

## **GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E CONTROLES INTERNOS: UM ESTUDO EM UM BANCO EM GOIÁS**

### *MANAGEMENT OF OPERATIONAL RISKS AND INTERNAL CONTROLS: A STUDY ON A BANK IN GOIÁS*

Luiz Carlos da Silva Oliveira<sup>1</sup>  
Universidade Federal de Goiás  
lucaoliveira@uol.com.br

Gustavo Fernandes Soares  
Universidade Federal de Goiás  
gustavofs\_1@hotmail.com

#### **RESUMO**

Este estudo tem por objetivo identificar os procedimentos de controles internos utilizados pela instituição financeira que contribuem para o efetivo gerenciamento dos riscos operacionais. A metodologia utilizada como técnica de pesquisa foi o estudo de caso realizado em uma agência de uma instituição financeira na cidade de Goiânia – Goiás. O estudo foi focado em quatro subcategorias de riscos operacionais elencadas na Resolução nº 3.380/06 do Banco Central do Brasil: Fraudes internas; Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; Falhas em sistemas de tecnologia da informação; e Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição. Os resultados demonstram que a política de controles internos é um dos principais responsáveis pela eficácia do gerenciamento de riscos operacionais dentro da organização e que a continuidade e o fortalecimento de toda instituição dependem dessa congruência.

**Palavras-chave:** Controles internos. Risco operacional. Instituições financeiras.

#### **ABSTRACT**

This study aims to identify the internal control procedures used by the financial institution that contribute to the effective management of operational risks. The methodology used as a research technique was the case study for a company from a financial institution in the city of Goiania – Goiás. The study focused on four sub-categories of operational risks listed in Resolution No. 3.380/06 of the Central Bank of Brazil.: internal fraud; improper practices related to customers, products and services; Failures in information technology systems; and failures in implementation, meeting deadlines and management of activities in the institution. The results demonstrate that the internal control policy is a major contributor to the effectiveness of operational risk management within the organization and that the continuity and strengthening of all institutions depend on this congruence.

**Keywords:** Internal controls. Operational risk. Financial institution.

---

<sup>1</sup>Luiz Carlos da Silva Oliveira - UFG  
FACE - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas  
CEP: 74.690-900 - Goiânia - GO – Brasil

## **1. INTRODUÇÃO**

Os bancos são instituições financeiras que exercem, como principal função, o intermédio entre agentes superavitários e deficitários, captando recursos dos superavitários e emprestando-os a juros aos deficitários. Para exercer sua função, toda e qualquer instituição bancária deve preservar sua confiabilidade e fé pública. Desta forma, a integridade financeira de um banco e a preservação de sua imagem está diretamente relacionada à garantia de que suas operações sejam conduzidas dentro dos padrões, com altos níveis de gestão e controle possibilitando ao banco honrar todos os compromissos assumidos.

Nos últimos anos está ocorrendo o desenvolvimento rápido e generalizado de modelos para o gerenciamento do risco operacional. Isso se deve ao cumprimento regulamentar, e também ao reconhecimento de que a complexidade e sofisticação dos sistemas exigem uma avaliação robusta em relação a este tipo de risco, a fim de aumentar a solidez dos processos comerciais. No entanto, além de aumentar a solidez dos processos comerciais uma eficaz aplicação da gestão de riscos operacionais pode representar novas oportunidades financeiras para a organização (DALLA VALLE; GIUDICI, 2008).

Diversos estudos buscam verificar a questão da gestão de riscos operacional, por exemplo: Estudos de Bodla e Verma (2008) em 26 bancos da Índia, buscaram entender o conceito de risco operacional e sua relação com o funcionamento no dia-a-dia de um banco. Também estudaram a estrutura do gerenciamento de risco dos bancos em geral. Barbu, Olteanu e Radu (2008) analisaram as tendências dos eventos de perdas oriundos de riscos operacionais através de dados de uma instituição bancária. Matis (2009) realizou uma pesquisa investigatória em bancos comerciais da Romênia e enfatiza a importância da medição de risco operacional nos bancos e identifica as principais questões que precisam ser melhoradas. Petria e Petria (2009) realizaram uma pesquisa em 55 instituições financeiras ao longo de cinco anos, onde apresenta, define e explica os componentes que formam a estrutura de gerenciamento de risco operacional em apoio aos requisitos exigidos pelo Acordo da Basileia II.

No Brasil foram realizados alguns estudos com a abordagem da gestão de riscos operacionais, por exemplo: Pedote (2002) desenvolveu uma análise sobre a gestão do risco operacional em instituições financeiras, observando ainda o que vêm sendo discutido sobre o tema entre instituições financeiras e órgãos fiscalizadores. Trapp e Corrar (2005) avaliaram o gerenciamento do risco operacional no Brasil através do caso de uma instituição financeira de

grande porte. Coimbra, Maccari e Polo (2011) estudaram o processo de estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais em instituições financeiras. Weber e Diehl (2014) estudaram as principais ferramentas que auxiliam as empresas na gestão de riscos operacionais. Entretanto, poucos estudos investigaram a gestão de riscos e os controles internos em instituições financeiras, o que representa uma oportunidade de pesquisa para a realização de novos estudos.

Para gerir o risco operacional é necessário sua identificação, classificação e caracterização, e a partir daí determinar quais controles internos a serem adotados. Dessa forma, a seguinte questão problema é objeto de estudo: **Quais procedimentos de controles internos contribuem para a gestão de riscos operacionais das instituições financeiras?**

O estudo de Torre-Enciso e Barros (2013) apontou o controle interno como ferramenta de auxílio na gestão de riscos operacionais, mediante políticas e modelos eficazes de gestão de riscos. Portanto, o presente estudo tem por objetivo identificar quais procedimentos de controles internos utilizados pela instituição financeira que contribuem para o efetivo gerenciamento dos riscos operacionais.

Oliveira (2004) enfatiza que no caso da indústria financeira e, particularmente, de bancos os principais focos de avaliação de riscos são as agências bancárias, que são as portas de entrada e saída de recursos e investimentos, além de responderem pela maior parte do relacionamento com os clientes.

A contribuição deste estudo é ampliar conhecimento sobre o tema, especialmente no que tange à realidade brasileira, ao considerar que é pouco explorado nas pesquisas em contabilidade, estimulando o desenvolvimento de um arcabouço conceitual necessário tanto à melhoria da gestão de risco operacional nas empresas, bem como ao aperfeiçoamento da atuação dos órgãos de controle, reguladores e de supervisão bancária.

O presente estudo se encontra organizado em cinco (05) seções. A primeira consiste na apresentação do problema objeto de estudo, bem como os principais aspectos relacionados ao tema. A segunda apresenta o referencial teórico da pesquisa, onde estão evidenciados os principais conceitos trabalhados a fim de auxiliar a compreensão do conteúdo e estabelecer a relação entre eles. Na terceira estão demonstrados os procedimentos e critérios metodológicos empregados na pesquisa. A quarta caracteriza o ambiente de estudo, bem como o resultado e análise dos dados obtidos. Por fim, as conclusões, limitações e sugestões de pesquisas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Controles Internos**

O Banco Central do Brasil, através da Resolução 2.554/98, determina às instituições financeiras 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. Neste contexto, considera-se que um sistema de controle funcional e eficaz é parte fundamental para a gestão de uma instituição financeira e a base para operações seguras e confiáveis.

Assim, controle interno refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que norteiam como as tarefas devem ser desempenhadas, buscando-se rotinas padronizadas, a fim de obter eficiência e eficácia nas atividades (RESKE et al, 2005). Esses aspectos tornam-se importantes para a continuidade do fluxo de operações e informações demandadas no ciclo de qualquer atividade econômica.

Na visão de Jackson e Sawyers (2001) o controle interno envolve os métodos usados pela empresa para ter certeza de que a informação é precisa e segura, se são observados as leis e regulamentos aplicáveis, os ativos protegidos, demonstram o uso efetivo, eficiente e econômico dos recursos. Ainda para os autores, um sistema efetivo de controles internos é imperativo para prevenir atividades fraudulentas e promover operações efetivas e eficientes.

Dessa forma, os controles internos podem ser segmentados em contábeis e administrativos. Os controles contábeis são o plano organizacional e os métodos, procedimentos e registros referentes à salvaguarda patrimonial (dos ativos) e à legitimidade dos registros contábeis. Nesse sentido, na visão de Tenório, et al (2008) a contabilidade exerce um papel fundamental por meio da emissão de seus relatórios, pois um dos seus objetivos é prover e fornecer informações úteis e confiáveis para auxiliar os gestores na tomada de decisão, principalmente em relação ao controle de gestão.

Os controles administrativos tratam da eficiência das operações orientadas para a política de negócios e dos registros financeiros, sendo composto pelo planejamento organizacional, procedimentos e registros acerca da tomada de decisão para autorização de

operações pela administração, função gerencial ligada ao alcance de objetivos, metas e à instituição dos controles gerenciais sobre as operações (TENÓRIO, et al, 2008).

Entretanto, o alcance dos objetivos do controle interno implica existência dos componentes de controle interno. De acordo com Torre-Enciso e Barros (2013) o controle interno tem cinco componentes que podem ser implementados nas organizações, são eles: a) Ambiente de controle; b) Avaliação de riscos; c) Atividades de controle (políticas e procedimentos); d) Informação e comunicação; e) Supervisão.

Na visão de Patterson e Smith (2007), os controles internos acarretam aumento na transparência, redução de fraudes e melhoria na qualidade das informações, sendo o meio para aperfeiçoar o processo de gestão, colaborando para a organização, de modo a conscientizar os colaboradores sobre o respeito e cumprimento das políticas traçadas pelos gestores. É importante destacar que a implantação do sistema de controles internos é de responsabilidade da administração da organização, entretanto eles devem ser seguidos individualmente por todos os colaboradores sejam eles de qualquer nível hierárquico, inclusive pela alta administração.

Ressalta-se que o trabalho inicial de desenvolvimento de um programa de controles internos e estrutura pode parecer complicado, entretanto, uma vez o programa estabelecido, a carga será amenizada e a estrutura e os processos se tornarão parte dos métodos operacionais padrão da empresa (PHILERENO et al, 2014).

Portanto, a eficácia e cumprimento dos controles internos estão diretamente relacionados aos riscos em que as instituições estão expostas. Segundo Salgado e Careta (2010), a adequada gestão de riscos nos bancos depende diretamente de um sistema de controle interno eficaz que ajude a garantir que os objetivos e a rentabilidade definidos serão alcançados, os relatórios financeiros e gerenciais serão confiáveis e que o banco estará de acordo com as leis, normas, políticas, regulamentos e procedimentos internos, diminuindo assim o risco de perdas e danos à imagem corporativa.

## **2.2. Gestão de Riscos e a Supervisão de Basiléia**

Ao final de 1974, quando a fragilidade alcançou níveis críticos com o registro de distúrbios nos mercados internacionais, os responsáveis pela supervisão bancária nos países do G-10 decidiram criar o Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, com sede no Banco de Compensações Internacionais - BIS, em Basiléia, na Suíça. O objetivo do Comitê

de Supervisão de Basiléia era emitir recomendações para a implantação de um efetivo sistema de controles internos e uma supervisão bancária eficaz por parte dos reguladores, os bancos centrais. O acordo de Basiléia I, firmado em 1988, teve como objetivo reforçar a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional e minimizar as desigualdades competitivas entre os bancos internacionalmente ativos.

Em 1997, o Comitê de Basiléia divulgou 25 princípios básicos considerados indispensáveis para um sistema de supervisão bancária eficaz, sendo 13 destes princípios com ênfase na necessidade de controles internos efetivos e a promoção de estabilidade do Sistema Financeiro Mundial. Para adotar tais princípios, o Brasil publicou através do Banco Central do Brasil a Resolução nº. 2554 de 24 de Setembro de 1998, que dispõe sobre a implantação do sistema de controles internos.

Em janeiro de 2001, o Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia, divulgou um novo acordo de capitais mais complexo e extenso que o anterior, visando maior solidez ao sistema financeiro no mundo. Essas mudanças adotam um enfoque flexível, dando ênfase a metodologias de gerenciamento de riscos dos bancos, na supervisão das autoridades bancárias e no fortalecimento da disciplina de mercado (PEREIRA, 2006).

O acordo, chamado de Basiléia II, propõe um enfoque abrangente com relação ao fortalecimento da supervisão bancária e ao estímulo para maior transparência na divulgação das informações ao mercado, baseado em três grandes premissas:

- a) Pilar I – fortalecimento da estrutura de capitais das instituições;
- b) Pilar II – estímulo à adoção das melhores práticas de gestão de riscos, e;
- c) Pilar III – redução da assimetria de informação e favorecimento da disciplina de mercado.

Em função da crise financeira de 2008, o Comitê entendeu que era necessário reforçar a Basileia II, especialmente no que se refere à composição do capital mínimo exigido e também com relação à mensuração, à gestão e à supervisão do risco de liquidez. Para esse reforço, o Comitê redigiu um novo acordo, o qual passou a ser chamado de Basileia III.

Em Novembro de 2010, em Seul, os países do G20 (grupo das 20 maiores economias) chegaram a um acordo sobre a reforma do sistema bancário e das suas maiores instituições de crédito. Esse acordo é formado, principalmente, pelos seguintes documentos: “Basel III: A

*global regulatory framework for more resilient bank sand banking system” e “International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring”.*

O desenvolvimento de um padrão global que controlasse os riscos das instituições financeiras tornou-se necessário para fortalecer o sistema financeiro internacional, dados os riscos envolvidos em operações cada vez mais sofisticadas e frequentemente envolvendo contrapartes em países diversos (REIS; GOMES, 2014).

Portanto, de acordo com o *Basel Committee on Banking Supervision - BCBS* (2010), o objetivo dessa reforma foi melhorar a capacidade do setor bancário para absorver choques decorrentes de estresse financeiro e econômico, independentemente de sua fonte, reduzindo assim o risco de transbordamento do setor financeiro para a economia real.

O acordo firmado, 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 difíceis de controlar (PEREIRA, 2006).

Assim um sistema de gestão deve ser percebido, pelos gestores e pela administração, como um processo capaz de identificar as fontes de perigo: comportamento humano, fenômenos da natureza, circunstâncias políticas, relações comerciais, gestão do processo, tecnologia e equipamentos (FERREIRA, 2011).

Na visão de Jorion (2003) a gestão de riscos é importante para a sobrevivência e a solidez dos sistemas financeiros, razão pela qual se tornou uma das principais preocupações das instituições financeiras e da supervisão bancária mundial. Um adequado gerenciamento de riscos, requer controle de processos e análise do negócio.

### **2.3. Gestão de Riscos Operacionais**

O risco operacional abrange a perda de processos internos inadequados ou falhas no controle interno, representados pelas pessoas, ferramentas, métodos, procedimentos e sistemas (HAHN e KUHN, 2012).

A Resolução nº 3.380/06 do Banco Central do Brasil define que risco operacional é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. O risco operacional é dividido

em oito níveis de subcategorias, conforme segue: a) Fraudes internas; b) Fraudes externas; c) Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; d) Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; e) Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; f) riscos que acarretam a interrupção das atividades da instituição; g) Falhas em sistemas de tecnologia da informação; h) Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Segundo Weber e Diehl (2014) as falhas ou inadequações que ocorrem em meio a organização têm diferentes origens e o impacto de um evento pode ser grande o suficiente para ameaçar a continuidade de uma empresa.

O risco operacional deve ser levado em consideração pelas organizações, pois ele abrange perdas inesperadas resultantes de operações incorretas de pessoal, de falta de sistema, controle inadequado, atividade não autorizada ou eventos externos. Os processos internos também decorrem de eventos externos que nem sempre estão sob o controle de uma organização (NAMAZIAN e ESLAMI, 2011).

Dessa forma, o sistema de gestão de risco operacional deve permear todas as estruturas da organização, para que sejam incorporadas à sua cultura e a todos os seus métodos gerenciais e operacionais. Na ótica de Hahn e Kuhn (2012) a gestão de risco operacional fornece um meio lógico e sistemático de identificação e controle de riscos. Portanto a gestão de riscos operacionais não é um processo complexo, porém requer pessoas para apoiar e implementar os seus princípios básicos. É importante ressaltar que o gerenciamento leva à introdução da cultura de risco, que facilita a absorção dos conceitos de melhoria contínua para os processos operacionais, sistemas e controles.

Portanto, a gestão de riscos operacionais leva a identificação de falhas na execução de tarefas, a estimação das perdas financeiras resultante dessas falhas, a relevância de cada falha e de cada perda em relação ao total, a integração das mensurações de risco e a flexibilização para a alocação de capital. Segundo Namazian e Eslami (2011) existem seis processos para um eficaz gerenciamento de riscos operacionais nas organizações:

1º- Identificar o perigo: A experiência, o bom senso, e ferramentas analíticas específicas ajudam a identificar riscos.

2º- Avaliar o risco: Aplicação de medidas quantitativas e qualitativas para determinar o nível de risco.

3º- Analisar medidas de controle de risco: Investigar estratégias e ferramentas que auxiliam na diminuição dos riscos.

4º- Tomar decisões de controle: Identificar o responsável adequado para a tomada de decisões, pois ele deve escolher o melhor controle ou uma combinação de controles, com base na análise do 3º processo.

5º- Implementar controles de risco: A administração deve formular um plano para aplicar os controles que foram selecionados e fornecer materiais e pessoal necessário para colocar essas medidas em prática.

6º- Supervisionar e Revisar: Uma vez que os controles estão no lugar, o processo deve ser reavaliado periodicamente para garantir sua eficácia.

Os processos de identificação, análise e avaliação dos riscos operacionais realizados pela especificação AS/NZ 4360 podem ser estendidas a diversas áreas, assim como a norma ISO 31000, devido a isso é inevitável a similaridade entre as duas (BRANDÃO; FRAGA, 2012). Seguindo neste contexto, os autores afirmam que as normas AS/NZ 4360 e ISO 31000 apresentam o processo de gestão de riscos operacionais por meio de sete elementos principais, sendo eles: comunicar e consultar; estabelecer o contexto; identificar os riscos; analisar os riscos; avaliar os riscos; tratar os riscos; monitorar e rever.

### **3. MÉTODOS**

A pesquisa foi desenvolvida em uma agência de uma instituição financeira privada de referência no mercado financeiro situada na cidade de Goiânia – Goiás, no período de março a junho de 2015. A agência escolhida para análise foi inaugurada em 2008 e conta com aproximadamente cinco mil clientes em sua base.

Adotou-se a abordagem qualitativa e descritiva, pois o estudo priorizou a descrição, a busca de significado, a compreensão e a interpretação do fenômeno em um contexto dado, sem se preocupar com o controle estatístico ou de variáveis.

Dentro da abordagem descritiva, a metodologia utilizada como técnica de pesquisa foi o estudo de caso único. Adotou-se a tipologia de Stake (2000) o qual enfoca que o estudo de caso intrínseco é aquele em que o pesquisador pretende obter uma melhor compreensão do

próprio caso. O objetivo não é o de construir teoria, mas sim o de levar adiante uma investigação oriunda do interesse intrínseco pela sua especificidade.

A fim de se evitar problemas inconsistência analítica, foi elaborado um protocolo do estudo de casos, com base em Yin (20011) sendo composto dos seguintes elementos: Questão principal, unidade de análise, limites de tempo, local e validade interna.

O método do estudo de casos exige cuidados especiais nos procedimentos de coleta de dados, sendo recomendável o uso de múltiplos procedimentos de coleta para a obtenção de resultados mais robustos (EISENHARDT, 1989). Esta pesquisa fez uso de quatro instrumentos: análise documental, observação direta, observação participante e entrevista.

Na análise documental, foram utilizados circulares, normas e políticas internas, memorando, agendas, atas de reuniões, relatórios escritos, documentos internos. Vale ressaltar que não houve nenhum tipo de restrição de acesso aos documentos oficiais, tendo em vista que um dos pesquisadores foi colaborador da instituição até 2014, e os acessos as informações teve a permissão do gerente da agência bancária. O uso de documentos na pesquisa permitiu compreender os processos relacionados aos controles aplicados quanto à mitigação dos riscos operacionais da instituição financeira.

Para as técnicas de observação direta e observação participante foram registrados os dados visíveis e de interesse da pesquisa e as anotações foram registradas em papéis de trabalho. A observação direta foi realizada durante os meses de abril, maio e junho de 2015, período em que os pesquisadores estiveram presentes na agência analisada o que possibilitou observar o modo como os gestores tratam os riscos operacionais e o cumprimento por parte dos colaboradores, possibilitando assim o registro de suas ações e as relações com os aspectos tratados nas normas e políticas adotadas na instituição.

As entrevistas foram presenciais e gravadas com consentimentos dos participantes. Os entrevistados foram o gerente da agência (E1), gerente administrativo (E2), dois gerentes de relacionamento (E3 e E4), supervisor administrativo (E5) e dois caixas (E6 e E7). Utilizou-se o roteiro de entrevistas em que foram questionados os seguintes aspectos:

- a) Como a organização dissemina a cultura de controle, padrões de integridade e valores éticos?

- b) Como são estruturados os procedimentos de controles internos, eles enfocam a avaliação e o gerenciamento dos principais riscos operacionais?
- c) Como a organização revisa e atualiza os sistemas de controle internos?
- d) Como são tratadas eventuais deficiências identificadas? São integralmente corrigidas e as ações corretivas garantem a sua efetividade?
- e) De que forma a organização estabelece a aderência às políticas e procedimentos emanados por órgãos supervisores nacionais e estrangeiros?
- f) Os relatórios sobre a situação dos controles internos e gestão de riscos são apreciados e aprovados por órgãos superiores de supervisão e administração? Suas informações são confiáveis?

A utilização dos quatro instrumentos de pesquisa possibilitou uma compreensão mais ampla sobre o fenômeno estudado, bem como possibilitou a percepção da cultura de controle disseminada na agência e análise da execução das atividades quanto à conformidade com as políticas e normas de controle da instituição.

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1. Caracterização da Empresa**

A instituição financeira é uma das líderes do setor financeiro privado no Brasil e um dos maiores empregadores da categoria. Segundo o Dieese, em dezembro de 2014 os 05 maiores bancos empregavam 451.116 funcionários. Destes, 21,17% eram funcionários da empresa pesquisada. No final do primeiro trimestre de 2015, o banco contava com um quadro de 94.976 colaboradores, sendo 07 (sete) na agência objeto da pesquisa.

O banco em questão possui 4.661 agências (exceto postos de atendimento) alocadas em todo o território brasileiro com o total de 1,035 trilhão de reais em recursos captados e administrados e 463,3 bilhões de reais em carteira de crédito expandida. O valor de mercado da empresa está em aproximadamente 150,532 bilhões de reais.

### **4.2. A Pesquisa e sua Taxonomia**

O Relatório de Gerenciamento de Riscos – Pilar 03 (2015) classifica os eventos de risco operacional em: Fraudes internas; Fraudes externas; Recursos humanos; Relações comerciais; Eventos externos; Tecnologia da informação; Processo; e Regulatório.

A partir dos oito níveis de subcategorias do risco operacional apresentados na Resolução nº 3.380/06 do Banco Central do Brasil, foi definido quatro como estratégia de pesquisa. As subcategorias de riscos foram escolhidas de forma a abranger os pontos comuns entre os eventos tratados no relatório de gerenciamento de riscos e os abordados na Resolução, considerando ainda a importância, relevância e representatividade de cada um, bem como o nível de exposição para com as instituições financeiras.

Alguns estudos também abordaram sobre o tema, por exemplo, Borchardt e Silva (2013) que avaliaram as práticas de prevenção das fraudes internas em uma cooperativa de crédito.

Os níveis definidos para a pesquisa foram:

- a) Fraudes internas.
- b) Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços.
- c) Falhas em sistemas de tecnologia da informação.
- d) Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

### **4.3. Resultados da Pesquisa**

#### **4.3.1. Políticas e Procedimentos de Controle Interno**

Todos os entrevistados, o gerente da agência, o gerente administrativo e os gerentes de relacionamento, bem como o supervisor administrativo e os dois caixas, foram unânimes em informar que os princípios de controle interno foram observados na implantação do controle interno na instituição financeira e mencionaram o fato de que há algum tempo a empresa vem adaptando seu controle interno aos mais elevados e avançados níveis de exigência existentes tanto nacional quanto internacionalmente no tocante à avaliação e gerenciamento dos principais riscos operacionais.

O entrevistado E1 enfatizou que:

Há esforços no sentido de elevar a confiabilidade de seu controle interno e de adequá-lo à altos níveis de exigência, apoiados em estratégias claras e bem definidas de atuação, em políticas que norteiam o relacionamento com os *stakeholders*, na transparência e ética nos negócios e na prestação de contas

Mais especificamente, o gerente administrativo (E2) afirmou que

(...) grandes mudanças não acontecem da noite para o dia. Apesar disso classifico relevantes a consistência e tempestividade das informações para a tomada de decisões.

Com relação à contribuição dos instrumentos de controle para a gestão dos riscos na agência bancária e no contexto institucional, os entrevistados apontam que eles contribuem (E1, E2, E6 e E7).

Entretanto, os entrevistados o E3 e E5 afirmam que:

O controle contribui, mas não é totalmente suficiente, pois contribui parcial ou precariamente. Alguns controles internos atingem os seus objetivos e outros precisam ser aprimorados, principalmente os relacionados com a tecnologia de informações.

Com relação aos procedimentos de controles internos, constatou-se que são desenvolvidos em conjunto com as diversas áreas gestoras de serviços, produtos e processos da Organização, cujos testes de aderência são aplicados com a periodicidade requerida, sendo os resultados reportados aos Comitês de Auditoria e de Controles Internos e *Compliance* e ao Conselho de Administração.

Sobre este aspecto o entrevistado E2 ressaltou:

A política de controles internos ajuda a entidade a atingir seus objetivos, ela faz parte do processo de gestão, mas todos os funcionários devem estar envolvidos porque esse processo é responsabilidade de todos.

Assim, ao considerarmos as diretrizes básicas da política de controles internos e *compliance* da organização, observamos que a empresa:

- ✓ Mantém padrões de integridade e valores éticos, por intermédio da disseminação de cultura que enfatize e demonstre a todos os colaboradores da Organização a importância dos controles internos;

- ✓ Assegura a conformidade com leis e regulamentos emanados por órgãos supervisores nacionais e estrangeiros e a aderência às políticas e procedimentos internos estabelecidos;
- ✓ Garante a estrutura de controles internos que conduz à compreensão dos principais riscos decorrentes de fatores internos e externos incorridos pela Organização, com vistas a assegurar que sejam identificados, avaliados, monitorados, controlados e testados de forma eficiente e eficaz;
- ✓ Mantêm sistemas de controles internos alinhado com as melhores práticas, o qual é periodicamente revisado e atualizado, a fim de que eventuais deficiências identificadas sejam pronta e integralmente corrigidas, de forma a garantir sua efetividade;
- ✓ Assegura a consistência e tempestividade das informações que são relevantes para a tomada de decisões ou que afetem as atividades da Organização, por meio de processo de comunicação confiável, oportuno, compreensível e acessível ao público externo e colaboradores;
- ✓ Propicia a atuação efetiva e independente da auditoria interna sobre o sistema de controles internos; e
- ✓ Garante a elaboração de relatórios sobre a situação dos controles internos, a serem apreciados e aprovados, no mínimo semestralmente, pelos comitês competentes e pelo Conselho de Administração.

Esses achados estão sustentados nos estudos de Stefanescu, Muresan e Bota-Avram (2010) porque a existência de controles internos consistentes e contínuos, combinados a uma cultura organizacional forte de controle, contribui diretamente no sucesso da gestão dos riscos operacionais na organização.

Para Grazziotin (2002), o ambiente operacional das instituições financeiras é o mais dinâmico de todos e por consequência, essas instituições devem monitorar e avaliar continuamente seus sistemas de controles internos vis-à-vis as condições internas e externas que possam afetar seus negócios, buscando incorporar tempestivamente as mudanças requeridas aos seus controles.

Portanto, os gestores devem divulgar a importância da política de controles internos e implementar os controles em suas unidades de atuação, implantando as ações necessárias à adequação e efetividade desses controles de forma ética e íntegra.

#### **4.3.2 Os riscos operacionais relevantes para a Instituição (agência) x Controles internos aplicados na gestão de riscos operacionais.**

Apresentam-se a seguir a identificação dos principais riscos operacionais que a instituição financeira e a agência estão expostas, bem como os principais procedimentos de controles internos adotados pela instituição e aplicados pela agência.

Esse mapeamento das atividades de controles desenvolvidas e dos riscos significativo para a companhia, ajudou a compreender as efetivas contribuições dos controles internos no gerenciamento dos riscos operacionais delineados.

#### **Quadro 01: Riscos operacionais x procedimentos de controle: Fraudes Internas**

##### **Sub-risco operacional: Fraudes Internas**

##### **Riscos relacionados**

- ✓ Apropriação indébita de ativos. Furto em tesouraria, caixas, caixas eletrônicos, ou até mesmo de ativo imobilizado.
- ✓ Fraudes contábeis. Débitos em razão contábil sem a devida contrapartida ou justificativa.
- ✓ Apropriação de recursos disponíveis em conta correntes de clientes. Débitos lançados por funcionários em conta corrente de clientes sem a devida justificativa e autorização por parte do cliente.
- ✓ Conluio entre funcionários e clientes.

##### **Procedimentos de Controle Interno adotado na Agência Bancária**

- ✓ O banco define as alçadas e responsabilidades para os colaboradores. A necessidade de uma alçada superior para prosseguir com um determinado processo mitiga o risco de fraude interna, visto que outro funcionário irá acompanhar e validar o processo.
- ✓ Em certos processos faz-se necessário o uso de vistos e assinaturas em conjunto. A responsabilidade em conjunto sobre uma determinada transação ou processo, faz com que aumente a percepção sobre o risco presente.
- ✓ Abertura de cofres por duas senhas com pessoas distintas.
- ✓ Conferência de valores físicos periodicamente. A conferência e validação dos valores físicos por um superior feita de forma periódica faz com que o risco de furto seja reduzido.
- ✓ Todos os lançamentos contábeis dos débitos em contas de clientes efetuados na agência são conferidos diariamente pelo gerente administrativo através de relatórios.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os procedimentos de controles internos adotados na agência bancária, evidenciados pelo Quadro 01, denotam que a atividade de prevenção tornou-se aliada importante da instituição financeira contra fraudes e erros, bem como uma prática considerada importante para manter a cultura de controle no ambiente.

Bergamini Jr. (2005) destaca a necessidade de uma ampla difusão de uma forte cultura de gerenciamento de riscos, sendo supervisionada constantemente a fim de fortalecer essa cultura.

Dentro deste contexto, configura-se que os procedimentos preventivos em congruência com um controle interno eficaz, torna-se um processo de gerenciamento bem elaborado e executado, visando mitigar os riscos inerentes a atividade, especificamente contra as possíveis fraudes, reduzindo com isto os danos e prejuízos causados dentro do processo.

**Quadro 02:** Riscos operacionais x procedimentos de controle: Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços.

#### **Sub-risco operacional: Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços**

##### **Riscos relacionados**

- ✓ Uso inadequado de informações confidenciais.
- ✓ Prática de lavagem de dinheiro.
- ✓ Abertura de contas fraudulentas e lançamentos em conta corrente sem prévia autorização do cliente.

##### **Procedimentos de Controle Interno adotado na Agência Bancária**

- ✓ A cada abertura de conta faz-se uma consulta a um sistema interligado às secretarias de segurança pública do país, o qual se avalia a probabilidade de fraude nos documentos de identificação com o objetivo diminuir o risco de abertura de contas fraudulentas.
- ✓ As movimentações dos correntistas são avaliadas, necessitando de pareceres gerenciais quando ocorrido variações significativas, os quais são repassados ao departamento responsável. Outro controle adotado para acompanhamento das movimentações bancárias é o registro do CPF e/ou CNPJ para depósitos e retiradas em espécie quando de valores relevantes. Estes procedimentos de controle são adotados para reduzir o risco de lavagem de dinheiro.
- ✓ Diariamente são emitidos normativos publicados na intranet corporativa referentes a novos produtos e serviços ao cliente, alterações, roteiros de procedimentos de execução, etc.
- ✓ Eventualmente os colaboradores recebem ligações dos departamentos de qualidade para avaliar a qualidade das informações prestadas aos clientes, para que não haja distorções de informações prestadas.
- ✓ Eventualmente a agência recebe visitas de cliente misterioso, onde o mesmo identifica falhas operacionais, seja em informações prestadas, tempo de fila, exposição de materiais, etc., e as reporta posteriormente para análise e correção.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se nos procedimentos demonstrados no Quadro 02 que a organização empenha esforços para adotar as melhores práticas de mercado em todas as suas atividades e dentre elas o gerenciamento de risco operacional, sempre alinhado com as suas políticas internas, regulamentações do Banco Central do Brasil e recomendações do Comitê de Basileia.

Em face da importância do setor de gerenciamento dos riscos operacionais para os resultados da empresa, percebe-se a preocupação da instituição financeira em avaliar de forma costumeira o setor. O banco disponibiliza para os seus colaboradores, os principais agentes do controle, por meio da intranet corporativa e circulares normativas todos os procedimentos operacionais utilizados no dia a dia da organização.

**Quadro 03:** Riscos operacionais x procedimentos de controle: Falhas em sistema de tecnologia de informação.

<b>Sub-risco operacional: Falhas em sistema de tecnologia de informação</b>
<b>Riscos relacionados</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Acesso às contas correntes por terceiros não autorizados;</li><li>✓ Roubo de informações com perda monetária;</li></ul>
<b>Procedimentos de Controle Interno adotado na Agência Bancária</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ O acesso às contas via internet ocorrem mediante certificação digital e assinatura eletrônica, onde Pessoas Jurídicas podem realizar mais de 400 tipos de transações bancárias com total segurança;</li><li>✓ Existem canais alternativos de atendimento que adotam dispositivos de segurança de uso pessoal. Ex. Token, Cartão Chave de Segurança, Senhas numéricas e alfanuméricas, biometria.</li><li>✓ A agência não executa ações diretas de controle quanto às falhas em sistemas de TI, neste caso toda a responsabilidade é do Comitê responsável.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os procedimentos de controle mostrados no Quadro 03, evidencia a disseminação de práticas que proporcionem melhorias nos processos para controle do risco (estabelecimento do contexto, identificação, avaliação, resposta, manutenção e monitoramento), esta necessita ser efetiva, principalmente, para usuários das agências bancárias. Estes achados estão coadunados com os estudos de Bulgurcu, Cavusoglu e Benbasat (2010) e de Spears e Barki (2010), que recomendam a gestão em segurança da informação com ênfase em tecnologia.

A relação da gestão de riscos corporativos ocorre mediante a atuação da TI frente às perspectivas de negócio. Diante disso, aspectos como a interação e a clareza nas práticas de governança corporativa, a melhoria dos controles internos, a atuação abrangente do comitê de

riscos e a adoção de regras e procedimentos para estrutura de riscos possibilitam melhor gestão dos eventos, oportunizando a mitigação de riscos.

**Quadro 04:** Riscos operacionais x procedimentos de controle: Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamentos das atividades na instituição.

**Sub-risco operacional: Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamentos das atividades na instituição**

**Riscos relacionados**

- ✓ Formalização incorreta de contratos, os quais podem trazer problemas futuros.
- ✓ Liberação de contratos sem autorização do cliente.

**Procedimentos de Controle Interno adotado na Agência Bancária**

- ✓ A instituição adota o princípio de segregação e hierarquia de funções. A segregação de funções proíbe o empregado de, exercendo certa atividade, executar outra atividade ao mesmo tempo que implique em risco operacional para o negócio.
- ✓ As transações são autorizadas através de cartão funcional, senha e vistos. A necessidade de validação das operações por um superior reduz as falhas na execução das atividades.
- ✓ Alertas, via correio eletrônico e e-mails, são encaminhados diariamente à administração da agência atentando quanto aos prazos e processos a serem acompanhados.
- ✓ A conferência e formalização de todo contrato liberado na agência é de responsabilidade do Gerente Administrativo, onde o mesmo deve realizar as devidas conferências.
- ✓ Inspeção ou auditoria interna; Onde os processos ocorridos na agência são monitorados via sistema e quando necessário pessoalmente na presença do inspetor.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como evidencia o Quadro 04, independentemente do tamanho da estrutura da instituição financeira é necessário que haja controle nas operações que envolvem riscos. Portanto, de acordo com o Conselho Monetário Nacional – CMN, os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e riscos das operações por ela realizadas.

Outro aspecto relevante a ser considerado é a segregação de função e a hierarquia presente no ambiente de trabalho, que são responsáveis pela detecção de várias falhas e eventuais fraudes. Vieira et al (2007) afirmam que a segregação de função auxilia a efetividade dos controles internos, por diminuir o risco de erros e fraudes. Ainda segundo os autores, as responsabilidades devem ser limitadas e definidas nos manuais de rotinas e procedimentos, para que o controle seja eficiente.

Por fim, o trabalho da auditoria interna, representada pela inspeção geral, também contribui de forma significativa para o gerenciamento de riscos operacionais com a busca da

eficácia e eficiência dos controles internos da organização, assegurando a conformidade com políticas, normas, padrões, procedimentos e regulamentações internas e externas. A função da auditoria interna é de fundamental importância como elemento dos controles internos porque ela provê uma avaliação independente da adequação e da conformidade dos procedimentos e práticas estabelecidos (GRAZZIOTIN, 2002).

Os principais riscos apresentados estão amparados por procedimentos de controles que os reduzem a níveis aceitáveis, nota-se que os controles internos existentes contribuem de forma efetiva na gestão de riscos operacionais das instituições financeiras, o que vem reforçar que essa relação é condição indispensável para que as instituições bancárias alcancem seus objetivos e metas traçadas na estratégia da empresa.

O resultado é consistente com os estudos de Grazziotin (2002) ao considerar que uma das finalidades dos controles internos é assegurar que os negócios de um banco sejam conduzidos de maneira prudente e de acordo com políticas e estratégias estabelecidas pelos administradores.

## **5. CONCLUSÕES**

O estudo objetivou identificar quais os procedimentos de controles internos utilizados pela instituição financeira que contribuem para o efetivo gerenciamento dos riscos operacionais.

Os resultados mostraram que a política de controles internos é um dos principais responsáveis pela eficácia do gerenciamento de riscos operacionais dentro da organização e que a continuidade e o fortalecimento de toda instituição dependem dessa congruência.

A estrutura de gerenciamento dos riscos operacionais e os controles internos adotados pela instituição têm apresentado eficácia no tratamento dos procedimentos do banco, considerando que os objetivos traçados vêm sendo alcançados de maneira satisfatória. Dessa forma, o fato reforça a tese de Weber e Diehl (2014) que afirmam que para qualquer organização o entendimento dos riscos associados em suas operações é crucial para sua continuidade.

Portanto, os procedimentos de controles adotados pela instituição contribuem para a eficiência operacional e alcance dos objetivos propostos pela administração. Essa constatação coaduna com a afirmação de Simmons (1997) o qual preconiza que procedimentos de controle

são aquelas atividades que, quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou administração dos riscos.

Dessa forma, a organização exerce de modo abrangente o gerenciamento de seus principais riscos com base em uma metodologia que congrega atividades dispostas em uma sequência de execução que, quando concluída, oferece respaldo suficiente com razoável grau de assertividade e efetividade dos controles internos. Para isso, a revisão constante das políticas e controles e reavaliação dos riscos através dos comitês são necessárias e relevantes ao processo de gerenciamento de riscos, considerando que a organização está em constante mudança com a disponibilização de novos produtos e serviços.

Observou-se também que a estrutura do sistema de controles internos da instituição bancária permite uma avaliação imediata do nível de desempenho dos controles existentes nas agências bancárias, oferecendo aos gestores de riscos melhores condições para o desempenho da tarefa de identificar para quais riscos são necessárias melhorias de controle, tanto de natureza contábil como administrativos.

Neste estudo não fizeram parte do escopo da pesquisa as subcategorias fraudes externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; riscos que acarretam a interrupção das atividades da instituição, bem como os demais riscos inerentes a uma instituição financeira, tais como risco de crédito e risco de mercado, que dispõem de resoluções específicas para o seu controle e gerenciamento. Tal predileção enseja em limitações do estudo. A partir destas limitações, sugere-se que futuras pesquisas investiguem: a) A utilização dos instrumentos de controles internos para a proteção de possíveis riscos trabalhistas; b) Continuidade de estudo sobre os controles para as subcategorias não objetos da pesquisa, destacando-se da mesma forma a necessidade de evolução em termos de gestão.

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Comunicado nº 12.746**, de 09 de Dezembro de 2004. Comunica procedimentos para implementação da nova estrutura de capital – Basileia II. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 01 de fevereiro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Comunicado nº 16.137**, de 27 de Setembro de 2007. Comunica procedimentos para implementação da nova estrutura de capital – Basileia II. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 01 de fevereiro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Comunicado nº 19.028**, de 29 de Outubro de 2009. Comunica procedimentos para implementação da nova estrutura de capital – Basileia II. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 01 de fevereiro de 2015.

BARBU \_\_\_\_\_, C. T.; OLTEANU, C. A.; RADU, N. A. The necessity of operational risk management and quantification. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, v. 17, p. 662-668, 2008.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems**. Basel: Bank for International Settlements, 2010.

BERGAMINI JR., S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. *Revista do BNDES*, v. 12, n. 24, p.149-188, dez. 2005.

BODLA, B. S.; VERMA, R. Operational Risk Management Framework at Banks in India. *The Icfai University Journal of Financial Risk Management*, v. 5, n. 4, p. 63-85, 2008.

BRANDÃO, J. E. M. S.; FRAGA, J. S. **Gestão de Riscos. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Distrito Federal. Departamento de Automação e Sistemas, 2012.

BULGURCU, B.; CAVUSOGLU, H.; BENBASAT, I. Information security policy compliance: an empirical study of rationality-based beliefs and information security awareness. *MIS Quarterly Executive*, v. 34, n. 3, p. 523-548, 2010.

COIMBRA, F.; MACCARI, E. A; POLO, E. F. Estruturação de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais em Bancos o Caso de um dos Maiores Bancos Atuantes no Brasil. *Revista de Finanças Aplicadas*. pp. 1-26, 2011.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf)>. Acesso em: 05 de Agosto de 2015.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução 3.380**, de 29 de junho de 2006. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2006&numero=3380>>. Acesso em: 29 de novembro de 2014.

DALLA VALLE, L.; GIUDICI, P. A. Bayesian approach to estimate the marginal loss distributions in operational risk management. *Computational Statistics & Data Analysis*, n. 52, p. 3107 – 3127, 2008.

EISERHARDT, M. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

- FERREIRA, A. C. **Desenvolvimento e aplicação de um software para suporte à gestão integrada de riscos corporativos: um estudo de caso no segmento da indústria naval.** VII Congresso nacional de excelência em gestão. Rio de Janeiro. 2011.
- GRAZZIOTIN, C. A. **Controles internos e gestão de riscos em instituições financeiras.** Programa de Pós-Graduação em Economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002.
- HAHN, G. J.; KUHN, H. Value-based performance and risk management in supply chains: A robust optimization approach. **International Journal of Production Economics**, 2012.
- JACKSON, S.; SAWYERS, R. **Managerial Accounting: A focus on Decision Making.** Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.
- JORION, P. **Valueatrisk: a nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro.** São Paulo: BM&F, 2003.
- MATIS, E. A. Operational banking risk management – research performed at the Romanian commercial bank. Annals of the University of Oradea, **Economic Science Series**, v. 18, p. 593-597, 2009.
- NAMAZIAN, A.; ESLAMI, N. Operational Risk Management (ORM). **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, p. 3240-3245, 2011.
- OLIVEIRA, A. J. F. de. **Método para avaliação de risco operacional em bancos.** 2004. 143f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2004.
- PATTERSON, E. R.; SMITH, R. The effects of Sarbanes-Oxley on auditing and internal control strength. **The Accounting Review**. v. 82, n. 2, p. 427-455, 2007.
- PEDOTE, C. F. S. **Análise e gerenciamento de risco: Gestão do risco operacional em instituições financeiras.** Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2002.
- PEREIRA, J. M. Gestão de risco operacional: Uma avaliação do novo acordo de Capitais - Basileia II. **Revista Contemporânea de Contabilidade.** Ano 03, v.1, nº 06 Jul/Dez, p. 103 – 124, 2006.
- PETRIA, N.; PETRIA, L. Operational risk management and Basel II. **Revista Academiei Fortelor Terestre**, n. 4, p. 96-100, 2009.
- PHILERENO, D.C.; SILVA, I A.; GARCIA, V.; OLIVEIRA, S. M.; BERLATO, O. Controles internos prospectando a implantação da governança corporativa. Conexio - **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios.** Universidade Potiguar, Natal. 2014.
- REIS, J.C. D.; GOMES, J.S.; DALBEM, M. Controle de Gestão nos Maiores Bancos Múltiplos Brasileiros: o impacto da internacionalização e da convergência contábil sobre os sistemas de controle. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, mai/ago. 2014.
- RESKE, F, A; JACQUES, E. A.; MARIAN, P. D. O controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 3, p. 107-118, 2005.
- REZENDE, S. M.; FAVERO, H. L. A importância do Controle Interno dentro das organizações. **Revista de Administração Nobel**, Nº 03, p. 33-44, jan./jun. 2004.
- SALGADO, M. H.; CARETA, C. B. **Análise da gestão de riscos operacionais – Caso de uma instituição bancária.** VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói – RJ. Agosto de 2010.

- SIMMONS, M.R. **COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Based Auditing**. Altamont Springs, Internal Auditor, Dec, p. 68-73, 1997.
- SPEARS, J. L.; BARKI, H. User participation in information systems security risk management. **MIS Quarterly Executive**, v. 34, n. 3, p. 503-522, 2010.
- STAKE, R.E. Case studies. In: Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds). **Handbook of Qualitative Research**. (2a. edição). Sage Publications Inc. pp. 435-454, 2000.
- STEFANESCU, C.; MURESAN, M.; BOȚA-AVRAM, C. Monitoring in Credit Institutions – Comparative Approach on Internal Control Systems – The Case of Romania vs. International Models of Control. **The Journal of the Faculty of Economics – Economic**, University of Oradea, v. 1, n. 1, p. 589-594, 2010.
- TENÓRIO, J. G.; LIBONATI, J. J.; LAGIOIA, U. C. T.; MACIEL, C. V. **Controle interno: um estudo sobre a sua participação na tomada de decisão de investimento no mercado de capitais brasileiro**. In: EnANPAD, 22, 2008, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L.J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: Análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, nº 37, p. 24-36, jan/abr. 2005.
- TORRE-ENCISO, M.I.M.; BARROS, R. H. Operational Risk Management for Insur.ers. **International Business Research**; V. 6, N. 1; p. 1-11, 2013.
- VIEIRA, S.A. A Auditoria e os Sistemas de Controles Internos no Brasil: Antecedentes e Evolução. **Revista de Economia Mackenzie**. São Paulo. v.5, n.5. p. 175-193, 2007.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WEBER, E. L.; DIEHL, C. A. Gestão de riscos operacionais: Um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online). Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 41 – 58, set/dez, 2014.