

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**

MARCIA SIMONETTI

**GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO NO PARANÁ**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2017

MARCIA SIMONETTI

**GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO NO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Pato Branco.

Orientador: Prof. MSc. Oldair Roberto Giasson

PATO BRANCO

2017



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

**Gestão de Risco Operacional em Instituições Financeiras: estudo de caso em uma
Cooperativa de Crédito no Paraná.**

Nome do aluno: **Marcia Simonetti**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 20 horas e 30 minutos, no dia 27 de abril de 2017, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

Prof. Me. Oldair Roberto Giasson
Orientador

Prof. Dr. Eliandro Schvirck
Avaliador - UTFPR

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
Avaliador UTFPR

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**

MARCIA SIMONETTI

**GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO NO PARANÁ**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2017

MARCIA SIMONETTI

**GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO NO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Pato Branco.

Orientador: Prof. MSc. Oldair Roberto Giasson

PATO BRANCO

2017



TERMO DE APROVAÇÃO

GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NO PARANÁ

Por

MARCIA SIMONETTI

Esta monografia foi apresentada às..... h do dia**de 2017** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. MSc Oldair Roberto Giasson
UTFPR – *Campus* Pato Branco
(orientador)

Prof
UTFPR – *Campus* Pato Branco

Prof
UTFPR – *Campus* Pato Branco

AGRADECIMENTOS

A superação nos faz crescer e tornar-se mais forte diante da vida. E especialmente o ano que passou foi um ano de superação e desistir não estava na lista de opções. Portanto cheguei até aqui.

O conhecimento e crescimento que adquiri valeu muito o esforço.

Primeiramente agradeço aos professores que contribuíram para a minha formação e aprendizado neste período, em especial ao Oldair Giasson que orientou esta pesquisa.

Agradeço de forma especial à gerência da cooperativa pesquisada pela disponibilidade e interesse em contribuir para a realização deste estudo.

Agradeço aos amigos e família pelo incentivo ao meu desenvolvimento profissional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Problema de Pesquisa.....	11
1.2. Objetivo Geral e Específico.....	11
1.3. Justificativa.....	11
1.4. Delimitação e Estrutura.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Histórico da Gestão de Riscos.....	13
2.2. Conceituando os Riscos.....	15
2.2.1. Risco de Taxa de Juros.....	16
2.2.2. Risco de Mercado.....	17
2.2.3. Risco de Crédito.....	17
2.2.4. Risco Operacional.....	18
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
3.1. Tipo de Pesquisa.....	23
3.2. Coleta de Dados.....	23
4. RESULTADOS.....	25
4.1. Apresentação da Empresa.....	25
4.2. Estudo de Caso.....	25
4.3. Estrutura da Gestão do Risco Operacional.....	26
4.4. Política de Risco Operacional	27
4.5. Avaliação, Monitoramento e Mitigação de riscos.....	28
4.6. Impacto na Instituição.....	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS	21
ANEXOS.....	23

RESUMO

SIMONETTI, Marcia. **GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NO PARANÁ**. 44 páginas. Monografia (Especialização Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

A gestão de risco é uma ferramenta imprescindível para a sobrevivência de qualquer empresa. Nas instituições financeiras esta atividade de gerenciamento dos riscos deve ser estratégica devido à complexidade dos produtos e serviços que fazem parte dos portfólios bancários. A gestão do risco operacional tem papel fundamental na criação de valor aos acionistas. Este estudo procura identificar a importância da gestão de risco operacional para as instituições financeiras. Para tanto, utilizou-se a metodologia de estudo de caso e a coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, entrevista e análise documental. Na análise dos resultados é possível perceber que o risco operacional representa uma ameaça inerente a todas as atividades, podendo levar a grandes perdas, comprometendo seriamente a solvência e a imagem do banco perante o mercado. Logo, verifica-se a importância de uma gestão para minimizar os riscos.

Palavras-chave: Gestão de Risco, Risco Operacional, Instituição Financeira, Perdas.

ABSTRACT

Risk management is a necessary tool for the survival of any business. In financial institutions, this risk management activity should be strategic due to the complexity of the products and services that are part of the bank portfolios. Operational risk management plays a key role in creating value for shareholders. This study seeks to identify the importance of operational risk management for financial institutions. For this purpose, the case study methodology was used and the data collection was done through bibliographical research, interview and documentary analysis. In the analysis of the results, it's possible to realized that operational risk represents an inherent threat to all activities, leading to large losses, seriously compromising the bank's solvency and image before the market. So, it is notorious the importance of a management to minimize that kind of risks.

Key-words: Risk Management, Operational Risk, Financial Institution, Losses

1. INTRODUÇÃO

Gestão de risco é um tema atual nas instituições financeiras, pois estas estão inseridas num cenário de ganho e perda constantes. Devido à complexidade de suas operações qualquer descuido ou operação ineficaz pode trazer grandes prejuízos ameaçando a solidez das instituições. Diante disso, surge a necessidade de uma gestão de risco efetiva para diminuir perdas e alavancar ganhos.

A gestão de risco através da utilização de modelos internos como ferramentas de decisão, possibilita às instituições financeiras um maior controle sobre possíveis perdas, assegura um melhor desempenho e diminui as chances de desastres financeiros. Desta forma, as instituições melhoram a gestão sobre seus riscos asseguram sua estabilidade financeira e tornam-se mais competitivas em relação aos seus concorrentes (FEBRABAN, 2006).

Para o BACEN¹ a gestão de risco considera diversos aspectos como: financeiro, estratégico, reputação, legal, operacional, e o gerenciamento da continuidade de negócios da instituição.

O processo de implantação da política de gestão integrada de riscos deve proporcionar a identificação, mensuração e avaliação de riscos em diversas linhas de negócios da instituição. Em seu modelo de gestão de risco o BACEN destaca que uma gestão integrada e mais eficiente do risco proporciona um processo de melhoria continua das atividades e uma melhor alocação dos recursos humanos e financeiros.

De acordo com Resti e Sironi (2010), a gestão bancária busca aumentar a rentabilidade para atender as expectativas de seus acionistas, tarefa quase impossível sem consequentemente aumentar o risco. O aumento da rentabilidade do capital exige o aumento de lucros, que, por sua vez, requer novos

¹O BACEN – Banco Central do Brasil, é uma autarquia Federal que compõe o Sistema Financeiro Nacional sendo vinculado ao Ministério da Fazenda, é o executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional (BACEN 2017).

negócios e novos riscos a serem assumidos e por motivos econômicos e regulatórios faz com que seja necessário mais capital.

Aumentar a rentabilidade frente aos riscos dos diversos negócios bancários requer que seja prudente, avaliada e otimizada o que vai depender de três ferramentas essenciais descritas por Resti e Sironi (2010).

1 – Em primeiro lugar um eficiente sistema de medição e gestão de risco: o banco deve ser capaz de identificar, medir, controlar e precificar todos os riscos assumidos.

2 – Será necessário um efetivo processo de alocação de capital: pois sendo um recurso escasso e caro necessita ser bem alocado em todas as unidades de negócios bancários de acordo com o risco que cada unidade pode gerar;

3 – A terceira ferramenta é a organização: processos, medidas e mecanismos que ajudam as unidades de negócios do banco na geração de valor. As regras para medição de riscos devem ser claras, transparentes, compartilhadas e entendidas pelos gestores bancários.

Para Trapp e Corrar (2005), o risco das empresas pode ser definido como um evento, esperado ou não, que pode causar impacto no capital ou nos ganhos de uma instituição.

Desse modo, entende-se como risco a possibilidade de que algum acontecimento desfavorável venha acontecer, possíveis perdas ou impactos negativos.

“Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade”. (BERNSTEIN, 1996, p. 7).

De acordo com Avalos (2009) “os riscos interferem na possibilidade de a organização sobreviver, concorrer com êxito para manter seu poder financeiro e a qualidade de seus produtos ou serviços. O risco é inerente aos negócios e não existe forma prática de reduzi-lo a zero”.

Devido às preocupações acerca dos riscos nas instituições financeiras em 1988 foi criado o primeiro Acordo de Capital da Basileia, publicado pelo BCBS² (Comitê de Supervisão Bancária da Basileia) com o objetivo de fortalecer a estabilidade do sistema financeiro internacional, o Comitê estabeleceu uma série de recomendações às instituições financeiras. O documento definiu o capital mínimo para suportar os riscos de crédito, de mercado e o risco operacional. Destacando-se o acordo da Basileia II o qual regulamenta o tratamento do risco operacional.

No Brasil podemos citar a Resolução 3.380 de 29 de junho de 2006 estabelecida pelo CMN (Conselho Monetário Nacional) e publicada pelo BACEN (Banco Central do Brasil), esta normativa define e regula a política de gestão de risco operacional para as instituições financeiras tanto públicas quanto privadas norteando como deve-se estruturar a área de gestão deste risco.

Uma gestão eficaz do risco operacional não cumpre apenas as exigências regulatórias, mas deve estar atrelada aos princípios e estratégias da instituição financeira, agregando valor ao acionista e promovendo solidez no mercado financeiro (FEBRABAN, 2006).

As implicações de Basileia II e da Resolução 3.380 são abrangentes e exigem das instituições financeiras decisões quanto à alocação de recursos, tanto de capital, quanto humanos. Serão também necessários investimentos em sistemas e processos, bem como a definição e priorização de um projeto para adequação às novas exigências. (GUIMARÃES et al., 2006, p.3).

Diante disso, estar preparado para lidar com os riscos operacionais vem se tornando, cada vez mais, um desafio para os gestores das instituições financeiras. Pode-se notar que a regulamentação a respeito deste risco é recente e mostra o caminho a ser percorrido para manter a segurança e estabilidade de todo o sistema financeiro.

²O Comitê de Supervisão Bancária de Basileia – BCBS (*Basel Committee on Banking Supervision*), é o principal regulador global para a regulação prudencial dos bancos e proporciona um fórum para cooperação em matéria de supervisão bancária. Seu mandato é fortalecer a regulamentação, supervisão e práticas dos bancos em todo o mundo com o objetivo de aumentar a estabilidade financeira (BIS 2017).

1.1. Problema de pesquisa

Dada a relevância do tema, o presente estudo tem como objetivo responder a seguinte pergunta: Qual a importância da gestão de risco operacional para as instituições financeiras?

1.2. Objetivo geral e específico

O estudo tem como objetivo principal analisar o impacto da gestão do risco operacional em uma Cooperativa de Crédito.

Para responder o problema de pesquisa buscou-se nas fontes pesquisadas os seguintes objetivos específicos:

- Levantar aspectos da regulamentação brasileira a respeito do risco operacional;
- Descrever os eventos de riscos operacionais nas instituições financeiras;
- Identificar de que maneira os riscos operacionais podem ser monitorados e mitigados;
- Demonstrar os benefícios da gestão do risco operacional para as instituições financeiras;

1.3. Justificativa

Em meio aos riscos dos quais as empresas estão inseridas, este estudo se justifica por contribuir na ampliação de conhecimento para pesquisadores e administradores, destacando os benefícios da gestão de risco operacional nas instituições financeiras. Pedote (2002, p.15) conforme citado por LEITE, *et al*, (2010, p.2) salienta que “a cultura da gestão do risco operacional seja complementada com pesquisas que sirvam para fortalecer o relacionamento entre o setor financeiro e o âmbito acadêmico, uma vez que ainda não há consenso sobre quais os melhores indicadores de risco operacional”.

1.4. Delimitação e estrutura

A pesquisa delimita-se nas questões acerca da gestão de risco operacional em uma instituição financeira que atua como Cooperativa de Crédito.

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. Primeiramente é a apresentada a introdução subdividida em: contextualização, problema de pesquisa, objetivo geral e específico, justificativa, e delimitação da pesquisa.

Na seção seguinte é apresentado o referencial teórico o qual é formado pelos subitens: histórico da gestão de risco e as normas regulatórias, versando sobre o acordo de Basileia I, II e III, a regulamentação brasileira e o novo acordo de capital; conceito de risco de taxa de juros; risco de crédito e risco de mercado e risco operacional.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa, que consiste no enquadramento metodológico, instrumentos para a coleta de dados, amostra de pesquisa, e procedimentos para coleta e análise dos dados.

O capítulo quatro aborda os resultados da pesquisa e está dividido da seguinte forma: apresentação da empresa; caracteriza-se a estrutura da área de gestão de riscos operacionais identificada na empresa; a identificação e avaliação dos riscos; controle, monitoramento e verificação de risco.

O quinto e último capítulo é apresentado as considerações finais e referências utilizadas neste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Histórico da Gestão de Riscos

O Banco de Compensações Internacionais BIS (*Bank for International Settlements*) é a mais antiga organização financeira do mundo. Responsável pela supervisão bancária internacional, fundado em 17 de maio de 1930, com sede em Basel, Suíça, possui 60 Bancos Centrais membros representando países de todo o mundo. Visa promover a estabilidade monetária e financeira global através da cooperação internacional BIS (2016).

Para o BIS a estabilidade monetária e financeira é uma condição prévia para o crescimento econômico sustentado e para a riqueza.

Em 1973, o mercado financeiro internacional vivia um processo de intensa incerteza devido ao fim do Sistema Financeiro Internacional baseado em taxas de câmbio fixas. A instabilidade criada com a liberação das taxas exigiu medidas que minimizassem o risco do sistema. A situação piorou alcançando nível crítico em 1974, com a falha na liquidação de contratos de câmbio ocasionada pela insolvência do *Bankhaus Herstatt*, da Alemanha (BANCO DO BRASIL, 2016).

Diante deste cenário em 1975 foi criado o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (*Basel Committee on Banking Supervision – BCBS*) sediado no Banco de Compensações Internacionais - BIS, em Basileia na Suíça. O Comitê é constituído por representantes dos bancos centrais e por autoridades dos países membros do G10³. No Comitê são discutidas questões relacionadas à indústria bancária e funciona como um fórum mundial para discussão e cooperação sobre regulação bancária prudencial. O objetivo do Comitê consiste em reforçar a regulação, a supervisão e as melhores práticas no mercado financeiro (BIS, 2017).

³O G10 é o grupo formado por 11 países (mais ricos do mundo), e que concentram 85% da economia mundial, são eles: Alemanha, Bélgica, Canadá, EUA, França, Itália, Japão, Holanda, Reino Unido, Suécia e Suíça (BIS 2017).

De acordo com o BIS, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia trabalha para fortalecer os quadros de supervisão bancária, promover o avanço da gestão de risco no setor bancário e ajudar a melhorar os relatórios financeiros.

Em julho de 1988 o BCBS divulgou o primeiro Acordo de Capital da Basileia com o objetivo de definir mecanismos para mensuração do risco de crédito e estabeleceu a exigência de capital mínimo para suportar riscos, acordo este conhecido como Basileia I (BACEN, 2016).

Para o BIS, o acordo de 1988 prevê uma relação mínima de capital e ativos, ponderados pelo risco de 8% a serem implementados até final de 1992. Em setembro 1996 o Comitê publicou uma emenda ao acordo de 88 incorporando ao capital exigido cobertura do risco de mercado (Emenda de 96).

O acordo foi evoluindo ao longo do tempo e sofreu algumas alterações. Em junho de 1999, o Comitê emitiu uma proposta para um novo modelo de adequação de capital para substituir o acordo de 1988. Isso levou ao lançamento de um novo quadro de capital revisto em junho de 2004 sendo conhecido como Basileia II. Esse novo acordo reforçava os princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz sendo composto de três pilares que procuravam desenvolver e ampliar as regras padronizadas estabelecidas no acordo de 1988 (BACEN 2016).

Pilar I – Consiste no requerimento de capital mínimo para fazer face aos riscos de crédito, mercado e operacional;

Pilar II – Estabelece princípios de supervisão bancária e critérios para tratamento de riscos não cobertos pelo pilar I;

Pilar III – Complementa as exigências mínimas de capital (Pilar I) e o processo de supervisão (Pilar II) seu objetivo é incentivar a disciplina de mercado e boas práticas através de um conjunto de exigências de divulgação que permite que participantes do mercado avaliem informações específicas de uma instituição (BACEN, 2016).

O BACEN ainda relata que a crise financeira de 2007 demonstrou que Basileia I e II não foram suficientes para impedir a alavancagem dos bancos que aliado a baixa qualidade de capital e a baixa margem de liquidez fragilizou o sistema bancário. E novamente o Comitê da Basileia aprimorou a estrutura prudencial

aplicada as instituições financeiras, e divulgou em 2010 dois documentos com novas normas de capital e de liquidez chamado agora Basileia III.

As medidas anunciadas em setembro de 2010, pelo Basileia III visam aprimorar a capacidade de as instituições financeiras absorverem choques provenientes do sistema financeiro ou de outros setores da economia, auxiliando a manutenção da estabilidade financeira e reduzindo o risco de alguma crise afetar a economia real. O Basileia III é considerado um marco regulatório global para os bancos e sistemas bancários mais resilientes (BACEN, 2016).

De acordo com o BACEN no Brasil o Basileia III está sendo implementado conforme o cronograma internacional mediante a adoção das definições do acordo de capital, ocorrendo de forma gradual, com início em 1º de janeiro de 2013 e término em 1º de janeiro de 2019.

2.2. Conceituando os Riscos

Esta seção define o que é risco e conceitua brevemente as principais categorias de risco que podem atingir a rentabilidade e solvência das instituições financeiras, são eles: risco de taxa de juros; risco de mercado; risco de crédito e risco operacional, este último será o foco deste estudo e será explorado com maior ênfase.

No Brasil o BACEN publicou diversas Resoluções que foram definidas pelo Conselho Monetário Nacional visando regulamentar o tratamento dos riscos citados acima conforme as exigências regulatórias internacionais.

Avalos (2009) afirma que os riscos são fatos ou acontecimentos cuja probabilidade de ocorrência é incerta. Partindo deste conceito percebemos a necessidade de que a gestão esteja preparada para lidar com as incertezas.

Risco é a possibilidade de prejuízo financeiro [...] ou, mais formalmente, o termo risco é usado alternativamente com incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associada a um dado ativo". Esclarece, também, que "[...] os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como mais arriscados que aqueles com menos possibilidades de prejuízo".(GITMAN, 1997, p.202).

Em finanças o risco é a probabilidade de não obter o retorno esperado no investimento realizado. O risco é definido como a própria variância do retorno. Quanto maior a amplitude desse desvio, maior será o resultado exigido para compensar o risco assumido (CAPELETTO; CORRAR, 2008).

Para Capeletto e Corrar (2008) “somente com o adequado gerenciamento de riscos, as instituições financeiras são capazes de oferecer menores custos e maior eficiência no cumprimento de suas atividades”.

Para investidores e depositantes de um banco, Securato (1996) destaca a importância de classificar os bancos pelo grau de risco “à medida que cumpre a função de mostrar claramente ao investidor o direito a um prêmio por estar correndo este risco” e “fazer com que os bancos procurem ser o mais aberto possível para com seu público, com a finalidade de mostrar o baixo nível de exposição ao risco”.

2.2.1. Risco de Taxa de Juros

No Brasil o risco de taxa de juros é regulamentado pela Resolução 3.365 do Banco central, divulgada em 12 de setembro de 2007. Esta Resolução define “a mensuração e a avaliação do risco de taxas de juros das operações e estabelece critérios mínimos de acordo com a natureza das operações, a complexidade dos produtos e a exposição a risco de taxas de juros da instituição”.

“Uma das principais funções do sistema financeiro é transformar vencimentos: na maior parte dos casos, os bancos financiam seus investimentos em empréstimos ou títulos pela emissão de obrigações cujo vencimento médio é mais curto do que os vencimentos desses mesmos investimentos. O desequilíbrio resultante entre vencimentos de ativos e passivos implica a assunção de riscos de taxa de juros.” (RESTI; SIRONI, 2010, p.3).

O autor ainda conclui que o risco de taxa de juros pode ser definido como o risco de que mudanças nas taxas de juros de mercado impactam na rentabilidade e no valor econômico de um banco (RESTI; SIRONI, 2010).

De acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Comitê da Basileia é essencial que as políticas e procedimentos de gestão de riscos de taxa de juros dos

bancos sejam claramente definidas e consistentes com a natureza e complexidade de suas atividades (RESTI; SIRONI, 2010).

2.2.2. Risco de Mercado

Para regulamentar a gestão do risco de mercado o BACEN divulgou em 26 de junho de 2007 a Resolução 3.464 a qual determina que as instituições financeiras devem implementar a estrutura de gerenciamento do risco de mercado compatível com a natureza das operações e complexidade dos produtos, e a exposição a risco de mercado da instituição.

De acordo com a Resolução 3.464 de 2007, “define-se risco de mercado a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira”.

A definição acima inclui os riscos das operações que estão sujeitas a variação cambial, das taxas de juros, dos preços de ações e dos preços de mercadorias (commodities).

Para Resti e Sironi (2010) “o risco de mercado significa o risco de alterações no valor de mercado de um instrumento ou portfólio de instrumentos financeiros, conectados a mudanças inesperadas nas condições do mercado”.

2.2.3. Risco de Crédito

Igualmente aos outros riscos os estudos sobre risco de crédito é mais um desafio para o setor bancário. Para o BCBS (2015), “o risco de crédito é definido como o risco de uma contraparte deixar de cumprir integralmente suas obrigações financeiras e podem surgir de múltiplas atividades em todos os setores.

Para o gerenciamento do risco de crédito o BACEN divulgou a Resolução nº 3.721 de 30 de abril de 2009, que determina a implementação do gerenciamento do risco de crédito para as instituições financeiras, a qual deve ser “compatível com a natureza das suas operações e a complexidade dos produtos e

serviços oferecidos e proporcional à dimensão da exposição ao risco de crédito da instituição”.

A Resolução 3.721 define como risco de crédito:

“A possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação”.

Resti e Sironi (2010) afirmam que “a expressão “risco de crédito” refere-se à possibilidade de que uma mudança na capacidade creditícia de uma contraparte pode gerar uma correspondente mudança inesperada no valor de mercado da associada exposição de crédito”. O autor ainda relaciona esta definição a três outros conceitos que são: risco de inadimplência e de migração, risco como um evento inesperado e exposição de crédito.

2.2.4. Risco Operacional

Neste capítulo busca-se definir e compreender melhor o Risco Operacional. Pode-se dizer que a preocupação acerca da gestão do risco operacional é recente, e somente em 2004 foi definido um conceito padrão para esse tipo de risco como vemos a seguir.

De acordo com Resti e Sironi (2010), embora já tenha sido acordado uma definição comum de risco operacional para fins regulatórios, ainda não existe um consenso definitivo entre os profissionais e pesquisadores. A seguir descrevemos algumas definições utilizadas por alguns bancos internacionais citados pelos autores:

- “O potencial de qualquer atividade para prejudicar a organização incluindo riscos físicos, financeiros e legais, e riscos aos relacionamentos nos negócios”.
- “O risco de que deficiências nos sistemas de informação ou nos controles internos resultem em perda financeira, não poder atender os requisitos regulatórios ou num impacto adverso na reputação do banco”.
- “O risco de perda derivado de sistemas, controles e processos inadequados, erro humano ou falha na gestão”.

- “Todos os riscos exceto bancários (ou seja, que excluem os riscos de crédito, mercado e de *trading*, e aqueles provenientes de decisões de negócios etc”. (RESTI; SIRONI, 2010, p.617)

Para o autor, esta dificuldade em definir apropriadamente o risco operacional deve-se ao fato de que, em algumas circunstâncias, as perdas relacionadas a esse tipo de risco podem dar a impressão de estarem correlacionadas a outros tipos de riscos.

De acordo com o BCBS⁴ no acordo de 2004 define-se como risco operacional: “o risco de perda resultantes de processos internos inadequados ou falhos, de pessoas e sistemas ou de eventos externos”. Esta definição inclui o risco legal mas exclui o risco de reputação e os riscos estratégicos.

O acordo da Basileia II regulamentado no Brasil pela Resolução 3.380 de 29 de junho de 2006, publicada pelo Banco Central do Brasil, define risco operacional conforme segue:

“A possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos. Inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição”.

A resolução 3.380 relaciona os eventos de risco operacionais conforme descritos a seguir.

- Fraudes internas;
- Fraudes externas;
- Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- Danos a ativos físicos próprios ou em uso instituição;
- Eventos que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- Falhas em sistemas de tecnologia da informação;

⁴O Comitê de Basileia de Supervisão Bancária - BCBS (*Basel Committee on Banking Supervision*), é o principal regulador global para a regulação prudencial dos bancos e proporciona um fórum para cooperação em matéria de supervisão bancária. Seu mandato é fortalecer a regulamentação, supervisão e práticas dos bancos em todo o mundo com o objetivo de aumentar a estabilidade financeira (BIS 2017).

- Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Conforme a definição acima podemos associar os eventos de riscos aos seguintes fatores: pessoas; processos; sistemas e eventos externos.

Resti e Sironi (2010) observam que o risco operacional nos traz algumas peculiaridades, ao contrário dos riscos de mercado e de crédito este risco não é assumido voluntariamente pelas instituições financeiras, mas é uma consequência natural de suas atividades.

Enquanto os riscos de taxa de juros ou de mercado originados da volatilidade dos retornos podem trazer resultados positivos (lucros) o risco operacional representa simplesmente a possibilidade de perdas. Outra característica é que ele não influencia no aumento da relação risco e retorno previstos.

“O risco operacional é inerente a todos os produtos, atividades e processos. A gestão eficaz dos riscos operacionais tem sido um elemento fundamental do programa de gestão de risco de um banco.”(BIS, 2011, p.11).

Diante das constantes mudanças no ambiente bancário a gestão de risco operacional deve assegurar que as políticas, processos e sistemas permaneçam suficientemente resilientes. As melhorias vão depender do grau em que o risco operacional é considerado pelos gestores aliadas à disposição da alta administração de agir prontamente e adequadamente frente aos riscos (BIS, 2011).

O Comitê da Basileia em seu documento “Princípios para a Gestão Segura do Risco Operacional e o Papel da Supervisão”, baseando-se na evolução da boa prática, detalha onze princípios específicos do risco operacional (Quadro 1), considerando, a governança, o ambiente de gerenciamento de risco e o papel da divulgação. Esses princípios foram desenvolvidos através da troca de ideias entre os supervisores e a indústria bancária desde 2003.

O Comitê destaca que, ao implementar a gestão deste risco os bancos devem levar em conta a natureza, a complexidade e o perfil de risco de suas atividades (BIS, 2011).

Quadro 1 – Princípios da Gestão de Risco Operacional

Aspectos	Número	Princípio
Princípios Fundamentais	Princípio 1	Cabe ao conselho de administração assegurar a existência de uma forte cultura de gestão de risco operacional em toda a organização, apoiando e fornecendo normas e incentivos aos profissionais responsáveis.
	Princípio 2	Os bancos devem desenvolver, implementar e manter uma estrutura integrada de processos de gestão de risco considerando fatores como: sua natureza, tamanho, complexidade e perfil de risco.
Governança do Conselho de administração	Princípio 3	O conselho de administração deve estabelecer, aprovar e revisar periodicamente o quadro. O conselho de administração deve supervisionar a alta administração para que as políticas, processos e sistemas sejam implementados de forma eficaz em todos os níveis.
	Princípio 4	O conselho de administração deve aprovar e rever o apetite ⁵ pelo risco e declaração de tolerância para o risco operacional que identifica a natureza, tipos e níveis do risco operacional que o banco está disposto a assumir.
Gerência Sênior	Princípio 5	A alta direção deve aprovar pelo conselho de administração uma estrutura de governança clara, eficaz e robusta, com uma estrutura bem definida, linhas de responsabilidade consistentes. A alta administração é responsável por implementar e manter em toda a organização políticas, processos e sistemas de gestão de risco operacional em todos os produtos e materiais do banco, atividades, processos e sistemas consistente com o apetite e tolerância ao risco.

⁵ O apetite de risco é a quantidade de riscos que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor (BIS, 2016).

Ambiente de Gestão de risco: Identificação e avaliação	Princípio 6	A alta administração deve assegurar a identificação e avaliação do risco operacional inerente a todos os produtos materiais, atividades, processos e sistemas. Certificar-se de que os riscos e incentivos inerentes são bem compreendidos.
	Princípios 7	A alta administração deve assegurar que haja um processo de aprovação de novos produtos, atividades, processos e sistemas que avaliem totalmente o risco operacional.
Monitoramento e relatórios	Princípio 8	A alta administração deve implementar um processo para monitorar perfis de risco operacional e exposição material e perdas. Relatórios apropriados e mecanismos devem estar em vigor no conselho de administração, na alta administração e nos níveis que suportam a gestão pró-ativa do risco operacional.
Controle e Mitigação	Princípio 9	Os bancos devem ter um ambiente de forte controle e utilizar-se de políticas, processos, sistemas e controles internos apropriados para mitigação adequada do risco operacional.
Resiliência e Continuidade do Negócio	Princípio 10	Os bancos devem ter planos de resiliência e continuidade de negócios, assegurar a capacidade de operar de forma contínua e limitar as perdas em caso de interrupção do negócio.
Papel da Divulgação	Princípio 11	As divulgações públicas de um banco devem permitir às partes interessadas avaliar a sua abordagem á gestão do risco operacional.

Fonte: Princípios para a Gestão Segura do Risco Operacional e o Papel da Supervisão (documento emitido pelo Comitê da Basileia) - BIS, 2011.

Os onze princípios elaborados pelo Comitê da Basileia apresentam uma base sólida para as instituições poderem estruturar a sua gestão de risco operacional. O documento define o papel do conselho de administração e gerencia; como deve ser o ambiente de controle, monitoramento e mitigação dos riscos, a continuidade do negócio e o papel da divulgação.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para detalhar melhor o assunto em estudo e com base no referencial teórico pesquisado apresenta-se a seguir alguns aspectos da metodologia adotada para a investigação do problema da presente pesquisa.

3.1. Tipo de Pesquisa

Para o desenvolvimento do presente trabalho realizou-se um estudo de caso junto a uma Cooperativa de Crédito. Segundo YIN (2001, pg. 32) um estudo de caso, é uma pesquisa empírica que: "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

A presente pesquisa se caracteriza por ser uma pesquisa exploratória. de abordagem qualitativa. Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, sendo apropriada para os primeiros estágios da investigação quanto a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do assunto por parte do pesquisador. A pesquisa exploratória possibilita saber quais das várias opções se aplicam ao problema de pesquisa.

3.2. Coleta e Análise de Dados

Os dados foram coletados mediante análise documental e entrevista realizada com responsáveis pela instituição em questão. Para tanto, foi aplicado um questionário com questões abertas e fechadas (Anexo I) com o objetivo de analisar a estrutura da gestão do risco operacional na Cooperativa.

Para dar fundamentação ao estudo realizou-se uma pesquisa bibliográfica, onde foram analisados livros e artigos publicados em revistas científicas entre 2006 e 2014 juntamente com publicações nos sites dos principais órgãos do Sistema Financeiro Nacional e Internacional acerca do tema.

Segundo Mattar (2001) afirma que o principal objetivo da análise dos dados é permitir, ao pesquisador estabelecer as conclusões sobre o assunto estudado a partir dos dados coletados. Os dados coletados serão analisados com base na teoria pesquisada junto aos autores que tratam sobre o assunto para obter uma resposta ao problema de pesquisa.

4. RESULTADOS

4.1. Apresentação da Empresa

A instituição escolhida para esta pesquisa terá sua identidade preservada, porém, é fundamental apresentarmos as suas características básicas conforme vemos a seguir.

A empresa em estudo é uma instituição financeira que atua como cooperativa de crédito, ou seja, é formada por uma sociedade de pessoas com forma e natureza jurídicas próprias. Localizada na região Sudoeste do Paraná, é considerada uma empresa de pequeno porte, contando com quatro agências e um total de 28 colaboradores. A instituição faz parte de uma Cooperativa Central que integra 9 cooperativas singulares nos Estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo.

4.2. Estudo de Caso

A presente pesquisa partiu de uma situação real de fraude ocorrida em uma das agências da Cooperativa pesquisada. Este estudo aborda as medidas desenvolvidas pela Cooperativa, como solução para evitar riscos operacionais como a fraude citada e conseqüentemente garantir maior segurança aos associados.

Posteriormente, foram traçados parâmetros entre as duas situações na instituição, antes e depois da implementação de uma estrutura de gestão de risco, evidenciando desta forma, a importância de uma gestão eficaz do risco operacional.

Questionado sobre alguma perda operacional já sofrida pela cooperativa, o entrevistado nos citou uma fraude ocorrida em dezembro de 2009 em uma de suas agências.

A fraude foi realizada na época pelo gerente e tesoureiro, os quais desviaram recursos das contas dos cooperados. Por cerca de quatro anos. De 2006 a 2009 eles montaram um sistema paralelo ao sistema da cooperativa, conquistaram a confiança dos associados e passaram a manipular os valores depositados em

suas contas. Como ambos possuíam autonomia para as movimentações financeiras foram retirando pequenos valores de várias contas. O montante perdas foi de aproximadamente 2 milhões de reais.

A Cooperativa agiu rapidamente para levantar os danos causados pelos golpistas aos seus associados. No total, 14 associados foram prejudicados pelo esquema e todos foram reembolsados devidamente.

4.2. Estrutura da Gestão de Riscos Operacionais

Resolvidas as questões legais perante a situação de fraude, a instituição pesquisada viu a necessidade de desenvolver uma estrutura de gestão de risco operacional, que além de atender a regulamentação vigente proporcionasse um maior controle sobre este risco.

A nova área de gestão de riscos operacionais na organização estudada apresenta-se estruturada, e de acordo com o seu documento de política de risco operacional, utiliza-se de ferramentas que possibilitam o gerenciamento do risco operacional a fim de salvaguardar o patrimônio da empresa e de seus cooperados, de acordo com a complexidade da natureza de suas operações.

A empresa não possui um organograma da área de gestão de risco operacional, contudo, possui uma estrutura de gerenciamento que estão definidos os papéis e principais responsabilidades dos envolvidos na gestão deste risco.

A seguir é detalhada a estrutura e responsabilidades da gestão de risco operacional.

Quadro 2 - Estrutura de Gestão do Risco Operacional na Cooperativa Estudada

Responsável	Atribuição
Diretoria e Conselho de Administração	Aprovar a política de riscos operacionais e avaliá-la, no mínimo, uma vez por ano, propondo melhorias ou adequações para atingir o objetivo proposto. Aprovar o diretor que será responsável pelo Risco Operacional.

Diretor de Risco Operacional	Trabalhar junto a todos, em todos os níveis hierárquicos da cooperativa de forma a implementar, manter, divulgar e disseminar a cultura, comunicação/informação e a importância do risco operacional. Aprovar o plano de contingência da cooperativa. Supervisionar as atividades do Gestor de Risco.
Gestor de Risco	Responsável pela avaliação e monitoramento das atividades de risco. Responsável pela documentação e armazenamento de informação referente às perdas associadas ao risco operacional. Responsável em elaborar anualmente relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle.
Agente de risco	Responsável por identificar, controlar e mitigar os processos de risco. Responsável em realizar anualmente testes de avaliação dos sistemas de controle da cooperativa.

Fonte: Documento de Política de Gestão de Risco Operacional adotado pela Cooperativa.

4.3. Política de Risco Operacional

De acordo com o quadro 2 citado anteriormente, a política de gestão de risco operacional adotada pela cooperativa tem como objetivo principal, atender as normas regulatórias e estabelecer as diretrizes para o gerenciamento do risco operacional. Adotando a prática de identificar, avaliar controlar e monitorar os riscos inerentes ao sistema de cooperativas a qual participa, oferecendo qualidade e gestão segura. De acordo com a Resolução 3.380/2006 do Conselho Monetário Nacional no seu Art. 5º:

“A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar riscos associados a cada instituição individualmente, ao conglomerado financeiro, conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – Cosif, bem como a identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro”.

A Cooperativa pesquisada adota como conceito de risco operacional o mesmo descrito no Art 2º da resolução 3.380 do CMN conforme a seguir:

“A possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos. Inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição”.

4.3. Avaliação, monitoramento e mitigação de riscos

A Cooperativa pesquisada avalia e monitora seus riscos através da adoção de um forte sistema de controle interno. Mediante a estruturação de uma matriz de risco realiza testes de avaliação de controle das principais áreas e processos tais como: captação (aplicação e resgate); contabilidade; controladoria; conta corrente; convênios (cartão de crédito e débito, cobrança, seguros, previdência privada etc.); crédito; produtos e serviços; financeiro e recursos humanos (Anexo II).

No anexo II encontra-se o mapeamento completo onde é possível identificar as situações de risco dentro de cada área e processo, indicando também qual ação a ser tomada para prevenir o risco.

Os testes são elaborados através do mapeamento dos processos que são submetidos a uma avaliação qualitativa quanto ao cumprimento das políticas e procedimentos, são elaborados também relatórios mensais de perdas operacionais.

A cooperativa também preocupa-se com a segurança e integridade do seu banco de dados. Além do servidor interno que faz o *backup* de todos os dados, a sua central disponibiliza outro servidor que está localizado na sede da empresa de telefonia Oi, na cidade de Curitiba – PR, protegendo desta forma banco de dados de um eventual desastre natural ou atentado que possa acontecer na sua sede.

A área de gestão de riscos exerce uma função específica e atua de forma independente, entretanto, conta com apoio da auditoria interna e do departamento jurídico.

São oferecidos também treinamento aos funcionários afim de que todos participem de forma eficaz dos processos de gestão de risco operacional e contribuam para o mapeamento dos processos da cooperativa, reportando qualquer situação de exposição de risco.

4.4. Impacto na instituição

O impacto causado pelo evento da fraude citada anteriormente foi grande. Sentido não apenas pelos colaboradores de todas as agências, mas principalmente pelos seus cooperados, os quais se sentiram inseguros com relação às suas movimentações financeiras.

O evento também impactou negativamente os negócios da cooperativa, e a agência fraudada apresentou baixa no crescimento de mercado por mais ou menos dois anos após a fraude. Foi necessário um árduo trabalho para recuperar a confiança e a credibilidade perante seus cooperados e em toda a sua área de atuação.

A situação também foi sentida financeiramente pela cooperativa, que realizou prontamente o reembolso de todas as contas que sofreram desfalque. De acordo com o entrevistado, a cooperativa utilizou recursos provenientes da reserva legal⁶ para reembolsá-los.

No decorrer desta pesquisa notamos que as ações diante da fraude sofrida foram além de simplesmente reparar os danos financeiros causados aos seus cooperados, feito isso, a instituição buscou estruturar a sua gestão de risco operacional, oferecendo desta forma suporte para a tomada de decisão dos gestores e fortalecendo a cooperativa contra futuras fraudes e outros eventos operacionais aos quais está exposta.

Os benefícios apontados com a estruturação da gestão de risco operacional vão além dos relacionados às exigências regulatórias. Com o início do gerenciamento deste risco foi possível rever e mapear processos, o que permitiu identificar processos falhos ou inadequados, fortalecer os controles internos e

⁶“As reservas de lucros são as contas de reservas constituídas pela apropriação de lucros da companhia, conforme lei 6.404/76. A reserva legal deverá ser constituída mediante destinação de 5% do lucro líquido do exercício, antes de qualquer outra destinação”. (§ 4º art. 182 e art 193 da [Lei 6.404/76](#)).

preparar os colaboradores para atuar de forma proativa disseminando a cultura de gerenciamento de riscos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado financeiro está cada dia mais dinâmico e exige que suas atividades sejam aprimoradas constantemente, logo, impõe uma série de desafios aos seus gestores. Lidar com os riscos e incertezas faz parte do dia a dia das instituições financeiras.

O risco operacional exige atenção de seus gestores, pois como vimos no decorrer desta pesquisa ele não é assumido de forma voluntária, ou seja, não é possível escolher uma ação que possa apresentar menor ou maior risco. Os eventos de risco operacional vão impactar sempre negativamente a instituição e não existe a possibilidade de ganho associado a este risco.

O propósito desta pesquisa foi apontar a importância da gestão do risco operacional para as instituições financeiras. Por meio de um estudo de caso a partir de uma situação real, de um evento de fraude que ocorreu na empresa em estudo.

Através das informações levantadas durante a pesquisa foi possível perceber que a instituição pesquisada buscou estruturar a área de gestão de risco operacional, implementando ferramentas de avaliação e controle dos riscos, bem como, a disseminação de uma cultura organizacional de prevenção de risco. Demonstrando dessa forma, a preocupação na melhoria de seus processos, diminuindo o risco de futuras fraudes e demais riscos operacionais.

Por fim pode-se perceber que é de suma importância que toda instituição financeira desenvolva uma gestão de risco eficaz para: identificar; monitorar e controlar riscos operacionais a fim de evitar perdas, proporcionar segurança e alavancar ganhos.

REFERÊNCIAS

- AVALOS, J.M.A. **Auditoria e Gestão de Riscos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3.380/2006**. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf. Acesso em: 15 Out. 2016.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3.464/2007**. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2007/pdf/res_3464_v2_L.pdf. Acesso em: 15 Out. 2016.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3.721/2009**. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2009/pdf/res_3721_v2_L.pdf. Acesso em: 15 Out. 2016.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Acordo da Basileia**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/basileia.asp> Acesso em: 15 Out 2016.
- BANCO DO BRASIL. **Acordo de Basileia**. 2016. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724> acessado em 12 Nov. 2016.
- BANCO DO BRASIL. **Cartilha de Gestão de Risco**. 2015. Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/sitedtvm/dwn/cartilha.pdf> Acesso em: 12 Nov 2016.
- BANCO DO BRASIL. **Gestão de Risco. Risco Operacional**. 2016. Disponível em: http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7729&codigoMenu=0&codigoRet=5623&bread=9_2_3 Acesso em: 15 Out 2016.
- BERNSTEIN, P.L. **Capital ideas: the improbable origins of modern wall street**. New York: The Free Press, 1992.
- BIS. Bank for International Settlements. **Operational risk**. Basel Committee on Banking Supervision, 2001. Disponível em: <http://www.bis.org>. Acesso em: 08 Jan 2017.
- BRASIL. **Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm acessado em março de 2017.

CAPPELETO, L.R.; CORRAR, R.J.; Índices de riscos sistêmicos para o setor bancário. 2008. **Revista de Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34257/36989>> Acessado 15 out 2016.

FEBRABAN. **Melhores práticas na gestão do risco operacional**. São Paulo: FEBRABAN, 2006. Disponível em <<http://www.febraban.org>>. Acesso em 16 nov. 2016.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GUIMARÃES, T.A. (Coord.); BASTOS, A. A. R.; ANDRADE, C. et al. **Melhores Práticas na Gestão do Risco Operacional**. São Paulo: FEBRABAN, 2006. GTMP Documento Finalogo.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de Orientação para Gerenciamento de Risco Corporativo. 2007. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>> Acessado em: 25 dez 2016.

LEITE; P. H. C.; ALVES; C. A. M.; MACHADO; C. A. P. Gestão de Risco Operacional em uma Instituição Financeira Pública que Atua no Brasil: Um Estudo de Caso. **Revista de Contabilidade – UERJ**, v. 15, n. 2, 32-48, 2010.

MATTAR, Fauze Nagib, **Pesquisa de Marketing**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RESTI, A; SIRONI, A. **Gestão do Risco na Atividade Bancária e Geração de Valor Para o Acionista**. Rio de Janeiro: Quality mark; Serasa, 2010.

SECURATO, J. R. **Decisões Financeiras em Condições de Risco**. São Paulo: Atlas. 1996.

TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L. J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 16, n. 37, p. 24-36, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Tradução por: Daniel Grassi - 2 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

Questionário

1. A Cooperativa já passou por algum evento de risco operacional que tenha impactado significativamente a instituição?
() sim () não
2. Qual o montante de perdas?
3. Como o evento impactou financeiramente a Cooperativa?
4. A Cooperativa estava preparada para suportar as perdas?
5. Qual foi o impacto causado entre os cooperados?
6. Qual a definição de risco operacional adotada pela Cooperativa?
7. A cooperativa possui uma área de gerenciamento de risco operacional?
() sim () não
8. Possui um organograma da estrutura da área de gestão de risco operacional?
() sim () não
9. Existe uma cultura organizacional voltada para a prevenção de riscos?
10. Qual a relação da área de gestão de risco operacional com a auditoria interna e controles internos?
11. Quais as ferramentas utilizadas para avaliar, monitorar e mitigar riscos?
12. É oferecido algum plano de treinamento aos seus colaboradores?

13. Quais os benefícios sentidos pela cooperativa com a estruturação de uma área de gestão de risco operacional?

ANEXO II

MAPEAMENTO DO PROCESSO PARA AVALIAÇÃO DO CONTROLE								
NOME DA SINGULAR					DATA BASE	31/12/2015		
IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO: <u>CAPTACÃO</u>				AVALIAÇÃO				
SUBPROCESSO	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DO RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Muito Satisfeito	Satisfeito	Normal	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
				☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹
Aplicação	Formalizar a aplicação	Falta de formalização, Dados incorretos/incompletos,	Conciliamos as solicitações com a efetivação do sistema;		X			
	Efetivar a aplicação	Não efetivar/agendar, Cadastro de taxas pré-fixada	Conferimos as aplicações realizadas no sistema com a planilha de taxas da cooperativa		X			
	Efetivar/agendar incorretamente,		Conciliamos contratos assinados com efetivados no sistema		X			
Resgate	Formalizar resgate	Falta de formalização, Dados incorretos/incompletos,	Conciliamos as solicitações com a efetivação do sistema;		X			
	Efetivar o resgate	Não efetivar/agendar, Falta de gerenciamento da C. Investimento	Acompanhamos saldo da conta investimento diariamente		X			
	Efetivar/agendar incorretamente,							

MAPEAMENTO DO PROCESSO CONTABILIDADE PARA AVALIAÇÃO DO CONTROLE								
NOME DA SINGULAR					DATA BASE	31/12/2015		
IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO: <u>CONTABILIDADE</u>				AVALIAÇÃO				
SUBPROCESSO	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DO RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Muito Satisfeito	Satisfeito	Normal	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
				☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹
Registro de Fatos	Registrar fatos	Registrar fatos de forma incorreta	Conciliamos os lançamentos com os documentos hábeis.		X			
		Falta de documento hábil	Assecuramos a existência e arquivo dos documentos.		X			
		Informação incorreta	Conciliamos os lançamentos com os documentos hábeis.		X			
		Não registrar	Confirmamos os registros de todos os fatos contábeis.		X			
Conciliação	Conciliar diariamente os registros de fatos	Não conciliar	Verificamos a realização diária da conciliações.	X				
		Não regularizar as pendências verificadas	Verificamos através das contas a devida regularização das pendências.	X				
Apuração de tributos	Apurar tributos	Apurar indevidamente	Verificamos a legislação vigente e a correta apuração do tributo.	X				
		Não apurar	Acompanhamos o calendário de apuração dos tributos.	X				
		Preenchimento incorreto das guias	Conferimos as guias.	X				
		Não encaminhar ao financeiro	Verificamos o protocolo de entrega.	X				
Encerramento	Apurar resultado	Destinações estatutárias incorretas	Observamos as normas e a destinação correta.		X			
		Remeter arquivos ao Bacen	Observamos as normas de remessa de arquivo ao bacen.		X			
	Divulgar as demonstrações	Não monitorar o arquivo de retorno	Verificamos o arquivo de retorno.		X			
		Divulgar incorretamente	Verificamos o preenchimento de acordo com as normas		X			
	Não divulgar	Verificamos a publicação de acordo com as normas		X				

Declarações complementares	Enviar declarações (DCTF, DIPJ, DIRF, DACON, CPMF)	Enviar fora do prazo	Observamos as normas para envio das declarações.		X			
		Não enviar	Acompanhamos o envio das declarações.		X			
		Informações incorretas	Conferimos as declarações.		X			
Livros Fiscais	Emitir livros	Emitir livro de forma inadequada	Observamos as normas de formalização dos livros.		X			
		Não emitir						
	Registrar livros diários	Não registrar	Acompanhamos o registro dos livros dentro dos prazos.		X			
LALUR	Elaborar/Transcrever os dados	Não elaborar/Não Transcrever	Verificamos a existência e a elaboração.		X			
		Elaboração/Transcrição incorreta	Confrontamos os relatórios do sistema com o LALUR.		X			
Certidões negativas	Manter regularizado	Não acompanhar	Acompanhamos a solicitação mensalmente.		X			
Cadastro junto a órgãos	Manter atualizado	Não atualizar	Verificamos a atualização dos cadastros mensalmente.		X			
Imobilizado	Registrar aquisições e baixas	Não registrar ou registrar de forma	Acompanhamos o registro dos bens no sistema.		X			
		Baixar sem autorização	Verificamos autorização das baixas formalizadas.		X			
		Descumprimentos	Verificamos a legislação vigente.		X			
	Étiquetar / Emplaquetar	Não etiquetar/emplaquetar	Observamos se todos os bens estão com plaquetas de identificação.		X			
Etiquetar/emplaquetar incorretamente		Confrontamos relatório do sistema com as plaquetas.		X				

MAPEAMENTO DO PROCESSO PARA AVALIAÇÃO DO CONTROLE								
NOME DA SINGULAR				DATA BASE	31/12/2015			
IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO: <u>CONTROLADORIA</u>				AVALIAÇÃO				
SUBPROCESSO	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DO RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Satisfeito	Satisfeito	Normal	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
				☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹
Controles Internos	Emitir/Elaborar relatórios	Não emitir / Não elaborar	Verificamos se todos os relatórios necessários foram emitidos/ elaborados.		X			
		Emitir com inconsistências	Verificamos a integridade dos relatórios		X			
	Analisar relatórios	Não analisar	Verificamos se os relatórios foram analisados		X			
		Analisar inadequadamente	Verificamos se os relatórios foram analisados		X			
	Verificar adesão as normas	Não divulgar as normas e manuais	Averiguamos se todas as normas e manuais estão atualizados e divulgados a todos os			X		
		Aplicação da norma inadequada/precária	Averiguamos se todas as normas e manuais estão atualizados e divulgados a todos os			X		
		Não orientar o cumprimento das Normas e Manuais	Verificamos se os colaboradores estão orientados para o devido cumprimento das normas e manuais			X		
	Validar/Monitorar processos	Não estar conforme com Manuais	Averiguamos se todos os processos estão de acordo com as normas e manuais.			X		
Acompanhar os cumprimentos dos prazos	Não Acompanhar	Acompanhamos os prazos a serem cumpridos.		X				
		Metas inadequadas,	Verificamos se todos os fatores que compõem o planejamento estejam adequados ao cenário.			X		

Análise de Cenários	Acompanhar Planejamento Estratégico	Não registrar acompanhamento periódico,	Verificamos se há acompanhamento periódico e os devidos registros em atas.			X		
		Não acompanhamento pelo Conselho	Verificamos seu registrado em Ata			X		
		Orçamento inadequado,	Verificamos se todos os itens que compõem o orçamento foram contemplados no projeto.			X		
	Projetar Cenários	Projetar inadequadamente,	Verificamos se os mecanismos/ métodos e dados foram utilizados			X		
		Não projetar,	Verificamos a existência das projeções de cenários			X		
Orçamento	Elaborar Orçamento	Não elaborar,	Conferimos a existência do orçamento.			X		
		Elaborar inadequadamente,	Acompanhamos se houve distorções entre o realizado x orçado			X		
	Aprovar no Conselho	Sem ciência do Conselho/Gestores	Verificamos se foi lavrado em ata e com as devidas			X		
	Acompanhar o orçamento	Não cumprir as margens	Acompanhamos o realizado x orçado			X		
Realização de despesa não previstas,					X			
Risco Operacional	Identificar RO	Falta de identificação do risco,	Verificamos se os riscos são avaliados e comunicados à			X		
		Falta de conhecimento dos processos,	Verificamos se o responsável pelo gerenciamento do risco operacional tem pleno conhecimento de todos os processos envolvidos nas atividades da cooperativa.			X		
		Não mensurar o risco adequadamente,	Averiguamos se riscos X controles estão mensurados			X		
		Falta de acompanhamento dos riscos identificados,	Averiguamos se riscos X controles são identificados e monitorados de acordo com as Resoluções/Normas.			X		
		Falta de ferramentas (métodos) de controle,	Verificamos a existência de métodos de controles adequados para redução dos			X		

MAPEAMENTO DO PROCESSO CONTA CORRENTE PARA AVALIAÇÃO DO CONTROLE

NOME DA SINGULAR				DATA BASE		31/12/2015		
IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO: <u>CONTA CORRENTE</u>				AVALIAÇÃO				
SUBPROCESSO	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DO RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Satisfeito	Satisfeito	Normal	Satisfeito	Insatisfeito
				☺☺	☺	☹	☹	☹☹
P R O C E S S A M E N T O	Abrir e fechar o dia	Não realizar todos os procedimentos,	seguimos as rotinas e horários	X				
	Lançar movimentações manuais	Lançamentos indevidos ou incorretos,	confezimos documento com o efetivado no sistema		X			
		Falta de autorização,	observamos autorização formal		X			
		Liberação de depósitos bloqueados	observamos as regras e alçada competente		X			
		Falta do lançamento,	conferimos documento com o efetivado no sistema		X			
Importar/ Exportar arquivos	Não realizar a rotina, Falta de verificação da integridade do arquivo,	seguimos as rotinas e horários	acompanhamos relatorios de critica do sistema		X			
					X			

MAPEAMENTO DO PROCESSO CONVÊNIOS PARA AVALIAÇÃO DO CONTROLE								
NOME DA SINGULAR				DATA BASE		31/12/2015		
IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO: CONVÊNIOS				AVALIAÇÃO				
SUB-PROCESSO	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DO RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Muito Satisfeito	Satisfeito	Normal	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
				☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹
Cartão de Crédito e Débito	Formalizar convênio	Não ter contrato	Verificamos existência de contrato c/ parecer jurídico		x			
		Não encaminhar para jurídico			x			
	Preencher proposta	Preenchimento incorreto	Verificamos preenchimento de proposta de acordo com normas		x			
	Aprovar proposta	Análise incorreta	Verificamos as alçadas de aprovação		x			
	Encaminhar a conveniada	Falta de comprovação	Checamos pedidos junto as conveniadas					
	Entregar o cartão	Não protocolar a entrega	Conferimos /Arquivar protocolo		x			
	Não entregar o cartão	Conferimos/Arquivar protocolo		x				
	Processar debitos	Não processar	Conferimos efetivação dos débitos		x			
Crédito Produção / Salários	Formalizar o convenio	Não ter contrato	Verificamos existência de contrato c/ parecer jurídico		x			
	Receber arquivo	Arquivo inconsistente	Conferimos relatório com arquivo recebido		x			
	Processar debitos e creditos	Não Processar	Conferimos efetivação dos débitos e créditos		x			
Processar indevidamente		Conferimos efetivação dos débitos e créditos		x				
Cobrança	Formalizar convenio	Não ter contrato	Verificamos existência de contrato c/ parecer jurídico			x		
	Processar arquivos	Deixar de processar	Concliliamos relatório com efetivado no Sistema		x			
	Gerar boletos	Deixar de processar	Conferimos relatório com boletos gerados		x			
Concessionárias- Débito Automático	Formalizar convenio	Não ter contrato	Verificamos existência de contrato c/ parecer jurídico		x			
	Formalizar inclusao do cooperado no convenio	Não incluir	Conferimos relatório de débito x autorização		x			
		Não formalização	Conferimos autorização x relatórios de débitos		x			
Processar arquivos	Não processar	Monitoramos arquivos recebidos x processamento		x				
Consórcio	Formalizar contrato	Não ter contrato	Verificamos existência de contrato c/ parecer jurídico					
	Divulgar o produto	Divulgar incorretamente	Verificamos projeto de criação do produto					
	Realizar debitos	Debitar incorretamente ou não debitar	Concliliamos relatório com efetivado no Sistema					
Seguros	Formalizar contrato	Não ter contrato	Verificamos existência de contrato c/ parecer jurídico					
	Cancelar débitos de seguros de cooperados desligados	Arcar com os debitos	Acompanhamos os cancelamentos dos seguros dos coop. Desligados					
	Processar arquivo	Não processar	Monitoramos arquivos recebidos x processamento realizado					
Previdência Privada	Formalizar contrato	Não ter contrato	Verificamos existência de contrato c/ parecer jurídico					
	Divulgar e comercializar produto	Divulgar incorretamente	Verificamos projeto de criação do produto					
	Processar arquivos	Não processar	Monitoramos arquivos recebidos x processamento					
Compensação	Formalizar convenio	Não ter contrato	Verificamos projeto de criação do produto		x			
	Processar arquivos	Não processar	Monitoramos arquivos recebidos x processamento		x			
	Enviar documentos fisicos para	Não enviar	Verificamos protocolos dos arquivos processados		x			
		Falta de comprovação	Verificamos protocolos		x			

Correspondente Bancário	Formalizar contrato	Não ter contrato	Verificamos existência de contrato c/ parecer jurídico		x			
	Autenticar documentos	Autenticar incorreto	Conferimos autenticação x docto físico		x			
	Processar arquivos	Não processar	Monitoramos arquivos recebidos x processamento		x			
	Enviar documentos	Não enviar	Conciliamos relatórios x efetivação do Sistema		x			
	Repassar numerario	Bloqueio do serviço	Confirmamos repasse e conciliar o valor		x			
Plano de Saúde	Formalizar contrato	Não ter contrato	Verificamos existência de contrato c/ parecer jurídico		x			
	Divulgar e comercializar produto	Divulgar incorretamente	Verificamos projeto de criação do produto		x			
	Processar arquivos	Não processar	Monitoramos arquivos recebidos x processamento			x		

MAPEAMENTO DO PROCESSO CRÉDITO PARA AVALIAÇÃO DO CONTROLE								
NOME DA SINGULAR				DATA BASE	31/12/2015			
IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO: <u>CRÉDITO</u>				AVALIAÇÃO				
SUBPROCESSO	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DO RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Muito Satisfeito	Satisfeito	Normal	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
				☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹
Solicitacao de credito	Formalizar proposta	Proposta incorreta	Verificamos o preenchimento correto da proposta.		x			
Análise e deliberação de Proposta de Crédito	Validar proposta	Cadastro inconsistente	Conciliamos os dados		x			
		Parecer inconsistente	Analisamos o conteúdo do		x			
	Emitir o parecer	Inobservância de alçadas	Verificamos se o deferidor atendeu a alçada conforme		x			
		Comunicar o resultado da análise	Comunicar incorretamente	Acompanhamos se o resultado da proposta foi comunicado ao solicitante corretamente.		x		
Formalizaçao de Contrato	Formalizar contrato	Não ter contrato	Conferimos a existência e a exatidão do contrato.		x			
		Inconsistência na formalização			x			
Liberação de Crédito	Efetivar credito	Não respeitar a formalização	Verificamos se a formalização está de acordo com a proposta.		x			
		Não efetivar o crédito	Conciliamos contratos liberados com o relatório do sistema.		x			
Liquidação de Operações de Crédito	Liquidar titulo	Não liquidar	Verificamos a quitação na data de vencimento.		x			
		Liquidar antecipadamente sem formalização	Conferimos a formalização e a consistência das liquidações antecipadas.		x			
	Liberar garantia	Não liberar	Acompanhamos as liberações após a liquidação.		x			
		Liberar indevidamente	Verificamos a existencia da garantia e a exatidão da liberação.		x			
	Arquivar contrato liquidado	Não arquivar	Averiguamos o arquivo adequado dos contratos.		x			
		Extravio do contrato	Mantemos registro de controle de ingressos e saídas dos contratos do arquivo.		x			
Liquidação de Parcelas	Debitar parcela	Não debitar	Acompanhamos antecipadamente o cronograma das parcelas a vencer.		x			
		Debitar incorretamente	Conciliamos os dados referentes ao débito.		x			
		Debitar antecipadamente sem formalização	Conferimos a formalização e a consistência dos débitos das parcelas antecipadas.		x			
		Gerar Adiantamento a Depositante	Verificamos a existencia de saldo suficiente em C/C		x			

Cobrança	Efetuar cobrança via Cooperativa	Deixar de atender a política de crédito	Acompanhamos a política de cobrança do Manual de Crédito.		x			
		Gerar inadimplência	Acompanhamos a cobrança e o relatório de inadimplência		x			
	Terceirizar cobrança	Ineficiência do serviço	Verificamos a qualidade da prestação do serviço.					
	Notificar devedor e avalistas e incluir no SERASA	Não notificar dentro dos prazos	Acompanhamos política de cobrança do Manual de Crédito.		x			
		Incluir indevidamente	Acompanhamos política de cobrança do Manual de Crédito.		x			
		Não incluir/excluir no Serasa	Acompanhamos política de cobrança do Manual de Crédito.		x			
	Encaminhar para o jurídico	Não encaminhar	Acompanhamos política de cobrança do Manual de Crédito.		x			
Desrespeitar a política de crédito		Acompanhamos política de cobrança do Manual de Crédito.		x				
Renegociação	Formalizar proposta	Proposta incorreta	Verificamos o preenchimento correto da proposta.		x			
	Validar proposta	Cadastro inconsistente	Conciliamos os dados		x			
	Emitir o parecer	Inobservância de alçadas	Analisamos o conteúdo do parecer		x			
		Parecer inconsistente	Verificamos se o devedor atendeu a alçada conforme Manual		x			
	Comunicar o resultado da análise	Comunicar incorretamente	Acompanhamos se o resultado da proposta foi comunicado ao solicitante corretamente.		x			
		Deixar de comunicar			x			
	Formalizar contrato	Não ter contrato	Conferimos a existência e a exatidão do contrato.		x			
		Inconsistência na formalização			x			
	Efetivar crédito	Não respeitar a formalização	Verificamos se a formalização está de acordo com a proposta.		x			
		Não efetivar o crédito	Conciliamos contratos liberados com o relatório do sistema.		x			
Liquidar débitos	Não liquidar operações renegociadas	Verificamos a quitação na data de vencimento.		x				
Baixar nos órgãos	Não baixar	Acompanhamos a política de cobrança do Manual de Crédito.		x				
Recuperação de prejuízo	Liquidar e amortizar	Não liquidar e não amortizar	Verificamos a liquidação correta do débito vencido		x			
		Não dar baixa nos órgãos restritivos	Acompanhamos política de cobrança do Manual de Crédito.		x			
Adiantamento a depositante	Regularizar o adiantamento	Descumprimento de normas	Restringimos o uso do AD		x			
Arquivamento de contratos e notas promissórias	Arquivar os Contratos vigentes separadamente dos liquidados	Arquivar em local inadequado	Arquivamos em local seguro/armário de aço		x			
		Deixar de arquivar ou inadequadamente			x			
		Extraviar o contrato	Mantemos registro de controle de ingressos e saídas dos contratos do arquivo.		x			
	Arquivar/Entregar Nota Promissória liquidada	Não entregar a NP liquidada	Verificamos a entrega das NPs após liquidação, através de protocolo.		x			
		Deixar de arquivar ou inadequadamente	Arquivamos em cofre ou armário de aço.		x			
		Extraviar a nota promissória	Mantemos registro de controle de ingressos e saídas das NPs do arquivo.		x			

IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO: PRODUTOS E SERVIÇOS				AVALIAÇÃO				
SUBPROCESSO	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DO RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Muito Satisfeito	Satisfeito	Normal	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
				☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹
Desenvolvimento	Analisar viabilidade do produto/serviço	Deixar de analisar Não analisar todas as variáveis	Documentamos análises de todas as fases e setores envolvidos			X		
	Aprovar produtos/serviços	Informações inconsistentes	Documentamos as simulações			X		
Parametrização	Parametrizar produtos e serviços	Parametrizar de forma incorreta	Verificamos se a parametrização corresponde ao definido para produto, periodicamente.		X			
		Cadastramento de taxas incorretas			X			
Marketing	Divulgar produtos/serviços	Não divulgar	Acompanhamos campanhas e observamos as legislação e normas pertinentes			X		
		Divulgar				X		
	Elaborar campanhas e materiais	Não fazer campanha					X	
	Padronizar a utilização da marca	Em desacordo com as normas do sistema				X		
Atendimento	Divulgar informações ao cooperado	Informações inconsistentes	Certificamos a existência de treinamento, manuais e materiais informativos.			X		

MAPEAMENTO DO PROCESSO PARA AVALIAÇÃO DO CONTROLE								
NOME DA SINGULAR				DATA BASE	31/12/2015			
IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO: FINANCEIRO				AVALIAÇÃO				
SUBPROCESSO	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DO RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Muito Satisfeito	Satisfeito	Normal	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
				☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹☹
Contas a Pagar	Receber fatura	Não receber/extraviar o documento	Acompanhamos pelo orçamento, provisões, vencimentos fixos e relatórios de sistemas auxiliares. Acompanhamos pedidos de		X			
	Programar pagamento	Não programar ou programar em data errada	Validamos os documentos com o efetivado no sistema		X			
		Não reter os impostos	Mantemos relação de fornecedores com retenções necessárias observando legislação pertinente			X		
	Liquidar fatura	Não efetuar a liquidação no prazo gerando multas e protesto	Validamos com relatório de vencimentos	X				
	Efetuar repasses a conveniadas	Suspensão do serviço	Validamos os documentos com o efetivado no sistema, transmissão de arquivo e pagto			X		
		Conveniada não autenticar o recebimento	Conferimos a autenticação.			X		
	Baixar documento pago	Pagamento em duplicidade	Validamos com relatório de vencimentos			X		
Arquivar	Extraviar os documentos	Conferimos com relatório de documentos pagos		X				
Aplicação Financeira fora da Centralização Financeira	Estipular limite máximo	Perda de rentabilidade	Verificamos a política de investimento					
	Escolher o produto	Produto inadequado a política de investimento						
	Fazer aplicação	Gerar ociosidade						
	Analisar rentabilidade	Desacordo com a política de investimento						
		Desconsiderar tributação e destinação						
	Registrar movimentação na Cetip	Não respeitar legislação vigente	Conferimos a documentação de registro no órgão regulatório					
Resgatar	Gerar ociosidade Gerar luros	Verificação com a política de investimento						

Tesouraria-suprimento	Receber numerario dos caixas - tesouraria (pacs)	Não registrar ou registrar incorretamente / furto / seguro	Verificamos adesão as normas		X			
		Não atender os limites segurados	Confrontamos saldo com limite asegurado		X			
	Receber numerario dos Bancos	Não registrar ou registrar incorretamente / furto / seguro	Verificamos adesão as normas		X			
	Receber numerario dos ATM	Não registrar ou registrar incorretamente / furto / seguro	Confrontamos com limite asegurado e regras de		X			
Tesouraria-retirada	Enviar numerario para caixas-tesouraria (pacs)	Não registrar ou registrar incorretamente / furto / seguro	Verificamos a adesão as normas		X			
		Não atender os limites segurados	Confrontamos com limite asegurado e regras de		X			
	Enviar numerario para Bancos	Não registrar ou registrar incorretamente / furto / seguro	Verificamos adesão as normas		X			
		Gerar ociosidade acima dos limites estabelecidos	Verificamos adesão a politica de investimento		X			
Tesouraria-ATM	Enviar numerario para ATM	Não registrar ou registrar incorretamente / furto / seguro	Verificamos adesão as normas		X			
		Não atender os limites segurados	Confrontamos com limite asegurado e regras de		X			
	Suprir com numerario	Não registrar ou registrar incorretamente / furto / seguro	Verificamos adesão as normas					
		Não atender os limites segurados	Confrontamos com limite asegurado e regras de					
Tesouraria-ATM	Retirar os envelopes	Não registrar ou registrar incorretamente / furto / seguro	Verificamos adesão as normas					
	Retirar numerario	Não registrar ou registrar incorretamente / furto / seguro	Verificamos adesão as normas					
		Não atender os limites segurados	Confrontamos com limite asegurado e regras de					
Emissão Cheque Adm	Emitir cheque	Preencher incorretamente	Conferimos para evitar devolução.					
		Não registrar cheque emitido	conferimos as a cópia do cheque					
	Debitar c/c do cooperado	Não debitar c/c do cooperado	Conferimos cópia versus extrato					
	Colher assinatura	Fraude	Conferimos assinaturas autorizadas e vir.					
Compe-Cheque Devolvido sua remessa	Protocolar a entrega do cheque	Falta de comprovação	Colhemos assinatura do favorecido em livro ou formulário específico					
	Processar os arquivos	Não observar os limites dos horários	observamos as regras estabelecidas pela centralizadora e normas do órgão regulatório (cheque)	X				
	Efetivar a devolucao	Não debitar c/c do cooperado	Conciliamos o relatório de devolução com efetivado no sistema		X			
Compe-Devolução de Cheque nossa remessa	Protocolar cheque entregues ao cooperado	Falta de comprovação	Colhemos assinatura do favorecido em livro formulário específico		X			
	Processar os arquivos	Não observar os limites dos horários	Atentamos para as regras estabelecidas pela centralizadora e normas do		X			
		Não creditar c/c do cooperado	Conciliamos o relatório de devolução com efetivado no sistema		X			
	Identificar motivo e apor carimbo de devolução	Motivo indevido ou não carimbar	Conferimos os carimbos dos cheques	X				
	Encaminhar cheque para compensação	Não encaminhar ou fora do prazo	Atentamos para as regras estabelecidas pela centralizadora e normas do		X			

Gerenciador Financeiro	Cadastrar usuário	Habilitar usuário indevido	Adequamos o perfil e alçadas das operações, deixando cópia no dossiê do funcionário	X				
	Desabilitar usuário	Não desabilitar usuário	Verificamos se desabilitação ocorreu na data do desligamento do func.	X				
	Registrar operação	Registrar dados/valor incorretos Não registrar operação	Validamos relatório e documentos	X				
	Liberar operação	Não liberação por falta de numerário em conta Não liquidação da operação por falta de pessoa autorizada	Conciliamos saldo bancário Mantemos habilitado no mínimo dois usuários autorizados.	X	X			

MAPEAMENTO DO PROCESSO PARA AVALIAÇÃO DO CONTROLE									
NOME DA SINGULAR				DATA BASE		31/12/2015			
IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO: RECURSOS HUMANOS				AVALIAÇÃO					
SUBPROCESSO	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DO RISCO	DESCRIÇÃO DO CONTROLE	Muito Satisfeito	Satisfeito	Normal	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	
				☺☺	☺	☹	☹☹	☹☹	
Recrutamento	Anunciar vagas	Informações incorretas / inconsistentes	Observamos a Política de RH - Levantamento das necessidades existentes		X				
	Terceirizar recrutamento	Seleção de pessoas fora do perfil							
Seleção - Contratacao	Selecionar candidatos	Selecionar fora do perfil	Observamos Política de RH - Levantamento das necessidades existentes			X			
		Não consultar órgãos restritivos				X			
	Entrevistar	Entrevista realizada por pessoa não capacitada	Verificamos a efetividade de entrevista por pesso capacitada.			X			
		Não entrevistar	Verificamos a efetividade de		X				
	Formalizar contratacao	Contrato inadequado	Verificamos existência de contrato	X					
		Documentação	Verificamos veracidade de		X				
Em desacordo com a política de RH		Acompanhamos política de RH		X					
	Falta de assinatura	Verificamos assinatura do contrato por pessoas habilitadas						X	
Integração	Apresentar a instituicao	Não realizar a integração	Acompanhamos a Política de RH (Verificar termo de participação		X				

Descricao de cargos e salarios	Avaliar periodicament	Não estar de acordo com a politica	Acompanhamos politica de RH e verificamos Manuais	X				
Jornada de Trabalho	Avaliar a frequência jornada de trabalho	Registros inadequados	Acompanhamos controle de funcionarios	X				
		Não ter os registros	Acompanhamos controle de pontos	X				
		Registros indevidos	Acompanhamos controle de pontos	X				
	Registrar licenças e atestados	Não ter os registros	Mantemos dados atualizados no dossiê	X				
		Registros indevidos	Mantemos dados atualizados no dossiê	X				
Dossie dos funcionarios	Atualizar dossie	Documentação incompleta	Mantemos dados atualizados no dossiê	X				
		Documentação desatualizada	Mantemos dados atualizados no dossiê	X				
	seguro e restrito	Extravio de documentos	Arquivamos em local seguro e adequado	X				
Controle de férias	Cumprir os prazos	Descumprimento da CLT art. 129	Mantemos escala de férias atualizada	X				
Exame periodico	Realizar exames	ter o funcionário inapto para o serviço ou demissão	Acompanhamos vencimento dos exames	X				
		Descumprimento do PCMSO/PPRA	Acompanhamos junto ao médico do trabalho os programas	X				
Avaliacao de desempenho	Realizar avaliacao de desempenho	Não ter avaliacao de desempenho	Verificamos o cumprimento da politica de RH	X				
Advertências	Aplicar advertências	Não formalizar	Verificamos se está de acordo com a	X				
		Formalizar em desacordo com a CLT	Verificamos se está de acordo com a CLT	X				
Capacitação/ Treinamento	Executar o programa de treinamento	Não executar o programa	Avaliamos o desempenho	X				
		Não ter certificações legais e o descumprimento das	Verificamos a certificação do quadro de funcionários exigidos	X				
		Programa inadequado	Acompanhamos o programa de treinamento e a política de RH	X				
Processamento da folha de pagamento	Elaborar folha de pagamento	Inclusão de dados inconsist	Conferimos a da folha de pagamento	X				
		Gerar fora dos prazos legais	Acompanhamos os prazos legais	X				
	Elaborar folha de 13 salario	Elaborar incorretamente	Conferimos a da folha de pagamento	X				
		Não efetuar os creditos	Conciliamos registro x relatório de	X				
	Efetuar os creditos	Efetuar incorretamente	Conciliamos registro x relatório de	X				
Emitir recibos de pagamentos		Deixar de colher assinatura	Obtemos a assinatura na data do pagamento	X				
Geração Gefip, Caged, RAIS, Conectividade Social, DIRF	Importar os dados da folha	Dados inconsistentes	Conciliamos a PP x dados importados	X				
		Não enviar no prazo	Acompanhamos prazos legais	X				
	Receber protoco	Não arquivar os protocolos	Mantemos arquivos atualizados	X				
		Arquivar recibo	Extravio de recibos	Mantemos arquivos atualizados	X			
	Apuracao dos encargos	Encaminhar guias para o contas a pagar	Não encaminhar para financeiro em tempo hábil	Protocolar guias entregues ao financeiro	X			
Não efetuar o pagamento no vencimento			Agendamos datas de vencimento e conciliamos os comprovantes devidamente pagos	X				
Arquivar os comprovantes		Não arquivar	Mantemos arquivos atualizados	X				
		Extravio de documentos	Mantemos arquivos atualizados	X				
Rescisao	Formalizar a rescisão	Em desacordo com a CLT	Verificamos se está de acordo com a CLT	X				
		Cumprir os praz	Pagamento de multa	Acompanhamos os prazos legais	X			
	Efetuar a homologacao	não homologar no prazo	Acompanhamos os prazos legais	X				
Entrevista de desligamento	Realizar a entrevista	Não realizar entrevista	Verificamos emissão do parecer pelo responsável da entrevista	X				