

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, IMBILIÁRIAS E
ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

HELENA MONTE PALMA NOBRE

GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: um
estudo de caso no processo de abertura de conta-corrente pessoa física em uma agência no
segmento varejo.

SÃO LUÍS

2022

HELENA MONTE PALMA NOBRE

GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: um estudo de caso no processo de abertura de conta-corrente pessoa física em uma agência no segmento varejo.

.
.

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado pela aluna Helena Monte Palma Nobre, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Maranhão.

Orientador: Prof. Maria Eugenia Rodrigues Araújo.

SÃO LUIS

2022

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Nobre, Helena Monte Palma.

Gestão de Risco Operacional em Instituições Financeiras: um estudo de caso no processo de abertura de conta corrente pessoa física em uma agência no segmento varejo / Helena Monte Palma Nobre. - 2022.

41 f.

Orientador(a): Maria Eugênia Rodrigues Araújo.

Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Abertura de Conta Corrente. 2. Agência Bancária.
3. Gestão de Riscos. 4. Instituições Financeiras. 5.
Risco Operacional. I. Araújo, Maria Eugênia Rodrigues.
II. Título.

RESUMO

A partir do desenvolvimento de um método prático e simples, com base na literatura estudada, a presente pesquisa busca identificar e analisar os riscos operacionais que uma agência está suscetível durante o fluxo do processo de abertura de conta corrente para pessoas físicas, visando auxiliar com definições e etapas para a construção de um gerenciamento de risco operacional. As instituições têm objetivos a serem alcançados, porém existem obstáculos durante o trajeto. Esses obstáculos são os riscos e é necessário conhecê-los; assim a gestão é a ferramenta que utilizamos para conhecer os riscos e então criarmos mecanismos de controle e mitigação deles. Para tal, utilizou-se como metodologia o estudo de caso, fundamentado na experiência da autora e na teoria estudada; de natureza descritiva e abordagem qualitativa dos fatos. Com a descrição dos processos através de um fluxograma, foi possível identificar as possíveis perdas em cada etapa e assim associá-las ao risco operacional. Obteve-se assim, mecanismos de controle e gestão para esses riscos, e ainda, avaliou-se qualitativamente esses riscos encontrados no aspecto “Impacto *versus* Probabilidade”. Concluiu-se através desse estudo que a identificação e a gestão dos riscos operacionais previnem que a agência tenha perdas significativas durante a execução de qualquer processo, incluindo o de abertura de contas, que é considerado um processo mais simples.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Riscos Operacionais; Instituições Financeiras; Agência Bancária; Abertura de Conta Corrente.

ABSTRACT

From the development of a practical and simple method, based on the studied literature, the present research seeks to identify and analyze the operational risks that an agency is susceptible to during the flow of the current account opening process for individuals, in order to help with definitions and steps for building an operational risk management. Institutions have goals to be achieved, but there are obstacles along the way. These obstacles are the risks and it is necessary to know them; thus, management is the tool we use to learn about risks and then create mechanisms to control and mitigate them. To this end, the case study was used as a methodology, based on the author's experience and the theory studied; descriptive in nature and qualitative approach to the facts. With the description of the processes through a flowchart, it was possible to identify the possible losses at each stage and thus associate them with the operational risk. Thus, control and management mechanisms for these risks were obtained, and also, these risks found in the aspect "Impact versus Probability" were qualitatively evaluated. It was concluded through this study that the identification and management of operational risks prevent the agency from having significant losses during the execution of any process, including the opening of accounts, which is considered a simpler process.

Keywords: Risk Management; Operational Risks; Financial Institution; Banking Agency; Opening a Current Account.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Matriz 5x5/Níveis de Riscos -----	20
Figura 2 – Fluxograma de abertura de conta -----	26

QUADROS

Quadro 1 – Nível de Risco/Resposta a Riscos -----	22
Quadro 2 – Nível de Risco/Resposta do Risco de Fraude -----	22
Quadro 3 – Riscos Operacionais -----	29
Quadro 4 – 2ª etapa: Riscos operacionais -----	30
Quadro 5 – Medidas qualitativas de impactos -----	31
Quadro 6 – Medidas qualitativas de probabilidade -----	31
Quadro 7 – Impacto x Probabilidade: Riscos Operacionais -----	32
Quadro 8 – Respostas aos Níveis de Riscos -----	35

TABELAS

Tabela 1 – Probabilidade, elaborado pela autora -----	32
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	10
2.2	O ACORDO DE BASILÉIA II E A RESOLUÇÃO Nº 3.380 DO BACEN	11
2.3	DEFINIÇÃO DE RISCO	12
2.4	GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	16
2.5	MATRIZ DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	20
3	METODOLOGIA	23
3.1	O CASO.....	25
3.1.1	Caracterização da empresa e lócus da pesquisa.....	25
3.1.2	Coleta de dados	25
3.1.3	Procedimentos da pesquisa	25
3.1.4	Processo de abertura de conta corrente pessoa física.....	26
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS	29
5	RESULTADOS DA PESQUISA	37
6	CONCLUSÃO	38
	REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

Os bancos são instituições financeiras que intermediam o dinheiro entre poupadores (agentes superavitários) e tomadores de empréstimos (agentes deficitários), estes pagando juros à instituição. Estas operações e outros serviços e produtos comercializados pelos bancos possuem um alto grau de risco que pode acarretar em perdas para a instituição (AMBIMA, 2018). Dessa forma, identificar esses riscos ou buscar prevê-los torna-se necessário para a administração do banco e, conseqüentemente, as tomadas de decisão.

Segundo Assi (2019), é da natureza da atividade bancária assumir riscos, os quais este classifica como: de crédito, país e de transferência, de mercado, de taxa de juros, de liquidez, legal, de reputação e operacional. Sendo este último, o foco deste estudo, definido pela Resolução nº 3.380 (BACEN 2006), como “a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”. A partir desse conceito observa-se que a gestão de riscos não é capaz de eliminá-los, mas controlá-los e monitorá-los. Daí a necessidade da identificação e avaliação de riscos de modo eficiente que garanta o controle confiável e eficaz por parte da instituição financeira.

As agências bancárias representam uma instituição financeira numa localidade. Elas, na visão de Oliveira (2018), fazem a captação de clientes visando reciprocidade na busca de recursos e investimentos e a qualidade do perfil cliente, uma vez que este pode ser responsável nessa relação por um risco operacional da agência.

Nesse contexto, se busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como a identificação de riscos operacionais e a gestão destes podem mitigar perdas no fluxo do processo de trabalho na abertura de contas nas redes de agências? A partir desta questão define-se como objetivo geral analisar o processo de abertura de contas pessoa física em um banco comercial, por ser este geralmente, o primeiro contato da instituição com o cliente; e como objetivos específicos: entender as categorias das instituições financeiras; conhecer o que é um risco operacional e gestão do mesmo; analisar como surgiu o interesse pelo risco operacional e o que as resoluções do Banco Central falam a respeito desses riscos; propor uma metodologia de análise de riscos a partir da matriz qualitativa de análise de riscos.

Considerando que o gerenciamento de risco operacional pode evitar ou reduzir perdas devido a falhas de processos e aumentar a eficiência operacional e a lucratividade da empresa. Essa pesquisa torna-se relevante porque propõe uma metodologia para mapear processos, identificar riscos e sugerir ferramentas de mitigação, adequando-se aos diferentes tipos de processos de negócios, desempenho e rentabilidade de uma empresa. Esse método possui fácil

entendimento e prático uso, necessário para empresas de pequeno porte que, geralmente, não dispõem de recursos para investir numa gestão de risco sofisticada. Além disso, tem uma importância para o meio bancário, por ser informativa e simples, podendo ser aplicada para o entendimento dos colaboradores a respeito da gestão de riscos nas redes de agência, tanto no processo da abertura de conta quanto em outros processos.

Almeja-se, através deste estudo, apresentar um mecanismo simples e fácil de gerenciamento de riscos. Por meio de um estudo de caso realizado em uma instituição financeira, serão identificados os principais riscos operacionais implicados no processo de abertura de conta corrente, com o objetivo de fornecer informações importantes para atuação dos controles internos nos bancos. Além disso, tenta-se fornecer um exemplo de cenário de identificação e avaliação de risco que possa ser usado por outros negócios.

Assim, como metodologia, este trabalho usa a pesquisa bibliográfica, que independentemente da área de estudo, sempre será necessária, pois possibilita o conhecimento prévio do andamento do assunto (SANTOS; FILHO, 2011); com objetivo descritivo, ou seja, detalham as características de um conjunto ou definem relações entre variáveis (GIL, 2017); de abordagem qualitativa, configurada no estudo de caso, que focaliza as características qualitativas do fenômeno em estudo, levando em consideração a parte subjetiva do problema, preocupando-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, e concentrando-se em compreender e explicar a dinâmica das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Portanto, este trabalho se estruturou nos seguintes capítulos: 1 -Introdução visando contextualizar o leitor sobre a temática; 2 -Referencial Teórico, abordando as Instituições Financeiras, Risco, Resolução nº 3380 do BACEN; e Gestão de Riscos Operacionais em Instituições Financeiras, este referencial visa entender o risco existente nas instituições financeiras; 3- Metodologia e apresentação de um caso, onde é feita uma análise sobre um processo de trabalho numa agência bancária; 4 -Resultados são ponderados os resultados encontrados na análise; 5- Considerações finais e Referências Bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico iremos entender melhor o que são as instituições financeiras, qual a definição e os tipos de risco com foco no operacional. E como este risco afeta os bancos e de que maneira podemos mitigá-lo através de uma importante ferramenta: a gestão de riscos operacionais.

2.1 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As instituições financeiras são peças fundamentais para o mercado e conseqüentemente para as pessoas e empresas no dia-a-dia. Os bancos, por exemplo, não servem apenas para guardar ou retirar dinheiro, mas também para pagamento de contas, investimentos, contratação de produtos – consórcio, seguros, capitalização-, solicitação de linhas de crédito, entre outros. As instituições financeiras são definidas, segundo o Art. 17 da Lei n.4.595/1964, assim:

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, 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.

A partir desta definição temos vários tipos de instituições financeiras, contudo, focaremos na descrição apenas dos principais intermediários financeiros: os bancos. Estes podem ser, segundo a ANBIMA (2018, p.19 e 20):

- Múltiplos:

[...] são instituições financeiras, privadas ou públicas, constituídas sob a forma de sociedade anônima, que realizam dentro de uma mesma organização as atividades próprias de pelo menos dois tipos de instituições.

- Comerciais:

[...] são instituições financeiras privadas ou públicas, constituídas sob a forma de sociedade anônima. Seu objetivo principal é proporcionar suprimento de recursos necessário para financiar, a curto e a médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e os terceiros em geral.

- Investimento:

[...] são instituições financeiras privadas, constituídas sob a forma de sociedade anônima. São especializados em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento da atividade produtiva para suprimento de capital fixo, de giro e de administração de recursos de terceiros.

Este segundo é o único capaz de receber depósitos à vista (conta-corrente), tanto de pessoas jurídicas quanto pessoas físicas, explica Fortuna (2010), estabelecendo-se assim como exercício crucial do setor e compondo fator determinante para o conhecido efeito multiplicador da moeda. Podemos exemplificar esse efeito da seguinte maneira: um cliente X abre sua conta-corrente em um determinado banco e deposita um valor; este banco, por sua vez, pega esse valor e o investe; este investimento pode ser, por exemplo, um empréstimo a juros para um cliente Y, ocorrendo assim uma multiplicação do dinheiro e, conseqüentemente, ampliando a disponibilidade de moeda na economia. Nesse caso, o banco pode não receber o pagamento desse cliente por uma má análise do seu perfil feita antes ou durante o processo do crédito, ou por outras variáveis como o desemprego. Ou seja, antes, durante e depois desse processo o banco corre riscos.

Assim, devido a atividade dessas instituições é da natureza delas assumir riscos. Desta forma, se torna necessário conhecê-los e, conseqüentemente, observa-los e controla-los através de uma gestão eficiente e eficaz, assim minimizando ou até mesmo eliminando os impactos negativos na instituição.

2.2 O ACORDO DE BASILÉIA II E A RESOLUÇÃO Nº 3.380 DO BACEN

O perfil de risco financeiro sofreu mudanças devido a globalização, a desregulamentação e os avanços da tecnologia. E assim, no final do século XX, ainda que não houvesse uma definição precisa a respeito do risco operacional, seus reflexos eram visíveis, visto que decorriam de falhas em processos, tecnologias e pessoas; gerando, desta forma, uma necessidade de mitigação desses novos riscos. Então, o Comitê de Basileia criou recomendações que, inicialmente, focaram-se no sistema de controles internos, incluindo a auditoria interna e os procedimentos de *compliance*. Estas recomendações foram incorporadas no Brasil através da Resolução nº 2554, em 24 de dezembro de 1998, pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Contudo, neste primeiro momento não encontramos ainda a definição de “risco operacional”. (OLIVEIRA, 2018).

A partir de junho de 1999, as recomendações sobre o risco operacional se tornaram mais explícitas. E, somente em 2001, surgiu um documento mais estruturado e que veio a se tornar o principal norteador do desenvolvimento das estruturas para gerenciamento e mensuração de riscos operacionais em instituições financeiras nos anos posteriores. Por fim, em junho de 2004, foi divulgada a primeira versão consolidada do Novo Acordo de Basileia conhecido como Basileia II, onde, finalmente, apresentou-se a definição de risco operacional em instituições

financeiras. Passados dois anos deste novo acordo, o Brasil cria a Resolução CMN nº 3380 de 29 de junho de 2006 publicada pelo Banco Central do Brasil (BACEN), que além de conter a definição de risco, também dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. (OLIVEIRA, 2018).

Esta Resolução, em seu primeiro e segundo artigo determina a implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional e o define. Em seguida, no terceiro artigo, ela estrutura o gerenciamento de risco em sete incisos. No quarto artigo, é abordado a periodicidade em que deve ser publicados relatórios (BACEN,2008). No próximo artigo, ela traz que:

Art. 5º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos associados a cada instituição individualmente, ao conglomerado financeiro, conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - Cosif, bem como a identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro, definido na Resolução 2.723, de 31 de maio de 2000 (BACEN, 2008).

No sexto e sétimo artigo, informa que o gerenciamento de risco deve ser executado por uma unidade específica e em relação a estrutura admite-se a constituição de uma única unidade responsável pelo gerenciamento do conglomerado financeiro e instituições integrantes, e pela atividade de identificação e acompanhamento de empresas não financeiras que fazem parte do conglomerado (BACEN, 2008).

O oitavo e nono artigo trazem, respectivamente, a obrigação de indicação de diretor responsável pelo gerenciamento e cronograma de implementação até 31 de dezembro de 2007. Logo após, no artigo dez, traz a sanções que as instituições podem sofrer no caso de não adequação a resolução, e finaliza em seu último artigo que ela entra em vigor a partir da sua publicação (BACEN, 2008).

Por essas razões, as mudanças e transformações no mercado financeiro, entre outros motivos, tornou-se necessário compreender esse risco operacional com o objetivo de amenizar as consequências, criando recomendações, como o Acordo de Basileia, e/ou normas, como a Resolução nº 3.380 do Banco Central.

2.3 DEFINIÇÃO DE RISCO

Os riscos estão presentes em qualquer negócio (ASSI, 2019). Por isso, torna-se imprescindível entender e compreender o que eles são e o que podem causar para a organização. Logo, o primeiro passo é pesquisarmos sua definição:

- [1] Perigo ou possibilidade de perigo;
- [2] Situação em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho como, p. ex., num jogo de azar, ou numa decisão de investimento;
- [3] Em contratos de seguros, evento que acarreta o pagamento da indenização;
- [4] Possibilidade de perda ou de responsabilidade pelo dano (RISCO,2022).

Já a teoria financeira define risco como, segundo Oliveira e Pinheiro (2018, p.29), “a dispersão de resultados inesperados decorrente do movimento das variações financeiras; assim, o desvio, tanto positivo quanto negativo, deve ser considerado como fonte de risco”. Ou seja, para essa teoria, o risco é uma variável conhecida consequente de eventos financeiros incertos. Quando esses eventos são negativos, caracterizam-se em perdas para a instituição; a exemplo: catástrofe natural, pandemia, fraude. Já, nos casos em que esses eventos são positivos podem gerar tanto uma oportunidade quanto uma perda; por exemplo: o surgimento de bancos digitais sem a cobrança de tarifas mensais põe em risco bancos já consolidados; pois, devido estes cobrarem tarifas, podem acabar perdendo clientes da sua carteira. Por outro lado, o surgimento desses novos bancos também gera oportunidades de inovação e melhoria para os consolidados, que podem resultar em aumento de clientes para sua carteira. Dessa forma, no âmbito financeiro, a palavra risco significa perda (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2018).

A partir desse conceito, reflete-se: quais eventos causam o surgimento dos riscos no ambiente financeiro e de onde eles vêm. Segundo Lima (2018), eles surgem de diversos fatores; como pelas atitudes dos seres humanos, por exemplo: ganância de retornos mais altos, inflação, políticas do governo, guerra, etc.; e, principalmente, devido aos cenários imprevistos que causam incerteza, como já foi dito no parágrafo acima.

Erroneamente, costuma-se entender risco como a probabilidade de “algo não dar certo”, ou seja, como uma incerteza. Porém, a incerteza, conforme Oliveira e Pinheiro (2018), se contrapõe conceitualmente a risco, apesar de ambos estarem associados a uma ideia de existência de um conhecimento incompleto. Assim, a incerteza é um evento não quantificável definida como:

a falta de certeza – uma dúvida –, isto implica situações nas quais se tem conhecimento antecipado dos eventos futuros, podendo-se ou não saber a dimensão deles, mas não se sabe com antecedência a probabilidade de acontecerem. (OLIVEIRA; PINHEIRO,2018, p.30).

Dessa forma, quando se sabe quais as dimensões, os impactos e as probabilidades dos eventos futuros, eles deixam de ser uma incerteza e passam a ser um risco. Então, o risco seria a previsão, de forma quantificável e qualificável, da incerteza. Assim, o risco é definido, conforme Oliveira e Pinheiro (2018, p.30) como:

a contingência de um dano, ou seja, é uma contingência desfavorável [...] se conhecem os eventos futuros, se conhece a dimensão deles em termos do investimento analisado e, antecipadamente, também se conhece a probabilidade de ocorrência desses eventos. (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2018, p.30).

A partir dessas duas definições apresentadas, risco e incerteza fazem parte dos negócios, porém eles não são sinônimos. Uma vez que possamos saber as dimensões e as probabilidades no risco, podemos prevê-los e controlá-los. Já no caso da incerteza, existem dúvidas, ainda que se possa saber ou não os impactos, não se pode prever qual a chance de acontecerem. Por isso, afim de evitar confusões com as incertezas, devemos analisar os riscos de forma criteriosa, utilizando deduções alternativas e ponderando a consequência da mudança. (MARSHALL, 2002).

Feito a conceituação de risco e a diferenciação dele de incerteza, o próximo passo é conhecer os tipos de riscos existentes para a empresa, como: crédito, liquidez, operacional, cambial, legal, etc. Contudo, neste estudo, iremos nos ater especificamente ao risco operacional. Este, segundo Lima (2018, p.08), “é causado por erros humanos, intencionais ou não, tecnológicos, ou efeitos ambientais, como terremotos, causas naturais”. No âmbito bancário, conforme a Resolução 3.380 (BACEN, 2006), têm se tal definição:

Art. 2º Para os efeitos desta Resolução, define-se como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

Esse risco operacional, de acordo com Lima (2018, p.08):

inclui as fraudes, falhas em processos e controles e até mesmo procedimentos inadequados, ultrapassados e também erros técnicos de processamento de dados, queda no fluxo de informações, desatualizações de programas, defasagem tecnológica, entre outros.

Oliveira e Pinheiro (2018, p.46) somam a esta definição “os riscos resultantes do processamento de dados e transmissão de informações, tanto por meio de rede de teleprocessamento quanto pela manipulação de dados contábeis”. E, conforme Assi (2012, p. 41-42), podem ser classificadas em subáreas do risco operacional:

Risco de Overload: definido como risco de perdas por sobrecargas nos sistemas elétricos, telefônicos, de processamento de dados, internet etc.

Risco de obsolescência: definido como risco de perdas pela falta de substituição frequente dos equipamentos e softwares antigos.

Risco de presteza e confiabilidade: definido como probabilidade de perdas pelo fato de as informações não poderem ser recebidas, processadas, armazenadas e transmitidas em tempo hábil e de modo confiável.

Risco de equipamento: definido como probabilidade de perdas por falhas nos equipamentos elétricos, de processamentos de dados, telefônicos, de segurança, por

falta de manutenção ou negligência humana etc.

Risco de erro não intencional: geralmente identificado por perdas em decorrência de equívocos, omissões, distração, despreparo ou negligência operacional de funcionários ou colaboradores.

Risco de fraude: por motivo de comportamento fraudulento, tais como adulteração de controles e de relatórios, descumprimento intencional de normas da empresa, ausência de conduta ética, desvio de valores, divulgação de informações restritas ou indevidas.

Risco de qualificação: perdas por problemas de ausência de qualificação profissional apropriada à função ou por contratação sem a devida validação do colaborador.

Risco de produtos e serviços: quando a venda de produtos ou prestação de serviços ocorrerem de modo indevido ou sem atender às necessidades e demandas dos clientes.

Risco de regulamentação: perdas em decorrência de alterações, impropriedades ou inexistência de normas para controles internos e externos.

Risco de modelagem: podemos definir como perdas ocasionadas no desenvolvimento, utilização ou interpretação incorreta dos resultados fornecidos por modelos, incluindo a utilização de dados incorretos, por falhas no projeto.

Risco de liquidação financeira: perdas por falhas nos procedimentos e controles de finalização das transações, por falta de procedimentos, ou ainda por inexistência de controle sistêmico.

Risco sistêmico: mudanças no ambiente operacional, alterações de limites, alteração de sistemas e ausência de homologação dos sistemas (este último muito comum).

Risco de concentração: perdas por dependência de clientes, fornecedores e mercados.

Risco de imagem: perdas decorrentes do impacto negativo na marca da organização, por falha de controle interno, de procedimentos, de atendimento e de qualidade, e a perda tem caráter intangível.

Risco de catástrofe: perdas por desastres naturais, que possam dificultar as operações diárias, ou destruição por desastres como incêndios, colisões, explosões, terremotos, tsunamis, furacões etc.

Na classificação de risco acima apresentada, observa-se que os autores tentam contemplar maior número de riscos no ambiente das instituições financeiras. E dentre essa classificação, os mais comuns nos bancos, principalmente na rede de agências, são os riscos de fraude, *overload*, erro não intencional, qualificação e imagem. De outro modo, pode-se entender melhor a relevância destes riscos quando analisamos a história, pois como disse o filósofo irlandês Edmund Burke: “Aqueles que não conhecem a história estão fadados a repeti-la”. E assim, ao olharmos para o passado, percebemos grandes crises financeiras geradas por razões operacionais, segundo Jorion (apud LIMA, 2018, p. 255), como:

Banco Barings (fev./1995):

–Falência provocada por operações irregulares de um trader de derivativos (Nick Leeson).

–Prejuízo: US\$ 1,3 bilhão.

Daiwa Bank (set./1995):

–Insolvência ocasionada por transações ilegais de um operador de títulos de renda fixa (Toshihide Iguchi).

–Prejuízo: US\$ 1,1 bilhão.

Sumitomo (jun./1996):

–Grandes perdas em operações no mercado motivadas por fraude de um operador (Yasuo Hamanaka).

–Prejuízo: US\$ 2,6 bilhões.

Morgan Grenfell Asset Management (set/1996):

–Perdas ocasionadas por operações irregulares (não autorizadas) de um gestor de recursos (Peter Young).

–Prejuízo: US\$ 720 milhões.

Allied Irish Bank (fev./2002).

–Perdas com operações cambiais irregulares de um trader (John Rusnack).

–Prejuízo: US\$ 691 milhões.

Société Générale (jan./2008):

–As maiores perdas ocasionadas por operações irregulares com derivativos na história (Jérôme Kerviel).

–Prejuízo: US\$ 7,6 bilhões.

É perceptível nesses exemplos, que eles têm em comum erros intencionais (fraudes) ou não intencionais por parte dos colaboradores, resultando em prejuízos enormes, insolvência e até mesmo falência das instituições. Assim, surge a reflexão: se estas instituições conheciam os riscos a que estavam expostas. E se apenas os conhecessem, seria o suficiente para impedi-los. De certo que, ainda que as instituições conhecessem os riscos, seria necessária uma gestão eficiente deles, como forma de prevê-los, avalia-los e controlá-los. É necessário, portanto, entender o que é e como é feito essa gestão de riscos; assim, o próximo item abordará o gerenciamento de riscos operacionais em instituições financeiras.

2.4 GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

O principal foco dos riscos operacionais, de acordo com Oliveira e Pinheiro (2018), são as agências bancárias, visto que são a porta de entrada e saída de recurso e investimentos, e também são o meio principal de relacionamento com os clientes. É importante alertar também, que uma falha operacional, seja qual for a origem, pode gerar um outro problema, segundo Lima (2018, p.08), pois “o risco operacional também pode ser seguido por riscos de crédito e de mercado”, e exemplifica que “uma perda de dados de cobrança pode gerar perdas financeiras de créditos a receber que estariam dependendo da taxa de juros de mercado para poder ser cobrado”. E, indo mais além nesse raciocínio, uma liberação de conta com documento fraudulento, por exemplo, seja por falha ou fraude do colaborador (risco operacional), pode gerar um risco de crédito - ao liberar limites de créditos (empréstimos, financiamentos, cartões de crédito) para o fraudador -, e conseqüentemente, gerar riscos legais. Assim, visto que o verdadeiro titular do documento (o cidadão lesado) pode acionar a justiça contra a instituição, gerando até um risco de imagem e outros riscos. Ou seja, é evidente que existe um sistema em

cadeia (um risco puxando outro risco), que um simples erro, pode gerar diversas consequências para a empresa.

Os riscos, como já foi visto, fazem parte do mercado financeiro. Mensurá-los não é uma tarefa fácil, mas altamente necessária. Quem cumpre esse papel de mensuração é a gestão de riscos que, quando é realizada de forma eficiente, traz diversos benefícios para as instituições, tais como:

Permitem a avaliação da exposição global de risco da empresa, constituindo-se em um fator de proteção frente a possíveis perdas futuras.

Podem proporcionar uma distribuição do risco entre as diversas áreas sensíveis à sua gestão: mercado, áreas geográficas, departamentos, filiais etc.

Facilitam a definição de limites de risco e recursos escassos aos diversos departamentos e atividades da empresa.

Um sistema de controle de risco bem considerado por outros agentes – potenciais contrapartes, reguladores, auditores, agências de classificação de risco, imprensa etc. – pode incrementar o poder de negociação da empresa, melhorar sua imagem e propiciar um tratamento mais favorável por parte dos reguladores (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2018, p.23).

Nessa citação, os autores propõem um mapeamento dos efeitos positivos gerados pelo gerenciamento de riscos. E dessa forma, a gerência de riscos se concentra na identificação de ameaças e oportunidades que possam interferir no alcance dos objetivos da empresa e “envolve o processo sistêmico e contínuo de identificação de exposição, medição, análise, controle, prevenção, redução e avaliação e financiamento de riscos” (MARSHALL, 2002, p.23). Ou seja, envolve a prevenção, o controle e a mitigação dos eventos de perda. Apesar de não ser possível identificar todos, conforme Assi (2012), é necessário definir o máximo de eventos de perdas possíveis, pois embora ocorram ou não, eles afetam as empresas e as põe em risco. Assim, o gestor de riscos precisa lidar com aspectos importantes, como: a probabilidade de o evento ocorrer em determinado período de tempo; o impacto que este evento causará; o comportamento deste evento ao longo do tempo; a indefinição devido aos vários aspectos do evento. Assi (2012) aponta para a questão da análise da criticidade dos eventos de perda, que é uma medida simples de risco, resultante do produto entre duas variáveis: a probabilidade e o impacto. A primeira, traz o aspecto da possibilidade de os eventos acontecerem no futuro. Já o impacto, traz quais os efeitos que estes eventos poderão gerar para a instituição caso ocorram. Então, ao confrontarmos essas duas variáveis, obteremos eventos que vão de níveis baixos a altos de perigo para a gestão de riscos.

Contribuindo com esse raciocínio, a Resolução nº 3.380 (BACEN, 2006) informa que a estrutura do gerenciamento do risco deverá ter entre outras etapas: identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional; documentação e armazenamento de

informações referentes às perdas; relatórios anuais que permitam identificação e correção tempestiva; realização de testes anuais de avaliação dos sistemas implementados.

Em relação a essa estrutura, Assi (2019, p.43) faz uma importante colaboração ao comentar a respeito de uma análise realizada pelo comitê da Basileia:

A análise efetuada pelo comitê da Basileia sobre as causas dos prejuízos sofridos pelas instituições financeiras demonstrou que muitas dessas instituições que enfrentaram prejuízos decorrentes de problemas ou de ausência de controles internos ou por negligência, não monitoravam efetivamente seus sistemas de controle internos.

E ainda garante que “[...] geralmente as pessoas por desconhecerem o que a organização espera, criam seu próprio processo e regras [...]” e complementa “[...] quanto mais ele conhecer o que faz, por que faz, para quem faz e os objetivos da sua função, melhor será a maturidade do processo” (ASSI, 2019, p.25). Ou seja, conscientizar os colaboradores a respeito desses riscos é fundamental, visto que ainda que existam os controles, a falta de conhecimento dos processos que devem ser seguidos põe em risco a instituição.

Nesse sentido, percebe-se uma relação direta e importante entre os processos e a necessidade de conhecê-los, bem como compreender a responsabilidade e o papel de cada colaborador, independentemente do nível hierárquico, na gestão dos riscos operacionais. De outra maneira além das benesses que já foram citadas, Marshall (2002) também aponta outros motivos, tais como:

- Uma menor alocação de capital para o risco operacional quando há um gerenciamento meticuloso e eficaz.
- Aumento da eficiência devido a padronização das respostas gerenciais aos riscos.
- Identificar mecanismos de proteção e direcionar a atenção da gerência para as exposições comuns à empresa ao expor uma visão global dos riscos decorrentes das diversas operações.
- Investigar os riscos inerentes aos novos produtos ou serviços, buscando controles para mitigar os riscos identificados.

Como visto por Assi (2019) e Marshall (2002) a compreensão sobre risco deve ser dada a toda equipe de colaboradores pois amplia a mitigação do risco no ambiente da instituição bancária o que é esperado pela gestão da atividade financeira. E na prática das agências bancárias o conhecimento e controle de risco se faz necessário a toda a equipe no processo diário da movimentação ocorrida no estabelecimento.

Essa gestão de riscos, no caso dos riscos no âmbito financeiro, é dividida em três etapas, segundo Oliveira e Pinheiro (2018, p.38):

1. Identificação dos riscos financeiros:

Nesta etapa, além de conhecer os fatores e variáveis internos que podem gerar resultados negativos, também é imprescindível um amplo conhecimento dos fatores externos. Isso significa que a identificação e o diagnóstico dos riscos a que está exposta a empresa só terão êxito caso se tenha um conhecimento profundo tanto da própria empresa como dos mercados nos quais ela desenvolve suas atividades, assim como da evolução dos principais indicadores e variáveis macroeconômicos, tanto nacionais como internacionais.

Ou seja, não basta apenas conhecer a empresa com seus pontos fortes e fracos, é preciso também, um conhecimento profundo a respeito do mercado em que está inserida esta organização e assim conhecer as ameaças e oportunidades que a cerca. É nesta etapa, que conhecemos e definimos os eventos de perda.

2. Avaliação dos riscos financeiros:

Implica, por um lado, realizar uma análise profunda da sensibilidade dos distintos fatores de risco e, por outro, quantificar os possíveis impactos negativos que o comportamento desses fatores terá sobre a empresa, incidindo particularmente nos efeitos produzidos por aqueles fatores mais sensíveis.

Quando se fala em “quantificar” estamos levantando a hipótese se esses riscos podem ser mensurados ou não. Ou seja, se podemos identificar os impactos e a probabilidade desses riscos acontecerem, e assim sabermos, se configuram um alto ou baixo perigo para a empresa. No caso dos eventos mais críticos, observa-se que ocorrem com alta frequência e geram um grande impacto. Já nos casos dos eventos de baixa criticidade, observa-se que não costumam ocorrer com muita frequência e produzem um resultado de baixo impacto para a empresa.

3. Controle e gestão dos riscos financeiros:

Refere-se basicamente à instrumentalização, pela empresa, de todas aquelas atividades que têm como principal objetivo a redução ou anulação do risco, assim como a adoção das distintas medidas de cobertura que permitam evitar ou reduzir os impactos negativos que esses riscos podem ter sobre os resultados da empresa.

Nesta última etapa é que realmente verificamos se o risco é quantificável e caso seja, se o custo para controle é rentável. Afinal, se necessitamos de um custo elevado para controlar determinado risco, e esse risco gera um custo menor que esse controle, qual seria a necessidade de controlá-lo? A não ser que esse risco ocasione outros riscos e gere um custo maior, não será necessário. Geralmente, os riscos provenientes de eventos avaliados como baixo perigo, requerem uma atenção voltada para a eficiência, porém, os avaliados como alto perigo, necessitam de esforço maior de alocação de recursos para seu controle.

Após a etapa de identificação dos riscos, podemos utilizar a matriz dos riscos, como uma ferramenta de priorização dos riscos, possibilitando a tomada de decisões pelo gestor a respeito das respostas ao risco, as atividades de controle e o monitoramento.

2.5 MATRIZ DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A incerteza dos futuros eventos de perdas, como já visto, é avaliado segundo duas perspectivas: probabilidade e impacto (ASSI, 2012). Assim, segundo a Assessoria Especial de Controles Interno – AECI (2017), temos a matriz de risco, que é um instrumento que permite aos gestores de riscos mensurar, avaliar e ordenar os eventos futuros de forma qualitativa. Ou seja, essa matriz identifica quais riscos devem ser priorizados pela gestão e, ainda gera respostas ao risco. Essa resposta ao risco consiste em definir quais riscos serão evitados, aceitos, reduzidos ou compartilhados; afim de criar ações de alinhamento dos riscos à tolerância e apetite da empresa (HURT, 2014). A matriz é representada por um gráfico, em plano cartesiano, onde os aspectos caracterizados por X (abscissas) e Y (ordenadas) geram produtos de graus de riscos. Para entendermos melhor, temos a ilustração a seguir:

Figura 1 - Matriz 5x5/Níveis de Riscos



Fonte: AECI (2017, p.05)

A partir da figura acima, vemos a relação impacto x probabilidade, em que cada uma dessas duas variáveis apresenta cinco níveis, resultando em vinte e cinco combinações de tipos de risco. Cada nível possui um peso que são dados segundo a avaliação do gestor.

No eixo da ordenadas, encontramos a escala de impacto, que vai do nível mais baixo ao mais alto, respectivamente:

- Insignificante: peso 1, mínimo impacto no alcance da gestão;
- Pequeno: peso 2, impacto de pouca relevância para a gestão;
- Moderado: peso 3, impacto significativo para a gestão;
- Grande: peso 4, alto impacto para a gestão;
- Catastrófico: peso 5, impacto elevado para a gestão.

Já no eixo das abscissas, encontramos a escala de probabilidade, que representa desde a menor possibilidade a maior possibilidade de o evento de perda ocorrer, respectivamente:

- Muito baixa: peso 1, poderá ocorrer em momentos raros;
- Baixa: peso 2, poderá ocorrer em alguns momentos;
- Possível: peso 3, deverá ocorrer em alguns momentos;
- Alta: peso 4, provavelmente ocorrerá na maioria dos momentos;
- Muito alta: peso 5, espera-se que ocorra na maioria dos momentos.

Após, a identificação de cada peso em cada aspecto, encontraremos como foi mostrado na Figura 1, em qual tipo de risco o evento de perda está enquadrado. A exemplo, o risco de fraude para uma instituição, apesar de ter uma menor possibilidade de acontecer, representa um alto grau de comprometimento para o banco; assim teria um peso 2 na probabilidade e um peso 5 no impacto, sendo classificado como um alto risco para a instituição.

Após a classificação do grau de risco, o gestor deverá tomar decisões de como deverá agir para mitigação deles.

O quadro a seguir, mostra cada nível de risco, com as suas descrições, o parâmetro de análise para as respostas e qual a medida para mitigação:

Quadro 1- Nível de Risco/Resposta a Riscos

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Descontinuar as atividades que geram riscos
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos.	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a probabilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Não adotar medidas para atenuar probabilidade ou o impacto dos riscos

Fonte: AECI (2017, p.13)

Reportando ao exemplo do risco de fraude que foi enquadrado como de risco alto, temos a seguinte ilustração:

Quadro 2 - Nível de Risco/Resposta do Risco de Fraude

Tipo de Risco	Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco de Fraude	Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Verificar a probabilidade de retirar controles considerados desnecessários	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Nessa perspectiva, os níveis de risco obtidos através da aplicação desta matriz, servem como importante ferramenta para a gestão de riscos e devem ser realizadas nos diferentes processos da instituição, inclusive nos mais básicos, como o processo de abertura de conta. Verificaremos como funcionará essa matriz de análise na etapa de avaliação dos riscos no item de metodologia.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica pode ser definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2017, p.01). E para ser realizada, é necessária “a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica” (GIL, 2017, p.01). Isto é, “uma combinação de procedimentos por meio dos quais problemas científicos são propostos e colocados à prova” (LOZADA; NUNES, 2018, p.144). Ou seja, estamos falando do Método Científico ou Metodologia Científica que é, conforme Lozada e Nunes (2018, p.144):

a sequência de operações realizadas com a intenção de alcançar certo resultado, sendo um modo sistemático e ordenado de pensar e investigar, formando um conjunto de procedimentos que permitem alcançar a verdade científica. Assim, o método científico conduz o estudo ao encontro de seus objetivos, facilitando a apresentação do problema científico que a pesquisa pretende investigar, bem como a comprovação (ou refutação) das hipóteses propostas por ela.

Desta forma, utilizou-se a pesquisa descritiva e a abordagem qualitativa com a finalidade de alcançar os objetivos apresentados neste trabalho. A primeira, conforme Gil (2017, p.26), “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Já a pesquisa com abordagem qualitativa é definida como “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 23 apud GIL, 2021, p.15), ou seja, ela é altamente conceitual, preocupada com a subjetividade no sentido da relação do pesquisador com o objeto estudado, com os dados coletados num contexto natural e nas interações sociais que ocorrem (LOZADA; NUNES, 2018).

Como estratégia escolheu-se o estudo de caso que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2017, p.34). Ele é utilizado com diversos propósitos, tais como: explorar situações da realidade, descrever a situação que está sendo feita determinada pesquisa, elaborar hipóteses e teorias, entre outras (GIL, 2017). E usou da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) para interpretação e ressignificação das informações.

Este trabalho utilizará como base um estudo de caso com uma unidade, de amostragem intencional, levando em consideração a vivência da autora, selecionando uma instituição bancária e focando em um processo específico realizado dentro de uma agência bancária, no

caso, o processo de abertura de conta corrente. E foi desenvolvido a partir do levantamento das seguintes etapas:

1 Revisão Bibliográfica:

Nesta etapa foram feitas pesquisas em livros, sites, anais de eventos científicos; afim de verificar se havia literatura sobre o tema e o que já estava sendo discutido a respeito. Dessa forma, essa pesquisa se caracteriza como bibliográfica pois:

é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet (GIL, 2017, p.28).

2 Pesquisa Documental:

Foi acessado documentos internos sobre o processo de abertura de contas, manuais de ofertas de serviços na abertura de conta e formulário de KYC/PEP; por isso utiliza o método documental, pois segundo Gil (2017, p.29), a pesquisa documental “vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc”.

3 A definição do estudo de caso:

Foi feita a definição do estudo do caso por uma única agência bancária de um grande conglomerado nacional, pois a autora atua nesta agência e realiza o processo em estudo diariamente, como uma das partes de sua função.

4 Observação participante:

“A observação é uma técnica de coleta de informações em que o observador utiliza os seus sentidos: ele vê, ouve e observa para obter informações sobre a realidade analisada” (LOZADA; NUNES, 2018, p.174). No caso da participante, o pesquisador atua efetivamente na comunidade em estudo, tornando-se parte dessa comunidade (LOZADA; NUNES, 2018).

5 Aplicação de análise de conteúdo para interpretação dos dados:

Para análise foi utilizado a ferramenta de matriz de riscos e o quadro resposta de risco, ambos adaptados pela autora, com o objetivo de facilitar a avaliação dos riscos encontrados e as respostas a eles.

3.1 O CASO

Neste capítulo caracterizaremos a empresa, entenderemos como funciona o processo de abertura de conta-corrente, e identificaremos e analisaremos os riscos operacionais existentes nesse processo.

3.1.1 Caracterização da empresa e lócus da pesquisa

Este estudo foi realizado em uma agência bancária localizada no bairro Jardim Renascença, na cidade de São Luís -MA. Possui uma carteira de mais de quinze mil clientes, pessoas físicas e jurídicas, dos quais são segmentados com base na renda (pessoa física) e porte (pessoa jurídica). Esta unidade conta com dezessete colaboradores, entre eles um estagiário, quatro gerentes de carteira física e jurídica e dois gerentes da agência.

Esta agência faz parte de um dos cinco maiores bancos do Brasil, de característica múltiplo, presente em vinte e um países, com cerca de cinco mil agência no Brasil e no exterior, vinte e seis mil caixas eletrônicos e pontos de atendimento, e com um total de correntistas superior a noventa mil.

O processo de abertura de conta corrente ocorre diariamente na agência totalizando uma média de mais de trezentas contas abertas mensalmente. Este processo é de extrema importância pois está diretamente ligado a outros processos na agência, visto que a partir do cadastro da conta, pode-se disponibilizar outros produtos e serviços, tais como: liberação de linhas de crédito, transferências interbancárias, disponibilização de folhas de cheque, seguros, capitalizações, planos de previdência privada, outros tipos de investimento, etc.

3.1.2 Coleta de dados

Foi realizada a coleta em documentos no sistema interno da agência tais como: manual do processo de abertura de conta corrente; documento de diagnóstico de cliente KYC/PEP; aliada a observação diária.

3.1.3 Procedimentos da pesquisa

O procedimento da pesquisa iniciou com a leitura do material, que permitiu desenvolver o referencial teórico, em seguida organização de documentos e classificação da informação para entendimento do processo de trabalho a ser analisado.

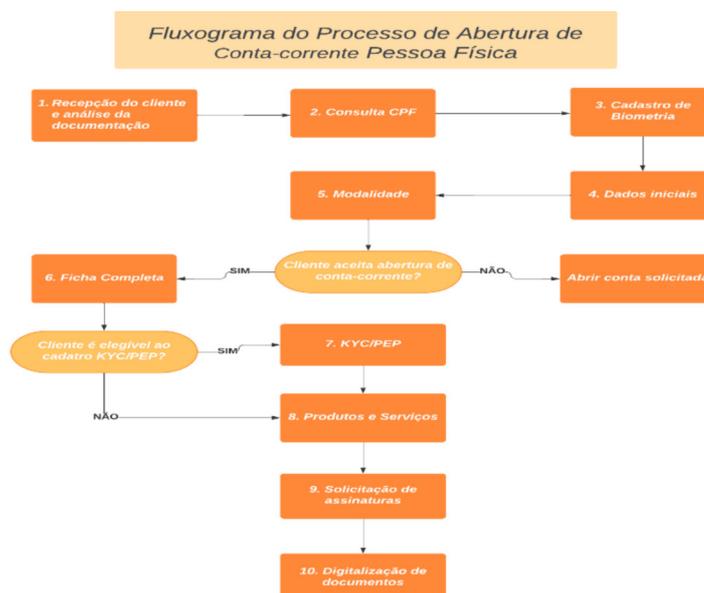
A análise deste processo iniciou utilizando, primeiramente, um fluxograma (figura 2) do processo de abertura de conta pessoa física, no qual ficará visível quais etapas e a ordem delas no processo. Logo após, apresenta-se a descrição detalhada de cada etapa. Ao conhecermos detalhadamente as etapas, em seguida, verifica-se, através de um quadro resumo, quais riscos operacionais inerentes a cada fase do processo, retratando quais as prováveis perdas e sugerindo a implementação de instrumentos para mitigação dos riscos detectados. Importante salientar que esta etapa está alinhada ao que os autores Oliveira e Pinheiro (2018) dizem a respeito do processo de análise dos riscos financeiros: identificação, avaliação, controle e gestão dos riscos financeiros.

Por último, foi utilizado o método de análise de conteúdo de Bardin (2016), ao enquadrar cada risco em um nível de Impacto x Probabilidade, assim identificando quais são um alto perigo, um alerta e um baixo perigo para a instituição. Estas três classificações se apresentarão de forma colorida com intuito de serem mais claras e simples o entendimento.

3.1.4 Processo de abertura de conta corrente pessoa física.

Com o objetivo de melhor entendermos o procedimento de abertura de conta corrente pessoa física, foi feito o seguinte fluxograma do processo:

Figura 2 - Fluxograma de abertura de conta



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Para entendermos melhor estas etapas, iremos explicar cada uma delas a seguir:

1 Recepção do cliente e análise da documentação:

Nessa etapa recepcionamos o cliente e entendemos a sua demanda, ou seja, as razões e os motivos que o trouxeram a agência. Verificamos a documentação necessária trazida: documento original com foto, comprovante de residência e o comprovante de renda, de acordo com as Resoluções CMN 3.211, 2.452, 2.953 e 2.025.

Nesta etapa, podemos identificar possíveis golpes e oportunidades para instituição de acordo com o perfil do cliente.

2 Consulta CPF:

Nessa etapa consultamos o CPF do titular da conta e dos cotitulares, caso haja. É feita a análise da situação do CPF para saber o status (regular ou pendente de regularização), indicação de apontamentos cadastrais (restrições, alertas e impeditivos) e limites iniciais de crédito são calculados. Caso o sistema não informe um limite inicial de crédito, significa que não existe limite calculado para esse cliente.

Nesta etapa, podemos identificar se há divergência no nome que está no documento e na Receita Federal, e assim verificar se é uma possível fraude.

3 Cadastro de Biometria:

O cadastro da biometria é a terceira etapa do cadastramento de conta e está disponível apenas para agências com o dispositivo de captura biométrica. Com a captura, o cliente pode ser elegível à dispensa de documentos no processo (Documento de Identificação e Comprovante de Residência) e evitar fraudes. Com a biometria, o cliente poderá resolver a maioria de suas pendências no caixa eletrônico, trazendo mais praticidade e agilidade para ele.

Em caso de recusa por parte do cliente, é necessário enviar e-mail para área responsável com um breve relato do ocorrido e informações da conta para verificação da área.

4 Dados Iniciais:

Essa é a quarta etapa do cadastramento. Nela, preenchemos alguns dados, como: escolaridade, profissão, renda, comprovação e origem de renda.

Em casos de conta para recebimento de salário, preenche-se os dados da conta ou CNPJ pagador.

5 Modalidade:

A escolha da modalidade da conta é a quinta etapa do processo. Nela o cliente escolhe qual conta deseja abrir: conta corrente, conta-poupança, conta-salário, contas especiais.

6 Ficha Completa:

Na sexta etapa do cadastramento, é necessário preencher outros dados do cliente para garantir que as informações estejam completas, tais como: documento de identificação, filiação data de nascimento, nacionalidade, cidade de nascimento, contatos (telefone, celular e e-mail), endereço, patrimônio, entre outras informações.

7 KYC/PEP:

O preenchimento do formulário KYC é a sétima etapa do cadastramento da conta-corrente e será habilitada apenas se o perfil do cliente for elegível. O KYC tem como objetivo conhecer o cliente e minimizar o risco de lavagem de dinheiro e demais atos ilícitos, conforme a Resolução 2.025 e Circular 3461/09 do Banco Central.

Se o sistema identificar que algum dos participantes da conta se enquadra na definição de Pessoas Expostas Politicamente (PEP), também será habilitado o preenchimento de formulário específico de PEP.

8 Modalidade e Produtos e Serviços:

Nesta etapa cadastramos o pacote de serviços mais adequado para o perfil do cliente, ofertamos os produtos de crédito – cartão de crédito e cheque especial - e seguros. Importante informar o cliente a respeito de cada produto e serviço, deixando-o ciente e cadastrando apenas o que ele autorizar, e assim, evitar futuras reclamações internas ou externas.

9 Solicitação de assinaturas:

Após a Proposta de Abertura de Conta (PAC) preenchida, envia-se para impressão e solicita-se a assinatura do cliente nas áreas indicadas. E depois, entrega-se documento com o resumo do contrato para o cliente.

10 Digitalização de documentos:

Por último, digitaliza-se os documentos pessoais (identificação, renda, endereço) e a PAC assinada. Não será necessário a digitalização do documento de identificação e comprovante de residência caso a captura da biometria foi completa (quatro dedos para cada

participante da conta) e se o cliente já tiver outra conta no banco. Depois finaliza o processo com o envio, e aguarda-se a liberação em até 5 dias úteis pela área responsável.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS

Neste item, foi aplicada na análise de conteúdo de Bardin (2016) para o processo de abertura de conta-corrente sobre os riscos operacionais próprios de cada etapa do sistema. A análise fundamenta-se na literatura estudada, nos documentos da instituição e na vivência da autora. E, para melhor entendimento, apresentou-se os quadros resumos a seguir:

Quadro 3 – Riscos Operacionais

Étapas do processo de abertura de contas	Identificação dos riscos financeiros	Avaliação dos riscos financeiros	Controle e gestão dos riscos financeiros
Recepção do cliente e análise da documentação	-Risco de fraude -Risco de erro não intencional	Perdas devido a abertura de conta para cliente envolvidos com atividades criminosas, como a “lavagem de dinheiro”; Perdas devido a abertura de conta para fraudadores interessados em aplicar golpes na instituição seja por associação de funcionários com criminosos, facilitando a abertura de conta com documentos falsos ou sem documentação necessária, ou devido a falha do funcionário, gerando perdas para a instituição.	Treinamento dos colaboradores para condução de entrevistas com novos clientes, analisando o perfil do cliente, identificando compatibilidade da renda com a ocupação profissional e com os valores que serão movimentados em conta, objetivando encontrar atitudes suspeitas; Divulgação da cultura de conformidade dos processos da empresa; Qualificação dos profissionais para reconhecimento de documentos com indícios de falsificação; Conferência das documentações por pelo menos dois funcionários, de preferência com níveis hierárquicos diferentes; Criação ou aprimoramento de canais internos para denúncias anônimas.
Consulta CPF, Dados Iniciais, Ficha Completa	-Risco de fraude -Risco de erro não intencional -Risco de qualificação	Perdas devido a possibilidade de registro de renda incorreto, gerando dados inconsistente para a análise de crédito do cliente, seja por falha ou não conhecimento do funcionário; Perdas devido a processos judiciais decorrentes de contratos mal preenchidos ou com informações falsas, sejam por causa intencional (associação de funcionário com criminosos) ou por falha de atenção ou conhecimento do funcionário.	Treinamento dos colaboradores a respeito do correto preenchimento das informações; Divulgação da cultura de conformidade da empresa; Conferência do preenchimento do cadastro versus documentação apresentada, por outro funcionário de nível hierárquico superior; Criação ou aprimoramento de canais internos para denúncias anônimas.
Cadastro de Biometria	Risco de fraude -Risco de obsolescência -Risco de equipamento	Possibilidade de fraude devido ao não cadastramento correto das digitais do cliente, por falha ou associação criminosa do funcionário, ou devido a falha no software ou no equipamento biométrico, gerando perdas para o banco.	Divulgação das políticas de conformidade do banco; Atualização correta dos softwares e vistorias nos equipamentos biométricos realizados por profissional capacitado; Criação ou aprimoramento de canais internos para denúncias anônimas.

Modalidade, Produtos e Serviços	Risco de Produtos e Serviços	Possibilidade de perdas decorrentes de produtos e serviços vendidos de forma indevida e que não se adequam às necessidades dos clientes	Treinamento de funcionários para identificação de produtos e serviços adequados ao perfil do cliente; Divulgação dos princípios éticos da empresa; Verificação com o cliente, realizada por uma outra área, sobre os produtos e serviços contratados.
---------------------------------	------------------------------	---	---

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Quadro 4 - 2ª etapa: Riscos operacionais

Etapas do processo de abertura de contas	Identificação dos riscos financeiros	Avaliação dos riscos financeiros	Controle e gestão dos riscos financeiros
KYC/PEP	-Risco de fraude -Risco não intencional -Risco de qualificação	O não preenchimento correto, seja de forma intencional (associação criminosa) ou não (falta de conhecimento ou atenção) pelo colaborador, gera uma possibilidade de perda devido a negócios com clientes envolvidos com crimes da lavagem de dinheiro, corrupção, financiamento ao terrorismo e outras ameaças.	Treinamento e qualificação constante dos funcionários para preenchimento do formulário; Atualização do formulário de forma periódica; Validação do formulário por outro funcionário de nível hierárquico superior; Criação ou aprimoramento de canais internos para denúncias anônimas.
Solicitação de assinaturas	-Risco de fraude -Risco não intencional	Não assinatura do cliente nos lugares solicitados devido a distração, equívoco ou omissão do funcionário, e possibilidade de o funcionário esquecer de entregar via resumo do contrato para o cliente, podendo resultar em perdas para a instituição.	Conferência dos documentos assinados, realizado por outro funcionário de nível hierárquico superior, antes da sua liberação; Divulgação da política de conformidade do banco; Criação ou aprimoramento de canais internos para denúncias anônimas.
Digitalização de documentos	-Risco de fraude -Risco de prestação e confiabilidade -Risco de overload -Risco de equipamento	Possibilidade de perdas decorrentes das informações não poderem ser recebidas, processadas, armazenadas ou recebidas em tempo hábil, devido a falhas, indisponibilidade do sistema ou problemas no equipamento e possibilidade de não liberação da conta ou de liberação de conta fraudulenta, sem a documentação necessária devido ação de funcionário mal intencionado.	Criação ou aprimoramento de canais internos para denúncias anônimas; Assistência técnica capacitada para verificação e conserto de equipamento; Atualizações dos softwares; Verificação de toda a documentação e contrato por outro funcionário de nível hierárquico superior.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Nota-se que os três riscos operacionais mais comuns nas etapas do processo de abertura de conta corrente são, respectivamente: risco de fraude, risco de erro não intencional e risco de qualificação. Ao analisarmos melhor esses subgrupos de riscos, vemos que esses riscos são provenientes do erro humano, seja de forma intencional ou não. No caso das fraudes internas, ou seja, que há participação do colaborador, são necessários canais internos eficientes para denúncias de tais atitudes ilegais, e também, um melhor processo de recrutamento e seleção de colaboradores por parte dos Recursos Humanos, conforme aborda Assi (2019) ao falar da

análise do perfil do colaborador. Agora, nos casos em que as fraudes são externas, geralmente provenientes de riscos de erro não intencional ou qualificação, é necessário a segregação de funções, as conferências e autorizações e o treinamento contínuo dos colaboradores. Assi (2019, p.24-25) reforça essa ideia ao afirmar que “apenas a implementação de meios de comunicação interna por meio da divulgação de manuais, regras, procedimentos e políticas não basta” é necessário e importante “capacitar e treinar os colaboradores”. Eles precisam conhecer os processos, saber o que a empresa busca, e ter ciência da sua importância no meio que atua. Ou seja, eles precisam ter afetividade operacional, que é “ele conhecer o que faz, por que faz, para quem faz e os objetivos da sua função” (ASSI, 2019, p.25).

Após identificarmos os riscos operacionais envolvidos em cada etapa do processo, foi analisado qualitativamente cada evento de perda. Esta análise possui caráter subjetivo, pois não é feita por métricas matemáticas de mensuração, e usa três níveis de impactos e probabilidade como indicadores, escolhidos pela a autora, para facilitar a compreensão e o entendimento do leitor para análise. Pois, o estudo implementa uma matriz simples e fácil que possa ser usada também por gestores de empresa menores que não possuem capital para investir em matrizes mais sofisticadas. Conforme os quadros a seguir:

Quadro 5 - Medidas qualitativas de impactos

Medidas qualitativas de impactos	
Nível 1 – Baixo impacto	Pequenas ou sem lesões, pequena ou nenhuma perda financeira
Nível 2 – Moderado impacto	Médias lesões, média perda financeira
Nível 3 – Alto impacto	Grandes lesões, alta perda financeira

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Quadro 6 – Medidas qualitativas de probabilidade

Medidas qualitativas de probabilidade	
Nível A – Baixa probabilidade	Poderá ocorrer em poucas circunstâncias
Nível B – Média probabilidade	Deverá ocorrer em algumas circunstâncias
Nível C – Alta probabilidade	Ocorrerá, provavelmente, na maioria das circunstâncias

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 1 – Probabilidade, elaborado pela autora

Impacto x Probabilidade					
	Impacto				Níveis de Risco
Probabilidade		Nível 1	Nível 2	Nível 3	Pequeno Risco
	Nível A	A1	A2	A3	Moderado Risco
	Nível B	B1	B2	B3	Elevado Risco
	Nível C	C1	C2	C3	

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Conforme a tabela acima, iremos agora classificar os riscos envolvidos no processo de abertura de conta corrente nos nove níveis, a fim de identificarmos quais riscos possuem baixo, médio e alto risco.

Quadro 7 – Impacto x Probabilidade: Riscos Operacionais

Impacto x Probabilidade: Riscos Operacionais				
	Impacto			
Probabilidade		Nível 1	Nível 2	Nível 3
	Nível A	A1 Risco de obsolescência Risco de Overload	A2 Risco de prestação e confiabilidade	A3 Risco de fraude
	Nível B	B1 Risco de equipamento	B2 Risco de produtos e serviços	B3
	Nível C	C1 Risco de qualificação	C2 Risco de erro não intencional	C3

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Encontramos, conforme a classificação de Assi (2012), oito subáreas de riscos operacionais, nos quais a maioria é caracterizado como evento de perda proveniente da ação humana, e os demais através de equipamentos e sistemas. A partir da identificação, foi realizado a análise qualitativa desses riscos, atribuindo pesos para cada um deles em relação a probabilidade e o impacto. Desta forma, temos os seguintes riscos, classificados em níveis, e a justificação da análise da autora para os pesos que foram dados:

Risco de fraude

Nível A3 – poderá ocorrer em poucas circunstâncias e possui alto impacto.

Observa-se que apesar deste risco poder ocorrer na maioria das etapas, a probabilidade de acontecer é baixa, porém pode significar em grandes perdas, representando assim, um risco moderado para instituição. Este risco pode gerar uma série de consequências para o banco, tais como: processos na justiça, multas, desgaste na imagem da instituição, perdas de valores por liberação de créditos indevidos, entre outros. Por isso é importante que a empresa foque na gestão desses riscos, e na criação de controles adequados.

Risco de erro não intencional

Nível C2 – ocorrerá, provavelmente, na maioria das circunstâncias e possui impacto moderado.

Este risco se caracteriza como uma falha humana não intencional, e como o processo é realizado por um colaborador, há uma probabilidade maior deles acontecerem, porém os seus impactos são considerados medianos, visto que podem facilitar fraudes. Representa um alto perigo para a instituição, e assim, necessita de medida de gestão e controle eficientes, tais como: segregação de função e níveis de conferência e autorização de contas.

Risco de qualificação

Nível C1 – ocorrerá, provavelmente, na maioria das circunstâncias e possui baixo impacto.

Outro risco de caráter humano, porém resultante do não treinamento contínuo. Poderá ocorrer em algumas etapas devido ao não conhecimento por parte dos colaboradores da importância e/ou execução do processo. É considerado de baixo impacto, pois pode gerar insatisfação de clientes, ocasionar demora no processo, entre outros. Representa um alerta para

a instituição, pois o não treinamento e atualização dos colaboradores, poderá aumentar a probabilidade de acontecerem e gerarem riscos maiores para a empresa.

Risco de obsolescência

Nível A1 – poderá ocorrer em poucas circunstâncias e possui baixo impacto.

Notado que ocorre em poucas etapas do processo, ocasionando em baixo perigo para a instituição. Ocorre, geralmente, devido a não atualização de softwares. É facilmente resolvido por técnicos de informática, e por isso são considerados de baixo impacto.

Risco de equipamento

Nível B1 – deverá ocorrer em algumas circunstâncias e possui baixo impacto.

Assim como o risco de obsolescência, foi observado em poucas etapas do processo, porém possui uma probabilidade maior de acontecer, e representa um baixo perigo para a empresa. Ocorre, na maioria dos casos, por problemas nos equipamentos, resultantes de falta de manutenção. São facilmente resolvidos através de manutenção periódica ou troca dos equipamentos.

Risco de produtos e serviços

Nível B2 – deverá ocorrer em algumas circunstâncias e possui impacto moderado.

No processo estudado neste trabalho, este risco ocorre em poucas etapas, pois a possibilidade de contratação de produtos e serviços na abertura da conta é menor. Porém possui uma probabilidade maior de acontecerem, já que o banco trabalha com meta de vendas de produtos e serviços. O impacto deste risco é considerado moderado, visto que eles podem resultar em reclamações em órgãos de defesa do consumidor, multas, indenizações, desgaste da imagem, entre outros problemas. Por isso, representa um alerta para a empresa.

Risco de presteza e confiabilidade

Nível A2 – poderá ocorrer em poucas etapas e possui médio impacto.

Este risco pode ocorrer em poucas etapas, porém possui um impacto considerável, pois ele pode resultar em atrasos na liberação de conta gerando problemas para o cliente e possíveis reclamações para a instituições. É considerado de baixo perigo.

Risco de Overload

Nível A1 – poderá ocorrer em poucas circunstâncias e possui baixo impacto.

Assim como os riscos de equipamentos e obsolescência, o risco de overload representa um baixo risco para a empresa. Pois apesar das perdas que ele pode gerar, são facilmente resolvidos através de atualizações de sistema, e acompanhamento de profissionais.

A mensuração do evento de risco feita acima é de responsabilidade da autora, considerando a avaliação subjetiva a respeito da probabilidade e do impacto. Porém, para finalizar, é necessário que o gestor responda aos riscos encontrados, agora que já identificou os seus níveis. Foi feito o quadro a seguir, com base na literatura estudada e na percepção e análise da autora, com respostas e controles para cada risco encontrado no processo de acordo com o nível que foi enquadrado:

Quadro 8 – Respostas aos Níveis de Riscos

Riscos Operacionais	Nível de Risco	Resposta	Ação de Controle
Risco de fraude	Moderado risco	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco
Risco de erro não intencional	Elevado risco	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco de qualificação	Moderado risco	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco
Risco de obsolescência	Pequeno risco	Aceitar	Adotar ou não medidas para atenuar probabilidade ou o impacto dos riscos
Risco de equipamento	Pequeno risco	Aceitar	Adotar ou não medidas para atenuar probabilidade ou o impacto dos riscos
Risco de produtos e serviços	Moderado risco	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou

			compartilhamento de uma parte do risco
Risco de prestação e confiabilidade	Pequeno risco	Aceitar	Adotar ou não medidas para atenuar probabilidade ou o impacto dos riscos
Risco de Overload	Pequeno risco	Aceitar	Adotar ou não medidas para atenuar probabilidade ou o impacto dos riscos

Fonte: elaborado pela autora (2022).

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Após análise de risco no processo de trabalho de abertura de conta chega-se ao seguinte resultado:

A: Por meio da construção da análise verificou-se que a elaboração da matriz é importante para que o gestor visualize os riscos que devem ser priorizados;

B: Identificar diferentes riscos operacionais é relevante para a gestão de agências manter o foco do negócio;

C: Conhecer riscos ajuda na redução de custos;

D: Prevendo os riscos e criando ferramentas para os gerir, aumentamos a eficiência dos processos;

E: Identifica-se que os riscos operacionais decorrentes do fator humano têm maior recorrência, principalmente os de fraude e de erro não intencional; já os riscos provenientes de sistemas e equipamento, possuem menor recorrência nas etapas, como o risco de overload e equipamentos.

6 CONCLUSÃO

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar o processo de abertura de conta pessoa física em uma agência bancária, afim de identificar quais os riscos operacionais presentes. Para isso, procurou-se entender as categorias das instituições financeiras, conhecer os riscos operacionais; realizou-se a descrição do gerenciamento de riscos para identificação e mitigação dos riscos operacionais; e buscou-se propor um método simples e prático de análise qualitativa de riscos, a partir da matriz de riscos.

Afim de responder a seguinte preposição: “como a identificação de riscos operacionais e a gestão destes podem mitigar perdas no fluxo do processo de trabalho na abertura de contas nas redes de agências?”; primeiramente, apresentou-se a revisão bibliográfica, citando temas relacionados aos riscos operacionais, proporcionando definições e subáreas de riscos operacionais e debatendo assuntos sobre a gestão de risco, tais como as etapas, eventos de perdas e matriz de análise de riscos. Esta revisão, serviu como base para a produção do método de reconhecimento e redução dos riscos de operação. Este método foi apresentado inicialmente de maneira abstrata e depois de forma prática, através do estudo de caso, utilizando o fluxo do processo de abertura corrente em agência bancária.

A respeito do estudo de caso, realizou-se a esquematização em etapas do processo de abertura de conta corrente, identificando prováveis perdas. Assim, foram propostas sugestões de mitigação dos riscos operacionais encontrados em cada etapa, através do controle e gestão de riscos. Para os riscos operacionais o importante é entender os eventos de perdas e quais as suas consequências. Nos casos de eventos com alta probabilidade de acontecer, deve-se usar mecanismo que reduzam a sua ocorrência, e não os impactos. Já nos casos em que resultam em relevância maior, deve-se usar mecanismos para redução dos impactos.

Os riscos fazem parte dos negócios, e é importante conhece-los afim de gerenciá-los. Como foi exposto no referencial teórico, os riscos tendem a gerar outros riscos. Um exemplo é o preenchimento de informações incorretas no formulário de KYC/PEP que pode gerar riscos de lavagem de dinheiro e gerar despesas jurídicas para a instituição, como multas, e até riscos a imagem da organização.

Observou-se ainda, que a maioria dos riscos operacionais identificados no processo está relacionado a pessoas. Sendo assim, o gerenciamento desses riscos exige o estabelecimento de programas de treinamento contínuo dos colaboradores, divulgação ampla da cultura de conformidade da empresa, segregação de funções para revisão e autorização da abertura de conta, e posterior implementação de atividade de controles e monitoramento dos riscos.

Conclui-se assim que as instituições têm objetivos a serem alcançados, porém existem obstáculos durante o trajeto. Esses obstáculos são os riscos e é necessário conhecê-los; assim a gestão é a ferramenta que utilizamos para conhecer os riscos e então criarmos mecanismos de controle e mitigação deles.

Houveram algumas dificuldades na pesquisa em relação a coleta de informações internas, visto que a agência bancária possui níveis hierárquicos de sigilo para acessos de alguns relatórios, circulares, normas, processos internos. E para acessá-los era exigido autorização, a qual não foi concedida a autora.

Espera-se que o método sugerido possa ser aplicado a qualquer processo da agência bancária ou a outros tipos de processos em instituições financeiras ou não. Almeja-se que esta pesquisa seja útil a qualquer empresa, incluindo as de pequeno porte. Dessa forma, ao propor esse método de matriz de análise de riscos simples e prático, utilizável por qualquer empresa, a pesquisa contribui ao curso de ciências contábeis, pois ela pode ser utilizada em prol das pequenas empresas da comunidade, onde a universidade está inserida, por estudantes e professores que participam da empresa júnior do curso. Além disso, o presente estudo impactou positivamente a perspectiva da autora em relação aos riscos presentes em um processo considerado simples como a abertura de conta corrente, contribuindo para o aprofundamento da percepção e análises deles, tanto como profissional bancária quanto futura profissional contábil.

Visto que a pesquisa foi feita por análise qualitativa dos riscos operacionais, sugere-se que os próximos trabalhos contemplem uma abordagem quantitativa desses riscos, valendo-se de noções matemáticas e procedimentos de mensuração de riscos operacionais.

REFERÊNCIAS

AECI, Assessoria Especial de Controle Interno. **Matriz de Riscos – Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Versão 1.1 junho/2017. Disponível em < <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/centrais-de-conteudo/170609-matriz-de-riscos-v1-1-pdf> > Acesso em: 13/07/2022.

ANBIMA. **Sistema Financeiro Nacional e Participantes do Mercado – Material de Estudos da Certificação CPA-10**, de 01 de janeiro de 2018. Disponível em: < > Acesso em: 24/05/2022.
ASSI, Marcos. **Controles Internos e Cultura Organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 3ª ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2019.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. 1ª ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 3.380**, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Disponível em: < https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf > Acesso em: 22/05/2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Bancos Comerciais. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fpre%2Fcomposicao%2Fbc.asp> > Acesso em: 13/06/2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: < <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf> > Acesso em: 10/06/2022.

BRASIL. **Lei Ordinária 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: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14595.htm > Acesso em: 24/05/2022

FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro: Produtos e Serviços. 18ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em < <https://books.google.com.br/books?id=dRuzRyEIzmkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false> > Acesso em: 07/06/2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1ª ed. Barueri: Atlas, 2021.

LIMA, Fabiano Guasti. **Análise de Riscos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. 1ª ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, Virginia Izabel de; PINHEIRO, Juliano Lima (org.). **Gestão de Riscos no Mercado Financeiro**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

RISCO, *In*: Aurélio, **Dicionário da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo Soluções didáticas, 2022.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia Científica**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.