

ADEQUAÇÃO DO COSO EM UM SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA EM RELAÇÃO AO COSO

Rooan Reichen Beltrão dos Santos¹

Gleydson Wilson Santos de Sousa²

João Victor Reis Alves³

Cristiano Descovi Schimith⁴

Eixo Temático 7: Jovens Pesquisadores

RESUMO

Um dos eventos que impactam negativamente os resultados de uma empresa é um ineficaz gerenciamento dos riscos a que a mesma está exposta. Nesse contexto, esta pesquisa procurou identificar se a estrutura de controles internos de uma instituição bancária, na ótica da gestão de riscos operacionais, está em consonância com o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Este modelo tem se destacado nas pesquisas como referência na estrutura de controles internos utilizado para auferir a eficiência dos sistemas de controle, além de ter aceitabilidade entre as atividades de governança e monitoramento. Para tal, foi realizado um estudo de caso com aplicação de instrumento de coleta de dados por meio de roteiro de entrevista semiestruturado aplicado aos gestores e funcionários dos departamentos de Risco Operacional e Controles Internos da referida instituição. A apreciação dos dados foi interpretada baseada na técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam uma adequação na totalidade para os componentes: Fixação de Objetivos, Avaliação de Risco, Resposta a Risco, e Informação e Comunicação; porém, parcial para os demais: Ambiente Interno, Identificação de Eventos, Atividades de Controle, e Monitoramento.

Palavras-chave: Gerenciamento; Riscos Operacionais; Controle Interno; COSO.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é um fator determinante para a gestão de qualquer empresa (HERNÁNDEZ-MADRIGAL; DOPICO; AIBAR-GUZMÁN, 2012), sobretudo em instituições bancárias, que estão expostas a riscos operacionais, legais, de liquidez, os quais impactam diretamente no seu desempenho (CORRAR; TRAPP, 2005). A gestão destes riscos, por intermédio de políticas de controle interno, trouxe às instituições um maior domínio sobre o desempenho (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2003).

Ainda nesse contexto, a necessidade de um eficiente sistema de controle interno ficou em evidência após escândalos de fraudes identificados no caso da companhia de energia Enron, em 2001. Este caso repercutiu em escala local e mundial, trazendo a pauta para os

¹Bacharel em Ciências Contábeis pela UFPA. E-mail: ruan18beltrao@hotmail.com

²Graduando em Ciências Contábeis pela UFPA. E-mail: gleydson.wil@gmail.com

³Graduando em Ciências Contábeis pela UFPA. E-mail: joaoralves@outlook.com

⁴ Orientador: Doutor em Engenharia de Produção pela UNISINOS, professor da UFPA. E-mail: cristiano.schimith@gmail.com

pesquisadores sobre a importância do controle interno e auditorias nas organizações (PERERA; FREITAS; IMONIANA, 2014).

No Brasil, fraudes como o recente caso da Ragi Refrigerantes, fabricantes da marca Dolly, impactaram em bilhões de reais de prejuízos para a empresa, justificado, dentre outros motivos, por um ineficaz sistema de controle interno. A fraude é um problema nas empresas, oriundo, principalmente, das falhas dos sistemas de informação e identificação do evento, ou seja, fruto de uma ineficácia gestão de riscos (CREPALDI, 2010).

Nesse contexto, a obra Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO ERM) recomenda o uso do serviço de auditores independentes para fortalecer o gerenciamento de riscos corporativos. O COSO é uma iniciativa privada e sem fins lucrativos, que objetiva fornecer norteamento acerca da gestão de riscos corporativos e controles internos, tendo por missão, entre outras coisas, melhorar o desempenho e fortalecer a governança organizacional (COSO, 2004). Com esta ferramenta é possível melhorar níveis de controle interno dando maior segurança (RITTA, 2010). O uso da ferramenta comprova a redução de fraude (DANTAS et al., 2010). Portanto, o controle interno sob a ótica do COSO funciona como uma “triagem” na detecção de operações fraudulentas.

A pesquisa teve como base a matriz de gerenciamento de riscos corporativos, segundo o COSO. Tal modelo, constante na obra citada no parágrafo anterior e traz consigo benefícios como otimização dos sistemas de controle interno, avaliação de riscos e adequação às exigências de um ambiente de negócios competitivo (COSO, 2004).

A motivação da pesquisa se dá pela crescente preocupação com os controles internos e com a identificação dos riscos operacionais os quais as instituições bancárias estão expostas, refletindo diretamente na busca de seus objetivos estratégicos. As boas práticas de governança corporativa justificam a escolha pelo COSO, além de ser uma espécie de *standard*⁵ no ramo da controladoria.

Com o objetivo de analisar a adequação do gerenciamento de riscos operacionais da instituição bancária em relação ao COSO ERM, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a gestão dos riscos operacionais da instituição bancária se adequa ao COSO ERM? Para isso foi feito um estudo de caso em uma instituição bancária. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com funcionários, constantes nos departamentos de Risco Operacional e Controles Internos, confrontados com documentos da referida instituição e interpretados com base na técnica de análise de conteúdo. Esta pesquisa está estruturada, em quatro etapas: a Introdução, que apresenta o contexto e a justificativa da pesquisa; o Referencial Teórico, o qual especifica conceitos-chave para facilitar o entendimento do tema e reflexões de alguns autores sobre tais conceitos; os Procedimentos Metodológicos, que se dá por pesquisa de estudo de caso comparado com o modelo proposto por COSO ERM; a Análise dos Resultados, que são as interpretações sobre os dados coletados; e as Considerações Finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controle Interno

O controle interno compreende o conjunto coordenado de métodos e medidas adotados pela empresa, para proteger o patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contábeis, promovendo a eficiência operacional (ATTIE, 2011). Ele é classificado como um processo conduzido pelos administradores e funcionários de uma organização, que tem por

⁵ Padrão, protótipo, modelo. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br>>. Acesso em: 1 Fev. 2018.

finalidade promover uma garantia quanto à realização dos objetivos com eficácia e eficiência das operações, fidedignidade das demonstrações financeiras e obediência às legislações cabíveis (COSO, 1992).

Conforme as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC T 16.8, 2008) é o conjunto de recursos, métodos e procedimentos adotados pela entidade do setor público, com a finalidade, de contribuir para a promoção da eficiência operacional da entidade e proporcionar a obtenção de informação oportuna e conveniente. É um conjunto de procedimentos efetuados pela gestão e pelo pessoal de uma entidade para lidar com os riscos e deve-se adaptar as mudanças sofridas pela entidade (INTOSAI, 2004).

Os procedimentos de controle interno devem levar em consideração a gestão de riscos (SOIN; COLLIER, 2013). Sendo um instrumento mais eficaz no tratamento de riscos. Desse modo, tem o papel de garantir que as respostas aos riscos definidas pela administração da entidade sejam efetivamente colocadas em prática (MENEZES, 2014).

Possibilitando fiscalização e monitoramento adequados das atividades, assim como a comparação entre o realizado com o planejado, visando avaliar a efetividade dos recursos utilizados (PERARDT, 2011). Ademais, permite checar se as atividades são exercidas em conformidade com as legislações e princípios estabelecidos, a fim de prevenir à entidade dos riscos a concretização dos objetivos, além de proceder com o tratamento de pontos falhos da mesma. (PERARDT, 2011).

Outro ponto relevante é a importância dos gestores; responsáveis pelo estabelecimento dos sistemas de controles internos, verificação da execução por parte dos funcionários e eventuais alterações, caso sejam necessárias. Sua importância é percebida quando da constatação que seu funcionamento garante a continuidade operacional (CREPALDI, 2011).

Controles internos se relacionam com qualquer ação tomada pelo nível Estratégico que visam aumentar as possibilidades de cumprimento de objetivos e metas. Controles de gestão possibilitam auferir se as operações estão sendo feitas conforme o planejado (RÁVAŞ, 2011). Para que seja efetivo, é necessário que haja iniciativa dos gestores de disseminar a sua importância, bem como os princípios para seu bom desempenho, tais como ética, competência e integridade. Dessa forma, os integrantes conhecem e executam suas responsabilidades e nenhuma atividade importante deixa de ser realizada (PADOVEZE, 2010).

A questão da efetividade passa por outro fator essencial: o monitoramento. Controles internos devem ser implantados em toda a empresa, sendo alvos de constante avaliação para que um evento negativo não influencie nos resultados almejados (NASCIMENTO; REGINATO, 2009). A fiscalização permite conferir se os processos adotados estão de acordo com as normas, além de corrigi-los, caso necessário (TOSTES, 2007).

Portanto, percebe-se a importância de um sistema de controles internos, haja vista a quantidade de fatores, processos e setores de uma corporação envolvidos na sua aplicação. Os mesmos devem ser efetivos e consistentes com a natureza, grau de complexidade e risco das atividades feitas pelas referidas.

2.2 Risco

Outro conceito importante é o de “risco”. Este, ocorre por consequência de uma ação que provoca um dano provável, onde existe a consciência desta probabilidade (LUHMANN, 2008). Risco implica perigo: qualquer um que assume um ‘risco calculado’ está ciente das ameaças que uma atitude pode pôr em jogo (GIDDENS, 1991). É tudo que foge ao planejado

pela organização (COSO, 2004). Risco seria a probabilidade da ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos de uma corporação (IIA, 2009).

A avaliação dos riscos também é um ponto de relevância (RĂVAŞ, 2011). Considerando que estes podem impactar nos lucros almejados, é importante o investimento em capacitação que auxilie no monitoramento das tarefas, garantindo que os procedimentos sejam feitos conforme as regras e as necessidades internas sejam atendidas (RĂVAŞ, 2011).

Do ponto de vista corporativo, interferem diretamente na realização dos objetivos e alcance das metas da organização. Para que não ocorra, se faz necessário mapeamento de processos e criação de políticas de prevenção, visando à mitigação dos riscos (O'REILLY-ALLEN; MAWN, 2011). A noção de risco não deve ser segregada da ideia de controle interno (FARIAS; LUCA; MACHADO, 2009). Os autores defendem que, quando gerenciados adequadamente, ambos se complementam, atuando dessa forma para que a instituição atinja seus objetivos.

Outros itens também relacionados ao risco são relevantes, como a comunicação e monitoramento. A comunicação é eficaz na organização quando há um bom entendimento das funções e responsabilidades de cada um (BEUREN; ZONATTO, 2010). Monitorar implica supervisionar o gerenciamento de todos os riscos inerentes às atividades corporativas. Para isso, é necessária capacitação de funcionários e/ou aquisição de profissionais com perícia necessária para lidar com tal tarefa (OLIVEIRA; LINHARES, 2007).

2.3 Risco Operacional

É o risco de a operação falhar um ou mais objetivos de desempenho operacional, quer seja pessoas, tecnologia, processos, informação ou a própria infraestrutura que suporta as atividades de negócio, afirmam Vinella e Jin (2005). É a chance da ocorrência de perdas oriundas de falha, ineficácia ou inconformidade de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos à corporação (BASEL II, 2004). Em 2004, o novo Acordo de Exigência de Capital da Basileia trouxe consigo, a exigência de disponibilização de capital pelas instituições financeiras para cobertura do risco operacional (BASEL II, 2004).

No Brasil, a Resolução nº 3.380, de 29 de junho de 2006, do Conselho Monetário Nacional, simbolizou um avanço no processo de gestão de riscos nas instituições financeiras, visto que determinou a implantação, em caráter compulsório, de uma estrutura voltada especificamente para gerir os riscos operacionais. Essa publicação ajudou a tornar oficial no país um tratamento especial a ser dispensado ao risco operacional, o que catalisou a criação de um ambiente propício a seu gerenciamento (ARAÚJO; MAZER; CAPELLETTO, 2011).

Entre os eventos de risco operacional incluem-se fraudes, falhas em sistemas de tecnologia da informação, danos a ativos físicos, demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho, práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços ou quaisquer outros que impliquem interrupção de suas atividades (BACEN, 2006).

Uma gestão eficaz dos riscos traz benefícios como a estabilidade, visto que diminui os índices de perdas inesperadas, promove o uso produtivo do capital, melhora os níveis de eficiência operativa e garante vantagem competitiva (GONÇALVES, 2011). Assim como qualquer outro risco, o operacional influencia diretamente nos resultados e o seu domínio serve como indicador de desempenho entre os funcionários (POLITOU; GIUDICI, 2009). Seu controle deve ser encarado como ferramenta fundamental de gestão no cotidiano corporativo e possibilita reconhecimento de mercado e retorno aos acionistas (GONÇALVES, 2011).

2.4 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Adotado por cada vez mais empresas, o COSO é uma iniciativa privada e sem fins lucrativos, que objetiva fornecer norteamento acerca da gestão de riscos corporativos e controles internos, tendo por missão, entre outras coisas, melhorar o desempenho e fortalecer a governança organizacional. Foi patrocinado por cinco organizações, a saber: *American Accounting Association (AAA)*, *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Financial Executives International (FEI)*, *The Association of Accountants and Financial Professionals and Business (IMA)* e *The Institute of Internal Auditors (IIA)*.

A organização que deu origem ao COSO foi a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, criada em 1985, posteriormente tornando-se uma espécie de comitê, daí o nome COSO - Comitê das Organizações Patrocinadoras.

No tocante a gerenciamento de riscos corporativos, o COSO apresentou um *framework*⁶, a chamada *Enterprise Risk Management*, a qual aumenta seu alcance em controles internos ao mesmo tempo em que busca estabelecer diretrizes para fortalecimento da gestão dos riscos e processos para sua análise (COSO, 2004). O modelo COSO ERM oferece às organizações uma estrutura de gestão de risco a qual permite a identificação de eventos que possam afetá-las, bem como de aproveitar as chances que possibilitam a realização dos objetivos (PERARDT, 2011). É importante considerar o risco tanto no processo de definição de estratégia como no desempenho de condução. Isso reduz consideravelmente os riscos, entre eles o da fraude. (COSO, 2004).

Conforme é possível observar na Figura 1, a estrutura do COSO ERM é composta por um cubo tridimensional, os quais representam os objetivos (colunas verticais) que a organização visa alcançar, os componentes (linhas horizontais) da gestão do risco corporativo e as unidades da corporação na terceira dimensão, sendo estas os objetos de controle. Existe uma relação direta entre as duas primeiras dimensões supracitadas (COSO, 2004).

Figura 1 - Matriz tridimensional: Estrutura do gerenciamento de riscos



Fonte: Coso (2004).

A Figura 1 demonstra a atual estrutura do COSO ERM. Pode-se notar que as quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão

⁶ Estrutura conceitual básica que permite o manuseio homogêneo de diferentes objetos de negócio. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br>>. Acesso em: 1 Set. 2017.

representadas pelas colunas verticais, os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização aparecem na terceira dimensão do cubo. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização.

Os quadros 1 e 2 reforçarão um entendimento das dimensões, objetivos e componentes:

Quadro 1 - Objetivos da empresa no gerenciamento de riscos no COSO ERM

OBJETIVO	CONCEITO
Estratégico	Âmbito mais importante, é onde os objetivos são fixados e serve de base para os outros três.
Operacional	Referem-se à eficácia e eficiência das operações, tais como cumprimento de metas e realização de lucro.
Comunicação	Diz respeito à fidedignidade dos relatórios internos e externos.
Conformidade	Cumprimento de leis e regulamentos

Fonte: Dados obtidos em COSO (2004).

O quadro acima norteia quanto às quatro categorias de objetivos, segundo o COSO ERM, com base na missão da empresa. Tal classificação possibilita um enfoque nos aspectos Específicos Do Gerenciamento De Riscos Corporativos.

Quadro 2 - Componente da empresa no gerenciamento de riscos no COSO ERM

COMPONENTES	CONCEITO
Ambiente Interno	Componente mais importante, define a forma que os riscos e os controles serão abordados pelos funcionários.
Fixação de Objetivos	É o que norteará a missão da organização
Identificação de Eventos	Apontamento de potenciais ocorrências que podem afetar a realização dos objetivos.
Avaliação de Riscos	Forma como serão administrados, considerando seus efeitos inerentes e impacto.
Resposta a Risco	Conjunto de ações que visam alinhá-los às respectivas tolerâncias
Atividades de Controle	Políticas e diligências necessárias para que as respostas a risco sejam efetuadas a contento.
Informações e Comunicações	Alude à forma como a informação flui na corporação, se flui em todos os níveis hierárquicos e com clareza.
Monitoramento	Fiscalização da integridade do processo de gestão dos riscos, feito através de atividades gerenciais e/ou avaliações independentes.

Fonte: Dados obtidos em COSO (2004).

Os conceitos discriminados nos quadros anteriores reforçam o entendimento da ligação citada anteriormente entre as dimensões objetivos e componentes, considerando que o gerenciamento destes orienta seu enfoque diretamente para o cumprimento daqueles. Também se fazem necessárias suas definições em virtude de terem servido como base para elaboração das perguntas constantes no roteiro de entrevista aplicado na instituição bancária.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo possui caráter descritivo, por apresentar descrição do fenômeno em estudo (MERRIAM, 1998). Este tipo de pesquisa apresenta como uma de suas finalidades o estabelecimento de relações entre determinadas variáveis (GIL, 2002). Também se configura

como qualitativa, pois o fenômeno em estudo será compreendido a partir informações providas de pessoas nele envolvidas, considerando a participação em campo do pesquisador e todos os pontos de vista relevantes coletados (GODOY, 1995).

Quanto à técnica é classificada como estudo de caso, uma vez que foram realizadas entrevistas, as quais se fazem necessários usos de ferramentas no processo de coleta de dados (YIN, 2012), análise e interpretação de documentos com técnicas para realizar tratamentos analíticos destes (GIL, 2002) e a participação ativa do pesquisador junto ao objeto de estudo, onde são necessárias certas habilidades observacionais feitas em campo (YIN, 2012).

3.2 Amostra, Fonte dos Dados e Instrumento de Pesquisa

A amostra foi selecionada por meio de conveniência e, para tal, foi escolhida uma instituição bancária uma vez que empresas deste ramo estão expostas rotineiramente ao tipo de risco estudado. Em seguida, aplicou-se o instrumento de coleta de dados semiestruturado por meio de um roteiro de entrevista pré definido pelos pesquisadores e aplicado junto a cinco especialistas lotados nos departamentos de Controles Internos e Risco Operacional da instituição Bancária, tendo como critérios de escolha destes especialistas os que possuíam cargos de maiores responsabilidades e maior tempo de serviço nas áreas citadas.

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas no mês de dezembro de 2017. Cada entrevistado usou de aproximadamente 60 minutos para responder e apresentar documentos, quando necessários, para explicar com base nos oito componentes da atual estrutura do COSO ERM, como funcionava a estrutura de controle interno e gestão de riscos operacionais da instituição. Esta técnica obedeceu à proposta no estudo de Ching et al. (2005).

3.3 Protocolo de Análise de Conteúdo

Após o agrupamento dos dados coletados, procedeu-se com a interpretação dos mesmos baseados na metodologia da análise de conteúdo, técnica de investigação que visa basicamente analisar as comunicações e inferir por meio da identificação objetiva de características das mensagens (BARDIN, 2011).

Na análise do material, buscou-se classificar as respostas dos especialistas em temas ou categorias agrupadas analogicamente que subsidiarão no entendimento do que está por trás dos discursos. Sem a categorização não é possível proceder com as interpretações (FLICK, 2009).

Já com as respostas dos especialistas transcritas, a pré-análise iniciou-se com a leitura flutuante do documento. Em seguida, na exploração do material, procedeu-se com a classificação e agrupamento das informações em categorias iniciais e finais. Por fim, o tratamento dos resultados permitiu interpretar os dados, respaldando-se pelo referencial teórico utilizado ao longo da pesquisa.

A análise das categorias iniciais diz respeito às primeiras impressões sobre a realidade pesquisada. Resultaram deste processo um total de oito categorias (Quadro 3), as quais foram formadas utilizando-se dos oito componentes da atual estrutura do COSO ERM. Após a apresentação e discussão das categorias iniciais, uma nova leitura foi realizada com o intuito de evidenciar de forma sistemática a progressão das categorias e com isso interpretar os resultados através das respostas mais relevantes percebidas ao longo da aplicação do roteiro de entrevista. Para tal, surgiram treze categorias finais (Quadro 3), agrupadas de acordo com temas correlatos e seguindo princípios de homogeneidade e objetividade (BARDIN, 2011)

para que fosse possível inferir quais apresentaram os melhores níveis e os pontos mais críticos, por parte da empresa. Abaixo, segue a discriminação delas com as respectivas fontes norteadoras:

Quadro 3 - Categorias de Análise

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS FINAIS	REFERÊNCIAS
Ambiente Interno	Disseminação da importância dos controles entre os funcionários.	Perardt (2011)
	Existência e disseminação no ambiente interno de um Manual de Conduta	COSO (2004)
	Iniciativa/Comprometimento pelos administradores.	Padoveze (2010) e Crepaldi (2011)
Fixação de Objetivos	Objetivos em conformidade com o apetite a risco.	BACEN (2017)
Identificação dos Eventos	Sistemas efetivos de informação e controle dos eventos.	Crepaldi (2011)
Avaliação de Risco	Análise de ocorrência de inconformidade de políticas.	Rãvaş (2011)
Resposta a Risco	Estabelecimento de planos de ação para combate aos riscos identificados.	O'Reilly-Allen; Mawn (2011)
Atividades de Controle	Segurança dos ativos.	Ritta (2010)
	Linhas de responsabilidades bem definidas.	Padoveze (2010)
Informação e Comunicação	Comunicação com o nível Estratégico	Beuren e Zonatto (2010)
	Formalização das informações repassadas entre os funcionários.	Beuren e Zonatto (2010)
Monitoramento	Frequência da averiguação dos controles internos.	Tostes (2007) e Nascimento; Reginato (2009)
	Supervisão das atividades por pessoas especializadas.	Rãvaş (2011) e Oliveira; Linhares (2007)

Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro acima refere-se às categorias de análise utilizadas para alcançar os resultados. Nele constam as categorias iniciais, resultantes das primeiras impressões das respostas das entrevistas, a progressão em categorias finais, agrupadas de acordo com temas correlatos, e suas respectivas bases teóricas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise das respostas do roteiro de entrevistas

Este tópico procurou estabelecer uma relação entre as respostas obtidas junto aos especialistas com as pesquisas realizadas ao longo do estudo. Com a finalidade de proteger a identidade dos entrevistados, serão qualificados como P1, P2, P3, P4 e P5, respectivamente.

4.1.1 Disseminação da importância dos controles entre os funcionários.

No tocante a primeira categoria, foi perguntada se havia comunicação da importância dos controles internos entre os departamentos da instituição. Apesar da maioria dos entrevistados (P1, P2, P3 e P4), apontar que esta prática é rotineira nos processos da empresa, P5 divergiu das respostas dos anteriores relatando um ponto falho:



P5 – “Há a disseminação da cultura mencionada, porém não é efetiva. Isso dificulta o entendimento por parte dos funcionários de que um controle interno eficiente aumenta as chances de se alcançar os objetivos institucionais almejados”. Creio que se o Banco promovesse questionários obrigatórios ou workshops aos funcionários, isso reforçaria tal importância.

A resposta acima, de acordo com o estudo de Perardt (2011), compromete o ambiente interno, pois não há a devida propagação entre os funcionários da importância de um sistema eficaz de controles internos. A disseminação da cultura da importância dos controles fornece garantia na concretização de objetivos estratégicos, pois ressalta a relevância de um sistema de controle perspicaz. Trata-se de uma ação estratégica que deverá ser acompanhada também pelos gestores da instituição.

4.1.2 Existência e disseminação no ambiente interno de um Manual de Conduta.

Quando perguntada quanto à existência de um Manual de Conduta na instituição, bem como conhecimento deste por todo o corpo de funcionários, todos ratificaram a disponibilização via sistema Intranet de um Código de Ética ao alcance de todos, seguindo à risca o que versa o COSO ERM (COSO, 2004).

A presença e disseminação do Manual de Conduta refletem diretamente na filosofia de administração de riscos das organizações, visto que norteia o comportamento dos funcionários quanto à postura ética no ambiente de trabalho, bem como a integridade de todos os serviços prestados ao público externo. Isso trará de benefício não só informações fidedignas, mas também um bom relacionamento junto aos seus clientes.

4.1.3 Iniciativa/Comprometimento pelos administradores.

Ao serem questionados quanto ao comprometimento da Administração Estratégica para um bom funcionamento do ambiente interno, P1, P2, P3 e P4 afirmaram que existe a iniciativa dos gestores, que também acompanham as ações táticas definidas no Planejamento da execução do COSO. Entretanto o respondente P5 apresentou a sugestão abaixo:

P5 – “As políticas formalizadas representam a participação dos gestores, porém poderia haver o aperfeiçoamento deste processo com ênfase no feedback”. Na minha opinião, deveria ser obrigatório que um dos membros do Conselho fosse do nosso departamento (Núcleo de Controles Internos).

O relato do respondente P5 confronta com o COSO ERM, as quais mencionam que a efetividade do ambiente de controle está diretamente ligada à iniciativa dos administradores. Além de, destacar que apesar de haver este ruído na amostra pesquisada os demais respondentes P1, P2, P3 e P4 apresentaram que a iniciativa implica acompanhamento contínuo das metas e a participação direta do nível Estratégico nas políticas elaboradas.

4.1.4 Objetivos em conformidade com o apetite a risco.

Ao serem indagados se a instituição bancária se certifica que os objetivos estão em conformidade, todos os entrevistados P1, P2, P3, P4 e P5 afirmaram que os objetivos são definidos no Planejamento Estratégico e aprovados no Conselho de Administração, com anuência da área de gerenciamento de riscos. Infere-se então que o processo está em conformidade com a Resolução CMN nº 4.557 (BACEN, 2017).



Percebe-se, uma afinidade ao COSO ERM, pois o apetite a risco, nível de riscos que uma instituição se dispõe a aceitar visando agregação de valor, reflete na filosofia de gestão a ser seguida, de modo a estabelecer um equilíbrio entre risco e resultado.

4.1.5 Sistemas efetivos de informação e controle dos eventos.

Quando questionados quanto à identificação e tratamento de eventos, os entrevistados P2, P3, P4 e P5 qualificaram os sistemas de identificação como efetivos, porém P1 afirmou que:

P1 – “(...) o crescimento dos casos de fraudes eletrônicas ocorre devido a um ineficaz sistema de identificação e tratamento deste tipo de risco operacional”.

A opinião acima corrobora o estudo de Crepaldi (2011), o qual afirma que a fraude é consequência de um sistema falho de informação e identificação do evento. A efetividade de um sistema de identificação de eventos significa indicar em tempo hábil potenciais ocorrências que poderão apresentar prejuízo à instituição e tratá-los de acordo com o apetite a risco. Logo, a instituição deve atuar neste sentido.

4.1.6 Análise de ocorrência de inconformidade de políticas.

Foi verificado também se há análise de ocorrências de descumprimento de políticas e processos da companhia. Os entrevistados P1, P2, P3, P4 e P5 foram taxativos em informar que tal atividade é realizada mensalmente por comitês específicos. A conformidade presente ratifica o pensamento de Rãvas (2011). A conformidade supracitada se faz importante, pois a ausência dela acarreta em sanções disciplinares e pecuniárias à instituição, o que impacta diretamente nas suas receitas.

4.1.7 Estabelecimento de planos de ação para combate aos riscos identificados.

Segundo os entrevistados P1, P2, P3, P4 E P5, a empresa não mede esforços para ações tratativas que visam a alinhar os riscos com a tolerância e apetite definidos no Planejamento Estratégico, o chamado Resposta a Risco. Portanto, todas as respostas estão de acordo com a pesquisa de O'Reilly-Allen e Mawn (2011), a qual defende a criação de políticas preventivas e ações oportunas de mitigação de riscos.

Infere-se aqui que o componente está sendo cumprido, pois os planos de ação atuarão no sentido de combater as perdas operacionais, mapeando processos ineficientes e otimizando-os.

4.1.8 Segurança dos ativos.

Quanto ao item segurança dos ativos, novamente a resposta de P1 destoou das demais, uma vez que P2, P3, P4 e P5 qualificaram-na como boa:

P1 – “(...) a segurança dos ativos ultimamente vem deixando a desejar, haja vista as receitas que o Banco perdeu devido aos recentes casos de fraude”.

Melhores níveis de controle interno ajudam a reduzir consideravelmente os eventos de fraude e percebe - se ao analisar os estabelecimentos de planos de ação, que o reflexo é a melhor decisão gerencial para a manutenção da carteira de ativos.

4.1.9 Linhas de responsabilidades bem definidas.

Outro tópico que requer uma análise cautelosa são as linhas de responsabilidade. Perguntou-se aos entrevistados se as alçadas são definidas com clareza na instituição. P1, P2, P3 e P4 afirmaram que há o entendimento dos funcionários quanto à função de cada um. Já P5, discordaram:

P5 – “Não há distinção, pelo menos formalizada, de competências entre funcionários dentro de uma mesma área, há apenas a designação de responsabilidades por área. O Banco está procurando se adequar aos poucos ao que versa a Resolução CMN nº 4.557, porém hoje ainda não há um mapeamento consolidado que menciona as responsabilidades de cada cargo dentro de uma área”.

A falta de clareza de limites de alçada pode acarretar na inexecução de atividades (PADOVEZE, 2010). A resposta dada por P5 é um exemplo da não aplicação da teoria defendida por ele, visto que o autor menciona que, para que nenhuma atividade importante deixe de ser realizados, todos os funcionários devem conhecer suas responsabilidades.

Segundo a resposta de P5, fica claro que atualmente o banco está exposto a alguma tarefa passar despercebida devido a uma não formalização das competências por cargo podendo acarretar em risco de Práticas Inadequadas.

4.1.10 Comunicação com o nível Estratégico

Solicitou-se que fosse atribuído um conceito à comunicação entre gestores e funcionários. De acordo com P1, P2, P3, P4 e P5, a mesma é considerada boa. Com isso, qualificando como eficaz a comunicação que flui em todos os níveis, relacionando-a diretamente com a definição das responsabilidades. Portanto as observações feitas em campo corroboraram as respostas obtidas.

4.1.11 Formalização das informações repassadas entre os funcionários.

Os entrevistados foram unânimes nas respostas: as informações estão ao alcance de todos e são transmitidas também formalmente, através de relatórios, correio eletrônico e outros, segundo P1, P2, P3, P4 e P5. Mais uma vez os resultados indicaram congruência com o estudo de Beuren e Zonatto (2010). Sendo possível identificar através da observação *in locu* que nenhuma informação relevante é transmitida verbalmente, solicitando-se registro seja via correio eletrônico, canal de atendimento a funcionários, entre outros.

4.1.12 Frequência da averiguação dos controles internos.

Ao se perguntar aos entrevistados se há averiguação contínua dos controles internos dentro da instituição bancária, as respostas de P3 e P5 foram:

P3 – “A supervisão dos controles ocorre, porém creio que deveria ser feita com maior frequência. Há sempre o risco de algum processo estar em desacordo com a legislação vigente ou até mesmo não estar surtindo efeito nenhum”.

P5 – “(...) entendo que há um grande fluxo de atividades e responsabilidades das áreas envolvidas, mas o monitoramento incide diretamente na qualidade dos controles internos e, conseqüente, no alcance dos objetivos. Logo, creio que deveria ser feito com maior frequência”.

Nota-se que P3 relata o que Tostes (2007) cita em sua obra: a importância do monitoramento dos pontos de vista da conformidade e da efetividade. Já P5 comunga com o que defende

Nascimento e Reginato (2009), isto é, os controles internos devem ser alvos de constante avaliação para que um potencial evento de impacto negativo não influencie nos resultados almejados.

Nestes casos, dado a importância de um monitoramento contínuo dos controles internos, seria fundamental aumentar a periodicidade a fim de atestar seu desempenho de maneira a evitar a inobservância de legislações específicas e falha na identificação de eventos.

4.1.13 Supervisão das atividades por pessoas especializadas.

Foi perguntado aos entrevistados quanto à perícia dos responsáveis pela supervisão atinente à categoria anterior. Obtiveram-se diferentes respostas: P1, P3 e P4 acreditam que são feitas por pessoas capacitadas. Abaixo, as posições de P2 e P5, que destoaram da média:

P2 – “(...) acredito numa perícia parcial, haja vista ser designada para tal tarefa a(s) pessoa(s) com maior grau de conhecimento e experiência, mas não necessariamente apta(s) para fazê-la. Na minha opinião, os responsáveis deveriam ser capacitados através de treinamentos específicos para executá-la da melhor maneira”.

P5 – “Não é feita por pessoa com capacidade técnica suficiente. Creio que nos setores deveriam haver especialistas de várias áreas, ainda que terceirizados, considerando que os processos e os riscos são diversos”.

A resposta de P2 é condizente com o artigo publicado por Rãvaş (2011) no que concerne à capacitação de quem executa o monitoramento, o qual defende que a capacitação técnica dos responsáveis pela supervisão tem relação diretamente proporcional com resultados alcançados. A opinião de P5 é comum ao estudo realizado pela Oliveira e Linhares (2007), o qual defende a aquisição de profissionais com perícia necessária para lidar com tal tarefa.

Diante disso, seria interessante se a instituição bancária promovesse participação de seus funcionários que executam tarefas de fiscalização em treinamentos destinados para este fim.

4.2 Análise documental de aplicação do COSO ERM

Com o intuito de confirmar as respostas obtidas dos testes, analisaram-se as bases de perdas operacionais anuais dos três últimos *Relatórios de Controles Internos e Compliance* divulgados. Vale ressaltar que tal documento é uma exigência do CMN. A análise permitiu inferir uma redução da representatividade das fraudes externas em relação ao total das perdas efetivas ao longo do tempo. A título de informação, fraudes externas incluem falsificação de documentos, fraudes com cartões, eletrônicas, entre outros eventos.

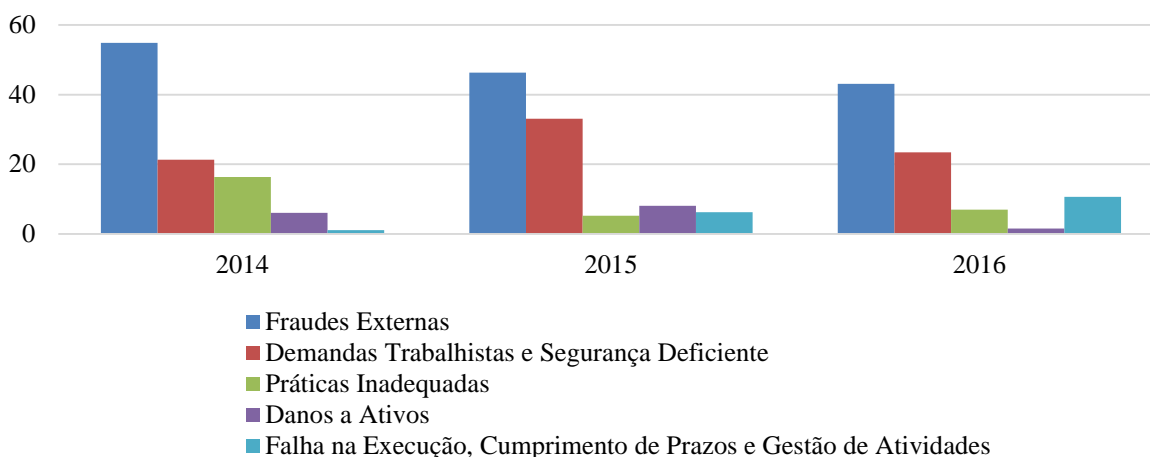
Tabela 1 - Percentual das perdas operacionais ao longo dos anos

EVENTO	(%) 2014	(%) 2015	(%) 2016
Fraudes Externas	54,88	46,37	43,14
Demandas Trabalhistas e Segurança Deficiente	21,27	33,04	23,41
Práticas Inadequadas	16,33	5,21	6,96
Danos a ativos	6,05	8,08	1,52
Falha na execução, cumprimento de prazos e gestão de ativ.	1,02	6,17	10,60
Outras perdas operacionais	0,45	1,13	14,37

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 1, foi possível identificar que, apesar da fraude externa simbolizar a grande maioria das perdas operacionais efetivas no lapso temporal de 2014 a 2016, sua representatividade em relação ao total das perdas operacionais sofre decréscimo no decorrer do tempo.

Gráfico 1 - Percentual de perdas operacionais: evolução temporal



Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 1 corrobora as informações presentes na Tabela 1, permitindo visualizar de maneira mais clara a queda de representatividade do evento Fraudes Externas no período analisado.

Além disso, foi analisado o Planejamento Estratégico da instituição, com o intuito de certificar se os objetivos estão contemplados no referido documento, bem como os relatórios dos Comitês de Risco, a fim de constatar parecer destes quanto à conformidade das políticas. As avaliações apontam procedência nas respostas dos entrevistados.

As observações *in loco* também permitiram inferir que as informações mais relevantes fluem de maneira instantânea entre os setores e são devidamente formalizadas por correio eletrônico, ofícios ou relatórios, ou seja, tudo que é demandado é também registrado, a fim de respaldar funcionários e a própria instituição perante serviços de auditoria externa.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa procurou identificar de que forma a gestão dos riscos operacionais de instituições bancárias se adequa ao COSO ERM, com o objetivo de analisar a adequação do gerenciamento dos riscos operacionais da instituição bancária em relação ao COSO ERM. Os dados revelam que embora em algumas variáveis (categorias finais) existam pontos falhos a serem tratados ou otimizados, os componentes Fixação de Objetivos, Avaliação de Risco, Resposta a Risco, e Informação e Comunicação estão condizentes com o que versa o modelo estudado.

Quanto aos componentes não identificados em sua totalidade, no Ambiente de Controle identificou-se que a instituição bancária possui um Código de Ética o qual todos os funcionários têm ciência e acesso, além de canais abertos de comunicação, porém relatou-se falha nos processos de disseminação da importância de um controle interno e comprometimento pelo Estratégico. Foi constatada deficiência nas ações de endomarketing, como questionários de controle de qualidade ou promoção de workshops, necessárias para otimizar o nível de compreensão entre os funcionários. Já para a segunda questão, as respostas



obtidas indicam um melhor comprometimento no nível Estratégico por meio da inserção de um membro das áreas entrevistadas no Conselho de Administração. Dessa forma, a Diretoria teria participação direta na elaboração das políticas, facilitando o feedback.

A apuração dos dados adquiridos também relatou um monitoramento das atividades realizado com pouca frequência, o que compromete a conformidade e efetividade necessária para um eficaz sistema de controle interno. Contratação de profissional especializado e/ou capacitação técnica dos membros encarregados para as tarefas de supervisão também foram citadas nas entrevistas como possíveis melhorias para o componente.

No que diz respeito às categorias Identificação dos Eventos e Atividades de Controle, as bases de perdas analisadas corroboraram a procedência dos casos de fraude levantados pelos especialistas, porém percebe-se ao longo dos anos uma redução da representatividade deste evento em relação ao total das perdas efetivas. Isso pode ser explicado pelo efeito dos planos de ação criados no período, que são estratégias alinhadas aos objetivos visando mitigar riscos e solicitadas pelo COSO ERM. Ainda em relação à categoria Atividades de Controle, um mapeamento analítico das áreas mais críticas da instituição bancária tende a evitar a sobrecarga de tarefas e possível inexecução de atividade importante, relatada por P2. Para tal, foi mencionada a criação de um grupo de trabalho interdisciplinar que atuasse no controle das atividades exercidas por cada funcionário.

Considerando as respostas obtidas junto aos entrevistados e ao método de análise proposto nesta pesquisa, foi possível interpretar que, a adequação do gerenciamento dos riscos operacionais da instituição bancária é percebida em parcialidade em relação ao COSO ERM.

Destaca-se como limitações da pesquisa a dificuldade do acesso em alguns relatórios de grande valia para análise dos resultados, tais como Planos de Ação ativados para mitigar riscos existentes e o fato dos Relatórios de Controles Internos de 2017 não terem sido publicados até o fechamento desta pesquisa, o que traria dados mais atuais à mesma. Para pesquisas futuras, portanto recomenda-se replicar esta para uma possível comparação com o nível de consonância.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A; MAZER, L.; CAPELLETTO, L. 2011. A mensuração do capital exigido para a cobertura de risco operacional pelas instituições financeiras no Brasil: um estudo das abordagens utilizadas e de seus impactos patrimoniais. **XXXV Encontro da ANPAD**: Rio de Janeiro, 2011.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN) . **Res. 3380**, de 29 de junho de 2006. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2018.

_____. **Res. 4557**, de 23 de fevereiro de 2017. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50344/Res_4557_v1_O.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.



BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. Evidenciação das características básicas recomendadas pelo COSO (2004) para a gestão de riscos em ambientes de controle no relatório da administração de empresas brasileiras com ADR's. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 12, n. 3, 2010.

BCBS. **Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework**. Basel: Bank for International Settlements, 2004.

CHING, H. Y.; MAIA, M.; SILVA, M.; DUEÑAS, R.; ALMEIDA, P. P.; MARCONDES, S. 2005. Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa. **Revista Universo Contábil**. Blumenau, v. 1, n. 1, 2005.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). **Internal Control - Integrated Framework**. New York: AICPA, 1992.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**. New York, PwC, 2004.

CORRAR, L.; TRAPP, A. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v. 16, n. 37, 2005.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Guia para melhorar a governança corporativa através de efetivos controles internos**. São Paulo, 2003.

DANTAS, J. A.; RODRIGUES, F. F.; MARCELINO, G. F.; LUSTOSA, P. R. B. Custo-benefício do controle: proposta de um método para a avaliação com base no COSO. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v.13, n.2, 2010.

FARIAS, R. P.; LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v.12, n. 3, 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.

GONÇALVES, R. Sistemas de Informação para gestão de risco operacional em instituições financeiras. **Instituto Superior de Economia e Gestão**. Lisboa: UTL, 2011.

HERNÁNDEZ-MADRIGAL, M.; DOPICO, M.I.; AIBAR-GUZMÁN, B. The influence of mandatory requirements on risk disclosure practices in Spain. **International Journal of Disclosure and Governance**, Madrid, n. 9, 2012.



INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). **Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector**. 2004. Divulgado em: <<http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

LUHMANN, N. **Risk: a sociological theory**. New Jersey, 2008.

MENEZES, S. M. M. **A percepção dos gestores da UFPE na avaliação do funcionamento dos controles internos e o modelo utilizado pelo Committee Of Sponsoring Organizations (COSO)**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2014.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

PERERA, J.; FREITAS, E; IMONIANA.J. Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v. 11, n. 23, 2014.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NBC T 16.8 – Controle Interno, de 21 de novembro de 2008. Disponível em <http://portalcfc.org.br/wordpress/wpcontent/uploads/2013/01/Setor_P%C3%BAblico.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2017.

O'REILLY-ALLEN, M.; MAWN, L. Building effective risk management; Internal Audit: be a key player in the Risk Management Process. **Accounting Today**. Pennsylvania, v. 25, n. 11, 2011.

OLIVEIRA, M. C.; LINHARES, J. S. A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – um estudo de caso. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PERARDT, S. Gestão de Controles Internos baseado na Metodologia COSO ERM: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior Pública. In: V Seminário UFPE de Ciências Contábeis, 2011, Recife. **Anais...** Recife: UFPE, 2011.

POLITOU, D.; GIUDICI, P. Modelling Operational Risk Losses with Graphical Models and Copula Functions. *Methodology and Computing in Applied Probability*. **Springer Science**, 2009.

RĂVAȘ, B. The Role of the Internal Audit in the Tourism Unit's Risk Management Process. **Economics**, v. 1, n. 11, 2011.

RITTA, C. Análise comparativa do controle interno no Contas a Receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. Florianópolis, v. 9, n. 26, 2010.



SOIN, K; COLLIER, P. Risk and risk management in management accounting and control. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 1, 2013.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativo**. 2009.

TOSTES, F. P. **Gestão de Risco de Mercado: metodologias financeira e contábil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VINELLA, P.; JIN, J. "A Foundation for KPI and KRI." Pp. 157–168 in **Operational Risk: Practical Approaches to Implementation**, ed. London: E. Davis, 2005.

YIN, R. K. **Applications of case study Research**. 3. ed. E. SAGE Publications, 2012.