliação, no nível estratégico, e por meio de auto-verificações, no nível operacional; a segunda, realiza-se de forma segregada pela Diretoria de Controles Internos por meio de verificações e *backtestings*; e a terceira camada, por meio de avaliações independentes e sistematizadas pelas Auditorias Interna e Independente, com foco nos riscos, controles e governança.

As atividades de controle estão estruturadas nas seguintes camadas ou linhas de defesa da instituição, conforme demonstra a Figura 24:

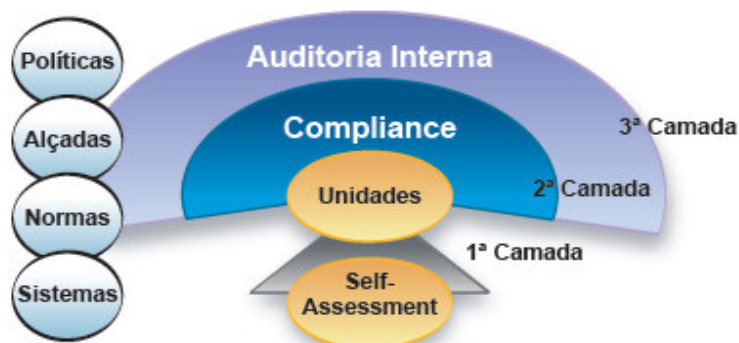


FIGURA 24 - Camadas das atividades de controle.  
Fonte: Banco do Brasil (2008).

Com base na Figura 24, pode-se observar que:

- 1ª Camada: é responsabilidade primária de cada área garantir que seus negócios, processos, produtos e serviços estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas e procedimentos internos.
- 2ª Camada: é responsabilidade da Diretoria de Controles Internos verificar, de forma segregada, se os processos, produtos e serviços

das Áreas estão em *compliance* com leis, normas e regulamentos aplicáveis.

- 3ª Camada: é responsabilidade da Auditoria Interna realizar auditorias com foco em riscos, verificando a adequabilidade dos controles internos a partir da avaliação de sua qualidade, suficiência e cumprimento.

Na definição e gerenciamento de seus negócios, processos, produtos e serviços, o Banco do Brasil adota:

- Elaboração dos fluxos dos seus processos operacionais;
- Identificação e avaliação periódica dos riscos;
- Instituição dos controles básicos para mitigação de riscos;
- Utilização da ferramenta CARPIS – Controle e Avaliação de Riscos de Produtos, Investimentos e Serviços quando do lançamento ou revitalização de seus produtos e serviços.

O Banco do Brasil define controle como sendo qualquer instrumento que permite minimizar ou controlar possíveis riscos, assegurando, com determinado grau de confiança, o alcance dos objetivos estabelecidos. Considera-se a relação custo x benefício, partindo do pressuposto que nenhum controle pode custar mais caro que o risco que elimina.

A classificação dos controles efetuada pelo Banco considera subcategorias de controle. Assim, cada controle identificado deve ser classificado em uma subcategoria. Essa, por sua vez, integra-se às categorias de controle que compõem o Ambiente de Controle do Banco do Brasil. O Anexo C relaciona a classificação desses controles.

Definem-se Controles Básicos como sendo aqueles considerados fundamentais para minimizar determinado tipo de risco. O Quadro 15 apresenta a associação dos riscos do Banco com os controles básicos.

<b>Riscos</b>	<b>Controles Básicos</b>
Risco de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de proteção de ativos e passivos financeiros – Hedge</li> <li>• Mecanismos de monitoramento e de reporte</li> </ul>
Risco de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas e procedimentos</li> <li>• Alçadas e limites</li> <li>• Segregação de funções</li> <li>• Mecanismos de monitoramento e de reporte</li> </ul>
Risco Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento e análise de leis, normas e regulamentos externos</li> <li>• Pareceres da assessoria jurídica</li> <li>• Atividades de treinamento</li> <li>• Normas e procedimentos</li> </ul>
Risco de Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de riscos em ativos e passivos</li> <li>• Planos de contingência</li> <li>• Normas e procedimentos</li> </ul>
Risco de Conjuntura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão dos objetivos estratégicos pela Alta Administração e pelas Diretorias/Unidades</li> <li>• Planos de contingência</li> <li>• Canais de comunicação</li> </ul>
Risco Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alçadas e limites</li> <li>• Controles de acesso lógico e <i>layout</i> de formulários e sistemas</li> <li>• Canais de comunicação – de denúncias, com funcionários</li> <li>• Conferências e autorizações</li> <li>• Carpis</li> <li>• Validações – <i>Backtesting</i></li> <li>• Ferramentas de <i>Benchmarking</i></li> <li>• Sistemas/Relatórios gerenciais</li> <li>• Mecanismos de segurança física</li> <li>• Atividades de treinamento, entre outros</li> </ul>
Risco de Imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores éticos e normas de conduta da empresa</li> <li>• Normas e procedimentos internos</li> <li>• Controles de serviços terceirizados</li> <li>• Canais de comunicação – com clientes, de denúncias</li> </ul>

QUADRO 15 - Controles básicos.

Fonte: Adaptado de Banco do Brasil (2008).

Verifica-se, no Quadro 15, que alguns dos controles básicos são intrínsecos a diversos tipos de riscos. Tornam-se válidos e efetivos a partir do momento em que a empresa passa a ter maturidade em suas atividades de controles. Desse modo, revela-se um instrumento de grande valor na gestão estratégica não só do Banco, mas em qualquer organização.

No momento da avaliação de riscos, identificam-se os riscos residuais, ou seja, o nível de exposição a risco do Banco, considerando os controles já existentes. No entanto, para o estabelecimento de novos controles, quando identificados novos riscos residuais, orienta-se a utilização dos controles básicos como parâmetro.

Por fim, os planos de contingência e continuidade dos negócios para a gestão de riscos de eventos inesperados são elaborados pelas diversas áreas para seus processos críticos e certificados pela Diretoria de Controles Internos.

e) Informação e Comunicação - compreende os procedimentos adotados para disseminar informações a respeito de leis, normas e regulamentos aplicáveis ao ambiente interno das áreas, bem como reportar à Alta Administração os resultados das verificações de *compliance* e o estágio de implementação de ações de mitigação das fragilidades encontradas.

Tais procedimentos visam, também, agilizar e sistematizar o processo de comunicação das unidades e permitir às áreas discussão sobre novas normas e a atualização dos manuais de procedimentos internos, em consonância com o Programa de *Compliance*. Cabe a cada unidade utilizar, dentre os veículos de comunicação de abrangência corporativa, aqueles que possibilitam a divulgação dos aspectos das normas externas a serem cumpridos em seu âmbito de atuação.

No que diz respeito ao fluxo de informações corporativas necessárias à gestão da função *Compliance*, o Banco utiliza os seguintes mecanismos:

- Relatórios gerenciais encaminhados ao Conselho Diretor e ao Comitê de Risco Global;
- Ouvidoria Externa: tratamento das reclamações de clientes registradas no Banco Central, Procon e demais órgãos de defesa do consumidor;
- Instrumentos de disseminação da cultura de *compliance*: Boletim de *Compliance*, Portal de *Compliance* na Intranet.

A comunicação também ocorre, em sua maioria, por estes canais. Existem canais específicos, no âmbito interno e externo, para encaminhamento de dúvidas, de sugestões e de reclamações. Internamente, têm-se canais para comunicação de riscos verificados, de indícios de fraude, indícios de lavagem de dinheiro, de falhas em processos e de má administração.

Vale ressaltar a TVBB como um dos canais de comunicação interna. A programação da TV corporativa do Banco apresenta treinamentos, *workshops*, palestras, cursos e demais atividades que auxiliam na consolidação da cultura de controle da empresa.

Para a divulgação de informações e relatórios para o público externo, o canal utilizado pelo Banco do Brasil é a internet. Por esse meio, apresentam-se informações obrigatórias, dados financeiros, análise de cenários, demonstrações financeiras, dentre outras. Na busca de aprimorar os padrões de governança corporativa, o Banco criou a Diretoria de Relações com Investidores (RI) e incorporou suas funções ao ambiente da internet. Nesse espaço, há canais diretos de comunicação com os acionistas, fornecedores e investidores. Além de produzir informações sobre o histórico da Empresa, dos dados econômicos e projeções futuras, através do planejamento estratégico, são disponibilizados *workshops*, teleconferências e videoconferências para os interessados nas informações do Banco.

Abre-se um parêntese para discorrer sobre a forma de divulgação utilizada pelo Banco neste último trimestre, quando da divulgação do seu Relatório Anual 2007. Amparado pelos mais altos padrões de governança corporativa e responsabilidade socioambiental, o Banco do Brasil apresentou para o mercado sua edição do Relatório Anual 2007 em meio totalmente virtual, fato que comprova a eficiência como forma de evidencição dos dados.

O Banco torna-se a primeira instituição financeira a adotar o ambiente virtual como meio de divulgação dos dados. Sob esse aspecto, o Banco deixa de emitir papel impresso nas divulgações e isso faz com que os investidores e acionistas percebam que a estratégia de governança está condizente com as preocupações do mercado. Pode-se afirmar que esse fato gera um diferencial competitivo e agrega valor à empresa.

Relativamente aos controles internos, são gerados relatórios de auto-avaliação de riscos e controles das Diretorias e de verificação de conformidade das Unidades e da Rede de Agências. Detectados os problemas, eles passam a ser

monitorados, via sistema, para acompanhar e comprovar a sua solução. São gerados, por fim, relatórios mensais para o Conselho Diretor e para as Diretorias sobre os níveis de riscos que a empresa está exposta, a fim de subsidiá-los na tomada de decisão.

Quanto ao relacionamento com órgãos reguladores e fiscalizadores, o Banco mantém área exclusiva na Auditoria Interna com a responsabilidade de atender as demandas por informações e pelo acompanhamento do cumprimento das recomendações desses órgãos.

f) Treinamento - compreendem as ações voltadas à promoção da capacitação, especialização e atualização dos funcionários das áreas, inclusive administradores, em temas relacionados a controles internos e *compliance*.

Promover ações destinadas à capacitação de seus funcionários, dentre outras tarefas, é papel do gestor. São atribuições do gestor:

- a) Levantar as necessidades de capacitação em temas relacionados a controles internos e *compliance*, prevenção e combate à lavagem de dinheiro, práticas bancárias;
- b) Identificar cursos internos e externos para suprir as necessidades levantadas;
- c) Certificar os funcionários nos temas exigidos pelos órgãos reguladores e de auto-regulação;
- d) Formalizar grade de treinamentos, levando em conta a área interna, o cargo ocupado e os treinamentos necessários;
- e) Registrar e controlar os treinamentos realizados.

O Banco do Brasil adota sistemática para garantir que os funcionários recém-contratados recebam treinamentos básicos, de forma a capacitá-los, inclusive em controles internos e *compliance*. Esse mecanismo é estabelecido através de um curso auto-instrucional, no ambiente intranet, chamado SobControle. Além disso, o Banco do Brasil implementou, em seu Programa de Ascensão Profissional (programa de certificações internas em diversas áreas do conhecimento), um



módulo exclusivo para Controles Internos. Esse fato revela a importância dada pelo Banco ao tema em questão.

g) Monitoramento - é a avaliação periódica das medidas adotadas pelas unidades para garantir o cumprimento das leis, normas e regulamentos. O modelo implementado pelo Banco do Brasil considera que cada diretor ou gerente de unidade ou gerente de agência é responsável por acompanhar, continuamente, as atividades realizadas em sua área. Além disso, são realizadas avaliações pontuais, tais como auto-avaliação nas diretorias e auto-verificação de conformidade nas unidades e na rede de agências.

Para avaliar a suficiência e a efetividade dos controles instituídos e das estruturas de administração de risco da organização, utiliza-se das Auditorias Interna, Externa e de Órgãos Reguladores, do Comitê de Auditoria e de consultorias externas.

As atividades de monitoramento são realizadas em observância à estratificação abordada no item “Atividades de Controle”, conforme segue:

1ª Camada - o monitoramento ocorre no curso das atividades, de forma permanente. Inclui gerenciamento regular, atividades de supervisão e outras providências que os funcionários devem tomar no desempenho de suas atribuições. Para verificar a aderência das normas internas e procedimentos com os normativos externos, utiliza-se a aplicação sistemática de auto-verificações (*check-lists*) nos processos operacionais de cada unidade do banco. Periodicamente, cada área submete-se a uma auto-avaliação, conforme instrumento corporativo desenvolvido pela Diretoria de Controles Internos.

2ª Camada - o Banco do Brasil dispõe de equipes de analistas de conformidade sênior (*compliance officers*) responsáveis pela verificação, independente e segregada, do *status* de *compliance* dos processos, produtos e serviços sob responsabilidade de suas Unidades Estratégicas e Subsidiárias Integrais. Dada a complexidade e

especificidade das diversas áreas do Banco, a Dicoi elabora e revisa anualmente o Programa de Monitoramento de *Compliance*, descrevendo os testes a serem realizados e as respectivas frequências de aplicação. O escopo e a frequência das avaliações segregadas dependem, primeiramente, de uma avaliação dos riscos e da efetividade do monitoramento contínuo efetuado pela 1ª Camada. Comunicam-se os resultados das avaliações aos gestores e aos superiores hierárquicos, sendo os assuntos relevantes levados ao conhecimento da Alta Administração.

3ª Camada - o monitoramento realizado pela Audit é formalizado no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAAAI e inclui a avaliação da gestão da Função *Compliance* no Banco.

### **5.3 Controles Internos no Banco do Brasil e a Metodologia do COSO**

O modelo de sistema de controles internos baseado na estrutura do COSO adotado pelo Banco do Brasil determina que cada diretor ou gerente de unidade ou gerente de agência é responsável por avaliar e controlar os riscos nos processos de sua área, considerando prioritariamente os mais críticos, aqueles que expõem mais os ativos da empresa. Verifica-se também que o modelo possui atividades de controle em toda a organização, ou seja, pressupõe que todos os funcionários são responsáveis pelos seus processos e devem ser treinados para o exercício de suas funções.

A estrutura customizada pelo Banco do Brasil, associada ao modelo proposto pelo COSO, é apresentada de forma sucinta no Quadro 16. Assim, pode-se efetuar uma associação do modelo implementado pelo Banco do Brasil com os componentes do COSO.

<b>Banco do Brasil</b>	<b>Estrutura COSO</b>
Ambiente Interno Ambiente Regulatório	Ambiente de Controle
Avaliação de Riscos	Avaliação de Riscos
Atividades de Controle	Atividades de Controle
Informação e Comunicação Treinamento	Informação e Comunicação
Monitoramento	Monitoramento

QUADRO 16 - Associação da estrutura de controle interno do Banco do Brasil em relação ao COSO.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que, no tocante ao componente Ambiente de Controle, o Banco do Brasil o divide em Ambiente Interno e Ambiente Regulatório. Pode-se considerar que o componente Treinamento está contido no componente Informação e Comunicação, sob o ponto de vista do COSO, por se tratar de informação gerada pelo Banco para o atingimento dos objetivos propostos. Os demais componentes tornam-se alinhados à estrutura do COSO, o que não provoca qualquer alteração em suas denominações e objetivos.

No tocante aos objetivos do sistema de controles internos do Banco do Brasil, pode-se afirmar que também estão condizentes com aqueles definidos pelo COSO. A estrutura de gestão adotada pelo Banco representa um modelo amparado nos padrões de governança corporativa. Isso permite que o sistema de controle interno faça parte do processo de gestão e, conseqüentemente, auxilie no atingimento dos objetivos traçados pela organização.

Para garantir o atingimento dos objetivos operacionais, de reporte e de conformidade, o Banco do Brasil adota diversas políticas e as complementa através de ferramentas de gestão. Cita-se como exemplo, nos aspectos relacionados à informação, comunicação e monitoramento, os relatórios de auto-avaliação. Com os problemas identificados, são monitorados via sistema para acompanhar e comprovar a sua solução. Outro exemplo a ser destacado é o indicador de desempenho de agências, o chamado *Rating* de agências. Revela-se uma ferramenta bem estruturada para o acompanhamento dos processos das agências

Na busca de um aprimoramento do seu sistema de controle interno, o Banco do Brasil, ao longo do ano de 2007, implementou um Plano de Atuação de Controles Internos e *Compliance*, cuja estrutura deu-se sob os pilares dos direcionadores do COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* e do COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technology*).

Dessa forma, intensificaram-se as ações de monitoramento e avaliação segregadas para mitigação de riscos junto às unidades estratégicas, que são gestoras de processos negociais e operacionais, e à rede de agências no País e no exterior. A atuação junto às subsidiárias Integrais realiza-se por meio da estrutura de governança corporativa das respectivas empresas em *compliance* com a legislação vigente.

Com base nessa estrutura, o Banco do Brasil busca ações para o fortalecimento da cultura de controle interno e *compliance*. Essas ações são estruturadas principalmente na primeira camada de controle do Banco, com a disseminação do entendimento estratégico de que os controles são responsabilidades fundamentais de todos os funcionários.

Para tanto, existe na estrutura do Banco do Brasil uma área responsável pela construção de treinamentos internos e contratação de treinamentos externos. Por meio dela, desenvolvem-se treinamentos que são disponibilizados aos funcionários. Para a disseminação da cultura de controle, são modelados cursos (internos e externos); realizadas palestras, seminários, videoconferências, *workshops*, encontros; distribuídos *folders*; incluídas instruções nos normativos internos e criada uma página específica na Intranet, onde são disponibilizados artigos, livros, entrevistas e outros materiais sobre controles internos e *compliance*.

Em suma, o Banco do Brasil detém um modelo atual de gestão de controle interno baseado na estrutura e metodologia do COSO, cujo alicerce advém desde sua história e passa pelas regulações às quais o banco está submetido.

Todavia, revela-se um modelo ainda em fase de maturação, que necessita de acompanhamento contínuo e aperfeiçoamento constante para garantir o sucesso no atingimento dos objetivos.

#### **5.4 Análise da adequação da metodologia do COSO no Banco do Brasil sob a ótica dos gerentes de agência**

Para efetuar essa análise, foi estruturado um questionário que apresenta questões relativas aos objetivos propostos pelo COSO e sua aplicação no Banco do Brasil. A análise dos dados coletados contribuirá para atender aos objetivos propostos, bem como à questão de pesquisa desse trabalho.

Assim, os resultados que seguem visam evidenciar o nível de adequação, sob a visão dos gerentes, da utilização da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil, nos seguintes aspectos: processo de gestão e objetivos estratégicos; eficiência e efetividade operacional; confiança nos registros contábeis e financeiros; e conformidade com leis e normativos aplicáveis à entidade.

##### **5.4.1 Nos aspectos do processo de gestão e objetivos estratégicos**

O primeiro ponto da Seção I do questionário busca analisar, sob o ponto de vista dos inquiridos, o nível de adequação da metodologia do COSO na relação existente entre o controle interno e o processo de gestão no Banco do Brasil. As respostas obtidas foram plotadas nos gráficos 1, 2 e 3, em números absolutos:

###### **5.4.1.1 Seção I – Questões relativas ao processo de gestão e atingimento dos objetivos da empresa.**

A questão 1 dessa seção buscou identificar a visão dos gerentes sobre a atuação do controle interno como um componente do processo de gestão no Banco do Brasil.

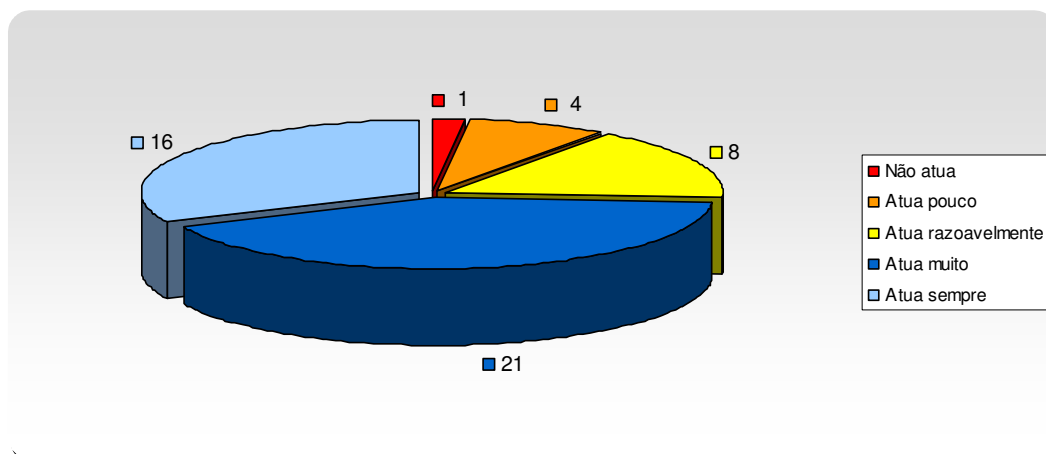


GRÁFICO 1 - Atuação do controle interno no processo de gestão do Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

A partir dos resultados obtidos, percebe-se que, dos funcionários de nível gerencial, cerca de 90% acreditam que o modelo de controle interno adotado pelo Banco atua, pelo menos razoavelmente, como componente do processo de gestão. Em termos quantitativos, das 50 respostas obtidas, 16 afirmam que o controle interno atua sempre e 21 afirmam que atua muito como componente do processo de gestão. Oito inquiridos associaram suas respostas à atuação razoável, fato esse que não pode ser desconsiderado como forma atuação. Quatro gerentes afirmaram que a atuação é pouca e somente um afirmou que o controle interno não tem relação com o processo de gestão adotado pelo Banco.

Com base nos dados obtidos, destacam-se os 10% que responderam nos menores graus da escala, pois, como pode ser observado nesta seção, a atuação dos controles internos têm associação direta com os instrumentos de governança e com o posicionamento estratégico traçados pelo Banco do Brasil. Neste sentido, deduz-se que pode haver falhas nos treinamentos dos gerentes e isso repercute de forma negativa para o processo de gestão. Mostra-se, então, um dado que deve ser tratado com maior atenção pela alta direção do banco.

Por outro lado, evidencia-se que a maioria dos gestores têm pensamento alinhado aos objetivos traçados pela alta administração do Banco. É um aspecto que deve ser levado à tona, pois revela que a disseminação da cultura de controles internos está aderente aos objetivos da empresa.

Ao constatar que a maioria dos gerentes de agência acredita que o controle interno atua como componente do processo de gestão do Banco, a pesquisa revela que a alta administração do Banco do Brasil consegue estabelecer metas alinhadas à missão e aos valores da Empresa, no intuito de alcançar os objetivos relacionados a esses fatores, pois os mesmos, caso sejam aderentes à gestão estratégica, fluirão gradativamente através das unidades de negócios e dos processos do Banco.

A pergunta 2 dessa seção do questionário buscou analisar se há relação direta entre os objetivos do processo de gestão do controle interno e os objetivos estratégicos traçados pela alta direção do Banco do Brasil.

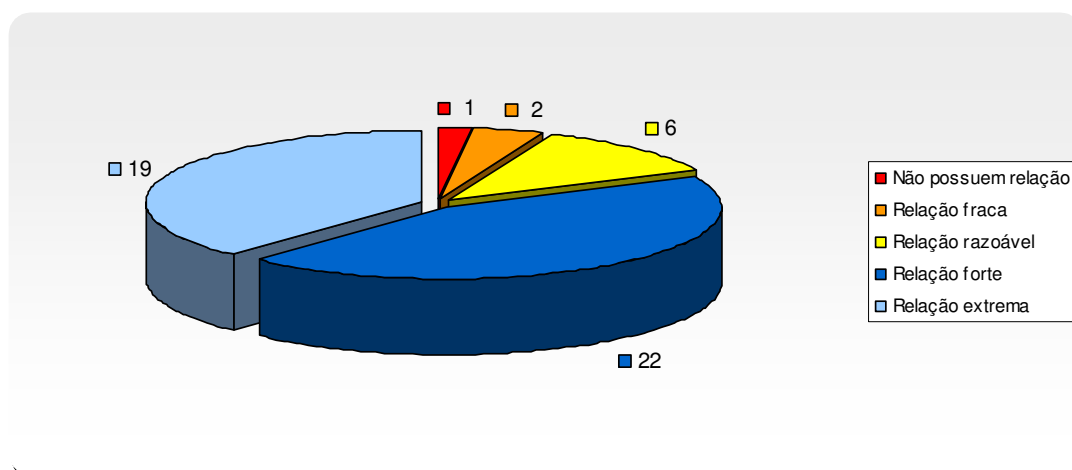


GRÁFICO 2 - Relação entre os objetivos do processo de gestão e os objetivos estratégicos do Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

De acordo com o Gráfico 2, percebe-se que 82% dos inquiridos entendem que os objetivos do processo de gestão do controle interno têm relação considerável com os objetivos estratégicos do Banco. Apenas 6% acreditam que os objetivos não estão alinhados e 12% destacam relação razoável.

No tocante ao quantitativo: 19 responderam que têm relação extrema; 22 que possuem relação forte; seis destacaram a relação como sendo razoável; dois definiram a relação como fraca; e apenas um respondeu que os objetivos do processo de gestão de controle interno não possuem relação com os objetivos estratégicos traçados pelo banco.

Percebe-se que a maioria dos gerentes entende que há uma relação direta entre os objetivos do processo de gestão de controle interno com os objetivos definidos no planejamento estratégico da Empresa.

Esse resultado pode ser associado às respostas da questão 1. Com isso, torna-se clara a visão dos gerentes sobre a aplicação de metas alinhadas à estratégia corporativa da Empresa, embasadas na adoção do modelo do COSO pelo Banco. Essa conclusão pode ser vista no item 5.2.3, da seção 5, quando o Banco afirma que sua missão é disseminada no âmbito interno e os objetivos e metas são formalizados e divulgados a todos os funcionários, sendo que a gestão de controles internos também possui metas específicas que fazem parte da estrutura de gestão do Banco.

Considerando como resultado não favorável à empresa um gerente afirmar que não há relação entre os objetivos estratégicos e os objetivos do processo de gestão e dois gerentes afirmarem que essa relação é fraca, pode-se deduzir que há uma deficiência no conhecimento dos assuntos por parte desses gerentes. Isso pode apresentar uma necessidade maior de treinamento ou ser explicado pela sobreposição dos interesses negociais em detrimento das estratégias de gestão de controle.

O Banco deve, então, avaliar melhor a forma de atuação e o nível de conhecimento dos seus gestores sobre o processo de gestão e os objetivos estratégicos da empresa, sob pena de estar conduzindo o processo de forma não apropriada. Pode-se considerar o número ínfimo na presente pesquisa, todavia, ao se repetir o mesmo grau em todo o País, a alta administração deve avaliar o tema com um cuidado maior.

Na questão 3, buscou-se uma avaliação sobre a discussão pelas agências de informações ligadas ao gerenciamento dos controles internos, quando da formulação do orçamento/planejamento estratégico.



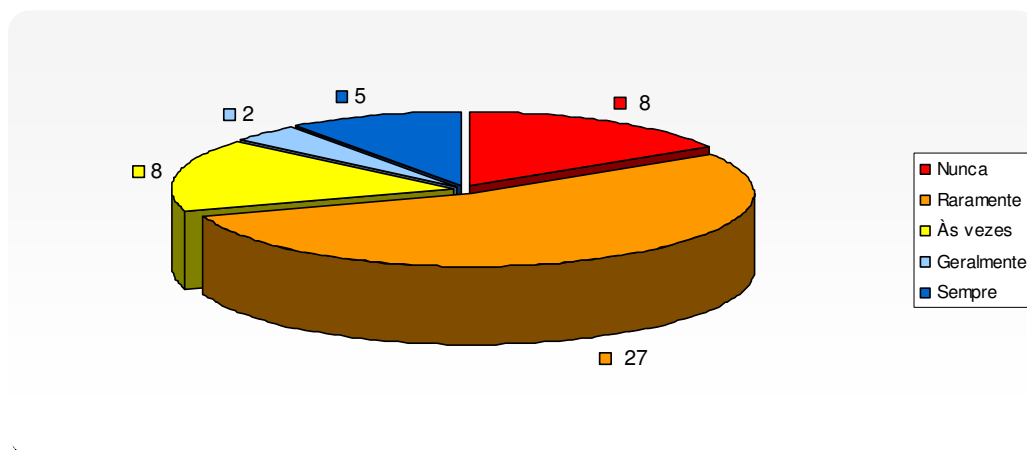


GRÁFICO 3 - Nível de discussão pelas agências de informações ligadas ao gerenciamento dos controles internos, na formulação do orçamento/planejamento estratégico.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor, 2008

Com base no Gráfico 3, observa-se que apenas 10% dos inquiridos afirmam que sempre há discussão sobre informações do gerenciamento dos controles internos, quando da formulação do orçamento/planejamento estratégico. Outros 4% afirmam que geralmente há discussão e 16% dizem que às vezes há discussão. 54% é o percentual dos inquiridos que afirmaram serem raras as discussões prévias ao planejamento estratégico sob aspectos de gestão de controle interno e 16% dizem que nunca houve qualquer discussão em relação ao assunto em questão.

Em termos quantitativos, os números são: cinco gerentes representam os 10%, dois representam os 4% e oito revelam os 16%. Os 54% são representados por 27 gerentes e outros oito representam os 16% restantes.

Esse resultado é antagônico à estrutura de gestão adotada pelo Banco e merece uma reflexão aprofundada. Como visto no ítem 5.2.1 desta seção, pela estrutura de gestão do Banco do Brasil, os gerentes de agência não participam ativamente do planejamento estratégico. Isso é prerrogativa da alta administração do banco. Podem-se considerar os seguintes aspectos para explicar os resultados obtidos:

1. Prepondera-se o nível de exposição a riscos traçados pelo Banco. As agências de maior porte revelam-se como agências direcionadoras do

planejamento, pois detêm maior concentração de ativos e processos e, por isso, são mais demandadas sob os aspectos do controle. Esse fato foi comprovado pelas respostas obtidas, pelas quais a maioria dos gerentes de agência de menor porte afirmaram nunca terem discutido assuntos ligados ao controle interno. Nessa mesma linha, agências de menor porte não têm qualquer participação no planejamento estratégico traçado. Esse fato pode ser desconsiderado no tocante à gestão de fraudes internas. Toda e qualquer fraude interna deve ser observada com rigor, pois revela falha nos controles dos processos envolvidos.

2. Como o sistema de gerenciamento do controle interno é um tanto complexo, há uma divisão de atribuições no âmbito deste controle. Os Núcleos de Controle Operacional – NUCOP, que fazem parte da Diretoria de Controles Internos, detêm o papel de formular estratégias de gestão dos controles internos, negando o direito aos gerentes de agência de opinar sobre o processo de gestão. Nesse ponto há uma antagonia nos pressupostos traçados pelo Banco, cujo preceito associa-se aos princípios do COSO, no qual afirma-se que todo funcionário é responsável pelos controles internos da empresa. Sob essa ótica, todo e qualquer funcionário e, principalmente o gerente de agência, deve ser ouvido no tocante aos aspectos do controle interno de sua unidade ou mesmo do Banco como um todo. Como esse fato não ocorre, percebe-se que o Banco do Brasil deixa de aproveitar melhor o debate em torno do tema e a maturação da cultura de controle tende a não acontecer na velocidade adequada.

Pode-se considerar também que, se não há discussão prévia sob os aspectos de gestão de controle interno, as estratégias de atuação não devem estar bem alinhadas aos riscos a que estão expostas as agências.

#### **5.4.1.2 Análise dos aspectos do processo de gestão e objetivos estratégicos do Banco do Brasil.**

Pode-se concluir, com os resultados obtidos, que o controle interno é parte integrante da estrutura corporativa do Banco do Brasil e sua atuação faz com que os

objetivos traçados pela alta administração do banco fiquem alinhados aos objetivos do controle interno.

Percebe-se também que a cultura de controle promovida pelo Banco está ainda em desenvolvimento. No entanto, tem papel representativo na condução dos negócios e processos pelos gerentes de agência da região metropolitana de Fortaleza.

Em relação ao papel dos gerentes de agência na discussão da estratégia corporativa que envolve o gerenciamento dos controles internos, revelou-se uma necessidade da ampliação desse mecanismo a fim de expandir e consolidar a cultura de controle, além de aprimorar o debate em torno da gestão estratégica de controles internos.

Nota-se que a segregação de funções, no tocante à formulação do planejamento estratégico, é bem distribuída. Todavia, esse aspecto não deve ser considerado nas discussões e debates em torno do tema e deve servir para implementar ações de melhoria.

Paralelamente, pode-se evidenciar a forma de atuação do Banco em seu processo de gestão, através de uma associação aos princípios de controle interno, vistos na seção 2.

Esse processo dá-se em função da delimitação das responsabilidades e da segregação das funções inerentes à atividade. A própria Resolução 2.554/98, apresentada na mesma seção, atribui aos diretores a função de organizar o processo do controle interno nas empresas.

No entanto, o COSO (2004) define que a condução do processo de gestão seja implementada pela alta administração, por diretores e outras pessoas, aplicados em todos os níveis da organização, em busca de atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

Sob essa percepção, considera-se que todos os funcionários são parte do processo de gestão e devem ser orientados para uma consolidação dos conceitos e das políticas de controle interno. Cabe ao gestor ou gerente da área receber o *feedback* dos funcionários, para analisar as ponderações e considerações, sob todas as visões, e repassá-las ao órgão designado, para que este possa promover as mudanças necessárias à consecução dos objetivos propostos.

Com isso, percebe-se que o processo de gestão conduzido pelo Banco do Brasil está alinhado aos objetivos estratégicos definidos pela alta administração do banco. Deve o Banco preocupar-se em consolidar mais ainda sua cultura de controle. Somente dessa forma é que se poderá garantir com razoável segurança que os objetivos estratégicos serão alcançados e todo o corpo funcional trará, em sua essência, as estratégias corporativas estabelecidas para o atingimento dos objetivos.

Como forma de melhorar a apresentação dos resultados da pesquisa elaborou-se o Quadro 17.

<b>Resultados da Pesquisa</b>		
<b>I - QUESTÕES RELATIVAS AO PROCESSO DE GESTÃO E ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA</b>		
<b>Questão</b>	<b>Considerações sobre os resultados</b>	<b>Resultado da validação do pressuposto</b>
Q1	Predomínio sobre a atuação do controle interno como componente do processo de gestão no BB. 76% dos gerentes têm visão aderente.	Confirmação
Q2	Atingiu-se um nível de 82% no grau de percepção dos gerentes sobre a relação direta entre os objetivos de controle interno e os objetivos estratégicos traçados pelo BB, num grau extremo ou forte.	Confirmação
Q3	Há predominância de 70% dos gerentes sobre a não discussão de informações ligadas à gestão de controle interno, quando da formulação do planejamento estratégico pelas agências. Apenas 14% afirmam o contrário e 16% têm posicionamento neutro sobre a questão.	Negação

Quadro 17 - Resultados da verificação do pressuposto na seção I do questionário.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, observam-se pequenas divergências na visão dos gerentes entre o resultado dessa questão e os resultados das duas questões anteriores. De toda forma, pode-se deduzir que, em geral, os elementos do COSO, do ponto de vista estratégico, fazem parte da estrutura de controle e do processo de gestão do

banco. No entanto, são detectadas algumas falhas que devem ser objeto de apreciação e melhor investigação por parte da diretoria responsável pelos controles internos do banco.

Com base nesses casos, verificou-se um contraste na relação dos princípios do COSO e sua aplicação no Banco do Brasil pois, de acordo com o COSO, todos os funcionários são responsáveis pelos controles e devem estar cientes dos objetivos propostos pela empresa. Esse contraste foi verificado na questão 3, quando o pressuposto não foi validado.

#### **5.4.2 Nos aspectos de eficiência e efetividade operacional**

Destaca-se, na Seção II, os dados coletados sobre o nível de adequação da metodologia do COSO em relação ao gerenciamento do controle interno, nos aspectos da eficiência e efetividade operacional do controle interno no Banco do Brasil. As respostas obtidas foram plotadas nos gráficos 4, 5, 6, 7 e 8, em números absolutos.

##### **5.4.2.1 Seção II – Questões relativas à análise da eficiência e efetividade operacional**

Na questão 4 da seção II, buscou-se verificar o nível de controle operacional das agências do Banco do Brasil.

Com base nesse aspecto, tentou-se obter qual a visão dos gerentes das agências em relação aos controles operacionais desenvolvidos pelo Banco e aplicados diretamente nas agências.

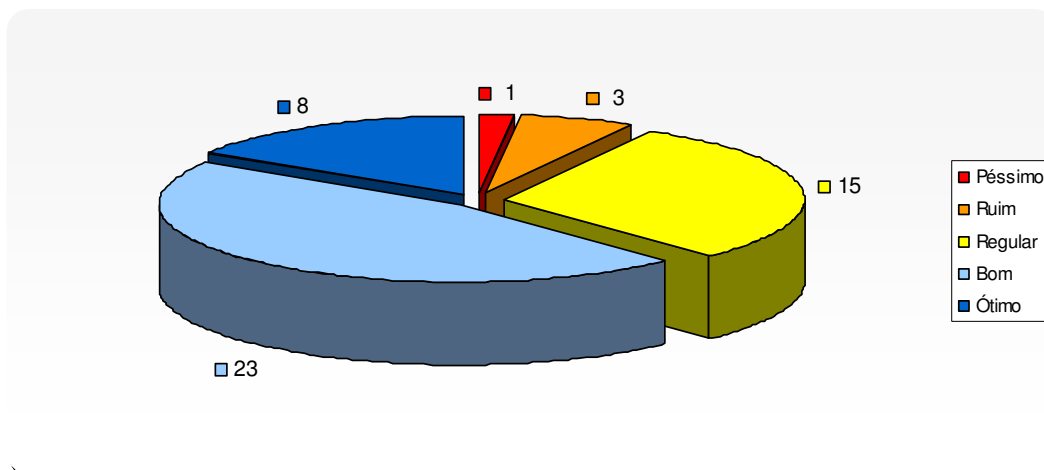


GRÁFICO 4 - Nível de controle operacional das agências do Banco do Brasil.  
Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

Pelos resultados obtidos no Gráfico 4, apenas 8% do total revelam que o nível de controle operacional das agências é ruim ou péssimo. Os outros 92% classificam o controle operacional das agências como regular, bom ou ótimo. Em termos quantitativos, esse número representa quatro e 46, respectivamente, do total da amostra de 50 questionários válidos. Assim, oito gerentes afirmam ser ótimo o nível de controle operacional, 23 dizem ser bom, 15 afirmam ser regular, três atestam que o controle é ruim e um afirma ser péssimo o controle operacional.

De acordo com esse resultado, constata-se que a maioria dos gerentes acredita que os controles operacionais de suas agências estão em um nível aceitável. Esse fato pode estar relacionado com os instrumentos utilizados pelo Banco para gerir esses controles.

O COSO estabelece a Atividade de Controle como um de seus elementos e classifica os objetivos operacionais como um ponto de referência para o direcionamento dos recursos alocados.

Desse modo, pode-se deduzir, a partir da associação com os resultados da questão, que o controle operacional das agências está alinhado aos objetivos operacionais da Empresa e estão sendo bem alocados, quando da utilização dos recursos.

Em relação ao número de respostas consideradas fora dos padrões, não há como deduzir qualquer informação, principalmente em relação à classificação das agências, no tocante ao porte, uma vez que, das respostas obtidas, existem agências de maior e menor porte. Cabe à diretoria competente verificar se esse número é representativo em todo o País e suas reais causas.

Na questão 5 da seção II, procurou-se identificar se os indicadores que compõem o *Rating* (indicador de desempenho para o risco operacional) das agências refletem de forma eficiente os níveis de exposição dos riscos aos quais as agências estão expostas.

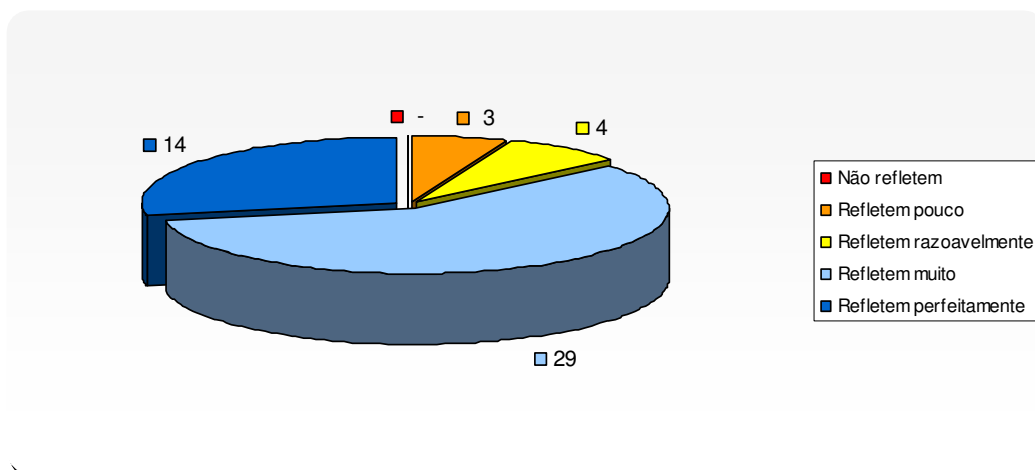


GRÁFICO 5 - Reflexo dos níveis de exposição dos riscos nas agências do Banco do Brasil pelos indicadores que compõem o *Rating*.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

Com base no Gráfico 5, percebe-se, em ampla maioria, o reflexo da eficiência atribuída ao *Rating* em relação aos níveis de exposição dos riscos das agências. Do total da amostra, apenas 6%, ou seja, três inquiridos responderam que o indicador reflete de forma pouco eficiente os níveis de exposição a riscos. 94% do total da amostra, ou 47 gerentes em valores absolutos, afirmam que a associação do *Rating* é vista como eficiente em relação à exposição dos riscos das agências.

Esse resultado revela que a visão da maioria dos gerentes das agências está alinhada ao grau de exposição dos riscos atribuídos pelo conselho diretor e que o indicador *Rating* é eficiente no tocante à gestão dos processos com maior exposição a riscos.

Percebe-se, a partir dessa amostra, que os objetivos operacionais do Banco estão bem definidos e, como já visto na questão anterior, são o ponto de referência para o direcionamento adequado dos recursos. Por essa razão, infere-se que o *Rating*, por ser um indicador dos níveis operacionais dos processos, compreende o real nível de eficiência e eficácia operacional do Banco.

Na questão 6, buscou-se verificar se os indicadores que compõem a Perspectiva Processos Internos representam os processos com maior exposição a riscos.

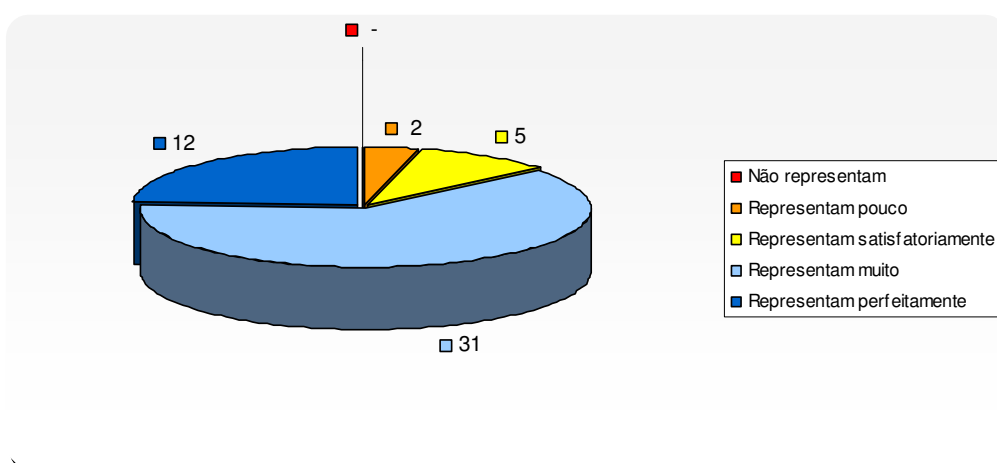


GRÁFICO 6 - Representatividade dos processos com maior exposição a riscos pelos indicadores da Perspectiva Processos Internos.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor, 2008

Nesse sentido, o resultado obtido no Gráfico 6, a partir do questionamento efetuado, revela que o indicador representa fidedignamente os processos com maior grau de exposição a riscos. Do total, 31 inquiridos afirmam que o indicador representa perfeitamente a exposição a riscos nos processos, ou 62% em termos percentuais. 24% afirmam representar muito, número esse que totaliza 12 gerentes. 10% dizem que representam satisfatoriamente, ou cinco 5 gerentes em números absolutos. Apenas 4% afirmam que a representação é considerada pouca (dois gerentes) e nenhum inquirido afirma que não há representação.

Mediante a constatação, percebe-se que, além de trabalhar como indicador de gestão, a Perspectiva Processos Internos representa uma ferramenta imprescindível de análise da condução dos processos. Isso deve ser considerado



pelo fato de o indicador estar incorporado ao plano de metas das agências, o qual é ajustado semestralmente.

Assim, da mesma forma que na questão anterior, associa-se a visão dos gerentes ao elevado grau de eficiência dos controles operacionais do banco.

A questão 7 buscou analisar se, com os atuais instrumentos de controle, os gerentes conseguem identificar os tipos de riscos que são objetos de mitigação pelo Banco do Brasil.

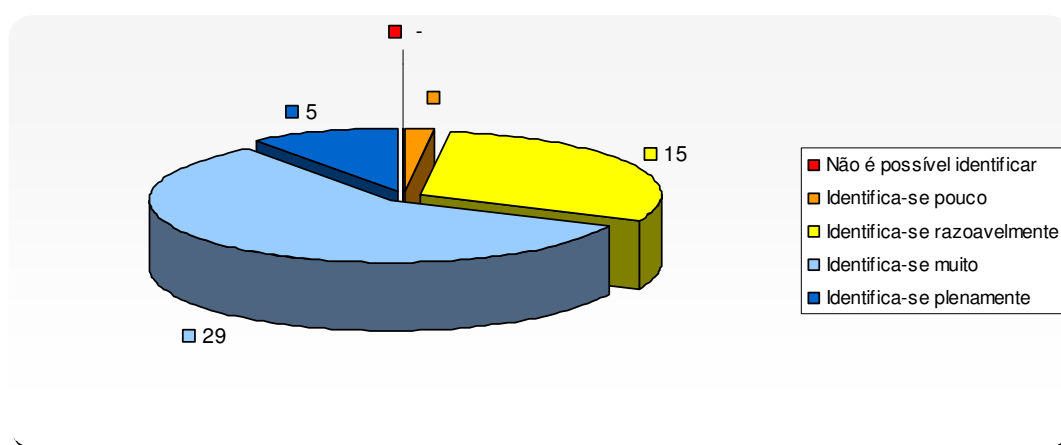


GRÁFICO 7 - Identificação dos tipos de riscos pelos gerentes.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

Pelos resultados obtidos no Gráfico 7, constata-se que os instrumentos de controle aplicados pelo Banco possibilitam que os gerentes identifiquem os riscos objetos de mitigação. O resultado apresenta 58% do total da amostra, ou 29 gerentes, afirmando que identificam-se muito os riscos objetos de mitigação. 30% do total ou 15 gerentes, em termos absolutos, dizem identificar razoavelmente, 10% relatam que a identificação é plena, número representado por cinco gerentes. Apenas 2% dos gerentes, ou um gerente, no caso, corrobora dizendo que a identificação é pouco considerada. Nenhum dos gerentes afirma que não é possível identificar os riscos.

Esse dado revela que há uma clara definição dos riscos a serem mitigados pela empresa, através dos instrumentos de controle adotados pelo Banco do Brasil. Confirma-se com o fato de o Banco possuir uma estrutura de gestão de riscos definida, na qual são estabelecidos os riscos passíveis de mitigação. Como visto na

presente seção, o Comitê de Risco Global é o responsável pela adoção de medidas de exposição dos riscos.

Fechando a seção II, a questão 8 buscou uma análise sobre o monitoramento dos indicadores de controle interno, sob a ótica dos gestores, ao avaliar com que frequência ele é conduzido pelas agências.

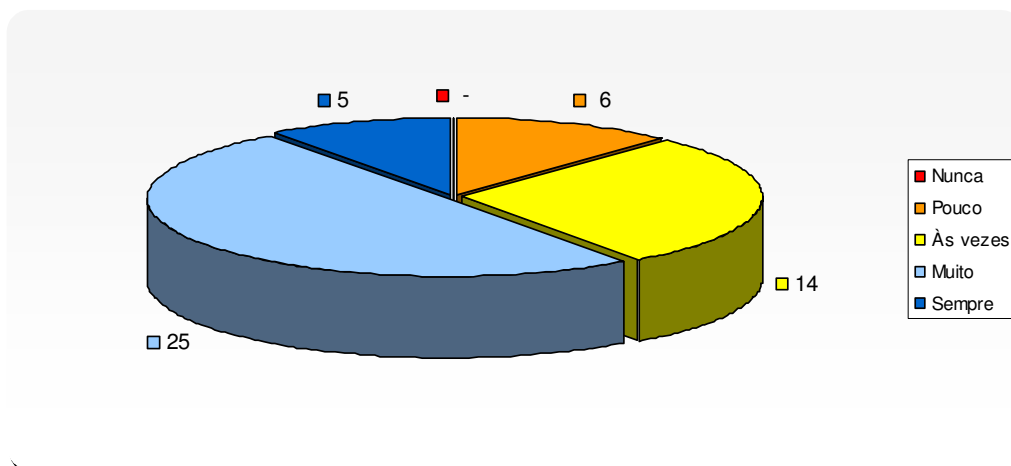


GRÁFICO 8 - Frequência do monitoramento sobre os indicadores de controle interno nas agências.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

O Gráfico 8 mostra que 50% da amostra, ou seja, 25 gerentes afirmam ser muito frequente a sistemática de monitoramento nas agências; outros 28% (14 gerentes) dizem que o monitoramento é realizado às vezes. 10% dos indivíduos ou cinco gerentes dos que responderam à pergunta afirmam que realizam sempre o monitoramento dos indicadores de controle interno em suas agências e 12% (seis gerentes) dizem que poucas vezes dão atenção ao monitoramento dos seus indicadores. Nenhum gerente assinalou que nunca faz monitoramento dos indicadores.

Essa informação pode ser considerada como de alto valor para a Empresa. O fato de a maioria (78%) monitorar seus indicadores de controle representa a preocupação, por parte dos gestores, no acompanhamento do controle interno da unidade pela qual eles são responsáveis. Antagonicamente, o fato de existirem 12% dos gerentes que monitoram pouco seus controles revela que a cultura de controle ainda não está solidificada na empresa e que as causas desse número de exceção devem ser investigadas.

#### **5.4.2.2 Análise da eficiência e efetividade operacional em relação aos controles internos**

Os indicadores criados pelo Banco do Brasil para gerir seus controles internos em nível operacional mostram-se adequados à estrutura de gestão proposta pelo Banco e alinhados às premissas da metodologia do COSO. Chega-se a essa conclusão com base nas respostas obtidas pela maioria dos gerentes de agência da região metropolitana de Fortaleza. Os números destacam a visão dos gestores em relação à efetividade e eficiência das ferramentas de controle que possuem.

Pode-se considerar o posicionamento do Banco do Brasil alinhado às premissas adotadas pelo COSO, vistas na seção 3, uma vez que os processos operacionais conduzem a alta administração a movimentar-se na direção do cumprimento desses objetivos.

Ainda, com relação às premissas do COSO, identifica-se que a administração consegue alinhar o pessoal e os processos às atividades da instituição. Dessa forma, presume-se que o Banco consegue alcançar a eficiência e efetividade em suas operações. Pode-se afirmar que a cultura de controle interno prevalece no Banco, porém identificam-se casos pontuais que não se enquadram aos padrões requeridos pelo Banco e que devem ser objeto de investigação. Essa exceção à regra pode representar, por exemplo, a necessidade de treinamento para os gerentes das agências.

No intuito de aprimorar o desenvolvimento do controle interno é que devem ser observados os casos pontuais para que não preponderem futuramente. Ressalte-se que essa mesma constatação foi encontrada na análise da seção anterior do questionário.

Em todas as questões desta seção, a maioria dos gerentes tem percepções alinhadas à estrutura que o Banco utiliza e, conseqüentemente, às do COSO. Evidenciaram-se principalmente as questões que tratam dos indicadores de controle

e do nível de controle operacional das agências, os quais apresentaram os maiores índices de adequação e conhecimento.

Como forma de verificar cada uma das questões relativas a esta seção, o Quadro 18 apresenta um resumo dos resultados.

<b>Resultados da Pesquisa</b>		
<b>II - QUESTÕES RELATIVAS À AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE OPERACIONAL</b>		
<b>Questão</b>	<b>Considerações sobre os resultados</b>	<b>Resultado da validação do pressuposto</b>
Q4	92% dos gerentes apontaram seus controles operacionais em níveis que variam de regular a ótimo. Apenas 8% afirmam o contrário.	Confirmação
Q5	O principal indicador de controle operacional ( <i>Rating</i> ) é apontado por 86% dos gerentes como um indicador que reflete de forma eficiente os riscos a que estão expostas as agências.	Confirmação
Q6	A ferramenta de gestão Processos Internos contém indicadores que representam os processos com maior exposição a riscos, de acordo com 86% dos gerentes.	Confirmação
Q7	Cerca de 68% dos gerentes afirmam que conseguem identificar os riscos mitigados pelo BB com os atuais instrumentos de controle. 30% dizem ter uma percepção razoável e apenas 2% têm percepção diminuída.	Confirmação
Q8	Predomina em 60% o posicionamento dos gerentes sobre o monitoramento sistemático dos indicadores de controle.	Confirmação

Quadro 18: Resultados da verificação do pressuposto na seção II do questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados apresentados, conclui-se que, na visão dos gerentes, as questões relativas à eficiência e efetividade operacional do gerenciamento dos controles internos convergem com objetivos do COSO. Associando-se os objetivos do Banco aos componentes do COSO, torna-se evidente o nível de adequação à estrutura do COSO.

#### **5.4.3 Nos aspectos de confiança nos registros e relatórios financeiros**

A Seção III do questionário representa os dados coletados junto aos gerentes referentes aos aspectos da confiança nos registros e relatórios financeiros no Banco do Brasil. Os gráficos 9, 10 e 11 apresentam os resultados da pesquisa. Os gráficos 11.2 e 11.3, por dizerem respeito ao mesmo tema, foram assim classificados e complementam os resultados dessa seção. Todas as informações nos gráficos estão apresentadas em números absolutos.

### 5.4.3.1 Seção III – Questões relativas à confiança nos registros e relatórios financeiros

Na questão 9 dessa seção, buscou-se verificar, na ótica dos gerentes, se o fato de o Banco ter criado uma Diretoria de Relações com Investidores promoveu um maior grau de confiança nos acionistas em relação às informações prestadas.

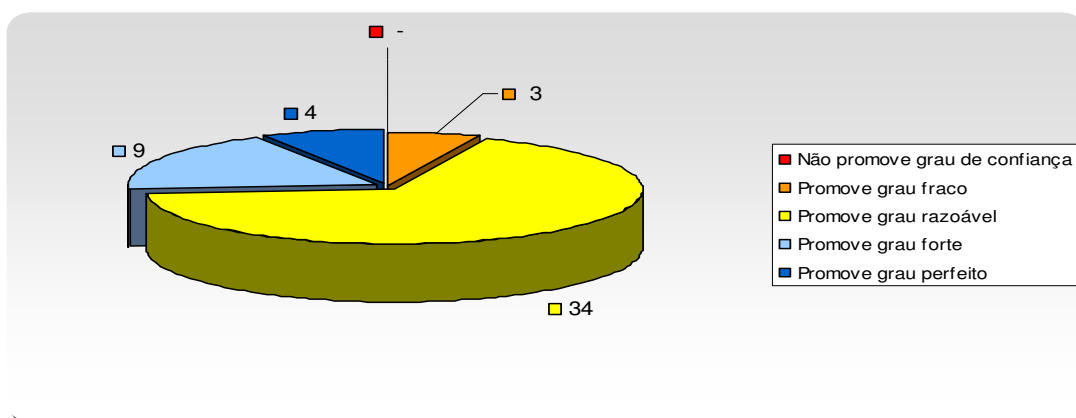


GRÁFICO 9 - Relação entre as informações prestadas e a criação da Diretoria de Relações com Investidores.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

Pelos resultados obtidos no Gráfico 9, observa-se que 68% dos gerentes acreditam que a criação da Diretoria de Relação com Investidores promove um grau razoável de confiança em relação às informações prestadas, número esse que representa 34 dos 50 gerentes que responderam à questão. Os nove inquiridos, que representam 18% do total da amostra, dizem que o grau é forte. 8% (quatro gerentes) acreditam que esse fato gera um grau perfeito de confiança nas informações. Outros três gerentes, que representam 6% da amostra, afirmam ser fraco o grau de confiança existente, a partir da criação da diretoria.

Esse é um aspecto que merece atenção. Medir o nível de confiança das informações prestadas é um ato complexo e que pode ser encarado de várias formas. Buscou-se na pesquisa verificar a visão dos gerentes sobre o grau de confiança nas informações aos acionistas a partir da criação da Diretoria de Relações com Investidores (RI).

Essa análise se dá em virtude de os gerentes serem responsáveis pelas informações de suas agências, as quais são repassadas à Contadoria do Banco, que é o órgão responsável pela preparação das informações consolidadas para divulgação.

De certo é um resultado insípido para a gestão dos controles internos do Banco, levando-se em consideração o propósito da Diretoria. Pode-se deduzir que o simples fato de o Banco possuir uma diretoria específica não gera, na visão dos entrevistados, um grau de confiança extremo. Todavia, representa um canal aberto para questionamentos por parte dos próprios gerentes na gestão da informação divulgada.

A questão 10 dessa seção buscou analisar se as agências produzem informações essenciais em tempo hábil para que o Banco do Brasil faça a divulgação de seus relatórios.

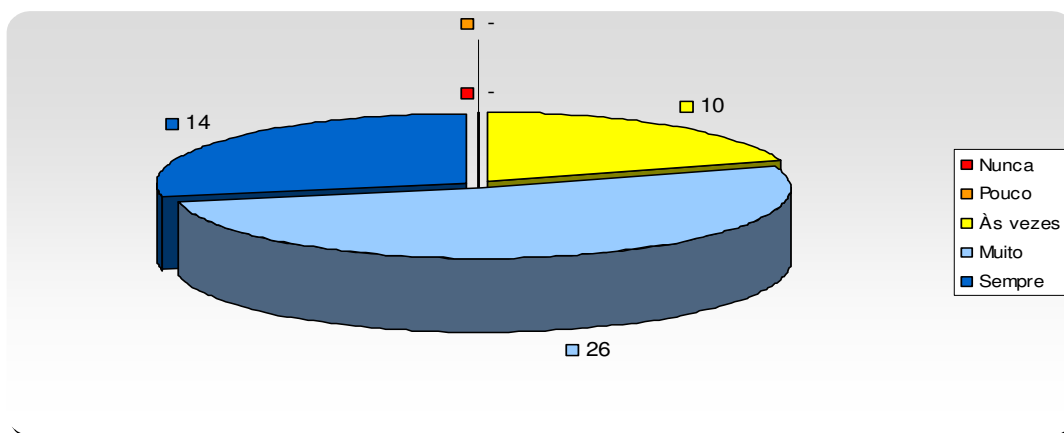


GRÁFICO 10 - Frequência da produção de informações em tempo hábil pelas agências.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

80% das respostas apresentadas no Gráfico 10 (14 gerentes assinalam sempre e 26 assinalam muito) representam a soma dos que afirmam ser muito ou ser sempre a produção de informações essenciais e em tempo hábil à divulgação de informações. 20% dizem que às vezes sua agência produz informações essenciais e em tempo hábil para o consolidado. Esse pequeno número (10 gerentes) pode ser explicado por existir um indicador que representa o prazo limite para fechamento dos

balancetes das agências. Algumas agências, no entanto, não conseguem cumprir esse prazo e, por isso, devem ter sido consideradas pelos gerentes quando da atribuição das respostas.

Assim, o fato de existir um indicador que acompanha os prazos para fechamento de balancetes revela a preocupação do Banco do Brasil em divulgar de forma eficiente e eficaz, além de reduzir o tempo para divulgação.

A questão 11 dessa seção buscou analisar se o Banco do Brasil está atendendo à recomendação do PILAR 3, do Novo Acordo de Basiléia, que trata da transparência das informações de forma clara e concisa.

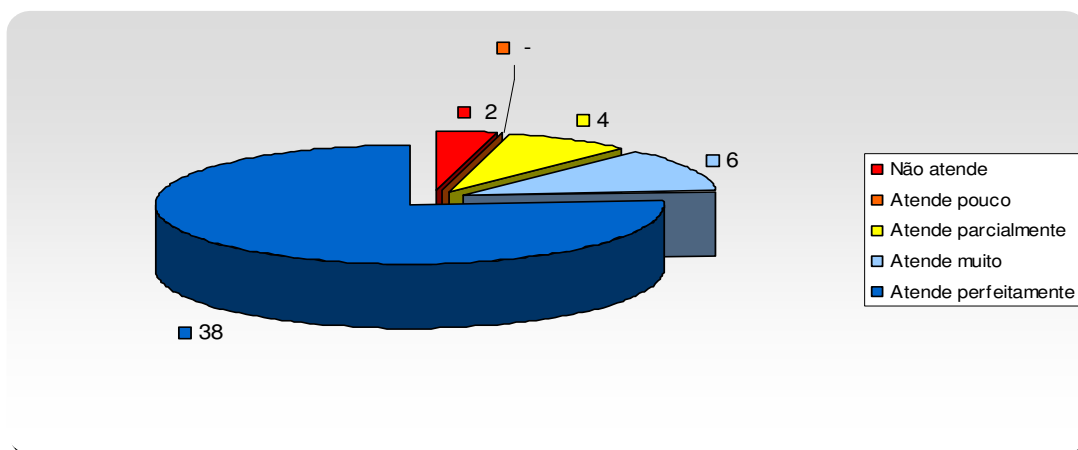


GRÁFICO 11 - Frequência de atendimento as recomendações do Pila 3, do Novo Acordo de Basiléia pelo Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

Os números apresentados no Gráfico 11 são absolutamente favoráveis aos padrões de divulgação de informações exigidos no Basiléia II. 76% do total da amostra (38 gerentes) afirmam que o banco atende perfeitamente às recomendações do Pilar 3 do Novo Acordo.

Esse dado revela que há uma preocupação considerável por parte do Banco, seja por ordem regulamentar, seja por ordem mercadológica, da transparência na divulgação de informações sobre exposições a riscos. Seis gerentes (12%) responderam que o banco atende muito. Quatro gerentes (8%) afirmam que o banco

atende parcialmente. Nenhum gerente assinalou que o banco atende pouco e dois gerentes (4%) afirmam que o banco não atende às recomendações.

Os gerentes, ao afirmarem que o Banco não atende às recomendações do Pilar 3 de Basiléia, podem ser vistos como desconhecedores do tema, o que justifica essa inferência. Isso deve ser motivo de preocupação por parte do Banco, pois o exercício da função exige que o gestor tenha conhecimento do Novo Acordo. Cabe uma reflexão, além de treinamentos por parte da Diretoria de Riscos - DIRIS sobre os reais motivos que levaram os gerentes a responderem dessa forma.

Como visto nessa seção, as recomendações do pilar 3 do Basiléia II são atendidas pelo Comitê de Risco Global e sua comunicação com as demais áreas intervenientes é estabelecida através de resoluções internas, fato esse que representa a opinião da maioria dos gerentes em relação ao tema apresentado.

Na questão 11.2 dessa seção, buscou-se uma análise sobre a apresentação das informações de divulgação essencial e de divulgação complementar, caracterizadas no Pilar 3 do Novo Acordo de Basiléia, pelo Banco do Brasil.

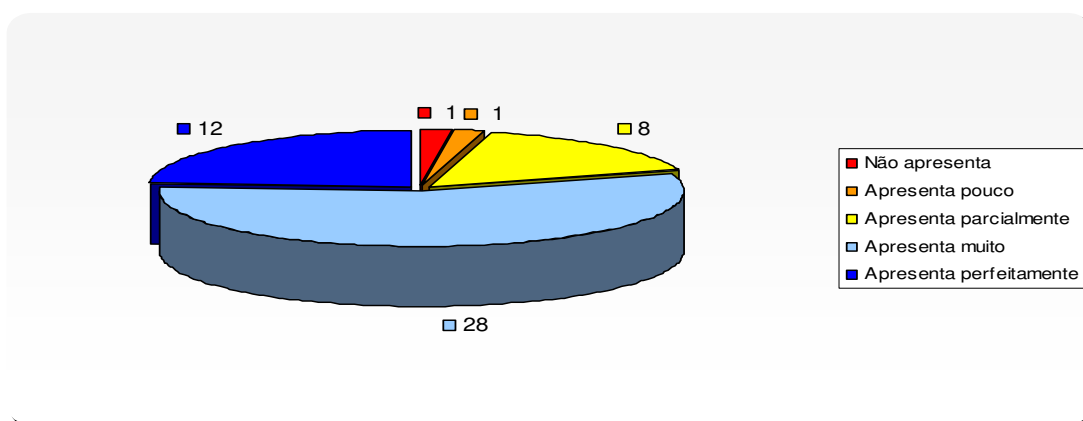


GRÁFICO 12 - Nível de apresentação de informações de divulgação essencial e complementar pelo Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

O número total de gerentes que consideram que o Banco do Brasil apresenta de forma perfeita as informações de divulgação essencial e complementar é de 12 ou 24% do total da amostra. Os que consideram que o banco as apresenta muito são 28, ou seja, 46% do total da amostra, revelando-se a grande maioria. Oito gerentes



(12%) consideram que o banco as apresenta parcialmente, ou seja, necessitam de algumas melhorias; um considera pouco e um afirma que o Banco não apresenta esse tipo de informação. Essa quantidade representa 2% da amostra.

O número obtido pela satisfatoriedade é considerado adequado, pois alinha-se aos resultados obtidos na questão anterior. Como a divulgação desse tipo de informação está regulamentada, o Banco torna-se obrigado a prestá-la.

O fato que deve ser destacado é a afirmação de um gestor que não considera que o Banco apresente essas informações. É necessária uma investigação aprimorada, específica, se a Instituição assim o desejar, no intuito de mensurar o nível de informação de alguns gestores em relação ao Novo Acordo. Obviamente trata-se de desconhecimento por parte do gerente ou há uma sinalização do gestor contrapondo-se aos preceitos defendidos pelo banco.

Na questão 11.3 dessa mesma seção, ainda sobre a classificação de informações, segundo o Pilar 3 do Novo Acordo de Basiléia, buscou-se analisar, sob a ótica dos gerentes, como o Banco do Brasil expõe as informações classificadas como: material, proprietária, freqüência e comparabilidade.

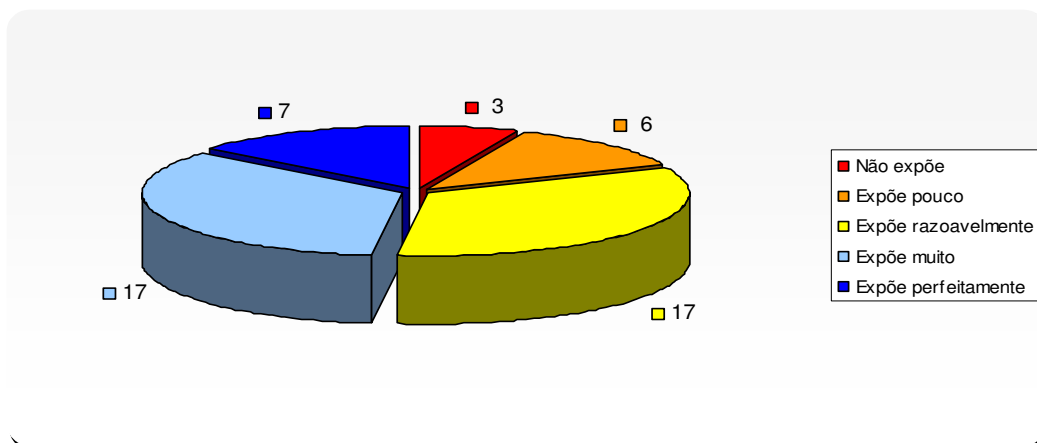


GRÁFICO 13 - Exposição de informações do Pilar 3 do Novo Acordo de Basiléia no Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

Pelo Gráfico 13, pode-se afirmar que a visão de 14% dos gerentes, ou seja, sete inquiridos, considera a exposição perfeita. Nas classificações de exposição

razoável e muito, ambas tiveram o mesmo percentual de participação nas respostas: 34% ou 17 gerentes para cada classificação. 12%, ou seis gerentes, afirmam que o Banco expõe pouco as informações e 6% (três gerentes) dizem que o Banco não as expõe devidamente.

Considerando os resultados, pode-se concluir que a maioria dos inquiridos têm a opinião alinhada aos padrões requeridos pelo Banco. O Banco do Brasil produz esses tipos de informações diariamente, pelo fato, principalmente, de estarem regulamentadas. Isso faz com que elas estejam contidas na estrutura, nas exposições a riscos, nos processos de gestão e na adequação de capital do Banco. O fato de o maior número de gerentes dizerem que o Banco divulga essas informações de forma apropriada revela sua adesão aos objetivos de confiança nas informações.

Deve-se buscar uma forma de entendimento dos 18% de atribuições que dizem que o Banco não informa ou informa insipidamente as informações de acordo com o Pilar 3 de Basiléia II. Revela-se um contraponto à questão anterior, pois os números proferidos que não se adequam aos padrões foram bastante inferiores aos dessa questão.

Entretanto, no tocante à classificação das informações dessa questão, deve-se investigar se o fato de o Banco do Brasil ser uma instituição majoritariamente controlada pelo Governo brasileiro interfere na divulgação dessas informações.

#### **5.4.3.2 Análise da confiança nos registros e relatórios financeiros**

Com a aplicação da pesquisa, constata-se que a maioria dos gerentes de agência que responderam o questionário acredita haver um grau satisfatório de confiança nas informações prestadas pelo Banco. Sob esse aspecto, consideram-se informações tanto externas como internas e, foi a partir dessa linha de pensamento, que foram elaborados os questionamentos.

Sabe-se que analisar o nível de confiança das informações prestadas por uma empresa é tarefa difícil. O que se pode assegurar com os resultados obtidos é que o Banco possui um sistema de controles internos amplo e atual.

Dessa forma, pode-se chegar à conclusão de que as informações produzidas para divulgação, internas ou externas, atendem a uma série de princípios pré-estabelecidos e passam por um crivo operacional para serem validadas.

Outro aspecto importante a ser considerado, principalmente sob a Diretoria de RI, é a criação de uma política de divulgação de atos e fatos relevantes. De acordo com a política, o acesso às informações de caráter societário e de fatos relevantes é garantido a todos os agentes da sociedade, aos clientes, aos funcionários, à imprensa e à comunidade de investidores. Faz-se crer que o modelo de gestão do Banco aplica de forma adequada a apresentação de reportes.

Pode-se, também, considerar na análise o posicionamento das auditorias independentes, através de seus pareceres. Podem ser utilizados como mecanismo complementar ao gerenciamento e a validação das informações. Dessa forma, associa-se esse procedimento aos preceitos da SOX e Basiléia II, no tocante à transparência das informações, como visto na seção 2 desse trabalho.

Em que pese à complexidade da análise do grau de confiança dos registros e reportes, chega-se à seguinte conclusão: toda e qualquer informação pode ser considerada confiável desde que os mecanismos que a produzam sejam válidos; porém, não se pode afirmar que um tipo de informação é amplamente confiável, pois ela é produzida por homens e estes cometem falhas, seja pela indução ao erro, seja pelo descuido involuntário. O capital humano deve ser bem fiscalizado nesse processo, pois representa papel fundamental na continuidade dos negócios da empresa. Assim sendo, reforça-se ainda mais a necessidade de treinamento contínuo no Banco na área de controle interno.

Para melhor visualizar os resultados da pesquisa referentes às questões relativas à confiança nos registros e relatórios financeiros, apresenta-se o Quadro 19.

<b>Resultados da Pesquisa</b>		
<b>III - QUESTÕES RELATIVAS À CONFIANÇA NOS REGISTROS E RELATÓRIOS FINANCEIROS</b>		
<b>Questão</b>	<b>Considerações sobre os resultados</b>	<b>Resultado da validação do pressuposto</b>
Q9	Sob a ótica dos gerentes não há como associar que a criação de uma diretoria de RI promove maior confiança aos acionistas em relação às informações prestadas. 68% posicionaram-se neutros, 26% posicionaram-se por um grau de confiança maior e apenas 6% afirmaram o contrário.	Neutralidade
Q10	Percebe-se predominância na maioria dos gerentes (80%) ao afirmarem que suas agências prestam informações em tempo hábil. Nenhum se posicionou em contrário e 20% ficaram neutros.	Confirmação
Q11	Destaca-se a percepção dos gerentes sobre o atendimento do BB ao Pilar 3 do Novo Acordo de Basileia, que em 88% dos casos percebem que o BB atende muito ou perfeitamente à recomendação	Confirmação
Q11.2	Da mesma forma, predomina o resultado dos gerentes que percebem que o BB apresenta informações essenciais e suplementares de forma satisfatória: 80% têm visão alinhada ao esperado pelo BB.	Confirmação
Q11.3	No entanto, em relação à materialidade, informação proprietária, frequência e comparabilidade, não se consegue inferir um resultado expressivo dos gerentes. Predomina a neutralidade nas percepções, porém com um leve viés de confirmação, pois 34% dos gerentes afirmam que o banco expõe muito, 14% que expõe perfeitamente, 34% que expõe razoavelmente, 12% que expõe pouco e 6% que não expõe.	Neutralidade com viés de confirmação

Quadro 19 - Resultados da verificação do pressuposto na seção III do questionário.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

No entanto, houve um posicionamento de neutralidade em duas das cinco questões dessa seção, quando da verificação do pressuposto. Todavia, em um dos resultados de neutralidade, percebe-se um viés de confirmação do pressuposto. Por esse aspecto, deduz-se que, em sua maioria, a visão dos gerentes converge para uma validação do pressuposto.

#### **5.4.4 Nos aspectos de conformidade às leis e normas**

Em busca da análise do nível de conformidade às leis e normas aplicáveis ao banco, a Seção IV do questionário traz questões para os gerentes a fim de verificar o nível de adequação dos mecanismos de controle interno do Banco do Brasil em relação à estrutura proposta pelo COSO, nesse tema.

A questão 12 trata do Programa de *Compliance* do Banco. As perguntas 12.2, 12.3 e 12.4 dizem respeito a esse programa. Para tanto, foram consideradas apenas a partir daqueles inquiridos que dizem conhecer o referido programa de forma

razoável. O restante da análise segue com as perguntas 13, 14 e 15. A representação dos resultados é gráfica e dada em números absolutos.

#### 5.4.4.1 Seção IV – Questões relativas à conformidade legal

Na questão 12 dessa seção, buscou-se identificar o nível de conhecimento dos gerentes sobre o Programa de *Compliance* do Banco do Brasil.

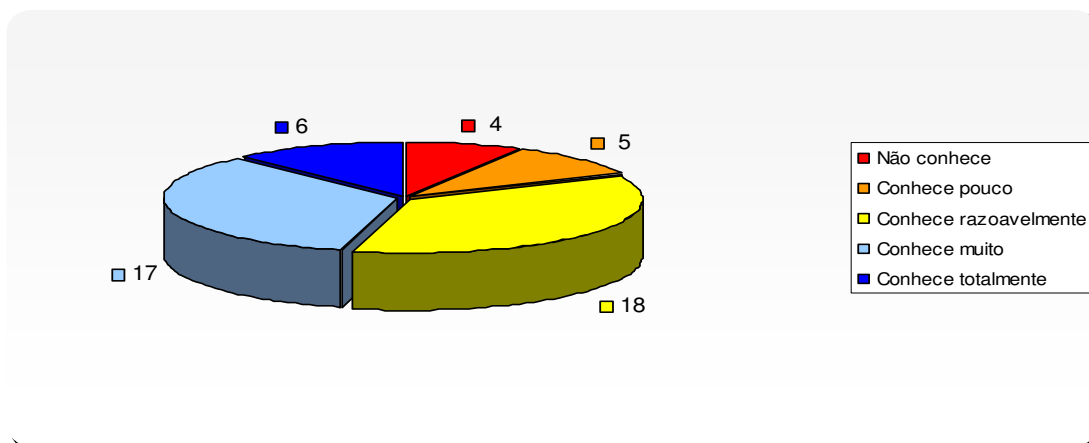


GRÁFICO 14 - Nível de conhecimento dos gerentes sobre o Programa de *Compliance* do Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor, 2008

O Gráfico 14 representa o resultado obtido na análise do conhecimento dos gerentes sobre o Programa de *Compliance* desenvolvido pelo Banco do Brasil. Surpreendentemente, nove gerentes, ou seja, 18% do total, dizem não conhecer ou conhecer pouco o Programa. Os outros 41 gerentes, ou seja, 82%, afirmam conhecer o programa em diversos níveis: seis gerentes conhecem totalmente, 17 gerentes conhecem muito e 18 gerentes conhecem razoavelmente.

Esse número revela um dado preocupante em relação à aderência ao modelo de gestão adotado pelo Banco para o gerenciamento de seus controles internos. Caso seja considerada a mesma proporção para avaliar o número de gerentes que não possuem domínio razoável sobre o Programa de *Compliance*, chega-se a uma estimativa elevada.

O Banco do Brasil possui mais de 3.000 agências de varejo no País inteiro. Calcula-se 18% desse número e obtém-se aproximadamente 540 gerentes de agência que não conheceriam a principal ferramenta de gestão de controles internos dentro da instituição em que trabalham. É um dado que deve ser tratado com atenção pela Diretoria responsável, em vistas da propagação do programa dentro da empresa.

Com base nos aspectos do Programa de *Compliance* do Banco do Brasil, a questão 12.2 dessa mesma seção buscou analisar a visão dos gerentes sobre a promoção da cultura de controles internos e *compliance* de forma sistemática.

Do total da amostra (50 gerentes), 41 gerentes disseram conhecer pelo menos razoavelmente o Programa. Esse público respondeu as próximas três perguntas.

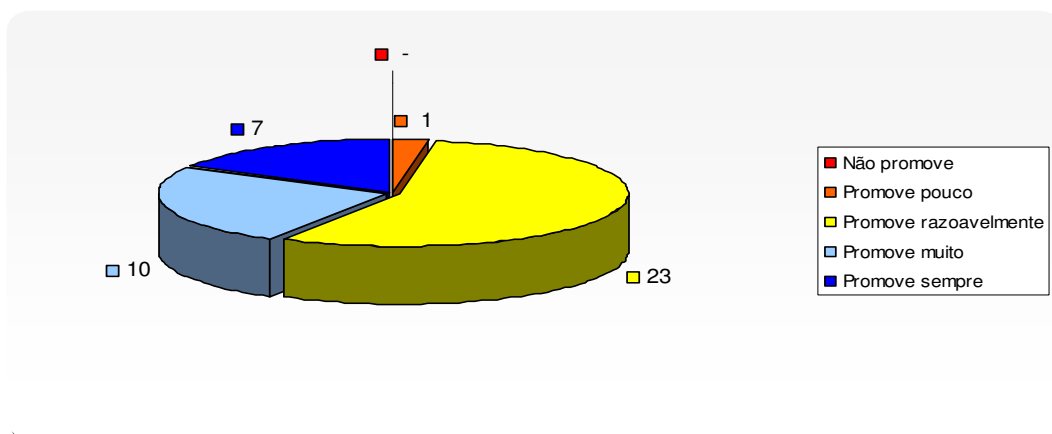


GRÁFICO 15 - Nível de percepção dos gerentes em relação à promoção da cultura de controle e *compliance* no Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor, 2008

Com base no Gráfico 15, 57% ou 23 inquiridos dizem que o Banco promove em termos razoáveis a cultura de *compliance* e controle interno; 24% ou 10 inquiridos afirmam que o banco promove muito; e 17% ou sete inquiridos afirmam que o banco promove sempre. Apenas 2% ou um gerente diz que o Banco promove pouco a cultura do *compliance* e controle interno.

Embasado pela estrutura de gestão do Banco, considera-se adequado o resultado obtido. Conclui-se que o modelo é aplicado de forma sistemática e que há certa desenvoltura em relação ao *compliance* em sua estrutura.

Pode-se considerar também, em relação às questões anteriores, que a cultura de controle e *compliance* é promovida de forma sistemática pelo Banco. Verifica-se este fato pela quantidade de respostas alinhadas à estrutura de gerenciamento promovida pelo Banco. Dessa forma, conclui-se que os componentes do COSO servem de base para solidificar a cultura de controles internos no Banco do Brasil e atingir seu objetivo de conformidade.

Comprova-se ainda mais essa questão, no modelo de gestão de risco operacional criado pelo Banco, onde os mecanismos de auto-avaliação fazem parte do fluxo desse processo. A análise ampara-se também na Resolução 2.554/98 e na lei Sarbanes-Oxley, as quais são tratadas como marcos-legais brasileiro e internacional, respectivamente.

Na questão 12.3 buscou-se verificar se as agências acompanham de forma sistemática o cumprimento das leis, normas e regulamentos externos na condução dos processos, produtos e serviços do Banco.

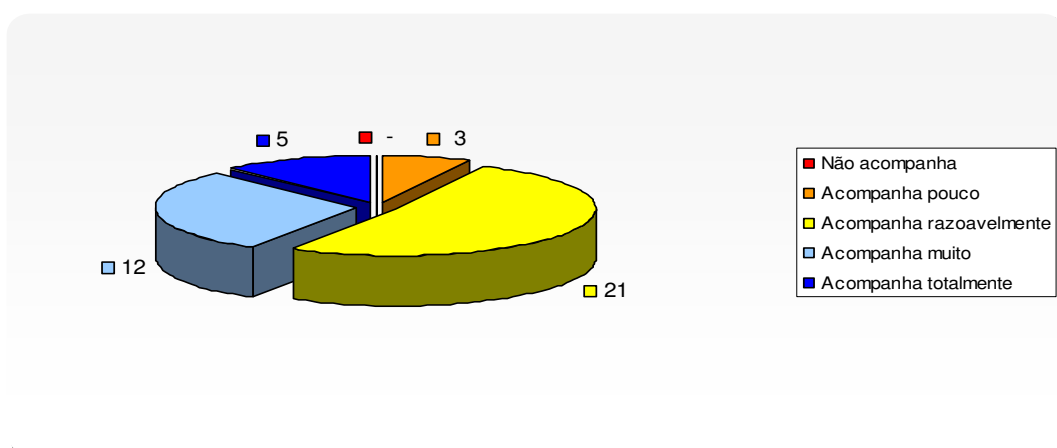


GRÁFICO 16 - Nível de acompanhamento sistemático do cumprimento das leis, normas e regulamentos externos na condução dos processos, produtos e serviços do Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

De acordo com o Gráfico 16, cinco gerentes (12%) dizem que o acompanhamento das leis e normas é feito totalmente pelas agências. 12 gerentes (29%) afirmam que o acompanhamento do cumprimento das leis e normas é bem considerado. A maioria, 21 gerentes (52%), afirma ser razoável o acompanhamento por parte das agências. Três gerentes, ou seja, 7%, dizem ser pouco o acompanhamento.

Nessa linha de resultados, pode-se deduzir que o acompanhamento é feito de forma razoável. Isso leva a crer que há necessidade de uma melhoria para que sejam atingidos os objetivos do Banco em relação à conformidade.

Esse resultado pode ser explicado em virtude do foco de atuação do público alvo da pesquisa, ou seja, são gerentes que, em sua maioria, estão mais preocupados em acompanhar indicadores de negócios e, por vezes, deixam de considerar o nível de conformidade em suas unidades. Entretanto, como visto nessa seção, o *Rating* de agências é o principal instrumento de acompanhamento da conformidade nas unidades. Ele retrata, em números, os índices de não conformidade dos processos das agências e deve ser analisado pelos gerentes.

Com base nos dados coletados, obtém-se um índice aceitável de acompanhamento, mesmo que a concentração tenha ocupado a razoabilidade. Deduz-se, portanto, que há uma valorização acentuada do ambiente de negócios do Banco. Outrossim, destaca-se o fato de nenhum gerente afirmar que não acompanha o cumprimento das leis, normas e regulamentos.

Na questão 12.4 dessa seção, buscou-se verificar se as agências têm instrumentos para o monitoramento, controle e mitigação do risco de *compliance* em processos, produtos e serviços.



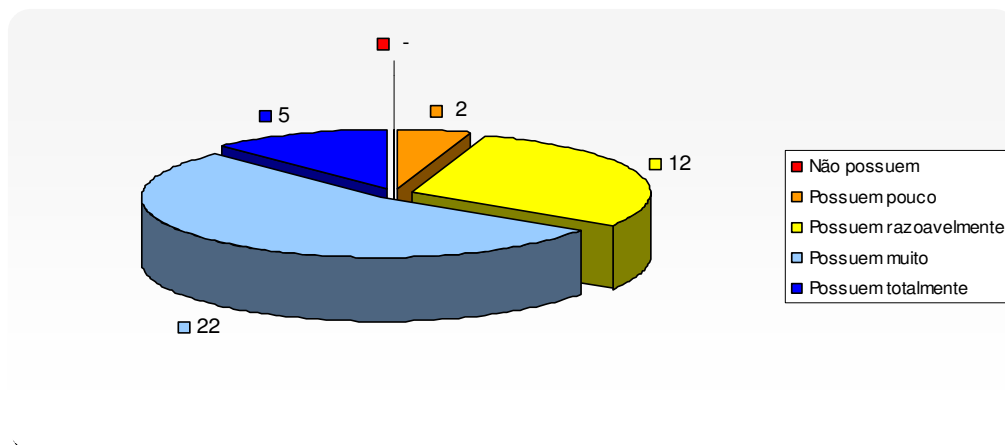


GRÁFICO 17 - Estágio dos instrumentos de monitoramento pelas agências do Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

Segundo os resultados obtidos através do Gráfico 17, 22 gerentes (54%) afirmam que as agências possuem muitos instrumentos de monitoramento do risco de *compliance*; 12 gerentes (29%) afirmam possuir razoáveis instrumentos de monitoramento; cinco (12%) entendem que os instrumentos excedem os padrões e que as agências os possuem totalmente; e dois (5%) dizem possuir poucos instrumentos.

O resultado expressa que a maioria das agências possui instrumentos bem significativos para monitorar o risco de *compliance*. Levando-se em consideração o somatório dos resultados que afirmam possuir muito e que afirmam possuir total monitoramento, chega-se a 66% do total. Caso seja aglutinado ao resultado dos que afirmam possuir razoáveis instrumentos, o número chega a 95%.

Esse dado revela uma forte percepção dos gestores em relação aos instrumentos de monitoramento e controle. A criação de uma política de controle e conformidade e as atividades de controle desenvolvidas pelo banco em consonância com esse elemento do COSO determinam que essa estrutura está bem desenvolvida no Banco do Brasil.

Em relação aos 5% que acreditam serem poucos os instrumentos, cabe uma investigação aprofundada para detectar as opiniões. Pode-se considerar como causa, a falha nos treinamentos ou o próprio desinteresse por parte dos gerentes.

Em contraponto, pode-se fazer uma associação com a questão anterior para tentar identificar os reais motivos do razoável monitoramento por parte dos gerentes. Presume-se que, se uma agência detém instrumentos apropriados para o monitoramento e controle de riscos, cabe ao gestor o efetivo acompanhamento das suas rotinas.

Todavia, pode-se justificar a falta de monitoramento por parte dos gerentes pelas seguintes razões: i) os objetivos de negócios parecem sobrepor os objetivos de controle; ii) os gerentes preferem deixar a cargo do Núcleo de Controle Operacional o monitoramento sistemático dos processos, produtos e serviços e; iii) o Banco já atingiu um estágio avançado de auto-monitoramento, não se fazendo necessário o acompanhamento sistemático por parte dos gerentes. Sendo assim, caso ocorra falta de monitoramento por conta da segunda e terceira razões, pode-se considerar normal o resultado. Porém, se ocorre por conta da primeira razão, é necessário que o Banco tome medidas urgentes para correção desse problema.

Na questão 13, indagou-se sobre a difusão e aplicação dos normativos sobre conformidade nos processos internos.

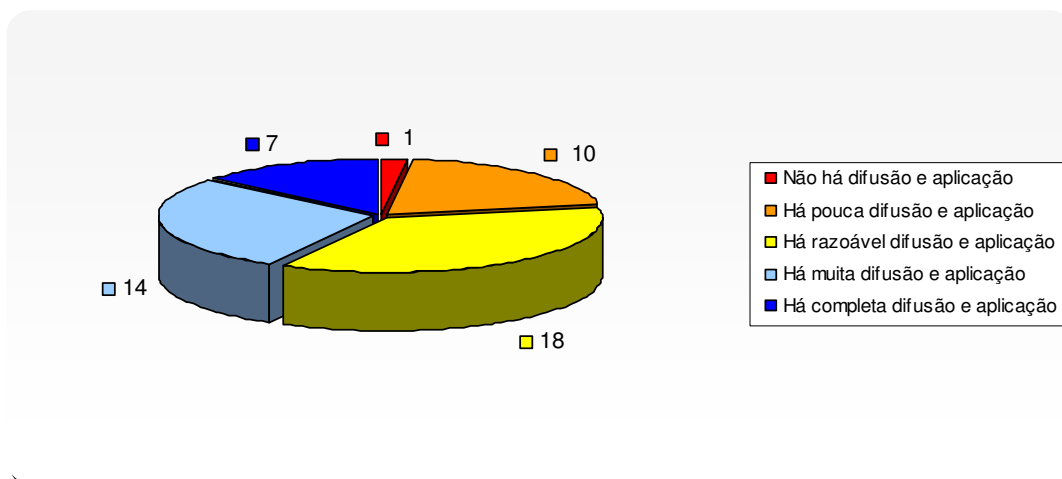


GRÁFICO 18 - Nível de difusão e aplicação dos normativos sobre conformidade nos processos internos nas agências do Banco do Brasil.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

Os resultados obtidos com essa pergunta estão plotados no Gráfico 18 e representam algo a ser observado pelos responsáveis pela disseminação das normas e leis. Do total de 50 inquiridos, sete (14%) afirmam que há uma completa difusão e aplicação dos normativos; 14 indivíduos (28%) dizem que há muita difusão e aplicação; 18 dos questionados, ou seja 36%, informam ser razoável a difusão e aplicação das normas; 10 ou 20% representam o total de indivíduos que dizem ter pouca difusão e aplicação; e um gerente (2%) afirma que não há qualquer tipo de difusão e aplicação das normas.

Primeiro, retrata-se a consideração negativa. Esse gerente que afirma que o Banco não difunde e nem aplica os normativos pertinentes à conformidade legal está revelando algo improvável dentro da instituição, pois a maioria afirma que há difusão e aplicação, mesmo que de forma razoável. Sob esse aspecto, o resultado deve ser considerado à parte, para tratamento isolado das reais causas da informação prestada. No entanto, percebe-se que não há unanimidade em relação à intensidade da difusão e aplicação dos normativos. Presume-se que a Diretoria responsável por essa atribuição nas agências deva aprimorar os meios utilizados para proliferação dos normativos.

De toda forma, considera-se aderente ao componente informação e comunicação do COSO a forma de atuação do Banco do Brasil em relação à difusão e aplicação dos normativos sobre conformidade nos processos, uma vez que, estruturalmente, as informações são prestadas e comunicadas de forma adequadas.

Os procedimentos adotados para disseminar informação e sistematizar o processo de comunicação pelo Banco, vistos nessa seção, explicam o resultado apontado pela maioria dos gerentes. Os processos de auto-verificações são aplicados pelas agências e refletem a preocupação dos gestores em acompanhar o fluxo do processo de controle. Percebe-se que há um entendimento dos gerentes sobre a necessidade de aplicação e difusão dos normativos de controle.

A questão 14 teve como objetivo identificar se os treinamentos oferecidos pelo Banco aos funcionários auxiliam no cumprimento das leis e normas aplicáveis à Empresa.

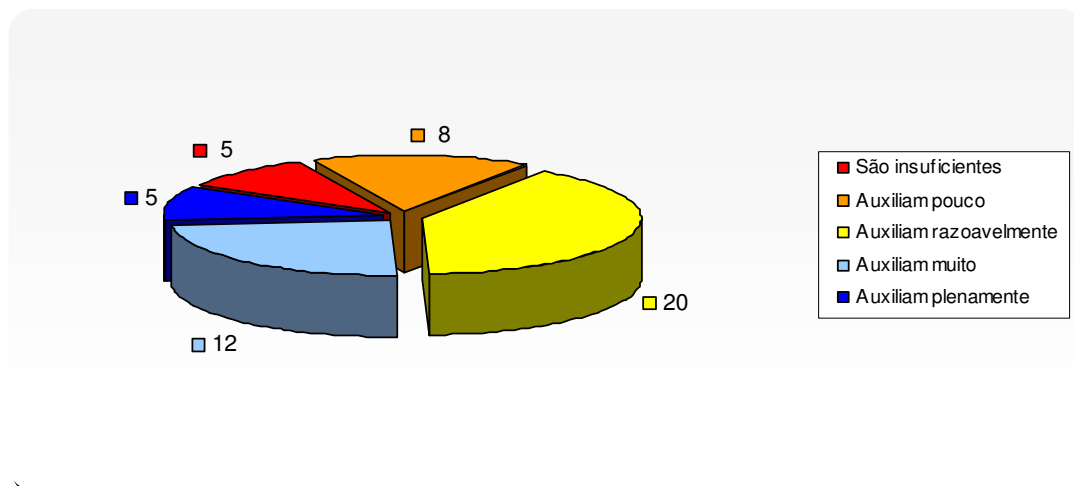


GRÁFICO 19 - Relação entre os treinamentos oferecidos pelo Banco do Brasil e o cumprimento de leis e normas.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

Em relação aos treinamentos oferecidos pelo Banco para o exercício da função de *compliance*, o Gráfico 19 traz os resultados a seguir.

Os gerentes que afirmam ser razoável o auxílio dos treinamentos oferecidos pelo Banco para a função de *compliance* são maioria: 20 no total da amostra, representando 40% dos pesquisados. 12 gerentes (24%) afirmam que os treinamentos oferecidos auxiliam muito o exercício da função. Entretanto, 16% ou oito gerentes dizem ser pouca a influência dos treinamentos no cumprimento de normas e leis. 10% alcançam os dois extremos: cinco gerentes afirmam que os treinamentos atendem perfeitamente ao propósito da pergunta e outros cinco acreditam na sua insuficiência.

O resultado é intrigante, pois mais de 25% do total afirmam que os treinamentos são pouco suficientes ou não são suficientes para auxiliar no cumprimento de leis e normas. Esse dado pode justificar o resultado da questão anterior em relação à sua exceção. Portanto, há uma necessidade de aprimoramento dos treinamentos e um aperfeiçoamento de sua aplicação no tocante ao público alvo definido. Os gerentes de agência podem não estar recebendo o treinamento adequado.

Esse resultado pode estar sendo tratado pelo Banco pois, como visto nessa seção desse trabalho, resolveu-se criar uma certificação interna em controles internos, como fator para ascensão profissional na empresa. Essa medida proporciona aos atuais e futuros gerentes uma maior consolidação dos conceitos sobre controles internos. Associa-se essa postura do Banco aos aspectos do ambiente interno proferidos pelo COSO, no tocante às políticas e práticas de recursos humanos.

Finda-se o questionário com a questão 15 dessa seção, com o objetivo de verificar se as orientações das políticas no comportamento organizacional, assim como o código de ética e as normas de conduta aplicadas pelo Banco do Brasil, traduzem a preocupação da Instituição com a aderência à conformidade.

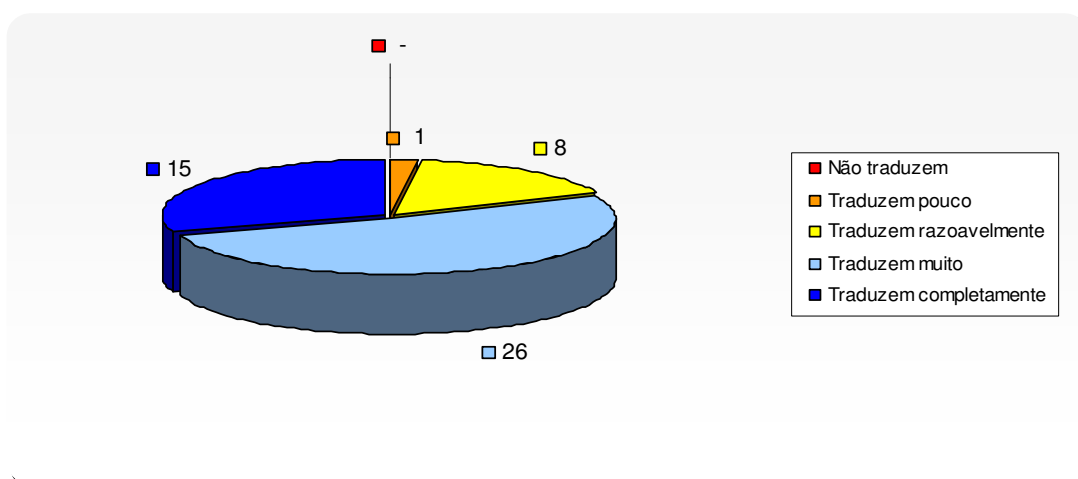


GRÁFICO 20 - Nível de tradução das orientações das políticas no comportamento organizacional do Banco do Brasil em relação à conformidade.

Fonte: Resultados da pesquisa do autor.

O resultado traçado pelo Gráfico 20 revela que os funcionários do Banco atribuem aos normativos pertinentes ao comportamento organizacional, bem como à ética e conduta pessoal, como sendo os fatores que traduzem a preocupação da instituição em ter seu grau de conformidade elevado.

30% dos gerentes ou 15 em números absolutos informam que essa preocupação é traduzida completamente à função de *compliance*. Outros 52% (26 gerentes) crêem que as normas de conduta e o código de ética traduzem muito a associação com o tema conformidade. 16% (oito gerentes) dizem que o

comportamento organizacional, as normas de conduta e o código de ética traduzem de forma razoável a preocupação com o *compliance* e apenas um gerente (2%) considera que a tradução seja pouca.

Esse dado pode ser analisado da seguinte forma: o fato de o Banco expor claramente as orientações para o comportamento organizacional, assim como disseminar o seu código de ética e aplicar as normas de conduta, revela que o funcionalismo, pelo menos parte dele, o considera meio de aderência à conformidade, pois retrata parte dos princípios de controle interno vistos na seção 2. Na seção 3 também são identificados os propósitos do ambiente de controle segundo a metodologia do COSO, que tratam da interligação e valores éticos.

#### **5.4.4.2 Análise sobre a conformidade legal**

Num panorama geral, os objetivos de *compliance* do Banco do Brasil podem ser considerados como algo a ser melhorado na instituição. Percebe-se uma necessidade maior de informação e divulgação sobre a conformidade. Os gerentes, por sua vez, devem buscar meios de suprir essa necessidade, uma vez que são eles os responsáveis por disseminar essa cultura aos demais funcionários das agências. A Diretoria de Controles Internos (DICOI) deve ser provocada a melhorar sua conduta em relação aos aspectos de conformidade, no tocante ao repasse de informações.

Observa-se que, de um total de sete questões dessa seção, apenas duas confirmaram o pressuposto. Três sugerem confirmação e outras duas apresentaram resultados de neutralidade. Verifica-se, como fator positivo à empresa, o fato de nenhuma das questões dessa seção ter seus resultados negados.

Nas agências, a conformidade é medida através de aplicações de fichas de auto-verificações (*check-lists*) nos processos, aos quais são atribuídos pesos para checar sua eficácia. Esse mecanismo é aplicado pelos Nucop's regionais e percebe-se uma certa insatisfação por parte dos gestores na sua forma de aplicação. Entretanto, o conhecimento dos normativos pertinentes aos controles internos deve

ser avaliado de forma global, em todos os níveis. É na primeira camada, ou seja, nas agências de varejo, que está a porta de entrada para uma não conformidade.

Desse modo, dentre todos os resultados apresentados, as questões que tratam da conformidade legal foram aquelas que tiveram menor índice de confirmação do pressuposto.

Assim, como forma de analisar didaticamente os resultados da seção IV, o Quadro 20 apresenta um resumo desses resultados.

<b>Resultados da Pesquisa</b>		
<b>IV - QUESTÕES RELATIVAS A CONFORMIDADE LEGAL</b>		
<b>Questão</b>	<b>Considerações sobre os resultados</b>	<b>Resultado da validação do pressuposto</b>
Q12	Predomina a neutralidade sobre o nível de conhecimentos dos gerentes sobre o Programa de <i>Compliance</i> do BB nas respostas apresentadas, porém com um viés de confirmação, pois 12% dos gerentes afirmam conhecer totalmente, 34% que conhecem muito, 36% que conhecem razoavelmente, 10% que conhecem pouco e 8% que não conhecem.	Sugere Confirmação
Q12.2	A percepção do gerente sobre a promoção de cultura de controle de forma sistemática revela-se, em sua maioria razoável, ou seja, 46%. No entanto 34% afirmam que há promoção e apenas 2% acreditam que o BB promove pouco, a cultura de controle.	Sugere Confirmação
Q12.3	Predomina a neutralidade, porém com certo viés positivo para o BB de um acompanhamento sistemático dos normativos na condução dos processos, produtos e serviços. 42% posicionam-se neutros, 34% posicionam-se de forma positiva e apenas 6% de forma negativa.	Sugere Confirmação
Q12.4	Há uma convergência na visão dos gerentes sobre os instrumentos de monitoramento e controle dos processos, produtos e serviços pelas agências. 66% apontam um resultado positivo para o BB. 29% são neutros em suas respostas e apenas 5% apontam um resultado desfavorável ao Banco.	Confirmação
Q13	De acordo com a percepção dos gerentes há um posicionamento neutro em relação à difusão e aplicabilidade dos normativos sobre conformidade. 14% afirmam que há uma completa difusão e aplicação dos normativos, 28% dizem há muita difusão e aplicação, 36% afirmam ser razoável, 20% dizem ser pouca e 2% afirmam que não há difusão e aplicação das normas.	Neutralidade
Q14	Mais uma vez verifica-se neutralidade no posicionamento dos gerentes. 40% afirmam que os treinamentos oferecidos pelo BB auxiliam razoavelmente no <i>compliance</i> . 34% têm posicionamento positivo para o banco e 26% posicionamento negativo.	Neutralidade
Q15	Predomina a percepção de 82% dos gerentes de que as orientações das políticas de comportamento organizacional, código de ética e normas de conduta, refletem a preocupação do BB com a aderência à conformidade.	Confirmação

Quadro 20 - Resultados da verificação do pressuposto na seção IV do questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nesses dados, pode-se inferir que há uma necessidade de aprimoramento dos procedimentos sobre conformidade na estrutura adotada pelo Banco, uma vez que o índice de neutralidade é preponderante nos resultados. Desta feita, mesmo que ainda represente certo nível de adequação à estrutura do COSO, não se pode confirmar esse pressuposto da pesquisa, caso seja comparado às questões anteriores.

Como os eventos são conduzidos através de processos, presume-se que, se cada funcionário souber o fluxo dos eventos, haverá uma minimização das falhas. Conforme definido pelo COSO, o controle interno é um processo e, por assim ser concebido, deve ser conduzido como tal. Dessa forma, os objetivos terão garantia razoável de atingimento.

Outra consideração a ser feita está nas orientações pautadas na ética e nas normas de conduta. Elas são bem vistas pelos funcionários. Esse fator é importante no que diz respeito à conformidade, pois caracteriza-se como sólida a percepção dos gerentes em relação ao tema, levantado e alinhando-se às proposições do COSO no tocante ao ambiente de controle.



## 6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou o nível de adequação da utilização da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil, na visão dos gerentes de agência.

Sabe-se que a estrutura de um bom sistema de controle interno passa pela consolidação da cultura de controle da empresa. O ambiente de controle desenvolvido por qualquer empresa presume uma proliferação dos princípios de controle interno. Esse deve ser considerado o principal fator para que uma empresa logre êxito nos seus objetivos.

Por outro lado, os mecanismos que farão a avaliação e o acompanhamento das atividades ou processos, também revelam-se como fatores importantes na consecução dos objetivos empresariais. As determinações legais e as estruturas existentes de avaliação dos controles internos convergem para um mesmo ponto: as pessoas são responsáveis pelos controles de suas atividades.

A análise dos instrumentos e dos elementos dos controles internos do Banco do Brasil deu-se em função do atendimento dos objetivos específicos da pesquisa, que buscou, na revisão de literatura, a fundamentação dos preceitos do controle interno, bem como a evidenciação da estrutura proposta pelo COSO na gestão dos controles internos e seus meios de aplicação.

Paralelamente à aplicação do questionário, fundamentaram-se, nas seções 2 e 3, as proposições sobre a apresentação e características dos controles internos, bem como evidenciaram-se os princípios da metodologia do COSO, explorando seus componentes e analisando seus objetivos, a fim de lastrear a resposta ao problema de pesquisa.

Com base na literatura apresentada, consegue-se, então, deduzir que o controle interno é um processo que aprimora a gestão estratégica das empresas. Entretanto, é visto como um processo complexo, envolvendo vários elementos que interagem entre si a todo instante, na busca de atingir seus objetivos.

Com isso, o controle interno deixa de ter a visão puramente operacional e passa a ser visto como um fator crítico de sucesso entre as empresas. Se bem implementado e conduzido, pode garantir a uma empresa a sua eficiência na gestão estratégica e a identificação de possíveis perdas e a geração de oportunidades no futuro.

Entretanto, mesmo sendo recomendado por alguns organismos internacionais, o COSO não é a única metodologia de gerenciamento de controles internos e nem pode ser considerada como a mais eficiente. A metodologia eficiente dependerá dos objetivos traçados pela empresa.

Explica-se a constatação dessa afirmação, também, com as seguintes considerações: em primeiro lugar porque não há consenso na literatura de que o COSO seja o melhor *framework*; segundo, porque existem outras metodologias de gerenciamento que podem servir para várias empresas, de acordo com sua forma de gestão e objetivos a serem alcançados. Por exemplo, se uma indústria quer melhorar a eficiência de sua linha de produção, ela deverá focar mais nos processos no intuito de identificar os gargalos para a melhoria contínua. Desse modo, a empresa deverá adotar uma ferramenta de gerenciamento de controle interno voltada para a atuação operacional, como o *Turnbull*. Do mesmo modo, uma empresa que atua com gestão de pessoas poderá utilizar a metodologia do *CoCo* para aprimorar seu desenvolvimento.

Por outro lado, se uma empresa resolve aumentar sua participação no mercado como forma de ampliação, poderá utilizar o COSO para verificar suas eficiências e ineficiências, pois, dentre as metodologias apresentadas nesta pesquisa, é a única que aplica uma visão estratégica do ponto de vista da gestão empresarial. Assim, pode-se deduzir que, por ser a única metodologia que traz aspectos estratégicos associados aos seus objetivos, torna-se a mais utilizada pelas empresas e é recomendada por diversas entidades.

Sabe-se que os *frameworks* apresentados no presente trabalho podem ser implementados nos diversos tipos de empresas. O direcionamento para a escolha de

um ou de outro dependerá exclusivamente dos objetivos traçados pela empresa e do posicionamento dos seus gestores.

Ainda, como forma de subsidiar os conceitos que buscam resposta ao problema de pesquisa, tecem-se algumas considerações a respeito do pressuposto da pesquisa.

A aplicação do questionário serve para analisar o nível de adequação da utilização da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles interno do Banco do Brasil, sob a ótica dos gerentes de agência.

Com a divisão do questionário em quatro seções, associadas aos objetivos do COSO, percebe-se que a visão dos gerentes condiz, ou seja, exprime aderência à metodologia do COSO no processo de gestão e atingimento dos objetivos do Banco, na eficiência e efetividade operacional, na confiança dos registros contábeis e financeiros e, na conformidade com leis e normas aplicáveis à empresa. Desse modo, valida-se o pressuposto da pesquisa. No entanto, cabem algumas considerações sobre as quatro seções do questionário, que ajudaram a validar o pressuposto, como seguem:

a) Na seção I do questionário, associando os resultados das três questões que a compõem, pode-se constatar que, em sua maioria, os gerentes das agências exprimem adequação e conhecem à metodologia do COSO

De fato, os funcionários estão cientes dos objetivos, porém, como os gerentes são responsáveis pelo efetivo gerenciamento dos controles internos de suas agências, deveriam os mesmos discutir, na elaboração do planejamento estratégico das agências, ações sobre gestão de controle interno. Essa é a fase onde podem ser identificados os riscos e as oportunidades de cada agência, pois as mesmas atuam em ambientes distintos. O Banco do Brasil, ao deixar de discutir com os gerentes das agências informações sobre os controles internos, está, no mínimo, perdendo oportunidades de melhoria na sua gestão e na otimização de seus recursos.

b) Na seção II do questionário, constata-se que, para os gerentes das agências de varejo, o Banco do Brasil adequa-se à metodologia do COSO, no tocante à eficiência e efetividade operacional do gerenciamento dos controles internos.

Pode-se afirmar, com razoável grau de certeza, que a efetividade e a eficiência operacional no Banco do Brasil, são vistas pelos gerentes das agências como algo apropriado ao modelo de gestão do Banco e às premissas do COSO.

c) Na seção III do questionário, constatou-se também uma adequação aos princípios de gerenciamento dos controles internos do COSO, sob a ótica dos gerentes, e que os mesmos têm conhecimento sobre o assunto. Essa constatação deu-se em função das respostas que, em sua maioria, validaram os pressupostos fundamentados na metodologia do COSO quanto a esse aspecto.

O aspecto de confiança nos registros é algo complexo de ser analisado. Entretanto, ao constatar a aderência aos princípios metodológicos do COSO, através da visão de seus gerentes, pode-se deduzir que a estrutura apresentada pelo Banco do Brasil está sendo conduzida na mesma direção dos conceitos fundamentados pela literatura.

d) Na seção IV do questionário, que trata da conformidade às leis e normas, a pesquisa conclui que, nesse aspecto, há também uma validação do seu pressuposto, pois, de acordo com os resultados, verifica-se o nível de conhecimento dos gerentes sobre o gerenciamento dos controles interno no Banco do Brasil aderente aos princípios do COSO, no tocante à conformidade legal.

Com base nesses dados, pode-se concluir que há uma necessidade de aprimorar a cultura de *compliance*. Mesmo que ainda represente certo nível de adequação à estrutura do COSO, não se pode confirmar o pressuposto para o Banco, se comparado aos resultados das questões anteriores.

De modo geral, ao ser confirmado o pressuposto da pesquisa, pode-se concluir que esta atingiu seu objetivo geral, pois, com base nos resultados, verificou-

se que o nível de adequação da utilização da metodologia no gerenciamento dos controles internos do Banco do Brasil, do ponto de vista dos gerentes das agências situadas na região metropolitana de Fortaleza, é aceitável e está alinhado aos interesses da estrutura de controle interno proposta pelo Banco. Mostra-se, então, adequada à estrutura de gerenciamento de controle interno desenvolvida pelo COSO.

Ressalte-se que a pesquisa não conclui que a metodologia do COSO é a melhor ferramenta de gestão de controle interno, uma vez que não há na literatura atual sobre controle interno uma corrente que defina o COSO como o *framework* mais eficiente. Entretanto, por ser a única a associar elementos de gestão estratégica em seus objetivos, presume-se que, por isso, seja a mais utilizada pelas empresas do setor financeiro.

De toda forma, mesmo conseguindo a confirmação do pressuposto, a pesquisa não apresenta as causas dos resultados considerados não adequados pelo Banco. Por esse aspecto, recomenda-se um estudo aprimorado para identificar as causas do deslocamento de algumas questões em relação à metodologia do COSO.

Dessa maneira, acredita-se que o trabalho tenha agregado informações que sirvam de base para outras pesquisas, no sentido de aprimorar estudos sobre o tema Controle Interno, além de ter proporcionado um estudo dos componentes do sistema de controle interno do banco em questão, servindo, assim, de subsídio para a melhoria dos fundamentos do controle interno na organização.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Armando. **Eficácia, eficiência e economicidade:** como atingí-las através dos controles Internos. São Paulo, 1999.

ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria demonstrações contábeis no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.

AOKI, William Ken. A Atuação do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial na Reforma do Estado. **Anais da XVIII Semana de Iniciação Científica da UFMG,** Vol I. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

ATTIE, William. **Auditoria:** Conceitos e Aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2554.** Brasília, 1998. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em: 14 jan. 2008.

\_\_\_\_\_. **Composição e Evolução do SFN.** Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em: 13 mar. 2008.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2007.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br/ri>>. Acesso em: 20 mar. 2008.

\_\_\_\_\_. **Diretoria de Controles Internos.** Disponível em: <<intranet://bb.com.br/ri>>. Acesso em: 31 mar. 2008.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Basel Committee on Banking Supervision a Revised Framework,** Basel: BIS, July 1988. [www.bis.org](http://www.bis.org). Acesso em 05 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. **Secretariat of the Basel Committee on Banking Supervision, The New Basel Capital Accord.** Basel: BIS, January 2001. Note Explicative. [www.bis.org](http://www.bis.org). Acesso em 07 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. **Report of the G-10 Working Group on Contractual Clauses,** Basel: BIS, September 2002, published in March 2003. [www.bis.org](http://www.bis.org). Acesso em 06 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. **Basel Committee on Banking Supervision, Overview of the New Basel Capital Accord,** Basel: BIS, April 2003. Documento Consultivo. [www.bis.org](http://www.bis.org). Acesso em 17 dez. 2007.

\_\_\_\_\_. **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework,** Basel: BIS, June 2004. Documento Consultivo. [www.bis.org](http://www.bis.org). Acesso em 18 jan. 2008.

BANZAS, M. S. **Governança Corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

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

BARBOSA, D. O; SPECCHIO, S. R. A; PUGLIESI, W. R. **Novas Metodologias.** IBCB, 1999, São Paulo.

BARROS, Joaquim dos Santos. **Auditoria interna no contexto da governança corporativa.** Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, 2007.

BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION – BIS. **Core Principles for Effective Banking Supervision.** Section IV, 1998. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/>>. Acesso em: 23 jan. 2008.

\_\_\_\_\_. **Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel:** Bank for International Settlements, September 1997. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs30a.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2008.

\_\_\_\_\_. **Os Princípios Essenciais da Basileia.** Tradução do BCB, set.1997.

BASTOS, Alberto. **Uma nova ISO está chegando aí.** Revista Amanhã. 2007, edição 229. Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br/edicoes/229/capa03.asp>>. Acesso em: 14 mar. 2008.

BAYLEY, Larry P. **GUIDE,** Miller Gaas. **Harcourt Professional Publishing.** United States, 2001.

**Governança Corporativa.** Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v.12, n.24, p.149-188, Dez, 2005.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BOONE, C. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOVESPA. **A bolsa no centro do mercado global.** Revista Bovespa. São Paulo, ed. abr/jun, 2008. Disponível em: <[www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)>. Acesso em: 26 jul 2008.

BRITO, Osias. **Controladoria de risco-retorno em instituições financeiras.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração,** Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 3, Jul/Set. 1991.

CAVALCANTE, Paulo R. N. **Contribuição ao estudo das responsabilidades dos auditores independentes no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1994.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHING, Hong Yuh. **Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 1, n. 1, p 54 – 70. jan/abr, 2005.

CHURCHILL JR., Gilberto A.; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COCORULLO, Antônio. **Gestão de Riscos Corporativos: uma comparação entre dois sistemas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Cenequista de Varginha. Minas Gerais, 2005.

COIMBRA, Fábio Claro. **Estruturação de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais em Bancos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2006.

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

COOK, J.W.; WINKLE, G.M. **Auditoria: Filosofia e Técnica**. 1ª.ed., São Paulo: Saraiva, 1979.

COSO. **Internal Control - Integrated Framework**.1992 Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em: 18 dez 2007.

\_\_\_\_\_. **Enterprise Risk Management**.2004 Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em: 19 dez 2007.

COUNTY OF ORANGE. (IAD). **Understanding Internal Controls**. 2003. Disponível em: <<http://www.oc.ca.gov/audit>>. Acesso em: 20 jan. 2007.

CUPELLO, Sandro Lopes da Costa. **Uma contribuição para a avaliação do sistema de controles internos em uma instituição financeira com foco em operações de Tesouraria**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdades lbmec. Rio de Janeiro, 2006.

CURTIS, M. B. e WU, F. H. **The Components of a Comprehensive Framework of Internal Control**. CPA Journal, 2000.



DARLINGTON, A; GROUT, S.; WHITWORTH, J. **How safe is sage enough?**. An introduction to risk management, presented at: The Staple Inn Actuarial Society, Staple Inn Hall, London, June 12, 2001. Disponível em: <[www.sias.org.uk/papers/risk2001.pdf](http://www.sias.org.uk/papers/risk2001.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2008.

D'ÁVILA, Marcos Zähler & OLIVEIRA, Marcos Aparecido Martins. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley**: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. 2003. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br>>. Acesso em 22 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. **Adequações Finais ao Acordo da Basiléia II**. 2004. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br>>. Acesso em 25 jan. 2008.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DI BENEDITTO, Elizabeth de A. Neves. **Transparências dos Relatórios de Instituições Financeiras no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. IBMEC, 2006.

FACCIN, Flávio. **Abordagem Inovadora no Projeto de Controladores PID**. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2004.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa sobre Práticas de Gestão de Riscos Operacionais no Mercado Brasileiro**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.febraban.gov.br/Arquivo/Servicos/Biblioteca>> Acesso em: 20 nov. 2007.

FERMA – Federation European Risk Management Associations. **Norma de Gestão de Riscos**. 2003. Disponível em: <<http://www.listaderiscos.com.br>> Acesso em: 22 jan. 2008.

FERREIRA, Igor Rocha. **Earnings at Risk para as Instituições não Financeiras e as Exigências da Lei Americana Sarbanes-Oxley**. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial). Escola de Pós-Graduação em Economia. Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves. **Entendendo o COSO - Um Roteiro Prático para Entender os Princípios do COSO**. Artigo publicado em 05/04/2002. Disponível em: <<http://www.auditoriainterna.com.br/coso.htm>>. Acesso em: 12 fev. 2008

FERREIRA, Jaúrcia do Anjos; SANTOS, Sandra Maria dos. **Atuação da auditoria interna com foco em riscos**. 2003. III Fórum Estadual de Auditoria e I Seminário Regional de Auditoria e Controladoria. Disponível em: <[www.crcce.org.br/crc2/download/III%20FORUM%20ESTADUAL%20DE%20AUDITORIA.pdf](http://www.crcce.org.br/crc2/download/III%20FORUM%20ESTADUAL%20DE%20AUDITORIA.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2008.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria e relatórios de auditoria.** São Paulo: Atlas, 1992.

GALLOWAY, D. J. **Control Models in Perspective.** The Internal Auditor. 51: pp. 46-52, 1994.

GALLO, Galantino e Daniel NICOLINI. **Basilea II y la fragilidad bancaria en países emergentes: Caso Peruano 1997-2000**". Lima. Universidad del Pacífico, 2002.

GHERMAN, Marcelo. **Controles Internos – Buscando a solução adequada – Parte III.** Disponível em: <[www.checkuptool.com.br](http://www.checkuptool.com.br)> Acesso em: 17 dez. 2007.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOLDFAJN, Ilan. **Are there reasons to doubt fiscal sustainability in Brazil?** BIS Papers No. 20 - Fiscal issues and central banking in emerging economies, October, p. 84-97, 2003.

GOULART, A. M.C. **Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2003.

IIA -Institute of Internal Auditors. **Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.** Altamonte Spring, Florida: IIA, 2004a. Disponível em: <<http://www.theiia.org/guidance/standards-and-practices>>. Acesso em: 05 set.2006.

INTOSAI. **Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector 2004.** Disponível em:<[www.intosai.org/Level3/Guidelines/3\\_InternalContrStand/](http://www.intosai.org/Level3/Guidelines/3_InternalContrStand/)>. Acesso em 19 mar. 2008.

ISACA.- Information Systems Audit and Control Association. **Cobit 4.1 Executive Summary and Framework.** Disponível em: <[www.isaca.org/AMTemplate.cfm](http://www.isaca.org/AMTemplate.cfm)>. Acesso em: 19 mai. 2008.

ISO - International Organization for Standardization. **Risk management — Guidelines on principles and implementation of risk management.** Committee Draft ISO 31000. 15/06/2007. Disponível em: <[www.iso.org](http://www.iso.org)>. Acesso em: 23 abr. 2008.

ITO, Eduardo. **Basiléia II: reflexos do novo acordo e os desafios para a contabilidade.** 2005. Artigo. Disponível em: <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)>. Acesso em: 22 mar. 2008.

HAIR JR, Joseph; MONEY, Arthur; SAMOEL, Phillip; BABIN, Barry. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LORENS, Evandro Mário. **Aspectos normativos da segurança da informação: um modelo de cadeia de regulamentação**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1999.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATIAS-PEREIRA, José. **A Conexão entre a Crise Política e Econômica na Argentina e o Fracasso das Políticas Neoliberais na América Latina**, Revista de Administração Mackenzie, nº 1, p. 115-133, 2002.

\_\_\_\_\_. **Economia Brasileira**. São Paulo, Editora Atlas. 2003.

\_\_\_\_\_. **Políticas Neoliberais, Desequilíbrio Macroeconômico e Governabilidade: Os Casos do Brasil e Argentina**, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Universidad de Málaga, nº 23, abril, p. 1-27, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAYER, A. F. **Preparing for Basel II by Optimizing Sarbanes-Oxley**. The Journal of Bank Cost. Vol. 16, nº 3, p. 27, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; CRUZ NETO, Otávio et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno**. São Paulo: Edicta, 2004.

MOELLER, R. Robert, **Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

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

MOREIRA, Daniel Augusto. **Método Fenomenológico na Pesquisa.** São Paulo: Editora Pioneira, 2001.

NAMEE, D. M. **Risk-Based Auditing.** Internal Auditor. Disponível em: <[www.theiia.org](http://www.theiia.org)> p.22-27, 1997. Acesso em: 22 abr. 2008.

NEWTECH. **Comparacion de Controles Internos:** Cobit, SAC y COSO. 2004. Disponível em: <[www.newtech.cr/paginas/temas\\_interes/Comp\\_COBIT\\_SAC.pdf](http://www.newtech.cr/paginas/temas_interes/Comp_COBIT_SAC.pdf)>. Acesso em: 12 mar 2008.

NOVATO, Isoilda A.R., MONTELLA, Moacira E. **Sistema de Controles Internos nas Instituições Financeiras.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade Corporativa Bando do Brasil e FIPECAFI. Brasília, 2004.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana e Silva. A Implantação de Controle Interno Adequado às Exigências da Lei Sarbanes-Oxley em Empresas Brasileiras – Um Estudo de Caso. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 6, 2006, São Paulo. **Anais...**São Paulo: Congresso USP, 2006. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006>>. Acesso em: 01 fev. 2008.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods.** Londres, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PESSOA, Mário Falcão; NETO, Luiz Bernardo; ARAÚJO, Lucius Maia. **Sistema Integrado de Análise de Risco - SIAR:** uma ferramenta gerencial para priorização de atividades e otimização da distribuição de pessoal da Secretaria Federal de Controle. Brasília: ESAF, 1997. Disponível em: <[http://www.stn.fazenda.gov.br/Premio\\_TN](http://www.stn.fazenda.gov.br/Premio_TN)>. Acesso em: 04 dez. 2007.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. **Manual de auditoria governamental.** São Paulo: Atlas, 2003. 241 p.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC). **Reinventing Risk.** 2007. Disponível em: <[www.pwc.com/extweb/ncsurvres.nsf](http://www.pwc.com/extweb/ncsurvres.nsf)>. Acesso em: 26 jan. 2008.

REZENDE, Suely Marques de; FAVERO, Hamilton Luiz. **A Importância do Controle Interno dentro das Organizações.** Revista de Administração Nobel, nº 3, p. 33-44, Jan./Jun., 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SANCHES, Marcos Venício. **Sistemas de controles internos e de fiscalização: uma análise crítica de normas específicas.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2007.

SANCOVSCHI, Moacir. **Reengenharia de Processos e Controle Interno.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.39, nº 2, Abr-Jun/1999, p. 64-77.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L. S., COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: E.P.U. / EDUSP, 1974.

SINOGAS, P. **Modelação de Processos de Negócio.** Instituto Superior Técnico. Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, 2002.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SILVA, J. P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito.** São Paulo: Atlas, 2000.

SILVEIRA, Alexandre Di M. da. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil,** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade-USP. Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em <<http://teses.usp.br>>. Acesso em: 21 jun.2006.

SOUZA, Gustavo José de Guimarães. **A interação entre a dinâmica macroeconômica e os bancos:** uma perspectiva acerca do risco de crédito. Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Economia. Universidade Federal Fluminense, 2007. 189 p.

SPIRA, L. F.; PAGE, M. **Risk management:** The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. Accounting, Auditing and Accountability Journal, v. 16, n. 4, p. 640-661, 2003.

STALLINGS, Barbara e STUDART, Rogerio (2001). **Financial regulation and supervision in emerging markets:** The experience of Latin America since the Tequila Crisis. Santiago, Chile: CEPAL Serie Macroeconomía del desarrollo.

STIGLITZ, J. E.; WEISS, A. **Credit Rationing in Markets with Imperfect Information.** The American Economic Review, v. 71, n. 3, Jun. 1981, p. 393-410.

VALOR ECONÔMICO. **Sobre o EMBI + Brasil.** Disponível em: <[www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br)>. Acesso em: 12 mar 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

THEIIA – The Institute of Internal Auditors. **Putting COSO's Theory into Practice.** Tone at the Top, nº 28, novembro, 2005. Disponível em: <[www.theiia.org](http://www.theiia.org)>. Acesso em: 25 jan. 2008.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Conheça o TCU.** Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/portal>>. Acesso em: 26 out. 2007.

TURNBULL REPORT. **Financial Reporting Council:** Revised Guidance for Directors on the Combined Code. 1999. Disponível em: <<http://www.icaew.co.uk/internalcontrol>>. Acesso em: 12 jan. 2008.

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

XAVIER, Paulo H. M. **Transparência das Demonstrações Contábeis dos Bancos no Brasil:** estudo de caso sob a perspectiva do acordo “Basiléia II”. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

URIBE, José Darío e LOZANO, Luis I. **Fiscal issues and central banks in emerging markets:** the case of Colombia, BIS Papers No. 20 - Fiscal issues and central banking in emerging economies, October, p. 109-121. 2003.

ZANETTE, Maicon A.; DUTRA, Marcelo H.; ALBERTON, Luiz. Reflexões acerca das propostas metodológicas de controle interno. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 7, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Congresso USP, 2007. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos72007>>. Acesso em: 01 mar. 2008.

## **APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA**

### **1. VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO**

#### **1.1 Título**

A metodologia do COSO como ferramenta de gerenciamento dos Controles Internos de uma Instituição Financeira

#### **1.2 Questão de pesquisa**

Qual o nível de adequação da utilização da metodologia do COSO como gerenciamento dos controles internos no Banco do Brasil, segundo os gerentes de agência?

#### **1.3 Objetivo do estudo**

Analisar o nível de adequação da utilização da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos no Banco do Brasil, na visão dos gerentes de agência.

#### **1.4 Objetivos específicos**

1. Apresentar conceitos e características dos Controles Internos.
2. Evidenciar os princípios da metodologia do COSO e sua aplicação;
3. Analisar o nível de adequação da utilização da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos: no processo de gestão e objetivos estratégicos; na eficiência e efetividade operacional; na confiança dos registros contábeis e financeiros; e na conformidade com leis e normativos aplicáveis à Entidade.

#### **1.5 Pressuposto da pesquisa**

Os gerentes de agência do Banco do Brasil, responsáveis por operações e resultados, conhecem e aderem à metodologia do COSO no processo de gestão e atingimento dos objetivos do Banco, na eficiência e efetividade operacional, na confiança dos registros contábeis e financeiros e na conformidade com leis e normas aplicáveis à empresa.

### **2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO**

#### **2.1 Aspectos metodológicos**

Pesquisa qualitativa, exploratória, com a utilização do método de estudo de caso único.

#### **2.2 Unidade de análise**

Agências do Banco do Brasil que integram a Região Metropolitana de Fortaleza.

### **2.3 Subunidades de análise**

Os gerentes gerais das agências bancárias.

### **2.4 Fontes de evidência**

Pesquisa bibliográfica, levantamento estruturado (questionário), documentação.

### **2.5 Instrumento de coleta de dados**

Questionário estruturado.

## **3. QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO**

As questões do instrumento de pesquisa para este estudo de caso visam a obter informações sobre:

- I – Questões relativas ao processo de gestão e atingimento dos objetivos da empresa.
- II – Questões relativas à avaliação da eficiência e efetividade operacional.
- III - Questões relativas à confiança nos registros e relatórios financeiros.
- IV - Questões relativas à conformidade legal.

## **4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO**

O relatório deste estudo de caso contém a seguinte estrutura:

- a. Introdução - apresentação do contexto do estudo, o problema, os objetivos, os pressupostos, a justificativa e contribuição do estudo e a metodologia da pesquisa.
- b. Referencial teórico - formado por duas seções: a primeira abordando os aspectos do controle interno, onde apresentam os conceitos e as características, bem como normas e estruturas de gerenciamento, além de sua relação com a tecnologia da informação; a segunda apresenta os conceitos fundamentais sobre a origem do COSO e suas características, assim como os objetivos e seus componentes que servirão de base para a análise da sua contribuição no gerenciamento dos controles internos da instituição financeira pesquisada.
- c. Aspectos metodológicos - caracteriza a pesquisa, define a população e amostra e apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, identificando os procedimentos de coleta de dados, assim como a transformação, o tratamento e a análise dos mesmos. Também apresenta os aspectos limitadores da pesquisa.
- d. Estudo de caso único - apresenta a empresa pesquisada, suas características gerais e os aspectos relativos ao controle interno. Em seguida, mostra os resultados da aplicação do questionário de pesquisa para analisar a percepção dos gerentes de agência de varejo sobre a adequação da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos da empresa pesquisada.
- e. Conclusão - apresenta a conclusão do estudo e as considerações finais.
- f. Referências bibliográficas - contém o material bibliográfico estudado e citado na pesquisa.
- g. Apêndices e Anexos - incorpora os instrumentos de pesquisa utilizados e alguns documentos necessários ao embasamento teórico da pesquisa.



## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA  
Mestrando: Rômulo Paiva Farias

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### Observações:

1. Este questionário tem o objetivo de coletar dados sobre a gestão dos controles internos no Banco do Brasil, a fim de fundamentar dissertação de mestrado que tem como tema analisar a contribuição da metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos em instituições financeiras, tendo como objeto de estudo de caso o Banco do Brasil.
2. Para que o resultado do trabalho de pesquisa seja fidedigno, pede-se que as respostas sejam atribuídas com o maior grau de isenção e imparcialidade possíveis, lembrando que o mesmo revela uma opinião pessoal sobre o tema em questão.
3. Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial. Em nenhuma hipótese as pessoas serão identificadas no trabalho de dissertação, mantendo-se absoluto sigilo das respostas.
4. O questionário está dividido em quatro partes. As partes referem-se à metodologia do COSO e está distribuída de acordo com os objetivos da *framework*.
5. A legenda está numerada de 1 a 10, onde o número 1 representa o menor grau de concordância ou entendimento sobre o tema e o número 10 representa o inverso. Os números intermediários estão representados de acordo com a escala crescente de concordância ou entendimento. Assinale apenas um ítem (número) em sua resposta, marcando-a com X.
6. Pede-se gentilmente que o mesmo seja respondido em até dez (10) dias e remetido para o e-mail [romulopf@yahoo.com.br](mailto:romulopf@yahoo.com.br) ou para a agência Avenida Imperador, prefixo 2903, em atenção a Rômulo Farias.
7. Em caso de dúvidas, favor entrar em contato com Rômulo Farias no endereço eletrônico [romulopf@yahoo.com.br](mailto:romulopf@yahoo.com.br).

#### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome: \_\_\_\_\_  
 Agência: \_\_\_\_\_  
 Nível da Agência: \_\_\_\_\_  
 Telefone: \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_  
 Local e data: \_\_\_\_\_

#### I - QUESTÕES RELATIVAS AO PROCESSO DE GESTÃO E ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

1. O controle interno atua como um componente do processo de gestão no Banco do Brasil?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

2. Os objetivos do processo de gestão do controle interno têm relação direta com os objetivos estratégicos traçados pela alta direção do Banco do Brasil?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

3. Na formulação do orçamento/planejamento estratégico, são discutidas, pelas agências, informações ligadas ao gerenciamento dos riscos e do controle interno?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

## II - QUESTÕES RELATIVAS A AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE OPERACIONAL

4. Em que nível você identifica o controle operacional de sua agência?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

5. Os indicadores que compõem o Rating (indicador de desempenho para o risco operacional) das agências refletem de forma eficiente os níveis de exposição dos riscos que sua unidade de negócio está envolvida?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

6. Os indicadores que compõem a Perspectiva Processos Internos, representam os processos com maior exposição a riscos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

7. Com os atuais instrumentos de controle você consegue identificar os tipos de riscos (*risco de imagem, risco legal, risco de mercado, risco operacional, risco de crédito, risco de liquidez, etc.*) que são objetos de mitigação pelo Banco?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

8. O monitoramento dos indicadores de controle interno é feito de forma sistemática em sua agência?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

## III - QUESTÕES RELATIVAS A CONFIANÇA NOS REGISTROS E RELATÓRIOS FINANCEIROS

9. Para atender os princípios de Governança Corporativa o Banco criou a diretoria de RI (Relações com Investidores). Essa iniciativa do Banco promove um maior grau de confiança ao acionista em relação às informações prestadas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

10. Sua agência produz informações essenciais e em tempo hábil para que o Banco do Brasil faça a divulgação dos relatórios financeiros e contábeis?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

11. O Banco do Brasil está atendendo a recomendação do PILAR 3, do Novo Acordo de Basileia, que trata da transparência, ou seja, da divulgação das informações de forma clara e concisa das suas exposições de risco?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

11.2. Em relação às informações de DIVULGAÇÃO ESSENCIAL e SUPLEMENTAR, caracterizadas no Pilar 3 do Novo Acordo de Basileia, o Banco do Brasil as apresenta de forma satisfatória?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Grau Mínimo

Grau Máximo

Para um melhor entendimento, conceitua-se abaixo:

Divulgação Essencial – informações vitais que todos os bancos devem divulgar

Divulgação Suplementar – publicadas por algumas instituições, dependendo do tipo de risco, ao método utilizado para determinar o capital mínimo ou ao nível de adequação do capital.

**11.3. Em relação a MATERIALIDADE, INFORMAÇÃO PROPRIETÁRIA, FREQUÊNCIA e COMPARABILIDADE, descritas no Pilar 3 do Novo Acordo de Basileia, o Banco do Brasil expõe de forma adequada esses tipos de informações?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Grau Mínimo**

**Grau Máximo**

Para um melhor entendimento, conceitua-se abaixo:

Materialidade – uma informação é considerada material se sua omissão puder mudar ou influenciar a avaliação de um usuário.

Informação Proprietária – o Comitê reconhece que é importante determinar o nível correto de divulgação destas informações e acredita que as recomendações representam o equilíbrio necessário.

Frequência – as informações, que em virtude do dinamismo do mercado tornam-se rapidamente obsoletas, devendo ser divulgadas mais frequentemente, sempre que a situação assim o exigir, para que as decisões dos usuários externos possam ser tomadas sobre bases confiáveis.

Comparabilidade – o Comitê, visando garantir uma compreensão mais adequadas das informações divulgadas, oferece sugestões da maneira como poderiam ser apresentadas, enfatizando, porém, que esta decisão deve ser tomada pelos bancos.

#### IV - QUESTÕES RELATIVAS A CONFORMIDADE LEGAL

**12. Você conhece o Programa de *Compliance* do Banco do Brasil?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Grau Mínimo**

**Grau Máximo**

*\* Se você assinalou entre o grau um (1) e o grau quatro (4) da questão acima, NÃO responda as questões 12.2, 12.3 e 12.4.*

**12.2. O Banco do Brasil promove a cultura de controles internos e *compliance* de forma sistemática?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Grau Mínimo**

**Grau Máximo**

**12.3 Sua agência acompanha de forma sistemática o cumprimento das leis, normas e regulamentos externos na condução dos processos, produtos e serviços do Banco?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Grau Mínimo**

**Grau Máximo**

**12.4 As agências têm instrumentos para o monitoramento, controle e mitigação do risco de *compliance* em processos, produtos e serviços?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Grau Mínimo**

**Grau Máximo**

**13. Os normativos sobre conformidade nos processos internos são bem difundidos e usualmente aplicados?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Grau Mínimo**

**Grau Máximo**

**14. Os treinamentos oferecidos pelo Banco aos seus funcionários auxiliam no cumprimento das leis e normas aplicáveis à empresa?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Grau Mínimo**

**Grau Máximo**

**15. As orientações das políticas no comportamento organizacional, assim como o código de ética e as normas de conduta aplicadas pelo Banco do Brasil, traduzem a sua preocupação com a aderência à conformidade?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Grau Mínimo**

**Grau Máximo**

## **ANEXO A – PRINCÍPIOS ESSENCIAIS DA BASILÉIA**

### **Pré-Requisitos Para a Fiscalização Bancária Eficaz**

1. Um sistema eficaz de fiscalização bancária terá responsabilidades e objetivos bem definidos para cada órgão envolvido na fiscalização das organizações bancárias. Cada um desses órgãos deverá ter independência operacional e recursos adequados. Uma estrutura legal apropriada para a fiscalização bancária também é necessária, incluindo disposições referentes à autorização das organizações bancárias e sua fiscalização contínua; poderes para tratar do cumprimento das leis, assim como questões de segurança e solidez; e proteção legal para os funcionários dos órgãos de fiscalização. Deverá haver acordos para a troca de informação entre os funcionários da fiscalização e para a proteção do sigilo de tais informações.

### **Licenciamento e Estrutura**

2. As atividades permissíveis das instituições que são licenciadas e sujeitas à fiscalização como bancos devem ser claramente definidas, e o uso da palavra "banco" nos nomes deve ser controlado, tanto quanto possível.

3. A autoridade que concede as licenças deve ter o direito de estabelecer critérios e rejeitar os pedidos de licenciamento dos estabelecimentos que não cumprirem os requisitos que forem estabelecidos. O processo de licenciamento, no mínimo, deve consistir de uma avaliação da estrutura de propriedade do banco, diretores e alta administração, seu plano de operações e controles internos, e a sua condição financeira projetada, incluindo a sua base de capital; nos casos em que o proprietário proposto ou organização controladora for um banco estrangeiro, deve ser obtida uma autorização, com antecedência, da fiscalização do país de origem.

4. Os fiscais dos bancos devem ter autoridade para estudar e rejeitar quaisquer propostas para a transferência de propriedade ou controle acionário significativo dos bancos existentes para outras pessoas ou organizações.

5. Os fiscais da atividade bancária devem ter a autoridade para estabelecer critérios para analisar aquisições ou investimentos significativos por parte de um banco e assegurar que as afiliações ou estruturas corporativas não exponham o banco a riscos indevidos ou comprometam a eficácia da fiscalização.

### **Regulamentos e Requisitos de Adequação de Capital**

6. Os fiscais da atividade bancária devem estabelecer requisitos mínimos, prudentes e adequados, de adequação de capital para todos os bancos. Tais requisitos devem refletir os riscos que os bancos assumem, e devem definir os componentes do capital, levando em consideração a sua capacidade de absorver prejuízos. Pelo menos no caso dos bancos com atividades internacionais, esses requisitos não devem ser inferiores àqueles estabelecidos no Acordo de Capital da Basiléia e suas emendas.

7. Uma parte essencial de qualquer sistema de fiscalização é a avaliação das políticas, práticas e procedimentos de um banco, no que se refere à concessão de empréstimos, e na realização de investimentos e no gerenciamento contínuo das carteiras de empréstimos e investimentos.

8. Os fiscais da atividade bancária devem estar convencidos de que os bancos estão estabelecendo e observando as políticas, práticas e procedimentos adequados para avaliar a qualidade dos ativos e a adequação de provisões de perdas associadas a empréstimos e reservas para essas perdas.

9. Os fiscais das atividades bancárias devem estar convencidos de que os bancos possuem sistemas de informação de gerenciamento que permitem que os administradores identifiquem concentrações na carteira, e os fiscais devem estabelecer limites de adequação de capital para restringir as exposições dos bancos a tomadores individuais ou grupos de tomadores relacionados.

10. Para evitar abusos decorrentes dos empréstimos a pessoas ou organizações que tenham ligações com os bancos, os fiscais da atividade bancária devem implementar requisitos segundo os quais os bancos devem conceder empréstimos a empresas ou indivíduos relacionados de forma prudente; tais extensões de crédito devem ser monitoradas com eficácia, e outras providências adequadas devem ser tomadas para controlar ou atenuar os riscos.

11. Os fiscais da atividade bancária devem estar convencidos de que os bancos possuem políticas e procedimentos para identificar, monitorar, e controlar o risco associado ao país e o risco de transferência nas suas atividades internacionais de empréstimo e investimento, e para a manutenção de reservas apropriadas para fazer frente a esses riscos.

12. Os fiscais devem estar convencidos de que os bancos adotam sistemas que medem, monitoram e controlam adequadamente os riscos do mercado de capitais; os fiscais devem ter poderes para impor limites específicos e/ou uma tarifa especial sobre a exposição a riscos de capital, se necessário.

13. Os fiscais devem estar convencidos de que os bancos possuem um processo abrangente de gerenciamento de risco (incluindo fiscalização por parte da diretoria ou do conselho de administração) para identificar, medir, monitorar e controlar todos os outros riscos materiais e, quando for o caso, manter capital para fazer frente a esses riscos.

14. Os fiscais devem se assegurar de que os bancos adotem controles internos que sejam adequados para a natureza e a escala dos seus negócios. Esses controles devem incluir arranjos bem definidos para a delegação de autoridade e responsabilidade; separação das funções que envolvam o comprometimento do banco, o pagamento dos seus fundos, e o controle do seu ativo e passivo; conciliação desses processos; salvaguarda do seu ativo; e funções apropriadas de auditoria independente, interna ou externa e cumprimento, para testar a observância desses controles assim como das leis e regulamentos aplicáveis.

15. Os fiscais devem se assegurar de que os bancos possuam políticas, práticas e procedimentos adequados em uso, incluindo normas do tipo "conheça-o-seu-cliente", que promovam altos padrões éticos e profissionais no setor financeiro e que evitem que o banco seja usado, intencionalmente ou não, por elementos criminosos.

### **Métodos de Fiscalização Contínua da Atividade Bancária**

16. Um sistema eficaz de fiscalização bancária deve consistir de alguma forma de fiscalização tanto local quanto remota.

17. Os fiscais da atividade bancária devem ter contato regular com a administração do banco e conhecer as operações da instituição na sua totalidade.

18. Os fiscais devem ter meios de coletar, rever e analisar relatórios de adequação de capital e resultados estatísticos dos bancos, tanto isoladamente quanto em conjunto.

19. Os fiscais devem ter um meio de efetuar a validação de informações de fiscalização, seja por meio de exames no local ou pela utilização de auditores externos.

20. Um elemento essencial na fiscalização da atividade bancária é a capacidade dos fiscais de fiscalizar o banco de forma consolidada.

### **Requisitos de Informação**

21. Os fiscais devem estar convencidos de que cada banco prepare registros adequados em conformidade com políticas consistentes de contabilidade, e práticas que permitam que o fiscal consiga ter uma visão real e justa da situação financeira do banco e da lucratividade dos seus negócios, e de que o banco publique, regularmente, balanços que reflitam, com justiça, a sua situação.

### **Poderes Formais dos Fiscais**

22. Os fiscais da atividade bancária devem ter, à sua disposição, medidas de fiscalização para exigir ações corretivas em tempo hábil, quando os bancos não atenderem aos requisitos de adequação de capital (como por exemplo, taxas mínimas de adequação de capital), quando ocorrerem violações de fiscalização, ou quando os depositantes estiverem ameaçados de qualquer outra maneira. Em circunstâncias extremas, isso deve incluir a possibilidade de cassar a licença de operação do banco ou de recomendar a sua cassação.

### **Atividade Bancária Internacional**

23. Os fiscais da atividade bancária devem praticar a fiscalização global nas suas organizações bancárias que têm atividade internacional, monitorando adequadamente e aplicando normas apropriadas de adequação de capital em todos os aspectos dos negócios conduzidos por essas organizações bancárias no mundo inteiro, especialmente nas suas agências, *joint-ventures*, e subsidiárias no exterior.

24. Um dos principais componentes da fiscalização consolidada é o estabelecimento de uma relação de troca de informações com os outros fiscais envolvidos, especialmente as autoridades de fiscalização do país anfitrião.

25. Os fiscais devem exigir que as operações locais dos bancos estrangeiros sejam conduzidas de acordo com os mesmos padrões elevados que são exigidos das instituições domésticas, e devem ter poderes para compartilhar as informações de que os fiscais desses bancos no país de origem necessitam, para os Recursos de Informação.

**ANEXO B – RESOLUÇÃO BACEN 2.554/98**RESOLUCAO 2.554  
-----

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

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

R E S O L V E U:

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

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

Parágrafo 2º São de responsabilidade da diretoria da instituição:

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

II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;

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

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

I - a definição de responsabilidades dentro da instituição;

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

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

IV - a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consi-

deradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 3º O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de



relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

I - as conclusões dos exames efetuados;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Brasília, 24 de setembro de 1998.

## ANEXO C – CATEGORIAS DE CONTROLES ADOTADAS PELO BANCO DO BRASIL

<b>Categorias de controles</b>	
<b>1. Definição e Comunicação dos Propósitos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Visão de futuro e missão da empresa</li> <li>1.2. Objetivos estratégicos da empresa</li> <li>1.3. Objetivos das unidades</li> <li>1.4. Políticas e diretrizes de controles internos</li> <li>1.5. Valores éticos e normas de conduta</li> </ul>	<b>5. Controles Diretos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. Normas e procedimentos interno</li> <li>5.2. Alçadas e limites</li> <li>5.3. Segregação de funções</li> <li>5.4. Decisões em colegiado</li> <li>5.5. Conferências e autorizações</li> <li>5.6. Rodízio de funcionários</li> <li>5.7. Validações – <i>backtesting</i></li> <li>5.8. <i>Layout</i> de formulários e sistemas</li> <li>5.9. Sistema contábil – plano de contas</li> <li>5.10. Conciliações</li> <li>5.11. Mecanismos de proteção de ativos e passivos financeiros - <i>hedge</i></li> <li>5.12. Mecanismos de proteção do patrimônio               <ul style="list-style-type: none"> <li>5.12.1. Controle de acesso físico</li> <li>5.12.1. Manutenção de equipamentos</li> <li>5.12.3. Inventários físicos</li> <li>5.12.4. Mecanismos de segurança física</li> </ul> </li> <li>5.13. Controles de acesso lógico</li> <li>5.14. Controles de serviços terceirizados</li> <li>5.15. Testes de conformidade</li> <li>5.16. Arquivo e preservação de registros</li> <li>5.17. Outros procedimentos de controle direto</li> </ul>
<b>2. Controles de Comprometimento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Estrutura organizacional – Funções</li> <li>2.2. Mecanismos de responsabilidade               <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1. Descrição de cargos</li> <li>2.2.2. Acordo de trabalho</li> <li>2.2.3. Processo orçamentário</li> <li>2.2.4. Reconhecimento de responsabilidades por escrito</li> <li>2.2.5. Outros mecanismos de responsabilidades</li> </ul> </li> <li>2.3. Mecanismos de Motivação/Recompensa/Punição               <ul style="list-style-type: none"> <li>2.3.1 Sistema de avaliação de desempenho</li> <li>2.3.2. Práticas de promoção</li> <li>2.3.3. Práticas de disciplina e demissão</li> <li>2.3.4 Sistema de recompensa monetária – PLR</li> <li>2.3.5 Sistema de recompensa não monetária</li> </ul> </li> <li>2.4. Revisão de objetivos estratégicos pela Alta administração e pelas Diretorias/Unidades</li> <li>2.5. Outros controles de comprometimento</li> </ul>	<b>6. Instrumentos de Mensuração, Monitoramento e Comunicação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1. Sistemas / Relatórios gerenciais</li> <li>6.2. Análises estatística e financeira</li> <li>6.3. Ferramentas de <i>benchmarking</i></li> <li>6.4. Pesquisa de satisfação de clientes</li> <li>6.5. Análise da qualidade das auto-avaliações de riscos e controles</li> <li>6.6. Mecanismos de monitoramento e de reporte</li> <li>6.7. Canais de comunicação               <ul style="list-style-type: none"> <li>6.7.2. Com funcionários</li> <li>6.7.3. Com clientes</li> <li>6.7.4. De denúncias</li> </ul> </li> </ul>
<b>3. Planejamento e Avaliação de Riscos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. Análise da conjuntura política e econômica nacional e internacional</li> <li>3.2. Acompanhamento e análise de leis, normas e regulamentos externos</li> <li>3.3. Planejamento de longo, médio e curto prazos</li> <li>3.4. Gerenciamento de riscos em ativos e passivos</li> <li>3.5. Metodologia de desenvolvimento de produtos, investimentos e serviços</li> <li>3.6. Ferramentas para análise e melhoria contínua de processos</li> <li>3.7. Mecanismos de avaliação de riscos e controles (matriz de risco e controle)</li> <li>3.8. Metodologias de auto-avaliação de riscos e controles</li> <li>3.9. Pareceres da assessoria jurídica</li> <li>3.10. Planos de contingência</li> <li>3.11. Outros métodos de avaliação</li> </ul>	<b>7. Mecanismos de Avaliação do Bem-Estar dos Funcionários</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.1. Pesquisa de clima organizacional</li> <li>7.2. Reuniões participativas</li> <li>7.3. Comunicação com a alta administração</li> <li>7.4. Processo de gerenciamento de equipes</li> <li>7.5. Assistência pessoal</li> <li>7.6. Análise de Isonomia</li> <li>7.7. Condições ambientais</li> <li>7.8. Outros mecanismos de avaliação do bem-estar dos funcionários</li> </ul>
<b>4. Capacitação/Aprendizagem Contínua</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. Identificação da necessidade de conhecimento/habilidades</li> <li>4.2. Ferramentas de auto-avaliação de conhecimento/habilidades</li> <li>4.3. Processo de seleção</li> <li>4.4. Avaliação de desempenho – necessidade de treinamento</li> <li>4.5. Atividades de treinamento</li> <li>4.6. Processo de planejamento de carreira</li> <li>4.7. Recursos de apoio</li> <li>4.8. Outros métodos de aprendizagem</li> </ul>	<b>8. Controles de Supervisão</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>8.1. Auditorias internas</li> <li>8.2. Auditorias externas</li> <li>8.3. Auditorias de órgãos reguladores</li> <li>8.4. Consultorias externas</li> <li>8.5. Comissão superior de auditoria</li> <li>8.6. Outros controles de supervisão</li> </ul>

