

FERNANDA MARIA PEREIRA VIDIGAL

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO
NO AMBIENTE BANCÁRIO**

**LAVRAS
MINASGERAIS – BRASIL
2008**

FERNANDA MARIA PEREIRA VIDIGAL

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO
NO AMBIENTE BANCÁRIO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Controladoria e Finanças Empresariais, para obtenção do título de Especialização.

Orientadora
Prof^a: Denise Carneiro dos Reis Bernardo

**LAVRAS
MINASGERAIS – BRASIL
2008**

FERNANDA MARIA PEREIRA VIDIGAL

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO
NO AMBIENTE BANCÁRIO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Controladoria e Finanças Empresariais, para obtenção do título de Especialização.

Aprovada em 19 de setembro de 2008.

Prof: Luiz Eurico Junqueira Coli

Prof: German Torres Salazar

Profª: Denise Carneiro dos Reis Bernardo
(Orientadora – UFLA)

**LAVRAS
MINASGERAIS – BRASIL
2008**

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	I
RESUMO.....	II
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 OBJETIVOS.....	3
2.1 Objetivo Geral.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
3 METODOLOGIA.....	3
4 DISCUSSÃO TEÓRICA DO TEMA.....	4
4.1 O Conceito de Controle Interno.....	4
4.2 O Ambiente Bancário.....	7
4.2.1 O ambiente externo de controle bancário.....	9
4.2.1.1 Os acordos da basileia I e II.....	9
4.2.2 O ambiente interno de controle bancário.....	11
5 RISCOS EXISTENTES.....	14
5.1 Os Tipos de Riscos.....	14
5.2 O Processo de Identificação e Avaliação dos Riscos.....	16
5.3 Monitoramento dos Riscos.....	17
5.4 Os Riscos e a Organização.....	18
6 O PROCESSO DE CONTROLE.....	19
6.1 As Atividades de Controle.....	19
6.1.1 A segregação de tarefas.....	19
6.1.2 As confirmações.....	21
6.1.3 Reconciliações.....	22
6.1.4 Normas.....	22
6.1.5 Documentação.....	23
6.2 Demais Procedimentos.....	24
6.2.1 Comunicação.....	24
6.2.2 Monitoramento.....	25
6.2.3 Deficiências no sistema de controle interno.....	26
7 O MÉTODO COSO.....	27
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cubo COSO. Representação esquemática das três dimensões dos componentes de uma estrutura de controle.....	29
--	----

RESUMO

Tendo em vista o papel do sistema bancário para o desenvolvimento econômico de qualquer mercado e considerando que a credibilidade é uma das chaves para o sucesso de uma instituição financeira, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar a importância estratégica do Sistema de Controle Interno Bancário, visto que um sistema de controle ineficaz pode ocasionar perdas não só à própria instituição como também à sociedade. Para comprovar tal importância, o processo de controle interno é demonstrado, levando-se em consideração não só o conceito de controle interno como também o ambiente bancário e seus respectivos riscos. O método COSO é apresentado como um exemplo deste sistema, fundamentando todo o contexto do trabalho.

Palavras Chave: Controle Interno, Instituições Financeiras, COSO.

1 INTRODUÇÃO

Os bancos foram criados no intuito de estabelecer um elo entre poupadores e investidores, possibilitando a geração de riquezas e conseqüente crescimento econômico.

Tal responsabilidade implica que cada operação ou processo bancário seja realizado de forma consistente. O objetivo é alcançar o risco mínimo, pois um erro, falha ou até mesmo fraude pode provocar a falência do próprio banco e também de seus stakeholders, desencadeando perdas de uma maneira generalizada.

É possível encontrar ao longo da história inúmeros casos de insucessos bancários, provocados por fraudes, omissões, erros de cálculo e subestimação de risco de operações financeiras. Como exemplo mais recente, podemos citar o caso do banco francês Société Générale que, em janeiro de 2008, sofreu o maior rombo da história do setor bancário europeu, com um prejuízo de bilhões de dólares.

O jornal O Estado de São Paulo, do dia 25 de Janeiro de 2008, relatou que o rombo ao Banco Société Générale foi provocado por meio de apostas arriscadas no mercado de futuros realizadas pelo funcionário Jérôme Kerviel, responsável pelas operações de hedge do banco. Para isso, Kerviel se valeu não só de seu acesso a este mercado como também de seu conhecimento em tecnologia da informação, adquirido na época em que trabalhava no departamento de tecnologia do banco.

A ministra de Economia e Finanças da França - Christine Lagarde – informou que alguns controles internos do banco Société Générale falharam ou não foram levados em consideração antes do golpe, visto que o banco deveria ter monitorado as posições assumidas por Kerviel e não apenas os resultados líquidos de sua carteira. Além disso, o banco foi omissos a diversos alertas de

entidades como a Eurex – principal bolsa européia de derivativos, conforme noticiado pelo jornal Folha de São Paulo no dia 08 de fevereiro de 2008.

Como consequência, o Société Générale comprometeu sua imagem junto ao mercado e registrou uma queda no lucro líquido de aproximadamente 85% (US\$ 5 bilhões) quando comparado ao ano anterior.

Tal caso teve repercussão global, demonstrando a preocupa o de várias entidades financeiras em criar métodos de controle que sejam capazes de apontar e, principalmente, prevenir falhas e fraudes como esta.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar a importância estratégica do Sistema de Controle Interno Bancário, visto que um sistema de controle ineficaz pode ocasionar perdas como o caso ilustrado anteriormente.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Identificar a importância do Sistema de Controle Interno Bancário.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar o conceito de Controle Interno;
- b) Descrever o ambiente bancário e os riscos existentes;
- c) Demonstrar o processo de controle no ambiente bancário.

3 METODOLOGIA

Foi realizado um levantamento bibliográfico por meio de livros, artigos, periódicos, dentre outros, no intuito de construir um conceito sobre o atual sistema de controle interno no ambiente bancário.

A partir desta análise, foram selecionados os pontos básicos para compreensão do tema, construindo um entendimento lógico que possibilitasse o alcance do objetivo geral.

4 DISCUSSÃO TEÓRICA DO TEMA

4.1 O Conceito de Controle Interno

Para Rezende & Favero (2004), o conceito é bastante abrangente. Podemos verificar que o Controle Interno não só considera os aspectos contábeis e financeiros, mas também os aspectos operacionais dentro da organização.

Martin (2006) afirma que ao definir o conceito de Controle Interno, alguns pontos-chave devem ser considerados. Em primeiro lugar, o Controle Interno deve ser entendido como um processo, pois é constituído de diversas atividades que são executadas repetitivamente. Esse processo existe como um meio para atingir um fim, que são os objetivos da organização. Desta forma, o Controle Interno não é - e não pode ser - um fim em si mesmo.

Em segundo lugar, o Controle Interno é uma atribuição de todas as pessoas, de todos os níveis da organização, visto que no dia-a-dia de suas atividades, todos os colaboradores têm alguma tarefa/atividade de controle.

Neste caso, Martin (2006) entende que o controle interno é um dos processos básicos de gestão e é realizado para que todos os demais processos, atividades, operações e transações permaneçam sempre focados nos objetivos, evitando que haja desvios em relação a esse foco, os quais, quando detectados, devem ser prontamente corrigidos.

Assim, poderíamos afirmar que “o Controle Interno é um processo que visa assegurar que os resultados das operações se aproximem dos objetivos estabelecidos (Yoshitake, 1984)”. Desta forma, o Controle Interno existe como meio para alcançar um fim específico, ou seja, a existência de um sistema de controle só se torna possível a partir do momento em que há objetivos a serem alcançados.

No entanto, tais objetivos não devem ser apenas gerais, fixados para a organização como um todo. De acordo com Martin (2006), para que eles tenham sentido prático, os objetivos gerais devem ser segmentados, desdobrados ou decompostos em objetivos específicos coerentes e harmônicos para cada área de negócios, cada linha de produtos, cada departamento, cada tarefa e até mesmo para cada funcionário.

Uma vez estabelecido os objetivos específicos, o Sistema de Controle deverá ser implantado, considerando as funções básicas do Controle Interno que, na visão de Rezende & Favero (2004), são:

- a) a salvaguarda dos interesses da empresa, protegendo os ativos tangíveis e intangíveis de prejuízos decorrentes de fraudes ou erros involuntários;
- b) precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, de forma a assegurar a validade e integridade dos dados utilizados pela gerência na tomada de decisões;
- c) o estímulo à eficiência operacional dentro das normas estabelecidas, abrangendo aspectos relacionados às práticas de treinamento, controle de qualidade, planejamento de produção, política de vendas, auditoria interna e etc.;
- d) aderência às políticas existentes, garantindo o cumprimento não só das leis, normas e regulamentos externos emanados das autoridades bancárias mas também das diretrizes, normas e regulamentos internos.

Como é possível observar, o Controle Interno pode ser considerado sob os aspectos contábeis e administrativos. Em relação aos aspectos contábeis, os controles internos estão direcionados ao desenvolvimento de procedimentos que dêem proteção aos ativos e à geração de informações fidedignas pela contabilidade. Em relação aos aspectos administrativos, os controles internos promovem a vigilância gerencial, bem como o respeito e obediência às políticas administrativas (Rezende & Favero, 2004).

Para Martin (2006), o Controle Interno pode também ser considerado conforme a sua finalidade, podendo ser preventivo ou de resultado (também chamado de detectores). Os controles preventivos atuam antes da ocorrência do fato, sendo proativos e visando prevenir ou impedir a ocorrência de eventos de risco. Como exemplo, podemos citar a criação de normativos internos e a análise de crédito de um cliente antes da concessão de um empréstimo.

Os controles detectores, por outro lado, atuam após a ocorrência do fato, analisando os eventos que levaram a perdas ou prejuízos. Neste caso, o objetivo não é evitar as perdas, mas simplesmente analisá-las em termos do motivo que levou à sua ocorrência, as responsabilidades envolvidas e etc. Tais controles colocam a descoberto falhas no sistema de controles preventivos, os quais, se existiam, deveriam ter funcionado para prevenir tais perdas. Como exemplo, podemos citar as reconciliações contábeis e a criação de avaliações de desempenho.

Ainda no caso dos controles detectores, Rezende & Favero (2004) afirmam que os mesmos podem ser subdivididos em detectivo e corretivo. O controle detectivo relaciona-se à detecção do erro no momento em que eles ocorrem, com adoção de medidas tempestivas de correção. Um exemplo deste controle é a não aprovação de uma concessão de crédito parte do superior imediato por considerar que a análise da capacidade de pagamento do cliente não foi realizada conforme os normativos internos.

Já o controle Corretivo relaciona-se à detecção do erro após a ocorrência dos mesmos, com adoção de medidas posteriores de correção. Um exemplo é a abertura de processo interno para averiguação de cobrança indevida, com ressarcimento à parte prejudicada.

Vale ressaltar que, ao estabelecer os procedimentos do controle, “a empresa deve estar atenta para as mudanças, pois elas podem fazer com que o sistema original não mais se preste a seus fins (Rezende & Favero, 2004)”. As

alterações na legislação de um país são um bom exemplo de como os procedimentos de controle podem se tornar inválidos de um dia para outro, criando a demanda por novos procedimentos.

Considerando as mudanças e as variáveis incontroláveis do ambiente em que a organização está inserida, Martin (2006) afirma que “o Controle Interno deve proporcionar uma garantia razoável – embora nunca absoluta – de que a organização terá sucesso no alcance de seus objetivos. Isto ocorre porque além de qualquer organização estar sujeita a eventos imprevisíveis e conseqüentemente incontroláveis, o conceito de garantia razoável reconhece que o custo da estrutura de controle organizacional não pode exceder os benefícios esperados com a sua implantação.”

Um dos maiores problemas na implantação do Sistema de Controle Interno é justamente encontrar o ponto de equilíbrio nessa relação de custo e benefício. Se por um lado o excesso de controle pode encarecer e tornar mais lenta a realização de uma operação; por outro, um sistema de controle pouco elaborado pode contribuir para falhas ou fraudes extremamente onerosas para a organização. Desta forma, ao se estabelecer o Sistema de Controle Interno, é importante identificar o ambiente em que a organização está inserida e os riscos a que a mesma está exposta.

4.2 O Ambiente Bancário

De acordo com Martin (2006), para analisar o ambiente bancário, uma tarefa preliminar deve ser a de discutir e observar que os bancos constituem um tipo de empresa muito especial e de vital importância para a maior parte das sociedades modernas, visto que os mesmos estão presentes no mundo todo e atuam de modo semelhante em todos os países.

A função principal de um banco é a de estabelecer um elo, uma conexão entre poupadores e investidores de forma a viabilizar o desenvolvimento econômico através da captação de recursos e da canalização destes para investimentos produtivos. Assim, a disposição dos poupadores de confiar seus recursos a um banco, pressupõe que os mesmos confiam na integridade financeira daquela instituição.

Desta forma, a integridade financeira de um banco e a preservação de sua confiabilidade e fé pública está relacionada à garantia de que todas as suas operações sejam conduzidas dentro de padrões elevados de análise, gestão e controle; possibilitando ao banco honrar todos os compromissos assumidos.

Para ilustramos a importância da integridade e confiabilidade de uma instituição financeira, vejamos como exemplo as concessões de crédito em um banco. Se um banco conceder empréstimos sem realizar as devidas análises sobre a capacidade de pagamento, é bem provável que haja inadimplência por parte do tomador. Dependendo do volume de recursos emprestados, tal inadimplência poderá dificultar ou até mesmo impedir que o banco possa honrar suas obrigações perante os depositantes. Se isso ocorrer, a confiança do público no banco passa a ser questionada, o que pode afetar não apenas o banco com problemas, mas desencadear uma desconfiança generalizada que contaminará a totalidade do sistema bancário.

“Como a experiência histórica ensina, a perda generalizada de confiança no sistema bancário faz com que os indivíduos e as empresas busquem uma retirada rápida de seus depósitos para mantê-los líquidos ou aplicados em ativos reais (Martin, 2006)”. Toda a economia poderá ficar paralisada como consequência desta “corrida bancária”, causando problemas econômicos e até mesmo sociais, se levarmos em consideração a retração de negócios pela ausência de investimentos com consequente queda de renda, emprego e etc.

4.2.1 O ambiente externo de controle bancário

Tendo em vista a importância dos bancos para o desenvolvimento econômico de qualquer mercado e considerando que a confiabilidade é uma das chaves para o sucesso de uma instituição financeira, “os governos reconheceram, há muito tempo, que os bancos (e outras instituições financeiras) devem estar sujeitos a uma regulamentação que determine as diretrizes básicas do seu funcionamento e a uma supervisão oficial direta, estreita e abrangente de suas atividades” (Martin, 2006).

No caso do Brasil, o Conselho Monetário Nacional por meio da Resolução BACEN 2554/98, determinou às instituições financeiras do país a implantação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, inclusive no que se refere a seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Uma das razões que levaram o Conselho Monetário Nacional a determinar a implantação de sistema de controles internos é a necessidade de que o Sistema Financeiro Nacional, para se fortalecer, adote os padrões estabelecidos pelo BIS - Banco de Compensações Internacionais, através do Comitê da Basileia de Supervisão Bancária, que vem intensificando as exigências no tocante à administração de riscos dentro das instituições financeiras (Ferreira & Santos, 2003).

4.2.1.1 Os acordos da Basileia I e II

Conforme Martin (2006); com o advento da globalização, tornou-se necessário um entendimento geral sobre como deveria ser exercida a supervisão

bancária em cada país; de forma a fortalecer, estabilizar e proteger o sistema bancário internacional.

Para isso, foi criado o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia que é formado por representantes de bancos centrais e autoridades reguladoras dos países do G-10 e de outros países convidados. Tal Comitê não tem autoridade para exigir que suas recomendações e exigências se tornem obrigatórias em cada país. No entanto, mais de 100 países, incluindo o Brasil, já adotaram as normas do Acordo de Basiléia e as institucionalizaram nacionalmente através de leis e regulamentos.

Inicialmente, sua missão era a de definir um acordo sobre como deveria ser medido o capital de uma instituição financeira e qual deveria ser o capital mínimo que lhe deveria ser exigido de forma a evitar perdas inesperadas e até mesmo uma possível falência. Esse primeiro acordo, chamado de Basiléia I, foi publicado em 1988, tendo a sua vigência iniciada em 1992. Sua grande contribuição foi a de reconhecer que os riscos bancários devem ser continuamente fiscalizados pelos governos para evitar o risco sistêmico que eles geram.

As críticas ao Primeiro Acordo da Basiléia levaram à sua evolução, gerando o Acordo de 1996, quando não só os riscos de crédito, mas também os riscos de mercado passaram a ser considerados na definição do capital mínimo. De acordo com Xavier (2003), igualmente importante foi o fato do Comitê abrir a possibilidade das instituições financeiras utilizarem suas metodologias internas para mensuração e gerenciamento dos riscos a que estão expostas, desde que com anuência e revisão da autoridade supervisora.

Por fim, o Basiléia II – após um processo extremamente abrangente de consultas – foi promulgado em 2004, tendo como objetivo fazer com que as mensurações de capital sejam mais qualificadas e tenham mais sensibilidade ao risco real das exposições, além de detalhar e quantificar um número maior de

categorias de risco. De acordo com Ferreira & Santos (2003), a nova proposta foi estruturada em três pilares:

- a) Requerimento mínimo de capital: O capital mínimo deve ser suficiente para cobrir os riscos de mercado, crédito e operação.
- b) Supervisão da adequação de capital das instituições: Os bancos supervisionados devem possuir um método para calcular as suas necessidades de capital em função dos riscos de suas atividades e operar sempre acima do patamar mínimo exigido.
- c) Prática de efetiva disciplina de mercado: Ênfase à importância da transparência a respeito dos riscos, nas demonstrações financeiras de cada banco.

De acordo com Martin (2006), o Basileia II - quando comparado com o Basileia I - trouxe maior flexibilidade para que os bancos façam suas medições de risco, observando-se ainda um incentivo na forma de redução do capital mínimo exigido para os bancos que empregarem métodos mais avançados de mensuração.

Na prática, o Basileia II atinge os bancos da seguinte maneira: a instituição que não possuir controles internos eficientes e uma metodologia de avaliação de riscos implantada será obrigada a manter uma quantidade maior de recursos próprios em sua estrutura patrimonial. Por outro lado, a instituição bancária que investir nesses itens terá que reter menor volume de recursos. É uma espécie de seguro compulsório contra o risco (Ferreira & Santos, 2003).

4.2.2 O ambiente interno de controle bancário

Embora haja vários mecanismos de controle externo, como as leis e regulamentações de cada país e até mesmo o próprio Comitê da Basileia, é importante ressaltar que um sistema de controle interno só é “efetivo quando as

pessoas da entidade sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e têm a consciência, competência e o comprometimento de fazerem o que é certo da maneira certa” (Ferreira & Santos, 2003). Assim, para que o controle interno ocorra de maneira efetiva, torna-se fundamental uma governança corporativa expressiva e atuante.

De acordo com Martin (2006), “governança corporativa é o conjunto dos mecanismos utilizados por uma entidade para fazer com que os objetivos sejam cumpridos”.

Num banco, a instância máxima do poder de controle é constituída pelo Conselho de Administração que atua no nível mais alto da organização, sendo de sua inteira responsabilidade assegurar aos acionistas e demais interessados que o banco está cumprindo os objetivos e metas estipulados e que a integralidade dos elementos do controle interno e seus órgãos estão funcionando adequadamente, acompanhando e aprovando as decisões de gestão de recursos tomadas pelos Diretores Executivos.

Assim, a governança corporativa fixa os objetivos, metas e estratégias do banco, mas são as atividades de controle interno que possibilitam a atuação da governança, pois são elas que verificam se os gestores estão operando os recursos adequadamente para cumprir os objetivos e metas, repassando tais informações ao Conselho.

Desse modo, Martin (2006) afirma que numa organização bancária há três esferas totalmente distintas de atuação, que devem ser segregadas em órgãos com atuação e natureza totalmente diferentes:

- a) Governança corporativa: conduzida principalmente pelo Conselho de Administração. Fixa a missão, os objetivos e as metas de um banco, mas não tem o poder executivo de aplicar recursos diretamente.
- b) Dirigentes e executivos: por delegação e autorização do Conselho, são os encarregados de elaborar as estratégias e efetivar, em todos os níveis,

as operações e os negócios bancários que mobilizam e aplicam recursos. São diretamente encarregados de fazer com que o banco atinja seus objetivos.

- c) Controles internos: também por delegação e autorização do Conselho, são encarregados do processo de controle interno, isto é, de implantar e manter os controles necessários para que haja a citada garantia razoável de que os executivos irão cumprir os objetivos do banco e que serão evitados ao máximo os desvios e perdas de ativos, que podem ocorrer por imprevisão, incompetência ou má-fé.

Desta forma, podemos concluir que o Conselho de Administração é o centro do poder da governança corporativa, ou seja, é um elemento básico do ambiente de controle interno, uma vez que uma governança atuante influencia todos os demais elementos desse ambiente.

De acordo com Martin (2006), cabe à governança corporativa estabelecer internamente uma atitude favorável sobre os controles internos, que devem ser vistos não apenas como expedientes burocráticos, mas como instrumentos de gestão de recursos e riscos e, como tais, criadores de valor para a empresa. Essa atitude é determinante para que os Diretores Executivos, os gestores de recursos e, de forma geral, todas as pessoas do banco entendam, aceitem e pratiquem, de forma produtiva, os controles.

5 RISCOS EXISTENTES

Conforme Zeno (2007), para que se tenha uma correta compreensão do que seja risco, três pontos devem ser considerados. Primeiramente, o risco sempre esteve presente nas atividades do ser humano uma vez que cada tomada de decisão envolve um processo de escolha entre várias alternativas de risco e suas respectivas recompensas.

Em segundo lugar, deve-se perceber que o risco envolve fatos recorrentes ou repetitivos, ou seja, apesar de sua natureza incerta quanto ao resultado futuro, é possível estimá-lo com base em probabilidades.

Por fim, apesar do ser humano apresentar uma forte aversão a perdas, o risco não deve ser percebido como algo necessariamente ruim ou negativo. Ao contrário, o risco está associado a um retorno e ambos são diretamente proporcionais. Quanto maior o risco, maior o retorno. Cabe a cada um decidir o grau de risco que está disposto a correr.

Para Zeno (2007), “o risco corporativo deve ser entendido como a chance de acontecer algo que cause impacto nos objetivos das corporações. Os riscos corporativos podem gerar diversas formas de perdas para as empresas, como furtos, fraudes, erros humanos, penalidades regulatórias e legais, danos à marca, imagem e reputação e até perdas de oportunidade pela não tomada de ações”.

5.1 Os Tipos de Riscos

Levando em conta as peculiaridades de cada empresa, como as ferramentas de gestão utilizadas, é possível classificar os tipos de risco de diferentes formas.

No geral, os riscos mais comumente enfrentados pelas empresas, conforme Zeno (2007), são:

- a) Risco de mercado: possibilidade de perdas decorrentes de mudanças inesperadas em fatores de mercado como taxas de juros e de câmbio, preços de ações e “commodities”.
- b) Risco de crédito: possibilidade de perdas decorrentes de obrigações não honradas ou da diminuição da capacidade do tomador de recursos de honrar seus compromissos, resultando em inadimplência.
- c) Risco operacional: possibilidade de perdas potenciais de uma empresa quando seus sistemas, práticas e controles internos não forem capazes de conter falhas humanas ou de equipamentos.
- d) Risco Legal: possibilidade de perdas decorrentes de violação de legislação, de contratos claros ou mal documentados, criação de novos tributos e etc.

Para Martin et al. (2004), os riscos também podem ser classificados como:

- a) Riscos de Propriedade: associados à mobilização, aquisição, manutenção e disposição dos ativos.
- b) Riscos de Processo: originados do uso ou da operação dos ativos para alcançar os objetivos empresariais.
- c) Riscos Comportamentais: riscos vinculados à aquisição, manutenção, utilização e disposição dos ativos empresariais de base humana, entre os quais se encontra a capacidade de gestão.

Independente da forma como os riscos são classificados, o importante é reconhecer que é da essência da atividade bancária tomar riscos. “Portanto, o processo de gestão de riscos não se constitui em eliminá-los, mas sim em controlá-los. Esse controle só será eficiente se a identificação e a avaliação dos riscos forem muito bem feitas” (Ferreira & Santos, 2003).

5.2 O Processo de Identificação e Avaliação dos Riscos

No ambiente bancário, Martin (2006) afirma que o processo de identificação dos riscos é feito a partir do reconhecimento de fatores externos e internos que podem levar a eventos de risco.

Dentre os fatores externos, estão os fatores sistêmicos globais como crises financeiras, guerras, movimentos de preços desfavoráveis em commodities básicas e etc.; e também os fatores sistêmicos nacionais que incluem todos os aspectos políticos, econômicos e sócio-demográficos de um país.

Já os fatores internos dizem respeito a aspectos do próprio setor bancário, como as autoridades bancárias, as demandas pelos serviços bancários, a atuação da concorrência, o nível de tecnologia utilizado, os equipamentos de apoio à atividade bancária, os processos de trabalho utilizados, as pessoas da organização e o risco de descasamento entre as operações de captação e aplicação.

Uma vez identificados, os riscos devem ser priorizados em função do seu potencial de perdas para o banco. Isso significa que os riscos devem ser avaliados, isto é, devem ser medidos através de determinadas métricas ou critérios quantitativos que permitam compará-los entre si segundo diferentes dimensões de forma a fundamentar políticas consistentes e objetivas para sua gestão e controle.

De acordo com Martin (2006), dois conceitos sobre avaliação de risco devem ser aqui introduzidos: o conceito de risco intrínseco e o conceito de risco residual. O risco intrínseco de uma atividade bancária é o montante de riscos aos quais está exposta, se não efetuar nenhuma ação visando reduzir o seu impacto ou a possibilidade de sua ocorrência. Já o risco residual diz respeito ao

montante dos riscos que permanecem latentes numa atividade bancária, após ter tomado todas as medidas para sua gestão e controle.

Cada evento de risco deve ser avaliado em termos de suas possíveis conseqüências para a empresa, o que significa avaliar o seu impacto em termos de perdas para a organização bancária e a possibilidade de sua ocorrência se não forem tomadas medidas de controle.

Martin (2006) ainda afirma que tanto o impacto quanto a possibilidade de ocorrência devem ser medidos preferencialmente por métodos quantitativos para que seja facilmente percebido o grau de relevância de cada risco.

5.3 Monitoramento dos Riscos

Feita a avaliação, o monitoramento é outra parte importante do processo de gerenciamento do risco. Esta fase envolve a freqüente apresentação de informações relevantes aos envolvidos no processo, uma vez que os riscos bancários são muito dinâmicos e estão em constante mutação.

Para Ferreira & Santos (2003), “a periodicidade do monitoramento de cada atividade do banco deve ser determinada em função dos riscos envolvidos e da freqüência e natureza de mudanças que ocorrem em cada área específica”.

Vale destacar que, na fase de monitoramento, os controles internos precisam ser constantemente revisados para fazer face a novos riscos ou a riscos anteriormente não detectados.

Além disso, é preciso ter em mente que o gerenciamento do risco deve ser feito de forma holística, pois “através da gestão integrada do risco corporativo as empresas conseguem lidar melhor com o risco e retorno associados à incerteza, o que eleva a capacidade de criação de valor” (Zeno, 2007).

5.4 Os Riscos e a Organização

Para nortear os executivos e também os controles internos, Martins (2006) afirma que a governança de um banco deve determinar o grau de aceitação de riscos que a organização estará disposta a correr. O nível de aceitação de riscos implica, por exemplo, na fixação de diretrizes e limites máximos para a realização de determinadas operações ou para adoção de métodos de trabalho.

Aos executivos cabe trabalhar dentro de tais diretrizes e limites, desenvolvendo procedimentos e mecanismos para gerir os riscos inerentes às operações sob sua responsabilidade. Ao controle interno cabe verificar se a gestão de riscos está sendo executada de forma eficaz e eficiente além de verificar se o grau de aceitação de riscos fixado para o banco está sendo cumprido não só nas diferentes áreas de sua atuação mas também em termos do banco como um todo.

Por fim, é importante considerar que não há ambientes de negócio que possam ser considerados livres de risco e os controles internos não existem para criar tais ambientes. Como já dito anteriormente, a função dos controles internos é a de assegurar, com um grau razoável de probabilidade, que os objetivos de um banco sejam alcançados, através de uma administração competente dos recursos aplicados em suas operações e produtos e dos riscos que lhes são associados.

6 O PROCESSO DE CONTROLE

A implantação de um programa de controle interno em uma organização não é uma tarefa fácil, pois tal implantação depende da correta combinação entre tecnologia, uma política corporativa abrangente, um extenso processo de educação de seus funcionários aliada a uma eficiente estrutura organizacional.

De acordo do Vieira (2007), uma estrutura de controles internos deve possuir as seguintes características imprescindíveis:

- a) A definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;
- b) O estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;
- c) Verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos anteriormente mencionados.

6.1 As Atividades de Controle

6.1.1 A segregação de tarefas

Para que isso aconteça, a estrutura organizacional deve ser estabelecida com base na segregação de tarefas, uma vez que “as unidades de controle, embora interagindo de forma estreita e colaborativa com as áreas de gestão, não podem ficar hierarquicamente subordinadas aos setores cujas atividades elas controlam e auditam” (Martin, 2006).

Além disso, as atribuições em relação à realização de determinadas atividades devem ser segregadas entre diferentes pessoas, para reduzir o risco de erro, falha ou apropriação indébita.

Conforme a definição de Almeida (1996), “a segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não tenha acesso aos registros contábeis e aos ativos, pois são funções incompatíveis dentro do sistema de controle interno”. Caso contrário, seria possível a um determinado indivíduo ocultar fraudes e desfalques de maneira fácil e até mesmo permanente.

As segregações de tarefas baseiam-se nos interesses normalmente antagônicos de diferentes indivíduos. Martin (2006) afirma que - num banco - o ideal é segregar todas as funções de autorizar, custodiar, registrar, contabilizar e executar.

O controle interno deve realizar uma análise detalhada da estrutura funcional da instituição para verificar se está havendo uma adequada segregação de funções. Em todos os casos em que a segregação não for possível, a empresa deve considerar que tais casos são pontos relevantes de concentração de riscos e deve ser implantado algum mecanismo de revisão periódica independente das operações desses pontos para assegurar que todas as normas de políticas e procedimentos do banco estejam sendo seguidas.

Para Martin (2006), no caso de bancos - nos quais nem sempre é possível uma perfeita segregação de tarefas para todas as transações – é particularmente importante envolver terceiros no processo de controle interno.

Assim, em tais casos, podemos estabelecer o controle duplo, que é uma atividade de controle muitas vezes identificada como sendo igual à segregação de tarefas. No entanto, no controle duplo, dois diferentes indivíduos contribuem para a realização de uma determinada tarefa, ao passo que na segregação as tarefas são divididas entre diferentes indivíduos. Um exemplo de controle duplo é a instrução para que todos os contratos ou todas as vendas de títulos de um banco sejam assinados por dois diferentes representantes autorizados.

6.1.2 As confirmações

Outra forma de reduzir riscos de erros e até mesmo fraudes é a implantação de confirmações, ou seja, quando uma atividade deve ser obrigatoriamente confirmada por um terceiro indivíduo para que a mesma tenha validade. Nestes casos, quem ordena uma transação em nome do banco não deve ser o mesmo indivíduo que realiza a confirmação a fim de validá-la.

Uma forma especial de confirmação são as autorizações, aprovações e verificações. Em um banco, onde a delegação de poder é algum comum, nos mais variados níveis da hierarquia os superiores delegam a seus subordinados poderes para executar determinadas transações, dentro de certos parâmetros, limites ou alçadas.

Em algumas atividades, são exigidas aprovação prévia do superior para que o mesmo possa verificar se ela está em conformidade com as políticas e procedimentos aprovados. Todas as aprovações somente devem ser concedidas após a revisão de todos os documentos que devem subsidiar e justificar a transação. Todos os quesitos não usuais devem ser questionados e respondidos satisfatoriamente.

No que diz respeito às confirmações, são comuns nos bancos os chamados “limites de alçada”, segundo os quais quem delega poderes os restringe ou estabelece limites, em função da natureza ou do montante de recursos envolvidos. Quanto maior o risco ou o montante de recursos envolvidos nas operações, maior tende a ser o nível hierárquico (alçada) responsável pela confirmação das mesmas.

6.1.3 Reconciliações

Para minimizar o risco operacional, também é bastante utilizado as reconciliações que nada mais são que comparações de registros independentes sobre os mesmos dados, buscando investigar as diferenças e proceder às ações corretivas, quando necessárias.

Em geral, com a tecnologia disponibilizada hoje, boa parte das reconciliações é feita automaticamente, em termos diários ou semanais. Porém, ao se tratar de transações especiais ou não repetitivas, as reconciliações são mais onerosas, porque geralmente envolvem pesquisas manuais de registros. Tais reconciliações nem sempre são feitas com a periodicidade devida, o que pode abrir espaço para determinados riscos.

Toda diferença encontrada numa reconciliação deve ser investigada, explicada e prontamente solucionada. Se, por exemplo, uma despesa foi lançada incorretamente na conta de um determinado departamento, então quem a aprovou deve explicar porque isso ocorreu. Após tal explicação, se satisfatória, cabe ao Contador/Controller da organização sanar o lançamento errado, notificando a Controladoria Interna de seu procedimento.

As reconciliações devem sempre ser aprovadas pelos responsáveis dos departamentos envolvidos nas transações.

6.1.4 Normas

Uma parte importante dos controles de um banco é feita a partir de normas estipuladas para uso interno. Martin (2006) afirma que “as normas são documentos escritos utilizados para estabelecer políticas, fixar atribuições e delegações de poder, delimitar riscos, determinar procedimentos de trabalho, conceder autorizações, exigir análises, revisões e reconciliações, etc. São

instrumentos da hierarquia da administração de um banco, que servem para indicar e ordenar claramente uma diretriz, um comando aos que estão sujeitos a ela.”

Ao criar uma norma, deve-se considerar a abrangência da mesma. Em geral, a abrangência depende do nível e do grau de autoridade de quem a expediu. Uma norma do Conselho, por exemplo, abrange usualmente o banco todo. Já uma norma de um chefe de departamento, por exemplo, só abrangeria os seus subordinados diretos.

Uma boa prática de controle interno é manter todas as normas internas num único manual. Nesse manual, deve haver uma parte geral, aplicável a todos os funcionários e a todas as unidades e partes específicas que dizem respeito a operações e procedimentos particulares de determinadas áreas de negócios. Essas últimas apresentam os procedimentos aprovados, isto é, os métodos e processos de trabalho, o fluxo de todas as atividades e todos os controles que devem ser empregados em cada posto da organização bancária.

As normas fornecem a direção específica e o suporte nas realizações de cada tarefa, eliminando dúvidas sobre a organização e determinando o conteúdo e a metodologia de cada operação. Também minimizam conflitos entre áreas e pessoas, uma vez que as atividades e responsabilidades de cada um destes já estão previamente determinadas.

6.1.5 Documentação

Tão importante quanto à normatização é o processo de documentação, quando são registrados todos os detalhes de decisões, normas, transações, procedimentos ou sistemas. O ideal é que toda documentação seja completa, precisa e registrada tempestivamente, tendo uma finalidade clara, de forma que sua formatação e texto facilitem a consulta e utilização.

No caso de transações bancárias, a documentação deve permitir a captura das características de todas as suas etapas, da iniciação ao fechamento. Isso significa que todo o ciclo de vida da transação deve ser registrado, incluindo iniciação e autorização, seu progresso em todas as fases de processamento e sua classificação e registro final.

De uma forma geral, uma boa estrutura de controle interno reúne sua documentação e normas em manuais que, além de incluir um organograma de sua estrutura organizacional, devem conter as principais normas relativas às atribuições de seus órgãos, à fixação dos objetivos dos controles e à descrição de suas atividades e métodos de trabalho.

6.2 Demais Procedimentos

6.2.1 Comunicação

Depois de determinar as atividades de controle a serem exercidas e os objetivos das mesmas, um aspecto imprescindível para garantir de que o sistema de controle tenha sucesso é a comunicação.

De acordo com Ferreira & Santos (2003), “a comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles”. Informações sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividades de controle e desempenho devem ser transmitidas a toda entidade.

Por outro lado, as informações recebidas, de maneira formal ou informal, de fontes externas ou internas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas quanto à sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas às pessoas que as necessitam, tempestivamente e de maneira adequada.

Além de examinar os sistemas de informação utilizados pelo banco, o sistema de controle interno deve examinar os canais de comunicação que utiliza

para verificar se a informação está fluindo em tempo hábil, alcançando todas as pessoas direta ou indiretamente envolvidas com a informação e circulando em todos os sentidos do organograma da empresa.

A comunicação não é um componente isolado do sistema de controle interno. Ela afeta todos os aspectos das operações de um banco e também influencia o funcionamento e a produtividade de todo o sistema de controle interno.

“Deve-se lembrar que a finalidade última do controle interno é influenciar o comportamento das pessoas. Sem uma comunicação efetiva, elas não podem ser adequadamente administradas, orientadas e motivadas” (Martin, 2006).

6.2.2 Monitoramento

O processo de implantação de um sistema de controle envolve também o monitoramento do desempenho da instituição de forma geral. Neste caso, deve-se também estabelecer o hábito de monitorar as atividades de controle de forma a zelar pela sua eficiência e eficácia no decorrer do tempo.

Para Rezende & Favero (2004), é importante que se faça regularmente uma revisão detalhada de todo o sistema levantando dados através de leitura de manuais de procedimentos e fluxogramas, inspeção física de todas as fases de uma operação e até mesmo conversas com os funcionários do setor.

O importante a destacar com relação a essas ferramentas é que uma vez elaboradas e definidas a sua metodologia de elaboração, devem ser constantemente submetidas a ajustes e adequações, objetivando mantê-las adequadas ao plano estratégico e ao monitoramento de riscos da instituição (Ferreira & Santos, 2003).

6.2.3 Deficiências no sistema de controle interno

No que diz respeito às possíveis falhas observadas no processo de implantação de um sistema de controle, Ferreira & Santos (2003) sugere o agrupamento realizado pelo Comitê da Basileia de cinco categorias de tipos de deficiências de controles internos encontrados nas instituições financeiras com problemas:

- a) Falta de supervisão e atenção por parte da gerência e falha em desenvolver uma robusta cultura de controle dentro do banco;
- b) Inadequação da identificação e avaliação dos riscos em certas atividades bancárias, quer registradas em balanço ou não;
- c) Ausência ou insuficiência de estruturas e atividades de controle indispensáveis, tais como segregação de funções, aprovações, verificações, conciliações e avaliações de desempenho operacional;
- d) Inadequação da comunicação de informações entre os vários níveis hierárquicos do banco, especialmente no que diz respeito à comunicação de problemas aos níveis mais elevados;
- e) Programas de auditoria e atividades de monitoramento inadequados ou ineficientes.

A função dos controles internos é a de análise, de acompanhamento, de comunicação e não de intervenção, correção ou punição. No entanto, “os problemas constatados reforçam a importância de que os diretores e gerentes de bancos, auditores internos e externos e os supervisores bancários dediquem maior atenção ao aprimoramento dos sistemas de controles e à contínua avaliação de sua eficácia” (Ferreira & Santos, 2003).

7 O MÉTODO COSO

A importância do sistema de controle interno e os prejuízos provocados pela ausência ou deficiências do mesmo levaram as autoridades de muitos países a se preocuparem com questão.

Em 1985, foi criada, nos Estados Unidos, a Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, também conhecida como *Treadway Commission*. Esta iniciativa tinha como finalidade estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros e contábeis e desenvolver recomendações para empresas públicas, auditores independentes e instituições educativas.

Tal comissão era patrocinada pelas seguintes entidades de classe ligadas à área financeira:

- a) *AICPA - American Institute of Certified Public Accounts* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados);
- b) *AAA - American Accounting Association* (Associação Americana de Contadores);
- c) *FEI - Financial Executives International* (Executivos Financeiros Internacionais);
- d) *IIA - The Institute of Internal Auditor* (Instituto dos Auditores Internos);
- e) *IMA - Institute of Management Accountants* (Instituto dos Contadores Gerenciais).

Em 1992, este Comitê das Organizações Patrocinadoras (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO*) desenvolveu um método para avaliação dos controles internos que se tornou referência mundial para as organizações que se preocupam com a eficiência de sua estrutura de controle.

Conforme Vieira (2007), o COSO define controles internos como um processo realizado pelo conselho de administração, pela administração e pelos funcionários de uma entidade que visa dar garantia razoável quanto ao cumprimento dos objetivos da organização, abrangendo as categorias de eficácia e eficiência das operações; confiabilidade dos relatórios financeiros e cumprimento das leis e regulamento aplicáveis.

No método COSO, o controle interno é um processo constituído de cinco elementos essenciais que se inter-relacionam:

- a) Ambiente de Controle: abrange toda a estrutura de controles internos, incluindo conceitos como conduta, atitude, consciência, competência e estilo. Grande parte de sua força é extraída da conduta estabelecida pelo conselho de administração e pelos executivos da companhia;
- b) Avaliação e Gerenciamento dos Riscos: envolve a identificação e a análise pela administração dos riscos mais relevantes para alcance dos objetivos. Cada risco que possa prejudicar ou impedir a realização do objetivo é identificado e priorizado;
- c) Atividades de Controle: desenvolvidas para direcionar especificamente cada objetivo de controle, visando atenuar os riscos identificados anteriormente. As atividades de controle são políticas, procedimentos e práticas adotadas pela empresa para assegurar que os objetivos operacionais sejam realizados e as estratégias para atenuar riscos executados;
- d) Informação e Comunicação: fornece suporte aos controles internos, transmitindo informações para todos os níveis organizações, em um formato e uma estrutura de tempo que permita aos funcionários executarem suas atividades de controle com eficácia.

- e) Monitoramento: processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos durante avaliações contínuas e especiais.

Na Metodologia COSO, a base para a avaliação do Sistema de Controles Internos é a verificação de que cada um dos cinco componentes está presente e funcionando adequadamente em relação a cada um dos objetivos do negócio, o que no caso das instituições financeiras é essencial (Ferreira & Santos, 2003).

Para demonstrar que todos os componentes de uma estrutura de controle interno devem interagir holisticamente, o sistema COSO utiliza a forma tridimensional de um cubo, conforme a Figura 1.



Figura 1. Cubo COSO. Representação esquemática das três dimensões dos componentes de uma estrutura de controle.

Assim, o sistema COSO possui três dimensões: os componentes de controle, as unidades administrativas que deverão ser avaliadas e as atividades de controle (processo, registro e conformidade).

De acordo com Carvalho (1996), o sistema COSO é “uma contribuição ao mesmo tempo atual e profunda para o estudo do controle interno e a tentativa de correlacioná-lo com o dever dos administradores de empresas, obrigações dos auditores e entendimento das questões relativas a risco empresarial e de auditoria.”

A maior contribuição do sistema COSO é oferecer mecanismos necessários para que os riscos envolvidos sejam analisados com foco no objetivo geral da organização e não apenas no objetivo do processo em questão.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há até bem pouco tempo, a palavra risco era tida apenas como um componente imponderável dos negócios com o qual as empresas eram obrigadas a lidar no seu dia-a-dia. Premiadas por diversos fatores que resultaram em sérios prejuízos, falências e problemas de liquidez, as organizações financeiras e em especial, as bancárias, foram levadas a destinar mais atenção e um volume bem maior de recursos para a proteção dos seus ativos.

Assim, as autoridades monetárias de diversos países cuidaram de normatizar internamente a criação e implantação de controles internos nos bancos que atuam em seu país, tendo por base a metodologia COSO, que fundamentou a mesma normatização no âmbito internacional e que em síntese significa conhecer a empresa e seu respectivo ambiente, seus objetivos e os riscos à que a mesma está exposta.

Assim, o sistema de controle interno dessas instituições passa a atuar de forma mais focada nos pontos que poderiam sujeitar a organização a maiores riscos e torna-se um instrumento indispensável para o seu sucesso, uma vez que sua principal função é a de cuidar para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma eficiente e eficaz.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 590p.
- CARVALHO, L. N. G. **Uma contribuição à auditoria do risco de derivativos**. 1996. 117p. Dissertação (Doutorado em Contabilidade) – Universidade de São Paulo.
- ESTADÃO. Operador provoca rombo recorde de US\$ 4,9 bi no 2º maior banco francês. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, 25 Jan. 2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080125/not_imp114826,0.php> Acesso: 24/02/2008.
- FOLHA ON LINE. França determina prisão de operador do Société Générale acusado de fraude. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 08 fev. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u370720.shtml>> Acesso: 18/02/2008.
- FERREIRA, J. A.; SANTOS, S. M. Atua o da auditoria interna com foco em riscos. In: **III Fórum Estadual de Auditoria e I Seminário Regional de Auditoria e Controladoria**, 2003, Fortaleza. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/trabalhos>>. Acesso em: 01. 03. 2008.
- MARTIN, N. C. **Os Controles Internos no Contexto Bancário**. São Paulo: FIPECAFI, 2006. 177p. Apostila.
- MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R.; DIAS FILHO, J. M. Governança empresarial, riscos e controles internos: A emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, v.34, p. 7-22, jan./abr. 2004.
- REZENDE, S. M.; FAVERO, H. L. A importância dos controles internos dentro das organiza es. **Revista de Administra o Nobel**, São Paulo, v.3, p. 33-44, jan./jun. 2004.

VIEIRA, S. A. **Governança corporativa em instituições financeiras: Análise comparativa entre as normas nacionais e internacionais.** 2007. 100p.

Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo.

XAVIER, P. H. M. **Transparência nas demonstrações contábeis dos bancos no Brasil: Estudo de caso sob a perspectiva do acordo “Basileia 2”.** 2003.

177p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília.

YOSHITAKE, M. **Manual de Controladoria Financeira.** 1. ed. São Paulo:

IOB, 1984. 416p.

ZENO, J. M. C. **Risco legal: uma introdução ao seu gerenciamento no atual cenário corporativo.** 2007. 76p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em

Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC.