

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**CRISTINA MOSCHOS**

**ANÁLISE DO RISCO OPERACIONAL NA UNIDADE DE *CALL*  
*CENTER* DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

**Porto Alegre**

**2011**

**CRISTINA MOSCHOS**

**ANÁLISE DO RISCO OPERACIONAL NA UNIDADE DE *CALL*  
*CENTER* DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt.

**Porto Alegre**

**2011**

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

M896a Moschos, Cristina  
Análise do risco operacional na unidade de *call center* de uma instituição financeira / Cristina Moschos. – Porto Alegre, 2011.  
79f. : il.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Paulo Schmidt.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2011.

1. Risco financeiro. 2. Gestão de risco. 3. Instituição financeira. 4. Controladoria. I. Schmidt, Paulo. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

**CRISTINA MOSCHOS**

**ANÁLISE DO RISCO OPERACIONAL NA UNIDADE DE CALL  
CENTER DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Aprovada em: Porto Alegre, 15 de julho de 2011.

---

Prof. Dr. Paulo Schimidt - Orientador

---

Prof. Dr. José Luis dos Santos  
UNIFIN

---

Prof. Dr. Paulo Roberto Pinheiro  
UNIFIN

---

Profa. Dra. Luciane Alves Fernandes  
UNIFIN

*In Memoriam:*  
Ao meu querido pai que até o fim sempre  
me incentivou e se orgulhou de mim e me  
ensinou que “um homem não morre  
quando deixa de viver, um homem morre  
quando deixa de amar”.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Paulo Schimdt, meu agradecimento pela orientação dispensada a este trabalho;

Aos meus amigos e colegas de trabalho que sempre estiveram ao meu lado neste momento e que sempre acreditaram no meu potencial;

Aos meus familiares – meus pais Kyriacos e Terezinha – pelo incomensurável apoio, carinho e dedicação em todos os momentos importantes da minha vida;

Ao meu marido, Anderson, por todo amor despendido a mim, incentivo na minha carreira profissional e compreensão pelos vários momentos de ausência;

Enfim, obrigado a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a confecção deste trabalho.

## RESUMO

O Risco Operacional nas instituições financeiras foi normatizado com a Resolução nº 3.380 em 29 de junho de 2006, emitida pelo Conselho Monetário Nacional. Desde então, entidades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil tiveram de adequar suas estruturas e procedimentos com o intuito de aumentar os controles sobre eventos internos e externos à instituição, com a finalidade de reduzir perdas financeiras a partir da mitigação deste tipo de risco. Dessa forma, a presente dissertação tem como objetivo apresentar como um banco comercial precisa agir para adequar seus processos às novas exigências legais diante de um assunto com uma importância tão significativa. Este trabalho, além de apresentar os procedimentos de gestão de riscos em uma entidade, procura também elucidar como o risco operacional, no departamento de *Call Center* da instituição financeira escolhida, pode afetá-la, no caso da inobservância dos procedimentos a serem adotados com vistas à mitigação das falhas já identificadas e de possíveis ocorrências que possam comprometer a continuidade da organização. Os resultados obtidos na pesquisa mostram que o banco em estudo, em relação a outras instituições financeiras pesquisadas, ainda apresenta-se em uma etapa de desenvolvimento da sua área de gestão de riscos, trabalhando em conformidade com a legislação vigente e buscando aperfeiçoar suas técnicas de identificação e mensuração dos riscos operacionais.

**Palavras-chave:** Controles internos. Risco operacional. *Call center*.

## **ABSTRACT**

Operational risk in financial institutions was normalized with Resolution No. 3380 on June 29, 2006, issued by the National Monetary Council. Since then, entities authorized to operate by the Central Bank of Brazil had to adapt its structures and procedures in order to tighten controls on internal and external events to the institution, in order to reduce financial losses from this type of risk mitigation. Thus, this paper aims to present as a commercial bank must act to adjust its processes to the new legal requirements before a subject with a very significant importance. This paper, besides presenting the procedures for managing risks in an entity, also seeks to clarify how operational risk, the department's Call Center financial institution chosen may affect it, in the case of a failure of procedures to be adopted in order mitigating the flaws already identified and possible events that could endanger the continuity of the organization. The results obtained from the survey show that the bank under study in relation to other financial institutions surveyed, still comes in a stage of development of their area of risk management, working in accordance with current legislation and seeking to improve their techniques identification and measurement of operational risks.

**Keywords:** Internal controls. Operational risk. Call center.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1</b> - A empresa como um sistema aberto.....	20
<b>FIGURA 2</b> - Consolidação dos riscos financeiro e operacional.....	28
<b>FIGURA 3</b> - Os sete pilares de sustentação da gestão de risco. ....	29
<b>FIGURA 4</b> - Cinco grandes grupos de riscos. ....	33
<b>FIGURA 5</b> - Os 3 Pilares da Basiléia II. ....	44
<b>FIGURA 6</b> - Cálculo do Capital Mínimo.....	45
<b>FIGURA 7</b> - Basiléia II – Pilar 1.....	48
<b>FIGURA 8</b> - Fórmula para a apuração da parcela do risco operacional para a Abordagem do Indicador Básico. ....	51
<b>FIGURA 9</b> - Fórmula para a apuração da parcela do risco operacional para a Abordagem Padronizada Alternativa. ....	52
<b>FIGURA 10</b> - Fórmula para a apuração da parcela do risco operacional para a Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada.....	53
<b>FIGURA 11</b> - Identificação dos Riscos Operacionais da Instituição Financeira. ....	58

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> - Perdas com Risco Operacional em Entidades Financeiras de acordo com o BIS.....	47
<b>TABELA 2</b> - Empresas Sujeitas ao Decreto nº 6.523/08. ....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Objetivo Geral .....	11
1.2 Objetivos Específicos.....	11
<b>2 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>12</b>
<b>3 O RISCO OPERACIONAL ATRAVÉS DA HISTÓRIA</b> .....	<b>13</b>
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS</b> .....	<b>21</b>
4.1 Instituições Financeiras .....	21
4.2 <i>Call Center</i> .....	23
4.3 Controle .....	24
4.4 Controles Internos .....	25
4.5 Gestão de Risco.....	27
4.6 Risco .....	31
4.7 Tipos de Risco .....	32
4.7.1 Risco Legal .....	33
4.7.2 Risco de Liquidez.....	34
4.7.3 Risco de Mercado .....	35
4.7.4 Risco de Crédito .....	36
4.7.5 Risco Operacional.....	37
4.8 Métodos de Identificação de Riscos .....	39
4.9 Resolução Nº 3.380.....	41
4.10 <b>Basiléia I e Basiléia II</b> .....	<b>42</b>
4.10.1 Pilar 1 – Requerimentos Mínimos de Capital.....	44
4.10.2 Pilar 2 – Processos de Supervisão .....	48
4.10.3 Pilar 3 – Transparência e Disciplina de Mercado.....	49
4.11 Resolução Nº 3.490.....	50
4.12 Lei do Sac.....	53
<b>5 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>56</b>
5.1 A Instituição .....	56
5.2 A Gestão do Risco Operacional na Instituição Bancária .....	56
5.3 A Gestão do Risco Operacional em Outras Instituições Bancárias...59	
5.4 A Unidade de <i>Call Center</i> da Instituição .....	61
5.5 O <i>Call Center</i> de Agências .....	63
5.6 Plano de Continuidade de Negócios (PCN).....	64
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
<b>APÊNDICE A – PROCEDIMENTOS DE CONTINUIDADE NO DEPARTAMENTO DE CALL CENTER.</b> .....	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo de hoje, onde a informação é disseminada numa velocidade nunca antes vista, ficamos sabendo de inúmeros fatos e acontecimentos que, talvez, não fosse toda a tecnologia existente, ficaríamos alheios a determinadas ocorrências. Com a evolução de novas tecnologias, entidades dos mais diversos segmentos passaram a entender que cada vez mais se fazia necessário aumentar o controle de seu negócio face a diversidade de situações que elas poderiam se deparar. Neste caso, entendeu-se que a existência (ou inexistência) de controles impactaria em algo muito importante e que poderia interferir diretamente na imagem que a organização passará a seus clientes e nos lucros ou prejuízos que poderão ser contabilizados: o risco operacional.

Muitos são os casos de repercussão nacional e internacional atribuídos à falta de controles. Entre eles podemos citar o cancelamento do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), em outubro de 2009, em função do vazamento de um exemplar da prova. Tal fato gerou transtornos não só à população nacional, mas também a alunos de outros países que iriam fazer a prova. O evento em questão colocou em xeque a credibilidade não somente das empresas organizadoras das provas como também prejudicou a imagem do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). No âmbito financeiro, podemos citar escândalos como o do Banco Barings que, pela falta de controles nos seus processos, foi levado à falência.

As instituições financeiras vêm apresentando uma gama cada vez maior de produtos e serviços a disposição do seu público. No intuito de proporcionar maior conforto e praticidade à seus clientes e, é claro, maximizar seus lucros, os bancos vêm apresentado tecnologias que supram as necessidades de uma população cada vez mais exigente. Diante destes fatos, deu-se início a uma etapa onde um novo cenário deveria ser desenhado. As ocorrências na indústria financeira e os efeitos produzidos pela ausência de um regramento específico, fez com que o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia passasse a sinalizar a importância do gerenciamento de riscos de mercado, de riscos de crédito e de risco operacional. Desde então, o Banco Central, em atendimento ao que resolve o Conselho Monetário Nacional, e tendo em conta as recomendações contidas no documento

“Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada”, passou a editar uma série de normas e metodologias voltadas à gestão de riscos nas instituições financeiras.

A escolha do tema deve-se em função da relevância que o mesmo possui no período recente e na necessidade de aprimorar o conhecimento que deve ser colocado na prática. A abordagem desse assunto é importante e propícia, pois ocorre no momento em que a Instituição Financeira necessita adequar seus procedimentos à normatização em questão. Entretanto, na maioria das vezes, a empresa encontra dificuldades por esbarrar em uma cultura que também deve ser mudada. Mapear riscos dentro da organização e mensurá-los significa, de certa maneira, responsabilizar alguém por eles no momento em que alguma perda ocorrer. Além da identificação de processos que visam minimizar e mitigar os riscos decorrentes de falhas operacionais, o Banco precisa também, quantificar esses riscos para que seja possível apurar perdas oriundas desses processos.

### **1.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral apresentar, a partir de um estudo de caso baseado em uma instituição financeira nacional, a análise dos riscos operacionais existentes no Departamento de *Call Center* desta empresa.

### **1.2 Objetivos Específicos**

A partir da apresentação dos riscos operacionais, os objetivos específicos a serem atingidos são:

- a) esclarecer como ocorre o processo de gestão do risco operacional em uma instituição financeira nacional;
- b) apresentar os riscos operacionais mapeados no departamento de *Call Center* deste banco e seus respectivos procedimentos a serem adotados na ocorrência de um deles;
- c) verificar, através de uma pesquisa baseada em uma amostra com outras entidades do mesmo segmento, o posicionamento da organização escolhida em relação a outros do mesmo ramo.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho terá como objetivo apresentar um estudo de caso de uma Instituição Financeira, tendo como foco principal a sua Unidade de *Call Center*, de maneira a acompanhar o processo de implantação da nova estrutura exigida para o risco operacional, atendendo a normatização vigente.

A análise será feita, inicialmente, contextualizando o assunto dentro de um panorama histórico, passando em seguida para os aspectos conceituais necessários ao entendimento do assunto principal.

Após a explanação teórica, o trabalho apresentará a pesquisa elaborada na instituição financeira escolhida, verificando como é a sua estrutura na organização, em relação à gestão de riscos. Na sequência, é apresentada uma comparação de como essa estrutura é organizada e divulgada por outras empresas do mesmo ramo.

Por fim, será feita a exposição dos eventos identificados na unidade de *Call Center* onde os riscos mapeados nela serão demonstrados juntamente com os procedimentos propostos em um plano de continuidade de negócios, mais especificamente em um plano de continuidade operacional, desenvolvido na Instituição.

O estudo de caso, segundo Yin (2002), “é um método que abrange tudo – com lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”.

### 3 O RISCO OPERACIONAL ATRAVÉS DA HISTÓRIA

Falar de controles e riscos pode parecer algo atual, uma exigência que surgiu nos últimos anos por conta de acontecimentos que abalaram o mercado financeiro e causaram grandes repercussões. Essa visão pode ser um tanto distorcida quando olhamos para trás e verificamos os avanços que foram sendo feitos a cerca deste assunto, décadas após décadas, acompanhando as novas tecnologias e práticas existentes até os dias de hoje.

A “trilha” atrás de “vestígios” sobre riscos e controles pode ser iniciada em 22 de dezembro de 1913, data da criação do Banco Central Americano. O *Board of Governors of the Federal Reserve*, (também conhecido como FED) nasceu através da assinatura de um decreto e sob a bandeira de implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável. Entretanto, estaria neste exato momento, passando por cima do artigo 1º da Constituição dos Estados Unidos onde trata, em uma de suas seções, que somente o governo dos EUA tem o direito de emitir dinheiro e regular o seu valor. O FED não é uma instituição governamental e sim privada.<sup>1</sup>

No fim da década seguinte, ocorre em 1929 a quebra da Bolsa de New York motivada pela queda progressiva do valor das ações (e conseqüentemente fuga dos investidores) de empresas exportadoras que tinham suas ações negociadas na bolsa. O país que estava aquecido até então por conta dos países que importavam seus produtos para reconstruir suas nações pós guerra, não estava preparada para essa situação e seus efeitos negativos foram sentidos por todo o mundo.<sup>2</sup>

A Grande Depressão, como ficou conhecida, perdurou durante anos. Somente na primeira metade da década de 30 é que uma série de medidas foram tomadas durante o governo de Franklin Delano Roosevelt. A criação de uma série de leis que visava fornecer ajuda social aos necessitados através de parcerias firmadas pelo governo e com uma reforma no sistema econômico e governamental que tinha a finalidade de evitar que outra recessão desse porte ocorresse, recebeu o nome de *New Deal*. Neste “pacote” encontram-se, entre outros:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> LENDMAN, S. O banco central dos Estados Unidos: o templo e os seus segredos sujos. Lisboa, 2006.

<sup>2</sup> WIKIPÉDIA. Grande Depressão. São Francisco, 2011.

<sup>3</sup>Id., 2011.

- a) a criação do *Federal Agency Relief Administration*, responsável pelo fornecimento de fundos aos governos estatais para programas de ajuda social;
- b) a *Agricultural Adjustment Administration*, que regulava a produção de produtos agropecuários;
- c) o *Federal Deposit Insurance Corporation* criado com o intuito de promover transações e o comércio bancário;
- d) o *Securities and Exchange Commission* (SEC) criado para regular o comércio da bolsa de valores e evitar que investidores comprassem ações de empresas ou órgãos que oferecem riscos.

Na década de 40, as palavras de Harry Dexter White, economista americano, descreviam a ideia principal do Acordo de Bretton Woods, firmado em julho de 1944:

[. . .] a falta de um alto grau de colaboração econômica entre as nações industrializadas [. . .] resultará, inevitavelmente, em guerra econômica que será o prelúdio e instigador de guerra militar em uma escala maior ainda. (ACORDOS, 2011, não paginado).

O Acordo de Bretton Woods visava estabelecer regras para as relações comerciais e financeiras entre os países industrializados do mundo a fim de evitar que uma nova recessão ocorresse. Com isso, foram criados o *International Bank for Reconstruction and Development* (BIRD) e o Fundo Monetário Nacional. (ACORDOS, 2011).

Desde Bretton Woods, o mercado começou a tomar ciência do quanto prevenir riscos era importante. E não somente isso. Algumas décadas mais tarde, se entenderia que, intimamente ligada aos riscos, estão questões comportamentais que também deveriam ser levadas em consideração.

Em 1960, entrou-se no que ficou conhecido como a “era do *compliance*”. Neste ano, a SEC passou a insistir na contratação de “*Compliance Officers*” para que estes profissionais pudessem criar procedimentos internos de controles, treinar pessoas e monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS, 2009).

Criado em 1974, o *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS), conhecido por nós como Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, surgiu para

que questões como padrões de conduta, qualidade e segurança do sistema bancário fossem discutidas e recomendadas a quem desejasse segui-los, já que, o Comitê não tem o poder de fazer cumprir suas recomendações. Mesmo sem tal obrigatoriedade, o Comitê constituído pelo G-10 tem suas recomendações normalmente adotadas por inúmeros países, sejam eles membros ou não.<sup>4</sup>

Em 1980, a atividade de *compliance* se expande para as demais atividades financeiras no Mercado Americano.<sup>5</sup>

Conforme publicado no site oficial da entidade, foi através de uma iniciativa do setor privado que, em 1985 o *Committee of Sponsoring Organizations – COSO* – estudou os fatores que poderiam conduzir empresas a emitirem relatórios financeiros fraudulentos. Ele também passou a desenvolver recomendações para as empresas públicas e seus auditores independentes, para o SEC, outros reguladores e às instituições de ensino.

Na mesma década, em 1988 ocorre o Acordo de Capital de Basileia, oficialmente denominado *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*. O Basileia 1, como é conhecido, teve como objetivo a criação de exigências mínimas de capital, que devem ser respeitadas por bancos comerciais, como precaução contra o risco de crédito.<sup>6</sup>

Dois anos depois, em 1990, foi criado o *Financial Action Task Force on Money Laundering* (FATF) – ou Grupo de Ação Financeira sobre a Lavagem de Dinheiro (GAFI). Em seu documento “As quarenta recomendações”, o GAFI explica que é um organismo intergovernamental que estabelece padrões, desenvolve e promove políticas de combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo. Atualmente, conta com 33 membros: 31 países e duas organizações internacionais. Ainda no início dos anos 90 foi elaborado o “Regulamento Modelo sobre Delitos de Lavagem Relacionados com o Tráfico Ilícito de Drogas e Outros Delitos Graves” pela Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas (CICAD), sendo aprovado pela Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA).

Em 1995 diversos fatos ocorreram fazendo com que o mercado financeiro enxergasse seus processos com outros olhos. Dentre os acontecimentos que mais

---

<sup>4</sup> WIKIPÉDIA. Comitê de Supervisão Bancária de Basileia. São Francisco, 2011.

<sup>5</sup> SCHIMDT, P.; SANTOS, J. L. Fundamentos de Controladoria. 2006. pg. 117

<sup>6</sup> WIKIPÉDIA. Basileia I. São Francisco, 2009.

chamaram a atenção foi a falência do Banco Barings, decretada em 26 de fevereiro de 1995. Esse banco de investimentos, tradicional instituição financeira da Inglaterra (o mais antigo banco de investimentos do país) sofreu perdas bilionárias por conta da má gerência de um de seus operadores, Nicholas Lesson que, por ser considerado um dos mais promissores operadores de derivativos da instituição, tinha “carta branca” para operar no mercado mais agressivo que existe: o de derivativos. A falta de controles sobre suas transações fez com que o Banco Barings fosse comprado pelo grupo holandês *Intenationale Nederlanden Group* (ING) pela quantia de uma libra esterlina.<sup>7</sup>

Neste mesmo ano, um grupo de UIFs (unidades de inteligência financeira), se reuniram no Palácio de Egmont Arenberg, em Bruxelas, e decidiram formar um grupo informal que buscava estimular o intercâmbio de informações, treinamento e troca de experiências no que se referisse a ações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro. Atualmente, há 105 países com UIFs reconhecidas pelo Grupo de Egmont, como ficou conhecido.<sup>8</sup> Ainda em 1995, o Comitê da Basileia divulgou a primeira emenda ao acordo original. Esta emenda estendeu a necessidade de requerimento de capital também para o risco de mercado, cobrindo as lacunas mais urgentes para cobertura de riscos, mas essencialmente, abrindo caminho para uma revisão mais ampla do acordo de 1988.<sup>9</sup>

A proposta para inclusão do risco de mercado, feita em 1995, dentro do cálculo do capital mínimo definido para o Basileia I em 1988 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, concretiza-se em 1996.<sup>10</sup>

Nos anos que se seguem, novas publicações surgem, indicando o rumo que levaria o Comitê ao Basileia II. A esta altura, o Basileia I já estava desatualizado diante de uma nova realidade de riscos que as instituições financeiras estavam vivenciando.

Desta forma, em 1997 o Comitê da Basileia divulga os 25 princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz, seguido dos 13 princípios da Supervisão pelos Administradores e Cultura/ Avaliação de Controles Internos em 1998.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> WIKIPÉDIA. Nick Lesson. São Francisco, 2011.

<sup>8</sup> COAF. Grupo de Egmont. Brasília [200--?]

<sup>9</sup> CARNEIRO, F. F. L.; VIVAN, G. F. A.; KRAUSE, K. O novo acordo de Basileia: um estudo de caso para o contexto brasileiro. Brasília, DF, [ca. 2004].

<sup>10</sup> SCHIMDT, P.; SANTOS, J. L. Fundamentos de Controladoria. 2006, pg. 117.

<sup>11</sup> Ibid., 2006, pg. 117

A partir do século XXI, discussões a cerca do assunto crescem a cada dia, especialmente por exemplos a não serem seguidos como o caso das empresas Enron (que decretou falência em 2001) e a Worldcom que pediu concordata em 2002.<sup>12</sup>

A Enron Corporation, uma das maiores empresas do mundo de distribuição de energia, gás natural e comunicações, possuía aproximadamente 21.000 funcionários. Com a conivência de uma das empresas de auditoria mais conceituadas do mercado, a Arthur Andersen, a Enron passou a manipular suas demonstrações contábeis inserindo receitas inexistentes (a empresa operava com prejuízo a alguns anos). A empresa, apresentando-se lucrativa, atraía a atenção de investidores ao mesmo tempo que o valor das ações cresciam dia a dia no mercado. Outro atrativo deste “esquema” era a política de bonificações que existia para funcionários (especialmente a alta administração) que possuía as ações.<sup>13</sup>

Além do caso Enron ter sido considerado a pior crise de confiança enfrentada pelos EUA desde a quebra da Bolsa de Valores de New York em 1929, o escândalo serviu também de inspiração para a criação da Lei Sarbanes-Oxley – SOX - em 2002.

A SOX, criada pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley visava diminuir significativamente os riscos nas empresas com a adoção de melhores práticas contábeis e criando mecanismos de prevenção que estivessem ligados diretamente às atividades de auditoria.<sup>14</sup>

No mesmo ano da criação da SOX, o Conselho Monetário Nacional (CMN) publica a Resolução nº 3.056 alterando a Resolução nº 2.554/98 que dispõe sobre a atividade de Auditoria Sobre Controles Internos.

Em 2003, O CMN, na busca por melhorias nos sistemas de controles internos, publica a Resolução nº 3.198 que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição de um Comitê de Auditoria, atribuindo funções semelhantes às publicadas pela SOX. Além disso, neste mesmo ano ele publica a Carta-Circular nº 3.098 que dispõe sobre a necessidade de registro e comunicação por parte do Banco Central do Brasil de operações em espécie de depósitos, provisionamentos e saques a partir de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

---

<sup>12</sup> WIKIPÉDIA, MCI Communications. São Francisco, 2011.

<sup>13</sup> MARTINS, V. L. O caso Enron – Um breve enfoque baseado no filme The smartest guys in the room. [Vitória da Conquista]. [200--].

<sup>14</sup> WIKIPÉDIA. Lei Sarbanes-Oxley. San Francisco, 2011.

Através do Comunicado nº 12.746, o Banco Central do Brasil comunica ao mercado financeiro no final do ano de 2004, os procedimentos para a implementação da nova estrutura de capital - Basiléia II - que serão aplicadas a todas as instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN). O Comunicado ainda estabelece o seguinte cronograma:

- até o final de 2005: revisão dos requerimentos de capital para risco de crédito e introdução de parcelas de requerimento de capital para risco de mercado ainda não contempladas pela regulamentação, bem como o desenvolvimento de estudos de impacto junto ao mercado para as abordagens mais simples previstas em Basiléia II para risco operacional;
- até o final de 2007: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos para risco de mercado e planejamento de validação desses modelos, estabelecimento dos critérios de elegibilidade para a implementação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito e estabelecimento de parcela de requerimento de capital para risco operacional;
- 2008-2009: validação de modelos internos para risco de mercado, estabelecimento de cronograma de validação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito, início do processo de validação dos sistemas de classificação interna para risco de crédito e divulgação dos critérios para reconhecimento de modelos internos para risco operacional;
- 2009-2010: validação dos sistemas de classificação interna pela abordagem avançada para risco de crédito e estabelecimento de cronograma de validação para abordagem avançada de risco operacional;
- 2010-2011: validação de metodologias internas de apuração de requerimento de capital para risco operacional.

Somente em 29 de junho de 2006, o BACEN emite a Resolução 3.380 que dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional trazendo a definição de risco operacional para as instituições financeiras, bem como quais eventos caracterizam este tipo de risco. A Resolução estabelece, ainda, um

cronograma para implantação da nova estrutura nas instituições delimitando que até o final do ano de 2007 tal estrutura esteja efetivamente implementada.

Ainda, no final de 2006, o Banco Central do Brasil publicou a Resolução nº 3.427 estabelecendo, como política a ser observada no mercado de valores mobiliários, e como orientação geral das atividades finalísticas da CVM, a adoção de um modelo de regulação e supervisão baseado em risco, com a implantação de um Sistema de Supervisão Baseada em Risco do mercado de valores mobiliários - SBR.

Para atender a Resolução emitida pelo BACEN, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publicou no dia 27 de junho de 2007 a Deliberação nº 521, que regulamenta a Resolução nº 3.427, de 22 de dezembro de 2006, do Conselho Monetário Nacional, que estabeleceu, como política de supervisão do mercado de valores mobiliários, a supervisão baseada em risco.

Em 2009, o Banco Central do Brasil publicou a Circular nº 3.461 que consolida as regras sobre os procedimentos a serem adotados na prevenção e combate às atividades relacionadas com os crimes previstos na Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998. Esta lei trata os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores, prevenção da utilização do sistema financeiro para atividades ilícitas. No mesmo ano, o Conselho Monetário Nacional publica a Resolução nº 3.721 que dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de crédito.

Com a finalidade de aprimorar e adequar cada vez mais os procedimentos para a prevenção à lavagem de dinheiro, o BACEN publica em 11 de fevereiro de 2010 a Carta-Circular nº 3.430 esclarecendo os aspectos relacionados à prevenção e combate às atividades relacionadas com os crimes previstos na Lei nº 9.613. No final deste mesmo ano, o Banco Central do Brasil emite a Circular nº 3.517 alterando e atualizando a Carta-Circular supracitada.

Recentemente, o Banco Central do Brasil emitiu o Comunicado nº 20.615 de 17 de fevereiro de 2011 em que Divulga orientações preliminares e cronograma relativos à implementação, no Brasil, das recomendações do Comitê de Basileia para Supervisão Bancária acerca da estrutura de capital e de requerimentos de liquidez (Basileia III).

Em suma, em face de todos os acontecimentos descritos, podemos entender porque uma organização sofre tantas influências, internas e externas a ela, devendo ter como cultura e não como obrigação por força legal, controlar os riscos que

podem acometer a empresa. A Figura 1 mostra claramente como uma entidade, conceituada como um sistema aberto, pode sofrer influências de todos os lados:

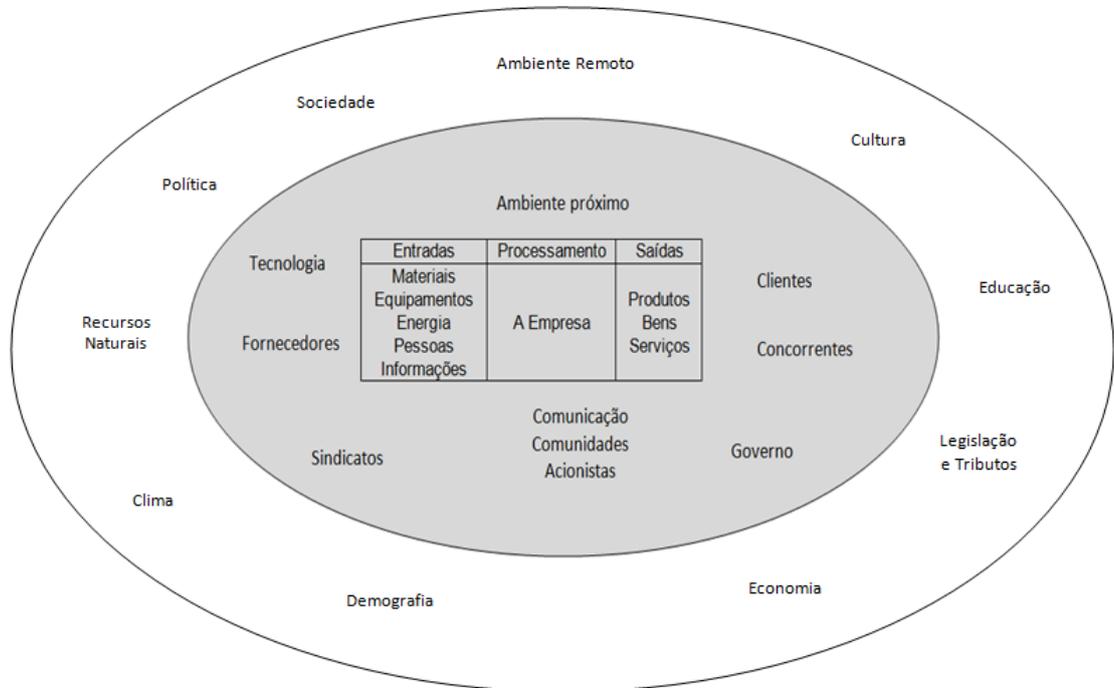


Figura 1 - A empresa como um sistema aberto.  
Fonte: Padoveze, 2011, pg. 10.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O conceito de “Risco Operacional”, tema central deste trabalho, nos remete à necessidade de explicar alguns conceitos para que possamos, de fato, compreender o significado de tal expressão, considerando que os riscos operacionais tratados estarão inseridos no contexto de uma unidade de *call center* de uma instituição financeira.

### 4.1 Instituições Financeiras

De acordo com Gitman (2001, pg. 54), instituições financeiras são intermediárias que canalizam a poupança de indivíduos, negócios e governos para empréstimos ou investimentos.

Oliveira (2006, pg. 33) classifica as instituições financeiras em bancárias ou monetárias e em instituições financeiras não-bancárias ou não-monetárias. As instituições financeiras bancárias ou monetárias, segundo Niyama e Gomes (2009, pg. 8) compreendem:

- bancos comerciais: especializados em operações de curto e médio prazos que oferecem capital de giro para o comércio, indústria, empresas prestadoras de serviços e pessoas físicas, bem como concedem crédito rural;
- cooperativas de crédito: instituições financeiras privadas, com personalidade jurídica própria, especializadas em propiciar crédito e prestar serviço a seus associados.

De acordo com a classificação do autor, as instituições financeiras não-bancárias ou não-monetárias são:

- bancos de investimento: especializados em operações financeiras de médio e longo prazos, oferecendo capital de giro e capital fixo aos tomadores de recursos;
- bancos de desenvolvimento: instituições financeiras estaduais, especializadas em operações de médio e longo prazos que propiciam o

aporte de recursos para projetos e programas que visem o desenvolvimento econômico e social do estado a que estejam vinculadas;

- sociedades de arrendamento mercantil (*leasing*): tem como principal operação ativa da empresa o arrendamento mercantil, do qual podem ser objeto bem móveis, de produção nacional ou estrangeira, e bens imóveis, adquiridos pela entidade arrendadora;
- sociedades de crédito, financiamento e investimento (“financeiras”): têm como principal objetivo a concessão de financiamento para aquisição de bens e serviços, bem como o financiamento de capital de giro;
- sociedades de crédito imobiliário: destinam-se a realização de operações imobiliárias relativas a incorporação, construção, venda ou aquisição de habitação;
- associação de poupança e empréstimo: sociedade civil integrante do SBPE (Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo), que tem por objetivo propiciar a aquisição da casa própria aos seus associados, captar e disseminar o hábito da poupança.

Em 1988, o Conselho Monetário Nacional (CMN) publicou a Resolução nº 1.524 que facultava aos bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito imobiliário e sociedades de crédito, financiamento e investimento a organização opcional em uma única instituição financeira, com personalidade jurídica própria, dando origem aos bancos múltiplos.

Em 1994, por meio da Resolução nº 2.099, o CMN estipulou que um banco múltiplo deveria ser constituído por, no mínimo, duas das seguintes carteiras, sendo uma delas obrigatoriamente comercial ou de investimento:

- comercial;
- de investimento e/ou de desenvolvimento, a última exclusiva para bancos públicos;
- de crédito imobiliário;
- de crédito, financiamento e investimento; e
- de arrendamento mercantil.

A instituição financeira escolhida neste trabalho atua sob a forma de um banco múltiplo.

## 4.2 Call Center

O *Call Center* ou Central de Atendimento é, segundo Maia (2007, pg 8), uma ferramenta versátil, com muitas aplicações, tendo como recurso o telefone. Um *call center* é composto por estruturas físicas e de pessoal, onde as ligações telefônicas recebidas são centralizadas e distribuídas automaticamente aos operadores que atendem os usuários finais prestando os mais diversos tipos de serviços como, realização de pesquisas de mercado por telefone, vendas, retenção entre outros.

Historicamente, o *call center* evoluiu a partir da idéia do *telemarketing* ativo e passivo sendo que no Brasil iniciou-se a partir dos anos 80. Com o avanço da tecnologia a favor das empresas, sucedida pela criação dos SACs (Serviço de Atendimento ao Consumidor) em decorrência do Código de Defesa do Consumidor, os *Call Centers* (CA's) adquiriram um papel importante nas organizações por passarem a ser sinônimo de geração de receitas.

Os CA's utilizam-se do telefone e de um sistema informatizado interligados. Operando esses meios tecnológicos estão os atendentes, geralmente algumas dezenas deles, lado a lado, em boxes individuais que esquadrinham uma grande sala. Eles permanecem sentados boa parte do tempo em condições ergonômicas nada favoráveis. Além disso, estão sendo monitorados por um ou mais supervisores. (Souza, 2005, pg 49).

Normalmente, um *call center* possui um número telefônico de prefixo 0800 de discagem gratuita para atendimento à sociedade. Os CA's são a porta de entrada para o diálogo com a sociedade sobre os mais variados tipos de informações que podem ser desde a compra de algum equipamento de ginástica até reclamações de ordem pública ou sobre a própria empresa.

Segundo o artigo da Revista Exame publicado no site de uma consultoria e treinamento em *call center*, a Data Provider, o triângulo formado pela confluência de telecomunicações, computadores e marketing não são o suficiente para que se tenha um CA de sucesso. Para isso, é fundamental que haja informação, ou seja, de nada vale dispor dos recursos tecnológicos mais avançados de software e hardware se o seu pessoal de operação não estiver altamente preparado e motivado. É o que o artigo chama de *humanware*, uma palavra com sentido estratégico, significando os talentos humanos, a cultura do usuário e a competência operacional.

### 4.3 Controle

Conforme Cavalheiro e Flores (2007, pg. 20), a palavra controle tem sua origem no francês, pois o *contre-rôle* era um registro efetuado em confronto com o documento original, com a finalidade da verificação da fidedignidade dos dados.

Segundo o Dicionário Michaelis, a palavra controle traz diversos significados. O primeiro deles, mais abrangente, fala que *controle* é o “ato de dirigir qualquer serviço, fiscalizando-o e orientando-o do modo mais conveniente”. Ainda no mesmo campo de definições, o dicionário traz o conceito de *controle social* como sendo o “processo pelo qual uma sociedade ou grupo procura assegurar a obediência de seus membros por meio dos padrões de comportamento existentes”.

Para Schmidt e Santos (2006, pg. 71), o controle caracteriza-se como uma atividade que mede, avalia e indica, caso seja necessário, a correção dos rumos buscando o atingimento dos objetivos e dos planos de negócio.

Considerando o contexto de gestão de riscos, os controles podem ser entendidos como implementações que, por algum motivo em determinado momento de um processo, foram identificadas como necessárias para minimizar o risco. Esses controles, por sua vez, têm como objetivos reduzir ou até mesmo eliminar vulnerabilidades do sistema, inibir agentes de ameaças, assim como minimizar os possíveis impactos causados por incidentes. Podemos estabelecer uma analogia entre a criação destes controles e os movimentos de um jogo de xadrez. No jogo, é necessário sempre que se pense em qual será a provável jogada (risco) do adversário frente à jogada que estaremos fazendo, pois dependendo do movimento efetuado, o risco de xeque pode aumentar (não aplicar o controle corretamente), diminuir (aplicar o controle) ou ser fatal (não aplicar controle algum).

Controlar, seja qual for a sua finalidade mais específica, consiste em nada mais nada menos do que verificar se o que deveria ser feito foi executado como se imaginava, dentro dos padrões aceitos ou esperados. Ninguém controla algo ou alguém sem possuir uma expectativa predeterminada.

As definições de controle aqui apresentadas aplicam-se corretamente ao tema principal deste trabalho, pois o risco operacional, do qual será tratado mais adiante, refere-se exatamente à necessidade de fiscalizar atos em uma instituição da maneira mais apropriada ao seu segmento, obedecendo a normas internas e

legislações vigentes, bem como estar atento ao processo comportamental de todo o *staff* da empresa.

#### 4.4 Controles Internos

Apesar de ser um assunto com um histórico bastante vasto, conforme observado, a conceituação de controle interno ainda gera alguns equívocos.

Segundo o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) controle interno é um processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa.

Controle interno consiste num conjunto de políticas e procedimentos que são desenvolvidos e operacionalizados para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras e nos seus processos correlatos, bem como na correta apresentação daquelas demonstrações financeiras, garantindo que foram preparadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos e que incluem políticas e procedimentos de manutenção dos registros contábeis, aprovações em níveis adequados e salvaguarda de ativos. (CONTROLES, 2007, não paginado).

O AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) por meio do Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria (apud Attie, 2000, pg. 110), define controle interno com “o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração”.

A definição de controle interno, embora seja consenso na maior parte da literatura, ainda é um conceito confundido com o conceito de auditoria. Tal equívoco não pode ocorrer, tendo em vista que seus significados são distintos. Desta forma, faz-se necessário tal diferenciação que pode ser entendida da seguinte forma:

Às vezes imagina-se ser o controle interno sinônimo de auditoria interna. É uma idéia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos,

normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização adotados como planos permanentes da empresa. (ATTIE, 2000, pg. 110).

Como podemos ver, a auditoria verifica se os controles internos estão sendo seguidos corretamente pelas pessoas de uma organização, da maneira como foram propostos previamente. Já os controles internos foram definidos para que fossem aplicados na instituição após a verificação das melhores práticas a serem tomadas na mesma.

De acordo com o trabalho desenvolvido pelo COSO, acerca dos controles internos desenvolvidos para alcançar os objetivos das empresas, esses são categorizados da seguinte forma:

- eficiência e efetividade operacional (objetivos de desempenho ou estratégia): esta categoria está relacionada com os objetivos básicos da entidade, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, bem como da segurança e qualidade dos ativos;
- confiança nos registros contábeis /financeiros (objetivos de informação): todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos;
- conformidade (objetivos de conformidade): com leis e normativos aplicados à entidade e sua área de atuação.

Os controles internos definidos em uma organização servem para auxiliar a mesma a atingir seus objetivos lhe dando chances para alcançar o sucesso. Porém, é importante lembrar que segui-los potencializa o atingimento dos objetivos da organização, mas não garante êxito total já que, o conjunto de ações bem sucedidas é que culminarão num resultado positivo ou não. O trabalho desenvolvido pelo COSO relaciona os fatores que podem afetar negativamente o sistema de controles internos de uma organização. São eles:

- custo/benefício: todo controle tem um custo, que deve ser inferior à perda decorrente da consumação do risco controlado;
- conluio entre os empregados: da mesma maneira que as pessoas são responsáveis pelos controles, estas pessoas podem valer-se de seus

conhecimentos e competências para burlar controles, com objetivos ilícitos;

- eventos externos: eventos externos estão além do controle de qualquer organização. Exemplo disso foram os acontecimentos de 11/09/2001, nos Estados Unidos ou, mais recentemente, a revolta da natureza no Japão com terremoto, tsunami e explosões nucleares. Quem poderia prever ou controlar os fatos ocorridos?

No âmbito das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionarem pelo Banco Central do Brasil, a formalização para a implantação e implementação de sistema de controles internos só surgiu com a Resolução nº 2.554/98 do Conselho Monetário Nacional. Entre outras providências, a resolução estipula um prazo até o final do ano seguinte a sua publicação para a efetiva implementação do sistema. Estes devem ser aplicados independentemente do porte da instituição, sendo consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Os controles internos de uma empresa serão efetivos desde que a cultura de controle da organização esteja inserida em quem irá, de fato, vivenciar isto diariamente: os colaboradores da entidade. É necessário que todo o processo de controles internos esteja claro dentro da instituição e que os funcionários saibam como tem que ser feito, por quem tem ser feito e se este alguém o fará. A alta administração da empresa precisa dar o exemplo. A criação de um canal de informação para que todo o *staff* esteja ciente da política e dos procedimentos adotados na organização e suas responsabilidades é de suma importância para a disseminação do conhecimento.

Importante ressaltar que, o desenvolvimento de um sistema de controles internos em determinada instituição, remete a equipe que o fará a outro conceito diretamente ligado às definições que serão estabelecidas: o conceito de risco.

#### **4.5 Gestão de Risco**

Antes de apresentar a definição de risco e suas classificações existentes, é importante ressaltar a importância que existe na gestão de riscos e como ela está intimamente ligada a criação, implantação e implementação de controles internos.

De acordo com Brito (2003, pg. 15), a gestão do risco é o processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas.

Para Schmidt e Santos (2006, pg. 82), a gestão de riscos passou a representar um dos principais focos de gerenciamento nas entidades modernas, com o objetivo de identificar e gerenciar os riscos operacionais, adequando políticas e procedimentos internos para atender às regulamentações internas e externas.

Diante destas duas visões, podemos notar como a gestão de riscos vem ganhando um destaque cada vez maior. Isso ocorre por conta das constantes mudanças que ocorrem a todo instante no país e no mundo, fazendo com que uma entidade esteja extremamente exposta e vulnerável a todos estes eventos. A preocupação em proteger a empresa de qualquer “perigo” que possa acometê-la, não foca somente as ocorrências externas. Ela olha além de sua organização.

Em consonância com o exposto Padoveze (2011, pg, 139), cita que o foco da gestão do risco é manter o processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio sempre está exposto a um conjunto de riscos.

Ao mesmo tempo em que sabemos que um negócio está exposto a um conjunto de riscos, podemos entender também que estes riscos podem apresentar-se de forma ordenada e consolidada. Para Brito (2003, pg. 20), a gestão consolidada de riscos refere-se à gestão dos riscos financeiros e os riscos operacionais, conforme ilustra a Figura 2:

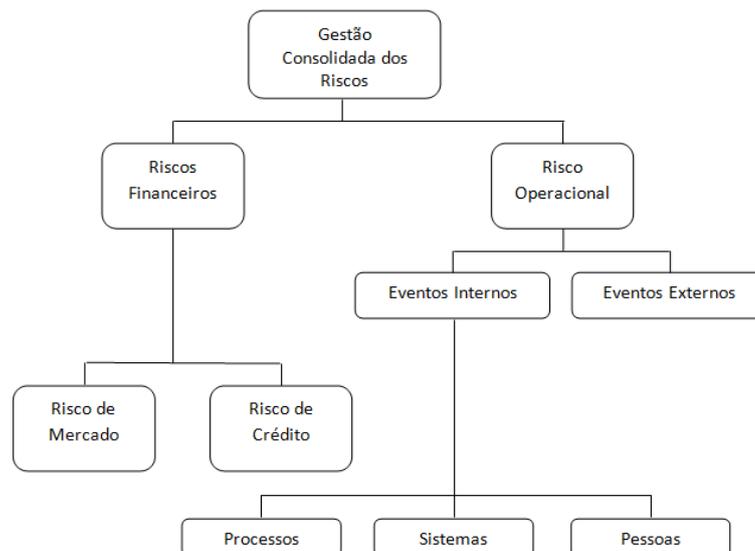


Figura 2 - Consolidação dos riscos financeiro e operacional.  
Fonte: Brito 2003, pg. 20.

De acordo com Manfio (2007, pg. 51), existem sete pilares de sustentação da gestão do risco que podem servir para uma rápida avaliação do negócio como um todo, como mostra a Figura 3:

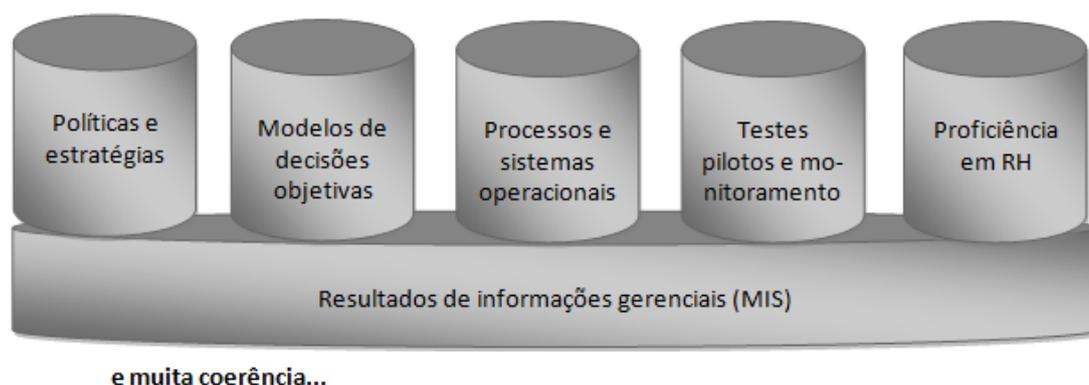


Figura 3 - Os sete pilares de sustentação da gestão de risco.  
Fonte: Manfio, 2007, pg. 51.

Os sete pilares de sustentação da gestão de risco, segundo o autor, podem ser entendidos da seguinte forma:

- políticas e estratégias: direcionadores da decisão a ser tomada e da estratégia a ser aplicada na abertura de cada novo relacionamento de risco ou na manutenção dos já existentes;
- modelos de decisões objetivas: os modelos traduzem a experiência passada em conhecimento atual. O histórico projeta parte do futuro;
- processos e sistemas operacionais: é o “como fazer”. Além de conhecer a decisão a ser tomada, precisa-se saber como aplicá-la na realidade;
- testes, pilotos e monitoramento: da mesma forma que os testes e pilotos servem para validações, o monitoramento operacional também. Através dessa atividade, podem-se estabelecer e verificar níveis de qualidade operacionais;
- proficiência em RH: o quanto se é capaz em termos de recursos humanos, e isso significa que treinamento é uma peça fundamental desse pilar. Em última instância, quem decide é o ser humano. Quem interpreta é o ser humano. Portanto, ter um bom executor e um bom gestor é fundamental;

- resultados de informações gerenciais (MIS): eles refletem a realidade e mostram os caminhos a percorrer. Nada pode acontecer no mundo do risco sem que se tome conhecimento dos resultados;
- coerência e bom senso: permitem que a exploração das ferramentas disponíveis gere uma interação positiva entre áreas tradicionalmente conflitantes. A capacidade de interpretação e criação leva a um processo decisório sábio, com disciplina, paciência, concentração e vigor de continuidade.

Como cita Manfio (2007, pg 21), risco (latim, *riscu*) vem de arriscar, ousar. Vivemos gerenciando riscos, por toda a parte. Viver é a arte de gerenciar riscos de todos os tipos.

Mas por que gerenciar riscos? Segundo Camargo (2008, pg 8), gerenciar riscos se transformou em um processo estratégico e de importância crítica pois vivemos em um ambiente de rápidas transformações que exigem continuamente novos produtos e serviços.

Para Camargo (2008, pg. 7), o objetivo de gerenciar riscos é aumentar a probabilidade dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto. O autor ainda destaca que os eventos positivos devem ser encarados como oportunidades devendo, portanto, cuidar (ou até por que não torcer?) para que ocorram. Já os eventos negativos são colocados como ameaças devendo, por isso, monitorar para que não ocorram.

Ao encontro do que pensa Camargo, Padoveze acredita que não devemos encarar o risco somente como uma ameaça ou perigo e sim, também, como uma oportunidade:

Risco como oportunidade está implícito no conceito de risco e retorno. Quanto maior o risco, maior o potencial de retorno, e necessariamente, maior potencial de perda. Neste contexto, a gestão do risco significa utilizar técnicas para maximizar a parte exterior considerando as restrições do ambiente operacional da organização, dada qualquer limitação que exista para minimizar a parte interior. Risco como perigo ou ameaça é o que os administradores mais frequentemente entendem pelo termo. Eles estão referindo-se a eventos potencialmente negativos tais como perdas financeiras, fraudes, danos à reputação, roubo ou furto, morte ou injúria, falha de sistemas, ou demandas judiciais. Neste contexto, a gestão do risco

significa instalar técnicas administrativas para reduzir a probabilidade de eventos negativos sem incorrer em custos excessivos ou paralisar a organização. (PADOVEZE, 2011, pg. 139).

Já que gerenciar riscos é algo tão natural no cotidiano das pessoas e das empresas, precisamos entender um pouco mais sobre o que significa efetivamente a palavra risco e conhecer quais são os seus tipos e as suas classificações.

#### **4.6 Risco**

Isoladamente, a palavra risco é definida pelo Dicionário Michaelis como sendo a “possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, que ameaça de dano a pessoa ou coisa”.

Para Marshall (2002, pg 19), risco é o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras.

Em seus estudos, o COSO diz que risco é a probabilidade de perda ou incerteza associada ao cumprimento de um objetivo.

Cocurullo (apud Santos e Padoveze, 2007, pg. 92) entende que o risco é a variação potencial nos resultados, estando presente em quase todos os empreendimentos que as organizações realizam.

Considerando as definições citadas, entendemos que para a identificação de um risco e a conseqüente proteção e mitigação do mesmo em uma organização, são necessárias informações para que as devidas ações sejam tomadas. A criação de controles para redução de riscos baseia-se a partir de informações existentes, de fatos já ocorridos de forma a evitá-los no futuro. Entretanto, basear-se somente em fatos passados não basta. As constantes mudanças que ocorrem a cada dia que passa, faz com que os controles sejam pensados também em fatos que possam ocorrer, mesmo que não tenham acontecido ainda. Como diz Oliveira (2006, pg. 450), o planejamento como forma de previsão considera o futuro diferente do passado por causas sob controle.

Há ainda alguns autores que façam distinção entre risco e incerteza. Incerteza faz as pessoas pensarem em algo que não é tão certo, que nos traz dúvida ou que nos remete a algo vulnerável. Porém, não se apresenta tão associada a algo negativo como a palavra risco. Como o próprio Dicionário Michaelis definiu, o risco

nos reporta a algo que pode gerar dano, perda ou fracasso enquanto a incerteza não elimina a esperança de que algo possa ser ganho ou que retorne algo positivo. Mas esse pensamento nem sempre está correto, como já pudemos observar.

Oliveira (2006, pg. 451), lembra com muito propósito que os escândalos internacionais envolvendo empresas como o Banco Barings, por exemplo, associaram o conceito de risco com os derivativos de forma propositalmente tendenciosa. Como o próprio autor cita, os derivativos podem ser usados tanto para fins de alavancagem (aumento do risco), quanto para fins de *hedge* (diminuindo o risco), desassociando a forma equivocada de pensar que risco está ligado somente a aspectos negativos.

#### 4.7 Tipos de Risco

Todas as definições sobre risco falam sobre as variações nos resultados esperados por uma entidade. Entretanto, essas oscilações podem ser positivas ou negativas. Sob essa ótica, o trabalho de Leocádio separa os riscos de uma entidade, levando em consideração suas flutuações, em riscos puros e riscos especulativos.

Os riscos puros oferecem a oportunidade de perda ou ganho, como os negócios, ou até mesmo jogos, por exemplo. Já os riscos especulativos diferem dos riscos puros por oferecerem apenas a oportunidade para perdas como acidentes ou incêndios. Analisando assim, entende-se que a maioria das empresas geralmente lidam, o tempo todo, com os dois tipos de risco.

Jorion (apud Fraletti e Famá 2003, pg. 1), classifica os riscos aos quais as empresas estão expostas em três tipos: do negócio, estratégico e financeiro da seguinte maneira:

- riscos do negócio (*business risks*): são aqueles assumidos voluntariamente, a fim de criar vantagem competitiva e valorizar a empresa para seus acionistas. Este risco está relacionado ao setor da economia em que a empresa opera e inclui inovações tecnológicas, desenvolvimento de produtos, alavancagem operacional e *marketing*;
- riscos estratégicos: resultam de mudanças fundamentais no cenário econômico e político. Estes são difíceis de eliminar, a não ser pela diversificação dos negócios em atividades e países distintos;

- riscos financeiros: estão ligados a possíveis perdas nos mercados financeiros. As oscilações de variáveis financeiras, como taxas de juros e de câmbio geram riscos para a maioria das empresas. A exposição a riscos financeiros pode ser cautelosamente controlada para que elas possam concentrar-se no que fazem melhor, isto é, administrar suas exposições a riscos do negócio.

Apesar de as definições de risco ser classificadas em puro, especulativo e estratégicos, do negócio e financeiros, esses conceitos ainda se apresentam numa visão macro dos riscos que uma empresa pode enfrentar. Atualmente, os riscos possuem mais subdivisões, mais especificamente em 5 grandes grupos: o risco legal, o risco de liquidez, o risco de mercado, o risco de crédito e o risco operacional (este último, tema central do presente trabalho) conforme demonstrado na Figura 4:

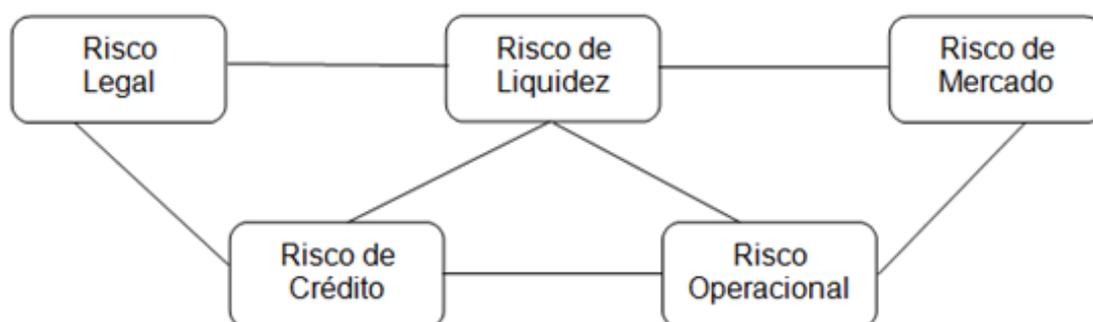


Figura 4 - Cinco grandes grupos de riscos.  
Fonte: Autoria própria.

#### 4.7.1 RISCO LEGAL

Para Fraletti e Famá (2003, pg. 2), os riscos legais surgem quando uma contraparte não possui autoridade legal ou regulatória para se envolver em uma transação. Incluem também o risco de regulamentação, que diz respeito a atividades que podem violar regulamentações governamentais.

Segundo Duarte Júnior (2005, pg 5), o risco legal está relacionado a possíveis perdas quando um contrato não pode ser legalmente amparado. Dessa forma, podemos entender que o risco legal poderá vir a ser uma perda decorrente da não observação de legislações vigentes ou da falta de documentação suficiente para seu embasamento.

De acordo com Brito (2003, pg. 17), o risco legal decorre de questionamentos jurídicos referentes às transações efetuadas, contrariando as expectativas da instituição e tornando-se potencial fonte de perdas ou perturbações que podem afetar negativamente a organização.

No caso das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, o risco legal está incluso na definição de risco operacional na Resolução 3.380/06 do Conselho Monetário Nacional, não possuindo, como os outros tipos de risco, uma norma que estabeleça uma estrutura de gerenciamento específico para tal risco. De acordo com a resolução, o risco legal está associado à inadequação ou deficiência de contratos firmados, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros. Tais eventos estão relacionados diretamente ao risco operacional, englobando a definição de risco legal.

#### 4.7.2 RISCO DE LIQUIDEZ

Segundo Brito (2003, pg. 17), o risco de liquidez decorre da falta de caixa (recursos) necessária para honrar obrigações assumidas nas transações.

Para Gonçalves e Braga (apud Palia e Porter, 2003), o risco de liquidez decorre da incapacidade para satisfazer as exigências de caixa, quando necessário, podendo ser caracterizado como insuficiência de recursos disponíveis para o cumprimento das obrigações da instituição.

O risco de liquidez é definido pelo Conselho Monetário Nacional, através da Resolução nº 2.804/00 como sendo a ocorrência de desequilíbrios entre ativos negociáveis e passivos exigíveis que possam afetar a capacidade de pagamento da instituição. A norma ainda leva em consideração as diferentes moedas e prazos de liquidação de seus direitos e obrigações.

A norma publicada pelo CMN decide, ainda, que para que seja feito efetivamente o controle de risco de liquidez, se faz necessária a elaboração de análises econômico-financeiras que permitam avaliar o impacto dos diferentes cenários na condição de liquidez de seus fluxos de caixa, levando em consideração, inclusive, fatores internos e externos à instituição, de maneira isolada e também consolidada.

Fraletti e Famá (2003, pg. 2), dividem os riscos de liquidez em riscos de negociabilidade e riscos de refinanciamento. Segundo os autores, o risco de negociabilidade surge quando uma transação não pode ser concluída rapidamente e a baixo custo - sem causar impacto significativo nos preços vigentes no mercado - devido a insuficiência de atividade ou ausência de contraparte. Já o risco de refinanciamento refere-se à impossibilidade de cumprir as próprias obrigações de pagamento, o que pode forçar a liquidação antecipada de haveres.

#### 4.7.3 RISCO DE MERCADO

Para Duarte Júnior (2005, pg 3), o risco de mercado depende do comportamento do preço do ativo diante das condições de mercado.

Segundo Fraletti e Famá (2003, pg 2), os riscos de mercado decorrem de mudanças nos preços (ou volatilidades) de ativos e passivos financeiros, sendo mensurados pelas mudanças nos resultados ou no valor das posições assumidas

O Conselho Monetário Nacional, por meio da Resolução nº 3.464/07 determinou que todas as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem implementar estrutura de gerenciamento do risco de mercado. Para tanto, risco de mercado está definido, nesta resolução, como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira.

Muitas empresas utilizam os serviços de agências de *rating* para que, perante o mercado, tenham sua classificação de risco estabelecida. As agências mais conhecidas que emitem estas análises são a Moody's e a Standart and Poor's (S&P). Entretanto, é importante ressaltar que os riscos analisados por estas agências se referem às obrigações que determinada empresa possui, ou seja, seu risco de inadimplência.

As instituições financeiras são entidades extremamente expostas aos riscos de mercado considerando que taxas juros e taxas de câmbio, por exemplo, fazem parte da rotina diária delas. A vulnerabilidade das instituições, frente às oscilações do mercado é imensa, tornando-se necessária a existência de uma eficiente estrutura de gerenciamento de risco de mercado.

#### 4.7.4 RISCO DE CRÉDITO

Conforme Fraletti e Famá (2003, pg 2), os riscos de crédito surgem quando as contrapartes não desejam ou não são capazes de cumprir suas obrigações contratuais de pagamento.

Em 30 de abril de 2009, o Conselho Monetário Nacional, através da Resolução nº 3.721, estabeleceu que todas as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devessem implementar estrutura de gerenciamento do risco de crédito. A norma define risco de crédito como 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.

A resolução acima ainda introduz os conceitos de risco de crédito da contraparte, risco país e risco de transferência, compreendidos no conceito de risco de crédito:

- risco de crédito da contraparte: entendido como a possibilidade de não cumprimento, por determinada contraparte, de obrigações relativas à liquidação de operações que envolvam a negociação de ativos financeiros, incluindo aquelas relativas à liquidação de instrumentos financeiros derivativos;
- risco país: entendido como a possibilidade de perdas associadas ao não cumprimento de obrigações financeiras nos termos pactuados por tomador ou contraparte localizada fora do País, em decorrência de ações realizadas pelo governo do país onde localizado o tomador ou contraparte;
- risco de transferência: entendido como a possibilidade de ocorrência de entraves na conversão cambial dos valores recebidos.

Duarte Júnior (2005, pg. 3), estabelece que o risco de crédito está relacionado a possíveis perdas quando um dos contratantes não honra seus compromissos e que tais perdas estão relacionadas aos recursos que não serão

mais recebidos. O autor ainda defende uma divisão do risco de crédito em três grupos como a Resolução nº 3.721/09, porém com algumas diferenças:

- risco do país: caso das moratórias de países latino-americanos;
- risco político: quando existem restrições ao fluxo livre de capitais entre países, estados, municípios, etc. Este pode ser originário de golpes militares, novas políticas econômicas, resultados de novas eleições, etc;
- risco da falta de pagamento: quando uma das partes em um contrato não pode mais honrar seus compromissos assumidos.

#### 4.7.5 RISCO OPERACIONAL

A adoção de métodos, procedimentos e critérios dentro de uma empresa parece ser uma tarefa um tanto óbvia para que ela possa manter uma rotina sem grandes surpresas. Porém, a ausência de tais procedimentos de controle pode culminar em resultados negativos dentro de uma organização.

O aumento de ocorrências decorrentes da falta de controles específicos nas instituições fez com que os órgãos responsáveis por formar opiniões e normatizá-las emitissem normas para que se definissem critérios, propondo uma estrutura adequada às necessidades atuais. Para tanto, o Conselho Monetário Nacional emitiu em 29 de junho de 2006 a Resolução nº 3.380 determinando às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

A resolução nº 3.380/06 define como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou eventos externos. Conforme citado anteriormente, o CMN incluiu na definição de risco operacional desta resolução o conceito de risco legal o qual está 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, conforme visto anteriormente.

Para Filgueiras (2006, pg 382), risco operacional é o risco decorrente de falha de sistema, adoção de sistema inadequado para a complexidade das operações, controles ineficientes, erro humano ou da falha de gerenciamento, que

poderá implicar em não executar operações ou atrasá-las, causando prejuízos às partes envolvidas.

Fraletti e Famá (2003, pg. 2) definem ainda os riscos operacionais como perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana - incluindo o risco de execução (quando as operações não são executadas, resultando em atrasos onerosos ou penalidades). Para os autores estes riscos também incluem fraudes (falsificação de informações) e risco de modelo (perigo de imperfeição nos modelos de precificação e controle).

De acordo com Duarte Júnior (2005, pg. 4), risco operacional está relacionado a possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos. Para o autor, o risco operacional pode ser dividido em três grandes áreas:

- risco organizacional: relacionado com uma organização ineficiente, administração inconsistente e sem objetivos de longo prazo bem definidos, fluxo de informações internos e externos deficientes, responsabilidades mal definidas, fraudes, acesso a informações internas por parte de concorrentes, etc.;
- risco de operações: relacionado com problemas como *overloads* de sistemas (telefonia, elétrico, computacional, etc.), processamento e armazenamento de dados passíveis de fraudes e erros, confirmações incorretas ou sem verificação criteriosa, etc.;
- risco de pessoal: relacionado com problemas como empregados não-qualificados e/ou pouco motivados, personalidade fraca, falsa ambição, “carreiristas”, etc.

O impacto gerado em determinada empresa, em especial uma instituição financeira, pode comprometer seriamente sua imagem frente aos seus *stakeholders*. Como cita Ferreira (2005, pg. 213), as modalidades mais relevantes de risco operacional envolvem o colapso de controles internos e do domínio corporativo. Falhas nos sistemas tecnológicos, postura inadequada por parte dos líderes e até mesmo sinistros como incêndios, por exemplo, podem gerar muito mais do que perdas financeiras que a empresa terá que arcar. O comprometimento da imagem da organização que é duramente afetado também terá que ser reconstruído ou até mesmo, reformulado.

O comentário feito por Ferreira vai diretamente ao encontro de outros tipos de riscos que são decorrentes de atividades, mais especificamente das instituições financeiras, que Brito (2003, pg. 18), define. São eles:

- risco de reputação ou imagem: decorrente de veiculação de informações que afetam negativamente a imagem da instituição, pondo em risco a manutenção de clientes e, conseqüentemente, a consecução de transações com estes clientes. A área de *marketing* encarrega-se de avaliar esse tipo de risco;
- risco sistêmico: decorre de problemas que uma ou mais instituições passam a enfrentar e que podem afetar negativamente o próprio sistema em que elas transacionam, por transmitir dificuldades a outras instituições, impedindo até mesmo sua operacionalidade habitual nos negócios. A atuação das autoridades reguladoras procura evitar, para o sistema, a ocorrência desse tipo de risco;
- risco humano: associado à tomada de decisão das pessoas no processo. As principais causas de erros de julgamento são a autoconfiança excessiva (uso de overhead, por exemplo – excesso de contratações, computadores e espaço ocupado) e hipertensão e estresse (irritabilidade constante, monitoramento frequente dos menores detalhes, não administração do erro, entre outros).

#### **4.8 Métodos de Identificação de Riscos**

Agora que o conceito de risco operacional está mais claro, passamos para etapa crucial do processo: a identificação dos riscos. Podemos afirmar que essa etapa de identificação dos riscos existentes em uma organização é uma das mais importantes, pois é a origem de um longo trabalho a ser desenvolvido. Para tanto, existem algumas técnicas que podem ser aplicadas para esta finalidade. Abaixo são apresentadas algumas das metodologias mais utilizadas:

- *Brainstorming*: termo em inglês que significa “tempestade de idéias”. Segundo o Dicionário Aurélio, é um procedimento utilizado para encontrar solução para um problema por intermédio de uma série de idéias. As sugestões para facilitar esse processo são pegar as pessoas

certas, registrar as idéias que surgirem (nesse momento não existem más idéias), explorar e trabalhar em cima das idéias colocadas (sinergia) e não criticar, pois este não é o momento de discutir.<sup>15</sup>

- Delphi: A técnica Delphi tem sido definida como "técnica de processo grupal que tem por finalidade obter, comparar e direcionar julgamento de peritos para um consenso sobre um tópico particular; assim, promove convergência de opiniões, embora nem sempre, em última instância, seja completada".<sup>16</sup>
- Técnica de Grupo Nominal (TGN): A TGN é uma técnica que visa reduzir as idéias geradas na técnica de *Brainstorming*. A técnica é chamada Nominal porque cada participante individualmente seleciona e atribui uma nota para cada idéia. É também chamada de Grupo porque o resultado final da técnica é proveniente do somatório da equipe.<sup>17</sup>
- Análise SWOT: O termo SWOT resulta das iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente).<sup>18</sup>
- *Checklist*: Consiste em uma lista de verificação (neste caso, itens de risco) onde de forma objetiva sabe-se se há risco ou não. Possui como vantagens ser simples e rápido, porém um *checklist* mal elaborado pode limitar a visão das opções.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> CAMARGO, R. A. Gestão de Risco Corporativo. São Paulo, 2008, pg. 93.

<sup>16</sup> SILVA, R. F.; TANAKA, O. Y. Técnica delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde. [São Paulo], 1999, pg. 2.

<sup>17</sup> RODRIGUES, J. F. Influência das técnicas de criatividade nos resultados de inovação em uma empresa do ramo metalúrgico em Ponta Grossa – PR. Ponta Grossa, 2009, pg. 94.

<sup>18</sup> BICHO, L.; BAPTISTA, S., 2006 apud DICIOPÉDIA, [2006], pg. 12.

<sup>19</sup> Id., 2008, pg. 97.

#### 4.9 Resolução Nº 3.380

A efetiva implantação de uma estrutura de risco operacional, especificamente nas instituições financeiras, veio com a normatização da Resolução nº 3.380/06, citada anteriormente. A Resolução elenca em seu parágrafo 2º os eventos inclusos na categoria de riscos operacionais aos quais estas entidades devem observar e criar controles com o intuito de manter a continuidade da empresa, de modo geral, a fim de evitar, também, maiores prejuízos financeiros que poderão ocorrer em função da ocorrência de falhas ou erros. São eles:

- fraudes internas: esse tipo de fraude pode ser praticado por empregados, prestadores de serviços e estagiários sob a forma de fraude contábil, aceitação de garantias falsas, fraude por acesso não autorizado a sistemas/contas, entre outros;
- fraudes externas: são caracterizados por eventos como roubo de informações e violação de sistemas informatizados (Internet Banking, cartões de crédito ou débito, etc.);
- demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho: ocorrências de falhas na remuneração, benefícios e compensação aos funcionários, erros no cumprimento de legislações trabalhistas, tratamento diferenciado em virtude de preconceito ou quaisquer formas de discriminação e eventos que possam incorrer em acidentes dos empregado que estiver a serviço da empresa culminando em indenizações;
- práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços: ocorrências como multas, indenizações ou ações judiciais por parte de clientes motivadas por falhas na parte de fornecimento de documentos e informações, práticas inadequadas de mercado (venda casada), assédio a clientes em ambiente da instituição, tempo de espera inadequado para atendimento, entre outros;
- danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição: danos ao patrimônio da instituição ocasionados por negligência dos funcionários, pessoas contratadas, ações de indivíduos externos ou elementos naturais (explosão, incêndio, chuvas, enchentes, vandalismo, terrorismo, entre outros);

- aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição: falhas no sistema de fornecimento de energia elétrica, telecomunicações ou transportes públicos que possam prejudicar a realização de negócios e o atendimento a clientes;
- falhas em sistemas de tecnologia da informação: falhas no ambiente de TI que possam impactar na indisponibilidade ou perda de informações essenciais a realização de negócios e falhas na parte física da instituição (aparelhos como computadores e seus periféricos e qualquer outro tipo de aparelho necessário ao desempenho das atividades);
- falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição: ocorrências causadas por procedimentos mal elaborados (concepção de produtos, falhas em contabilizações) e/ou manuais desatualizados, descumprimento de ordens ou sentenças judiciais, não observância de normas fiscais e tributárias, conflito de interesses entre contrapartes (entre o banco e a instituição financeira com quem possui liquidação de operações), falhas no gerenciamento e execução de atividades da instituição na gestão de contratos e litígios e em relações com distribuidores e fornecedores.

No que refere-se à estrutura de gerenciamento de risco operacional, a Resolução determina que deve haver identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional, bem como o armazenamento de documentos associadas à perdas relativas a esse risco, elaboração de relatórios e testes, no mínimo anuais, a cerca da estrutura implementada e a elaboração e disseminação da política de gerenciamento do risco operacional ao quadro de funcionários da instituição (em todos os seus níveis), incluindo o pessoal terceirizado.

#### **4.10 Basiléia I e Basiléia II**

O Acordo de Basiléia I, instituído em 1988, foi um acordo internacional que, entre outros fatores, foi criado para gerar condições de igualdade para garantir que

os bancos estivessem suficientemente capitalizados, protegendo, assim, seus clientes, credores e o próprio sistema financeiro.

No Brasil, o reflexo do Acordo de Basiléia I veio com a publicação da Resolução nº 2.099 pelo Banco Central do Brasil, em 17 de agosto de 1994, onde, entre outras providências, estabeleceu limites mínimos de capital realizado e patrimônio líquido para instituições financeiras e demais instituições autorizadas pelo Banco Central do Brasil, ou seja, determinou a constituição do Patrimônio Líquido Exigido (PLE). Nesta Resolução, o PLE foi estipulado em um valor igual à no mínimo 8% de seus ativos ponderados por fatores de risco, da mesma forma que no Acordo. Posteriormente, esse percentual foi alterado para 11%.

Em 2004, com o Comunicado nº 12.746 do BACEN, o Brasil decidiu adotar as recomendações contidas no documento emitido pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia “Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada”, emitido em 2004, mais conhecido como Acordo de Capital de Basiléia II.

As diferenças entre o Basiléia I e o novo Acordo concentram-se em permitir que as instituições adotem modelos próprios de mensuração de risco. A intenção de estabelecer uma cultura de gestão de risco nas organizações também passa a ser mais latente que no Acordo anterior, uma vez que o propósito do Basiléia II é atingir também, o mais alto nível gerencial das empresas.

As principais mudanças estão no fim da padronização generalizada por um enfoque mais flexível, dando ênfase nas metodologias de gerenciamento de risco dos bancos, na supervisão das autoridades bancárias e no fortalecimento da disciplina de mercado. A nova estrutura pretende alinhar a avaliação da adequação de capital mais intimamente aos principais elementos dos riscos bancários e fornecer incentivos aos bancos para aumentar suas capacidades de mensuração e administração dos riscos. (LOPES, 2002, pg.1).

O Basiléia II traz vinte e cinco princípios básicos sobre contabilidade e sustenta-se através de três pilares, os quais são de extrema relevância quando se trata de risco operacional. Os pilares do Acordo de Basiléia II encontram-se ilustrados na Figura 5:

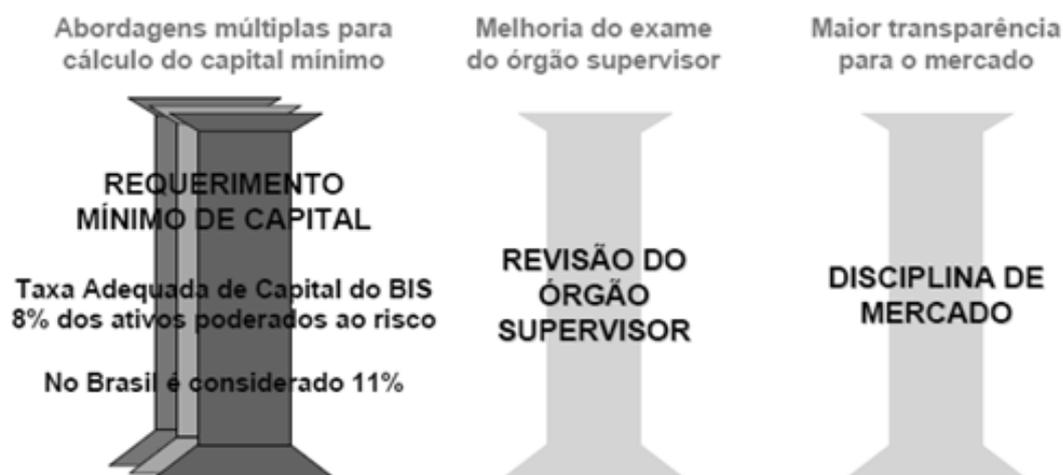


Figura 5 - Os 3 Pilares da Basileia II.

Fonte: Deloitte, 2004, pg. 9.

Conforme a opinião de Carvalho e Santos (pg. 5), o Novo Acordo consiste na maior relevância dada às avaliações de riscos realizadas internamente pelas instituições, os chamados modelos internos, o que incentiva a busca constante de avanços para identificação, avaliação (incluindo a quantificação), controle/mitigação e reportes dos riscos.

#### 4.10.1 PILAR 1 – REQUERIMENTOS MÍNIMOS DE CAPITAL

De acordo com Garcia e Duarte (2004, pg. 9), O requerimento mínimo de capital é o pilar mais significativo em termos de impacto e afeta diretamente o processo de revisão e de divulgação para o mercado.

Com relação aos requerimentos mínimos de capital, constante no Pilar 1, algumas mudanças ocorrem. No Acordo de Basileia II, as definições de capital e risco de mercado não foram alteradas. Entretanto, a revisão do conceito de risco de mercado e a adição de um novo elemento até então não considerado, o risco operacional, fazem a diferença em relação à definição original (Basileia I). As alterações efetuadas tornam o processo mais sensível no que se refere ao risco assumido pelos bancos.

Conforme Niyama e Gomes mostram (2009, pg 197), em atendimento ao novo Acordo de Basileia, o capital mínimo requerido será encontrado pela divisão do capital regulamentar pela soma de três parcelas, conforme ilustrado na Figura 6:

<p>Capital mínimo (8%) = <math display="block">\frac{\text{Capital regulamentar}}{\text{APR de crédito} + 12,5 \times (\text{Risco de mercado} + \text{Risco operacional})}</math></p> <p>Onde:  APR = ativos ponderados pelo risco  Risco de mercado = requerimento de capital para risco de mercado  Risco operacional = requerimento de capital para risco operacional</p>
---

Figura 6 - Cálculo do Capital Mínimo.

Fonte: Niyama e Gomes, 2009, pg. 197.

Segundo os autores, o risco operacional inclui erros de funcionários, falhas de sistemas de processamento eletrônico de dados, documentações irregulares ou fraudes e risco legal, mas exclui risco de estratégia e risco reputacional.

O cálculo do risco de mercado, como já foi dito, permanece inalterado. Já o risco de crédito e o risco operacional apresentam novas metodologias.

O Novo Acordo de Basiléia permite que as instituições calculem o risco de crédito a partir de três abordagens distintas, conforme mostra Garcia e Duarte (2004, pg. 15):

- Abordagem Padronizada: A exposição ao risco da carteira do banco é alocada em função do grau de avaliação do crédito *rating* de acordo com tabelas predeterminadas. Créditos sem grau de avaliação (*unrated*) são ponderados com 100% de risco;
- Abordagem Baseada em Indicador Interno Fundamental (IRBF): O banco deve estimar internamente a probabilidade de *default* (PD) associada ao grau (*grade*) do tomador (independente do tipo de operação) e considerar as regras do órgão supervisor para estimar os outros componentes de risco. Alguns Bancos Centrais podem requerer também o cálculo do M (prazo médio da operação);
- Abordagem Baseada em Indicador Interno Avançado (IRBA): Além do PD, que é estimado de maneira similar que no IRBF, o banco deve estimar internamente os outros três parâmetros ao invés de utilizar as regras definidas pelo órgão supervisor: Exposição Dado o *Default* (EAD), Perda Dado o *Default* (LGD) e Prazo Médio da Operação (M).

A grande novidade introduzida no Basiléia II é a inclusão do risco operacional no cálculo do Capital Mínimo Requerido. Segundo mostram Niyama e Gomes (2009, pg. 202), o Acordo inclui três possibilidades de cálculo do requerimento de capital para cobertura do risco operacional:

- Abordagem do indicador básico (*Basic Indicator Approach* – BIA): o requerimento de capital para cobertura do risco operacional é calculado como o produto de um fator multiplicador (alpha) a ser aplicado sobre um indicador de resultado bruto. O documento estabelece que o fator alpha é igual a 15%;
- Abordagem Padrão (*Standardised Approach* – SA): Semelhante à do indicador básico, porém com a segmentação do resultado nas diversas linhas de negócio de um banco e a aplicação de multiplicadores (betas) adequados às características de cada linha de negócio. O documento estabelece oito linhas de negócios, com betas variando entre 12% e 18% (18% para mercado de capitais, pagamentos de liquidações e tesouraria, 15% para comercial e serviços e 12% para varejo, administração de ativos e corretagem). Dessa forma, o requerimento de capital total corresponderia à soma dos requerimentos de capital para o risco operacional associado a cada linha de negócios;
- Abordagens de Mensuração Avançada (*Advanced Measurement Approach* – AMA): As instituições financeiras podem desenvolver seus modelos internos para o cálculo do requerimento de capital para risco operacional. Não há metodologia específica para a mensuração do capital para cobertura do risco operacional, porém a medida utilizada deverá capturar eventos de perda potencialmente severos.

Segundo Silva (2004, pg. 1), pode ocorrer de um banco ser autorizado a utilizar a BIA para algumas partes de suas operações e a AMA para outras partes, desde que preencha determinados critérios.

O Basileia II prevê três abordagens distintas para o cálculo do risco operacional por entender que entidades de pequeno porte, por exemplo, com uma estrutura de negócios mais simplificada, não poderia adotar uma medição de risco mais sofisticada como as que instituições financeiras de grande porte, podem e devem adotar, justamente por possuírem uma estrutura mais complexa. A gestão do risco operacional deve existir em ambas as empresas, porém cada qual em harmonia com sua estrutura.

Importante ressaltar que a adoção de uma das três metodologias exige que a avaliação por parte do gestor do risco vá além da avaliação da complexidade do negócio. Os custos para o desenvolvimento e a manutenção em função da adoção

de determinado modelo de cálculo do risco, adequação de sistemas próprios e projeção dos prováveis impactos são aspectos que também devem ser levados em conta no momento da escolha da metodologia. Por isso, para as empresas menores e menos complexas, a abordagem padronizada pode a ser mais adequada.

Saber as perdas oriundas do risco operacional de uma instituição têm se mostrado cada vez mais importante no momento em que o conhecimento destes eventos estão intimamente ligados à estratégia de uma organização. Estudos estimam que desde 1980 entidades financeiras perderam mais de U\$200 bilhões por risco operacional e que somente em 2002, os 89 bancos que participaram da pesquisa do BIS (*Bank for International Settlements*) reportaram perdas que totalizaram EUR 7,7 bilhões, conforme a Tabela 1 a seguir:

	Internal Fraud	External Fraud	Employment Practices & Workplace Safety	Clients, Products & Business Practices	Damage to Physical Assets	Business Disruption & System Failures	Execution, Delivery & Process Management	No Event Type Information	Total
Corporate Finance	49.4 0.63%	5.0 0.06%	2.5 0.03%	157.9 2.03%	8.0 0.10%	0.5 0.01%	49.6 0.64%	0.6 0.01%	273.5 3.51%
Trading & Sales	59.5 0.76%	40.4 0.52%	64.8 0.83%	193.4 2.48%	87.9 1.13%	17.6 0.23%	698.4 8.96%	1.1 0.1%	1,163.1 14.92%
Retail Banking	331.9 4.26%	787.1 10.10%	340.0 4.36%	254.1 3.26%	87.5 1.12%	26.5 0.34%	424.5 5.45%	37.4 0.48%	2,289.0 29.36%
Commercial Banking	21.2 0.27%	324.9 4.17%	20.4 0.26%	156.4 2.01%	1,072.9 13.76%	18.2 0.23%	619.4 7.95%	23.2 0.30%	2,256.8 28.95%
Payment & Settlement	23.0 0.29%	21.0 0.27%	11.6 0.15%	10.5 0.13%	15.0 0.19%	78.6 1.01%	93.5 1.20%	0.3 0.00%	253.4 3.25%
Agency Services	0.2 0.00%	3.9 0.05%	7.6 0.10%	5.0 0.06%	100.0 1.28%	40.1 0.51%	174.1 2.23%	0.8 0.01%	331.6 4.25%
Asset Management	6.4 0.08%	4.6 0.06%	10.2 0.13%	77.0 0.99%	2.3 0.03%	2.3 0.03%	113.2 1.45%	0.05 0.01%	216.5 2.78%
Retail Brokerage	61.5 0.79%	1.2 0.02%	50.7 0.65%	158.6 2.03%	513.2 6.58%	28.0 0.36%	97.1 1.25%	3.4 0.04%	913.7 11.72%
No Business Line information	10.5 0.13%	23.4 0.30%	18.7 0.24%	11.5 0.15%	6.7 0.09%	0.7 0.01%	22.7 0.29%	3.8 0.05%	97.9 1.26%
<b>Total</b>	<b>563.5 7.23%</b>	<b>1,211.3 15.54%</b>	<b>526.6 6.76%</b>	<b>1,024.5 13.14%</b>	<b>1,893.4 24.29%</b>	<b>212.5 2.73%</b>	<b>2,292.6 29.41%</b>	<b>71.1 0.91%</b>	<b>7,795.5 100.00%</b>
Legend	Greater than 10%		5% through 10%		2.5% through 5%				

Tabela 1 - Perdas com Risco Operacional em Entidades Financeiras de acordo com o BIS.

Fonte: Deloitte, 2004, pg. 21.

A Figura 7 traz, de maneira resumida, a forma como o Pilar 1, constante no Novo Acordo de Basiléia II, apresenta-se.

Nela notamos que, além da inclusão do risco operacional, observamos que o Novo Acordo ampliou as abordagens que podem ser adotadas pelas instituições no que se refere ao cálculo do capital.

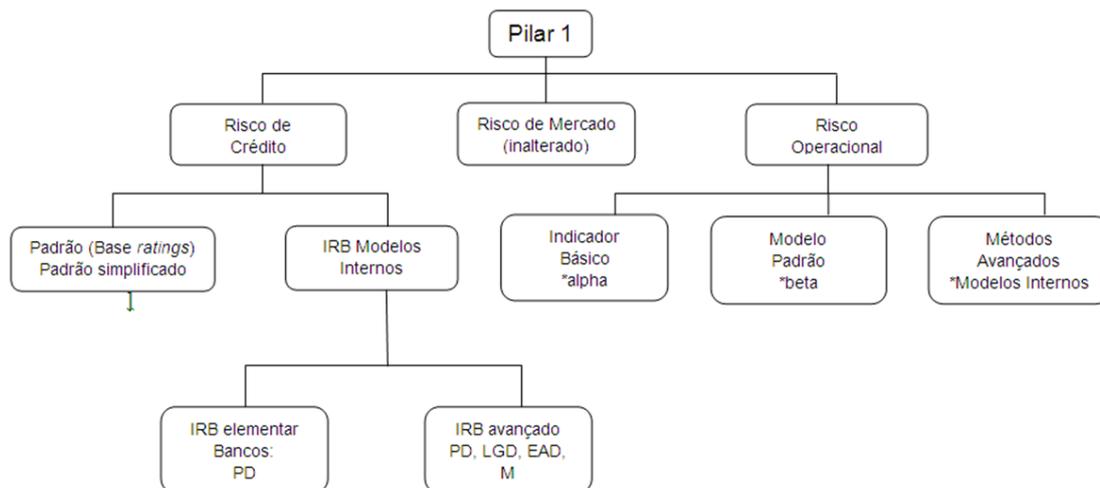


Figura 7 - Basileia II – Pilar 1.

Fonte: Niyama e Gomes, 2009, pg. 197.

#### 4.10.2 PILAR 2 – PROCESSOS DE SUPERVISÃO

Niyama e Gomes (2009, pg. 196), citam que ideia do Pilar 2 é a de que a supervisão deve ser capaz de avaliar se a posição de um banco é compatível com o seu perfil de risco, podendo adaptar o requerimento de capital conforme o perfil de risco da instituição, possibilitando aos supervisores atuação preventiva na revisão dos requerimentos de capital.

São estes os princípios que estruturam o mecanismo de revisão da supervisão: 1. Os bancos devem desenvolver processos para avaliar se sua adequação de capital é compatível com o perfil de riscos assumidos e estratégias para manter estes níveis de capital; 2. Os supervisores devem examinar e analisar as avaliações e estratégias de adequação de capital feitas pelos bancos, além de sua capacidade de monitorar e garantir a manutenção do índice de capital estipulado pelas regras vigentes. Cabe também a estas autoridades a tomada de medidas adequadas quando o comportamento dos bancos não se mostrar satisfatório; 3. As autoridades devem esperar e poder exigir que os bancos operem acima dos índices mínimos de capital; 4. Supervisores devem intervir precocemente a fim de evitar que o capital fique abaixo do necessário para suportar os riscos

assumidos pelo banco e deve exigir ação rápida se este capital não se mantiver ou restaurar. (MENDONÇA, 2004, pg. 9).

Desta forma, podemos entender o Pilar 2 como a responsabilidade pela revisão do capital de cada instituição de maneira individual, ou seja, saber avaliar qual o perfil de risco da empresa. Aqui, os supervisores devem avaliar os riscos para os negócios não contemplados no Pilar 1.

Para Carvalho e Santos (pg. 13), o desafio a ser enfrentado pelas instituições financeiras, no que se referir ao risco operacional, é requer o redesenho de inúmeros processos e a agregação de inúmeras atividades.

#### 4.10.3 PILAR 3 – TRANSPARÊNCIA E DISCIPLINA DE MERCADO

Niyama e Gomes (2009, pg. 196) explicam que o Pilar 3 focaliza a questão da transparência. Isso significa que exige um incentivo de mercado para a divulgação e transparência conforme as contrapartes exigem prêmios maiores de acordo com a percepção do risco.

Trata-se de haver transparência, informar o mercado sobre políticas, práticas e posições da instituição, para que o mercado possa avaliar sua segurança. Essa transparência pode estar nos demonstrativos contábeis, quando as regras o exigirem. Quando não, as publicações de demonstrativos deverão indicar onde as informações podem ser obtidas (por exemplo, em relatórios públicos fornecidos às autoridades ou num *website*). (SILVA, 2004, pg. 7).

O Pilar 3 traz a ideia de transparência nos processos. A divulgação e publicação em relação à abordagem feita na gestão de riscos da instituição, eleva os padrões de transparência da mesma, atendendo uma exigência cada vez mais crescente no mercado.

Carvalho e Santos (pg. 14), sugerem que a divulgação das informações sejam subdivididas em qualitativas e quantitativas. Para os autores, a informação qualitativa deve-se discorrer sobre todas as ações de gerenciamento e sua efetividade. Nas informações quantitativas discorrer sobre o modelo de alocação, suas premissas e os resultados obtidos.

#### 4.11 Resolução N° 3.490

A publicação das normatizações que adotaram os regramentos estabelecidos pelo Acordo de Basiléia II e a implantação e implementação de uma estrutura de risco operacional nas instituições financeiras, desencadeou uma série de novas normas a fim de esclarecer e aprimorar cálculos a cerca de riscos controles. A adesão do país ao Basiléia II e a crescente pressão em relação ao nível de transparência das entidades fez com que mais uma resolução fosse editada para auxiliar as instituições nesse assunto que, por mais antigo que seja, ainda tem ares de novidade.

A Resolução nº 3.490, editada em 29/08/2007 pelo do Banco Central, trata da apuração do Patrimônio de Referência Exigido (PRE). De acordo com a resolução, em seu artigo 1º, as instituições financeiras devem manter, permanentemente, o valor do Patrimônio de Referência (PR) compatível com os riscos de suas atividades. Para tanto, em seu artigo 2º é descrito como o PRE deve ser calculado e comparado ao PR, sendo que este último deverá ser superior ao PRE apurado.

Abaixo segue a fórmula para apuração do PRE:

$$PRE = P_{EPR} + P_{CAM} + P_{JUR} + P_{COM} + P_{ACS} + P_{OPR}$$

Onde:

$P_{EPR}$  = parcela referente às exposições ponderadas pelo fator de ponderação de risco a elas atribuído;

$P_{CAM}$  = parcela referente ao risco das exposições em ouro, moeda estrangeira e em operações sujeitas a variação cambial;

$P_{JUR}$  = parcela referente ao risco das operações sujeitas à variação de taxas de juros e classificadas na carteira de negociação;

$P_{COM}$  = parcela referente ao risco das operações sujeitas à variação do preço de mercadorias (*commodities*);

$P_{ACS}$  = parcela referente ao risco das operações sujeitas à variação do preço de ações e classificadas na carteira de negociação;

$P_{OPR}$  = parcela referente ao risco operacional.

A fórmula do Patrimônio de Referência Exigido inclui o cálculo da parcela referente ao risco operacional. Mas como calcular tal parcela?

No ano seguinte, em 2008, o Banco Central do Brasil publicou a Circular nº 3.383 onde estabeleceu os procedimentos para o cálculo da parcela de PRE referente ao risco operacional que trata a Resolução nº 3.490.

A Circular estabelece que a instituição adote uma das metodologias de cálculo mais apropriada a ela (Abordagem do Indicador Básico, Abordagem Padronizada Alternativa ou Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada).

Se a instituição adotar a Abordagem do Indicador Básico, deverá apurar a parcela do risco operacional seguindo a fórmula apresentada abaixo:

$$P_{OPR} = Z \cdot \frac{\sum_{t=1}^3 \max [0,15 \times IE_t; 0]}{n}, \text{ onde:}$$

$Z$  = multiplicador, conforme definido no art. 8º;

$IE_t$  = Indicador de Exposição ao Risco Operacional no período anual "t"; e

$n$  = número de vezes, nos três últimos períodos anuais, em que o valor do IE é maior que zero.

Figura 8 - Fórmula para a apuração da parcela do risco operacional para a Abordagem do Indicador Básico.

Fonte: Circular nº 3.383/08 do Banco Central do Brasil.

Para entendimento dos elementos constantes na fórmula, considera-se o multiplicador “Z”, como um valor estipulado na própria Resolução, em seu artigo 8º, conforme a descrição a seguir:

- 0,20: de 1º de julho de 2008 até 31 de dezembro de 2008;
- 0,50: de 1º de janeiro de 2009 até 30 de junho de 2009;
- 0,80: de 1º de julho de 2009 até 31 de dezembro de 2009;
- 1,00: a partir de 1º de janeiro de 2010.

O Indicador de Exposição ao Risco Operacional (IE) corresponde, para cada período anual, à soma dos valores semestrais das receitas de intermediação financeira e das receitas com prestação de serviços, deduzidas as despesas de intermediação financeira.

Resumidamente, Silva (2004, pg. 2) cita que o capital para risco operacional deverá ser igual a média dos últimos três anos de uma porcentagem fixa da renda bruta anual positiva (15%).

No caso da instituição adotar a Abordagem Padronizada Alternativa, a fórmula para cálculo da parcela de risco operacional passa a ser a seguinte, conforme demonstrado na Figura 9:

$$P_{OPR} = Z \cdot \frac{\sum_{t=1}^3 \max \left[ \left( \sum_{i=1}^2 IAE_{i,t} \times \beta_i \right) + \left( \sum_{i=3}^8 IE_{i,t} \times \beta_i \right); 0 \right]}{3}, \text{ onde:}$$

$Z$  = multiplicador, conforme definido no art. 8º;

$IAE_{i,t}$  = Indicador Alternativo de Exposição ao Risco Operacional, no período anual "t", apurado para as linhas de negócio "i" mencionadas no art. 4º, **caput**, incisos I e II;

$IE_{i,t}$  = Indicador de Exposição ao Risco Operacional, no período anual "t", apurado para as linhas de negócio "i" mencionadas no art. 4º, **caput**, incisos III a VIII; e

$\beta_i$  = fator de ponderação aplicado à linha de negócio "i".

Figura 9 - Fórmula para a apuração da parcela do risco operacional para a Abordagem Padronizada Alternativa.

Fonte: Circular nº 3.383/08 do Banco Central do Brasil.

Esta fórmula, mais elaborada, apresenta elementos que a anterior não traz. O Indicador Alternativo de Exposição ao Risco Operacional (IAE), por exemplo, corresponde, para cada período anual, à média aritmética dos saldos semestrais das operações de crédito, de arrendamento mercantil e de outras operações com características de concessão de crédito e dos títulos e valores mobiliários não classificados na carteira de negociação, multiplicada pelo fator 0,035.

Já o Indicador de Exposição ao Risco Operacional, diferente da primeira fórmula, é apurado com base nas linhas de negócios mencionadas na Resolução, sendo elas: finanças corporativas, negociação e vendas, pagamentos e liquidações, serviços de agente financeiro, administração de ativos e corretagem de varejo.

O fator de ponderação  $\beta_i$ , aplicado à linha de negócio, é um valor que corresponde a:

- 0,12 para as linhas de negócio Administração de Ativos e Corretagem de Varejo;
- 0,15 para as linhas de negócio Serviços de Agente Financeiro; e
- 0,18 para as linhas de negócio Finanças Corporativas, Negociação e Vendas e Pagamentos e Liquidações.

Segundo a resolução, todas as operações da instituição financeira devem ser alocadas em uma das linhas de negócio mencionadas a norma. Caso isso não seja possível, a entidade deverá alocar tal operação em uma linha de negócio cujo fator de ponderação  $\beta_i$  seja 0,18.

A Figura 10 demonstra a fórmula da terceira e última abordagem que as instituições podem adotar para o cálculo da parcela de risco operacional:

$$P_{OPR} = Z \cdot \frac{\sum_{t=1}^3 \max\{(IAE_t \times 0,15) + (IE_t \times 0,18)\}0}{3}, \text{ onde:}$$

$Z$  = multiplicador, conforme definido no art. 8º;

$IAE_t$  = Indicador Alternativo de Exposição ao Risco Operacional, no período anual "t", apurado de forma agregada para as linhas de negócio mencionadas no art. 4º, **caput**, incisos I e II; e

$IE_t$  = Indicador de Exposição ao Risco Operacional, no período anual "t", apurado de forma agregada para as operações não incluídas nas linhas de negócio mencionadas no art. 4º, **caput**, incisos I e II.

Figura 10 - Fórmula para a apuração da parcela do risco operacional para a Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada.

Fonte: Circular nº 3.383/08 do Banco Central do Brasil

A diferença entre as modalidades Padronizada Alternativa ou Padronizada Alternativa Simplificada é simplesmente as linhas de negócios utilizadas no cálculo. Nesta abordagem, as linhas de negócios consideradas são Varejo e Comercial, com seus fatores de ponderação  $\beta_i$  iguais a 0,12 e 0,15, respectivamente.

#### 4.12 Lei do Sac

Nos últimos anos, o aumento e a facilidade em adquirir produtos e serviços, seja pela internet, por telefone, ou até mesmo da maneira mais simples que é se

dirigir até um estabelecimento e comprar o que se deseja, acabou por desencadear um novo problema: a possível insatisfação diante da nova aquisição. Quem já não adquiriu algo que não teve suas expectativas atendidas e procurou recorrer ao Serviço de Atendimento ao Cliente, mais conhecido como SAC?

As reclamações são inúmeras e, apesar de maioria das empresas possuírem um canal de comunicação para seus clientes, nem sempre estes ficam satisfeitos com o atendimento. E os motivos são muitos: grande tempo de espera, falta de agilidade na resolução do problema, atendentes com pouco ou nenhum treinamento seja no trato com o cliente ou no conhecimento do produto, são alguns dos pontos que estão no topo dessa lista.

Devido a esses acontecimentos e pela falta punições e regulamentos específicos sobre o assunto, em 31 de julho de 2008 foi editado o Decreto nº 6.523 que ficou conhecido como a Lei do SAC.

Além de regulamentar a Lei nº 8.078/90 que trata basicamente da proteção ao consumidor, o Decreto citado define SAC como sendo o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenha como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços. A norma exclui do âmbito de aplicação do Decreto a oferta e a contratação de produtos e serviços realizados por telefone.

Na própria definição do que deve ser o serviço de atendimento ao consumidor, passa despercebido um dado importante, que não é esclarecido ao público em geral. Quando a norma trata das “*prestadoras de serviços regulados*”, ela está se referindo às prestadoras de serviços regulados pelo **Poder Público**. Quaisquer exigências feitas pelo consumidor às empresas em relação à Lei do SAC, só se aplicarão na íntegra quando se tratar de todas as empresas classificadas como reguladas, e não todas as existentes. Um consumidor, por exemplo, pode muito bem exigir a aplicação da lei em uma empresa prestadora de serviço de telefonia fixa. Entretanto, não poderá exigir que essa mesma lei se aplique à multinacional fabricante do refrigerante mais consumido no país.

O Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC) alerta que as empresas sujeitas ao Decreto do SAC são aquelas fornecedoras de serviços regulados pelo Poder Público Federal, conforme mostra a Tabela 2:

<b>Empresas sujeitas ao Decreto nº 6.523</b>
Banco Comercial
Plano de Saúde
Transporte Aéreo
Cartão de Crédito
Seguradoras
Transporte Terrestre
Energia Elétrica
Telefonia Celular
TV por Assinatura
Financeiras
Telefonia Fixa

Tabela 2 - Empresas Sujeitas ao Decreto nº 6.523/08.

Fonte: (DPDC) Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor.

De acordo com listagem fornecida pelo DPDC, a entidade estudada neste trabalho (banco comercial) está sujeita a esta lei.

## **5 ESTUDO DE CASO**

### **5.1 A Instituição**

A empresa escolhida para este trabalho é uma sociedade anônima de capital aberto que atua sob a forma de banco múltiplo e opera nas carteiras comercial, crédito, financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento, arrendamento mercantil e de investimentos, inclusive nas de operações de câmbio, corretagem de títulos e valores mobiliários e administração de cartões de crédito e consórcios. A instituição em questão é controladora de quatro empresas do grupo, possuindo operações, também, no exterior.

A empresa, em conformidade com o artigo 6º da Resolução nº 3.380/06, executa suas atividades de gerenciamento do risco operacional em uma unidade específica.

É de conhecimento geral que a mudança ou implantação de um novo sistema em uma empresa acarreta em certo período de adaptação. Mudar a cultura de uma entidade não é diferente. Se pensarmos, é até mais complicado, pois envolvem cultura, valores das pessoas que nela trabalham. Nesse sentido, a instituição em questão vem divulgando a todos seus colaboradores, através de diversos meios de comunicação (intranet, e-mail, distribuição de material informativo, fóruns de discussão e troca de experiências) a implantação do gerenciamento dos riscos operacionais existentes nela.

A divulgação da gestão de riscos visa dar ciência a todos os funcionários dos riscos existentes e, na ocorrência de algum deles, saber como identificá-los em tempo oportuno para que as devidas providências possam ser tomadas, reduzindo ao máximo os possíveis impactos.

### **5.2 A Gestão do Risco Operacional na Instituição Bancária**

Conforme citado anteriormente, a empresa escolhida para esta pesquisa desenvolve suas atividades de risco operacional em uma unidade específica, como exige a Resolução nº 3.3380/06, juntamente com as atividades das outras

modalidades de risco elencadas nesta norma. Isto quer dizer que as atividades da unidade de risco não podem se misturar às atividades de auditoria interna, por exemplo. A empresa, anteriormente à norma, concentrava suas atividades de risco operacional, especificamente, juntamente com a Controladoria. As outras modalidades de risco apresentavam-se pulverizadas em outras áreas da Instituição. Atualmente, esse gerenciamento é feito em uma única unidade que concentra todos os tipos de riscos identificados na organização.

O Banco utiliza como método de identificação de riscos a técnica de CSA (*Control Self-Assessment*) que, segundo Correia (1999, pg. 9) é uma metodologia utilizada para avaliar o alcance dos objetivos empresariais estabelecidos e os riscos envolvidos neste processo, além de avaliar a efetividade dos controles internos estabelecidos para minimizar estes riscos. Essa técnica, como descrita anteriormente, identifica os riscos através de *check lists*.

A gestão do risco operacional opera de maneira descentralizada na instituição. O fluxo deste gerenciamento inicia-se a partir do mapeamento de macroprocessos. Inicialmente, foram identificados 40 macroprocessos, que posteriormente são subdivididos em processos, ordenados por relevância de risco operacional onde o nível 5 é classificado como “muito alto”, nível 4 “alto”, nível 3 “médio”, nível 2 “baixo” e “nível 1 “muito baixo”. A revisão destes macroprocessos é feita anualmente e sua relevância leva em consideração, entre vários fatores, a continuidade dos negócios da empresa. Os níveis de relevância são referendados pela diretoria do Banco.

Após o consenso com relação aos macroprocessos, a área de risco operacional elabora um questionário (*check list*) de avaliação de riscos e controles, tomando por base as desconexões do mapeamento, relatórios de auditoria interna e externa e outros procedimentos que se julgar necessário para a elaboração do documento.

Quando o *check list* está concluído, o responsável (que foi previamente indicado) da área que foi mapeada, recebe o questionário (desenvolvido através de um sistema próprio) e o responde avaliando a existência ou não de controles para cada risco identificado, a probabilidade do evento de risco ocorrer e seu impacto caso ocorra. As respostas são validadas pelo superintendente da área e, posteriormente, encaminhadas à gerência de risco operacional.

Com o questionário concluído, o departamento de risco recebe as respostas dadas pelo gestor indicado, elaborando agora, os apontamentos referentes os riscos operacionais da área mapeada. Estes apontamentos são devolvidos ao gestor da unidade questionada, solicitando planos de ação para mitigação dos riscos apontados por ele. Normalmente, é dado um prazo em torno de 10 dias para a sua elaboração.

O processo de identificação dos riscos operacionais, na instituição, pode ser visualizado na Figura 11:

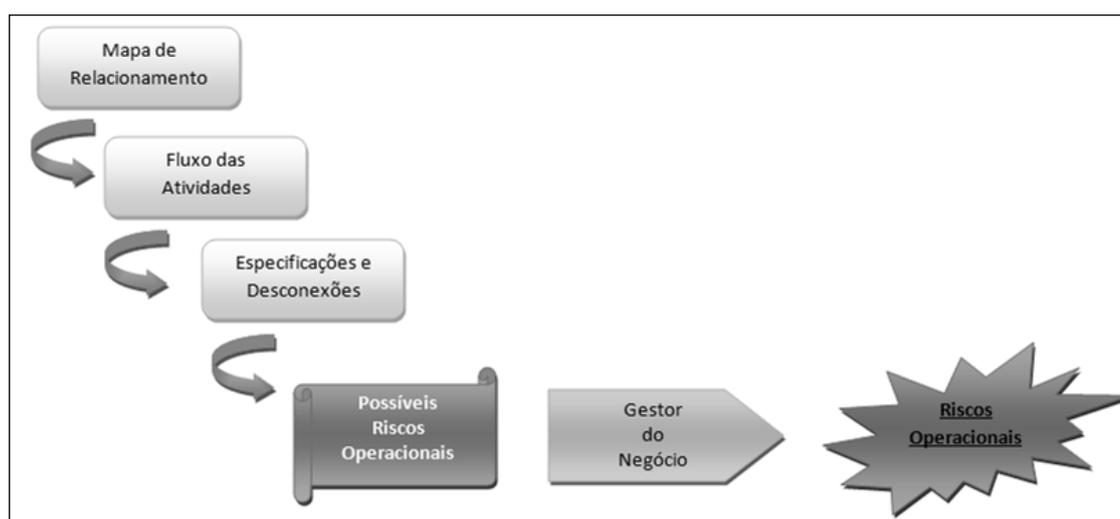


Figura 11 - Identificação dos Riscos Operacionais da Instituição Financeira.  
Fonte: Autoria própria.

Na etapa da elaboração do plano de ação, pelo gestor da área mapeada, além dele definir o prazo para implantação do plano, há quatro opções em resposta ao risco identificado:

- Reduzir o risco: é a opção mais comum de todas. É qualquer ação tomada com o intuito de reduzir ou até mesmo mitigar o risco identificado. Pode ser através de ações como a criação de relatórios, normatizações, disseminação do conhecimento, entre outros. A decisão é feita sem deixar de lado a análise do custo-benefício para a criação/implantação de um controle;
- Aceitar o risco: O gestor de uma área aceita o risco se o impacto financeiro de uma ação for menor do que o custo para a

implementação de um controle. Geralmente, um risco é aceito quando ele é classificado como baixo ou muito baixo;

- Transferir o risco: A transferência de um risco ocorre quando um serviço, por exemplo, passa a ser terceirizado ou quando há a contratação de um seguro por parte da entidade;
- Evitar o risco: Um risco é evitado quando o gestor da área, após identificá-lo, decide por eliminar a atividade que está gerando o risco em questão. Essa opção é a menos comum, entre todas.

Como plano de ação concluído, os resultados são consolidados em uma matriz que, nada mais é, do que uma representação gráfica de todo o processo. Esta matriz é encaminhada, para deliberação, ao Comitê de Gestão de Controles Internos, para o Comitê de Gestão Bancária, Diretoria e Conselho de Administração. Após a deliberação, o plano aprovado é encaminhado pela área de risco para a área de *compliance*, na Controladoria, para que esta faça o acompanhamento da execução dos planos de ação.

Com relação a metodologia escolhida para a apuração da parcela de capital para cobertura de Risco Operacional (Popr), estabelecido pela Circular nº 3.383/08 e pelo Comunicado nº 16.913/08, ambos publicados pelo Banco Central do Brasil, a instituição adotou, inicialmente, a Abordagem do Indicador Básico (BIA).

### **5.3 A gestão do Risco Operacional em outras Instituições Bancárias**

No que diz respeito à gestão do risco operacional em outras instituições bancárias, uma pesquisa que contemplou mais quatro instituições financeiras, todas elas atuantes no mesmo segmento de mercado que a empresa objeto deste estudo de caso, é possível apresentar qual o seu panorama em relação à entidade observada neste trabalho.

Diante da amostra, coletada através de informações divulgadas em relatórios específicos de gestão de riscos ou através de notas explicativas constantes em suas demonstrações financeiras, podemos observar que:

- Todas as empresas estão em conformidade com a Resolução nº 3.380/06 que dispõe sobre a implementação de estrutura de

gerenciamento do risco operacional, apresentando-se capacitadas a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar o risco operacional;

- Com relação ao processo de identificação dos riscos operacionais, somente um dos bancos da amostra citou, claramente, qual metodologia é utilizada. A técnica citada neste banco da é o CRSA (*Control Risk Self Assessment*). As outras entidades não citaram suas metodologias de identificação de riscos;
- Com relação às técnicas de mensuração, em atendimento à Resolução nº 3.490/07 e à Resolução nº 3.383/08, as quatro empresas da amostra adotaram como metodologia para o cálculo da Parcela de Risco Operacional ( $P_{opr}$ ) do Patrimônio de Referência Exigido (PRE) a Abordagem Padronizada Alternativa (ASA), sendo que, uma delas, já encontra-se em fase de desenvolvimento e implantação da Abordagem Avançada (AMA);
- Todas as empresas citaram qual(is) área(s) é(são) responsável(eis) ou encontram-se envolvidas pelo gerenciamento do risco operacional. Entretanto, nenhuma das empresas apresentam a mesma estrutura e áreas responsáveis pela gestão do risco operacional. Todos os bancos da amostra citaram a criação de comitês especificamente voltados à gestão de riscos;
- Uma das empresas da amostra praticamente não fez menção às práticas adotadas na instituição em relação à identificação e controle dos riscos operacionais, e sim apresentou, em linhas gerais, a existência de controles dos principais riscos existentes, sendo, justamente o risco operacional, o item mais sucinto do relatório.

Feitos os apontamentos sobre a gestão de riscos, em especial o risco operacional, podemos dizer que:

- Apesar de ser de interesse dos *stakeholders*, somente duas empresas citaram claramente suas metodologias utilizadas para a identificação dos riscos na organização. Coincidentemente, as duas empresas que citaram, utilizam técnicas similares, pois o CSA (*Control Self-Assessment*) avalia a efetividade dos controles internos estabelecidos para minimizar riscos, enquanto que CRSA (*Control Risk Self Assessment*) faz o mesmo, porém estendendo a análise aos riscos. A

pesquisa constatou que os *check lists* encaminhados aos gestores responsáveis pelo risco operacional de determinada área do Banco em estudo, embora “mascarado”, também utiliza em seus questionários perguntas para identificar riscos, evitando perguntas com repostas do tipo “sim” e “não”, sem acrescentar ou agregar maiores informações;

- Em comparação à empresa deste estudo, todos os outros bancos utilizam como metodologia para o cálculo da Parcela de Risco Operacional (Popr) do Patrimônio de Referência Exigido (PRE) a Abordagem Padronizada Alternativa (ASA), ou seja, um modelo mais apurado que a BIA, método utilizado pela organização ora estudada;
- O fato das empresas apresentarem estruturas distintas quanto à localização física e adequação de responsabilidades da gestão de risco dentro da entidade, pode-se aferir que isso pode decorrer da falta de certeza em um assunto considerado a maior inovação em termos de conceitos em controladoria nos últimos dez anos. O cuidado que todas as instituições devem ter em atendimento a norma do BACEN é que, fisicamente, a área de gestão de riscos não deve estar no mesmo espaço que a auditoria interna ou com a controladoria justamente para que, conceitualmente, isso não gere confusão no desempenho das atividades.

#### **5.4 A Unidade de Call Center da Instituição**

A Unidade de *Call Center* do Banco, também conhecida por Unidade de Relacionamento com Clientes, está situada na capital do Estado da Instituição, em prédio diverso da Administração Central. O espaço ocupa um andar inteiro, locado. O prédio possui gerador próprio administrado pelo locador e suas 120 estações de trabalho, bem como o mobiliário, são locados por uma empresa.

A Unidade de *Call Center* atua hoje com os seguintes canais de atendimento:

- ✓ *Call Center* de Agências, com projeto de expansão em andamento;
- ✓ Atendimento Eletrônico por Telefone.

Conforme as demonstrações publicadas da organização, o *Call Center* recebeu, durante o primeiro trimestre de 2011, 1,3 milhões de acessos no

atendimento eletrônico e efetuou 156,1 mil atendimentos personalizados, movimentando um montante superior a R\$61,3 milhões, além de realizar serviços informativos aos clientes. No mesmo período, o *Call Center* de Agências recebeu 322,1 mil ligações e movimentou mais de R\$6,7 milhões.

A estrutura organizacional deste departamento conta com quatro gerências, cada qual com suas atribuições específicas. O nome de cada área será preservado neste trabalho, sendo apresentado somente suas atribuições para fins de caracterização.

A primeira delas é responsável pelo contato com os clientes. Nesta gerência, além de existir a preocupação para desenvolver e/ou adaptar a abordagem feita aos clientes, os colaboradores também planejam e executam campanhas de vendas, em conformidade com as metas comerciais da instituição, controlando o desempenho das mesmas a partir de ferramentas de controle desenvolvidos dentro da própria unidade. A utilização de recursos multimídia para viabilizar estratégias com clientes potenciais e para acompanhamento, avaliação e implantação de melhores práticas adotadas pelo mercado também são atribuições desta área.

A segunda gerência existente no *Call Center* é responsável pela parte operacional que, de um modo geral, realiza a gestão do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Nesta área, são feitos os acompanhamentos das atividades relativas ao setor de *Back Office* (retaguarda da operação), do desempenho operacional dos canais de atendimentos da unidade e a supervisão dos atendimentos prestados nos PAs. Aqui também é feita toda a parte de coordenação dos recursos humanos como a disseminação de novas normas, rotinas e procedimentos para a equipe de atendentes, definição de acessos aos usuários de sistemas, monitoramento da performance das equipes, direcionamento de ações corretivas quando necessárias e coordenação da distribuição dos atendentes conforme o fluxo de ligações por meio de análise de tráfego.

A área considerada de planejamento e controle é a terceira gerência deste departamento. Em suma, é aqui onde se pensa no “como fazer”, “como melhorar”. Esta gerência que estrutura e consolida os processos do departamento, procura dar o suporte necessário à unidade através do planejamento e acompanhamento das atividades relativas ao serviço de apoio administrativo, elaboração e atualização dos *scripts* que serão utilizados no atendimento ao cliente, planejamento, monitoramento e estabelecimento de indicadores de desempenho relativos à qualidade do

atendimento, tratamento das chamadas, produtividade e capital humano e identificação da necessidade dos recursos humanos requeridos pela estrutura dos canais de atendimento do *Call Center*.

A quarta e última, porém não menos importante área deste departamento é a área técnica. Esta gerência cuida especificamente de toda a parte tecnológica do *Call Center* a fim de que os recursos necessários ao bom desempenho do que a área se propõe esteja em pleno funcionamento e de acordo com as normas e critérios de segurança estabelecidos pelo Banco. Entre suas atribuições estão desenvolver processos de suporte técnico à unidade para que sejam atingidos os níveis de SLA (*Service Level Agreement*) acordados, estar atento às soluções tecnológicas de mercado, acompanhar a implantação de projetos de tecnologia e a integração de processos, produtos e serviços em ambiente relacionado com clientes com a utilização de recursos multimídia, interagir com os órgãos responsáveis da instituição pelo desenvolvimento de sistemas de infraestrutura, segurança de tecnologia da informação de maneira proativa nas inoperâncias, instabilidades alterações de configurações realizando as intervenções necessárias, entre outros.

## **5.5 O Call Center de Agências**

De acordo com a normatização interna do Banco referente à Unidade de *Call Center* desta instituição, define-se *Call Center* de Agências como uma central de relacionamento personalizado, que disponibiliza informações, consultas e transações bancárias por telefone, tendo como público-alvo a Pessoa Física, clientes e não clientes do Banco.

Segundo a norma citada, o *Call Center* de Agências tem como finalidade capturar ligações telefônicas direcionadas originalmente para as agências com vistas de liberar os profissionais das áreas de negócios e demais empregados das agências para a realização de suas atividades.

As atribuições básicas desta Unidade são:

- manter o sistema de *Call Center* de agências em funcionamento, prestando informações e executando serviços solicitados pelos clientes e não clientes;

- prestar esclarecimentos sobre este processo às demais unidades do Banco.

O *Call Center* atua com o Atendimento Personalizado. Quando o cliente liga para a sua agência, o *Call Center* de Agências captura sua ligação e a Unidade de Resposta Audível (URA) solicita que se opte por 1 (Pessoa Física) ou 2 (Pessoa Jurídica). Se o cliente optar por 1 (Pessoa Física), sua ligação será transferida diretamente para o *Call Center* de Agências, onde terá um atendimento personalizado. Se o cliente insistir em ser atendido por um funcionário da agência, o operador transfere a ligação a esta (processo este feito através da tecnologia VOIP, com exceção de uma agência que utiliza tecnologia digital). Caso o cliente optar por 2 (Pessoa Jurídica) será direcionado para a sua agência, para o setor responsável. O horário de funcionamento do *Call Center* é das 8h30min às 18h30min, de segunda à sexta-feira.

## 5.6 Plano de Continuidade de Negócios (PCN)

Segundo Silva et al (pg. 3) plano de continuidade de negócios (PCN) é uma metodologia elaborada para garantir a recuperação de um ambiente de produção, independentemente de ocorrências que suspendam suas operações e dos danos nos componentes (*softwares, hardware, infraestrutura, etc.*) por ele utilizados.

O Plano de Continuidade de Negócios (PCN), o qual é a tradução de *Business Continuity Plan* (BCP), é o desenvolvimento preventivo de um conjunto de estratégias e planos de ação de maneira a garantir que os serviços essenciais sejam devidamente identificados e preservados após a ocorrência de um desastre, e até o retorno à situação normal de funcionamento da empresa dentro do contexto do negócio do qual ela faz parte. (PLANO, 2011, não paginado).

De acordo com Francisco (2004, pg. 43), os principais objetivos que devem ser atingidos pelo PCN são:

- Garantir a segurança dos empregados e visitantes;
- Minimizar danos imediatos e perdas numa situação de emergência;

- Assegurar a restauração das atividades, instalações e equipamentos o mais rápido possível;
- Assegurar a rápida ativação dos processos de negócio críticos;
- Fornecer conscientização e treinamento para as pessoas-chave encarregadas desta atividade.

Assim, podemos afirmar que a criação de um plano de continuidade dos negócios é indispensável para todas as organizações no sentido de prever os eventos que podem ocorrer e todos os danos que podem ser causados, caso o plano não exista, perante o mercado e, especialmente, perante os clientes da entidade.

Na instituição, objeto deste estudo, o departamento de *Call Center* criou um documento identificado como Plano de Continuidade de Negócios, focando o Plano de Continuidade Operacional (PCO).

Conforme Silva et al (pg. 5) explica, o PCO tem o propósito de definir os procedimentos para contingenciamento dos ativos que suportam cada processo de negócio, objetivando reduzir o tempo de indisponibilidade e, conseqüentemente, os impactos potenciais ao negócio.

Na unidade de *Call Center* do Banco, este documento foi desenvolvido com o objetivo de dar continuidade aos processos diante dos eventuais riscos operacionais que possam influenciar negativamente nos negócios da Instituição. Ele identifica os funcionários envolvidos em cada etapa do processo (que neste trabalho terão seus nomes preservados), suas funções, setores e responsabilidades. O PCO aponta os riscos operacionais que podem ser ocasionados em decorrência de uma série de fatores internos e externos que possam prejudicar o bom andamento dos negócios da empresa.

O Anexo 1 deste trabalho lista os riscos operacionais, constantes no plano de contingência operacional, mapeados no departamento de *Call Center*, trazendo as instruções necessárias para que as devidas medidas sejam tomadas a fim de minimizar os impactos negativos que podem ser gerados a partir de tais ocorrências.

## 6 CONCLUSÃO

Neste trabalho pôde-se verificar os riscos operacionais existentes em um departamento de *Call Center* e o quanto é importante possuir uma gestão de riscos eficiente, com controles capazes de identificar a real exposição de uma organização sem que esta incorra em perdas substanciais.

Conhecer os riscos existentes (uma necessidade cada vez mais básica em uma entidade) também demonstra cuidado e responsabilidade com o cliente. Hoje, os consumidores em geral estão cada vez mais atentos ao mercado, pois possui uma diversificada gama de empresas e produtos concorrentes. Com certeza, a empresa será escolhida após uma análise que levará em consideração, entre outros fatores, a garantia e a segurança de um produto ou serviço prestado. Para poder atender um consumidor cada vez mais exigente e continuar atuante no mercado, negligenciar os riscos é assinar uma sentença de morte.

Para gerenciar riscos é necessário controles. Para que se possuam controles, é essencial que haja disciplina. A cultura organizacional é fundamental para que o gerenciamento de riscos obtenha êxito e que possam a cada dia ser aperfeiçoados de acordo com as exigências do mercado.

As constantes e significativas mudanças ocorridas nos últimos anos no mercado financeiro fizeram com que surgisse a necessidade de identificar, mensurar e divulgar os riscos aos quais uma instituição está exposta e seus prováveis efeitos que possam comprometer, até mesmo, a sua continuidade. Diariamente, novas tecnologias surgem e crimes como a lavagem de dinheiro colocam em risco instituições financeiras como a observada neste trabalho.

Acredita-se que, diante do estudo exposto, fica clara a importância existente na identificação, mensuração e mitigação dos riscos operacionais de uma organização. Entretanto, apesar de se constatar os esforços dos empregados para o desenvolvimento desta área dentro do Banco em estudo, verifica-se que ainda há muito a ser feito. Especificamente no departamento de *Call Center*, nota-se que mesmo havendo um plano de continuidade de negócios, que é revisado periodicamente a fim de deixá-lo sempre atualizado, as instruções dadas aos funcionários, no momento da ocorrência de algum evento de risco operacional, mostram-se superficiais diante dos reflexos que possam causar.

Outro ponto a ser levantado com relação a estes eventos é que o departamento de gestão de riscos, por ainda ser uma área que está tomando forma, sem pessoal suficiente a fim de que possa atender toda a organização e com o treinamento e assessoria adequados, torna-se mais complicado ainda, mensurar esses eventos que foram identificados. Recentemente a área de gestão de riscos passou a contar com a assessoria de uma empresa externa para implantar melhorias em termos de gestão de riscos, porém ainda há um longo caminho a ser trilhado. Saber o impacto financeiro de qualquer um dos riscos mapeados torna-se cada vez mais necessário para que a instituição saiba do seu valor e que esteja em consonância com a estratégia traçada.

Por fim, podemos afirmar que apesar das dificuldades enfrentadas pela organização, no que tange à gestão de riscos, a instituição está no caminho certo. Buscar conhecimento e assessoria demonstram o interesse necessário para fazer com que o projeto continue progredindo e aprimorando-se, rumo à excelência que a empresa comprova merecer.

## REFERÊNCIAS

COMMITTEE of Sponsoring Organizations. **About us:** history. [S.l.]: COSO, 2010. Disponível em: <<http://www.coso.org/>>. Acesso em: 29 maio 2011.

AS QUARENTA recomendações. In: Conselho de Controle de Atividades Financeiras, Unidade de Inteligência Financeira do Brasil. **Downloads.** Brasília, DF. Grupo de Ação Financeira contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo – FATF – GAFI, 2003. Disponível em: <<https://www.coaf.fazenda.gov.br/downloads/40%20Recs.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2011.

ATTIE, W. **Auditoria:** conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2000.

ACORDOS de Bretton Woods. In: WIKIMEDIA FOUNDATION. Wikipédia. São Francisco, 2011. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Acordos\\_de\\_Bretton\\_Woods](http://pt.wikipedia.org/wiki/Acordos_de_Bretton_Woods)>. Acesso em: 29 maio 2011.

BASEL Committee: 1993 to 1995. In: BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **Monetary et financial stability.** Suíça: BIS, procurar cidade, senão tirar e colocar S.l. [20--?]. Disponível em: <<http://www.bis.org/about/index.htm>>. Acesso em: 30 maio 2011.

BASILÉIA I. In: WIKIMEDIA FOUNDATION. Wikipédia. São Francisco, 2009. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Basileia\\_I](http://pt.wikipedia.org/wiki/Basileia_I)>. Acesso em: 29 maio 2011.

BICHO, L.; BAPTISTA, S. **Modelo de Porter e análise SWOT:** estratégias de negócio. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2006. Disponível em: <[http://prof.santana-esilva.pt/gestao\\_de\\_empresendimentos/trabalhos\\_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20Análise%20SWOT\\_DOC.pdf](http://prof.santana-esilva.pt/gestao_de_empresendimentos/trabalhos_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20Análise%20SWOT_DOC.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

BRASIL. Carta-Circular nº 3.430, de 11 de fevereiro de 2010. Esclarece aspectos relacionados à prevenção e combate às atividades relacionadas com os crimes previstos na Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, tratados na Circular nº 3.461, de 24 de julho de 2009. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2010. **Legislação e Normas.** Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=110012132>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Circular nº 3.383, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre os procedimentos para o cálculo da parcela do Patrimônio de Referência (PRE) referente ao risco operacional ( $P_{opr}$ ), de que trata a Resolução nº 3.490, de 2007. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2008. **Normas com Caracteres Especiais**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Htms/Normativ/CIRCULAR3383.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Circular nº 3.517, de 07 de dezembro de 2010. Altera a Circular nº 3.461, de 24 de julho de 2009, que consolida as regras sobre os procedimentos a serem adotados na prevenção e combate às atividades relacionadas com os crimes previstos na Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2010. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=110102865>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Comunicado nº 12.746, de 09 de dezembro de 2004. Comunica os procedimentos para a implementação da nova estrutura de capital - Basileia II. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2004. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=104206982>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Comunicado nº 20.615, de 17 de fevereiro de 2011. Divulga orientações preliminares e cronograma relativos à implementação no Brasil, das recomendações do Comitê de Basileia para Supervisão Bancária acerca da estrutura de capital e de requerimentos de liquidez (Basileia III). In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2011. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=088128463>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC. In: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Brasília, DF, 2008. **Decretos: 2008**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm)>. Acesso em: 29 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Deliberação CVM nº 521 de 27 de junho de 2007. Disciplina, no âmbito da Comissão de Valores Mobiliários, o Sistema de Supervisão Baseada em Risco do mercado de valores mobiliários – SBR. In: COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Rio de Janeiro, 2007. **Legislação e Regulamentação**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/Atos/deli/deli521.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Lei 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. In: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Brasília, DF, 1998. **Leis Ordinárias: 1998**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9613.htm>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução 1.524, de 21 de dezembro de 1988. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 1988. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=088128463>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução 2.084, de 21 de dezembro de 2000. Dispõe sobre controles do risco de liquidez. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2000. **Legislação e Normas**. Disponível em: Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=100245154>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994. Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 1994. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=094163143>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 1998. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=098186548>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução 3.380, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2006. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=106196825>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução 3.427, de 21 de dezembro de 2006. Estabelece, como política a ser observada no mercado de valores mobiliários, e como orientação geral das atividades finalísticas da CVM, a adoção de um modelo de regulação e supervisão baseado em risco, com a implantação de um Sistema de Supervisão Baseada em Risco do mercado de valores mobiliários - SBR. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2006. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=106407479>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução 3.464, de 26 de junho de 2007. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de mercado. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2007. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=107200095>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução 3.490, de 29 de junho de 2007. Dispõe sobre a apuração do Patrimônio de Referência Exigido (PRE). In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2007. **Normas com Caracteres Especiais**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Htms/Normativ/RESOLUCAO3490.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2011.

\_\_\_\_\_. Resolução 3.721, de 30 de abril de 2009. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de crédito. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, 2009. **Legislação e Normas**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=109034287>>. Acesso em: 30 maio 2011.

BRITO, O. S. **Controladoria de risco: retorno em instituições financeiras**. São Paulo. Saraiva, 2003.

CAMARGO, R. A. Gestão de risco corporativo. In: TREINAMENTO EM GESTÃO DE RISCO CORPORATIVO. São Paulo, 2008. Institute For Internacional Research do Brasil – IIR Training Desenvolvimento e Performance Empresarial, São Paulo, 2008.

CARNEIRO, F. F. L.; VIVAN, G. F. A.; KRAUSE, K. O novo acordo de Basileia: um estudo de caso para o contexto brasileiro. In: BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF, [ca. 2004]. Disponível em: <[http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/O%20Novo%20Acordo%20de%20Basil%C3%A9ia\\_um%20estudo%20de%20caso%20para%20o%20contexto%20brasileiro.pdf](http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/O%20Novo%20Acordo%20de%20Basil%C3%A9ia_um%20estudo%20de%20caso%20para%20o%20contexto%20brasileiro.pdf)>. Acesso em: 29 de maio 2011.

CARVALHO, D. B.; SANTOS, G. M. **Os acordos de Basileia**: um roteiro para implementação nas instituições financeiras. São Paulo: FEBRABAN, [2007?]. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/Artigo\\_Basileia\\_6.pdf](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/Artigo_Basileia_6.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

CAVALHEIRO, J. B.; FLORES, P. C. A organização do sistema de controle interno municipal. Porto Alegre, 2007 In: CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Publicações**. Disponível em: <[http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro\\_cont\\_int\\_mun.PDF](http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_cont_int_mun.PDF)>. Acesso em: 29 maio 2011.

COMITÊ de Supervisão Bancária de Basileia. In: WIKIMEDIA FOUNDATION. Wikipédia. São Francisco, 2011. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%AA\\_de\\_Supervis%C3%A3o\\_Banc%C3%A1ria\\_de\\_Basileia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%AA_de_Supervis%C3%A3o_Banc%C3%A1ria_de_Basileia)>. Acesso em: 29 maio 2011.

CONTROLES Internos. In: WIKIMEDIA FOUNDATION. Wikipédia. São Francisco, 2007. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Controles\\_internos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Controles_internos)>. Acesso em: 30 maio 2011.

CORREIA, A. et al. **CSA – Control Self-Assessment**. São Paulo: FEBRABAN; IBCB, 1999.

DEMONSTRAÇÕES Financeiras: 4º Trimestre de 2010. In: BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A., Porto Alegre, 2010. **Informações aos Investidores**. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/banrisul/web/arquivos/Banrisul\\_Balanco\\_DF\\_4T10\\_PT.pdf](http://www.mzweb.com.br/banrisul/web/arquivos/Banrisul_Balanco_DF_4T10_PT.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2011.

DUARTE J. A. M. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos**. [São Paulo]: RISKTECH, [20--]. Disponível em: <<http://www.risktech.com.br/PDFs/RISCORPO.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

\_\_\_\_\_. **Risco: definições, tipos, medição e recomendações para seu gerenciamento**. [São Paulo]: RISKTECH, [20--]. Disponível em: <<http://www.risktech.com.br/PDFs/risco.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

FERREIRA, R. J. **Contabilidade de instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2005.

FILGUEIRAS, C. **Manual de contabilidade bancária**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

FRALETTI, P. B.; FAMÁ, R. Gestão de riscos de mercado: elemento diferenciador na administração de empresas não financeiras. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO-FEA/USP, 6., 2003, São Paulo. **Anais do SemeAd**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/379568/Gestao-de-Riscos-de-Mercado-em-Empresas-pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

FUNÇÃO de compliance. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS – ABBI. PriceWaterhouseCoopers. **Documento Consultivo**. São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

GARCIA, L. F. T.; DUARTE, R. M. Adequações finais ao acordo de Basiléia II. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004. Disponível em: <[http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Apresentacao\\_Basileia%20II%20BACEN\\_Deloitte.pdf](http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Apresentacao_Basileia%20II%20BACEN_Deloitte.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

GERENCIAMENTO de Riscos. Madri: BANCO SANTANDER S.A., 2011. Disponível em: <[http://www.ri.santander.com.br/web/conteudo\\_pt.asp?tipo=213&idioma=0&conta=28](http://www.ri.santander.com.br/web/conteudo_pt.asp?tipo=213&idioma=0&conta=28)>. Acesso em: 29 maio 2011.

GITMAN, J. L. **Princípios de administração financeira – essencial**. Porto Alegre. Bookman, 2001.

GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J. Determinantes de risco de liquidez em cooperativas de crédito: uma abordagem a partir do modelo logit multinomial. In: ANPAD. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.12, n. 4, p. 1019-1041, out./dez. 2008. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_792.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_792.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

GRANDE Depressão. In: WIKIMEDIA FOUNDATION. Wikipédia. São Francisco, 2011. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Grande\\_Depress%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Grande_Depress%C3%A3o)>. Acesso em: 29 maio 2011.

GRUPO de Egmont. Brasília: COAF, [20--?]. Disponível em: <<https://www.coaf.fazenda.gov.br/links-interessantes/organismos-internacionais/the-egmont-group>>. Acesso em: 29 maio 2011.

GRUPO de Trabalho ABBI-FEBRABAN. **Função de Compliance**. São Paulo: FEBRABAN, 2004. Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao\\_de\\_Compliance.pdf](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao_de_Compliance.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

INFORMAÇÕES referentes à gestão de riscos na Caixa. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2009. **Administração de riscos: gestão de riscos na Caixa.** Disponível em: <[http://downloads.caixa.gov.br/\\_arquivos/caixa/cartilhas/Gestao\\_de\\_Riscos\\_na\\_Caixa.pdf](http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/cartilhas/Gestao_de_Riscos_na_Caixa.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

LEI Sarbanes-Oxley. In: WIKIMEDIA FOUNDATION. Wikipédia. São Francisco, 2011. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei\\_Sarbanes-Oxley](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_Sarbanes-Oxley)>. Acesso em: 29 maio 2011.

LENDMAN, S. **O banco central dos Estados Unidos: o templo e os seus segredos** sujos. Lisboa: Associação Resistir.Info., 2006. Disponível em: <[http://resistir.info/eua/fed\\_jun06\\_p.html](http://resistir.info/eua/fed_jun06_p.html)>. Acesso em: 29 maio 2011.

LEOCÁDIO, H. Gestão de Riscos do Empreendimento - Enterprise Wide Risk Management. In: SEMINÁRIO DE REDUÇÃO DE MINÉRIO DE FERRO E MATÉRIAS-PRIMAS, 37., 2007, Bahia. Disponível em: <<http://www.abmbrasil.com.br/.../230907SemReducaoMinerioJoseHenrique.pps>>. Acesso em: 29 maio 2011.

LOPES FILHO & ASSOCIADOS. **O novo acordo de capital da Basiléia (Basiléia II).** In: Riskbank. Boletim Riskbank. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.riskbank.com.br/anexo/basileia2.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

MAIA, C. S. B. **Supervisão em call center: o caminho para o sucesso.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARSHALL, C. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTINS, V. L.. **O caso Enron: um breve enfoque baseado no filme The smartest guys in the room.** In: SCRIBD INC.. Scribd. São Francisco, [200-]. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/6841023/O-caso-Enron>>. Acesso em: 29 maio 2011.

MCI Communications. In: WIKIMEDIA FOUNDATION. Wikipédia. São Francisco, 2011. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/MCI\\_Inc](http://en.wikipedia.org/wiki/MCI_Inc)>. Acesso em: 29 maio 2011

MENDONÇA, A. R. R.. O acordo da Basiléia de 2004: uma revisão em direção às práticas de mercado. **Economia Política Internacional: Análise Estratégica**, São Paulo, n. 2. jul./set. 2004 p. 27-37 Disponível em: <[http://www.eco.unicamp.br/asp-scripts/boletim\\_ceri/boletim/boletim2/05-AnaRosa.pdf](http://www.eco.unicamp.br/asp-scripts/boletim_ceri/boletim/boletim2/05-AnaRosa.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

NICK Lesson. In: WIKIMEDIA FOUNDATION. Wikipédia. São Francisco, 2011. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Nick\\_Leeson](http://pt.wikipedia.org/wiki/Nick_Leeson)>. Acesso em: 29 maio 2011.

NIYAMA, J. K.; GOMES, A. L. O. **Contabilidade de instituições financeiras**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, V. I.; GALVÃO, A. M.; RIBEIRO E. (Org.). **Mercado financeiro: uma abordagem prática dos principais produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PADOVEZE, C. L. O sistema empresa e o processo de gestão. In: TREINAMENTO DE CONTROLADORIA GERAL APLICADA – PRINCIPAIS CONCEITOS, TÉCNICAS E MODELOS, 1., Porto Alegre, 2011. EP Treinamentos, 2011. p. 9-17.

PLANO de continuidade de negócios. WIKIMEDIA FOUNDATION. Wikipédia. São Francisco, 2011. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano\\_de\\_continuidade\\_de\\_neg%C3%B3cios](http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_de_continuidade_de_neg%C3%B3cios)>. Acesso em: 29 maio 2011.

POLÍTICA de gerenciamento de risco operacional do Itaú Unibanco Holding S.A.. São Paulo: Itaú Unibanco Holding S.A., 2009. Disponível em: <[http://ww13.itaub.com.br/PortalRI/HTML/port/governanca/risco\\_operacional.htm](http://ww13.itaub.com.br/PortalRI/HTML/port/governanca/risco_operacional.htm)>. Acesso em: 29 maio 2011.

PONTO de vista da revista Exame: **O que é call center**. Santa Catarina: Data Provider Consultoria – Treinamento – CRM, 2001. Disponível em: <[http://www.dataprovider.com.br/telemedicina/ponto\\_de\\_vista\\_da\\_exame.htm](http://www.dataprovider.com.br/telemedicina/ponto_de_vista_da_exame.htm)>. Acesso em: 29 maio 2011.

RELATÓRIO de gerenciamento de riscos. Porto Alegre: Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., 2010, Porto Alegre. **Governança Corporativa**. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/banrisul/web/arquivos/Banrisul\\_RelatorioRiscos\\_2010\\_PT.pdf](http://www.mzweb.com.br/banrisul/web/arquivos/Banrisul_RelatorioRiscos_2010_PT.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2011.

RELATÓRIO de gestão de riscos: 1º Trimestre de 2011. Brasília: Banco do Brasil S.A., 2011. **Gestão de Riscos**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,136,3604,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=28847&codigoRet=5494&bread=1&codigoNoticia=28847&codigoMenu=208>>. Acesso em: 30 maio 2011.

BOUZAS CONSULTORIA. **Risco operacional**. São Paulo. [20--]. Disponível em: <[http://www.bouzas.com.br/risco\\_operacional.htm](http://www.bouzas.com.br/risco_operacional.htm)>. Acesso em: 29 maio 2011.

RODRIGUES, J. F. **Influência das técnicas de criatividade nos resultados de inovação em uma empresa do ramo metalúrgico em Ponta Grossa – PR.** 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2009. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/133/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

SANTOS, A. P.; PADOVEZE, C. L. Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, DF, ano 36, n. 163, p. 83-97, jan.-fev., 2007.

SCHIMDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006 (Coleção resumos de contabilidade; v. 17).

SILVA, Ronaldo, et al. **Plano de continuidade de negócios – planejamento.** Universidade Católica de Brasília (UCB) Brasília DF – Brasil Coordenação de Pós-Graduação. Brasília, DF. [20--]. Disponível em: <[http://www.lyfreitas.com/artigos\\_mba/artpcn.pdf](http://www.lyfreitas.com/artigos_mba/artpcn.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

SILVA, R. F.; TANAKA, O. Y. Técnica delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde. **Rev. Esc. Enf. USP** . v. 33, n.3, p. 207-16. set. 1999. [São Paulo], 1999. Disponível em: <<http://www.ee.usp.br/reeusp/upload/pdf/685.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

SOUZA, Marcos Fernandes de. **A expressão do jeitinho brasileiro em interações via call center.** 2005. Tese (Doutorado em Letras) – Departamento de Letras, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/tesesabertas/0014250\\_05\\_pretextual.pdf](http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/tesesabertas/0014250_05_pretextual.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2011.

WEISZFLOG, W. Michaelis moderno dicionário da língua portuguesa. In: MICHAELIS. **Português.** São Paulo, 2009, Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 29 maio 2011.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – PROCEDIMENTOS DE CONTINUIDADE NO DEPARTAMENTO DE CALL CENTER

<b>Procedimentos de Continuidade no Departamento de <i>Call Center</i></b>	
<u>Risco</u>	<u>Instruções</u>
<b>1) Falta de energia elétrica.</b>	Acionar o <i>Nobreak</i> e contatar imediatamente com o administrador do prédio.
<b>2) Funcionários e/ou estagiários presos no elevador.</b>	As pessoas que estiverem presas no elevador deverão apertar o alarme no botão "AL" de dentro do mesmo e comunicar a portaria.
<b>3) Problema de acesso à rede.</b>	- Para problemas de acesso à rede corporativa ou aplicativos da estação de trabalho, ligar para o suporte técnico e comunicar o problema. - Se os fones e <i>headsets</i> estiverem com problemas, contatar a empresa fornecedora.
<b>4) Problemas de acesso às estações de trabalho, nos fone e <i>headsets</i>.</b>	Para problemas da estação de trabalho relacionado ao <i>hardware</i> , a empresa fornecedora deverá ser acionada;
<b>5) Impossibilidade de acesso ao prédio do <i>Call Center</i>.</b>	- Distúrbio civil nas proximidades do <i>Call Center</i> e fechamento das ruas próximas: a área de segurança e infraestrutura patrimonial deverá ser acionada e esta deverá entrar em contato com o comandante da Brigada Militar que estiver coordenando o policiamento, solicitando a liberação para acesso ao prédio dos funcionários do banco. O funcionário deverá apresentar o crachá para ter acesso ao prédio; - Se o prazo informado para liberação de acesso ao prédio não for aceitável pela instituição, o procedimento 11 deverá ser executado.
<b>6) Problemas de acesso aos sistemas aplicativos.</b>	- Durante o horário de expediente, acionar a área de teleprocessamento, em ramal específico. Constatado pela área de teleprocessamento que o problema é nos sistemas aplicativos, acionar o analista responsável pelo mesmo (ver fornecedores), conforme o problema identificado.
<b>7) Problemas na consulta ao cadastro do cliente.</b>	Caso a intranet esteja indisponível, a área não poderá consultar cadastro, sendo necessário utilizar um sistema alternativo somente para consulta, não sendo possível efetuar qualquer tipo de alteração se necessário.
<b>8) Problema na central telefônica.</b>	Acionar o departamento de rede e comunicações explicando que a central telefônica está com problemas.
<b>9) Problema na URA</b>	- Acionar o departamento responsável pela solução implantada e a manutenção. Como existem três URAS, se uma delas falhar, as outras duas assumem toda a carga.
<b>10) Mobiliário, cadeiras e lâmpadas estragadas.</b>	Informar a empresa fornecedora.
<b>11) Problemas no sistema de pagamentos.</b>	Em alguns pagamentos pode aparecer a mensagem "probl na comun.servidor", provocada pela indisponibilidade de toda a rede de atendimento por telefone. Neste caso, contatar o responsável pelo setor solicitando que verifique junto às áreas envolvidas o motivo da indisponibilidade.
<b>12) Indisponibilidade total do ambiente <i>Call Center</i>.</b>	Se por qualquer motivo o <i>Call Center</i> ficar indisponível, gerando assim uma inoperância completa do suporte prestado aos clientes do Banco: - Verificar com o Suporte URA a possibilidade de transferir ligações para um dos departamentos do edifício-sede; - Verificar no edifício-sede, em qual dos departamentos seria possível estabelecer os operadores; - Informar ao Suporte URA, qual departamento irá receber as ligações; - No <i>Call Center</i> de agências, transferir as ligações para que as agências as recepcionem.
<b>13) Funcionário ou estagiário com emergência médica.</b>	Em caso de algum funcionário ou estagiário sentir-se com problemas de saúde no local de trabalho, o mesmo deverá ser conduzido a uma emergência clínica de algum hospital que o mesmo tenha convênio. Em caso do estagiário só ser beneficiado pelo Sistema Único de Saúde (SUS), este deverá ser conduzido ao HPS devidamente acompanhado de um funcionário do Departamento de <i>Call Center</i> . Também deverá ser contactado um familiar do referido estagiário/funcionário.
<b>14) Problemas nos sistemas internos do banco.</b>	Acionar a área de teleprocessamento solicitando retorno com a solução do problema.
<b>15) Fumaça dentro do <i>Call Center</i>.</b>	- Se o sinistro acontecer, ligar imediatamente para os responsáveis designados e, se possível, para a central de teleprocessamento; - Retirar os atendentes do ambiente enfumaçado; - Desativar o <i>Call Center</i> e avisar os fornecedores do mobiliário.
<b>16) Problemas na validação de dados em operações sem conclusão.</b>	- Consultar o <i>Remote Banking</i> para verificar se a operação foi concluída; - Informar ao cliente que faça uma nova ligação e confirme se a operação foi efetuada com sucesso.
<b>17) Problemas na recuperação de arquivos.</b>	- Aplicável somente a arquivos armazenados nos <i>Files Servers</i> , ou seja, as estações de trabalho não estão contempladas. Constatada a ausência do arquivo requerido, o proprietário deste deve preencher em formulário específico, disponível na Intranet, a solicitação de restauração de arquivos. A solicitação deverá ser encaminhada, por e-mail, da chave principal do departamento à área responsável.