

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E MISSÕES**  
**URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – STRICTO SENSU**  
**MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES**

**GEAN CARLO SCHUSTER KONRATH**

**MAPA ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL PARA UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO ASSOCIANDO AO BALANCED SCORECARD**

**Santo Ângelo – RS**

**2018**

**GEAN CARLO SCHUSTER KONRATH**

**MAPA ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL PARA UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO ASSOCIANDO AO BALANCED SCORECARD**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, Programa de PósGraduação Stricto Sensu da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica das Organizações.

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Neusa Maria Gonçalves Salla**

**Santo Ângelo – RS**

**2018**

K82m Konrath, Gean Carlo Schuster  
Mapa estratégico de gestão de risco operacional para uma cooperativa de crédito associando ao Balanced Scorecard / Gean Carlo Schuster Konrath. – Santo Ângelo : URI, 2018.  
87 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2017.

1. Gestão de risco 2. Cooperativa de crédito 3. Balanced Scorecard I. Título.

CDU: 65.012.2

*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

GEAN CARLO SCHUSTER KONRATH

MAPA ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL PARA UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO ASSOCIANDO AO *BALANCED SCORECARD*

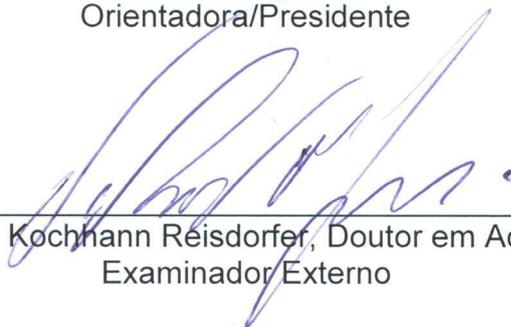
Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



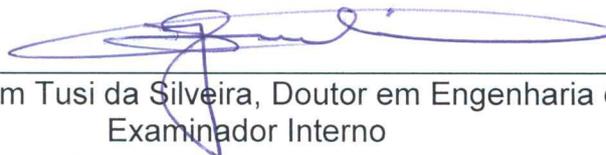
---

Prof. Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis  
e Administração  
Orientadora/Presidente



---

Prof. Dr. Vitor Kochmann Reisdorfer, Doutor em Administração  
Examinador Externo



---

Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção  
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 18 de Janeiro de 2018.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Gilmar e Vera que sempre me ajudam e aconselham, mostrando que a educação, o respeito, a honestidade e a família são princípios importantes e fundamentais para uma vida feliz.

Também dedico a minha companheira Aline pela ajuda e paciência que teve nesse período de amadurecimento e trabalho árduo.

“... Tenho uma família maravilhosa que eu amo muito, tenho bons amigos, faço novos amigos a cada lugar por onde eu passo, curto a cada segundo da vida e procuro fazer com que cada segundo vale a pena ser vivido, tento não me arrepender de algo que fiz errado, pois nunca soube o que era certo ou errado antes de fazer porque sempre me guio pelos caminhos corretos e nunca os mais fáceis, más nem tudo que é certo pra mim será certo para outros que pense diferente e isso é algo que sempre respeitei... A minha vida nunca foi fácil e acredito que nunca será mais tenho certeza que o que sempre me move e as energias que eu encontro está ligada a família, pois desde criança sempre busquei forças e opiniões da minha família, sem a família somos igual a um exercito que batalha por muitas vezes com várias nações sem saber o seu objetivo final. Tenho o que preciso para viver, não tenho tudo que quero mais amo tudo que tenho... As palavras finais que deixo aqui é que todos vivam felizes, independente de qualquer coisa, porque a única coisa que dura pra sempre são as lembranças sejam elas atuais ou do passado e cada um escolhe o que quer recordar, então vivamos e lembremo-nos dos momentos felizes e resolvemos o que estiver ao nosso alcance, o resto o tempo corrigirá”.

Mário Coelho

## **AGRADECIMENTO**

Esta caminhada para obter o Mestrado não foi fácil, muitas vezes solitário, mas algumas pessoas foram muito importantes para não desistir e também para a idealização desta dissertação.

Agradeço aos meus pais e minha companheira pelo apoio e compreensão que recebi durante este período de grandes desafios.

A professora orientadora Dr. Neusa, que aceitou orientar a minha ideia e acreditou que poderíamos formar uma boa equipe e desenvolver um bom trabalho, professora que contribuiu muito, que me ajudou nos momentos de dúvida e que pela sua qualidade e experiência provocou reflexões sobre o que estava escrito a fim de tornar o trabalho cada vez melhor, sou muito grato a essa pessoa.

Aos gestores da empresa da pesquisa, que também apoiaram a ideia e disponibilizaram a liberação do emprego nas tardes em que havia aula, muito obrigado.

A família e aos amigos mais próximos que de alguma forma me ajudaram durante o período do mestrado.

## RESUMO

O risco operacional é uma possibilidade de perdas oriundas das falhas provocadas por sistemas, pessoas ou controles inadequados. Os processos manuais e a falta de controles são as situações que aumentam as probabilidades de perdas decorrentes do risco operacional. O objetivo do trabalho foi elaborar um mapa estratégico de gestão de risco operacional utilizando a ferramenta do *Balanced Scorecard*, a fim de reduzir a exposição da instituição financeira e fortalecer a imagem de uma organização sólida e preparada para as mais diversas situações do mercado. Para dar sustentação à pesquisa o referencial teórico contou com quatro linhas bibliográficas, sendo elas, o mercado financeiro, análise e gestão de risco, controladoria e controle interno e o *Balanced Scorecard*. Para tanto, a metodologia caracterizada é pesquisa qualitativa sendo qualificada quanto aos procedimentos como bibliográfica, documental e estudo de caso, quanto aos objetivos é descritiva, a coleta dos dados foi realizada através das técnicas de análise de documentos e observação. O sujeito da pesquisa é uma cooperativa de crédito da região Noroeste do Rio Grande do Sul, possuindo no seu quadro de associados em torno de 50% da população da região, sendo ela responsável por impulsionar o desenvolvimento das famílias, do comércio e principalmente da agricultura oferecendo investimentos financeiros, créditos e produtos e serviços, sendo a única instituição financeira em diversas cidades. Após a coleta dos dados, fez-se a análise e discussão dos resultados, considerando satisfatórios os atendimentos aos objetivos propostos, sendo possível evidenciar a estrutura do Sistema Sicredi e analisar perdas decorrentes ao risco operacional nos últimos três anos, onde concluiu-se que tem representatividade no resultado líquido da cooperativa principalmente com as perdas relacionadas às Demandas Trabalhistas, Práticas Inadequadas e Fraudes Externas. Os riscos foram relacionados com as perspectivas do *Balanced Scorecard* e por fim resultou na elaboração de um mapa estratégico, que transformou o levantamento em uma linguagem mais clara e objetiva e ainda foi possível avaliar a maturidade da empresa com relação à gestão do risco operacional, considerando-se no estágio de Maturidade Padronizado, com situações evidenciando o do nível de excelência.

**Palavras chaves:** Gestão do Risco Operacional - Cooperativa de Crédito – *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

Operational risk is a possibility of losses arising from failures caused by inadequate systems, people or controls. Manual processes and lack of controls are the situations that increase the probability of losses due to operational risk. The objective of the work was to develop a strategic map of operational risk management using the Balanced Scorecard tool in order to reduce exposure of the financial institution and strengthen the image of a solid organization prepared for the most diverse market situations. In order to support the research, the theoretical framework included four bibliographical lines: the financial market, risk analysis and management, internal control and control, and the Balanced Scorecard. For this, the methodology is qualitative research being qualified as the procedures as bibliographical, documentary and case study, as far as the objectives is descriptive, the data collection was performed through the techniques of document analysis and observation. The research subject is a credit cooperative in the northwestern region of Rio Grande do Sul, having 50% of the population of the region in its membership, being responsible for boosting the development of families, commerce and mainly agriculture offering financial investments, credits and products and services, being the only financial institution in several cities. After the data collection, the analysis and discussion of the results were made, considering the satisfactory fulfillment of the proposed objectives. It is possible to highlight the structure of the Sicredi System and analyze losses due to operational risk in the last three years, where it was concluded that it is representative in the net result of the cooperative, mainly with losses related to Labor Claims, Inappropriate Practices and External Fraud. The risks were related to the perspectives of the Balanced Scorecard and finally resulted in the elaboration of a strategic map, which transformed the survey into a clearer and more objective language and it was also possible to evaluate the company's maturity in relation to operational risk management, considering in the Standardized Maturity stage, with situations evidencing the level of excellence.

**Keywords:** Operational Risk Management - Credit Cooperative - Balanced Scorecard.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplos de riscos operacionais entre 1984-1999 .....	18
Quadro 2: Resumo dos princípios das boas práticas da gestão do risco operacional .....	33
Quadro 3: Tipos de seguros .....	35
Quadro 4: Exemplos de risco e exposição .....	38
Quadro 5: Controles para mitigar a exposição ao risco.....	38
Quadro 6: Representatividade das perdas operacionais – Impacto Financeiro .....	57
Quadro 7: Subcategorias do risco e exemplos.....	62
Quadro 8: Exemplos de risco e exposição .....	63
Quadro 9: Fraudes Internas .....	65
Quadro 10: Fraudes Externas .....	66
Quadro 11: Demandas trabalhistas.....	67
Quadro 12: Práticas Inadequadas.....	68
Quadro 13: Danos à ativos.....	70
Quadro 14: Interrupção de atividades .....	71
Quadro 15: Falhas em sistemas de tecnologia da informação.....	72
Quadro 16: Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição .....	73
Quadro 17: Perspectivas do Balanced Scorecard relacionadas com a gestão do Risco Operacional .....	75
Quadro 18: Nível de maturidade da gestão de riscos .....	81

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comitê de riscos .....	34
Figura 2: Processo de construção do Balanced Scorecard.....	41
Figura 3: Evolução do conceito do Balanced Scorecard .....	42
Figura 4: Relação causa e efeito do Balanced Scorecard.....	42
Figura 5: Perspectivas do Balanced Scorecard.....	43
Figura 6: Satisfação do funcionário x resultados.....	46
Figura 7: Resumo da metodologia .....	52
Figura 8: Organograma Sistema Sicredi .....	55
Figura 9: Representatividade das perdas operacionais (Multiplicado por um coeficiente) .....	56
Figura 10: Variação das perdas operacionais que causaram as maiores perdas .....	58
Figura 11: Processos de controle da Lavagem de Dinheiro.....	69
Figura 12: Mapa Estratégico .....	80

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA - Abordagem Avançada - Advanced Measurement Approach  
AS - Abordagem Padronizada - Standardised Approach  
ASA - Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada  
BACEN - Banco Central do Brasil  
BB - Banco do Brasil  
BCBS - Comitê de Basileia - Basel Committee on Banking Supervision  
BIA - Abordagem Básica - Basic Indicator approach  
BIA - Abordagem do Indicador Básico  
BIS - Banco Internacional de Compensação - Bank for International Settlements  
BMI - Brazilian Management Institute  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BSC - Balanced Scorecard  
CEF - Caixa Econômica Federal  
CMN - Conselho Monetário Nacional  
CVM - Comissão de Valores Mobiliários  
FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos  
IFs - Instituições Financeiras  
MIS - Sistema de Gestão da Informação - Management Information Systems  
PCN - Política de Continuidade de Negócios  
PCO - Plano de Continuidade Operacional  
PRDTI - Plano de Recuperação de Desastres de TI  
RO - Risco Operacional  
RSA - Auto Avaliação de Risco - Risk Self Assessment  
SFN - Sistema Financeiro Nacional  
SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito  
TI - Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
1.1 MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO .....	13
1.2 PRINCIPAIS RISCOS NO MERCADO FINANCEIRO .....	15
1.3 RISCO DE CRÉDITO E DE MERCADO.....	16
1.4 RISCO OPERACIONAL.....	18
1.5 PRINCIPAIS TIPOS DE RISCO OPERACIONAL.....	20
1.5.1 Risco Reputacional.....	21
1.5.2 Risco de Liquidação .....	21
1.5.3 Risco Humano .....	21
1.5.4 Risco de Controle Interno Inadequado ou Insuficiente .....	21
1.5.5 Risco Inadequado para Gestão dos Negócios.....	22
1.5.6 Risco Sistêmico .....	22
1.5.7 Risco Legal .....	22
1.5.8 Risco de Imagem.....	23
1.5.9 Risco de Fraude .....	23
1.5.10 Outros riscos.....	23
1.6 FORÇAS REGULATÓRIAS.....	24
1.6.1 Resolução 3380/06 do Conselho Monetário Nacional .....	24
1.6.2 Acordo da Basileia.....	25
1.6.3 Lei Sarbanes-oxley.....	27
1.7 ANÁLISE E GESTÃO DE RISCOS.....	28
1.7.1 Princípios da Gestão do Risco Operacional .....	29
1.7.2 Comitê/Gerencia para Análise de Gestão de Riscos .....	33
1.7.3 Transferência do Risco Operacional.....	35
1.8 CONTROLADORIA.....	35
1.9 CONTROLE INTERNO.....	36
1.9.1 Riscos, Exposições e Controles Internos para Instituições Financeiras .....	37
1.10 BALANCED SCORECARD.....	40
1.10.1 Perspectiva Financeira .....	44
1.10.2 Perspectiva do Cliente.....	44
1.10.3 Perspectivas dos Processos Internos.....	45
1.10.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	45
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	47
2.1.1 Quanto aos Objetivos .....	47
2.1.2 Quanto aos Procedimentos .....	47
2.1.3 Quanto a Abordagem do Problema .....	48
2.2 SELEÇÃO DO CASO .....	49
2.3 COLETA DE DADOS.....	50
2.3.1 Análise de documentos.....	50
2.3.2 Observação .....	51
2.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	51
2.5 LIMITAÇÃO DOS METODOS.....	52
<b>3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>54</b>
3.1 SICREDI .....	54
3.1.1 Cooperativa .....	56
3.2 GERENCIAMENTO DO RISCO OPERACIONAL SISTEMICO .....	58

3.2.1	Processo de avaliação.....	59
3.2.2	Processo de Documentação e Armazenamento da Base de Perdas .....	60
3.2.3	Processo de Gestão e Continuidade do Negócio .....	60
3.2.4	Processos de Alocação de Capital para o Risco Operacional .....	61
3.3	<b>GESTÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS .....</b>	<b>61</b>
3.3.1	Fraudes Internas.....	65
3.3.2	Fraudes Externas .....	66
3.3.3	Demandas trabalhistas e segurança deficiente no trabalho .....	67
3.3.4	Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços .....	68
3.3.5	Danos à ativos .....	70
3.3.6	Interrupção de atividades.....	71
3.3.7	Falhas em sistemas de tecnologia da informação .....	72
3.3.8	Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição .....	73
3.4	<b>DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL.....</b>	<b>74</b>
3.5	<b>MAPA ESTRATÉGICO DO RISCO DENTRO DO CONTEXTO DO BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>79</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>83</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>86</b>

## INTRODUÇÃO

O mercado atual exige que as empresas tenham um modelo de gestão de risco, o mercado e os processos estão em constante evolução, por este motivo, as empresas devem acompanhar essas mudanças para não sofrer perdas e manter suas atividades em longo prazo.

As perdas relacionadas ao risco operacional podem ser devastadoras para uma empresa, ela deve ter isso em mente prevenindo-se para evitar que isso ocorra. Outro ponto é de que fazer uma gestão do risco operacional é um diferencial competitivo uma vez que as perdas relacionadas a isso serão menores.

O estudo tem como objetivo a elaboração de um Mapa Estratégico de Gestão de Risco Operacional para uma cooperativa de crédito utilizando o Balanced Scorecard, delimitando-se a pesquisa em uma cooperativa de crédito do noroeste do Rio Grande do Sul.

Diante da definição e delimitação do tema, levantou-se a problemática do estudo: Quais são os controles e ações que podem ser utilizados a fim de mitigar a exposição da organização ao risco operacional utilizando a ferramenta do Balanced Scorecard? O estudo tem como objetivo geral: elaborar um mapa estratégico de gestão de risco operacional utilizando a ferramenta do Balanced Scorecard, a fim de reduzir a exposição da instituição financeira e fortalecer a imagem de uma organização sólida e preparada para as mais diversas situações do mercado.

Os objetivos específicos são: Demonstrar a estrutura do Sistema Sicredi e analisar os dados históricos de uma cooperativa; Descrever a macro estrutura do gerenciamento do Risco Operacional; Identificar os riscos operacionais e descrever ações para mitigar a exposição ao risco; Associar a gestão do risco operacional às diretrizes do Balanced Scorecard; Propor um mapa estratégico da gestão do risco operacional.

O estudo serviu para avaliar os principais riscos operacionais que estão diante do Sicredi Noroeste RS e também sugerir práticas para mitigar esses riscos utilizando o Balanced Scorecard, fortalecendo assim a imagem de uma instituição financeira sólida, sustentável e contínua.

Além disso, este estudo é importante para a comunidade onde a cooperativa está inserida, pois ela possui no seu quadro de associados em torno de 50% da população da região, sendo ela responsável por impulsionar o desenvolvimento das

famílias, do comércio e principalmente a agricultura oferecendo investimentos, créditos e produtos e serviços nas comunidades da região Noroeste do Rio Grande do Sul, sendo a única instituição financeira existente em diversas cidades.

O trabalho também contribui para o aumento de conhecimento em uma área que pode causar diversos impactos dentro das empresas e que é carente de profissionais.

O presente estudo organiza-se em quatro seções: A primeira corresponde à fundamentação teórica referente ao assunto abordado; a segunda apresenta a exposição do percurso metodológico da pesquisa; a terceira explicita a análise da pesquisa no intuito de interpretar os dados da investigação; a quarta finalizando o estudo com as considerações finais.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO**

O mercado financeiro brasileiro está em constante desenvolvimento, tanto no sentido das normas como da tecnologia. De acordo com Brito (2007), o mercado financeiro brasileiro ou sistema financeiro nacional (SFN), apresenta produtos complexos com o uso intenso de tecnologia, sendo ele considerado referência internacional, a estrutura passou por diversas transformações ao longo de diversas décadas.

O Brasil tem um dos sistemas financeiros mais sólidos do mundo e já serviu de exemplo para modelos ultrapassados e desestruturados.

De acordo com Passos e Nogami (2012) o Banco do Brasil foi a primeira instituição financeira, criada em 1808, seguindo o modelo da Europa. Suas operações limitavam-se a “[...] realizar operações de desconto de letras de câmbio, captar recursos para depósito a prazo, emissões de notas bancárias, operações de câmbio e acolhimento de depósitos de diamantes, metais preciosos e papel moeda” (PASSOS; NOGAMI, 2012, p. 488). Naquela época os bancos tinham uma imagem de um lugar nobre e rígido, o que mudou ao longo dos anos, passando a ser um lugar popular de acesso a todos.

Ainda sobre a evolução do mercado financeiro nacional, de acordo com Brito (2007), no final da Segunda Guerra Mundial, o governo brasileiro percebeu que para

ter uma estrutura de qualidade no sentido de caráter normativo monetário e de crédito, o Brasil tinha a necessidade de criar um órgão específico, foi assim que surgiu em 1945 a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), que tinha o objetivo de supervisão e controle do mercado monetário.

A criação de um órgão específico foi um dos primeiros passos do Brasil para dar sustentação à qualidade do mercado financeiro atual, porém a base do mercado financeiro surgiu 14 anos após a criação da SUMOC. Brito (2002) afirma que a partir de 1964, houve uma nova fase no sistema financeiro nacional, surge o Banco Central, através da lei nº 4.595/64, e além do surgimento do Banco Central, houve o que ele chama de uma “reforma bancária”, pois essa lei descreveu o papel do Banco do Brasil, e a participação do governo federal nas políticas de crédito, a lei 4,595/64, estabeleceu normas e as características das instituições componentes, embora várias leis tenham sido introduzidas e alteradas, a estrutura atual do mercado financeiro foi definida pela lei criada em 1964.

Foram criados órgãos a fim de normatizar e controlar o sistema financeiro nacional, Passos e Nogami (2012), também afirma que as reformas ocorridas nos anos de 1964 e 1965 definiram o modelo atual do SFN. A criação do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil ocorreu nestes anos, que contribuíram muito para o desenvolvimento do Sistema Financeiro Nacional.

O Banco Central do Brasil define que o Sistema Financeiro Nacional (SFN) é “[...] conjunto de instituições financeiras (IFs) e instrumentos financeiros que visam transferir recursos dos agentes econômicos (pessoas, empresas e governo) superavitários para os deficitários.” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2014), o mesmo autor segmenta o SFN em quatro grupos, mercado de crédito, monetário, capitais e cambial.

Já para o Brazilian Managemet Institute (BMI, 2012), o Sistema Financeiro Nacional é um conjunto de mecanismos para a canalização do dinheiro, ou seja, capta dinheiro de quem tem sobrando e empresta para aqueles que precisam de dinheiro. Todo esse processo é feito por um intermediador financeiro. Essa intermediação financeira, além de ser organizada, também é regulada, fiscalizada e controlada.

Sobre a estrutura do SFN, de acordo com a FEBRABAN, a função do SFN é formar um conjunto de órgãos para regular, fiscalizar e executar as operações necessárias à circulação da moeda e do crédito na economia. Os órgãos podem ser

divididos em dois grupos:

- a) Órgãos normativos: são formados por instituições que estabelecem regras, diretrizes, parâmetros para a intermediação financeira e fiscalizam o grupo operativo. Esse grupo é composto pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central do Brasil (BACEN), Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e as instituições especiais - Banco do Brasil (BB), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Caixa Econômica Federal (CEF).
- b) Órgãos operativos: são as instituições que atuam na intermediação financeira, ou seja, atuam entre os fornecedores de recurso e os tomadores, seguindo as decisões tomadas pelo grupo normativo (FEBRABAN, 2016).

Observa-se que, por exemplo, o BB e BNDES, além de fazer parte do grupo de órgãos normativos também participam do grupo operativo.

Já para Brito (2007), a estrutura pode ser dividida em autoridades monetárias, de apoio e instituições financeiras, sendo composto da seguinte forma:

- A) Autoridades Monetárias: Conselho Monetário Nacional (CMN) e Banco Central do Brasil (BACEN)
- B) Autoridades de Apoio: Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Banco do Brasil (BB), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Caixa Econômica Federal (CEF).
- C) Instituições Financeiras (IF): são as entidades que realizam as intermediações financeiras.

Percebe-se que a estrutura varia entre os autores, mas que de uma maneira geral elas possuem o mesmo sentido, existindo as organizações que criam as normas, as que supervisionam e as que executam.

## 1.2 PRINCIPAIS RISCOS NO MERCADO FINANCEIRO

O desenvolvimento do SFN nos últimos anos provocaram constantes alterações nos produtos, serviços, técnicas, mercados e tecnologias, isso serve como impulso para o aumento do risco e ao mesmo tempo na preocupação dos gestores que pensam em possíveis ações para diminuir a exposição da empresa.

O risco é uma variável presente há todo momento, é um fator que deve ser levado em consideração por todas as empresas para se manter no mercado, pois a partir do momento que a empresa faz o mapeamento dos riscos, ela pode tentar minimiza-los para evitar perdas, tornado o seu negócio rentável.

Para Lima et al. (2007), o risco é um elemento incerto, mas que pode ser medido. Algo que pode ser medido tem possibilidade de ser controlado, portanto, o risco pode ser gerido.

De forma abrangente para Marshall (2002) o risco pode ser considerado um potencial de eventos que podem causar perdas. O autor afirma que as instituições financeiras são expostas normalmente pelo risco de mercado, crédito, estratégico e operacional.

Brito (2007), define o risco como uma possibilidade de um evento que afete negativamente e são divididos em risco de crédito, mercado e operacional.

O risco também está no cotidiano das pessoas, não somente das empresas, as pessoas estão expostas a diversos riscos em qualquer atividade do dia a dia, cabe a todos mensurar e avaliar o retorno ao se expor a esses riscos.

### 1.3 RISCO DE CRÉDITO E DE MERCADO

O risco de crédito é o risco mais comum para as instituições financeiras, de acordo com Brito (2007, p. 33) “o risco de crédito representa a probabilidade de perda do valor da transação atualizada, descontada dos pagamentos efetuados pelo cliente”, ou seja, quando o banco empresta o dinheiro e ele não recebe de volta e foi exposto ao risco de crédito.

Por se tratar do risco mais comum para as IFs, o gerenciamento do risco de crédito é mais evoluído que os outros, sendo um assunto que já foi muito discutido.

Para Marshall (2002), o risco de crédito é a flutuação de valores de lucro líquidos, a inadimplência de um tomador de crédito. Por ser considerado um risco comum, a gestão desse risco, é considerada evoluída e simples, a partir de uma classificação de crédito de tomadores individuais, que levam em considerações cálculos sofisticados de probabilidade de inadimplência.

A classificação do crédito é uma das principais medidas para mitigar o risco de crédito, essa classificação afeta dois pontos, o primeiro, é que quando alguém é

classificado com um risco alto, esse cliente em uma situação normal terá o valor possível de empréstimo reduzido e taxas de juros maiores, do ponto de vista da instituição financeira, quando for emprestado dinheiro ao cliente com um risco elevado, a taxa de juros será maior o que impacta em um resultado maior, porém a provisão de dinheiro sobre esse empréstimo será maior o que diminui o resultado.

No mercado existem vários modelos de mensuração do risco do cliente, Brito (2007) cita os Sistemas Especialistas (*expert systems*) que o gerente da agência define o valor possível de crédito para o cliente com base no conhecimento e relação, os Sistemas de *Ratings* (*rating systems*) que é antigo, onde o sistema considera algumas informações do cliente e determina o seu rating nas escalas de alta à baixa qualidade de crédito, os sistemas de Escores para Crédito (*credit scoring systems*) é um sistema indicado para pessoas físicas e pequenas empresas, que utiliza uma base probabilística e após a coleta das informações é obtido um score para o cliente.

Nos últimos anos tem surgido novos conceitos, abordagem para mensurar o risco de crédito, de acordo com Brito (2007), nesse cenário destaca-se o a metodologia VaR e a metodologia *Credit Metrics*, as duas metodologias possibilitam a identificação das volatilidades desnecessárias para se ter o montante em risco, porém a Metodologia *Credit Metrics* serve para calcular ativos sem séries históricas.

Sobre o risco de mercado ele está relacionado as transações do mercado, por exemplo, quando alguém compra dólar e ele desvaloriza, essa pessoa foi exposta ao risco de mercado. Marshall (2002), afirma que os riscos de mercado são flutuações no lucro líquido, no valor da carteira provocada por mudanças específicas de mercado.

A definição do risco de mercado para Brito (2007) é de que a risco de mercado origina-se de mudanças adversas nos preços dos ativos, passivo e operações *off balance sheet* que compõe posições nos mercados de cambio, mercadorias, ações e juros.

Em comparação com o risco de crédito, observa-se que a principal diferença entre eles é de que o risco de crédito é limitado ao valor que foi concedido, enquanto o risco de mercado pode ser superior ao valor do ativo.

O exemplo citado, sobre a desvalorização do dólar, é considerado por Brito (2007) o risco de moeda que está dentro do risco de mercado, pois o risco de mercado engloba diversas situações.

Pode-se afirmar, embasado nas citações de Brito (2007), que o risco de mercado é algo que afeta toda a economia e que não depende diretamente de uma empresa, mas sim de todo uma cadeia.

Assim, o risco de mercado pode ser mensurado através da metodologia VaR, que de acordo com Brito (p. 45, 2007) o VaR pode ter o seguinte conceito: “perda estimada em determinada carteira, em decorrência de um movimento adverso nos preços de mercado, juros, na volatilidade e moeda”

#### 1.4 RISCO OPERACIONAL

Como foi visto anteriormente o risco de crédito é considerado o mais presente nas instituições financeiras, porém o risco operacional não deve ser deixado de lado, pois ele pode causar grandes danos financeiros as empresas. O risco operacional é considerado por Marshall (2002) a menos adiantada, mas que exige a abordagem mais geral. A diversidade de eventos relacionados aos riscos operacionais torna fugazes as definições precisas.

Marshall (2002) retrata que 70% dos bancos do Reino Unido consideram os riscos operacionais tão relevantes quando os riscos de mercado e de crédito e que através dados históricos da Operation Risk, Inc. (ORI), sugere que o setor financeiro já perdeu US\$200 bilhões em decorrência de problemas ligados ao risco operacional, ao longo dos últimos 20 anos, sendo que em mais que 50 casos a perda foi maior que US\$ 500 milhões cada uma e em 30 casos o valor ultrapassou o valor de US\$ 1 bilhão.

O quadro 1 demonstra situações específicas em que houve perdas devido ao risco classificado como operacional.

**Quadro 1: Exemplos de riscos operacionais entre 1984-1999**

Instituição	Atividade	Perda em US\$ milhões
Daiwa Bank	Negociação não autorizada de bônus devido a maus controles gerenciais	1.000
Sumitomo Corp.	Negociação não autorizada de cobre, fraude e falsificação	1.700
Setor de seguros de vida do Reino Unido	Má venda de pensões e não cumprimento	18.000
Crédit Lyonnais	Mau controle de empréstimos	29.000
Bancos, Varejistas dos EUA	Fraude de cheques	12.000

Condado de Orange	Negociação de bônus, falta de supervisão gerencial	1.700
Barings	Controle inadequado de negociação de futuros	1.600
eBay	Casa de leilões na internet, falha de tecnologia	5.000

FONTE: Adaptado de Marshall (2002)

Além das grandes perdas relatadas anteriormente, existem outros fatores que chamam a atenção dos empresários para o risco operacional, nas observações feitas por Coimbra (2007), a globalização, a desregulamentação, a competição entre as empresas, fusões e incorporações, a complexidade dos produtos e o avanço da tecnologia, são fatores que contribuem para que o risco operacional tenha uma atenção redobrada.

A definição do risco operacional é ampla e está presente em todos os setores da empresa, na visão da Lima et al. (2007), o risco operacional tem relação com as falhas provocadas por sistemas, pessoas ou controles inadequados. Os processos manuais e a falta de controles são as ações que mais aumentam os riscos operacionais.

Na abordagem feita por Brito (2007), os riscos operacionais podem ser decorrentes tanto de fatores externos como catástrofes, crises, problemas de infraestrutura pública ou decorrentes de fatores internos diretos ou indiretos como, por exemplo, ausências de processos e controles adequados.

Coimbra (2007, p. 30) aponta que a definição mais conhecida sobre risco operacional, é a do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia: “risco de perda, resultante de inadequação ou falhas de processos internos pessoas e sistemas, ou de eventos externos”, na definição do comitê, não está incluído o risco estratégico e de reputação.

Ainda Coimbra (2007) relata que os fatores ligados aos processos internos à organização e pessoas, seriam as fraudes, erro ou negligência, falta de qualificação e ética, no quesito de tecnologia, seriam os problemas com o hardware, *software*, sistemas de energia e comunicação e no quesito de eventos externos, os riscos seriam ataques terroristas e catástrofes da natureza.

As instituições financeiras tem o risco operacional diferenciado em relação à indústria e do comércio, isso porque a estrutura e as cobranças pelos órgãos reguladores das IF são mais desenvolvidas e rígidas.

Nos apontamentos de Brito (2007) a concessão de crédito e abertura de contas baseado em documentos falsos, garantias não avaliadas adequadamente,

má formalização de operações, conluio de funcionários visando fraude e contabilização de operações em a base documental, são alguns exemplos de riscos do dia-a-dia relacionados à instituição financeira.

Coimbra (2007), também cita diversos riscos operacionais diferentes do Brito (2007), como por exemplo, roubos, ataque por *hackers*, falsificação, condições de trabalho inadequadas, segurança do local de trabalho, mau uso de informação de clientes, entre outros, todos considerados erros operacionais que possuem características específicas e portanto ações e controles particulares.

O risco operacional tem os controles menos desenvolvidos no setor financeiro, porém nas anotações de Marshall (2002), muitos riscos operacionais são controláveis e devem ser gerenciados para que a empresa seja competitiva.

## 1.5 PRINCIPAIS TIPOS DE RISCO OPERACIONAL

A identificação dos riscos operacionais, com base na analogia de Brito (2007) de maneira abrangente são:

- Risco reputacional;
- Risco de liquidação;
- Risco humano;
- Risco de controle interno inadequado ou insuficiente;
- Risco inadequado para gestão dos negócios;
- Risco sistêmico;
- Risco legal;
- Risco de imagem;
- Risco de fraude.

Na visão de Coimbra (2007) os riscos operacionais são classificados de uma forma diferente, considerando os fatores:

- Processos;
- Pessoas;
- Tecnologia;
- Eventos externos.

Ambas as descrições englobam os mesmos problemas, porém, são classificados de forma diferenciada, descrevendo-se na sequência os conceitos utilizados por Brito (2007).

### **1.5.1 Risco Reputacional**

O risco que reputacional está ligado a reputação da instituição financeira, ou seja, as informações que pode ser relacionada a ela, nos escritos de Brito (2007), é o risco decorrente da veiculação de informações que afetam negativamente a imagem da instituição, a área encarregada a avaliar esse tipo de risco é a de Marketing.

### **1.5.2 Risco de Liquidação**

O não pagamento de alguma transação no tempo esperado ou devido a alguma falha no sistema de pagamento é vinculado ao risco de liquidação, nos apontamentos de Brito (2007, p. 56) “ele ocorre quando uma das partes não recebe seu dinheiro no vencimento da operação/transação”.

### **1.5.3 Risco Humano**

Como o próprio nome aponta, este risco está relacionado as pessoas, são escolhas nos processos que são inadequadas. Na visão de Brito (2007), é um risco associado ao erro de julgamento ou de decisão nos processos, que tem como causa, a autoconfiança excessiva e o estresse da pessoa.

### **1.5.4 Risco de Controle Interno Inadequado ou Insuficiente**

O risco de controle interno na análise de Brito (2007) decorre da falta de consistência dos sistemas de controles interno e também dos sistemas de processamento e informações, a controladoria costuma avaliar esse tipo de risco.

Quando se fala em sistemas, se fala em constante evolução, então para que um controle interno seja efetivo, ele deve evoluir na mesma velocidade, evitando que ocorra o risco de controle interno.

### **1.5.5 Risco Inadequado para Gestão dos Negócios**

O mercado financeiro atualmente é dependente da tecnologia, para o desenvolvimento e fornecimento de produtos. Brito (2007) considera que uma parte significativa dos riscos operacionais internos origina-se no uso incorreto da tecnologia ou insuficiente, e os principais processos inadequados que contribuem para esse risco são, alçadas e limites da área de tecnologia para alteração de programas, atualização das tecnologias, testes nos sistemas, a relação da tecnologia e a área de negócios e também de processamento e controle, plano de contingência, entre outros.

### **1.5.6 Risco Sistêmico**

Segundo Brito (2007) o risco sistêmico provém de problemas que afetam uma ou mais instituições que podem afetar o próprio sistema no qual são realizadas as transações, podendo impedir até mesmo a operacionalidade habitual nos negócios.

O risco sistêmico está relacionado com os sistemas que existem nas instituições financeiras, parafraseando com Coimbra (2007), ele descreve falhas em *hardware* e *software*, interrupção das atividades, problemas de telecomunicação como riscos potenciais às empresas.

### **1.5.7 Risco Legal**

A relação direta do risco legal é com o poder judiciário que, na visão de Brito (2007), é decorrente de questionamentos jurídicos, que podem gerar perdas ou contingências não previstas.

O risco operacional está presente quando um contrato é mal elaborado ou formalizado, em processos judiciais quando a defesa é inadequada, quando a legislação sofre alguma alteração e não há uma reestruturação para atender a mudança, entre outros.

Sendo um risco que muitas vezes o valor é imprevisível é um risco que pode comprometer toda uma estrutura da instituição, acarretando em perdas estrondosas, como por exemplo, a má interpretação de regras tributárias.

#### **1.5.8 Risco de Imagem**

O risco de imagem é semelhante ao risco reputacional. Conforme Brito (2007, p. 57) esse risco tem relação com a negatividade da marca da instituição ocasionado perda, “por falha do controle interno, pode-se perder dinheiro; por risco de imagem, pode-se perder a instituição”.

Por ser outro risco com impactos exorbitantes, Brito (2007) cita formas de afastar esse risco, sendo através de pesquisas periódicas com clientes, analisando as notícias divulgada sobre a instituição, tendo foco nas reclamações dos clientes e contornando-as.

#### **1.5.9 Risco de Fraude**

O risco de fraude é o que mais chama a atenção das pessoas. Nos últimos anos notícias sobre a Enron e Worldcom nos Estado Unidos espalharam-se por todo o mundo, fazendo com que as organizações internacionais realizassem ações para tentar conter as fraudes. No Brasil, o caso mais recente são as fraudes investigadas na Petrobras, maior companhia do ramo de petróleo.

As duas empresas americanas de acordo com Brito (2007) têm origem no registro inadequado de informações contábeis, assim como a Petrobras. Para contender esse tipo de risco, Brito (2007) sugere que a empresa tenha um profissional responsável pela qualidade das informações contabilizadas que responderia perante as autoridades independentemente do contador da empresa, além de aumentar a responsabilidade civil e criminal dos executivos, e auditores externos.

#### **1.5.10 Outros riscos**

Existem infinidades de outros riscos apontados por Brito (2007) que não foram enquadrados na classificação dos riscos abordados, como: roubo, danos a

ativos físicos causados por terremotos, incêndios e inundações, falsificação, etc. tendo em vista o foco do modelo de gestão de risco proposto pelo presente trabalho abordar a percepção dos riscos potenciais à instituição financeira modelo.

## 1.6 FORÇAS REGULATÓRIAS

O Brasil é um país conhecido por ter lei/norma para tudo, o que pode ser um problema caso a regulamentação não acompanhe a evolução, e também pode ser algo positivo a fim de manter um padrão e evitar alguma fraude. No Sistema Financeiro Nacional essas normas influenciam diretamente a gestão de risco e também os resultados das instituições.

O Sistema Financeiro Nacional possui diversos órgãos que contribuem para a normatização e execução, porém há forças regulatórias nacionais e internacionais que devem ser levadas em consideração como o Acordo da Basiléia e a Lei Sarbanes-Oxley.

### 1.6.1 Resolução 3380/06 do Conselho Monetário Nacional

Além de ser importante para a empresa, a estrutura de gestão de risco é preconizada pela resolução do BACEN nº 3380/06 que determina no Art. 1º que “As Instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.”

Sobre a estrutura de gerenciamento do risco operacional, conforme a resolução deve prever a identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco, sendo que essa estrutura deve ser evidenciada em relatório de acesso ao público, com periodicidade mínima anual.

A instituição financeira deve indicar um diretor responsável pela gerência do risco operacional, não sendo necessário que desempenhe apenas essa função.

Essa resolução classifica os riscos operacionais nas seguintes classes:

- I. Fraude internas;
- II. Fraudes externas;
- III. Demandas trabalhistas e segurança deficiente no trabalho;

- IV. Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- V. Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- VI. Aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- VII. Falhas em sistemas de tecnologia da informação;
- VIII. Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Foi demonstrado acima, mais uma forma de classificação dos riscos operacionais, um pouco diferente das estruturas que foram tratados no item 1.5, mas abordando os mesmos problemas.

Todos os normativos relacionados aos assuntos de gestão de risco acabam tendo relações de maneira direta, pois todos contam com o mesmo objetivo que é a de mitigar o risco.

### **1.6.2 Acordo da Basileia**

Um dos grandes marcos da história do mercado financeiro mundial foi o Acordo da Basileia, criado em 1988, de acordo com o BACEN. Esse acordo oficialmente chamado de *Internacional Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, tem como objetivo criar exigências mínimas de capital para mitigar o risco de crédito nas instituições financeiras, divulgado pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia internacionalmente conhecido como *Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)*.

Na análise de Coimbra (2007) esse acordo surgiu da necessidade das instituições manterem um capital suficiente para suportar o risco que as instituições financeiras estão envolvidas, pois no final da década de 90, após a explosão de várias crises financeiras e de diversas transformações nas instituições, conforme Coimbra (2007) explica, se percebeu que o acordo elaborado em 1988 necessitava de adaptações, surgindo em 2001 a proposta para o Novo Acordo de Capital da Basileia, conhecido como Basileia, sendo publicado em 2004 e atualizado em 2005, com previsão de conclusão em 2012.

Na visão de Coimbra (2007), o Comitê da Basileia, reconheceu de forma explícita o risco operacional e esse reconhecimento introduziu no Novo Acordo o risco operacional nos requerimentos mínimos de capital.

De acordo com Coimbra (2007), a Basiléia buscou ser mais abrangente e mais sensível ao perfil de risco de cada instituição. As novas recomendações seguem uma linha de que o capital mínimo não é a única forma de proteção às instituições financeiras, mas também a atuação da Supervisão Bancária junto com uma maior transparência dos bancos são formas de mitigação do risco.

As mudanças provocadas no Brasil pelo Acordo da Basiléia, conforme o BACEN foram instituídas através da resolução 2.099/94, que definiu o percentual mínimo de capital nas instituições financeiras em função do grau de risco de suas operações e em 1996, dois anos após a resolução que objetiva a redução do risco, foi criada uma emenda ao acordo que abrangia o risco de mercado.

Após a atualização do acordo em 2004, conforme BACEN foi divulgada a revisão do Acordo de Capital da Basiléia, que tinha com objetivo, buscar uma medida mais precisa dos riscos presentes nas operações dos bancos internacionais. Esse acordo além de ter diversos princípios essenciais, ele possui três pilares:

- Requerimento de Capital;
- Revisão pela supervisão do processo de avaliação de adequação de capital dos bancos;
- Disciplina de mercado.

Ainda na descrição do BACEN, a atualização do Acordo, está sendo implementada no Brasil de forma gradual, o Banco Central do Brasil através do comunicado 12.746 e 16.137 criou um cronograma simplificado com as fases de implementação da nova estrutura de capital.

Sobre os pilares da Basiléia, na visão de Coimbra (2007), se empregados de forma conjunta, eles são fundamentais no sistema financeiro para assegurar a solidez e a estabilidade. O primeiro pilar trata das exigências de capital perante os riscos de crédito, mercado e operacional. O segundo pilar reforça a importância dos órgãos supervisores e das instituições financeiras definir níveis adequados de capital. O terceiro pilar trata da transparência e estimula o desenvolvimento das divulgações de informações, para que os usuários possam de forma acurada, avaliar o desempenho de um banco, suas condições financeiras e as praticas de gestão de risco.

### 1.6.2.1 Requerimentos Mínimos de Capital

O primeiro pilar da Basileia II que trata das exigências de capital perante os riscos diante das instituições financeiras aborda que para o risco operacional existem 3 mecanismos para calcular o valor a ser alocado. Segue, de acordo com Coimbra (2007), em ordem crescente de complexidade e sensibilidade ao risco as abordagens da normatização:

- Abordagem Básica (*Basic Indicator approach - BIA*): O capital a ser alocado corresponde a um percentual fixo definido pelo Comitê, esse denominador deve ser aplicado sobre a média da receita bruta dos últimos três anos anteriores, em caso de receita bruta não positiva, deve ser excluída do cálculo.
- Abordagem Padronizada (*Standardised Approach – AS*): As atividades do banco são separadas em linha de negócio, sendo aplicada a abordagem básica para cada uma delas. O percentual é aplicado para cada linha de negócios, definido pelo Comitê.
- Abordagem Avançada (*Advanced Measurement Approach – AMA*): Os bancos poderão desenvolver seus modelos internos próprios para calcular o nível mínimo do capital, desde que atendam as exigências tanto quantitativas quanto qualitativas dos órgãos supervisores.

Os bancos são encorajados a evoluir entre uma e outra abordagem, à medida que forem aprimorando práticas e sistemas de mensuração de risco operacional, porém não poderão retornar para um modelo mais simples sem autorização do órgão supervisor.

### 1.6.3 Lei Sarbanes-oxley

A Lei Sarbanes-Oxley, foi aprovada no dia 30 de julho de 2002, nos Estados Unidos, ela foi uma reação das autoridades Americanas após diversos escândalos corporativos, como por exemplo, o caso da Enron e WorldCom, com o intuito de reconquistar a confiança da sociedade nas empresas.

Coimbra (2007) explica que essa lei se aplica a companhias abertas que estão na bolsa de valores dos EUA, independente da matriz ser Americana, ou seja,

se qualquer empresa brasileira vender suas ações na bolsa de valores de Nova York, ela terá que atender as exigências da Lei Sarbanes-Oxley.

Ainda Coimbra (2007) relata que os itens da lei que mais chamam a atenção são as seções 302 e 404 que tratam sobre o sistema de controles internos e às boas práticas de governança corporativa.

A seção 302 da Ley Sarbanes-Oxley exige que o diretor-presidente e o diretor-financeiro assumam, pessoalmente, a responsabilidade pelas informações que são publicadas, já na seção 404, determina que a alta administração da empresa é responsável pela adequação dos controles internos e que deve exigir auditorias independentes, de relatório anual sobre a efetividade dos controles internos.

Vários autores corroboram que a Basiléia II e a Lei Sarbanes-Oxley tem em comum a ideia de proteger os investidores, sendo considerado o risco e a transparência os grandes pontos de interseção.

## 1.7 ANÁLISE E GESTÃO DE RISCOS

A análise e gestão de risco são imprescindíveis para uma empresa se manter estável no mercado competitivo e globalizado e tais ações devem andar atreladas as estratégias das empresas.

De acordo com Oliveira, et al (2008) a dinâmica do mercado mundial, que oferece a opção de negócios entre empresas de países diferentes dispões de oportunidades, mas ao mesmo tempo de riscos que podem ocasionar perdas significativas, como por exemplo a variação do cambio.

No sentido do risco ser uma oportunidade, para Marshall (2002, p. 36) “gerenciar fatores positivos de risco significa avaliar as oportunidades existentes na assunção de risco”, como os negócios são inerentes ao risco, muitas vezes quem assume um risco considerado alto, pode obter um retorno a mesma altura.

Para Oliveira, et al, (2008) além dos riscos inerentes a uma transação entre países soma-se a existência de outros processos que são mal estruturados ou de controles internos mínimos ou até inexistentes, fraudes internas ou externas, em entre outros. Marshall (2002) entende que não gerenciar o risco pode reduzir o valor das corporações e que gerenciá-los pode resultar o inverso.

Já para Oliveira, et al (2008) o objetivo da gestão de riscos é diminuir o risco de perdas e melhorar a compreensão e controles sobre eles. Toda a empresa deve mensurar, avaliar e acompanhar seus riscos.

Na visão do BIS (Bank for International Settlements, 2011) a gestão do risco operacional normalmente engloba o processo de identificar os riscos presentes, mensura-los, garantir um plano de capital e monitora-los e que os Controles Internos tipicamente estão ligados o dia-a-dia desses processos.

Diante da ideia que sempre haverá o fator de risco presente no dia-dia das entidades, cabe aos diretores das empresas estabelecer quais os riscos que serão assumidos e quais as formas de mitiga-los.

Em 2003 foi publicado um *framework* pelo comitê da Basileia e posteriormente em 2006, e a partir disso os bancos e os supervisores bancários tem expandido o conhecimento e experiência na implementação de processos para gerir o risco operacional. De acordo com BIS (2011), estudos quantitativos de impactos, estatísticas de perdas contribuíram também para a evolução desse assunto, surgindo em 2011 um estudo chamado *Principles for the Sound Management of Operation Risk*, ou seja, resultou nos Princípios para as Boas Práticas da Gestão do Risco Operacional.

### **1.7.1 Princípios da Gestão do Risco Operacional**

Existem 11 princípios para a gestão do risco operacional que são elencados pela BIS (2011). Esses princípios são divididos em 2 princípios fundamentais, 3 ligados a governança e 6 atrelados ao ambiente da gestão do risco.

Conforme BIS (2011), o primeiro princípio fundamental trata que o conselho de administração da empresa deve liderar e estabelecer uma forte cultura de gestão risco.

O cuidado com os riscos não se atém apenas a uma área de controle que tenha processos para mitiga-lo, é necessário que as pessoas tenham a cultura e a responsabilidade para essa gestão e isso deve ser comandado pelo conselho de administração juntamente com a diretoria executiva.

O segundo princípio é que os bancos devem desenvolver, implementar e manter processos que são completamente integrados com toda a gestão de risco,

esses itens devem levar em conta a individualidade de cada banco, dependendo de vários fatores como o tamanho, a complexidade e o tipo do risco (BIS, 2011).

O *Framework* deve ser compreensivo e apropriadamente documentado e aprovado pelo conselho de administração contendo a definição do risco operacional e as perdas causadas por eles, além de estar claramente descrito no *Framework* os seguintes itens abaixo, conforme BIS (2011):

- Identificar a estrutura de governança usada para gerir o risco operacional incluindo padrões de relatórios e responsabilizações;
- Descrever as ferramentas que avaliam o risco e como usa-las;
- Descrever o apetite ao risco assim como os limites do risco inerente e residual e aprovação das estratégias e instrumentos para mitigar o risco;
- Descrever como o banco irá estabelecer e monitorar a exposição ao risco residual e inerente;
- Estabelecer um relatório de risco e um Sistema de Gestão da Informação (MIS – *Management Information Systems*);
- Providenciar termos comuns para os riscos operacionais para garantir que seja consistente a identificação do risco, o taxa de exposição e os objetivos da gestão do risco;
- Providenciar uma revisão independente e uma avaliação do risco operacional;
- Requerer políticas para revisar as orientações quando ao risco operacional sempre que mudar o perfil dele diante da instituição.

O terceiro princípio está ligado à governança da empresa, sendo que o BIS (2011) define que os conselheiros de administração devem estabelecer, aprovar e revisar periodicamente o *Framework*, além disso eles devem monitorar os diretores para garantir que as políticas, processos e sistemas são efetivamente implementados em todos os níveis.

Um controle interno fortalecido é um aspecto crítico para a gestão do risco operacional e o conselho deve estabelecer regras claras sobre as responsabilidades e a implementação do ambiente de controle, sendo ele, um setor independente entre as funções de gestão do risco, a linha de negócio e o suporte.

O quarto princípio descreve que conselho deve aprovar e revisar o apetite e a tolerância aceita ao risco operacional, como a natureza tipo e nível de risco que o banco está disposto a assumir (BIS, 2011).

Sobre a revisão da tolerância ao risco, o conselho deve levar em consideração as mudanças do ambiente externo, do crescimento das atividades do negócio, a qualidade do ambiente de controle, as estratégias, a experiências com perdas, entre outros, para que a empresa tenha uma segurança maior das informações, além de tentar identificar e reparar situações precocemente.

O quinto princípio está ligado aos diretores, ele diz que os diretores devem desenvolver uma estrutura de governança clara, efetiva e transparente para o conselho de administração aprovar. Os diretores são responsáveis pela implementação e manutenção, das políticas, processos e sistemas da gestão do risco operacional. Sobre a estrutura da governança, ela deve ser proporcional a natureza, tamanho, complexidade e perfil do risco das atividades (BIS, 2011).

O sexto princípio está ligado ao ambiente de gestão de risco, ele trata sobre a identificação e avaliação do risco, ele define que os diretores devem garantir que os riscos operacionais inerentes sejam identificados e avaliados em toda organização e garantir que eles sejam entendidos (BIS, 2011).

A identificação e a avaliação é uma característica fundamental para uma gestão efetiva, sendo que a empresa deve identificar tanto os riscos internos como externos. O sexto princípio elenca algumas ferramentas que podem auxiliar nesse processo:

- Os resultados da auditoria;
- Analisar e coletar as informações das perdas internas;
- Analisar e coletar as informações das perdas externas;
- Avaliação de riscos, conhecido como Auto Avaliação de Risco (Risk Self Assessment – RSA), que é um banco de dados com os processos que relaciona com as vulnerabilidades e avalia o impacto potencial;
- Mapear os processos de negócio, isso pode auxiliar na identificação de riscos específicos;
- Indicadores de desempenho e risco;
- Análise de Cenário;

- Mensuração, quantificar a exposição ao risco, usando ferramentas que estimam a exposição ao risco operacional;
- Análise comparativa, por exemplo, comparar informações de situações externas e internas, para tentar compreender melhor a exposição para potenciais eventos de risco.

Acima foram elencadas diversas formas para auxiliar na identificação e avaliação dos riscos, podendo ser utilizadas em conjunto ou individual, dependendo do perfil da empresa.

O sétimo princípio trata que os diretores devem garantir que haja processos de avaliações de risco operacional para todos os produtos novos, atividades, processos e sistemas (*BIS, 2011*).

Qualquer implementação pode acarretar em diversos impactos para as empresas, hoje as empresas pensam muito em reduzir seus custos, mas muitas vezes essas ações de redução de custos podem ocasionar perdas, por isso sempre que houver qualquer alteração na empresa, deve ser feita uma avaliação dos riscos potenciais.

O oitavo princípio elenca que os diretores devem implementar um processo que monitore regularmente o perfil do risco operacional e exposições significativas à perdas (*BIS, 2011*).

Esse princípio descrito no parágrafo anterior está ligado ao monitoramento e relato do risco operacional, o BIS (2011) cita que esse monitoramento deve ser reportado através de um relatório compreensível, preciso, consistente e prático, sendo o relatório relevante para a tomada de decisões.

A mitigação do risco e o controle do risco estão ligados ao nono princípio que reporta que os bancos devem ter um ambiente forte de controle que utiliza políticas, processos e sistemas; um controle interno apropriado; e estratégias adequadas de redução e/ou transferência dos riscos (*BIS, 2011*).

De acordo com (BIS 2011) um bom programa de controles internos consiste em 5 componentes para uma integração completa no processo de gestão do risco: Ambiente de controle, avaliação do risco, atividades de controles, informação e comunicação.

O décimo princípio está ligado a resiliência e continuidade do negócio, descrevendo que os bancos devem possuir planos de resiliência e continuidade do

negócio para garantir que a empresa continue trabalhando em caso de um evento de perturbação nas atividades (BIS, 2011).

O BIS 2011, afirma que os bancos devem ter planos de contingência e que esses planos devem ser testados periodicamente para garantir a efetividade desses planos.

E por fim o décimo primeiro princípio diz que as divulgações públicas de um banco deve permitir que os *stakeholders* possam avaliar a abordagem do banco a gestão do risco operacional (BIS, 2011).

Acima foram elencados os 11 princípios das boas práticas da gestão do risco operacional, avaliadas para que a gestão do risco ocorra com efetividade, conforme demonstrado no Quadro 2.

**Quadro 2: Resumo dos princípios das boas práticas da gestão do risco operacional**

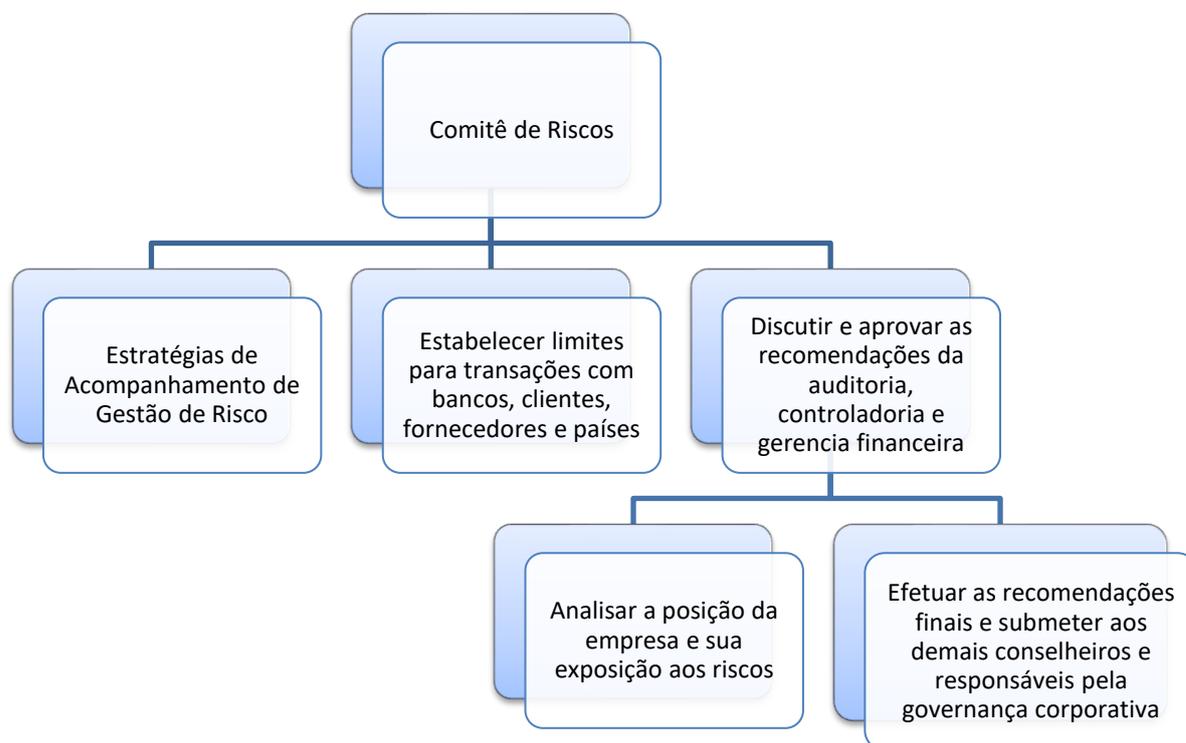
Princípio	Assunto
Princípio 1	Princípios Fundamentais
Princípio 2	
Princípio 3	Governança: Conselho
Princípio 4	
Princípio 5	Governança: Diretoria
Princípio 6	Identificação e Avaliação
Princípio 7	
Princípio 8	Monitoramento e Reporte
Princípio 9	Controle e Mitigação
Princípio 10	Resiliência e Continuidade do Negócio
Princípio 11	Regra da Divulgação

FONTE: Adaptado BIS (2015)

Esses princípios são referências para as boas práticas da gestão do risco operacional das instituições financeiras que tem validade internacional, esses princípios foram elencados em 2011 por membros de diversos países, inclusive por um participante brasileiro, o Senhor Wagner Almeida, que representou o Banco Central do Brasil.

### 1.7.2 Comitê/Gerencia para Análise de Gestão de Riscos

Para Oliveira, et al (2008) para complementar as decisões da empresa, deveria existir um comitê de risco com reuniões mensais que contenham as seguintes atribuições e responsabilidades:

**Figura 1: Comitê de riscos**

FONTE: Adaptado Oliveira, et al (2008)

Sobre a auditoria, fator que é parte da pauta da discussão do comitê de riscos, há diversos tipos, com diferentes objetivos e níveis de especialização. Pode-se citar, por exemplo, a auditoria interna e a auditoria operacional.

Para Oliveira, et al (2008) a auditoria interna objetiva a “revisão sistêmica das transações operacionais e do sistema de controles internos, visando a proteção do bens e diretos da empresa contra fraudes, desvios e desfalques...”, já a auditoria operacional ou de gestão, objetiva a “avaliação sistemática da eficácia e eficiência das atividades operacionais e dos processos administrativos, visando ao aprimoramento contínuo da eficiência e eficácia operacional, contribuindo com soluções”.

Já Marshall (2002) propõe uma gerência de riscos operacionais que tentam identificar e medir os riscos, quais serão as prevenções, planejar contingências, enfim, um leque de funções para essa gerência.

### 1.7.3 Transferência do Risco Operacional

As instituições financeiras possuem um aliado oneroso para se proteger em caso da ocorrência de um fato que traga danos à empresa, o seguro, que é uma forma de transferência de risco operacional.

O seguro na visão de Brito (2007) é uma ferramenta eficiente de gerenciamento de risco operacional, há diversos tipos de seguros que cobrem desde assaltos até descontinuidade do negócio.

Nos últimos anos estão crescendo novas modalidades de seguros que atendam os bancos, conforme demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3: Tipos de seguros**

<b>Seguro</b>	<b>Proteção</b>
Fidelidade	Contra perdas causadas por desonestidade ou não intencional
Crime eletrônico de computador	Contra falhas do computador, vírus, problemas de transmissão de dados
Indenização profissional	Contra responsabilidades com terceiros
Directo's and officer's liability	Cobre os ativos pessoais de diretores e oficiais que possa advir de ações legais
Employment practices liability	Cobre as responsabilidades que surgem devido a infrações da lei trabalhista
Non-financial property	Cobre os riscos normais de propriedade (incêndio, vendavais)
Negociação não autorizada	Contra negociações somadas ou falsamente registradas
General & other liability	Responsabilidade pública, empregador...

FONTE: Adaptado Brito (2007)

No Quadro 3 evidenciam-se novos tipos de seguros que podem ser úteis em caso de exposição ao risco, podendo livrar a empresa de grandes impactos financeiros.

## 1.8 CONTROLADORIA

Controladoria é uma abordagem que a cada dia ganha mais ênfase, é um assunto que está em alta nas grandes empresas, é uma área com grande necessidade de profissionais.

De acordo com Padoveze (2009) a controladoria é uma ciência autônoma que não deve ser confundida com contabilidade, porém ela deve ser considerada uma ciência contábil evoluída. A controladoria é o aumento do campo de atuação da contabilidade, é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude.

Conforme o autor acima pode-se afirmar que uma empresa que tem a área de controladoria é uma empresa com uma riqueza interna maior, no sentido de contemplar várias informações abrangentes e importantes. Morante e Jorge (2008) afirmam que a controladoria é um órgão fundamental para a sobrevivência, consolidação e crescimento da empresa, e que para que seja exercida em toda a sua plenitude é necessário ter alguém com experiência profissional, o *controller*.

## 1.9 CONTROLE INTERNO

Em uma organização existem muitas informações com ligação direta com os controles, pois quanto melhor o controle que a organização possui sobre seus processos, maior é a tendência de que estas sejam fidedignas e os riscos amenizados.

Segundo Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013) o controle interno tem foco na governança e o controle das organizações é um assunto que está recebendo atenção internacionalmente. Os autores relatam que após algumas fraudes ocorridas em grandes empresas dos Estados Unidos foi promulgada a lei Sarbanes-Oxley, isso fez com que as organizações do mundo passassem a ter outro pensamento sobre o controle interno, isso porque, essa área tem uma grande abrangência dentro da empresa, pois ela lida com todos os controles, consequentemente com a avaliação e identificação dos riscos.

Na visão de Brito (2007) um sistema de controle interno sólido, pode ajudar a garantir que os objetivos das instituições financeiras sejam alcançados, sendo um dos pilares para os objetivos de longo prazo como a rentabilidade, o controle interno contribui para garantir a aderência do banco às leis, normas, políticas, além de diminuir o risco de perdas inesperadas ou danos a reputação do banco. Um sistema eficiente e eficaz de controles internos é crítico para a gerência de uma instituição financeira e a base para operações bancárias seguras.

Parafraseando com Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013), o controle interno e a gestão de risco empresarial, através de um relatório chamado COSO, criado em 1992, têm seus conceitos e definições descritos, que são seguidos ainda hoje e que após a promulgação da lei Sarbanes-Oxley a adesão aos conceitos do relatório COSO, que ao longo dos anos passou por melhorias, tem sido significativa.

Esse relatório, criado em 1992, foi elaborado pela Committee of Sponsoring Organizations Of the Tread Way Commission e, inicialmente, não teve grande adesão, visto que não abordava a gestão de risco. Mais tarde, após a promulgação da lei Sarbanes-Oxley, esse relatório teve adequações ligadas à gestão do risco e sua adesão aumentada.

Os controles internos são enfatizados pelo comitê de Basiléia e supervisores da área bancária de todo o mundo, pois segundo Brito (2007) o setor financeiro teve perdas significativas nos últimos anos e estudos apontam que se as empresas tivessem controles eficazes, as perdas poderiam ser evitadas.

Brito (2007, p. 67) trás a seguinte perspectiva dos controles internos:

O processo de controle interno – que historicamente foi um mecanismo para reduzir casos de fraudes, de apropriações indébitas e erros – tem-se tornado mais extensivo, abrangendo todos os riscos enfrentados pelas organizações bancárias. Atualmente, reconhece-se que um processo de controle interno eficiente é crítico para que um banco tenha habilidade para atingir os objetivos e as metas estabelecidos e manter sua viabilidade financeira.

Diante das percepções verifica-se que os controles internos são de extrema importância para a continuidade das instituições financeiras, percebe-se que é uma caminhada de longo prazo, pois para implementar esses controles é necessário conhecer os processos da empresa e entender que todos eles estão em constantes mutações e que, esses controles devem evoluir da mesma forma, a fim de atender o principal objetivo que é diminuir a exposição ao risco da empresa.

### **1.9.1 Riscos, Exposições e Controles Internos para Instituições Financeiras**

As instituições financeiras oferecem diversos serviços financeiros entre eles o seguro, crédito comercial, crédito rural, pagamentos de boletos, realizam a intermediação financeira, ou seja, o banco não tem fluxo de bens.

Diante da perspectiva acima há um risco aumentado de que as informações não sejam confiáveis quando não há medidas de controles, sendo que na visão de Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013), é de extrema importância existir a segregação de funções, diretrizes e procedimentos. Outro ponto é de que a TI é predominante devido aos grandes fluxos de dados, sendo fundamental que haja medidas de controle de TI. No Quadro 4 segue uma lista de possíveis riscos e suas exposições propostas por Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013).

É possível observar que os riscos ligados a comprometimento de sistema e informações, fraudes internas e externas impacta diretamente no resultado da empresa, como por exemplo, em ativos, reputação, podendo chegar a comprometimentos extremos que seria a falência.

#### Quadro 4: Exemplos de risco e exposição

Classe	Risco	Exposição
1)	Integridade comprometida dos Sistemas de informação;	Informações incorretas, prejuízo para o banco/cliente;
2)	Perda de informações confidenciais de clientes;	Reputação prejudicada, clientes perdas financeiras e exigem indenização do banco;
3)	Perda de confiança dos clientes;	Corrida ao banco, podendo levar à falência;
4)	Interrupção dos sistemas de informação;	Redução do número de clientes, fracasso de transações de investimentos, reclamações, prejuízos da reputação;
5)	Erros em transações;	Incorreção em transferência, compra de títulos, perda de ativos;
6)	Roubo por funcionário;	Perda de ativos, prejuízo da reputação;
7)	Roubo por terceiro;	Perda de ativos;
8)	Insolvência de clientes;	Perda de ativos;
9)	Produtos que não atendam a legislação ;	Prejuízo da reputação, clientes exigem indenização do banco;
10)	Flutuações Cambiais;	Perda em transações cambiais;
11)	Não Cumprimento da legislação aplicável (Basileia II, Lei do Sigilo Bancário, Lei de Controle da Lavagem de Dinheiro...).	Perda de licença, problemas legais.

FONTE: Adaptado Vaassen, Meuwissen, Schelleman (2013)

Diante da exposição dos riscos são sugeridos controles para mitigar a exposição ao risco, essas sugestões são direcionadas ao controle interno da empresa e estão ligadas a medidas que controlam acessos e autorizações, trazem a importância da auditoria, seguranças para os *softwares*, procedimentos de *backup* das informações, testes das ações que são tomadas para que quando necessário utilizar, já se tenha um fluxo do que fazer e que tenha uma confiança maior da funcionalidade do processo, conforme demonstrado no Quadro 5.

#### Quadro 5: Controles para mitigar a exposição ao risco

1)	Conjunto elaborado de medidas de controle do sistema de informação, incluindo controles de acesso, verificações programadas e relatório de exceções
	Auditoria de TI em relação à integridade dos sistemas de informações
2)	Procedimentos de identificação, autenticação e autorização para entrar no sistema de informação
	Criptografia dos dados eletrônicos
	Firewalls
3)	Procedimentos rígidos de autorização para empréstimos bancários a clientes
	Segregação de funções entre autorizar empréstimos bancários e torná-los pagáveis aos

	clientes
	Monitoração dos controles para concessão de empréstimos bancários por auditores independentes e funções de controle interno
4)	Procedimentos de backup e recuperação
	Planejamento de desastres
	Procedimentos de <i>fallback</i>
	Teste periódico dos procedimentos de <i>fallback</i>
5)	Verificações manuais de transações por funcionário da área operacional
	Segregação de funções entre entrada e autorização de transações
	Verificação programada de integridade dos dados inseridos
	Procedimentos para reclamações
	Verificações por departamentos de controle interno separado e auditorias internas periódicas
6)	Seleção de funcionários, verificação de integridade
	Supervisão pessoal ou por câmera
	Dois funcionários presentes no recebimento e remessa de valores
	Cofres fechados com travas de tempo ou fechaduras que requeiram duas chaves
7)	Supervisão pessoal ou por câmera
	Cofres fechados com travas de tempo ou fechaduras que requeiram duas chaves
	Treinamento de funcionário para observar comportamentos suspeitos
	Procedimentos de controle de caixa
8)	Procedimento de aceitação com autoridades de vários níveis
	Exigência de garantia ao conceder crédito
	Verificação adequada do crédito concedido
9)	Uso de procedimentos formais para aceitação de clientes
	Preparação de perfis de risco de clientes
	Monitoração das transações com clientes
	Monitoração dos controles da concessão de empréstimos bancários por auditores independentes e funções de controle internas
	Análises de risco para desenvolvimentos de novos produtos
10)	Transações a termo para moeda estrangeiras
11)	Designação de um funcionário de <i>compliance</i> que monitore o cumprimento da legislação aplicável
	Procedimentos rígidos para supervisionar o cumprimento das leis e normas aplicáveis

FONTE: Adaptado Vaassen, Meuwissen, Schelleman (2013)

As sugestões no Quadro 5 estão ligadas aos riscos elencados no quadro 4 e são formas de mitigar o risco.

Esses controles descritos no quadro acima serão utilizados para contrapor com as ações realizadas pela cooperativa em evidência, utilizando o BSC como forma de organização e análise dos dados.

## 1.10 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* também conhecido como BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, surgindo como uma alternativa de medida de desempenho, cujo objetivo é definir metas e objetivos organizacionais, baseando-se na missão e visão da empresa que evidencia sua perspectiva no longo prazo (ASSEN; BERG e PIETERSMA, 2010).

Na visão de Kaplan e Norton (1997), o BSC é um instrumento que integra as estratégias e incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento, que tem origem em um trabalho rigoroso de tradução da estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis.

O BSC é diferenciado dos outros modelos de gestão, pois está relacionado a missão e a visão, assegurando que a estratégia definida seja implementada no longo prazo, o BSC é uma base para o gerenciamento da organização.

De acordo com Filho (2005, p.23) o desafio do Balanced Scorecard pode ser definido como “a construção de uma estratégia competitiva que gera valor superior aos *stakeholders* utilizando como instrumento esse modelo de gestão”.

Devido ao fato do BSC estar definido como um instrumento de gestão que apoia na construção de estratégia competitiva e que gera valor superior aos *stakeholders*, ele pode ser usado para realizar trabalhos relacionados ao gerenciamento do risco, que além de ser importante para a competitividade da empresa, também está ligado com a estrutura estratégica sendo importante para a solidez e continuidade das instituições.

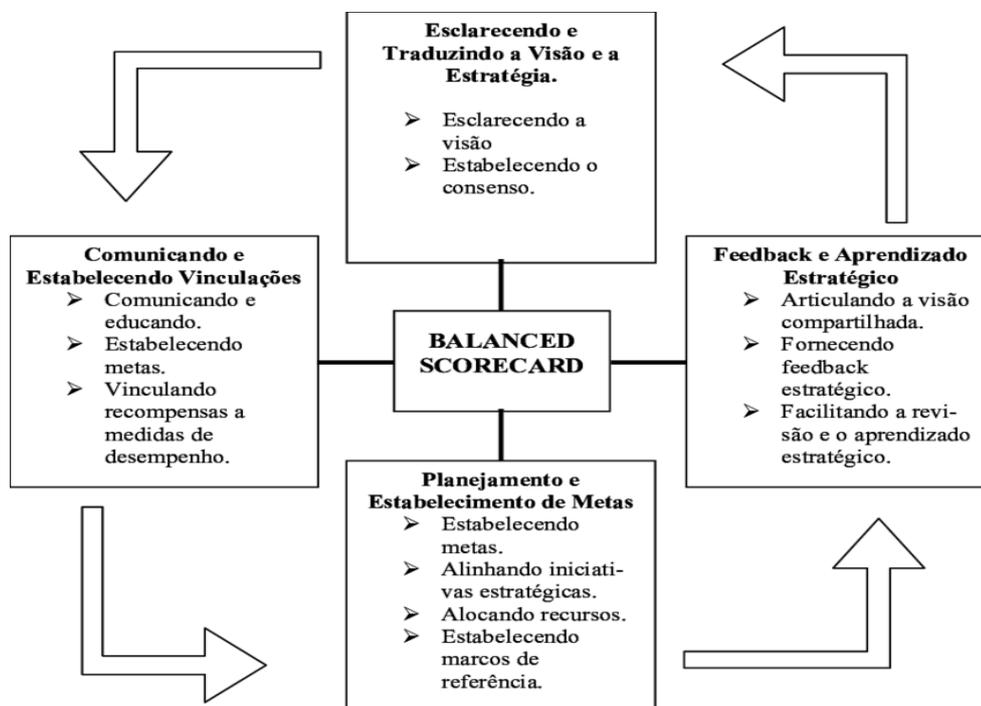
Conforme a utilização do BSC aumenta na organização, Kaplan e Norton (1997, p.20) descrevem que ele pode ser utilizado para:

- “Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter Feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.”

As utilizações do Balanced Scorecard podem ser melhor visualizadas na

figura 2, que resume o processo de construção de um BSC, que tem o seu início na alta administração da empresa na tradução e esclarecimento da visão e da estratégia.

**Figura 2: Processo de construção do Balanced Scorecard**

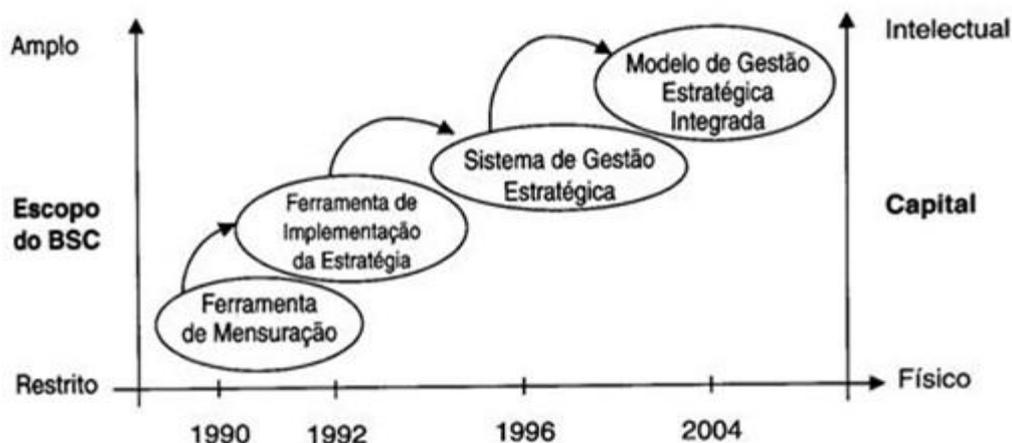


FONTE: Adaptado Kaplan e Norton (1997)

Parafraseando com Silva (2009), está entre os objetivos mais importantes do BSC: oferecer um entendimento da visão e a estratégia; associar e transmitir os objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas, alinhadas iniciativas e otimizar o feedback e o aprendizado estratégico.

Ao longo dos anos o BSC passou por evoluções, por se tratar de uma ferramenta dinâmica, desde a sua origem em 1992 até hoje, continua em transformação, demonstrada na figura 3.

**Figura 3: Evolução do conceito do Balanced Scorecard**

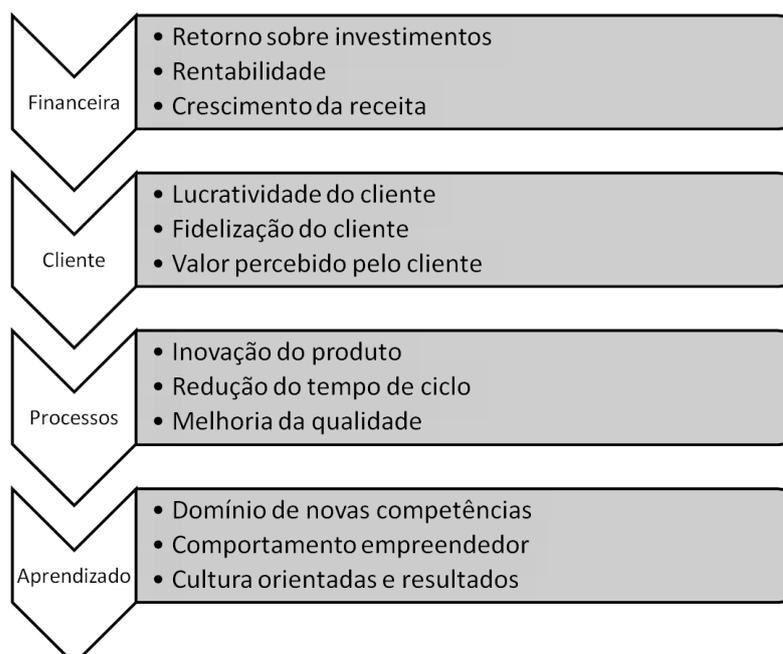


FONTE: Filho (2005)

O BSC foi interpretado no início como uma ferramenta de gestão e já em 2004 caracterizou-se de forma diferente. Para Filho (2005, p.29) “[...] os objetivos estratégicos deveriam interligar-se em relação causa e efeito e a criação dos mapas estratégicos que possibilitavam descrever e comunicar a estratégia para os participantes da organização.”

Quando ocorre a construção dos mapas estratégicos, a estratégia se apresenta como um conjunto de hipóteses, exigindo escolhas que irão promover uma integração entre os objetivos e por fim, procura estabelecer relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas.

**Figura 4: Relação causa e efeito do Balanced Scorecard**

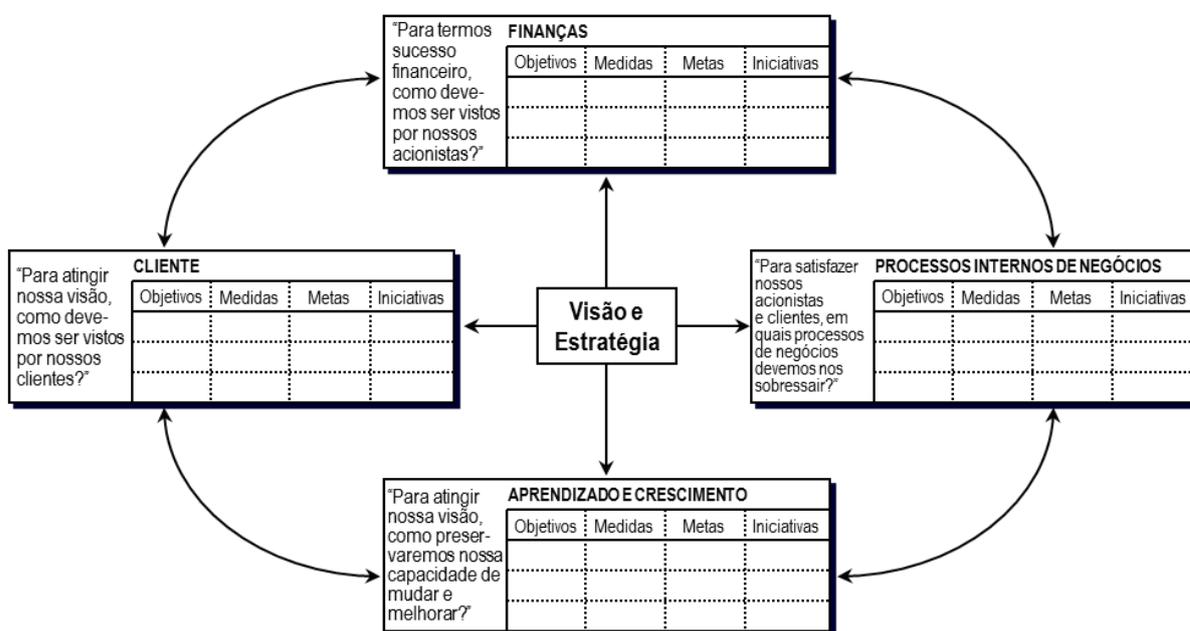


FONTE: Adaptado Filho (2005)

Essa relação de causa e efeito é importante pois relaciona todas as ideias das perspectivas, sendo possível ter uma visão global de diversas situações de maneira muito prática.

O Balanced Scorecard possui quatro perspectivas já citadas anteriormente, a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, que possuem uma ligação necessária para facilitar a gestão dos negócios.

**Figura 5: Perspectivas do Balanced Scorecard**



FONTE: Adaptado Kaplan e Norton (1997)

As quatro perspectivas do BSC, na visão de Kaplan e Norton (1997), equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados e quais as formas de avaliações desses resultados, e embora a multiplicidade de informações pareça confusa, os Balanced Scorecard bem definidos, possuem uma unidade de propósito, ou seja, as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Estas perspectivas formam um conjunto coeso e interdependente, Silva (2009) descreve que os objetivos e os indicadores são relacionados e desenham um fluxo de causa e efeito que inicia-se na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

### **1.10.1 Perspectiva Financeira**

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros servem de foco para as outras perspectivas definirem seus objetivos e medidas, pois qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma relação de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

A perspectiva financeira na visão de Filho (2005) demonstra se a execução da estratégia está colaborando para melhorar o resultado financeiro, como por exemplo, o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, geração de caixa entre outros, tendo como foco os interesses dos acionistas da empresa. A perspectiva deve derivar da missão e visão da organização, nesse sentido, tendo como referências os principais temas estratégicos sugeridos pela alta administração e os profissionais-chaves da empresa, nas entrevistas, inicia-se o trabalho de identificar os objetivos da perspectiva financeira (FILHO, 2005).

### **1.10.2 Perspectiva do Cliente**

O atendimento ao cliente e sua satisfação são encaradas como questões importantes para Assen, Berg e Pietersma (2010), pois o fraco desempenho com os clientes leva a empresa a um declínio.

Ainda de acordo com Assen, Berg e Pietersma (2010), possíveis indicadores relacionados a essas perspectivas são a lucratividade, política de retorno, participação de mercado, reclamações entre outros. A referida perspectiva busca identificar qual é o valor do cliente para a empresa (FILHO, 2005). Essa perspectiva tem por objetivo mostrar se as estratégias implementadas estão agregando valor que é percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, entre outros.

Empresas que tentam ser tudo para todos, muitas vezes acabam sendo nada, de acordo com Kaplan e Norton (1997) que descrevem que as organizações precisam identificar seus segmentos e potenciais clientes e identificar propostas de valores para esses clientes, sendo o segredo para o desenvolvimento dos objetivos para a perspectiva dos clientes.

Para Silva (2009) existe uma pergunta básica para a perspectiva dos clientes,

“como os clientes nos veem?”. Conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional, que exige muito mais do que pesquisas tradicionais, exige ouvir os clientes com empatia e conhecê-los, essas qualidades são vitais para os negócios e que elas devem estar atreladas as estratégias da organização.

### **1.10.3 Perspectivas dos Processos Internos**

A perspectiva dos processos internos visa identificar os processos críticos que podem afetar os resultados financeiros e de clientes. Na visão de Kaplan e Norton (1997), no BSC os objetivos e medidas dessa perspectiva derivam de estratégias voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes, dessa forma é possível revelar novos processos em que empresa deve buscar a excelência.

Essa perspectiva permite que os gestores visualizem a eficácia das operações. Alguns exemplos de medida são qualidade, desenvolvimento de novos produtos novas vendas, entre outros (Assen, Berg e Pietersma, 2010).

De acordo Filho (2005, p. 120) os processos internos desempenham três importantes papéis na implementação do BSC:

- “Concentram o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente;
- Contribuem para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado;
- Indicam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisam dominar para gerar valor para o negócio.”

O grande desafio das organizações é identificar os poucos e críticos processos que contribuem de maneira positiva para a execução da estratégia. A falta de qualidade da execução da estratégia da organização pode representar uma perda de competitividade da organização. Um dos principais pontos negativos do processo estratégico, é a distancia entre os que pensam a estratégia e aqueles que a executam.

### **1.10.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

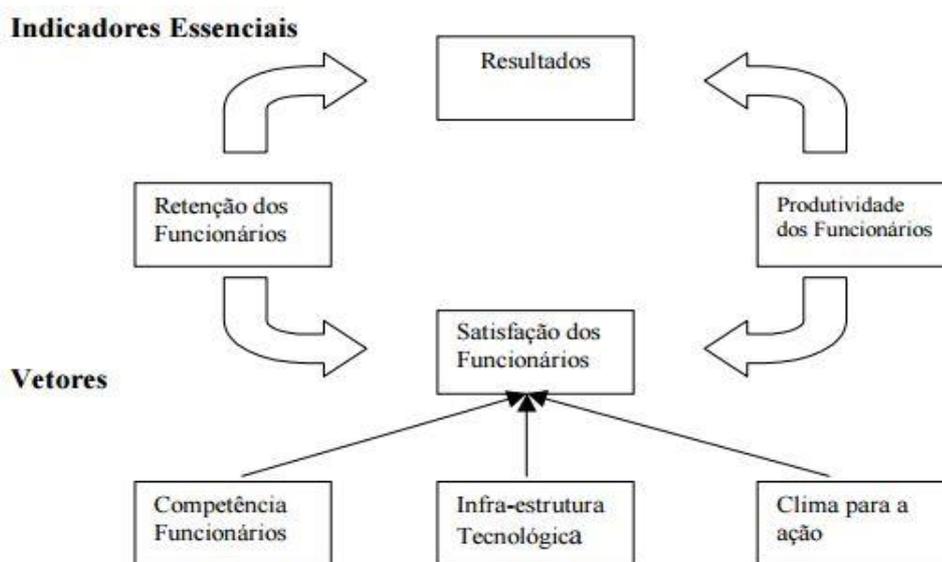
Essa perspectiva aponta o que a empresa deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, tendo como fonte, as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (SILVA, 2009).

Os objetivos dessa perspectiva na visão de Kaplan e Norton (1997) são a base para que as outras perspectivas tenham seus objetivos atingidos. O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no longo prazo, investir no futuro, sendo necessário investir na infraestrutura como um todo, pessoas sistemas e procedimentos.

As principais categorias dessa perspectiva são a capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas e informação, motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Sobre a questão de medidas para os funcionários, são essenciais: a satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários, sendo que nesse contexto a satisfação é vetor das medidas de produtividade e retenção, conforme demonstrado na Figura 6.

**Figura 6: Satisfação do funcionário x resultados**



FONTE: Adaptado Kaplan e Norton (1997)

Verifica-se que essa perspectiva apoia a obtenção de novos conhecimentos e que são a base para alcançar metas ambiciosas da empresa, as perspectivas financeiras dos clientes e dos processos, dependem da capacidade da organização em aprender para crescer.

Essas perspectivas, serão a base para desenvolver a triangulação dos dados coletados, para que os objetivos propostos pelo trabalho sejam atingidos.

## **2 METODOLOGIA**

Nesta seção é apresentada a metodologia do estudo, incluindo a sua classificação, seleção da pesquisa, sujeito, instrumentos de coleta e tratamento dos dados, e por fim a limitação do método. Como uma trajetória metodológica é a etapa que responde, a um só tempo, às questões de como, com que e onde serão realizadas as pesquisas (Marconi e Lakatos (2012), afirmam que na realização de um estudo é imprescindível a adoção de procedimentos metodológicos, que segundo Oliveira (2004) trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. Na sequência do capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados.

### **2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Utilizando-se das características da pesquisa, apresentadas por Gil (2010) foram aplicadas as seguintes tipologias de delineamento de pesquisas: pesquisa quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos, e quanto à abordagem do problema.

#### **2.1.1 Quanto aos Objetivos**

Quanto ao objetivo utilizou-se a pesquisa descritiva, pois de acordo com Gil (2010, p. 27) essa pesquisa “tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.”

A pesquisa buscou identificar, relatar e comparar informações referentes a gestão do risco operacional possibilitando, após os registros, a análise dos dados para elaborar o mapa estratégico da gestão do risco operacional utilizando-se a ferramenta Balanced Scorecard.

#### **2.1.2 Quanto aos Procedimentos**

Considerando as particularidades da pesquisa, em relação aos seus procedimentos, a pesquisa classifica-se como: bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, porque é elaborada com base em material já publicado (GIL, 2010). Esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. As fontes de pesquisa que foram utilizadas para o desenvolvimento do estudo foram livros, artigos, sites, leis e regulamentos.

A pesquisa documental, constituída como fonte de dados primários (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.157) se restringe a documentos escritos ou não, disponibilizados para a consulta de informações referentes a gestão do risco operacional que são divulgadas aos sócios da cooperativa.

A pesquisa descritiva pode assumir diversos métodos, e dentre eles o estudo de caso (GIL, 2010). Na visão de Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2010), a relevância e a pertinência do estudo de caso têm contribuído para o avanço do conhecimento científico na área de Administração. O estudo de caso colabora com o engajamento da administração com o pesquisador, o que resulta numa compreensão profunda, ampla e integrada a realidade da organização. O estudo de caso contribui para os problemas na prática, pois ao focar em uma instância particular, mas estendendo o olhar para as múltiplas dimensões envolvidas, contribui para a pesquisa acadêmica e para a organização.

Portanto o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (GIL, 2010, p.37). A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso por ser aplicada a uma cooperativa de crédito, tendo como objetivo verificar a percepção da Diretoria Executiva e dos colaboradores relacionados ao Controle Interno sobre a gestão do risco operacional e identificar as diretrizes existentes para aplicação do Balanced Scorecard.

### **2.1.3 Quanto a Abordagem do Problema**

No que se refere ao problema da pesquisa, a abordagem é qualitativa, que segundo Pinheiro (2010) este tipo de abordagem visa uma compreensão específica dos significados e detalhes apresentados. De acordo com Godoi, Bandeira-De-Mello

e Silva apud Mayan (2010) o autor deve assegurar rigor nos estudos qualitativos, onde a pesquisa deve revisar, confirmar, e ter certeza da qualidade dos achados, sendo que os participantes devem ter conhecimento do fenômeno, dados e objeto do estudo, e também é necessário garantir que tenha interação entre o conhecido e o que é necessário conhecer para que haja um “encaixe” dos dados.

A pesquisa qualitativa explica Godoi apud Merriam, (2002) é um conceito “guarda chuva”, pois nos ajuda a compreender e explicar os fatos com o menor afastamento possível do real. Busca a compreensão dos agentes do porque agiram e como agiram.

Para Gil (2012) as pesquisas com estudo de caso, utilizam normalmente procedimentos analíticos de natureza qualitativa. O estudo caracteriza-se como qualitativo por estudar os fenômenos de um caso específico como:

- Elaborar ações para mitigar a atual exposição ao risco da organização pesquisada com base nas diretrizes do Balanced Scorecard utilizando-se de informações documentais;
- Criar um mapa estratégico de gestão de risco operacional, consolidando as ações existentes com as ações sugeridas, utilizando o Balanced Scorecard e o software Excel.

## 2.2 SELEÇÃO DO CASO

A Cooperativa objeto do estudo é uma empresa que atua no segmento de cooperativas de crédito, sendo a mesma integrante do Sistema Sicredi, tendo se originado em 1996 da união de três Cooperativas através de um processo de incorporação. Em 2004 a Cooperativa alterou sua razão social, passando a ser uma cooperativa de livre admissão de associados, ampliando seus negócios, tendo autorização do BACEN para atender a todos os segmentos da sociedade (SICREDI, 2016).

A referida organização possui estrutura física para atendimento e realização de seus negócios em 12 municípios em 18 pontos de atendimento (SICREDI, 2016).

Seu quadro de colaboradores é composto por aproximadamente 242 profissionais, alocados em seus pontos de atendimento e junto à Superintendência Regional sediada na região noroeste do RS. Esta estrutura administra R\$ 647 milhões de reais em Ativos, sendo que no ano de 2015 foram liberados mais de R\$

657 milhões de reais segmentadas em operações de crédito comercial e rural. A Cooperativa fomenta o desenvolvimento através do financiamento de investimentos para os mais diferentes setores da economia regional, através de linhas de investimentos do BNDES e custeios agrícolas (SICREDI, 2016).

Tendo como base a Lei 5.764 de 1971, o órgão máximo de decisão na Cooperativa é a Assembleia Geral de Associados, que tem dentro de suas atribuições: realizar a aprovação das contas, eleger os representantes do quadro social que serão responsáveis pela administração e pela fiscalização das atividades na Cooperativa (SICREDI, 2016).

## 2.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados na visão de Lakatos e Marconi (2010) é a etapa que se aplica as técnicas selecionadas e os instrumentos elaborados a fim de se coletar dados previstos, sendo uma tarefa que exige do pesquisador esforço, paciência e perseverança além do cuidado com os registros dos dados e uma preparação prévia.

No presente estudo o pesquisador coletou dados por meio de documentos, disponíveis no site da organização do estudo do caso e através da observação, onde estão descritos os procedimentos detalhadamente nos tópicos seguintes. A coleta de dados é importante para que a pesquisa tenha credibilidade nos resultado (Gil, 2010).

### 2.3.1 Análise de documentos

Para Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa documental é restrita a documentos, independente se for escrito ou não, sendo primária ou secundária. Essa consulta é importante para qualquer estudo de caso.

Na visão de Gil (2010, p.121) “mediante a consulta de documentos, torna-se possível obter informações referentes a sua estrutura e organização... Essas informações podem auxiliar na elaboração das pautas para entrevistas [...]”.

Na pesquisa foram utilizados documentos administrativos disponibilizados no site do Sicredi referente à cooperativa em estudo, relacionados ao risco de crédito, políticas de gestão de risco, documentos que a cooperativa divulga a seus sócios e

também informações históricas relacionadas as perdas operacionais obtidas com a Diretoria executiva da cooperativa.

### **2.3.2 Observação**

A observação é uma técnica de coletas de dados para obter dados relacionados com a realidade, não se restringindo apenas em ver e ouvir, mas, além disso, analisar os fatos. A observação ajuda o pesquisador a identificar e obter provas e também obriga o investigado a ter uma relação mais próxima com a realidade (LAKATOS e MARKONI, 2010).

De acordo com Gil (2010, p. 121) “a observação pode assumir pelo menos três modalidades: espontânea, sistemática e participante”. Para Lakatos e Markoni (2010), a observação participante consiste na participação real do pesquisador, ou seja, ele participa das atividades da empresa da mesma forma que os funcionários, o observador e o observado ficam lado a lado.

Nesse estudo, o pesquisador realizou observações para colaborar com uma ampla variedade de fenômenos e para contribuir com evidências que não constam nos documentos.

## **2.4 TRATAMENTO DOS DADOS**

Para Lakatos e Marconi (2010) depois que organizados os dados e obtidos os resultados é necessário realizar a interpretação dos mesmos para se obter as respostas investigadas. Todos os dados obtidos através da pesquisa documental e observação foram organizados para que fosse possível atender os objetivos da pesquisa.

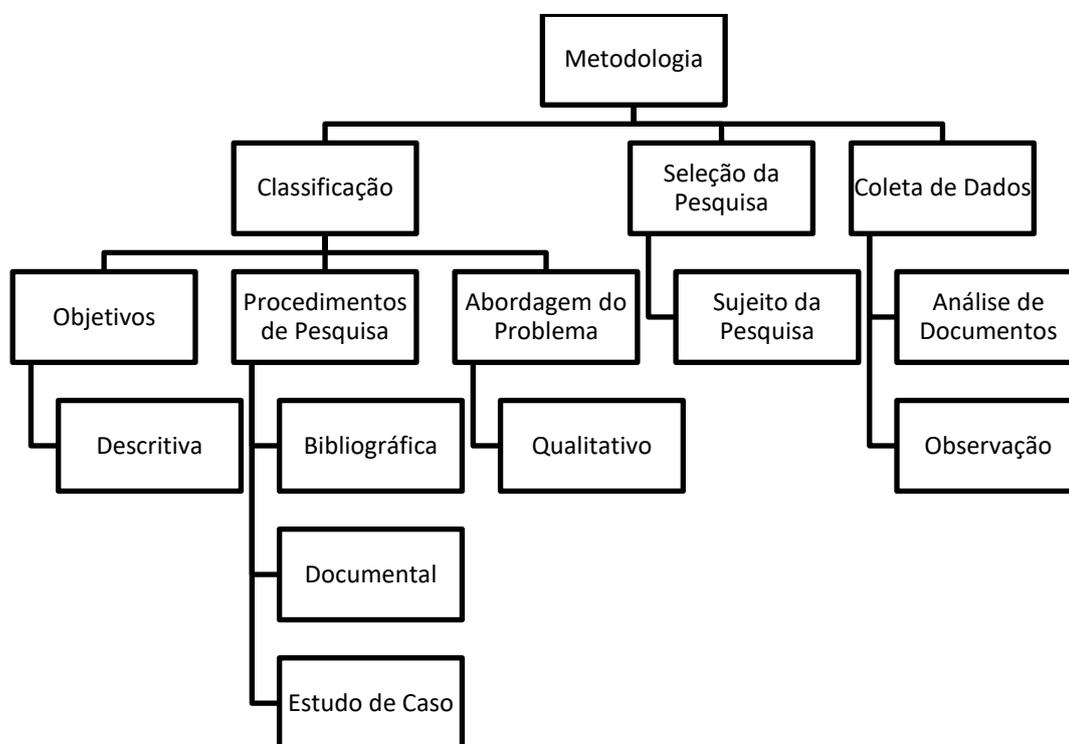
Gil (2010) demonstra que a análise e interpretação das informações, no estudo de caso, ocorram simultaneamente com a coleta dos dados, analisando a observação ou leitura documental pelo pesquisador.

Na interpretação dos dados, é importante que os dados sejam colocados de forma sintética clara e acessível com o seu aspecto ligado com a teoria (LAKATOS E MARKONI, 2010). A demonstração dos resultados foi acompanhada com bibliografias aceitas pela academia a fim de fortalecer e complementar os resultados obtidos.

Para o desenvolvimento da pesquisa primeiramente foram coletados dados de documentos existentes na cooperativa e no site, onde foram observadas as políticas de gestão de risco, também informações históricas divulgadas para os associados e por fim foi buscado diretamente com a diretoria informações de perdas operacionais nos últimos 3 anos.

Após a coleta dos dados nos documentos foi realizada uma conexão de informações que foram percebidas através da técnica de observação fazendo com que fosse possível ter uma percepção técnica e prática.

**Figura 7: Resumo da metodologia**



FONTE: Elaborado pelo Autor (2016)

A Figura 7 representa de forma resumida a metodologia e contribui para facilitar o entendimento do contexto metodológico.

## 2.5 LIMITAÇÃO DOS METODOS

Sobre a questão da limitação do método na pesquisa desenvolvida, pode haver alguns riscos operacionais que não se enquadrarão completamente dentro das quatro perspectivas do Balanced Scorecard, sendo elas, a perspectiva

financeira, do cliente, processos internos e do aprendizado e crescimento, para esses casos o pesquisador buscou alocar o risco da forma a adequar a realidade da cooperativa objeto do estudo, sinalizando a situação.

Pelo fato de ter sido utilizada a técnica da observação ao participante pode ter ocorrido viés do pesquisador em relação às avaliações, porém isso não comprometeu o resultado da pesquisa.

### 3 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo consiste em descrever e analisar os dados levantados na construção desta pesquisa, sendo sustentado por informações obtidas por meio das técnicas de análise de documentos e observação. Buscou-se apresentar a organização da pesquisa a nível sistêmico para um melhor entendimento da complexidade da organização do estudo e demonstrar e analisar os dados históricos relacionados ao risco operacional de uma cooperativa.

Também é descrita a estrutura que suporta a gestão do risco operacional que vai ao encontro do que o Banco Central do Brasil determina.

Outra situação levantada na pesquisa está relacionada ao mapeamento dos riscos operacionais e ações práticas que podem auxiliar as empresas na mitigação do risco operacional.

E por fim, realizado o enquadramento da gestão do risco operacional às perspectivas do *Balanced Scorecard* foi desenvolvido um mapa estratégico.

#### 3.1 SICREDI

O Sicredi é instituição financeira cooperativa, composta por 118 cooperativas de crédito filiadas, quem contam com 1.523 pontos de atendimento. A estrutura conta ainda com cinco Centrais Regionais (SICREDI, 2017):

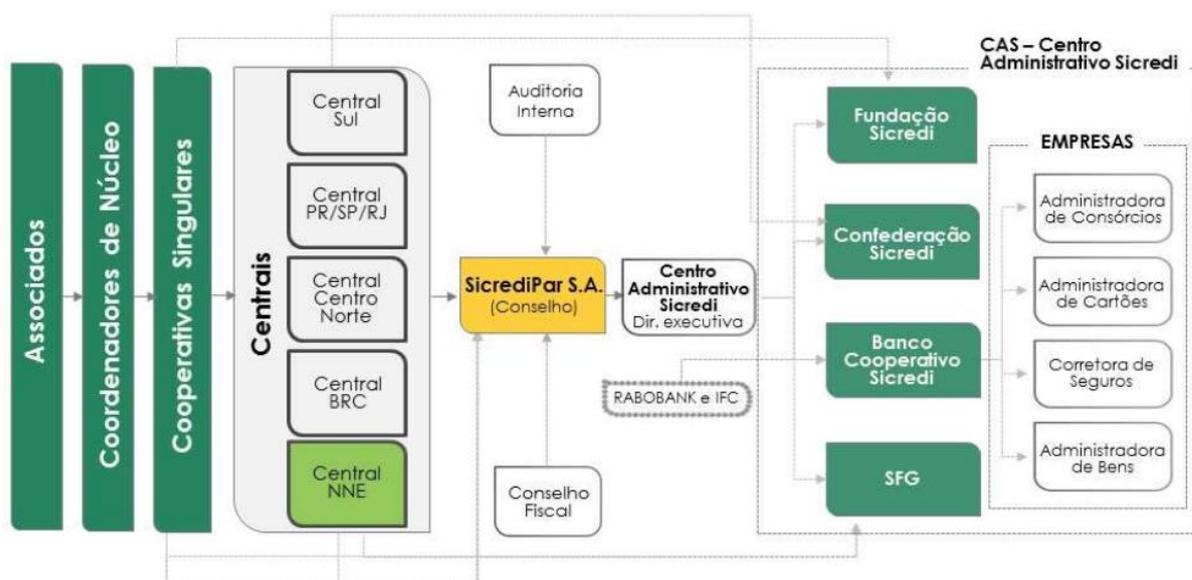
- Acionistas da Sicredi Participações S.A.;
- Confederação;
- Fundação;
- Banco Cooperativo;
- Empresas controladas.

Todas essas entidades, juntas, formam o Sicredi que possui uma prática operacional padrão em todas as entidades. A atuação sistêmica permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas para exercer a atividade (SICREDI, 2017).

“Feito por pessoas e para pessoas, o Sicredi tem como diferencial um modelo de gestão que valoriza a participação. Os mais de 3 milhões de associados votam e decidem sobre os rumos da sua cooperativa de crédito.” (SICREDI, 2017)

A estrutura do Sicredi atualmente está desenhada conforme a imagem abaixo:

**Figura 8: Organograma Sistema Sicredi**



FONTE: Sicredi (2017)

Assim como a figura acima demonstra, o Sicredi começa com o associado ele é o dono e é a partir dele que a cooperativa existe e sustenta esse crescimento sustentável.

As funções de cada entidade conforme o relatório de gerenciamento de risco do Sicredi (2017) são:

- “Cooperativas Singulares – Têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados, além de prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional, por meio das unidades de atendimento.
- Cooperativas Centrais – Acionistas da SicrediPar, coordenam a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.
- Sicredi Participações (SicrediPar) – Constituída para propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, dar maior transparência à estrutura de governança do Sicredi. A Sicredi Participações é uma holding pura, instituída com os propósitos de controlar o Banco Cooperativo Sicredi e coordenar as decisões estratégicas do Sistema.
- Banco Cooperativo Sicredi – Atua como intermediador das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, além de administrar em escala os recursos e desenvolver produtos corporativos. Controla a Corretora de Seguros, a Administradora de Cartões, a Administradora de Consórcios e a Administradora de Bens. É a unidade responsável pela estrutura centralizada de gerenciamento de risco do Sistema, o que não exime as

cooperativas centrais e singulares da responsabilidade de gestão de seus riscos específicos.”

As entidades do Sicredi estão fortemente vinculadas e essa união de entidades tornando uma empresa competitiva e que está em constante desenvolvimento.

Na figura do organograma do Sistema Sicredi, o fator chave são as Cooperativas Singulares, pois é essa a estrutura que mantém o contato com o associado, é nela que acontecem as vendas de produtos e a captação de dinheiro, todo o sistema depende dessa entidade que é a geradora de receita, o restante da cadeia depende do bom desempenho da Cooperativa Singular.

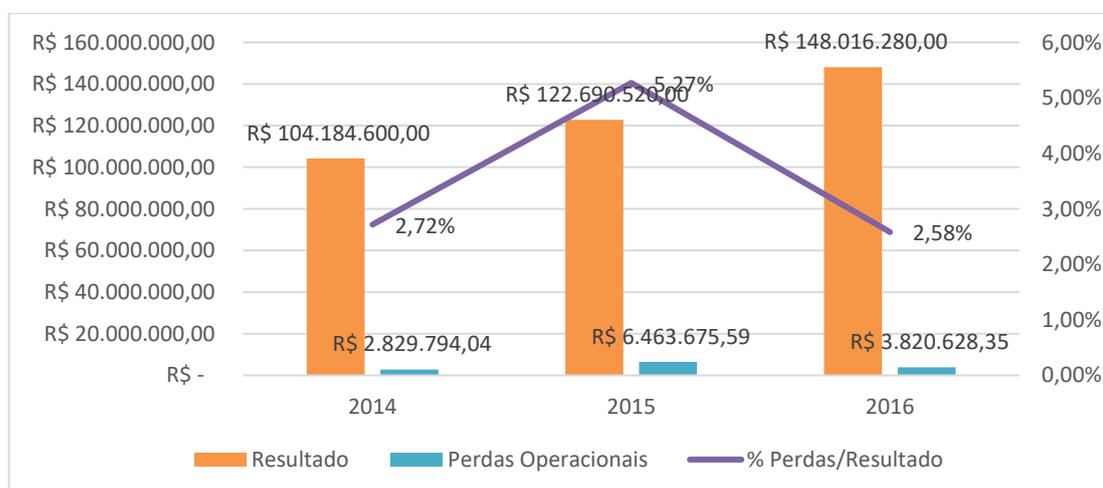
### 3.1.1 Cooperativa

Nesse tópico são avaliados os números e indicadores da cooperativa singular do estudo, a fim de evidenciar a relevância das perdas causadas pelos riscos operacionais e quais as responsáveis pelas maiores perdas financeiras.

Essas informações foram obtidas através de documentação formal disponibilizada pela empresa. Cabe salientar que os valores que representam o resultado e as perdas operacionais foram multiplicados por um coeficiente a fim de proteger as informações da empresa analisada.

Através da Figura 9 é possível visualizar a evolução da representatividade das perdas operações sobre o resultado líquido da cooperativa, em 2014 as perdas operacionais correspondiam a 2,72% do resultado líquido, em 2015 houve um aumento da participação para 5,27% e em 2016 reduziu para 2,58%.

**Figura 9: Representatividade das perdas operacionais (Multiplicado por um coeficiente)**



FONTE: Relatório de Campo (2017)

As perdas operacionais representam perdas significativas sobre o resultado líquido da cooperativa, que deve trabalhar em cima desses riscos a fim de diminuir as perdas, conseqüentemente aumentando a sua eficiência tornando o resultado líquido maior.

Devido à relevância das perdas, buscou-se analisar os riscos operacionais de forma específica, na tabela abaixo é possível evidenciar quais os riscos operacionais de acordo com a classificação do BACEN, que vem de encontro à classificação do Sicredi, quais os riscos operacionais que são responsáveis pelas maiores perdas financeiras da cooperativa analisada.

Conforme o Quadro 6 as demandas trabalhistas são o risco operacional que representa as maiores perdas nos últimos três anos, sendo responsável por 59,7% das perdas financeiras de forma acumulada, em seqüências são listadas as práticas inadequadas representando 18,9%, em seguida as fraudes externas representando 12,78%, as falhas na execução, cumprimentos de prazo e gerenciamento 5,3%, as fraudes internas 1,93%, as falhas em sistemas de tecnologia da informação 1,31%, os danos a ativos físicos 0,09% e por fim a interrupção das atividades que nos últimos 3 anos não representou nenhuma perda financeira.

#### **Quadro 6: Representatividade das perdas operacionais – Impacto Financeiro**

Classificação	2014	2015	2016	Total
Demandas trabalhistas	42,88%	73,41%	48,96%	59,70%
Práticas inadequadas	10,02%	12,62%	36,09%	18,90%
Fraudes externas	30,80%	7,08%	9,06%	12,78%
Falhas exec., prazos, gerenc.	13,09%	4,14%	1,49%	5,30%
Fraudes internas	3,18%	2,52%	0,01%	1,93%
Falhas em sistemas TI	0,03%	0,08%	4,32%	1,31%
Danos a ativos físicos	0,00%	0,15%	0,06%	0,09%
Interrupção das atividades	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

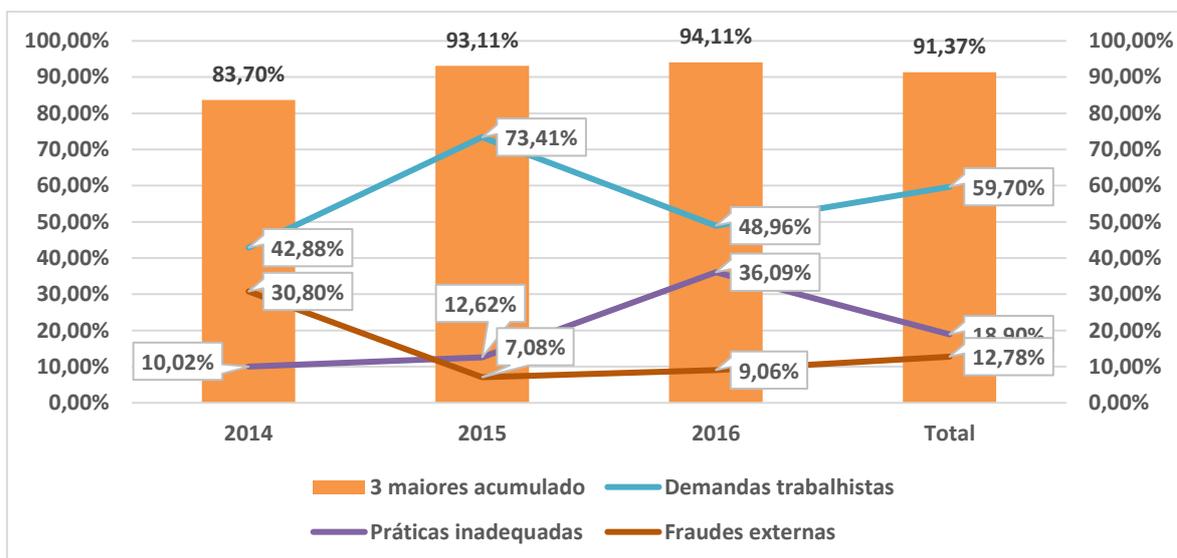
FONTE: Relatório de Campo (2017)

Com base no quadro 6 é possível afirmar que os riscos operacionais que mais causaram perdas financeiras historicamente foram: demandas trabalhistas; práticas inadequadas e fraudes externas.

Esses três riscos, correspondem a 91,73% das perdas operacionais acumuladas nos três anos analisado, isso é um fator que indica que as ações da cooperativa devem ser direcionadas a esses riscos em destaque.

Com a Figura 10 é possível avaliar melhor a variação da representatividade percentual dos três riscos operacionais que contabilizaram a maior parte das perdas financeiras.

**Figura 10: Variação das perdas operacionais que causaram as maiores perdas**



FONTE: Relatório de Campo (2017)

Analisando as perdas trabalhistas, a sua representatividade no ano de 2016 baixou em relação a 2015, que havia aumentado entre 2014 e 2015, além disso, ela representa a maior perda acumulada dos últimos três anos, representando 59,7%.

Já as práticas inadequadas, que em 2014 comparando esses três riscos, era a menos representativa, ao longo dos anos teve um aumento de 10,02% para 12,62% e por fim 36,09%, na forma acumulada hoje representa 18,9% das perdas operacionais do período analisado, sendo o 2º risco que mais causou perdas.

E por fim as fraudes externas que tiveram uma grande redução entre 2014 e 2015, e no ano de 2016 teve um pequeno aumento, sendo o 3º risco operacional que mais causou danos nos últimos três anos, representando 12,78%.

### 3.2 GERENCIAMENTO DO RISCO OPERACIONAL SISTEMICO

Conforme abordado no referencial teórico, o risco operacional é definido como o risco de perda, resultante de inadequação ou falhas de processos internos pessoas e sistemas, ou de eventos externos, é dentro desse contexto que o Sicredi

buscando atender as exigências regulamentares, em especial a Resolução 3.380/06 possui uma série de processos implantados.

A estrutura de gerenciamento do risco operacional é de responsabilidade da Superintendência de Risco e Economia do Banco Cooperativo Sicredi, que é responsável pela disseminação das diretrizes, ferramentas e metodologias relativas ao risco. Sobre a responsabilidade da gestão do risco operacional perante o Banco Central, cada cooperativa indica um dos seus diretores que normalmente é o Diretor de Operações.

O Sicredi possui diversas ações que visam manter um nível adequado de risco, sendo eles, avaliação de riscos e controles, documentação e armazenamento da base de perdas, gestão e continuidade do negócio, alocação de capital para o risco operacional e por fim, comunicação e informação.

Essa transparência da forma que o gerenciamento do risco operacional é conduzido pelo sistema Sicredi está disponível para consulta através do site do Sicredi na opção dos relatórios que é disponível ao público em geral, no link sobre Gerenciamento do Risco Pilar III, esse material foi utilizado para descrever os processos dos subtítulos seguintes.

### **3.2.1 Processo de avaliação**

Nesse ciclo do gerenciamento do risco operacional, conforme Sicredi (2017), que compreende, identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar, tem como objetivo implantar um sistema de controles internos que visa acompanhar de forma sistemática as atividades desenvolvidas, para que o Sistema cumpra as leis, regulamentos e políticas de possíveis desvios.

Esse ciclo é revisado e atualizado constantemente, sendo que tais ações são reportadas através de relatórios e também são formalizadas recomendações sobre eventuais irregularidades ou deficiências encontradas.

O controle do ciclo é realizado através de uma ferramenta sistêmica onde todas as cooperativas singulares tem acesso para que ocorra o lançamento das informações para posterior análise.

### 3.2.2 Processo de Documentação e Armazenamento da Base de Perdas

Atualmente o Sicredi se estruturou para formação contínua de uma base de dados interna de perdas operacionais, fortalecidas em um único sistema, conduzidas de forma centralizada pela Superintendência de Riscos e Economia do Banco Cooperativo Sicredi, e localmente pelas Centrais e Cooperativas, com o propósito de identificar, analisar, monitorar e gerenciar continuamente as exposições ao risco operacional, além de atender às disposições vigentes.

Para a composição de sua base de perdas, o Sicredi aplica os seguintes argumentos:

- “Ser estruturada de modo a permitir a classificação interna das perdas e sua associação, segundo critérios consistentes, aos eventos de risco operacional e às linhas de negócio, ambos definidos na regulamentação em vigor;
- Conter os eventos de risco operacional reconhecidos como despesa;
- Ser contínuo, não sendo permitido o descarte de dados incluídos na base.” (Sicredi, 2017).

Após analisar e gerenciar as perdas operacionais capturadas, estas são classificadas pela cooperativa em oito categorias:

- I. Fraudes internas;
- II. Fraudes externas;
- III. Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- IV. Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- V. Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- VI. Aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- VII. Falhas em sistemas de tecnologia da informação;
- VIII. Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição. (SICREDI, 2017).

Essas oito categorias estão adequadas a norma do BACEN nº 3380/06 que classifica as perdas operacionais nas categorias já elencadas.

### 3.2.3 Processo de Gestão e Continuidade do Negócio

Os princípios básicos para garantir a resposta adequada à recuperação e aos níveis acordados de disponibilidades para os processos mais críticos da Organização estão previstos na Política de Continuidade de Negócios (PCN) do Sicredi. Este plano é composto pelos seguintes documentos:

- Plano de Continuidade Operacional (PCO): Tem o objetivo de reduzir os impactos de eventos que causem indisponibilidade de local de trabalho, pessoas e recursos tecnológicos que suportem os processos críticos;

- Plano de Recuperação de Desastres de TI (PRDTI): tem o intuito de garantir a ativação da contingência dos serviços e ativos de TI que suportam os processos críticos de negócio.

Esses planos são norteadores de vários processos de segurança que existem para a continuidade das atividades da empresa e que valem como precaução em caso de algum sinistro nas atividades da rotina operacional das cooperativas.

#### **3.2.4 Processos de Alocação de Capital para o Risco Operacional**

Para que a liquidez e a solidez da entidade analisada não sejam afetadas existe na alocação de capital para o risco operacional a reserva de recursos para absorver perdas materializadas no ambiente da instituição que estão ligadas às atividades operacionais da empresa.

No caso do Sicredi, existem duas estruturas de cálculo. Para o Banco Cooperativo Sicredi e Cooperativas Centrais, o método utilizado é a Abordagem do Indicador Básico (BIA); já no caso das Cooperativas Singulares enquadradas no Regime Prudencial Completo, o método utilizado é a Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada (ASA). O risco operacional não é considerado para fins de alocação de capital no caso das Cooperativas Singulares enquadradas no Regime Prudencial Simplificado.

Esse processo de alocação de capital é gerenciado pela estrutura centralizada da Central que baseado no relatório de Gerenciamento de Risco Pilar III define a alocação do capital fazendo com que as normas determinadas pelo BACEN sejam cumpridas.

### **3.3 GESTÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS**

Nesse tópico foram avaliados os riscos operacionais descritos pela literatura e comparadas as categorias de risco elencadas pelo Sicredi, bem como ações que contribuem para mitigação do risco.

Na subcategorização dos riscos operacionais para o Sicredi obteve-se os itens e exemplos apresentados no Quadro 7.

**Quadro 7: Subcategorias do risco e exemplos**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos</b>
Fraudes internas;	Fraude de crédito	Falsificação de documentos
	Fraude documental	Transação não autorizada
	Fraude de cartões	Compras não autorizadas
	Fraudes em cheques	Apropriação indébita de ativos
	Fraudes por transações não autorizadas	Suborno
	Furto/roubo	Roubar
Fraudes externas;	Fraudes eletrônicas	Hackers
	Fraude documental	Falsificação de documentos
	Fraude de Cartões	Cartão Clonado
	Fraudes em cheques	Cheque fraudado
	Furto/roubo	Roubo de informações
Demandas trabalhistas e segurança deficiente no trabalho;	Demandas trabalhistas	Processos judiciais
	Segurança deficiente no trabalho	Acidente de trabalho/Doenças
Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;	Lavagem de dinheiro	Cadastro desatualizado
	Práticas de negociação inadequadas	Cobrança indevida de taxas
	Uso indevido de informação confidencial	Processos judiciais
	Vendas de produtos não autorizados	Venda casada
	Falhas na administração da conta	Divulgação de informações confidenciais
	Operações de BackOffice inadequadas	Cobrança em duplicidade
Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;	Dano causado por acidente	Danos à ativos
	Dano causado por falta de energia elétrica	Danos à ativos
	Dano causado por incêndio	Danos à ativos
	Dano causado por vandalismo	Danos à ativos
	Dano causado por temporais	Danos à ativos
Interrupção de atividades	Interrupção por falta de energia elétrica	Queda de luz
	Interrupção por incêndio	Curto-circuito
	Interrupção por temporais	Estrutura da rede elétrica danificada
	Interrupção por falha em ativos	Sistema em atualização
	Indisponibilidade de recursos humanos	Colaboradores indisponíveis
Falhas em sistemas de tecnologia da informação;	Falha de hardware	Desligamento inconsciente do hardware ocasionando perda de informação
	Falha de software	Falha na proteção e na segurança de dados
	Falhas de telecomunicações	Indisponibilidade de meios de comunicação
Falhas na execução,	Falhas nos registros das	Perdas em processos tributários

cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição;	operações	Falha na apresentação de relatórios
		Multas e penalidades
		Pagamento em atraso ou em duplicidade
	Ausência de normas e procedimentos claramente definidos	Procedimentos administrativos inadequados

FONTE: Relatório de Campo (2017)

Dentro das 8 categorias do risco operacional, o Sicredi possui 34 subcategorias para contabilizar os lançamentos das perdas, elas tentam abranger de forma completa todas as possibilidades de perdas.

Além dos riscos elencado pelo Sicredi, encontram-se exemplos de risco operacional na literatura que vão ao encontro do que a cooperativa descreve, tais riscos são demonstrados no quadro 8.

#### Quadro 8: Exemplos de risco e exposição

Nº	Risco	Exposição
1)	Integridade comprometida dos sistemas de informação	Informações incorretas, prejuízo para o banco/cliente
2)	Perda de informações confidenciais de clientes	Reputação prejudicada, clientes perdas financeiras e exigem indenização do banco
3)	Perda de confiança dos clientes	Corrida ao banco, podendo levar à falência
4)	Interrupção dos sistemas de informação	Redução do número de clientes, fracasso de transações de investimentos, reclamações, prejuízos da reputação
5)	Erros em transações	Incorreção em transferência, compra de títulos, perda de ativos
6)	Roubo por funcionário	Perda de ativos, prejuízo da reputação
7)	Roubo por terceiro	Perda de ativos
8)	Insolvência de clientes	Perda de ativos
9)	Produtos que não atendam a legislação	Prejuízo da reputação, clientes exigem indenização do banco
10)	Flutuações Cambiais	Perda em transações cambiais
11)	Não cumprimento da legislação	Perda de licença, problemas legais

aplicável (Basileia II, Lei do Sigilo Bancário, Lei de Controle da Lavagem de Dinheiro...)
--------------------------------------------------------------------------------------------

FONTE: Adaptado Vaassen, Meuwissen, Schelleman (2013)

Diante das situações descritas nos quadros nº 06 e 07, as ações que podem auxiliar as instituições financeiras a diminuir a exposição aos riscos operacionais, estão elencadas nos itens sequenciais. Lembrando que conforme os princípios da gestão do risco operacional, o *Framework* deve ser compreensivo e apropriadamente documentado e aprovado pelo conselho de administração contendo a definição do risco operacional e as perdas causadas por eles, além de estar claramente descrito no *Framework* os seguintes itens abaixo, conforme BIS (2011):

- Identificar a estrutura de governança usada para gerir o risco operacional incluindo padrões de relatórios e responsabilizações;
- Descrever as ferramentas que avaliam o risco e como usa-las;
- Descrever o apetite ao risco assim como os limites do risco inerente e residual e aprovação das estratégias e instrumentos para mitigar o risco;
- Descrever como o banco irá estabelecer e monitorar a exposição ao risco residual e inerente;
- Estabelecer um relatório de risco e um Sistema de Gestão da Informação (MIS – *Management Information Systems*);
- Providenciar termos comuns para o risco operacionais para garantir que seja consistente a identificação do risco, o taxa de exposição e os objetivos da gestão do risco;
- Providenciar uma revisão independente e uma avaliação do risco operacional;
- Requerer políticas para revisar as orientações quanto ao risco operacional sempre que mudar o perfil dele diante da instituição.

As circunstâncias descritas acima servem como base para mitigar os riscos identificados anteriormente, pois servem como norteador na organização da complexidade que é a gestão do risco operacional em termos de definição da estrutura da gestão do risco, definições de políticas até identificações dos riscos.

### 3.3.1 Fraudes Internas

O risco de fraude é o que mais chama a atenção das pessoas, nos últimos anos, notícias sobre a Enron e Worldcom nos Estado Unidos espalharam-se por todo o mundo, causando diversas ações por partes de organizações internacionais para conter as fraudes. No Brasil, o caso mais recente são as fraudes que estão sendo investigadas é na grande companhia de petróleo chamada Petrobras.

Na empresa pesquisada, as fraudes internas representam a 5ª posição na representatividade de perdas, ou seja, esse tipo de situação ainda não causa grandes impactos, mas deve-se ter uma atenção especial para não perder esse controle, demonstradas no Quadro 9.

**Quadro 9: Fraudes Internas**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos</b>
Fraudes internas;	Fraude de crédito	Falsificação de documentos
	Fraude documental	Transação não autorizada
	Fraude de cartões	Compras não autorizadas
	Fraudes em cheques	Apropriação indébita de ativos
	Fraudes por transações não autorizadas	Suborno
	Furto/roubo	Roubar

FONTE: Relatório de Campo (2017)

Existem várias ações que as empresas poderiam aplicar para esse tipo de risco, destacando-se que a empresa objeto do estudo aplica as ações elencadas abaixo, obtidas através das visitas realizadas:

- Supervisão aleatória de um auditor interno;
- Verificação de um supervisor dos processos que é o responsável para finaliza-los;
- Possui uma central de monitoramento das transações dos cartões;
- Solicitação de contra-senha nas operações de caixas que representam uma movimentação expressiva;
- Possui câmeras de monitoramento, além de ter uma supervisão em tempo real utilizando essa ferramenta;
- Adotar procedimentos padronizados e normatizados para liberações de crédito, cartões pagamento de cheques.

Além das ações observadas pelo pesquisador, Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013), sugerem ações como:

- Seleção de funcionários, verificação de integridade;
- Supervisão pessoal ou por câmera;
- Dois funcionários presentes no recebimento e remessa de valores;
- Cofres fechados com travas de tempo ou fechaduras que requeiram duas chaves.

As fraudes internas estão relacionadas com as pessoas da empresa e isso está ligado com as escolhas nos processos que são inadequadas, na visão de Brito (2007), é um risco associado ao erro de julgamento ou de decisão nos processos, que tem como causa, a autoconfiança excessiva e o estresse da pessoa.

Esse tipo de fraude pode afetar negativamente a imagem da instituição, Brito afirma que (2007, p.57) “por falha do controle interno, pode-se perder dinheiro; por risco de imagem, pode-se perder a instituição.” Por isso esse tipo de situação deve ter uma atenção redobrada com supervisão permanente sobre esses fatos.

### 3.3.2 Fraudes Externas

Ainda na questão da fraude, porém externa, ou seja, a causada por pessoas que não são ligadas a empresa tem-se as situações descritas no quadro 10.

**Quadro 10: Fraudes Externas**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos</b>
Fraudes externas;	Fraudes eletrônicas	Hackers
	Fraude documental	Falsificação de documentos
	Fraude de Cartões	Cartão Clonado
	Fraudes em cheques	Cheque fraudado
	Furto/roubo	Roubo de informações

FONTE: Relatório de Campo (2017)

Essas situações podem ser contornadas com as seguintes ações praticadas na empresa observada:

- Ter sistemas que são testados previamente e com a devida segurança da informação;
- Contar com uma central de monitoramento das transações dos cartões;

- Possuir colaboradores treinados com cursos que são específicos na identificação de fraudes, como por exemplo, o curso de grafoscopia;
- Ter câmeras de monitoramento;
- Possuir um sistema de alarme e guarda adequado com monitoramento constante;
- Contratar um seguro sobre o numerário e o patrimônio a fim de evitar perdas expressivas em caso de sinistro.

A literatura também contribui com sugestões positivas, de acordo com Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013):

- Supervisão pessoal ou por câmera;
- Cofres fechados com travas de tempo ou fechaduras que requeiram duas chaves;
- Treinamento de funcionário para observar comportamentos suspeitos;
- Procedimentos de controle de caixa.

Esse tipo de risco também vem ao encontro ao que Brito (2007) descreve, ao risco humano, onde o colaborador não percebe alguma fraude devido à autoconfiança excessiva e o estresse da pessoa.

### 3.3.3 Demandas trabalhistas e segurança deficiente no trabalho

As demandas trabalhistas e segurança deficiente no trabalho são os riscos que representam a maior perda financeira dos riscos operacionais, sendo responsável por 59,7% do total das perdas dos últimos 3 anos, conforme observado nas informações disponibilizadas pela empresa.

Essa situação está diretamente ligada com a classificação do risco legal mencionada pelo autor Brito (2007), decorrente de questionamentos jurídicos, que podem gerar perdas ou contingências não previstas, conforme demonstrado no quadro 11.

**Quadro 11: Demandas trabalhistas**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos</b>
Demandas trabalhistas e segurança deficiente no trabalho;	Demandas trabalhistas	Processos judiciais
	Segurança deficiente no trabalho	Acidente de trabalho/Doenças

FONTE: Relatório de Campo (2017)

Esse risco merece uma atenção especial pela sua representatividade nas perdas, as ações de mitigação do risco são restritas ao cumprimento primoroso das regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), além disso, a área responsável pela gestão de pessoas deve ter um acompanhamento próximo e rigoroso aos colaboradores para evitar com que as regras sejam descumpridas.

Outra situação que favorece a mitigação desse risco é o apoio de uma empresa terceirizada, no caso a UNIMED, que realizam acompanhamentos periódicos relacionados a situações que poderiam causar algum acidente de trabalho ou até alguma doença do trabalho, seus acompanhamentos são principalmente relacionados a questão da ergonomia dos trabalhadores, que consiste em indicar a maneira ideal de trabalhar. Alguns exemplos visíveis desse trabalho são:

- Cadeiras ajustáveis;
- Suporte de monitor ajustável;
- Suporte para os pés ajustáveis;
- Luminosidade do ambiente;
- Controle de ruídos do ambiente.

Todas essas situações citadas acima protegem o trabalhador de um possível problema relacionado ao trabalho.

### 3.3.4 Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços

As práticas inadequadas representam a 2ª maior perda operacional no levantamento feito na cooperativa, correspondendo a 18,9% das perdas operacionais, o quadro 12 representa alguns exemplos de situações desse risco:

**Quadro 12: Práticas Inadequadas**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos</b>
Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;	Lavagem de dinheiro	Cadastro desatualizado
	Práticas de negociação inadequadas	Cobrança indevida de taxas
	Uso indevido de informação confidencial	Processos judiciais
	Vendas de produtos não autorizados	Venda casada
	Falhas na administração da conta	Divulgação de informações confidenciais
	Operações de BackOffice inadequadas	Cobrança em duplicidade

FONTE: Relatório de Campo (2017)

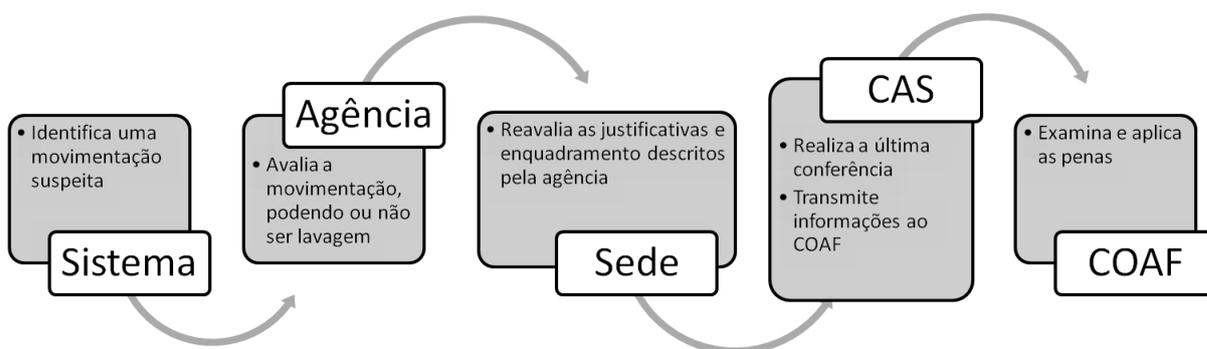
Esse risco abrange diversas situações dos procedimentos operacionais do dia-a-dia de uma Agência de Atendimento ou da Sede. Muitas vezes as ações e controles desse tipo de situação contam com a ação conjunta das Agências e da Sede.

Especificamente no item prática de lavagem de dinheiro, situação regida pela Lei nº 9.613/98 além de contar com um sistema inteligente de identificação de movimentações suspeitas de lavagem de dinheiro, conta posteriormente com a identificação, uma avaliação da Agência responsável pela conta, que posteriormente será reavaliada por um responsável na Sede, que no caso da lavagem de dinheiro suspeita, o processo segue adiante para uma área de *compliance* no Centro Administrativo Sicredi (CAS), que além de fazer uma terceira avaliação faz a intermediação das informações com o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).

Meuwissen e Schelleman (2013) sugerem que para o cumprimento das leis as soluções seriam a designação de um funcionário de *compliance* que monitore o cumprimento da legislação aplicável e procedimentos rígidos para supervisionar o cumprimento das leis e normas aplicáveis.

Em resumo a situação de lavagem de dinheiro é conduzida conforme a demonstrado na Figura 11.

**Figura 11: Processos de controle da Lavagem de Dinheiro**



Pelo fato de todo processo começar através de um sistema é de grande importância que as informações cadastrais dos associados estejam atualizadas e corretas para que o sistema não interprete alguma movimentação de forma errônea.

Sobre as outras possibilidades de perdas enquadradas nessa categoria, elas estão diretamente relacionadas ao correto cumprimento das normas da empresa por seus colaboradores e as ações direcionadas a mitigação desse risco se restringem a treinamentos internos a fim de reforçar os procedimentos corretos, verificação dos processos por um auditor interno ou externo, ou como em muitos casos por denúncias tanto na via administrativa como na via judicial pela parte dos associados.

No caso de problemas relacionados ao vazamento de informações através do sistema, ocasionada por *Hackers*, uma forma de proteção é através da força conjunta área de TI sistêmico e local.

### 3.3.5 Danos à ativos

Os danos a ativos até hoje não representaram muitas perdas, mas é um risco difícil de controlar, uma vez que ele está relacionado principalmente a fatores da natureza, como por exemplo, um temporal ou chuva de granizo que podem causar danos a ativos da empresa, elencados no quadro 13.

**Quadro 13: Danos à ativos**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos</b>
Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;	Dano causado por acidente	Danos à ativos
	Dano causado por falta de energia elétrica	
	Dano causado por incêndio	
	Dano causado por vandalismo	
	Dano causado por temporais	

FONTE: Relatório de Campo (2017)

A principal ação contra esse tipo de risco é a contratação de seguro, que na visão de Brito (2007) é uma ferramenta eficiente de gerenciamento de risco operacional, onde a empresa transfere o risco em troca de um pagamento chamado de prêmio. Caso ocorra alguma situação que será necessário ativar o seguro, a empresa terá que pagar a segurado um valor adicional chamado de franquia.

Além dos ativos, as instituições financeiras de uma maneira geral contam com um seguro sobre o valor do dinheiro que gira em seu estabelecimento.

As agências contam com equipamentos especiais para evitar o dano causado por quedas de raios e no caso da queda de luz, contando, por exemplo, com para-raios e baterias que protegem os equipamentos eletrônicos.

No Brasil depois do incêndio que ocorreu na Boate Kiss em Santa Maria no ano de 2013, a legislação sobre a questão de incêndios está muito mais rigorosa e por conta disso mais o interesse da empresa em ter o máximo de segurança, o Sicredi conta com todos os mecanismos de segurança que a lei exige, que é validado pelo alvará emitido pelos bombeiros.

### 3.3.6 Interrupção de atividades

O risco da interrupção de atividades, que caracteriza uma parada das atividades normalmente não previstas, é um dos riscos operacionais que não foi contabilizado pela cooperativa pesquisada. Tais riscos estão descritos no quadro 14.

**Quadro 14: Interrupção de atividades**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos</b>
Interrupção de atividades	Interrupção por falta de energia elétrica	Queda de luz
	Interrupção por incêndio	Curto-circuito
	Interrupção por temporais	Estrutura da rede elétrica danificada
	Interrupção por falha em ativos	Sistema em atualização
	Indisponibilidade de recursos humanos	Colaboradores indisponíveis

FONTE: Relatório de Campo (2017)

Outra situação pontual que contribui contra situações enquadradas nessa classificação de perdas é a utilização de geradores de energia nos dias em que há quedas de luz, dessa forma dificilmente as estações de trabalho ficarão paradas por não ter energia elétrica.

Além dos geradores há uma área local de TI que se preocupa que as instalações elétricas nas agências tenham um padrão de instalação que reduz a ocorrência de problemas por interrupção de atividades, a área de TI local, também monitora em tempo real a ocupação da rede das agências, sendo possível agir

muitas vezes antes que a agência reporte algum problema de lentidão ou interrupção no sistema.

### 3.3.7 Falhas em sistemas de tecnologia da informação

As falhas em sistemas de tecnologia da informação é outro risco operacional que não causou grandes perdas financeiras nos últimos anos, isso devido aos grandes investimentos sistêmicos e locais para evitar esse tipo de falha.

Segundo Brito (2007) o risco sistêmico provém de problemas que afetam uma ou mais instituições que podem afetar o próprio sistema no qual são realizadas as transações, podendo impedir até mesmo a operacionalidade habitual nos negócios.

O risco sistêmico está relacionado com os sistemas que existem nas instituições financeiras, parafraseando com Coimbra (2007), ele descreve falhas em *hardware* e *software*, interrupção das atividades, problemas de telecomunicação como riscos potenciais às empresas, demonstrados no quadro 15.

**Quadro 15: Falhas em sistemas de tecnologia da informação**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos</b>
Falhas em sistemas de tecnologia da informação;	Falha de hardware	Desligamento inconsciente do hardware ocasionando perda de informação
	Falha de software	Falha na proteção e na segurança de dados
	Falhas de telecomunicações	Indisponibilidade de meios de comunicação

FONTE: Relatório de Campo (2017)

Para Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013), contribuem para mitigar essa exposição, um conjunto elaborado de medidas de controle do sistema de informação, incluindo controles de acesso, verificações programadas e relatório de exceções e auditoria de TI em relação à integridade dos sistemas de informações. Outros pontos que os autores citam são procedimentos de identificação, autenticação e autorização para entrar no sistema de informação, criptografia dos dados eletrônicos e *firewalls*.

No Sicredi há um controle muito rigoroso sobre a questão de acessos, há um padrão para conseguir acesso a uma ferramenta, é necessária uma aprovação local de um gestor e outra sistêmica, dessa forma torna-se difícil o acesso de usuários não permitidos a determinados conteúdos.

Além disso, o acesso ao *datacenter*, local físico da guarda das informações do sistema, possui um acesso muito restrito, onde para poder entrar no local, diariamente são efetuados diversos “testes”, só entra quem realmente possui autorização.

### 3.3.8 Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição

O risco das falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição é a 4ª colocada que mais representa perdas para a cooperativa, o lado positivo é que ao longo dos últimos 3 anos elas vem diminuindo consideravelmente as perdas.

As perdas referentes a essa categoria estão relacionadas ao correto cumprimento das normas, leis, prazos determinados pelo órgão de regulamentação que mudam constantemente, conforme demonstrado no quadro 16.

#### Quadro 16: Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Exemplos</b>
Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição;	Falhas nos registros das operações	Perdas em processos tributários
		Falha na apresentação de relatórios
		Multas e penalidades
		Pagamento em atraso ou em duplicidade
	Ausência de normas e procedimentos claramente definidos	Procedimentos administrativos inadequados

FONTE: Relatório de Campo (2017)

O contorno das perdas relacionadas a essa categoria, dependem de um controle interno local forte e organizado trabalhando em conjunto com a área de controles sistêmicos. De acordo com (BIS 2011) um bom programa de controles internos consiste em cinco componentes para uma integração completa no processo de gestão do risco: Ambiente de controle, avaliação do risco, atividades de controles, informação e comunicação.

Especificamente da questão tributária, a contabilidade de todas as unidades das cooperativas pode ser centralizada no Centro Administrativo Sicredi – CAS, onde recebem um tratamento especializado a fim de evitar perdas em processos

tributários, ou seja, a contabilidade é feita por especialistas. O processamento da folha de pagamento, suporte na condução de recuperação de crédito, defesas em processos judiciais, entre outros, todos esses serviços podem ser feitos de maneira sistêmica, dessa forma tendo uma forma padrão de condução dos processos.

### 3.4 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

O conteúdo desse item do trabalho relaciona as ações para a mitigação dos riscos operacionais da organização objeto do estudo com as perspectivas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997). A utilização do BSC tem o objetivo de facilitar a ligação das ações de mitigação do risco com a parte estratégica da cooperativa.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), o BSC é um instrumento que integra as estratégias, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento, que tem origem num trabalho rigoroso de tradução da estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis.

A missão do Sicredi (2017) é “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.”

Já a visão do Sicredi (2017) é “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.”

Com base nas citações acima, percebe-se que é uma organização que além de buscar o seu crescimento, busca o crescimento dos associados, criando assim uma força conjunta de desenvolvimento, respeitando os associados, as normas com a devida transparência do negócio.

Com base nas perspectivas do BSC, a classificação dos riscos operacionais determinados pelo BACEN, subclassificação dos riscos e as ações elencadas no item 3.3, estão demonstrados no quadro 17, como triangulação dessas informações.

**Quadro 17: Perspectivas do Balanced Scorecard relacionadas com a gestão do Risco Operacional**

Perspectiva	Classificação do Risco	Risco Operacional	Ação de Mitigação
Financeira	Demandas trabalhistas e segurança deficiente no trabalho;	Demandas trabalhistas	Acompanhamento próximo e rigoroso dos colaboradores para evitar com que as regras sejam descumpridas; Acompanhamentos periódicos relacionados a situações que poderiam causar algum acidente de trabalho ou até alguma doença do trabalho.
		Segurança deficiente no trabalho	
Financeira	Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;	Dano causado por acidente	Contratação de seguros; Equipamentos de proteção contra incêndio e descargas elétricas.
		Dano causado por falta de energia elétrica	
		Dano causado por incêndio	
		Dano causado por vandalismo	
		Dano causado por temporais	
Clientes	Fraudes externas;	Fraudes eletrônicas	Ter sistemas que são testados previamente e com a devida segurança da informação; Contar um com uma central de monitoramento das transações dos cartões; Possuir colaboradores treinados com cursos que são específicos na identificação de fraudes, como por exemplo, o curso de grafoscopia; Ter câmeras de monitoramento; Possuir um sistema de alarme e guarda adequado com monitoramento constante; Ter seguro sobre o numerário e o patrimônio a fim de evitar perdas expressiva em caso de sinistro; Cofres fechados com travas de tempo ou fechaduras que requeiram duas chaves; Treinamento de funcionário para observar comportamentos suspeitos; Procedimentos de controle de caixa.
		Fraude documental	
		Fraude de Cartões	
		Fraudes em cheques	
		Furto/roubo	

Processos Internos	Fraude internas;	Fraude de Crédito	Supervisão aleatória de um auditor interno; Verificação de um supervisor dos processos que é o responsável para finaliza-los; Contar um com uma central de monitoramento das transações dos cartões; Solicitar uma contra-senha nas operações de caixas que representam uma movimentação expressiva; Ter câmeras de monitoramento, além de ter uma supervisão em tempo real utilizando essa ferramenta; Ter procedimentos padronizados e normatizados para liberações de crédito, cartões pagamento de cheques; Seleção de funcionários, verificação de integridade; Dois funcionários presentes no recebimento e remessa de valores; Cofres fechados com travas de tempo ou fechaduras que requeiram duas chaves.
		Fraude documental	
		Fraude de Cartões	
		Fraudes em cheques	
		Fraudes por transações não autorizadas	
		Furto/roubo	
	Interrupção de atividades	Interrupção por falta de energia elétrica	Utilização de geradores; Padronização das instalações para área de TI; Monitoramento constante das atividades ligadas à rede pela área de TI.
		Interrupção por incêndio	
		Interrupção por temporais	
		Interrupção por falha em ativos	
Indisponibilidade de recursos humanos			
Falhas em sistemas de tecnologia da informação;	Falha de hardware	Conjunto elaborado de medidas de controle do sistema de informação, incluindo controles de acesso, verificações programadas e relatório de exceções e auditoria de TI em relação à integridade dos sistemas de informações; Procedimentos de identificação, autenticação e autorização para entrar no sistema de informação, criptografia dos dados eletrônicos e firewalls; Para conseguir acesso a uma ferramenta, são necessários uma aprovação local de um gestor e outra sistêmica; <i>Datacenter</i> com acesso restrito.	
	Falha de software		
	Falhas de telecomunicações		
Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição;	Falhas nos registros das operações	Controle interno local forte e organizado trabalhando em conjunto com a área de controles sistêmicos; Contabilidade centralizada por especialistas; Possibilidade de centralizar processos operacionais rotineiros.	
	Ausência de normas e procedimentos claramente definidos		

Aprendizado e Conhecimento	Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;	Lavagem de dinheiro	Ação conjunta das Agências e da Sede; Contar com um sistema inteligente de identificação de movimentações suspeita de lavagem de dinheiro; Designação de um funcionário de compliance que monitore o cumprimento da legislação aplicável e procedimentos rígidos para supervisionar o cumprimento das leis e normas aplicáveis; Verificação dos processos por um auditor interno ou externo; Denúncias tanto na via administrativa como na via judicial pela parte dos associados; Força conjunta área de TI sistemicamente e localmente; Treinamentos internos.
		Práticas de negociação inadequadas	
		Uso indevido de informação confidencial	
		Vendas de produtos não autorizados	
		Falhas na administração da conta	
		Operações de BackOffice inadequadas	

FONTE: Elaborado pelo Autor (2017)

O quadro 17 associa as perspectivas do *Balanced Scorecard* com os riscos operacionais diante de uma instituição financeira, apontando também de maneira resumida as ações de mitigação a essas exposições. De acordo com Filho (2005, p.23) o desafio do *Balanced Scorecard*, pode ser definido como “a construção de uma estratégia competitiva que gera valor superior aos stakeholders utilizando como instrumento esse modelo de gestão”, observando no quadro 17 a evidenciação de com a utilização do BSC, fica mais transparente e organiza as ações que podem ser realizadas para controlar o risco operacional.

Na perspectiva de Aprendizado e Conhecimento foram relacionadas às ações vinculadas as práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços, corroborando com os relatos de Silva (2009) uma vez que essa perspectiva aponta o que a empresa deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, tendo como fonte, as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Na perspectiva de processos internos, os riscos operacionais ligados são aqueles relacionados à fraude interna, interrupção na atividade, falhas em sistema da informação e falhas na execução, cumprimento dos prazos e gerenciamento das atividades na instituição, pois a perspectiva dos processos internos visa identificar os processos críticos que podem afetar os resultados financeiros e de clientes. Esse alinhamento é baseado na visão de Kaplan e Norton (1997), que indicam que os objetivos e medidas dessa perspectiva derivam de estratégias voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes, dessa forma é possível revelar novos processos em que empresa deve buscar a excelência.

Na perspectiva de clientes observando na linha da gestão do risco operacional vinculado a perspectiva de fraudes externas, no sentido de que quais seriam os riscos que clientes da instituição financeira poderiam causar à organização. Para Filho (2005) a perspectiva do cliente é de buscar identificar qual é o valor do cliente para a empresa. Essa perspectiva tem por objetivo mostrar se as estratégias implementadas estão agregando valor que é percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, entre outros.

Por fim, a perspectiva financeira que no levantamento efetuado levou em consideração o risco que mais causava perdas financeiras no caso, as demandas trabalhistas e também os riscos vinculados aos danos a ativos físicos que muitas vezes não estão sobre gestão direta da empresa, pois está relacionado a situações externas da empresa, sem previsão podendo causar impactos no financeiro. Pois a

perspectiva financeira na visão de Filho (2005) demonstra se a execução da estratégia está colaborando para melhorar o resultado financeiro.

### 3.5 MAPA ESTRATÉGICO DO RISCO DENTRO DO CONTEXTO DO BALANCED SCORECARD

Esse item demonstra o mapa estratégico do risco operacional para uma instituição financeira, onde o quadro das diretrizes apresentado no item anterior é representado de forma gráfica, trazendo a tona uma visualização mais adequada da ideia central da gestão de risco operacional.

O *Balanced Scorecard* também conhecido como BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, surgindo como uma alternativa para de medida de desempenho, cujo objetivo é definir metas e objetivos organizacionais, baseando-se na missão e visão da empresa extraída do planejamento estratégico que evidencia sua perspectiva no longo prazo (ASSEN; BERG e PIETERSMA, 2010).

Essas ações apresentadas na imagem constituem processos que envolvem diversas áreas da empresa para que sejam executadas, devendo contar com o envolvimento de pelo menos a área de auditoria, gestão de pessoas, tecnologia da informação, marketing, além da área comercial, afinal todos os processos possuem riscos, alguns com maior possibilidade de perda e outros menos. Corroborando com Coimbra (2007, p.30) que aponta que a definição mais conhecida sobre risco operacional, é a do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia: “risco de perda, resultante de inadequação ou falhas de processos internos pessoas e sistemas, ou de eventos externos”.

A estrutura do mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard* demonstra uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas, sendo elas a de aprendizado e conhecimento; processos internos; clientes; e financeira, conforme Figura 12.

Figura 12: Mapa Estratégico

Mapa Estratégico da Gestão do Risco Operacional Formas de Mitigar o Risco Operacional		
Financeira	<b>Demandas trabalhistas e segurança deficiente no trabalho</b>	<b>Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição</b>
	Acompanhamento próximo e rigoroso dos colaboradores para evitar com que as regras sejam descumpridas; Acompanhamentos periódicos relacionados a situações que poderiam causar algum acidente de trabalho ou até alguma doença do trabalho	Contratação de seguros  Equipamentos de proteção contra incendio e descargas elétricas
Clientes	<b>Fraudes externas</b>	
	Ter sistemas que são testados previamente e com a devida segurança da informação	Ter seguro sobre o numerário e o patrimônio a fim de evitar perdas expressiva em caso de sinistro
	Contar um com uma central de monitoramento das transações dos cartões	Cofres fechados com travas de tempo ou fechaduras que requeiram duas chaves
	Possuir colaboradores treinados com cursos que são específicos na identificação de fraudes, como por exemplo, o curso de grafoscopia	Treinamento de funcionário para observar comportamentos suspeitos
Processos Internos	Ter câmeras de monitoramento	Procedimentos de controle de caixa
	Possuir um sistema de alarme e guarda adequado com monitoramento constante	
	<b>Fraude internas</b>	
	Supervisão aleatória de um auditor interno	<b>Interrupção de atividades</b>
	Verificação de um supervisor dos processos que é o responsável para finaliza-los	Utilização de geradores
	Contar um com uma central de monitoramento das transações dos cartões	Padronização das instalações para área de TI
	Seleção de funcionários, verificação de integridade	Monitoramento contante das atividades ligadas à rede pela área de TI
	Ter câmeras de monitoramento, além de ter uma supervisão em tempo real utilizando essa ferramenta	<b>Falhas em sistemas de tecnologia da informação</b>
	Ter procedimentos padronizados e normatizados para liberações de crédito, cartões pagamento de cheques	Conjunto elaborado de medidas de controle do sistema de informação, incluindo controles de acesso, verificações programadas e relatório de exceções e auditoria de TI em relação à integridade dos sistemas de informações
	Solicitar uma contra-senha nas operações de caixas que representam uma movimentação expressiva	Procedimentos de identificação, autenticação e autorização para entrar no sistema de informação, criptografia dos dados eletrônicos e firewalls
Dois funcionários presentes no recebimento e remessa de valores	Para conseguir acesso a uma ferramenta, são necessários uma aprovação local de um gestor e outra sistêmica	
Cofres fechados com travas de tempo ou fechaduras que requeiram duas chaves	Datacenter com acesso restrito	
<b>Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição</b>		
Controle interno local forte e organizado trabalhando em conjunto com a área de controles sistêmicos	Contabilidade centralizada por especialistas	
Aprendizado e Crescimento	<b>Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;</b>	
	Ação conjunta das Agências e da Sede	Verificação dos processos por um auditor interno ou externo
	Contar com um sistema inteligente de identificação de movimentações suspeitas de lavagem de dinheiro	Denúncias tanto na via administrativa como na via judicial pela parte dos associados
Designação de um funcionário de compliance que monitore o cumprimento da legislação aplicável e procedimentos rígidos para supervisionar o cumprimento das leis e normas aplicáveis	Força conjunta área de TI que sistemicamente e localmente	

FONTE: Elaborado pelo Autor (2017)

Por meio do mapa estratégico é possível visualizar a aplicação dos princípios da gestão do risco operacional apresentado pelo *framework* publicado pela BIS (2011) e as ações que contribuem positivamente para clarear o objetivo da gestão do risco.

Um dos princípios publicados pela BIS (2011) e que está melhor relacionado ao mapa estratégico é o que trata sobre mitigação e controle e que os bancos devem ter um ambiente forte de controle que utiliza políticas, processos e sistemas; um controle interno apropriado; e estratégias adequadas de redução e/ou transferência dos riscos (BIS, 2011).

O mapa estratégico também permite a visualização das principais informações do risco operacional levando em consideração as perspectivas do BSC, tais como, aprendizado e conhecimento, processos internos, clientes e financeira, de forma que resulte numa relação de causa e efeito a mitigação do risco operacional.

O mapa vem ao encontro da visão da cooperativa “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz”, pois a fragilidade na gestão do risco operacional pode impactar no crescimento sustentável da organização, que busca o crescimento com responsabilidade.

Outro ponto importante da pesquisa foi a possibilidade de avaliar a maturidade da gestão do risco, devido aos dados coletados. De acordo com Beal (2008) a empresa pode ser classificada em três estágios de maturidade: imaturidade, maturidade e excelência, onde cada estágio possui níveis que classificam ainda melhor o perfil da empresa, exibido no quadro 18.

**Quadro 18: Nível de maturidade da gestão de riscos**

Estágio	Nível	Definição
Imaturidade	1 - Inicial	A empresa tem um conhecimento básico sobre o processo de gestão de riscos, porém ainda não o implementa.
	2 - Conhecido	A organização tem um bom conhecimento sobre o processo de gestão de riscos, porém concentrado em apenas algumas pessoas que realizam a gestão de forma dispersa e intuitiva, sem nenhuma abordagem formal.
Maturidade	3 - Padronizado	A empresa adotou um padrão para os processos de gestão de risco com o uso de uma metodologia.
	4 - Gerenciado	O processo de gestão de riscos é avaliado e utilizado pela direção para a tomada de decisão e o conhecimento é amplo por toda a equipe em relação ao processo de gestão.
Excelência	5 - Otimizado	A empresa atingiu um nível de excelência pois consegue estimar de

	forma precisa seus riscos, impactos e probabilidade de seus processos.
--	------------------------------------------------------------------------

FONTE: Adaptado de Beal (2008)

Quando a empresa está no estágio de imaturidade a organização possui seus processos improvisados ou não são seguidos, no estágio de maturidade, a empresa possui seus processos definidos, padronizados e controlados, e por fim, no estágio de excelência, a empresa otimiza os processos, pois todos estão engajados em atividades de melhoria contínua (BEAL, 2008).

A cooperativa objeto do estudo está no estágio de Maturidade no nível Padronizado, com alguns pontos do nível gerenciado e otimizado que pertence a Excelência.

A cooperativa possui dados históricos de perdas operacionais que são devidamente classificados, ela também adota padrões de procedimentos que são pensados para ser o mais otimizado possível para evitar perdas. A organização começou a trabalhar com as matrizes de risco que possibilitam fazer um controle no nível de excelência quantificando um possível impacto financeiro e a possibilidade de ocorrer alguma perda em um determinado processo.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa teve como objetivo a elaboração de um Mapa Estratégico de Gestão de Risco Operacional para uma cooperativa de crédito utilizando o Balanced Scorecard, desenvolvida em uma cooperativa de crédito localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul.

A cooperativa participante da pesquisa possui grande relevância na economia da região, pois possui no seu quadro de associados em torno de 50% da população da região, sendo responsável por impulsionar o desenvolvimento das famílias, do comércio e principalmente a agricultura, oferecendo créditos, produtos e serviços nestas comunidades.

A problemática do estudo está relacionada na identificação dos controles e ações que poderiam mitigar a exposição do risco operacional, utilizando a ferramenta do Balanced Scorecard como sustentação e organização da pesquisa.

A partir deste estudo, foi possível entender a estrutura do Sistema Sicredi e analisar os dados históricos relacionados ao risco operacional; Identificar a macro estrutura do gerenciamento do risco operacional do Sicredi; Verificar os riscos operacionais diante de uma cooperativa de crédito e quais ações existem e podem ser implantadas para gerencia-lo; Associar a gestão do risco operacional as diretrizes do BSC; Evidenciar um mapa estratégico da gestão do risco operacional.

Na busca da contextualização, apresentou-se uma breve explicação do Sistema Financeiro Nacional, que está vinculado a organização do estudo, ligado também a isso os principais riscos que as instituições financeiras estão vulneráveis, sendo o risco de mercado, crédito e operacional que tiveram uma atenção especial na contextualização. Além disso foram descritas as bases legais e normativas internacionais relacionadas a gestão do risco operacional, pois são instruções que possuem relações diretas. Por fim foi necessário trazer conceitos de gestão do risco operacional, controle interno e do Balanced Scorecard para que o trabalho tivesse conceitos que norteassem a pesquisa.

Para tanto, os dados da pesquisa foram obtidos por meio da análise de documentos da cooperativa e do sistema Sicredi, bem como de aplicação de técnica da observação, fontes necessárias para o atendimento dos objetivos do trabalho. Devido ao fato de juntar os conceitos teóricos, com documentos e informações

obtidas pela técnica da observação o trabalho tornou-se consistente pegando detalhes que ficariam restritos no caso de utilizar apenas informações documentais.

Foi possível evidenciar que a estrutura do Sistema Sicredi é grande e que essa estrutura apoia as cooperativas e que centralizando grande parte de processos administrativos, o Sicredi tem ganhos de escala no sentido de diminuir os custos. Também identificou-se que as Demandas Trabalhistas, as Práticas Inadequadas e as Fraudes Externas correspondem a 91,73% das perdas operacionais acumuladas nos três anos analisados. Isso é um indicador muito forte para que as ações da cooperativa devam ser direcionadas a esses riscos em destaque. É importante ressaltar que apenas as demandas trabalhistas representam em torno de 60% das perdas relacionados ao risco operacional. Comparando as perdas operacionais com um indicador importante, essas perdas representam em torno de 2,5% a 5,3% em relação ao resultado líquido da cooperativa analisada.

Quanto ao objetivo de identificar a macro estrutura do gerenciamento do risco operacional do Sicredi ficou evidenciado que a estrutura de gerenciamento do risco operacional é de responsabilidade da Superintendência de Risco e Economia do Banco Cooperativo Sicredi, que é responsável pela disseminação das diretrizes, ferramentas e metodologias relativas ao risco. Sobre a responsabilidade da gestão do risco operacional perante o Banco Central, cada cooperativa indica um dos seus diretores que normalmente é o Diretor de Operações.

O terceiro objetivo específico está relacionado a verificar os riscos operacionais da cooperativa de crédito e quais ações existem e podem ser implantadas para gerenciá-lo, identificados dentro das 8 categorias do risco operacional, distribuídos em 34 subcategorias para contabilizar os lançamentos das perdas, abrangendo a maior parte das possibilidades de perdas. Também realizou-se a triangulação de dados entre o que foi observado pelo pesquisador, o que autores conceituavam e a observação de forma indireta aos normativos.

O quarto objetivo específico que busca associar à gestão do risco operacional as diretrizes do BSC, consolidou o mapeamento dos riscos e ações organizando-se as informações relacionadas dentro das perspectivas do Balanced Scorecard baseado nos conceitos apresentados no referencial teórico.

Por fim, para atender ao objetivo específico para elaboração do mapa estratégico, transformando em uma linguagem mais clara e objetiva, contribuindo positivamente para o entendimento da gestão do risco, buscou-se explicar qual a

relação do grupo de risco com a perspectiva do BSC. O mapa vem ao encontro da visão da cooperativa, pois a gestão do risco está diretamente ligada ao crescimento sustentável da organização, que busca o seu crescimento com responsabilidade. Foi realizada uma análise em relação à maturidade da empresa, considerando que ela encontra-se em um estágio de Maturidade Padronizado, com situações dentro do nível de excelência.

De posse de todas essas informações, levantadas a partir dos dados coletados, finaliza-se de forma satisfatória o atendimento aos objetivos específicos deste trabalho. Visando atender ao problema da pesquisa, foram evidenciados os riscos, controles e ações para mitigar o risco operacional e posteriormente estruturados dentro dos conceitos do *Balanced Scorecard*.

Recomenda-se que as ações desse trabalho sejam aplicadas em outras instituições financeiras para que reduzam a exposição ao risco operacional e conseqüentemente se tornam organizações mais sólidas e também com um resultado líquido maior. Cabe resaltar que é importante um estudo prévio da viabilidade da implantação das ações onde o custo esteja adequando em relação ao potencial financeiro de perda.

Para o pesquisador, esse estudo contribuiu para o aumento de conhecimento em uma área que pode causar diversos impactos dentro das empresas e que é carente de profissionais, conseqüentemente podendo alavancar a carreira profissional.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas. 2001.

ASSEN, Marcel V.; BERG, Gerben V. D.; PIETERSMA, Paul. **Modelos de Gestão: Os 60 Modelos Que Todo Gestor Deve Conhecer**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BACEN, Banco Central do Brasil. **Comunicado número 12.746** <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=104206982&method=detalharNormativo>>. Acesso em 11 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_, Banco Central do Brasil. **Comunicado número 16.137** <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=107321734&method=detalharNormativo>>. Acesso em 11 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_, Banco Central do Brasil. **O Acordo da Basiléia** <<http://www.bcb.gov.br/?BASILEIA>>. Acesso em 6 de maio de 2015.

BARDIN, Laurence; **Análise de Conteúdo**. 1 Ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BIS, Bank For International Settlements. **Principles for the Sound Management of Operation Risk, June 2011** <<http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>>. Acesso em 19 ago. 2015.

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de Risco-Retorno em Instituições Financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_, Osias Santana. **Gestão de Riscos: uma Abordagem Orientada a Riscos Operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CMN, Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 3.380 de 2006** <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res\\_3380\\_v3\\_L.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v3_L.pdf)>. Acesso em 05 de agosto de 2015.

\_\_\_\_\_, Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 2.209 de 1994** <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/43270/Res\\_2099\\_v25\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/43270/Res_2099_v25_P.pdf)>. Acesso em 05 de agosto de 2015.

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

Federação Brasileira de Bancos. FEBRABAN. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id\\_pagina=31](http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id_pagina=31)>. Acesso em: 08 ago. 2016.

FILHO, Emílio H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: uma abordagem prática. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LIMA, Iran Siqueira; Et al. **Curso de Mercado Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, AB da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GÜLLICH, Roque Ismael; LOVATO, Adalberto; EVANGELISTA, Mário dos Santos. **Metodologia da Pesquisa**: normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração. Três de Maio: SETREM, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 15ª Ed. Rio de Janeiro, 1997.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI Marina A.; **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_, Eva Maria; MARCONI, M. de Andrade.. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas. 2012.

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

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Alexandre Martins Silva de; et al. **Contabilidade Internacional**: Gestão de Riscos, Governança Corporativa e Contabilização de derivativos. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégia e Operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC uma abordagem para os cursos da Tecnologia**. Rio de Janeiro: Ed. Ciência Moderna Ltda. 2010.

SICREDI. **Demonstrações Contábeis** <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/sicredi-noroeste-rs.pdf>>. Acesso em 03 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações Contábeis** < <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/sicredi-noroeste-rs.pdf>>. Acesso em 08 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento do Risco Pilar III** < [https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/gerenciamento-de-riscos---pilar-3-\(4t16\)\\_.pdf](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/gerenciamento-de-riscos---pilar-3-(4t16)_.pdf)>. Acesso em 08 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **Sobre o Sicredi** < <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>>. Acesso em 23 mar. 2017.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC: Gestão do Ensino Superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. 1ª Ed. Curitiba: Juruá, 2009.

VAASSEN, Eddy; MEUWISSEN, Roger; SCHELLEMAN Caren. **Controle Interno e Sistemas de Informação Contábil**. São Paulo: Saraiva, 2013, Traduzido.