

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Giovani Paulo Jappe

ANÁLISE DA CONCORDÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS  
DO BANCO X COM OS PRECEITOS DO COMITÊ DA BASILEIA  
PARA SUPERVISÃO BANCÁRIA

Porto Alegre  
2013

Giovani Paulo Jappe

ANÁLISE DA CONCORDÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS  
DO “BANCO X” COM OS PRECEITOS DO COMITÊ DE  
SUPERVISÃO BANCÁRIA DE BASILEIA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre  
2013

Giovani Paulo Jappe

ANÁLISE DA CONCORDÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS  
DO “BANCO X” COM OS PRECEITOS DO COMITÊ DE  
SUPERVISÃO BANCÁRIA DE BASILEIA

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor:

---

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por estar sempre presente em minha vida, guiando meus passos.

Aos meus pais, Joceli e Marilene, por serem a base de minha formação e caráter

À minha esposa Catiane, por seu amor incondicional e constante incentivo.

Aos meus irmãos pela amizade e carinho compartilhados.

Aos meus familiares e amigos pelas experiências que me proporcionaram.

Ao meu orientador Professor Doutor José Eduardo Zdanowicz, por dispor de sua experiência em benefício desse trabalho.

Aos professores de toda minha vida, pois cada um deles foi importante na construção do meu aprendizado.

*“Os obstáculos são aquelas coisas terríveis que  
você vê quando desvia os olhos do seu objetivo.”*

*Henry Ford*

## RESUMO

Para atuar em um sistema financeiro globalizado, é necessário que os bancos busquem uma adequação às regras acordadas nesse sistema. Atualmente o Brasil é signatário do Acordo de Basileia III e exige que os bancos que atuam em seu território sigam as normas por ele propostas. Assim, esse estudo compara a estrutura de um banco público brasileiro com as diretrizes propostas pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia em relação aos controles internos. Foram levantados os Princípios Fundamentais para Supervisão Bancária Efetiva, publicado pelo comitê, que se relacionam com os controles internos dos bancos para servirem de base ideal para a pesquisa. Foi examinada a estrutura das agências do banco e inquiridos seus funcionários para averiguar se a disposição atual permite o cumprimento desses princípios. Ao final, foram destacados alguns problemas encontrados na estrutura do banco e sugeridas alterações da que podem melhorar a eficácia de seus controles internos.

Palavras-chave: Banco, Comitê de Basileia, controles internos, sistema financeiro, supervisão bancária.

## ABSTRACT

*To act in a globalized financial system, it is necessary that banks seek an adjustment to the rules agreed on that system. Currently Brazil is a signatory of the Basel III Agreement and requires banks operating in its territory to follow the norms proposed by it. Thus, this study compares the structure of a brazilian public bank with the guidelines proposed by the Basel Committee on Banking Supervision in relation to internal controls. The Core Principles for Effective Banking Supervision, issued by the committee, which relate to the internal controls of banks served as an ideal base for research. We examined the structure of the bank's agencies and interviewed employees to determine whether the current arrangement allows compliance with these principles. Finally, some problems found in the structure of the bank were highlighted and suggestions were made that may improve the effectiveness of its internal control system.*

*Keywords : Bank , Basel Committee , internal controls , financial system , banking supervision.*

## **Lista de Siglas**

BACEN: Banco Central do Brasil

CEF: Caixa Econômica Federal

CDX: Crédito Direto do Banco X

CMN: Conselho Monetário Nacional

CVM: Comissão de Valores Monetários

FAA: Fichas de Abertura e Autógrafos

PAX: Ponto de Atendimento do Banco X

DFN: Sistema Financeiro Nacional

SIACR: Sistema de Avaliação de Crédito

SIACN: Sistema Abertura de Contas

SICON: Sistema de Contratos

SUATE: Superintendência Regional de Atendimento Comercial

SURET: Superintendência Regional de Retaguardas

RERET: Representação de Retaguarda

VIATE: Vice-Presidência de Atendimento Comercial do Banco X

VICOI: Vice-Presidência de Controles Internos do Banco X

## Índice de Figuras

Figura 1: Organograma simplificado do Banco do Brasil .....	31
Figura 2: Organograma simplificado do Banco Bradesco .....	32
Figura 3: Organograma simplificado da Caixa Econômica Federal .....	33
Figura 4: Organograma do Banrisul .....	35
Figura 5: Organograma simplificado do Banco X .....	43
Figura 6.....	49
Figura 7.....	49
Figura 8.....	50
Figura 9.....	50
Figura 10.....	51
Figura 11.....	52
Figura 12.....	53
Figura 13.....	53
Figura 14.....	54
Figura 15.....	55
Figura 16.....	56
Figura 17.....	56
Figura 18.....	57
Figura 19.....	58
Figura 20.....	58
Figura 21.....	59

## SUMÁRIO -

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	11
1.2	JUSTIFICATIVAS .....	14
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Objetivo Geral .....	15
1.3.2	Objetivos específicos.....	15
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	15
1.4.1	Classificação do estudo .....	15
1.4.2	Universo e amostra .....	16
1.4.3	Seleção do sujeito.....	17
1.4.4	Plano de coleta de dados .....	17
1.4.5	Tratamento dos dados .....	17
1.4.6	Limitações do Estudo .....	18
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	19
2.1	O BANCO X .....	19
2.1.1	O Sistema Financeiro Nacional.....	19
2.1.2	Os Acordos de Basiléia .....	20
3	REVISÃO TEÓRICA.....	21
3.1	ADMINISTRAÇÃO .....	21
3.1.1	Planejamento .....	22
3.1.2	Organização.....	25
3.1.3	Direção .....	25
3.1.4	Controle.....	27
3.2	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	30
3.2.1	Controles internos nas instituições financeiras .....	36
3.3	OS ACORDOS DE BASILEIA .....	36
3.3.1	O Comitê de Basileia.....	37
3.3.2	O Acordo de Basileia I.....	37
3.3.3	O Acordo de Basileia II.....	38
3.3.4	O Acordo de Basileia III.....	38
3.4	OS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA SUPERVISÃO BANCÁRIA EFETIVA.....	39

4	DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1	A estrutura do Banco X.....	43
4.2	O Ponto de Atendimento.....	44
4.3	O fluxo de atendimento.....	44
4.4	A RERET.....	45
4.5	Dos problemas levantados e dos vícios encontrados.....	48
4.5.1	Interpretações distintas das normas.....	51
4.5.2	Atualizações constantes dos Manuais Normativos.....	52
4.5.3	Os prazos.....	53
4.5.4	A Falta de funcionários e o excesso de trabalho.....	55
4.5.5	Diferentes níveis de exigência.....	56
4.5.6	Retrabalho.....	57
4.6	Possíveis mudanças.....	57
	CONCLUSÕES.....	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
	Glossário.....	64
	Anexo 1.....	66

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a assinatura do primeiro Acordo de Basileia, em 1987, os bancos dos países signatários têm movido esforços para se enquadrar na estrutura proposta pelo Comitê de Basileia. As primeiras mudanças tiveram a sua importância, mas ainda eram insuficientes e, em vista disso, foram propostos novos acordos e revisões de conceitos pelo mesmo comitê que vem continuamente estudando e trazendo melhorias para o mercado financeiro mundial. Com o passar do tempo os acordos foram ganhando importância e suas diretrizes passaram a ser exigências a serem cumpridas por todos os bancos dispostos a expandir suas fronteiras.

Esse trabalho buscou estudar a estrutura de um banco público brasileiro, no caso o Banco X, e compará-la à estrutura ideal proposta pelo Comitê da Basileia para Supervisão Bancária. Além de simplesmente avaliar o organograma da instituição financeira estudada, foi pesquisado se a estrutura atual tem sido rígida o suficiente para consolidar as propostas do comitê no cotidiano dos trabalhadores; especialmente em relação aos controles internos, na verificação da conformidade de contas e contratos.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi buscada uma fundamentação teórica sobre o tema e os documentos publicados pelo *Bank for International Settlements* (BIS) referentes à supervisão bancária. Também foram pesquisadas as estruturas de bancos concorrentes, a estrutura do Banco X, suas normas internas e ainda situações concretas que ocorrem dentro das agências e que podem comprometer os controles internos da instituição.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A partir da criação do sistema bancário, tornou-se possível multiplicar valores através do empréstimo dos recursos depositados. Empréstimos, por sua vez, retornam ao banco, somando-se aos valores depositados e viabilizando novos repasses. Com a cobrança de juros a operação tornou-se muito rentável; especialmente, porque não há normas claras para regular a relação entre bancos e clientes. Assim, os bancos multiplicam seus empréstimos à medida que seus credores captam no mercado financeiro, pagando seus fornecedores, que, por sua vez, devolvem a moeda ao banco.

Para que os contratos sejam concedidos com segurança, o Comitê para Supervisão Bancária da Basileia sugeriu a uniformização internacional de controles internos em 1996. A partir daí, surgiram novas ferramentas de controle que permitiram a supervisão dos créditos concedidos, pois foi constatado que o “poder de conceder crédito” não deveria ficar nas mãos de um único indivíduo.

No Banco X, o papel de controladoria interna no ambiente das agências é atribuído às Representações de Retaguarda (RERETs) que estão presentes, normalmente, uma em cada agência. A RERET é composta por um ou mais funcionários e tem como uma de suas responsabilidades verificar se os contratos e contas assinados na agência estão de acordo com as normas vigentes e, principalmente, se eles representam a dívida contraída pelo credor. Essa é uma alternativa para diminuir o risco de crédito, pois, em caso de inadimplência, o banco poderá usar o contrato como instrumento legal de cobrança.

O documento “Princípios fundamentais para uma Supervisão Bancária Efetiva”, publicados pelo Comitê para Supervisão Bancária da Basileia (originalmente em 1997), revisado em 2006, diz em seu princípio nº 17:

Princípio 17 – Controles internos e auditoria: Os supervisores devem se assegurar de que os bancos adotam controles internos adequados ao porte e à complexidade de seus negócios. Isso deve incluir regras claras para delegação de autoridade e responsabilidade; separação das funções que envolvem decisões para a assunção de compromissos pelo banco, que dispõem de seus fundos, e que contabilizam seus ativos e passivos; reconciliação desses processos; proteção dos ativos do banco; e funções de auditoria interna independente e de verificação de conformidade apropriadas para testar a aderência a esses controles bem como, a leis e regulamentos aplicáveis.

Em suma, a partir dos Acordos de Capital de Basileia (*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*), percebeu-se que a concessão de crédito e a sua conferência não poderiam ser feitas pela mesma pessoa, nem mesmo essas pessoas devem ser subordinadas ao mesmo gestor. A separação tem o intuito de criar uma barreira às pressões que o empregado pode sofrer quando no exercício de suas funções.

No Banco X existe a figura do Agente de Conformidade, que é o empregado da RERET responsável por fazer os controles internos, verificando a validade de contas e contratos assinados. O Agente de Conformidade não está subordinado ao Gerente Geral da agência, mas sim à Superintendência de Retaguardas (SURET), que é a área gestora das retaguardas. Isso se faz necessário porque a agência representa o lado negocial do banco, que tem como uma de suas metas o volume de empréstimos, enquanto que a SURET tem a função de manter os controles internos da instituição financeira, resguardando a conferência e a conformidade das contratações.

O choque de interesses ficou evidente em março 2012, quando o Governo Federal iniciou um movimento de queda de juros no mercado brasileiro, a partir de seus bancos públicos (incluindo o Banco X). A demora dos bancos privados em acompanhar esse movimento gerou a migração de clientes em direção às melhores taxas e condições do mercado. Como resultado, o volume de trabalho nas agências do Banco X aumentou e não foi acompanhado por um aumento no número de funcionários. Com mais trabalho aparecem mais erros e situações de retrabalho, tendo muitas vezes a necessidade de solicitar o retorno dos clientes à agência para apor uma assinatura ou deixar a cópia de um documento, que poderiam ter sido coletados na sua primeira visita; portanto isso compromete a imagem do banco. Por outro lado, podemos nos deparar com um aumento de risco, pois nem todos os erros são identificados pelo agente de conformidade.

Os manuais normativos, conjuntos de regras que regem os produtos do Banco X, nem sempre são claros em alguns pontos específicos e é nesses pontos que entra a subjetividade no debate entre os gerentes e o agente de conformidade. Ainda existe uma necessidade de adequar e padronizar a disputa sem aumentar o risco de prejuízo da instituição financeira, sem obstruir o processo de atendimento aos clientes e sem agravar os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. O desenlace desse problema se encontra entre dois extremos: se formos permissivos a tudo que não temos nos manuais, aumentamos o risco de crédito; enquanto que, se impedirmos todas as ações que não estejam regradas, perdemos em produtividade e competitividade.

Esse estudo tem o propósito de fazer um levantamento dos controles internos do Banco X em relação a contas e contratos verificando se eles estão em conformidade aos Acordos de Basileia. A resposta a essa questão deve trazer ganhos de transparência e credibilidade à instituição, diminuindo seu risco de crédito no que tange à consistência de seus contratos. Precisar o Banco X alterar sua estrutura para se adequar às exigências do Comitê de Basileia?

## **1.2 JUSTIFICATIVAS**

Esse estudo justificou-se pela necessidade de por em prática os conhecimentos adquiridos na caminhada acadêmica, para transformar em experiência as teorias estudadas. Também foi necessário para a conclusão do curso de Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Para a Academia, é um estudo de caso que ilustra que ações que têm sido tomadas pelos bancos brasileiros para cumprir as exigências dos Acordos de Basileia, evidenciando as alternativas encontradas na prática para a aplicação dos conceitos estudados em aula.

Optou-se por fazer a pesquisa em um banco público por ter ocorrido um grande aumento no volume de trabalho a partir da queda de juros em março de 2012, no Brasil. Esse fato evidenciou bastante o problema em questão, pois, ao terem que fazer um número de contratos maior do que estavam habituados, os empregados cometiam mais erros, e, no momento da conferência, mais deles não eram identificados nem corrigidos.

E, por fim, esse estudo também é relevante para o Banco X, pois busca verificar a concordância dos controles internos praticados na instituição com as diretrizes fixadas pelos Acordos de Basileia. Se as medidas implantadas até o momento são suficientes para cumprir os preceitos definidos nos Acordos ou se necessitam revisões para uma melhor adequação na busca de maior transparência e credibilidade junto a seus parceiros, investidores e clientes.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral é: comparar os controles internos adotados pelo banco, em relação à abertura de contas e assinatura de contratos, com os princípios fundamentais de supervisão bancária do Comitê da Basileia.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Para atingir ao objetivo central, foram desenvolvidos objetivos específicos:

- a) elencar os princípios fundamentais que se relacionam à estrutura dos bancos no que tange à verificação da conformidade das contas e contratos;
- b) realizar um levantamento da estrutura utilizada pelo banco, principalmente na relação entre as RERETs e as agências;
- c) comparar a estrutura ideal proposta pelo Comitê com a estrutura real utilizada no banco;
- d) verificar se as diferenças encontradas são justificadas em relatórios gerenciais;
- e) estudar meios capazes de minimizar as diferenças e os efeitos de sua aplicabilidade.

## **1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **1.4.1 Classificação do estudo**

Classificaremos esse estudo em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Para Vergara (2009, p. 41), quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Nesse contexto, podemos classificar o estudo como descritivo (quando expõe características de população ou fenômeno), metodológico (associada a procedimentos para atingir determinado fim) e explicativo (busca justificativas de algum fenômeno). É descritivo, pois trata de uma exposição da realidade atual da empresa e da maneira como ela está estruturada; metodológico, pois procuraremos expor os esforços da empresa em se aproximar do modelo ideal sugerido pelo

Comitê da Basileia; e explicativo, pois busca encontrar as justificativas em relação às diferenças encontradas entre o modelo ideal e o que ocorre na empresa.

Quanto aos meios, Vergara (2009, p. 42) afirma que a pesquisa pode ser classificada em pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação, e estudo de caso.

Nesse contexto, o estudo em questão foi definido como uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, que, conforme o mesmo autor, são definidas da seguinte forma:

- a) bibliográfica: desenvolvida com base em material publicado em livros, jornais revistas e meios eletrônicos disponíveis ao público.
- b) documental: realizada em documentos conservados em órgãos públicos ou privados ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, etc...
- c) estudo de caso: é circunscrito a uma ou poucas unidades e tem característica de profundidade.

Portanto, o estudo foi bibliográfico, porque a pesquisa é desenvolvida sobre um embasamento teórico extraído de livros e artigos; documental, pois foram examinados documentos pertencentes à empresa que sejam pertinentes a essa pesquisa, em especial, seus regulamentos internos; e estudo de caso, pois se refere ao universo de uma empresa apenas, o Banco X, em sua estrutura interna, suas normas e convenções.

#### **1.4.2 Universo e amostra**

A pesquisa deve delimitar sua população e a amostra que será estudada. Para Vergara (2009, p. 46) a “amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.”

O universo do estudo é o Banco X e a amostra será delimitada à Superintendência Regional de Atendimento Comercial de Porto Alegre (SUATE) e a Superintendência Regional de Retaguardas de Porto Alegre (SURET); abordando portanto o lado de controles internos em contraponto ao lado comercial da empresa.

### **1.4.3 Seleção do sujeito**

Os sujeitos são as pessoas que participarão de forma ativa da pesquisa. Vergara (2009) afirma que “sujeitos” são as pessoas que fornecerão as informações necessárias para a realização do estudo. Os sujeitos, nesse caso, são os empregados do Banco X que trabalham nas RERETs, seus supervisores da SURET Porto Alegre e os gerentes das agências que participaram respondendo ao questionário da pesquisa.

### **1.4.4 Plano de coleta de dados**

Refere-se à forma pela qual foram obtidos os dados. Nesse estudo, os dados foram buscados em documentos da empresa, seu organograma, e por meio de entrevistas e um questionário com os sujeitos já mencionados.

Os dados documentais do Banco X serviram de base para a comparação direta com as normas propostas pelo Comitê da Basileia. As entrevistas com os gestores serviram para elaborar o questionário que, por fim teve o propósito indagar as dificuldades encontradas pelos empregados e identificar os possíveis motivos para as falhas nos processos.

### **1.4.5 Tratamento dos dados**

É a forma como serão usados os dados coletados na pesquisa e o que será feito deles. Vergara (2010) afirma que o tratamento dos dados referem-se “àquela seção na qual se explica como se pretendem tratar os dados à coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.”

A pesquisa foi de origem qualitativa, pois através dos dados obtidos foram construídas informações pertinentes à estrutura e atuação da empresa em seu ambiente interno. A pesquisa foi embasada nas respostas dos sujeitos, o que possibilitou uma visão diferenciada entre os respondentes que trabalham nas RERETs e nas agências.

#### **1.4.6 Limitações do Estudo**

Refere-se a todas as possíveis contravenções que possam ocorrer durante a pesquisa, devendo essas serem mencionadas para futuramente evitar possíveis críticas ao trabalho.

Para tanto, devemos destacar que:

- a) o Banco X é uma empresa fictícia, baseada nos bancos públicos presentes no Brasil.
- b) as empresas nas quais o Banco X foi baseado podem se resguardar em divulgar dados relativos à segurança da informação;
- c) o estudo foi realizado no âmbito do Banco X, não podendo seus resultados serem estendidos à outros bancos sem um profundo exame crítico.

Devemos esclarecer que esse trabalho buscou dados do Banco X, dentro de um ambiente que abrange a maioria dos bancos em nosso país. No entanto, cada banco pode optar por uma estrutura e forma de trabalho distintas, assim as conclusões aqui expostas restringem-se apenas ao banco estudado.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 O BANCO X**

Trata-se de uma empresa pública fictícia que atua no segmento bancário com a carteira de banco comercial, permitindo-lhe a abertura de contas correntes e a concessão de empréstimos. Tem como uma de suas metas ser um dos realizadores das políticas públicas do Governo Federal brasileiro e, sendo assim, acompanhou a queda de juros imposta pelo governo, ao final de 2012, juntamente com o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal. Teve portanto um aumento significativo de trabalho para seus funcionários nesse período, aumentando seu risco de erros não detectados pelos controles internos.

Por situar-se no Território Brasileiro, o Banco X deve se enquadrar nas normas do Sistema Financeiro Nacional, pois de outra forma o Banco Central do Brasil não lhe concederia a carteira de banco comercial, ou mesmo qualquer outra. Além disso o Banco X deve seguir as diretrizes propostas pelos Acordos de Basileia, pois o fato de não fazê-lo aumenta seus riscos e dificulta suas negociações com as outras instituições financeiras.

#### **2.1.1 O Sistema Financeiro Nacional**

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é regido pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), seu órgão normativo, e supervisionado pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e pela Comissão de Valores Monetários (CVM). As instituições financeiras, como é o caso do Banco X, são consideradas operadores do SFN.

O CMN é formado pelo Ministro da Fazenda, o Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Presidente do BACEN e tem como suas principais funções:

- a) adaptar o volume dos meios de pagamento às reais necessidades da economia;
- b) regular o valor interno e externo da moeda e o equilíbrio do balanço de pagamentos;
- c) orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras;
- d) propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros;

- e) zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras;
- f) coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária e da dívida pública interna e externa.

Enquanto que a CVM trata de valores mobiliários, como o próprio nome já diz, o BACEN será o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional. Entre as atribuições do Banco Central podemos destacar:

- a) receber recolhimentos compulsórios e voluntários das instituições financeiras e bancárias;
- b) exercer a fiscalização das instituições financeiras;
- c) autorizar o funcionamento das instituições financeiras;
- d) estabelecer as condições para o exercício de quaisquer cargos de direção nas instituições financeiras;

O BACEN é uma instituição muito importante para o Banco X, senão a mais importante, pois é ele quem autorizou sua abertura e fiscaliza seu funcionamento. Além disso, é o BACEN quem recebe seus recolhimentos compulsórios e/ou voluntários e, de certa forma, define quem não pode exercer cargos de direção nas instituições financeiras.

### **2.1.2 Os Acordos de Basiléia**

Desde sua primeira versão, em 1988, os Acordos de Basileia trouxeram propostas para regulamentar a atividade bancária no mundo em busca de melhor segurança nas transações interbancárias no mercado internacional principalmente. Esses acordos foram propostos pelo Comitê da Basiléia, criado em 1975 justamente para esse fim, e, após a ratificação do primeiro acordo, continuou fazendo estudos para aprimorar as normas conforme as necessidades que surgiram.

Entre suas principais contribuições podemos destacar criação de exigências mínimas de capital, a supervisão bancária, a transparência e melhoras na capacidade de gestão de risco e governança. Se os bancos seguirem as diretrizes desses acordos o sistema bancário como um todo se fortalece frente às crises financeiras, pois as transações realizadas são mais transparentes.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO

Esse princípio sempre esteve presente onde o homem viveu em comunidade, pois sem mesmo perceber ele já administrava seus alimentos e seu trabalho. Com o seu desenvolvimento, a Administração passa a ser cada vez mais utilizada, visando melhores condições de vida e descobrindo novos meios de satisfazer necessidades dos homens.

Com o passar dos anos a Administração foi evoluindo, cada teoria teve sua importância e contribuição para a humanidade. Ela revelou-se uma ciência que desenvolve habilidades e competências humanas e direciona-as para fins comuns, permitindo fazer projeções assertivas de situações futuras, decidindo antecipadamente os caminhos a serem trilhados no momento em que o “futuro” se tornar o “presente”.

Para Maximiano (2008, p. 12) a Administração é o processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Kwasnicka (2004, p. 20) afirma que não existe uma definição padronizada sobre o conceito de Administração, pois esse conceito pode ter inúmeros significados:

O mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar é, portanto, o processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

A Administração pode ser considerada uma ferramenta fundamental para a solução dos problemas do mundo moderno. Chiavenatto (2004) afirma que “Administrar é o processo de planejar, organizar, dirigir, e controlar o uso de recursos a fim de alcançar um objetivo.” E ele completa:

Administração é a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. (2004, p. 22).

Portanto a administração tem trazido novas formas de gerenciar nosso trabalho e nossas vidas, tornando-os mais eficientes e facilitando o alcance de resultados.

### 3.1.1 Planejamento

O planejamento é uma ferramenta essencial para qualquer tipo de administração, pois ele delimita os objetivos a serem atingidos e sugere os eventuais métodos de controle a serem implantados no processo administrativo. Portanto: “planejar é decidir antecipadamente o que fazer” (FARIA, 1996).

Maximiano (2008, p. 114) entende o planejamento como uma ferramenta organizacional que a partir dele advém o processo decisório. Para ele todas as organizações começam suas atividades com o planejamento externo e interno, ou seja, definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Kwasnicka (2004, p. 205) define o planejamento como a atividade pela qual os administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado, e completa:

A função planejar é definida como a análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a alcançar bom termo em relação a sua estratégia competitiva e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

No Banco X, no ambiente das RERETs, esse planejamento aparece sob a forma dos manuais normativos. Os manuais definem antecipadamente as ações que os empregados devem tomar frente à maioria das situações de trabalho. Também aparece na gestão das tarefas diárias e nas ações que devem ser tomadas para cumprir os objetivos propostos pelos superiores, tais como a digitalização de contratos e Fichas de Abertura e Autógrafos (FAA) – objetivo implantado recentemente, após a abertura de inúmeras contas.

a) Estabelecimento de objetivos:

Para Chiavenato (2004) todo planejamento tem início na definição dos objetivos e da forma de atingi-los. Os objetivos representam os resultados que

deverão ser alcançados no futuro. São alvos pré-estabelecidos que devem ser atingidos em determinado período de tempo, fazendo uso dos recursos disponíveis na organização.

Foi organizada uma matriz de atividades a serem desenvolvidas pelas RERETs, sendo que algumas devem ser priorizadas. Algumas dessas atividades são trabalhadas diariamente, enquanto que outras em intervalos de tempo diferentes. Essa matriz de atividades resume o principal objetivo da RERET na agência, que é o controle interno, tanto dos contratos, como de valores e operações, envolvendo a movimentação de recursos dos clientes (acertos de transferências, efetivação de operações não automatizadas...) - nesse estudo analisamos principalmente o controle dos contratos e abertura de contas.

b) Desdobramento dos Objetivos:

Os objetivos podem ser classificados hierarquicamente, tendo os mais globais no topo da cadeia e os objetivos operacionais na sua base, sendo mais específicos de cada área da empresa. É partindo desses objetivos operacionais que poderemos fixar metas, procedimentos e normas.

Atualmente, um dos objetivos da RERET é o de controle das operações que ocorrem na agência: trabalhar tempestivamente na identificação das inconformidades e cobrar dos gerentes as ações necessárias para sua regularização.

c) Abrangência do Planejamento:

Chiavenato (2004) descreve uma cadeia hierárquica no planejamento, diferenciando três níveis distintos: planejamento estratégico, tático e operacional.

- Planejamento Estratégico: É definido pela cúpula organizacional e envolve a empresa como um todo. É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos em alguns anos à frente e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional, considerando todos os recursos e áreas de atividade. Esse planejamento representa o plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.
- Planejamento Tático: abrange cada departamento ou área de atividade dentro da organização (é o planejamento individual de cada

departamento). É definido no próprio departamento (nível intermediário), normalmente projetado no médio prazo e engloba os recursos do próprio departamento.

- Planejamento Operacional: definido em nível operacional e projetado no curto prazo, este tipo de planejamento preocupasse com as tarefas individuais isoladamente e visa o cumprimento de metas pontuais e específicas de cada atividade.

A RERET está ligada diretamente ao planejamento operacional. Cada funcionário pode ter um planejamento particular, mas esse deve satisfazer às necessidades do plano estratégico, cumprindo de forma adequada as suas funções.

Chiavenato (2004) define “plano” como sendo “um curso predeterminado de ação sobre um período específico que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo no sentido de alcançar um objetivo formulado.” Ele afirma ainda que todo planejamento produz um “plano” como resultado imediato.

Pode-se distinguir quatro tipos de planos:

- Procedimentos: planos relacionados aos métodos. Podem ser representados por fluxogramas e estão relacionados com a execução e os métodos de trabalho.
- Orçamentos: planos relacionados ao capital. Relacionam-se com as receitas e despesas da organização em um determinado período de tempo.
- Programas: planos relacionados ao tempo. Representados por cronogramas, baseiam-se na relação entre as atividades e o momento em que devem ser desenvolvidas.
- Regulamentos: planos relacionados ao comportamento. Determinam como os trabalhadores da organização devem agir em determinadas situações.

Podemos identificar esses planos em vários segmentos dentro da empresa. No que tange à abrangência desse estudo, podemos citar os Manuais Normativos que, conforme já explanamos, são planos que determinam as ações operacionais dos empregados em determinadas

situações, sendo a base mais importante de comparação para verificar a correção de contas e contratos.

### **3.1.2 Organização**

A função administrativa “organização”, segundo Chiavenato (2004), “é o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um.” E ele complementa que a organização consiste em três conceitos: especialização (determinar atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados), departamentalização (agrupar as atividades em uma estrutura lógica) e operacionalização (designar atividades às pessoas específicas, cargos e posições).

Como no planejamento, o autor também divide a organização em três níveis diferentes ao qual ela pode ser estruturada:

- organização em nível global: abrange a empresa como um todo, formando o chamado desenho organizacional que pode ser de três tipos: organização linear, organização funcional e organização em linha-*staff*;
- organização em nível departamental: abrange os departamentos de forma isolada, chamado de desenho departamental e também pode se dividir em diversos tipos de departamentalização.
- organização em nível operacional: é a organização de cada tarefa, atividade ou operação específica. É chamada de desenho de cargos e tarefas que é obtido através da análise e descrição dos cargos.

### **3.1.3 Direção**

A direção é a função administrativa que está relacionada com a maneira pela qual as pessoas que compõem a organização devem buscar a realização dos objetivos. “É o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas” (JUCIUS; SCHELENDER, 1990).

Chiavenato (2004) afirma que os administradores devem influenciar seus subordinados a se comportarem dentro de padrões determinados para que os

objetivos finais sejam alcançados e que ele deve conduzir essas pessoas com liderança, comunicação e motivação.

a) Liderança:

A capacidade de liderar seus subordinados é destacada em um bom administrador: “a influência interpessoal exercida numa situação (...) para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. O autor ainda distingue três tipos de liderança:

- Liderança Autocrática: não há participação do grupo na tomada de decisão. O líder define por si só a tarefa que cada subordinado deve desempenhar.
- Liderança Democrática: o líder conduz um debate como membro do grupo, onde todos são ouvidos e a decisão é tomada por consenso.
- Liderança Liberal: não há controle algum. O líder permite que o grupo decida à vontade sobre as tarefas a ser desempenhadas.

Nesse estudo, verificou-se que a Liderança Autocrática é a que predomina na empresa, pois a maioria das decisões são tomadas de forma vertical e repassadas aos empregados. Identificamos também alguns casos (normalmente operacionais) de Liderança Democrática, quando os funcionários são consultados antes da tomada de decisão – como no desenvolvimento de *softwares* próprios em que o usuário final é o empregado e o gestor fica incumbido de solicitar as melhorias necessárias para o seu bom funcionamento, devendo assim questionar o empregado sobre as melhorias necessárias.

b) Comunicação:

Chiavenato conceitua a comunicação como “a troca de informações entre indivíduos” e completa: “significa tornar comum uma mensagem ou informação”. Já para Maximiano (2008, p.296), “O processo de comunicação compreende a transmissão de informações e de significados.” (...) “da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalho e a eficácia do processo decisório”.

Como parte da função administrativa de direção a comunicação tem dois propósitos principais que têm a finalidade de promover ambiente de equipe e um melhor desempenho nas tarefas.

- Proporcionar informações e compreensão necessárias para que as pessoas possam desempenhar suas tarefas.
- Proporcionar as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação nos cargos (Chiavenato, 2004, p. 128 e 129).

O Banco X usa o correio eletrônico como sua principal forma de comunicação com os empregados, pois suas mensagens ficam registradas e podem ser posteriormente consultadas para diversos propósitos. A comunicação também aparece na forma de manuais, página da *intranet*, cursos *on-line* interativos, cursos presenciais, reuniões presenciais e teleconferências.

#### c) Motivação:

Kwasnicka (2004) explica que a motivação refere-se aos desejos e necessidades que influenciam a escolha entre alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Maximiano (2008 p.392) enfatiza que toda ação é oriunda de motivação e que essa motivação pode levar a um desempenho positivo ou negativo e para ele “a motivação é um mecanismo ou processo que estimula uma pessoa, grupo ou sistema a adotar um comportamento.”

Chiavenato (2004) separa a motivação em três níveis: para atender necessidades básicas (alimentação, repouso, sobrevivência...), para atender necessidades psicológicas (segurança, afeto) e as necessidades de auto-realização.

### **3.1.4 Controle**

A última função dentro do processo administrativo “é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial”. (KWASNICKA, 2004, p. 262).

Para Chiavenato essa função administrativa serve para assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos que foram estabelecidos.

O controle também pode ser classificado em três tipos distintos:

- a) Controle Estratégico: aborda a organização em sua totalidade, tem caráter genérico, sintético e é desenvolvido para o longo prazo. Kwasnicka (2004, p. 266) afirma que o controle estratégico deve verificar se a estratégia está sendo implementada conforme o planejado e se os resultados produzidos são aqueles esperados.
- b) Controle Tático: ocorre no médio prazo, foca em cada unidade da organização separadamente. Maximiano (2008, p. 327) afirma que, nessa abrangência, o foco está nas áreas funcionais: “São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisão em cada uma dessas áreas”.
- c) Controle Operacional: é concebido para o curto prazo, sendo detalhado e específico, podendo analisar cada operação. Para KWASNICKA (2004, p.271). “(esses controles) envolvem desempenhos diários e podem ser corrigidos imediatamente para atingir os padrões esperados”.

O controle exercido pela RERET em relação às contas e contratos é um tipo de controle operacional, pois é detalhado e específico para cada tipo de contratação e as correções necessárias deverão ocorrer no curto prazo - geralmente dentro de poucos dias.

#### **3.1.4.1 Controles Internos**

Derivam da função administrativa Controle e têm caráter permanente. Eles servem para que a empresa alcance os objetivos planejados da forma como é o esperado.

Para Migliavacca (2004) controle interno “define-se como planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção.” O autor completa afirmando que os controles internos devem ser úteis, práticos e econômicos e ainda os classifica em duas categorias: controle de prevenção (prevenir ocorrências antes do fato, e seus efeitos desagradáveis) e controle de detecção (detectar as ocorrências após o fato).

Resende e Favero (2004, p. 39) entendem que os controles internos monitoram os procedimentos adotados pela empresa fornecendo dados para avaliação do desempenho de suas atividades, e destacam três tipos distintos: o controle preventivo tem a finalidade de evitar a ocorrência de erros; o controle detectivo, para detectar os erros no momento em que estão ocorrendo; e o controle Corretivo, que procura os erros após terem sido cometidos permitindo adoção de medidas corretivas.

O caso da conferência da conformidade nas RERETs pode ser classificado como controle corretivo, pois tem o objetivo de identificar os erros já cometidos e providenciar sua regularização dentro do prazo de alguns dias.

Almeida (2009, p. 63) define o conceito de controles internos como “um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos (...) e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Ele ainda destaca os princípios fundamentais dos controles internos, que são ações rotineiras e devem ser tomadas em toda a empresa.

- Responsabilidade – as atribuições de cada funcionário devem ser adequadamente definidas e limitadas. Através de *login* e senha, os gestores atribuem níveis de autoridade e acesso individualmente aos funcionários.
- Rotinas Internas – a empresa deve definir todas suas rotinas internas através de manuais (tais quais os “manuais normativos” já mencionados).
- Acesso aos Ativos - limitar o acesso dos funcionários aos ativos da empresa estabelecendo controles físicos. Na Caixa, os contratos, numerário e outros valores são guardados em ambientes de acesso restrito a apenas alguns funcionários.
- Segregação de Funções - a empresa deve estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis.
- Confronto dos ativos com os registros – Controle periódico dos ativos e sua comparação aos registros (instituiu-se o Termo de Verificação de

Valores, TVV, realizado duas vezes por mês em sua forma simplificada e quatro vezes por ano de forma completa).

- Amarração do sistema - o sistema de controle interno da empresa deve permitir que sejam registradas apenas as transações autorizadas e com seus valores corretos.
- Auditoria Interna - verificação periódica do cumprimento daquilo que foi determinado (a auditoria tem uma periodicidade determinada e é feita por amostragem).
- Custo x benefício - O custo do controle interno não deve exceder seu benefício.

### **3.2 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

As instituições financeiras são caracterizadas no Artigo 17 da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 como:

As pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Para Cavalcante (2009) elas são definidas como as empresas que fazem a intermediação entre quem têm recursos financeiros disponíveis e aqueles que necessitam desses recursos. O autor ainda ressalta as principais atividades das instituições financeiras:

- transformar ativos fixos em ativos líquidos (hipotecas);
- modificar os prazos das operações, por meio de emissão de títulos próprios.
- redimensionar oferta e demanda de recursos;
- administrar riscos e criar liquidez nos mercados organizados.

Como exemplo de instituições financeiras atuando no Brasil, podemos citar:

## a) Banco do Brasil:

“O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no país e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do país, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência”.

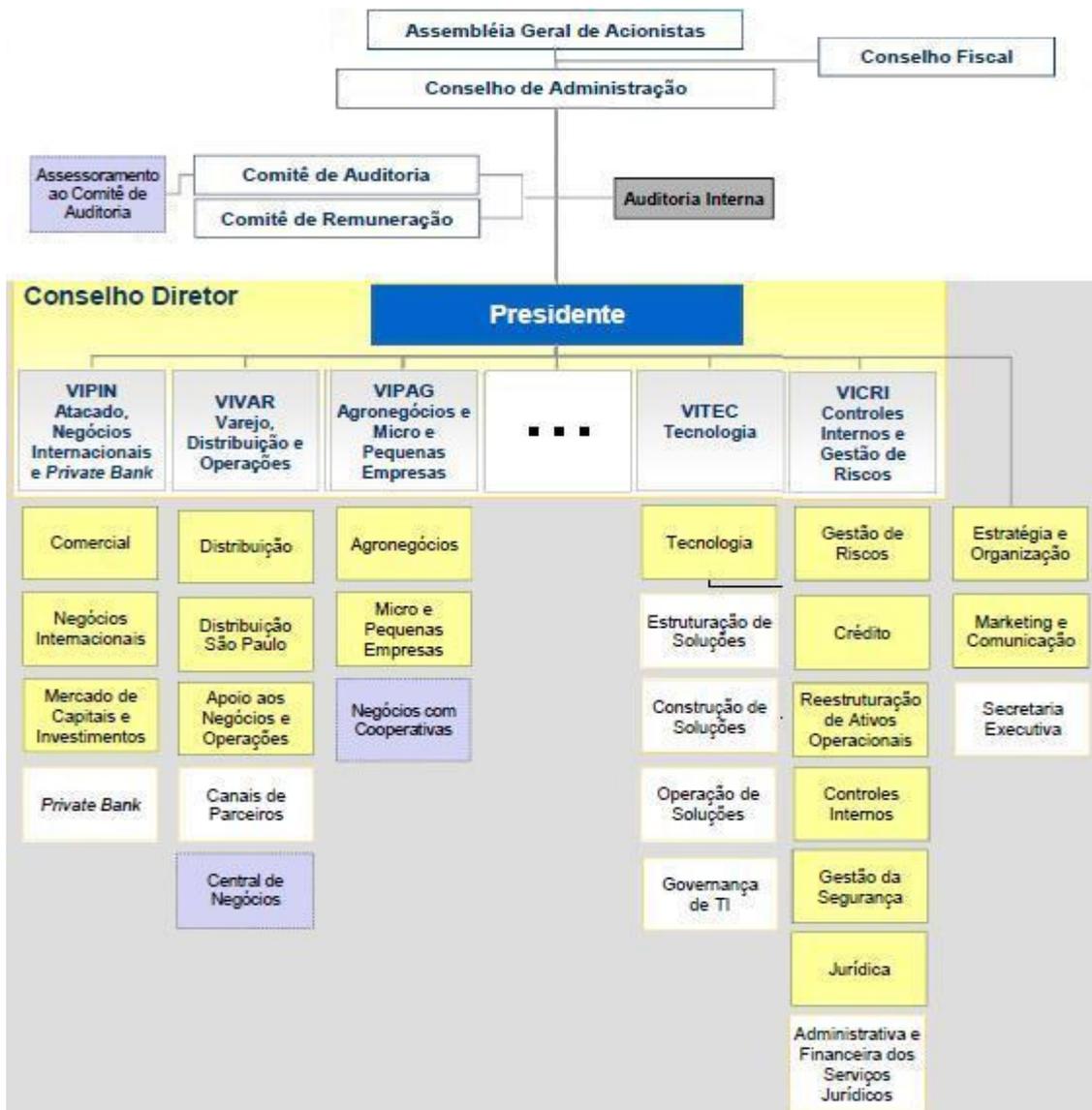


Figura 1: Organograma simplificado do Banco do Brasil

Como podemos ver, o organograma do Banco do Brasil está estruturado de forma a garantir a independência da auditoria interna e a separação em grau hierárquico equivalente da área de controles internos (VICRI) e da área comercial (VIVAR).

b) Banco Bradesco:

“O Bradesco é um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólida atuação voltada aos interesses de seus clientes desde 1943. Além da excelência em serviços, destaca-se por ser um dos melhores gestores de recursos do mercado, com resultados construídos sobre bases sustentáveis”.

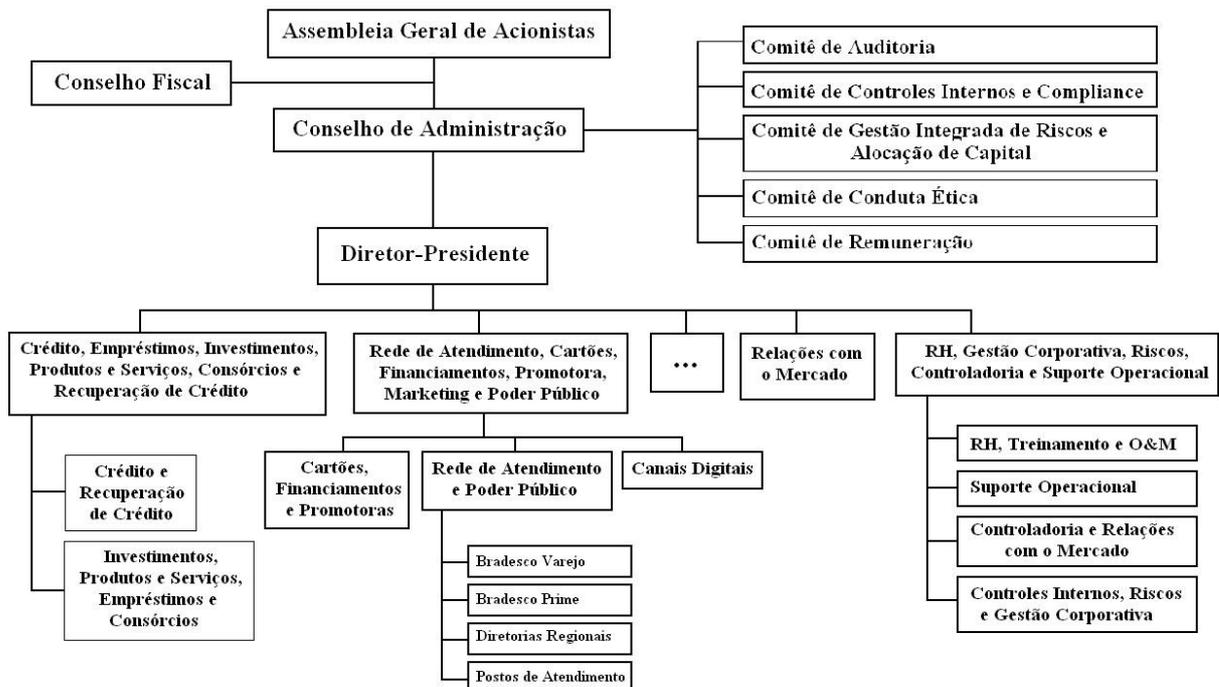


Figura 2: Organograma simplificado do Banco Bradesco

O organograma do Banco Bradesco mostra claramente a independência da auditoria interna e deixa em mesmo grau hierárquico a área de controles internos e as áreas de atendimento e crédito. Dessa forma os controles internos não devem sofrer pressões das áreas paralelas, umas das características da estrutura ideal proposta pelo Comitê da Basileia.

## c) Caixa Econômica Federal:

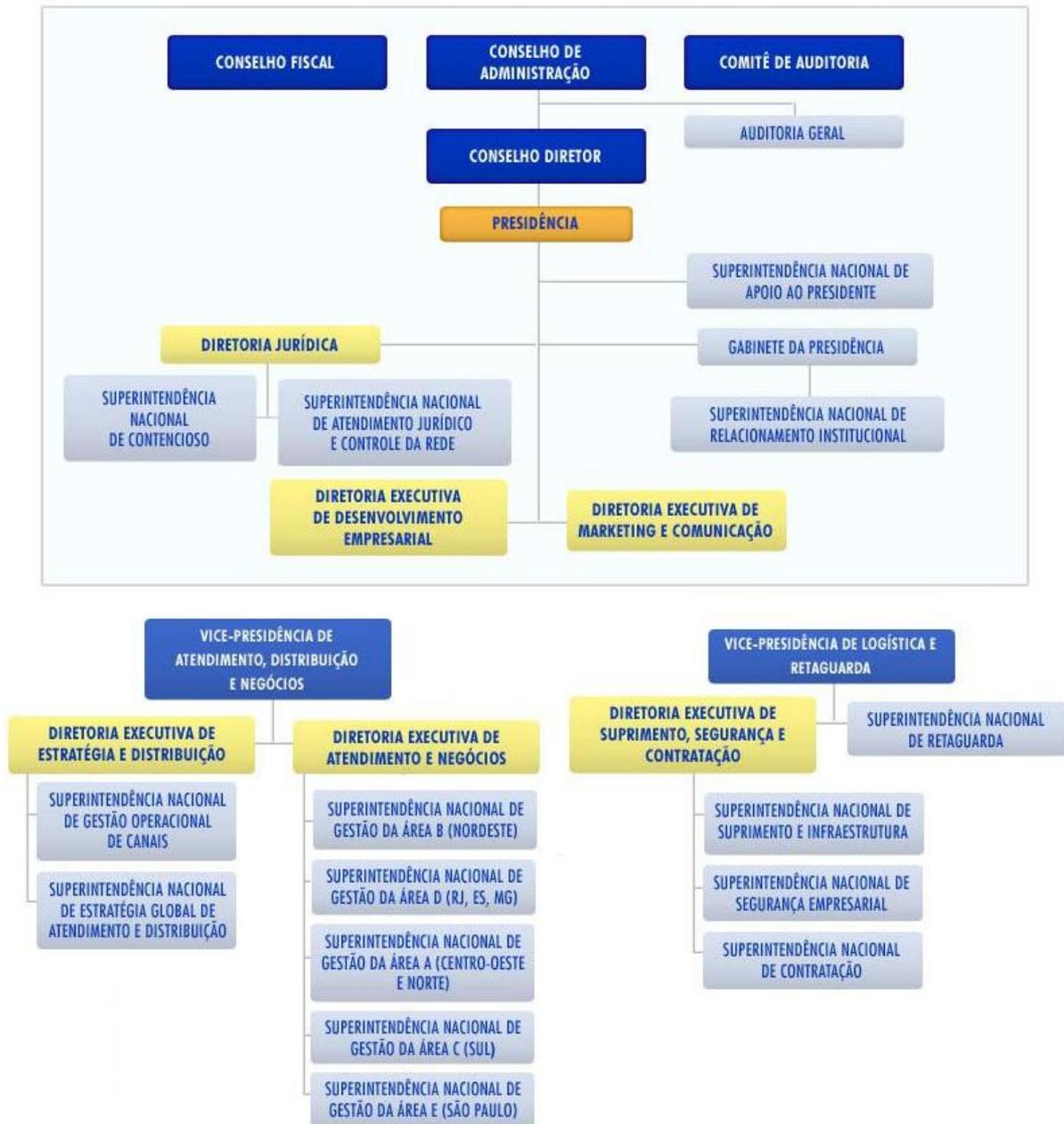


Figura 3: Organograma simplificado da Caixa Econômica Federal

“A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro na capital da República, prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças

do País e no exterior. Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA se sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.”

Podemos ver no organograma da Caixa que ela também apresenta algumas características da estrutura ideal proposta pelo Comitê da Basileia para Supervisão Bancária como a independência da auditoria e da área de controles internos.

d) Banrisul

“Um Banco ligado ao Rio Grande: Como banco múltiplo, o Grupo Banrisul oferece ampla variedade de produtos e serviços financeiros, incluindo cartões de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcios e administração de recursos de terceiros. Suas operações de crédito abrangem os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, bem como financiamento imobiliário e rural.”

Também o Banrisul apresenta uma estrutura com a independência da auditoria interna e dos controles internos em relação à Diretoria de Atendimento e Diretoria Comercial. A verificação da conformidade de seus contratos é feita por amostragem e se dá fora do ambiente da agência, dando mais autonomia aos controles internos e bloqueando qualquer tipo de pressão da equipe de atendimento.

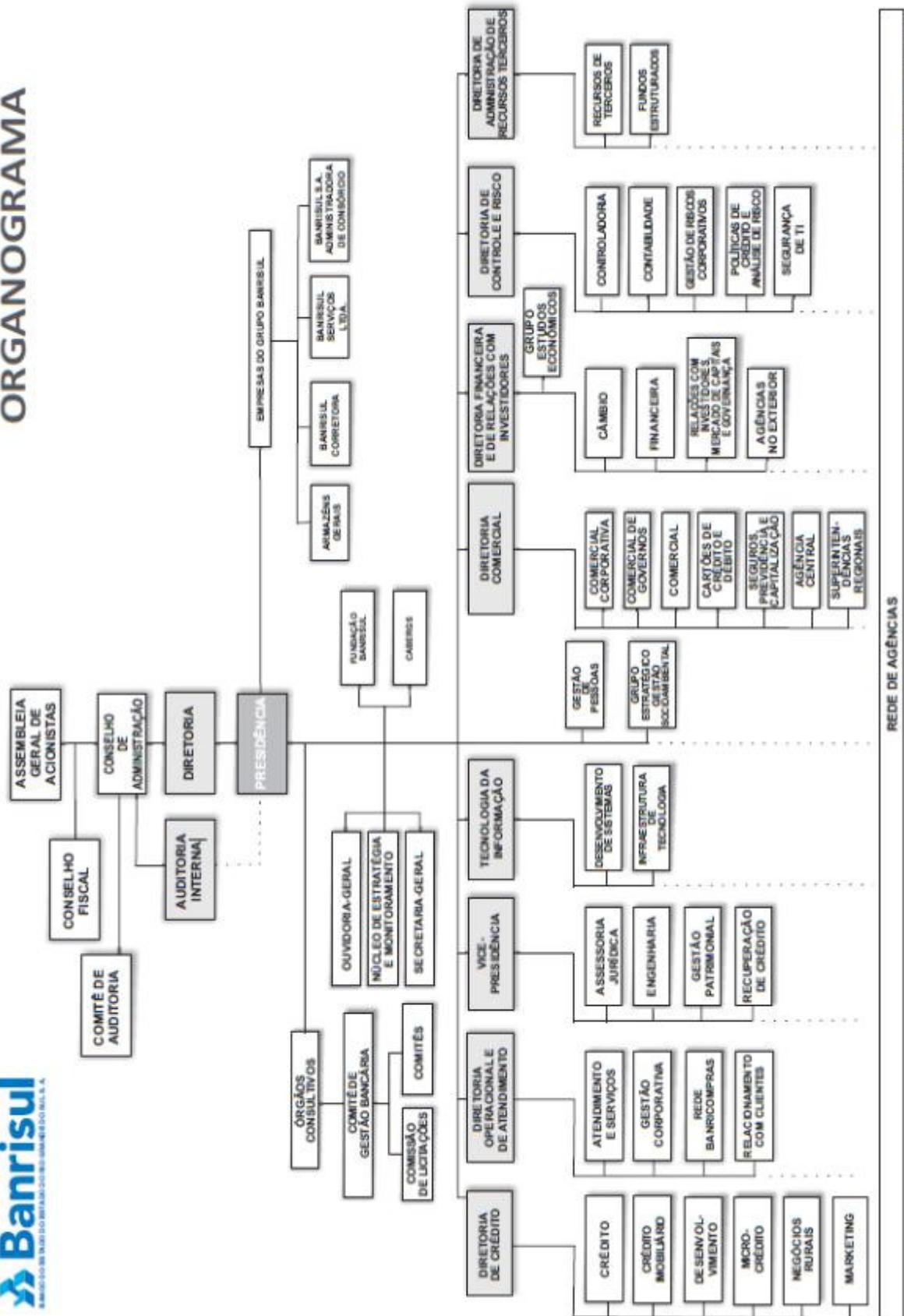


Figura 4: Organograma do Banrisul

Pudemos perceber que todos os quatro bancos citados como exemplos acima seguem de sua maneira as propostas do comitê de Basileia em relação à estrutura. Principalmente, em se tratando da supervisão bancária, destacamos a independência da auditoria interna e uma tentativa de barrar qualquer influencia do setor de atendimento sobre os controles internos. O modo como isso é feito em cada banco pode ser diferente e ter resultados distintos, no entanto o propósito dessa estrutura é o mesmo.

### **3.2.1 Controles internos nas instituições financeiras**

A Resolução nº 2.554, emitida pelo Conselho Monetário Nacional em setembro de 1998, determinou às instituições financeiras a implantação e implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis. Essa Resolução se baseou principalmente nas orientações do Comitê da Basileia e nas recomendações do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

A implantação de um sistema de controles internos dos bancos brasileiros se deu após a publicação dessa resolução, que teve como propósito adequar o sistema financeiro nacional aos princípios aplicados internacionalmente e para proteger os bancos e o próprio sistema como um todo.

Para Gonçalves (2005, p. 2) “A finalidade dos controles internos é assegurar que os negócios de um banco sejam conduzidos de maneira prudente e de acordo com políticas e estratégias estabelecidas pelo conselho de diretores”.

### **3.3 OS ACORDOS DE BASILEIA**

Por iniciativa do Comitê da Basileia, desde 1988 tem-se procurado regulamentar a atividade bancária através de acordos internacionais para poder realizar negócios financeiros com mais segurança dentro do sistema bancário mundial, diminuindo o risco de crédito.

Atualmente em sua terceira versão, esses acordos estão cada vez mais complexos e trazem normas que, se seguidas corretamente, devem proporcionar aos bancos uma maior resistência frente às crises do mercado e ferramentas para uma melhor supervisão de seus negócios.

### **3.3.1 O Comitê de Basileia**

O Comitê para Supervisão Bancária da Basileia foi estabelecido em 1975 pelos Presidentes dos bancos centrais dos países do G-10 e atualmente é constituído por autoridades de supervisão bancária e bancos centrais da Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos. O Comitê de Basileia é o principal órgão de normalização para a regulação bancária e proporciona a discussão para cooperação nos assuntos de supervisão bancária. Atualmente o Comitê é presidido por Stefan Ingves, Governador do Sveriges Riksbank, e tem como objetivo fortalecer a regulação, supervisão e práticas de bancos em todo o mundo com o propósito de reforçar a estabilidade financeira.

O Comitê se reporta ao Grupo de Governadores e Chefes de Supervisão – GGCS (do inglês: *Group of Governors and Heads of Supervision - GHOS*), buscando o aval do GGCS para suas principais decisões e sua agenda de trabalho.

O Secretariado do Comitê situa-se no Banco de Compensações Internacionais em Basileia, na Suíça, e é composto por supervisores profissionais destacados temporariamente de instituições associadas. Além de realizar o trabalho de secretariado para o Comitê e os seus diversos subcomitês especializados, ele está pronto para dar conselhos às autoridades de supervisão em todos os países.

### **3.3.2 O Acordo de Basileia I**

Firmado em 1988, e ratificado por mais de 100 países, este acordo teve como objetivo criar exigências mínimas de capital, a serem respeitadas pelos bancos comerciais, como precaução contra o risco de crédito.

A partir dele o requerimento de capital passou a ser baseado em risco e não mais na fixação de índices máximos de alavancagem. Estabeleceu-se que os requerimentos mínimos de capital deviam ser alinhados às expectativas de perda econômica de cada instituição.

O acordo também prevê os mecanismos de mensuração de risco de crédito e estabelece as exigências de um padrão mínimo de capital. Desde então, as medidas preconizadas foram sendo progressivamente introduzidas por autoridades monetárias de diversos países.

O Basileia I não conseguiu evitar inúmeras falências de instituições financeiras na década de 1990, pois não estava previsto um reajuste de capital e reservas pela inflação do período.

### **3.3.3 O Acordo de Basileia II**

O Acordo de Basileia II, ou Basileia II, foi firmado em junho 2004 pelo Comitê de Basileia, em substituição ao Basileia I (de 1988) e tenta integrar os padrões de capital de Basileia com os regulamentos nacionais. Sua maior contribuição foi estabelecer os requisitos mínimos de capital das instituições financeiras com o objetivo de garantir a liquidez da instituição.

Em sua essência, ele apresentou os primeiros princípios da supervisão bancária e fundou-se em três pilares fundamentais para a atividade do sistema bancário:

- Requerimentos mínimos de capital.
- Supervisão: princípios fundamentais da supervisão e orientações relativas ao tratamento de riscos
- Transparência e Disciplina de Mercado.

### **3.3.4 O Acordo de Basileia III**

Esse acordo é um conjunto abrangente de medidas de reforma, desenvolvido pelo Comitê de Basileia para Supervisão Bancária, com o intuito de reforçar a regulação, supervisão e gerenciamento de riscos do setor bancário. As medidas visam:

- Melhorar a capacidade do setor bancário para absorver choques decorrentes do estresse financeiro e econômico, qualquer que seja sua fonte.
- Melhorar a gestão de risco e governança
- Fortalecer a transparência e divulgação dos bancos.

Os alvos dessa reforma são a regulamentação, em nível de bancos individuais, que irá ajudar a elevar a capacidade de resistência das instituições bancárias individuais para períodos de *stress*; e, em nível de sistema bancário, os riscos sistêmicos de larga escala, que podem se somar ao longo de todo o setor bancário, bem como a ampliação cíclica desses riscos ao longo do tempo.

Essas duas abordagens para a supervisão são complementares, pois uma maior capacidade de resistência em nível de banco individual reduz o risco de choques em todo o sistema.

### **3.4 OS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA SUPERVISÃO BANCÁRIA EFETIVA**

Em setembro de 1997, o Comitê para Supervisão Bancária da Basileia publicou um documento contendo os princípios fundamentais da supervisão bancária efetiva. Esses princípios são concebidos como uma estrutura voluntária de padrões mínimos para práticas sólidas de supervisão e as autoridades nacionais são livres para criar medidas suplementares que considerem necessárias para atingir uma supervisão efetiva em suas jurisdições. O documento foi revisado em outubro de 2006 e o Banco Central do Brasil traduziu e publicou esses princípios para os bancos que atuam no território nacional.

Em setembro de 2011 o Comitê para Supervisão Bancária teve que fazer uma nova revisão em seus princípios fundamentais. Para tanto, levaram-se em consideração desdobramentos significativos no mercado financeiro global, incluindo lições aprendidas após a crise do final de 2008. O intuito foi buscar um novo equilíbrio reforçando a supervisão e mantendo um padrão flexível, globalmente aplicável. Essa abordagem permitiu expandir os princípios fundamentais para diversos tipos de bancos, desde os bancos pequenos até os bancos mais complexos que mantêm atividades internacionais. A revisão resultou em um documento com 29 princípios (quatro a mais que seu antecessor), sendo que alguns deles surgiram da divisão de antigos princípios e outros tendo sido acrescentados ao documento, mostrando uma necessidade de se renovar

Os princípios fundamentais para supervisão bancária são importantes para o bom funcionamento do sistema financeiro, mas em relação a esse trabalho,

ressaltaremos alguns que terão mais importância na relação entre a RERET e a Agência à qual ela está alocada, quais sejam:

**Princípio 1 – Objetivos, independência, poderes, transparência e cooperação:**

Um sistema efetivo de supervisão bancária terá as responsabilidades e os objetivos de cada autoridade envolvida na supervisão de organizações bancárias claramente definidas. Uma estrutura legal apropriada à supervisão bancária também é necessária, incluindo dispositivos relacionados às autorizações para o estabelecimento das organizações bancárias e à sua supervisão contínua; poderes voltados para a verificação de conformidade com as leis e com as preocupações de segurança e solidez; e proteção legal para os supervisores.

O primeiro princípio está diretamente aplicado ao órgão regulador do sistema financeiro, ele destaca a importância de uma definição clara de poderes e transparência entre os organismos envolvidos e também a preocupação com a conformidade legal, a segurança e a solidez das operações.

Aqui vemos a importância do trabalho da RERET em manter as operações do banco de acordo com as leis e regulamentos internos. Além disso, as responsabilidades da agência e da RERET devem ser bem definidas e com regras claras.

**Princípio 2 - Independência, prestação de contas, recursos e proteção legal**

**para os supervisores:** O supervisor possui independência operacional, processos transparentes, boa governança, recursos adequados e processos orçamentais que não prejudiquem sua autonomia, e é responsável pelo cumprimento de suas funções e uso de seus recursos. O quadro jurídico para a supervisão bancária inclui a proteção legal para o supervisor.

O segundo princípio destaca a importância da independência entre os envolvidos. Mais uma vez, o documento se refere ao órgão regulador do sistema financeiro, mas podemos aplicá-lo diretamente na relação entre a RERET e a agência, pois quem presta um trabalho de supervisão deve ter um apoio legal (com leis e/ou regulamentos para embasar sua análise), e ter independência para realizar seu trabalho.

**Princípio 15 – Processo de gerenciamento de riscos:**

Os supervisores precisam se assegurar de que os bancos e grupos bancários adotam um processo abrangente de gerenciamento de riscos (incluindo participação do Conselho e da alta administração) para identificar, avaliar, monitorar e controlar ou mitigar todos os riscos materiais e para verificar a adequação de seu capital frente ao seu perfil de risco. Esses processos devem ser proporcionais ao porte e à complexidade da instituição.

**Princípio 17 – Risco de Crédito:** Os supervisores precisam se assegurar de que os bancos possuem processos de gerenciamento de risco de crédito que levam em consideração o perfil de risco da instituição, com políticas prudentes e procedimentos para identificar, medir, monitorar e controlar o risco de crédito (incluindo o risco de contraparte). Isso inclui a concessão de empréstimos e a realização de investimentos, a avaliação da qualidade de tais empréstimos e investimentos, e o gerenciamento contínuo das carteiras de empréstimos e de investimentos.

**Princípio 25 – Risco operacional:** Os supervisores devem se assegurar de que os bancos adotam políticas e processos de gerenciamento para identificar, avaliar, monitorar e controlar/mitigar o risco operacional. Essas políticas e processos devem ser compatíveis com o porte e a complexidade do banco.

O gerenciamento de riscos de crédito, propriamente dito, é feito através de *softwares* rodados em computadores que farão a avaliação de cada cliente, mas essas ferramentas estão suscetíveis a erros humanos e, por isso, a RERET deve se certificar que os empréstimos estão sendo realizados da forma como foi proposta pela alta administração.

A RERET é a primeira barreira contra o risco operacional. Sua verificação procura identificar e eliminar eventuais erros (intencionais ou não) de que podem ocorrer nas operações de crédito e débito na forma de contrato ou em operações *on-line*, no caso de transferências ou pagamentos com algum erro de digitação como, por exemplo, uma Transferência Eletrônica de Disponíveis (TED) ou um Documento de Crédito (DOC) recebido de outra instituição financeira com um número de conta errado; nesse caso serão verificados os outros dados enviados e, se possível, o valor será creditado na conta do cliente ou devolvido ao banco remetente. Outro exemplo seria um contrato de crédito com informações de renda superfaturadas para que o sistema aceite conceder o crédito pretendido.

**Princípio 26 – Controles internos e auditoria:** Os supervisores devem se assegurar de que os bancos adotam controles internos adequados ao porte e complexidade de seus negócios. Isso deve incluir regras claras para delegação de autoridade e responsabilidade; separação das funções que envolvem decisões para a assunção de compromissos pelo banco, que dispõem de seus fundos, e que contabilizam seus ativos e passivos; reconciliação desses processos; proteção dos ativos do banco; e funções de auditoria interna independente e de verificação de conformidade apropriadas para testar a aderência a esses controles bem como às leis e regulamentos aplicáveis.

Veremos que o Banco X tem uma estrutura com regras claras em relação à delegação de autoridade e responsabilidade e a independência da RERET na verificação da conformidade. Existe uma delimitação de alçadas que delimita quem

deve assinar os contratos, assim, dependendo do valor, deverá ter a autorização do gerente da conta, do gerente geral da agência ou da Superintendência Regional. O agente de conformidade deve estar ciente desses limites de alçada para verificar quem deve assinar os contratos.

**Princípio 28 – Contabilidade e divulgação:** Os supervisores devem se assegurar de que cada banco mantém registros adequados realizados de acordo com políticas e práticas contábeis amplamente aceitas internacionalmente, e publique regularmente informações que reflitam fielmente sua condição financeira e sua rentabilidade.

Podemos ainda salientar o princípio 22, que é seguido pela maioria dos bancos (senão por todos) e fica evidente para seus clientes e a população em geral. Esse princípio exige a publicação de dados contábeis dos bancos e podemos consultá-los nos sítios de *internet* de vários deles; também há a divulgação dos lucros anuais, demonstrativos financeiros, relatórios anuais de auditoria, entre outros.

## 4 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 A estrutura do Banco X

O Banco X tem uma hierarquia bem definida, com uma estrutura semelhante aos demais bancos federais. Possui um Conselho Administrativo, comandado pelo seu presidente, ao seu lado tem o Conselho Fiscal e a Comissão de Auditoria. Aqui já percebemos a aplicação dos princípios propostos pelo Comitê da Basileia, pois a auditoria interna não responde ao Conselho de Administração, mas os dois trabalham juntos, lado a lado. Vejamos seu organograma simplificado:

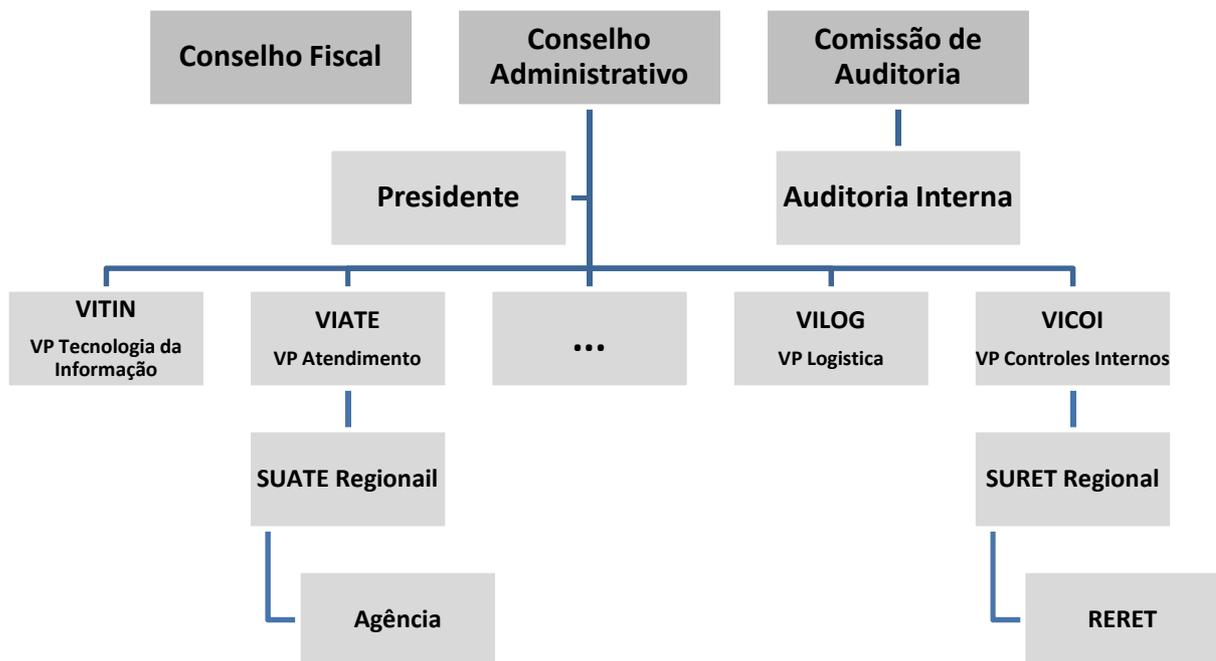


Figura 5: Organograma simplificado do Banco X

Abaixo do Conselho Administrativo estão as diversas Vice-Presidências (VPs) que tomam suas decisões com o intuito de atingir os objetivos propostos pelo Conselho de Administração. A Vice-Presidência de Atendimento (VIATE), passa suas deliberações para as diversas Superintendências Regionais de Atendimento (SUATEs), que por fim administram as metas de cada agência sob o seu comando. Enquanto isso, a Vice-Presidência de Controles Internos define as diretrizes que as diversas Superintendências Regionais de Retaguarda (SURETs) devem passar para suas Representações de Retaguarda (RERET).

A VIATE e a VICOI possuem um mesmo grau de hierarquia, respeitando assim o proposto pelo comitê da Basiléia. As Vice-Presidências se reportam diretamente ao Conselho de Administração, não tendo poder sobre as decisões de outra VP e suas superintendências subordinadas.

#### **4.2 O Ponto de Atendimento**

A estrutura de um Ponto de Atendimento do Banco X (PAX), é voltada para ofertar aos seus clientes produtos como empréstimos, cartões de crédito, seguros, títulos de capitalização e oportunidades de investimentos. Portanto ele dedica mais de 70% de seus funcionários no atendimento direto ao cliente.

A maioria dos empregados é designada ao atendimento comercial, ofertando novas contratações. O restante são os responsáveis pelas avaliações de crédito, manutenção de contratos, tesouraria, caixas e controles internos.

Liderando essa equipe temos um Gerente Geral e um Gerente de Atendimento para cada nicho de negócio (como Pessoa Jurídica – Grandes Empresas, Pessoa Jurídica – Pequenas Empresas, Pessoa Física...).

Cada Superintendência Regional é responsável por gerenciar um grupo de agências. Assim esse grupo de agências forma um *ranking* baseado no cumprimento das metas propostas pela superintendência: as que cumprirem um percentual maior das metas serão melhor avaliadas e seus funcionários terão melhores chances de serem promovidos. Como exemplos dos critérios usados nessa avaliação, podemos citar o volume de captação de recursos e o volume de empréstimos concedidos (cada produto de captação e empréstimo tem uma meta individual). A conformidade também é um critério nessa avaliação.

#### **4.3 O fluxo de atendimento**

Ao entrar em uma agência, o cliente será recebido por um atendente que fará uma pequena entrevista para verificar o motivo de sua visita. Cada funcionário terá uma maneira própria de abordar o cliente, oferecendo os produtos do Banco X que sejam adequados ao perfil e à necessidade do cliente.

Dependendo do caso, o atendente coletará os documentos do cliente e preencherá seu cadastro com as informações atualizadas, passando então para a

abertura de conta, negociação de crédito e/ou venda de produto. Mas antes de prosseguir com a abertura de conta e contratos deve-se verificar a validade dos documentos e se estão presentes todos os que são necessários para a avaliação de crédito.

Com todos os documentos em mãos o funcionário responsável pela avaliação alimenta o banco de dados com as informações de renda do cliente e solicita uma avaliação em um *software* específico, o Sistema de Avaliação de Crédito (SIACR), garantindo uma avaliação impessoal que depende principalmente da renda do cliente. Também são consideradas na avaliação algumas exigências contratuais, como garantias reais, hipotecas e avais que devem estar de acordo com as regras do normativo de cada produto. O SIACR é quem define qual tipo de crédito o cliente pode contratar e qual o montante máximo para cada operação.

Como os manuais normativos são atualizados constantemente, os funcionários que atuam fazendo as contratações nem sempre as fazem corretamente e alegam não ser possível consultar os normativos antes de cada contratação, daí vemos alguns contratos com formulários desatualizados, a ausência exigências contratuais. “O crescente volume de trabalho e de clientes também contribui para esses erros”, conforme o gerente Maurício.

Estando tudo de acordo e o cliente com o crédito aprovado passa-se então à fase de contratação. Agora o atendente usará o resultado da avaliação para finalizar e imprimir o contrato, chamar o cliente para coletar rubricas e assinaturas, formalizando então a liberação do crédito para o cliente. Só depois é que o contrato é entregue para a RERET, para que seja feita a conformidade.

O Banco X também trabalha com um “Contrato de Relacionamento”, normalmente assinado junto à abertura da conta que abrange um grupo de operações básicas como o Crédito Direto do Banco X (CDX). Assim muitos clientes que já tem uma avaliação de crédito aprovada, podem concretizar essas operações por telefone, internet e nas máquinas de auto-atendimento; uma forma mais ágil e rápida de contratação.

#### **4.4 A RERET**

Dentre os funcionários citados, os responsáveis pela tesouraria e controles internos são os que formam a RERET. Apesar de trabalharem dentro da agência eles são subordinados à SURET e não ao Gerente Geral. Esses funcionários são responsáveis por garantir que as contratações feitas no PAX sejam sólidas e livres de erros. Além disso eles também devem garantir a guarda e integridade dos contratos em arquivo próprio e seguro.

Ao receber um contrato, o agente de conformidade deve verificar se o mesmo está de acordo com as regras do Manual Normativo correspondente ao produto contratado. Essa conferência é feita através de um *checklist* no Sistema de Contratos (SICON), que traz diversas perguntas simples a serem respondidas pelo agente de conformidade. O *checklist* do SICON abrange todas as exigências normativas de cada operação, o que facilita a verificação da conformidade.

Vejamos um exemplo de *checklist* para a operação de um contrato de crédito consignado (agência A001, operação 099, contrato 0009999-99):

<b>Contrato: A001-099-0009999-99</b>			
<b>Cliente:</b>	<input type="text" value="Nome do Cliente"/>		
<b>Gerente Concessor:</b>	<input type="text" value="Matrícula do Gerente"/>		
<b>CNPJ/CPF:</b>	<b>999.999.999-99</b>		
<b>Valor Contrato:</b>	<input type="text" value="9.999,99"/>	<b>Redigite:</b> <input type="text" value="9.999,99"/>	(Sempre informe os centavos Ex: 10500,45)
<b>Valor Garantia:</b>	<input type="text" value="9.999,99"/>	<b>Redigite:</b> <input type="text" value="9.999,99"/>	(Sempre informe os centavos Ex: 10500,45)
<b>Dt Contrato:</b>	<input type="text" value="24/10/2013"/>	<b>Garantia Principal:</b>	<b>Seguros e assemelhados</b>
	<b>01/10/2013</b>		

<b>Check List Completo:</b>	
<b>CONTRATO</b>	
-1	<input type="checkbox"/> Sem data (MN CO 261)
-2	<input type="checkbox"/> Trata-se de concessão a aposentado e pensionista INSS, e o Contrato foi assinado por procurador (MN CO 055 )
-3	<input type="checkbox"/> Sem contrato (MN CO 261)
-4	<input type="checkbox"/> Sem Termo Aditivo de Renovação do Contrato de Crédito Consignado, se for o caso (MN CO 055 ) 
-5	<input type="checkbox"/> Não preenchido (MN CO 261)
-6	<input type="checkbox"/> Com preenchimento incorreto/incompleto (MN CO 261)
-7	<input type="checkbox"/> Inválido (MN CO 261)
-8	<input type="checkbox"/> Com rasura (MN CO 261)
-9	<input type="checkbox"/> Danificado/perfurado ( Somente as perfurações que impeçam a leitura do texto são consideradas inconformidades ) (MN CO 261)
-10	<input type="checkbox"/> Sem rubrica do gerente em todas as páginas do Contrato (MN CO 055 )
-11	<input type="checkbox"/> Sem rubrica do cliente em todas as páginas do Contrato (MN CO 055 )

- 12 [ ] Sem rubrica das testemunhas em todas as páginas do Contrato (MN CO 055 )
- 13 [ ] Sem assinatura do cliente (MN CO 261)
- 14 [ ] Sem assinatura de testemunhas (MN CO 261)
- 15 [ ] Sem assinatura do gerente (MN CO 261)
- 16 [ ] Falta nome e/ou CPF das testemunhas (MN CO 261)
- 17 [ ] Sem carimbo identificador do gerente ou nome , matrícula e função impresso no Contrato (MN CO 261)
- 18 [ ] Assinaturas sem conferência (MN CO 261)

#### **COMPLEMENTAR OBRIGATÓRIA**

- 19 [ ] Aditivo ao Contrato de Consignação com Cessão de Direito de Crédito e Autorização para Averbação em Folha de Pagamento das Prestações do Empréstimo, no caso de Antecipação de Abono aos Magistrado da União e Procuradores- Gerais da República (MN CO 055 ) ?

#### **PROCURAÇÃO**

- 20 [ ] Procuração outorgada em outro MUNICÍPIO e não consta reconhecimento da marca ou do sinal identificador do tabelionato da localidade de origem . (MN CO 261)
- 21 [ ] Trata-se de concessão a aposentado e pensionista INSS, e o Contrato foi assinado por procurador (MN CO 055 )
- 22 [ ] Procuração com rasura ou acréscimo de poderes feito à mão ou máquina de escrever (MN CO 261)
- 23 [ ] Procurador é menor de 16 anos (MN CO 261)
- 24 [ ] Poderes constantes na procuração não são expressos e específicos para contrair empréstimos (MN CO 261)
- 25 [ ] Procurador não é pessoa física (MN CO 261)
- 26 [ ] Procuração não é por instrumento público (MN CO 261)
- 27 [ ] Não consta Certidão do Cartório que lavrou a procuração pública por prazo indeterminado emitida há mais de 60 dias, atestando que esta não foi revogada ou anulada (MN CO 261)
- 28 [ ] Contrato foi assinado por Procurador e não consta Procuração válida na data da concessão (MN CO 261) ?
- 29 [ ] Data da procuração posterior à data do contrato (MN CO 261)
- 30 [ ] Trata-se de concessão para analfabeto ou portador de necessidades especiais que o impeça de ler ou escrever CONTRATO e não consta assinatura a rogo de um terceiro e impressão digital do tomador ou Procuração por Instrumento Público (MN CO 055 ) ?

Qualquer discrepância deve ser apontada, sendo o contrato devolvido para acerto em prazo de oito dias úteis após a data da concessão e posteriormente nova conferência.

Estando tudo certo, o funcionário da RERET marca a opção “conforme” no SICON, apõe uma etiqueta identificadora com código de barras e arquiva o contrato em local apropriado.

O sistema usado para a conformidade das contas é o Sisema de Abertura de Contas (SIACN) e seu *checklist* é diferente:

<b>Conta</b>	
<input type="text" value="001.00012345-0"/>	
<b>Nome</b>	<b>Possíveis Inconformidades::</b>
<input type="text" value="JOAO DA SILVA"/>	<input type="checkbox"/> Contrato único inexistente ou irregular
	<input type="checkbox"/> CPF/CNPJ inexistente ou irregular junto à SRFB
<b>Declaração de Pessoa Politicamente Exposta</b>	<input type="checkbox"/> Doc Identidade Inválido/Inexistente
<input type="checkbox"/> PPE Sim	<input type="checkbox"/> Comp.Rendim.Inválido/Inexistente
<input type="checkbox"/> PPE Não	<input type="checkbox"/> Comp.Resid.Inválido/Inexistente
<input type="checkbox"/> Sem Declaração	<input type="checkbox"/> FAA Inexistente
	<input type="checkbox"/> FAA Inválida
<b>Restrições</b>	<input type="checkbox"/> Assinat.Titular Inválida/Inexistente
<input type="checkbox"/> Marca NT (bloqueia talão de cheques)	<input type="checkbox"/> Assinat.Gerente Inexistente
<input type="checkbox"/> Restrição Cadastral	<input type="checkbox"/> Doc.PJ Inválida/Inexistente
<input type="checkbox"/> Contrato de Relacionamento	<input type="checkbox"/> Natureza Jurídica Incompatível c/ Operação
	<input type="checkbox"/> Atividade Econ. Principal Incompatível c/ Oper.
	<input type="checkbox"/> Outros
<input type="button" value="Salvar Alterações"/>	<input type="checkbox"/> Obs.:

O agente de conformidade recebe as contas abertas no dia anterior e verifica se os dados impressos na Ficha de Abertura e Autógrafos (FAA) são condizentes com as cópias dos documentos apresentados. Verifica também a completude dos documentos e se os campos necessários foram assinados e carimbados.

Ao identificar qualquer irregularidade, a mesma deve ser assinalada no SIACN e a conta devolvida à agência, tendo cinco dias úteis para ser regularizada.

Além das inconformidades, o funcionário deve indicar se o cliente declarou-se como Pessoa Politicamente Exposta (PPE), se ele assinou contrato de relacionamento (o que permite contratações posteriores via telefone e internet) e se o cliente apresenta alguma restrição cadastral.

Estando todos os dados conformes, o funcionário digitaliza a FAA para que a assinatura do cliente possa ser acessada eletronicamente e arquiva a mesma junto às demais contas em ordem numérica.

#### 4.5 Dos problemas levantados e dos vícios encontrados

Durante o processo da verificação da conformidade foram encontradas algumas dificuldades em ambos os lados, tanto no trabalho da agência como na

retaguada. O questionário possibilitou a diferenciação entre os funcionários das agências e das RERETs, mostrando as opiniões de cada área do banco.

A partir das entrevistas com os funcionários do Banco X, ficou claro que a verificação da conformidade é uma atividade muito importante em suas rotinas e que o nível de inconformidades é bem alto. Isso ficou comprovado com a aplicação do questionário:

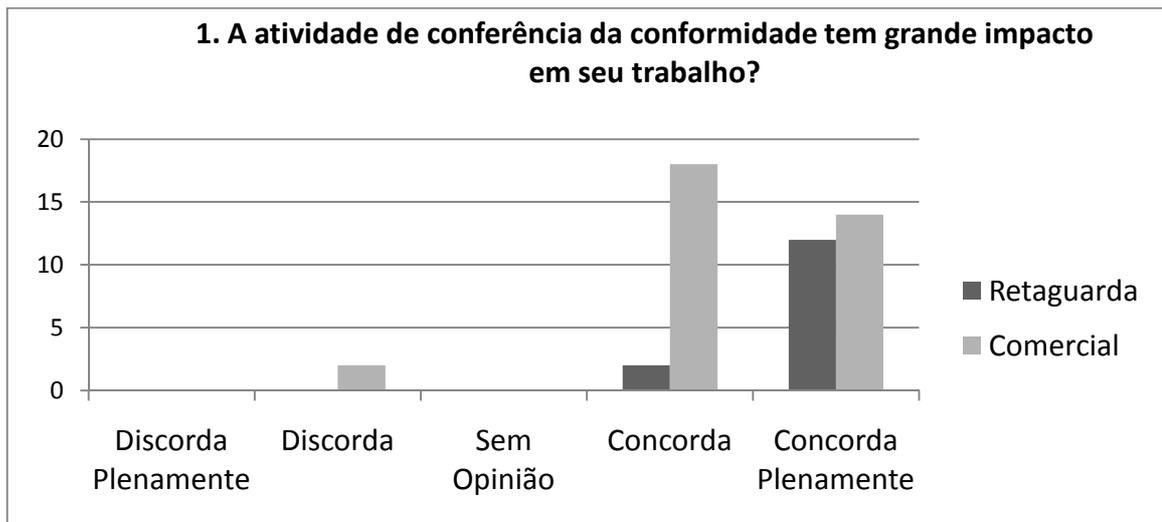


Figura 6

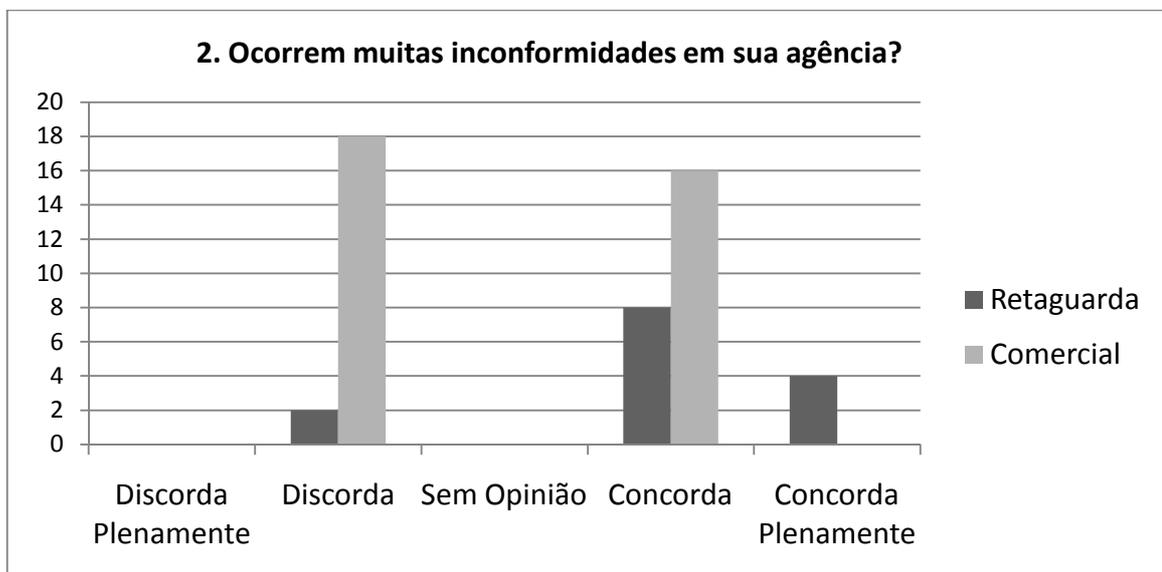


Figura 7

Os 48 respondentes, quase que unanimemente, confirmaram a importância da verificação da conformidade. Já em relação a quantidade de inconformidades, os empregados da área comercial ficaram divididos, enquanto que os da retaguada

concordam que há muitas inconformidades ocorrendo em suas agências. Isso mostra uma necessidade de revisão dos processos de trabalho.

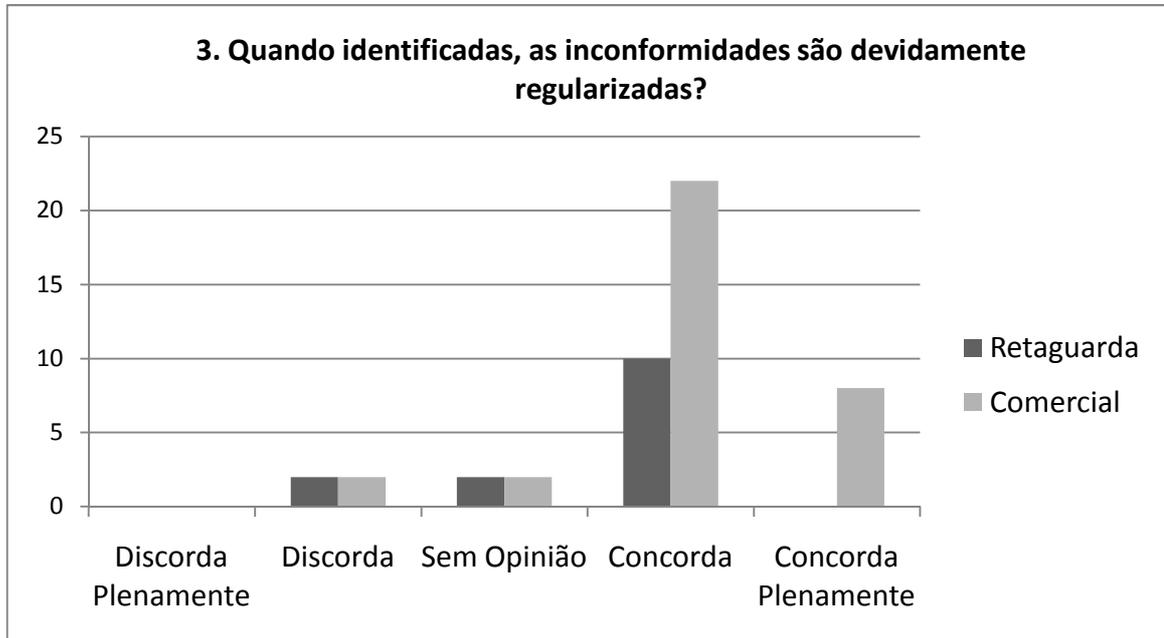


Figura 8

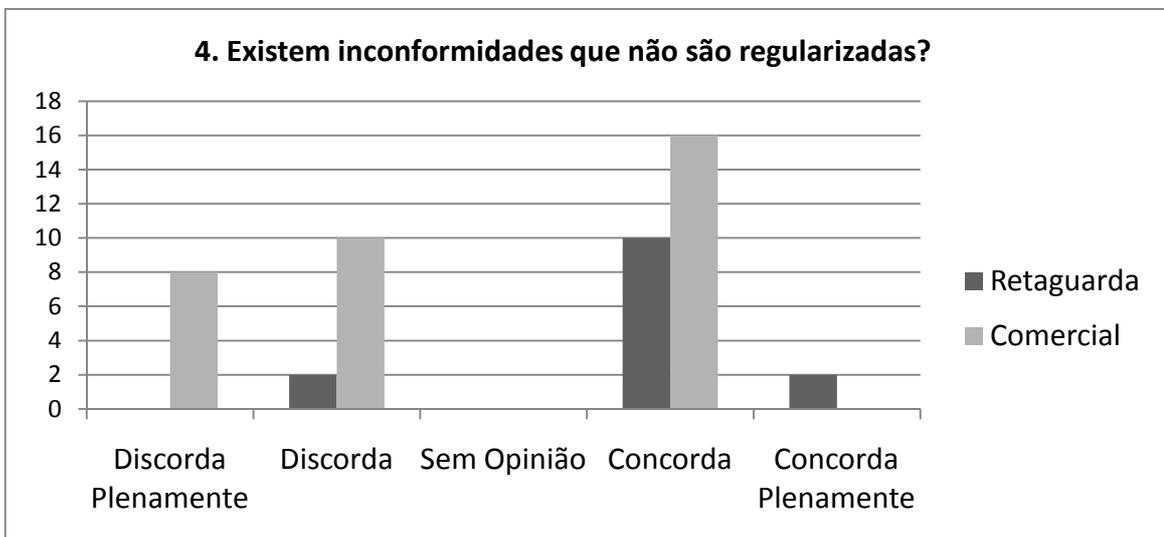


Figura 9

A partir da terceira questão, podemos concluir que a maioria das inconformidades é devidamente regularizada. No entanto, e o que mais preocupa e comprova a necessidade de mudanças é resultado da quarta questão que mostra que em diversas agências algumas irregularidades não são regularizadas.

Esse fato mostra uma fragilidade da estrutura do Banco X e mostra também, como veremos a seguir, que o simples fato de vincular o agente de conformidade à

SURET não é uma barreira suficiente contra as pressões dos gerentes de atendimento. Essa suposta barreira tem sido claramente ultrapassada e, seja por amizade ou intimidação, alguns erros não estão sendo corrigidos.

#### 4.5.1 Interpretações distintas das normas

Algumas normas são mais complexas e nem sempre são tão claramente explicadas nos normativos. Para o cálculo do valor da garantia em um financiamento de veículo, por exemplo, o normativo fixa em “até 110% do valor da tabela FIPE ou o valor da nota fiscal, o que for menor”.

Em uma agência do Banco X, o atendente usou 110% do valor da nota fiscal para o valor da garantia, pois interpretou que poderia majorar em 10% tanto o valor da nota como o valor da tabela. No entanto, o agente de conformidade interpretou que apenas o valor da tabela FIPE poderia ser majorado em 10% para o cálculo da garantia e essa interpretação acabou sendo a mais correta, após consulta com os gestores do produto. Como resultado o contrato teve que ser refeito.

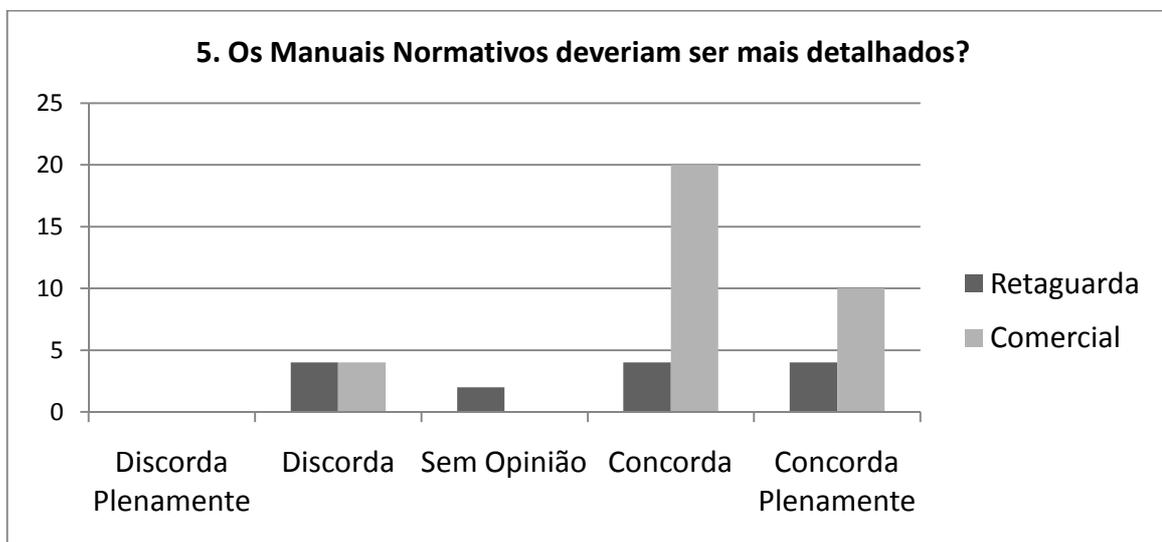


Figura 10

O gráfico nº 5 mostra que os empregados, em especial da área comercial, gostariam de uma maior riqueza de detalhes nos normativos e ao mesmo tempo, no gráfico nº 6, desejam manuais mais simples. O que podemos concluir é que os normativos não são claros o suficiente e podem não cobrir todas as situações de trabalho que passam os empregados.

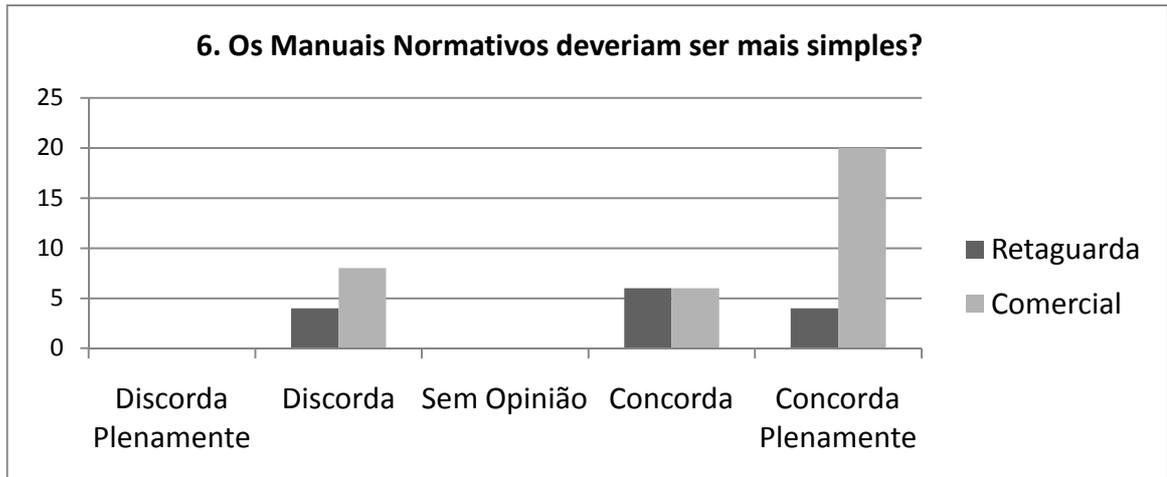


Figura 11

Portanto, os manuais deveriam ser revistos de forma a facilitar seu uso durante o trabalho. Uma solução poderia ser incorporá-los aos sistemas a que estão relacionados, desta forma, ao fazer uma avaliação de crédito, o próprio sistema permitiria consultar as regras de cada operação antes de prosseguir com a avaliação.

#### 4.5.2 Atualizações constantes dos Manuais Normativos

Os manuais normativos do Banco X são constantemente atualizados, seja para ficarem mais claros e diminuir os erros de interpretação ou para acompanhar uma mudança legal, mas nem sempre os funcionários podem acompanhar todas essas mudanças. Assim eles acabam seguindo regras antigas e cometem erros que anteriormente eram considerados acertos. Um exemplo desse problema é com a atualização de formulários, pois a nova versão invalida a anterior, mas os funcionários continuam usando a que estão habituados, pois ainda não sabem da mudança.

O gráfico da questão 7 mostra uma divisão de pensamentos: enquanto que todos os funcionários das RERETs que responderam o questionário pensam que as atualizações constantes dos normativos estão aumentando as inconformidades; os funcionários da área comercial se dividem em opiniões. Isso pode ser explicado pelo fato de que as novas normas demoram para serem absorvidas pelos colegas, ocasionando mais inconformidades em um primeiro momento; no entanto podem estar tornando as regras mais claras e, assim que aprendidas, facilitando o trabalho de quem atende e assina os contratos.

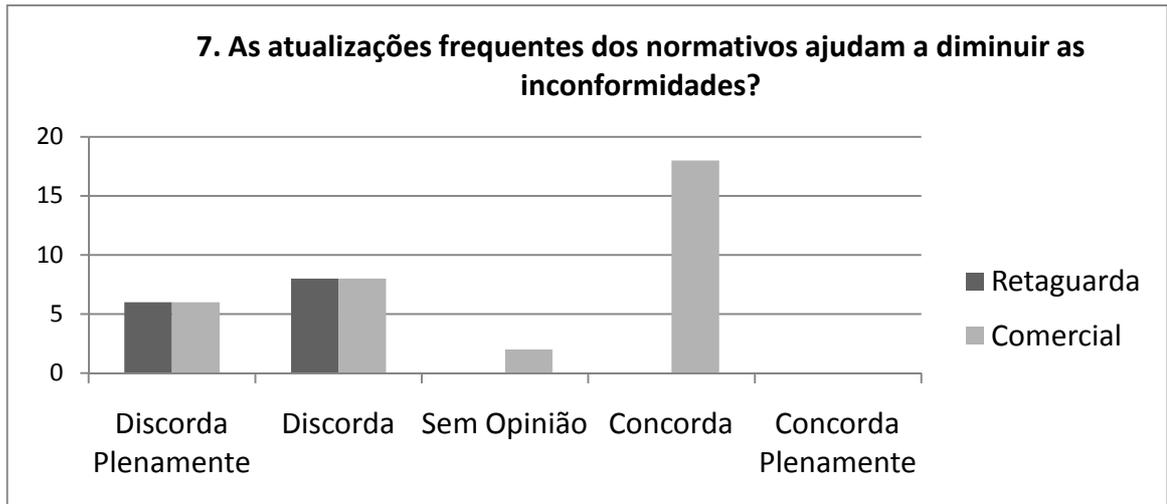


Figura 12

Assim, a longo prazo, as atualizações dos Manuais Normativos favorecem ao bom funcionamento da estrutura de controles internos, mas o modo como são difundidas deve ser melhorado.

#### 4.5.3 Os prazos

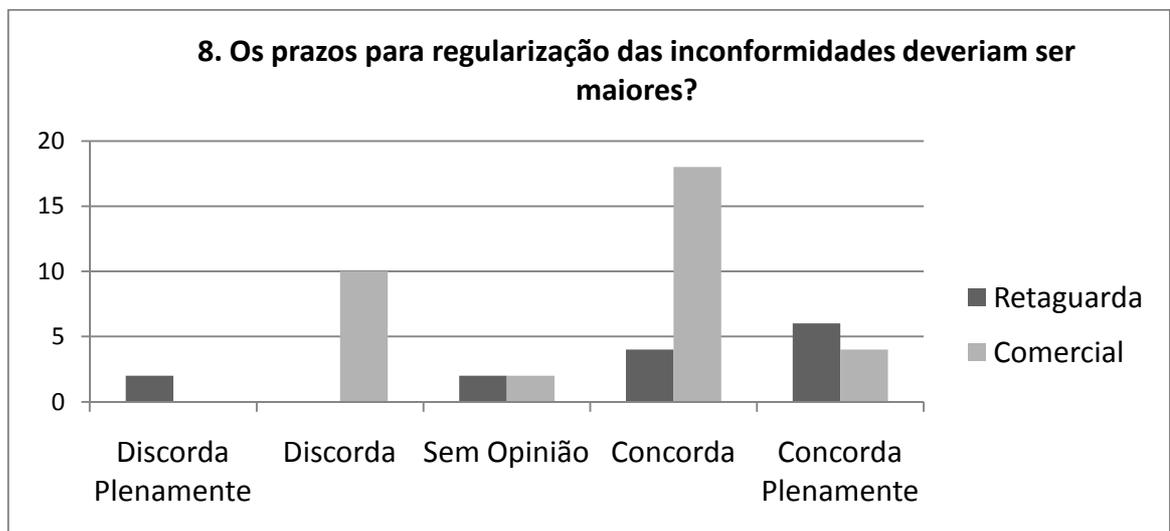


Figura 13

De maneira geral, o tempo para a regularização das inconformidades é considerado muito curto pelos empregados, pois os clientes têm seus próprios compromissos e nem sempre podem retornar à agência dentro dos prazos exigidos. Esse problema é mais aparente quando se tratam de clientes Pessoa Jurídica, pois se exige a presença de mais pessoas envolvidas: sócios, cônjuges, avalistas; isso pode tornar a assinatura do contrato mais demorada, muitas vezes exigindo que o

mesmo seja assinado fora da agência. Esse fato se comprova pelo gráfico nº 8 que mostra que a maioria dos empregados se sente mais confortável trabalhando com um prazo maior.

No entanto, tem-se que ter muito cuidado ao aumentar esse tipo de prazo, pois, no momento em que é exigida a verificação da conformidade, os valores dos contratos já foram liberados para os clientes. A agência deve controlar o cumprimento dos prazos, pois, se eles não forem cumpridos, ela será penalizada na avaliação de metas e cairá no *ranking*, além de aumentar o risco.

Nem sempre é possível regularizar os contratos dentro do prazo, assim surgem acordos entre os gerentes e o agente de conformidade que, em caráter de exceção, ampliam o prazo de regularização mediante bloqueio do crédito e caso não seja possível deixar o contrato dentro das normas, o mesmo é estornado. Essa prática é apenas um contrato verbal entre colegas de trabalho, não é regulamentada, mas mesmo assim é muito freqüente como mostra o resultado da questão 9 do questionário.

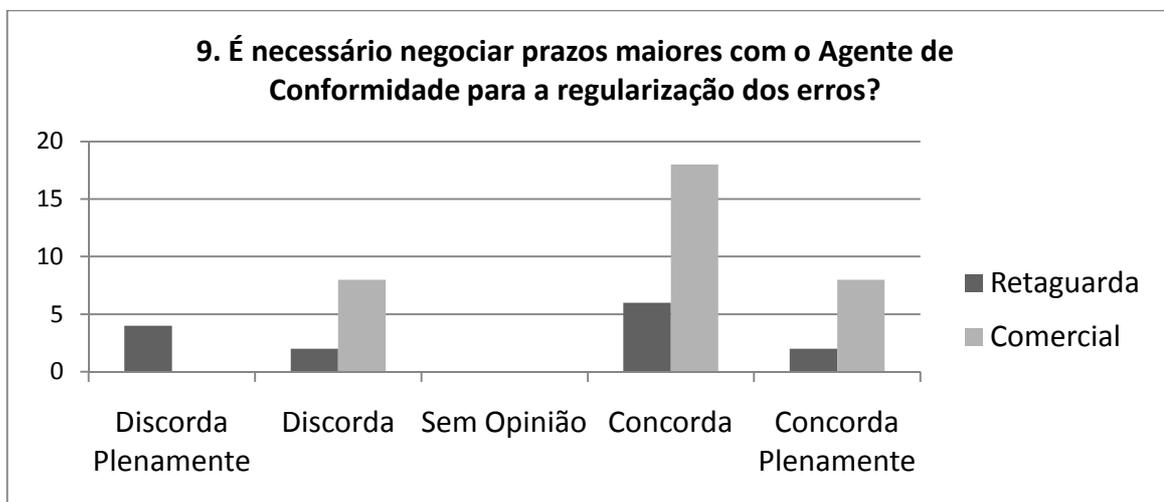


Figura 14

Vemos que a maioria dos respondentes comprova que, na prática, muitos contratos são realmente regularizados apenas depois dos prazos normatizados. Mais uma vez percebemos que a barreira entre a retaguada e a área comercial é muito tênue e sensível às pressões, pois para “alongar” os prazos os agentes de conformidade precisam marcar no sistema como se o contrato estivesse conforme, permitindo ao gerente uma regularização posterior.

#### 4.5.4 A Falta de funcionários e o excesso de trabalho

Esses dois problemas estão intimamente interligados, pois como o nível de trabalho aumenta a cada ano (e aumentou muito no com a queda de juros ao final de 2012) e o número de funcionários não acompanha esse aumento, as agências precisam produzir mais com a mesma equipe, sobrecarregando cada um de seus membros.

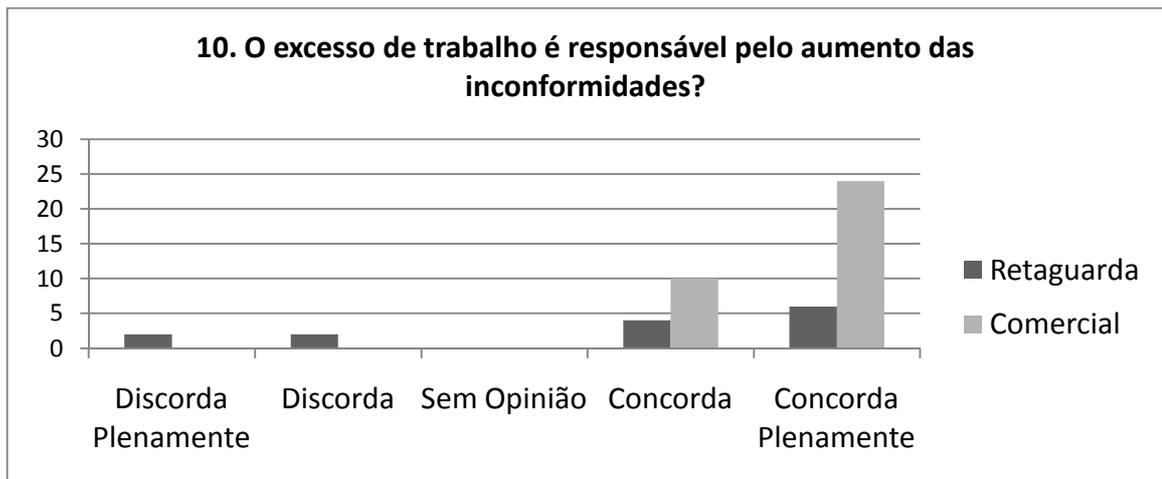


Figura 15

Muitos funcionários se desligam do Banco X a cada ano, seja por aposentadoria ou para seguir outras carreiras. A contratação dos funcionários se dá mediante concurso público, e o processo em si é burocrático e leva tempo para se concretizar. Portanto há uma alta rotatividade de funcionários dentro das agências e por esse motivo a maioria das agências trabalha com seu *staff* incompleto e com funcionários em treinamento. Esse fato gera uma demanda de trabalho maior para cada funcionário que precisa acelerar seu atendimento e, por consequência, não consegue desempenhar um trabalho de qualidade nem se atualizar em relação às normas.

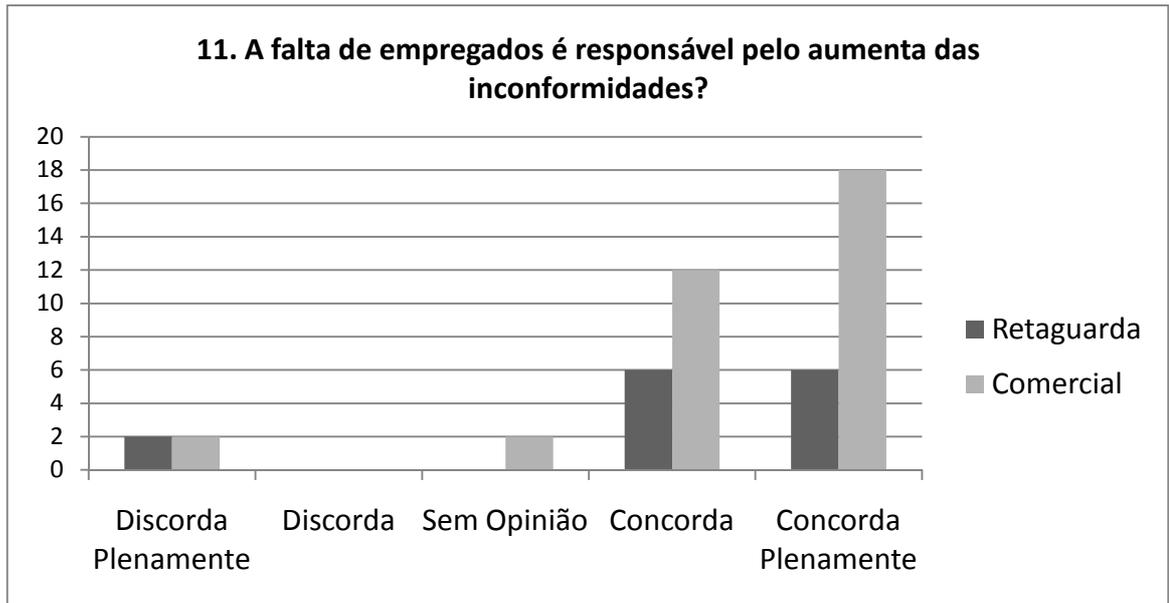


Figura 16

A pesquisa mostra que os funcionários do Banco X pensam dessa forma.

#### 4.5.5 Diferentes níveis de exigência

Cada agência tem uma cultura diferente e a verificação feita por cada agente de conformidade é diferente. Alguns são mais detalhistas em relação às exigências e outros relevam algumas inconformidades consideradas por eles menos importantes. Assim, ao trocar de agência, os funcionários serão submetidos à níveis distintos de exigência quanto ao cumprimento das normas.

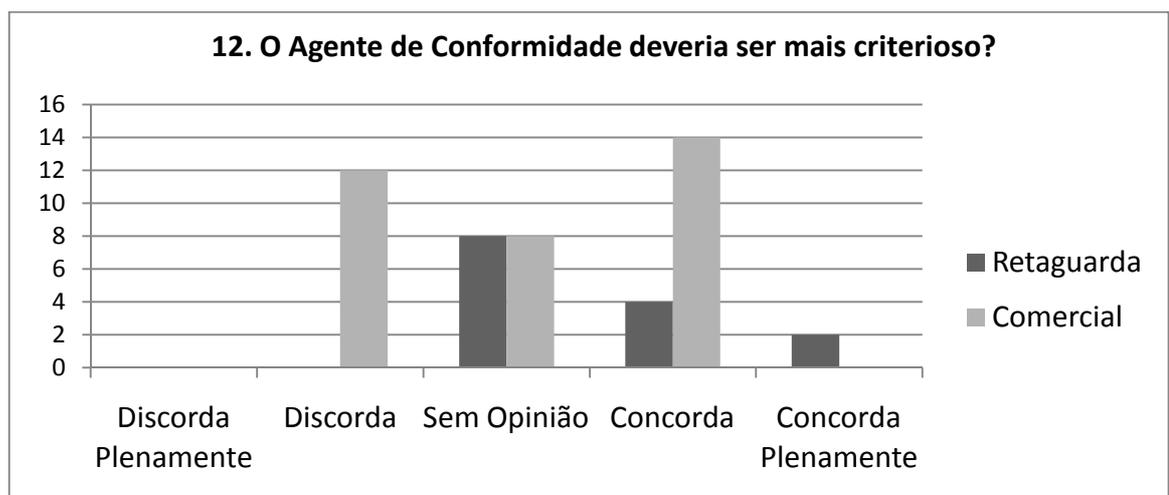


Figura 17

Ao responder à 12ª questão, os funcionários ficaram muito divididos e se a somarmos com a questão seguinte veremos que as duas se completam. Pois se o

nível de exigência é diferente em cada agência, alguns empregados sentem que deveriam ser cobrados de forma mais rígida enquanto outros já são cobrados da forma devida.

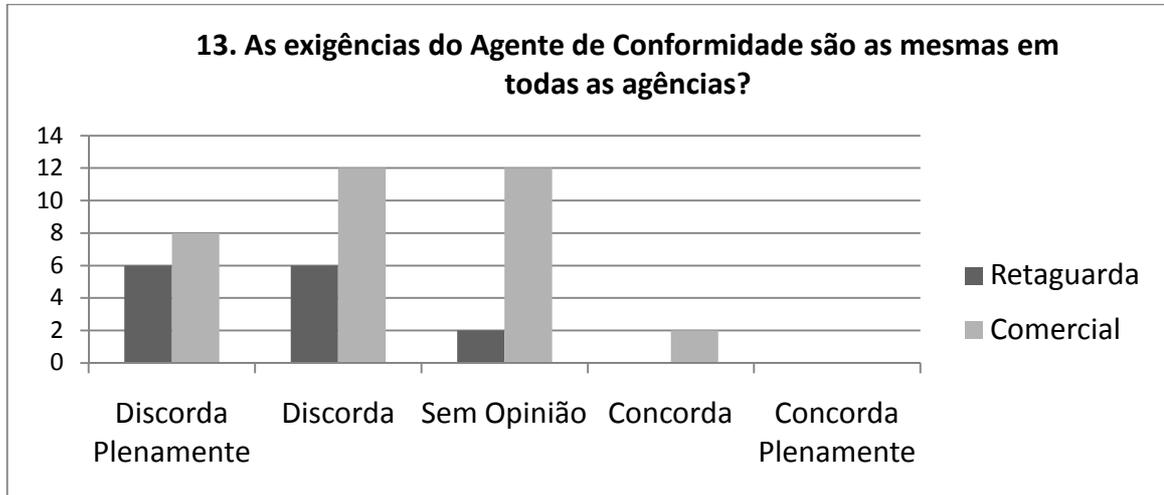


Figura 18

Aqui vemos claramente uma falta de padronização de trabalho, apesar dos normativos serem extensos e bem abrangentes, nem sempre são seguidos. Esse fato fere a estrutura do Banco X, pois mostra uma fragilidade dos seus controles internos, e é exatamente o contrário do que visam os Acordos de Basileia.

#### 4.5.6 Retrabalho

A identificação de uma inconformidade, seja qual for o motivo, é sinônimo de retrabalho, pois o atendente terá que dedicar mais tempo para fazer a correção do contrato, muitas vezes tendo que chamar o cliente de volta à agência. Esse tempo poderia ser usado para o atendimento de novas contratações e até mesmo para que o funcionário se atualizasse. Posteriormente o empregado da RERET deverá fazer uma nova verificação de conformidade, ou seja, mais retrabalho.

#### 4.6 Possíveis mudanças

Também procuramos verificar a opinião dos empregados em relação às possíveis mudanças de estrutura. E em relação a isso a pesquisa mostra que os empregados concordam que os controles internos não devem ser vinculados à agência. Apenas quatro deles (cerca de 8% dos respondentes) responderam o

contrário, sendo esses da área comercial apenas. O gráfico da questão nº 14 demonstra esse fato de maneira clara.

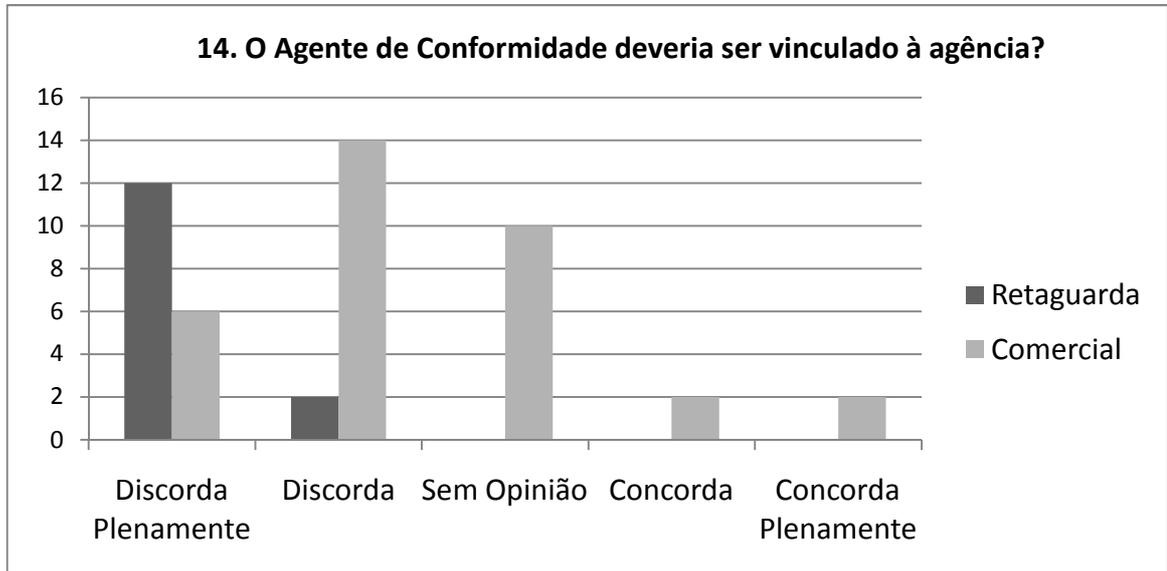


Figura 19

Os empregados também foram questionados a respeito da blindagem dos agentes de conformidade por não serem vinculados à agência em que trabalham e como vemos no gráfico nº 14, a maioria concorda com essa afirmação. Ou seja, por mais que tenhamos a ocorrência de inconformidades que não são regularizadas, os Agentes de Conformidade sentem-se de certa forma protegidos por essa estrutura ao mesmo tempo em que os gerentes aprovam a existência dessa barreira.

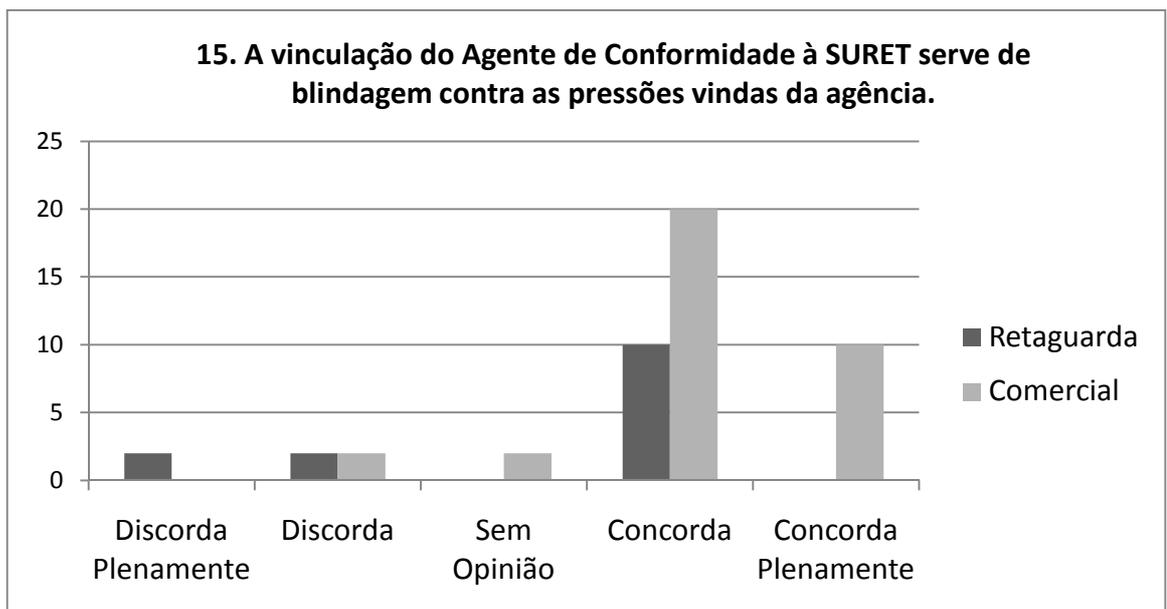


Figura 20

Outra alternativa de barreira poderia se estabelecer ao tirar a atividade de verificação da conformidade do ambiente da agência, executando a mesma em uma “Central de Conformidade”, onde os agentes receberiam seus processos via malote ou meio digital e desempenhariam um trabalho de maior qualidade, com uma melhor padronização. Ao serem questionados sobre isso, os respondentes novamente se dividiram em suas respostas. Houve uma leve inclinação a favor dessa mudança, mas com tão pouca força que não pode ser considerada, como mostra a questão 16.

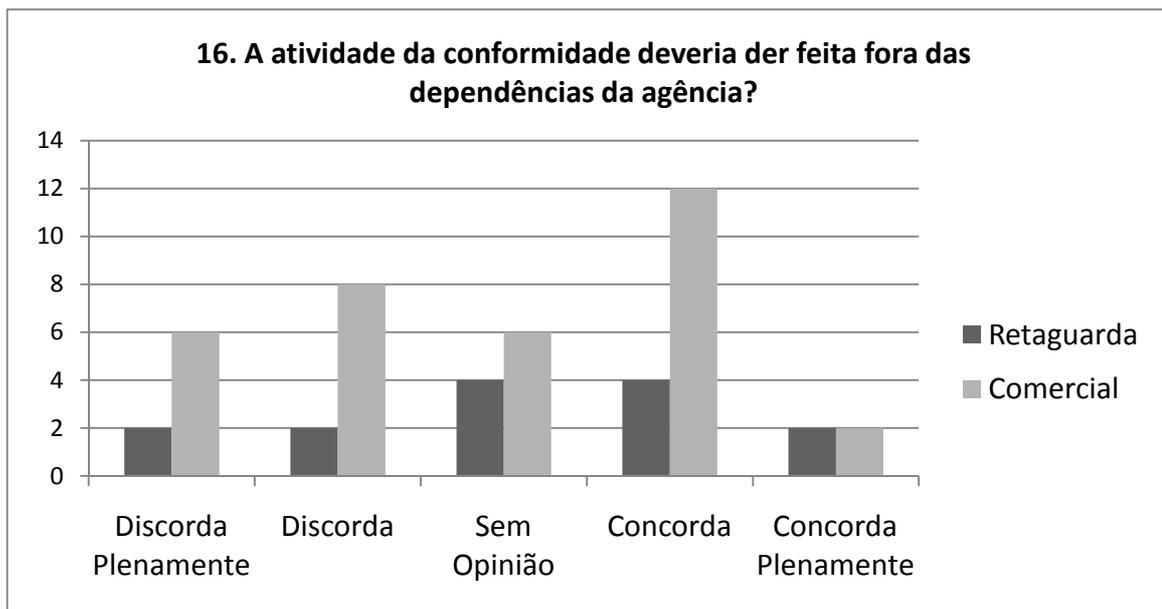


Figura 21

Qualquer tentativa nessa direção deve ser muito bem estudada, pois envolveria um suporte muito grande de tráfego de dados, no caso de usar os meios digitais, ou uma necessidade maior de tempo de conferencia e regularização, no caso do sistema de malotes. Assim os custos dos controles internos poderiam se sobrepôr aos seus ganhos, indo contra os princípios dos controles internos.

## CONCLUSÕES

Os Acordos de Basileia trouxeram propostas que visam maior estabilidade no sistema financeiro global, mas para que isso seja possível, as instituições financeiras participantes desse sistema devem enquadrar-se dentro das normas propostas pelo Comitê da Basileia. Cada banco pode usar uma estrutura diferente para satisfazer essas exigências, mas nem sempre elas atingirão completamente seus objetivos devido à falhas em sua concepção ou implementação.

No caso estudado foram encontrados alguns vícios que deixam a estrutura do Banco X fragilizada em relação aos seus controles internos, portanto algumas mudanças se fazem necessárias para reforçar a estrutura e garantir a independência do agente de conformidade no exercício de suas funções.

Uma alternativa interessante seria estudar o alongamento dos prazos normatizados para regularização das inconformidades (desde que isso não aumente os riscos para a instituição), pois diminuiriam os casos de acordos informais entre os empregados. Outra possibilidade seria a contratação de mais funcionários e sua melhor capacitação antes de ingressarem na agência, além de uma revisão nos processos de trabalho da área comercial, para garantir um trabalho de maior qualidade sem incorrer em tantas inconformidades.

Outra mudança, mais radical, seria tirar a verificação da conformidade de dentro das agências, levando-a para uma unidade centralizadora de conformidade que recebesse uma via digital dos contatos para verificação. Nesse caso seriam necessários estudos sobre o impacto financeiro de sua implementação e sobre a possibilidade do tráfego e armazenamento de tantos dados digitais. Deve-se ainda levar em consideração que isso geraria um ganho de agilidade na consulta dos contratos que estariam digitalizados.

Esse trabalho alcançou seu objetivo principal de comparar a estrutura do Banco X com a estrutura proposta pelo Comitê de Basileia. E cumpriu parcialmente seus objetivos secundários, pois não foram encontrados relatórios gerenciais que justificassem as diferenças encontradas. O Banco X não produz esses relatórios, pois os problemas ocorrem quando os funcionários não seguem as normas e regulamentos.

Como continuidade dessa pesquisa, deve-se estudar modos de implementação das alterações sugeridas de forma que os impactos negativos sejam minimizados, levando-se em consideração o tamanho do Banco X, o grande número de funcionários e os regulamentos que governam as instituições financeiras públicas no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**Banco Bradesco**. Disponível em <<http://www.bradesco.com.br>> Acesso em 28 de agosto de 2013.

**Banco Central do Brasil**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em 15 de novembro de 2013.

**Banco do Brasil**. Disponível em <<http://www.bb.com.br>> Acesso em 28 de agosto de 2013.

BRASIL. Lei Nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em 29 de agosto de 2013.

**Caixa Econômica Federal**. Disponível em <<http://www.caixa.gov.br>> Acessos em 28 de agosto de 2013.

**Core Principles For Effective Banking Supervision**. Versão traduzida livremente para o português pelo Banco Central do Brasil, disponível em <<http://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/docs/CorePrinciplesTraducao2006.pdf>> Versão original em inglês disponível em <<http://www.bis.org>> Acesso em 16 de outubro de 2013.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge; RUDGE, Luiz; **Mercado de Capitais: O que é, como funciona**. 7 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ECOINFO, sítio oficial da internet. Disponível em <http://www.econoinfo.com.br>. Acesso em 10 de outubro de 2013.

FARIA, José Carlos. **Administração: Introdução ao Estudo**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

GONÇALVES, Orivaldo. **Sistemas de Controles Internos em Bancos. Disclosure das Transações Financeiras**, Fevereiro de 2005. Disponível em [http://www.webfinder.com.br/disclosure/PDF/disclo\\_fev0105.pdf](http://www.webfinder.com.br/disclosure/PDF/disclo_fev0105.pdf). Acesso em 25 de abril de 2013.

JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER William E.. **Introdução à Administração - Elementos de Ação Administrativa**. São Paulo: Atlas, 1990.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIGLIAVACCA, Paulo; **Controles Internos nas Organizações**. 2 Ed. São Paulo: Edicta, 2004.

**PORTAL CETELEM**. Disponível em <http://www.cetelem.com.br> – Acesso em 18 de novembro de 2013.

REZENDE, S. M.; FAVERO, H. L. **A importância dos controles internos dentro das organizações**. Revista de Administração Nobel, São Paulo, v.3, p. 33-44, jan./jun. 2004.

YOSHITAKE, M. **Manual de Controladoria Financeira**. 1. ed. São Paulo: IOB, 1984. 416p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## Glossário

**Agente de Conformidade:** empregado da RERET responsável por fazer os controles internos;

**Controles Internos:** conjunto de procedimentos que visam proteger os ativos de uma empresa, promovendo a eficiência operacional através da detecção e correção de desvios de conduta em relação às políticas definidas pelos seus gestores.

**Comitê de Basileia:** principal órgão de normalização para regulação bancária internacional.

**Fichas de Abertura e Autógrafos (FAA):** é um contrato de abertura de conta (conta corrente, poupança, de investimento...) que define, entre outras coisas, quem tem poderes de movimentar a conta e contém a assinatura dos titulares para conferência de autenticidade nas movimentações por meio documental.

**Inconformidades:** erros encontrados nas contas e contratos estudados, caracterizados pela divergência com as normas (exemplo: ausência da assinatura do cliente).

**Intranet:** rede privada de computadores que permite aos empregados de uma empresa o acesso a informações corporativas.

**Manuais Normativos:** conjuntos de regras que regulam os produtos da CEF;

**Risco De Crédito:** “define-se o 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” (BACEN).

**Risco de Liquidez:** “define-se como Risco de Liquidez a ocorrência de desequilíbrios entre ativos negociáveis e passivos exigíveis – ‘descasamentos’ entre pagamentos e recebimentos - que possam afetar a capacidade de pagamento da instituição, levando-se em consideração as diferentes moedas e prazos de liquidação de seus direitos e obrigações.” (BACEN)

**Riscos de Mercado:** “define-se como **Risco de Mercado** a possibilidade de ocorrências de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira. A definição também inclui os riscos das operações sujeitas à variação cambial, das taxas de juros, dos preços de ações e dos preços de mercadorias (*commodities*).” (BACEN)

**Risco operacional:** “Risco Operacional é definido como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. A definição inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.” (Portal CETELLEN).

## Anexo 1

### Questionário

Este questionário tem o intuito de verificar a concordância dos Controles Internos do Banco X às regras propostas pelo Comitê da Basileia para Supervisão Bancária e será usado para um Trabalho de Conclusão de Curso em Administração.

#### Identificação:

Qual sua área de trabalho?

Comercial (atendimento e célula de apoio)

Retaguarda

Ocupa um cargo de Gestão?

Sim

Não

#### Questões:

1. A atividade de conferência da conformidade tem grande impacto em seu trabalho?
2. Ocorrem muitas inconformidades em sua agência?
3. Quando identificadas, as inconformidades são devidamente regularizadas?
4. Existem inconformidades que não são regularizadas?
5. Os Manuais Normativos deveriam ser mais detalhados?
6. Os Manuais Normativos deveriam ser mais simples?
7. As atualizações frequentes dos manuais normativos ajudam a diminuir as inconformidades?
8. Os prazos para regularização das inconformidades deveriam ser MAIORES?
9. É necessário negociar prazos maiores com o Agente de Conformidade para a regularização dos erros?
10. O excesso de trabalho é responsável pelo aumento das inconformidades?
11. A falta de empregados é responsável pelo aumento das inconformidades?
12. O Agente de Conformidade deveria ser mais criterioso?

13. As exigências do Agente de Conformidade são as mesmas em todas as agências?
14. O Agente de Conformidade deveria ser um vinculado à agência?
15. A vinculação do Agente de Conformidade à SURET serve de blindagem contra as pressões vindas da agência?
16. A atividade da conformidade deveria ser feita fora das dependências da agência?