

---

# ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS EM CONTROLES INTERNOS: ESTUDO DE CASO SOBRE O PROCESSAMENTO ELETRÔNICO DE CHEQUES

---

## *CORPORATE STRATEGIES TO RISK MANAGEMENT COMPLIANCE: CHECK PROCESSING CASE STUDY*

---

### **ÚRSULA MARUYAMA**

*Dep. Ensino e Administração DEPEA/Centro Federal de Educação Tecnológica – Celso Suckow da Fonseca, CEFET-RJ*

**Endereço:** Av. Maracanã, 229 - Maracanã Rio de Janeiro/RJ - Brasil- CEP: 20271-110.

**Telefone:** (21) 99626-9504

**E-mail:** maruyama.academic@hotmail.com

*Recebido 26/10/2014*

*Aprovado: 15/04/2016 Publicado: 30/04/2016*

### **ELIZABETH FREITAS**

*Dep. Ensino e Administração DEPEA/Centro Federal de Educação Tecnológica – Celso Suckow da Fonseca, CEFET-RJ*

**Endereço:** Av. Maracanã, 229 - Maracanã Rio de Janeiro/RJ - Brasil- CEP: 20271-110.

**Telefone:** (21) 2566-3031

**E-mail:** efreitasr@uol.com.br

## **RESUMO**

---

Este artigo tem por objetivo apresentar a atuação estratégica do setor de Controles Internos por meio de uma atividade operacional focada na gestão de riscos numa instituição financeira de grande porte. Os sistemas de informação geralmente são implantados de forma indiscriminada na maioria das organizações com pouca consideração para sua adoção. Por conseguinte, a gestão do fluxo de informação em um sistema de processamento de cheques fornece o contexto para este trabalho. Metodologicamente foi escolhido o estudo de caso para observar a implantação de um fluxo de trabalho alternativo, obtido após análise de conformidade realizada na empresa escolhida como unidade de análise em 2013. Os resultados deste cenário, obtido por meio de dados reais de um centro de processamento de cheques (CPC), demonstram as vantagens da introdução de normas mais rígidas baseadas priorizando o gerenciamento de risco. Algumas implicações e questões relativas à implementação desta “melhor prática” são discutidos ao longo das seções.

**Palavras-chave:** Estratégia corporativa em bancos, Gerenciamento de processos, Controles Internos & Auditoria, Gerenciamento de Riscos.

## **ABSTRACT**

---

*This article aims to present the strategic role of Internal Controls sector through an operational activity focused on Risk Management in a large financial institution. Information systems are usually deployed indiscriminately in most organizations with little consideration for adoption. Therefore, the information flow management in a check processing system provides the context for this work. Methodologically, the case study was chosen to observe the implementation of an alternative work flow, obtained after compliance analysis in the company chosen as the unit of analysis, during the year*

2013 *The results, obtained by means of real data from a processing center checks (PCC), demonstrate the advantages introducing stricter standards based prioritizing risk management. Some implications and issues regarding the implementation of "best practice" will be discussed throughout the sections.*

**Keywords:** *Banking corporate strategies, Process management, Compliance, Risk Management.*

## 1. INTRODUÇÃO

O risco é uma variável determinante à evolução humana, pois a sua ausência implica a certeza de resultado e a restrição à construção do conhecimento. Não obstante o antigo conceito, a concepção atual de risco tem origem nos números que permitem quantificar o valor incerto, antes abstrato, produzido por determinada ação.

É importante salientar que a atividade de intermediação financeira, própria das operações bancárias, possui uma lista de riscos associados, como: riscos de variação de taxa de juros, risco de mercado, risco de crédito, risco de câmbio, risco de liquidez, entre outros. Além disso, está sujeita aos riscos provenientes de procedimentos internos inadequados, ou seja, ao risco tecnológico, ao risco humano, ao risco de documentação, ao risco de fraudes etc. Por conseguinte, poder-se-ia dividir os riscos da atividade bancária em dois grandes grupos: riscos de intermediação financeira e riscos operacionais. (TRAPP e CORRAR, 2005).

Desenvolver mecanismos para a gestão dos riscos operacionais é uma necessidade, tanto para a sobrevivência da empresa, uma vez que uma única operação pode transformar um banco rentável em insolvente, como para atender órgãos supervisores nacionais e internacionais. Se os riscos operacionais forem quantificados e controlados, melhores serão os resultados futuros a serem alcançados pelos seus respectivos gestores.

É bem verdade que gerenciar o risco passa necessariamente por organização e padronização de processos, assim como controle efetivo dos mesmos. Desta forma, a gestão do conhecimento organizacional continua a ser uma agenda estratégica para as organizações (COLBY *et al*, 2002; MAYASANDRA, PAN, e LEIDNER 2011; BALOH *et al*, 2012).

Daniel Kim (1993) diz que todas as organizações aprendem, quer tenham escolhido ou não. A primeira etapa da aprendizagem organizacional é por meio dos seus membros individuais usando dois conceitos principais: saber-fazer (habilidades ou *know-how*) e *know-why* (capacidade de compreensão de manusear e articular ideias de experiência).

A gestão do conhecimento é um fator crítico de sucesso, sendo conhecida como o processo pelo qual o conhecimento obtido por um indivíduo é convertido em algo que possa ser entendido (HONG *et al*, 2011). Por outro lado, alguns segmentos de mercado, tais como a área financeira e bancária, devem manter confidencialidade nas suas informações de segurança e não pode compartilhá-las. Neste contexto, surge a gestão de risco.

Vale ressaltar que a gestão de risco está inserida em um pensar estratégico da organização, aumentando assim a necessidade de gerir o conhecimento angariado junto ao seu ambiente de negócios, trazendo para dentro da organização as necessidades que devem ser supridas através dos processos de trabalho.

A gestão de riscos é um direcionador relevante para a maioria dos campos de decisão em gestão estratégica e controle. Assim, alguns métodos fornecem orientações sobre a forma de resolver problemas, sendo a verificação de conformidade um meio importante para aplicar tais conceitos nas organizações. Agregando as transações organizacionais no segmento bancário e o gerenciamento de risco no cenário brasileiro apresenta-se a questão central deste estudo: Como é desenvolvido o controle

interno no centro de processamento eletrônico de cheques (2P2C–*Check Processing Production Control Center*) num banco brasileiro de grande porte?

A metodologia utilizada na pesquisa é o Estudo de Caso (YIN, 2005), sendo que as evidências, ou técnicas de coleta de dados empregadas são de três fontes distintas: documentação da empresa, entrevistas e observação direta.

Este artigo tem por objetivo explorar a interação entre o risco e o desempenho no contexto do sistema de processamento de cheques de um banco, articulando as principais vertentes de gestão de risco dentro de conformidade do sistema de processamento de cheques; e apresentar quadro da empresa em risco operacional demonstrando aplicação em suas configurações.

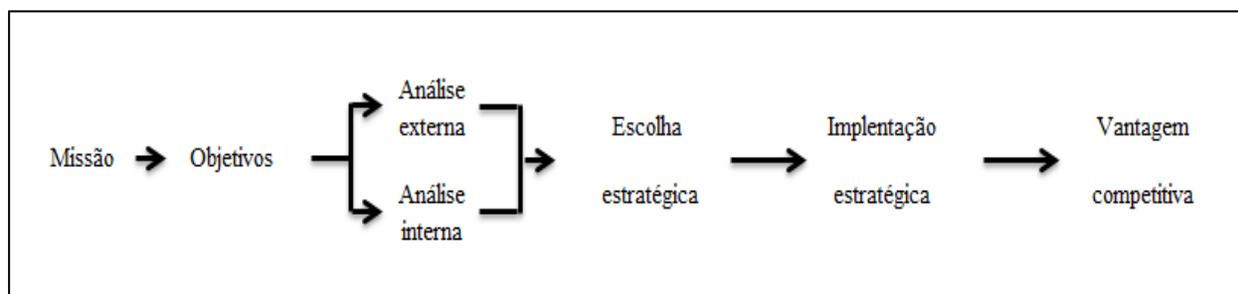
O trabalho apresenta as seguintes seções além desta introdução: a seção 2 apresenta o referencial teórico deste trabalho evidenciando os conceitos de estratégia e gerenciamento de risco. A terceira seção apresenta a empresa em que este trabalho foi desenvolvido e a seção 4 apresenta a análise dos riscos operacionais na operação de processamento de cheques. Na seção 5 a avaliação da operação de processamento de cheques é feita evidenciando a eficácia dos controles-chave e conformidade da operação, seguida das considerações finais na seção 6.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A estratégia organizacional

A Estratégia é um dos conceitos mais antigos que existem e é possível encontrá-la em várias situações do cotidiano corporativo. O objetivo das empresas quando traçam uma estratégia é o de fazer uma seqüência de movimentos que no final as tornem vencedoras, ou com uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes diretos. Quando se usa o termo estratégia organizacional, deve-se compreender que ela estabelece uma direção para a organização em termos de seus diversos processos organizacionais e orienta o aproveitamento dos seus recursos usados para a empresa seguir em direção a estes objetivos. (BARNEY e HESTERLEY, 2011).

É verdade que não é possível saber com absoluta certeza se a empresa escolheu a melhor estratégia para seguir. No entanto, existem maneiras de minimizar as escolhas erradas. A melhor forma de reduzir essa probabilidade é fazer o *follow-up* do processo de administração estratégica, além de pensar na estratégia da empresa de forma sistêmica. Esse processo é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma bom direcionamento, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas. (BARNEY e HESTERLY, 2011). A figura 1 demonstra o processo de administração estratégica.



**Figura 1** –O processo de administração estratégica  
Fonte: Barney e Hesterly (2011)

Segundo Mintzberg & Quinn (1999), quando se olha para o passado chega-se a conclusão que as estratégias eficientes devem pelo menos abranger certos fatores críticos adicionais e elementos estruturais, tais como:

- i. Objetivos claros, concisos e diretos: todas as metas principais da estratégia precisam ser completamente compreendidas por todos os funcionários, de forma que tudo o que a empresa faça tenha essa meta como foco.
- ii. Manter a iniciativa: a estratégia deve preservar a liberdade de ação e realçar o comprometimento dos funcionários e da empresa para com os consumidores.
- iii. Concentração: a estratégia deve concentrar um poder maior no lugar e no momento que provavelmente serão mais decisivos.
- iv. Flexibilidade: a estratégia deve reservar recursos e dimensões para a flexibilização e manobras que possam vir a ser necessárias
- v. Liderança coordenada e comprometida: os líderes devem ser escolhidos e motivados para que os seus valores estejam de acordo com as necessidades de suas funções, pois a estratégia deve exigir mais que apenas aceitação; deve exigir comprometimento.
- vi. Surpresa: a estratégia deve fazer uso da velocidade, segredo e da inteligência para gerar o elemento surpresa. Atacar o oponente em um momento inesperado pode ter resultados excepcionais.
- vii. Segurança: a estratégia deve evitar que a empresa seja surpreendida pelo seu adversário, por meio do uso de um sistema de inteligência eficiente, entre outras funções que dêem segurança para a organização.

Pode-se perceber que estratégia é um conceito tão amplo que é impossível escolher apenas uma frase ou um parágrafo que a defina; entretanto, todas as definições possuem uma área de concordância. Para tais autores, essa interseção possui alguns pontos fundamentais que representam o conceito geral: (i) A estratégia diz respeito tanto à organização como ao seu ambiente de negócios; (ii) a essência da estratégia é complexa e afeta o bem-estar geral da organização; (iii) a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo, nos diferentes níveis organizacionais; e (iv) a estratégia envolve vários processos de pensamento.

Desta forma vale destacar que a estratégia e o gerenciamento de risco estão sempre dentro das mesmas pautas de discussões dentro das organizações visto que o risco, quando não controlado, pode afetar o alcance de uma estratégia organizacional e colocar em questionamento a eficiência e a confiabilidade de uma empresa diante do seu segmento de negócios.

## **2.2. Gerenciamento de Risco e estratégia organizacional**

Em uma concepção primária, Crouhy *et al* (2004) define risco como perigo ou possibilidade de perigo ou, ainda, risco é a chance de ocorrer um evento desfavorável. Em ambas as definições, a ideia de risco está associada a certo grau de incerteza, ou seja, corre-se risco quando existe um desconhecimento de resultados futuros de algum evento, ou seja, de algum acontecimento ou ocorrência.

Utilizando-se das definições acima, o risco das empresas pode ser definido como um evento, esperado ou não, que pode causar impacto no capital ou nos ganhos de uma instituição, podendo afetar rigorosamente sua estratégia corporativa.

Mintzberg *et al* (1999) cita que a estratégia corporativa é um conjunto de padrões de decisão na companhia que determinam e revelam seus objetivos, propósitos e metas a serem alcançadas, produzindo as políticas essenciais e planos para o alcance de tais objetivos e definição do campo de atuação.

A implantação de uma Política de Gestão de Risco, estabelecida em conformidade com a estratégia corporativa, normas, leis e boas práticas de governança corporativa, permite que a gerência

sênior identifique o compromisso de cobrir os riscos inerentes aos produtos, serviços, operações e processos, avaliando o impacto sobre o desempenho e os resultados, decidindo assim sobre os critérios e níveis de risco. A Política de Gestão de Riscos, por sua natureza estratégica, permeia e integra outras políticas, processos, atividades, procedimentos, práticas e produtos de todas as unidades organizacionais dos serviços da Companhia (MÜHLEN e TING HO-YI, 2006).

De acordo com Macedo-Soares (2002), a estratégia tem um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/competências para melhorar e sustentar sua performance, de acordo com sua visão e principais objetivos, a luz das condições ambientais externas e internas. Para Araújo e Jorge Neto (2007), o risco operacional seria aquele em que as operações são ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa, satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custo e desempenho temporal.

A próxima seção traz um exemplo prático de como o gerenciamento de risco pode impactar a estratégia de uma organização e como tal risco deve ser gerido junto aos processos internos e seus colaboradores.

### 3. ESTUDO DE CASO: ANÁLISE DA XBTS

O Banco 2Xb tem 5.000 agências e está presente na maioria dos municípios do Brasil, com mais de 110.000 funcionários, dez mil estagiários, cinco mil trabalhadores temporários contratados e 4.800 funcionários jovens primeiro emprego. Sua missão, de acordo com a filosofia da empresa é "ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência".

XBTS é o nome fantasia de uma empresa fundada em 1974 para desenvolver, produzir e comercializar tecnologia genuinamente nacional no segmento de TI. Desde o início de 1990, a empresa integra o conglomerado Banco 2Xb, mudando seu perfil e sendo especializada em tecnologia bancária. Atualmente, a empresa atua nos setores de tecnologia da informação e suporte aos processos de negócios.

A missão da XBTS é focada em "gerar valor para o Banco 2Xb e entidades ligadas a fornecer suporte de TI ao negócio, promovendo os serviços com eficiência para os clientes" e sua visão é dedicada a "ser reconhecida como o principal e melhor parceiro estratégico do Banco 2Xb na prestação de serviços de suporte de TI de negócios". Assim, as orientações estratégicas da XBTS são voltadas a: (i) Consolidar a parceria estratégica com o Banco 2Xb para manutenção, suporte e desenvolvimento de soluções de TI; (ii) tornar-se um parceiro estratégico dos *stakeholders* do Banco 2Xb em soluções de manutenção, desenvolvimento e suporte de TI.

De acordo com o banco, atualmente existem 15.133 centros de serviços em todo o país com 95% de suas agências com salas de auto-atendimento; há mais de 40 mil caixas automáticos (ATM-*automated teller machine*), que funcionam além do horário bancário. O banco 2Xb também está presente em mais de 21 países além do Brasil.

Além disso, empresa XBTS utiliza mecanismos de gestão de risco expressos num sistema normativo que detalha os procedimentos operacionais necessários para implantar as decisões organizacionais relacionadas aos negócios e assuntos da empresa, atender aos requisitos legais, instituições de fiscalização do processo regulamentar (e.g. CGU – Controladoria Geral da União e BACEN – Banco Central). Além disso, os principais riscos (BALLOU e HEITGER, 2005), a que XBTS está exposta em suas atividades são:

- Riscos operacionais: possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

- Riscos ambientais: cobre possíveis danos que uma empresa pode causar ao meio ambiente. A empresa é responsável pela coleta de lixo adequada, a realização de todas as fases do ciclo de vida de produtos e operações.
- Riscos de crédito: possibilidade de perdas associadas com as obrigações financeiras falhas de contraparte, contratos de crédito desvalorização resultante da deterioração na classificação de risco do tomador, devido à redução de ganhos ou remunerações, vantagens na renegociação ou custos de recuperação.
- Riscos de mercado: possibilidade de perdas devido ao efeito preço flutuação, variações nas taxas de juros e taxas de câmbio comportamento, bem como os preços das ações e commodities.
- Riscos de liquidez: possibilidade de perda decorrente da incapacidade de realizar uma transação em tempo razoável e sem perda significativa de valor, devido à transação de volume tamanho (risco de liquidez de mercado) e a falta de recursos para cumprir os compromissos assumidos (fluxo de caixa de risco de liquidez).
- Riscos Imagem: possibilidade de perdas decorrentes de danos à imagem da empresa no mercado ou para o público, devido à publicidade negativa.
- Riscos Legais: possibilidade de perdas decorrentes de multas, penalidades ou danos.

Os riscos de gestão empresarial são baseados na aderência ao seu tamanho e às características das suas metodologias de negócios, oferecendo suporte por meio de seus controles internos e áreas de desenvolvimento de negócios corporativos. Todas as áreas da XBTS devem estar comprometidas com todas as fases dos processos de gestão de riscos. Neste sentido, consideram-se as principais etapas (fases) do modelo de gestão de risco XBTS: 1 - Identificação dos riscos e análise; 2 - Avaliação de Riscos; 3 – Tratamento de riscos; 4 - Controle de riscos.

Vale ainda ressaltar que a estratégia de negócios da XBTS leva em consideração parceiros estratégicos e o atendimento a todos estes integrantes da cadeia do Banco 2Xb.

### 3.1. Método de Pesquisa e Coleta dos dados

Para este trabalho foi feita uma pesquisa descritiva, sendo possível observar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos. O uso do estudo de caso foi utilizado, pois segundo (YIN, 2005) o mesmo tem foco em fenômenos contemporâneos complexos, com contexto da vida real – *real life context*. Como uma das características do estudo de caso refere-se, entre outras, à limitação do método (GIL, 2002), são utilizadas para evidenciar este estudo três fontes distintas, a saber: documentação da empresa, entrevistas e observação direta. Foi delimitada como unidade de estudo um banco brasileiro de grande porte.

A pesquisa no C2P2C foi realizada no último trimestre de 2013, verificando-se as etapas da operação de processamento eletrônico de cheques, assim como realizado ensaio dos controles-chave listados em procedimentos internos, utilizando como base a Matriz de Riscos e Controle. O método operacional da revisão de documentos utilizou uma amostragem aleatória, com observação direta e entrevistas semi-estruturadas com funcionários.

A partir do fluxograma do Centro de Controle de Processamento de Cheques e matriz de risco e controle, um Mapa de Gestão de Riscos foi elaborado. Assim, das vinte unidades C2P2C existentes, 03 foram escolhidas para serem investigadas durante uma semana, a saber: Campinas-SP; Belo Horizonte-MG; Brasília-DF. Os critérios utilizados para escolher essas unidades foram: demanda, localização, tamanho e certificação anterior respeitando visitas e questões críticas relacionadas com as observações do diretor de área. Foi realizada pesquisa de campo nestas unidades e seus colaboradores foram entrevistados informalmente para complementar as informações obtidas pelos autores.

Este estudo incidiu apenas sobre as operações de riscos operacionais, limitados a verificar unidades de operação e processamento, além da fase de risco gerencial, que é o controle de riscos *per se*. Por conseguinte, a unidade de compensação de cheques foi escolhida pela área de Controles

Internos para verificar as suas operações. Identificou-se que 93% de 57 eventos de risco são devidos a pessoas, processos ou sistemas. Portanto, o estudo pretende analisar destas variáveis, principalmente os riscos inerentes às pessoas (46%) e ao processo (30%).

#### **4. ANÁLISE DOS RISCOS OPERACIONAIS: AVALIAÇÃO DA OPERAÇÃO DE PROCESSAMENTO DE CHEQUES**

A gestão do risco operacional na XBTS apresenta uma abordagem qualitativa e quantitativa: identifica e analisa os riscos, avalia os controles, mede os riscos e encaminha soluções para prevenção e contingência, com o objetivo de minimizar as perdas e melhorar a eficácia e eficiência. Dentre os riscos operacionais, oito foram identificados como eventos críticos: (1) Fraude interna; (2) Fraude externa; (3) Demandados sindicatos, trabalhadores e segurança locais; (4) práticas inadequadas relativas ao cliente, produtos e serviços; (5) física propriedade / bens danos; (6) eventos que podem causar a interrupção da produção ou atraso; (7) falha na tecnologia de Sistemas de Informação (SI); e, (8) falhas na execução e gestão das atividades e seu prazos.

A empresa elabora os procedimentos de gerenciamento de riscos operacionais, respeitando os custos e benefícios de relacionamento com parceiros e *stakeholders*, incluindo a avaliação dos riscos de terceirização e a necessidade de apólices de seguro para cobrir os riscos de eventos graves.

O Centro de Controle de Produção de Processamento de Cheques (C2P2C- *Check Processing Production Control Center*) compreende os serviços do Centro de Captura de Documentos (CCD), e o Centro de Imagem (CDI) sendo ambos hierarquicamente ligados aos Serviços de Digitalização de Gestão (MSS - *Management Scanning Services*). O C2P2C corresponde ao serviço de compensação de cheques e dinheiro do Banco2Xb, fornecido por 20 unidades da XBTS no Brasil. Estas unidades são responsáveis pelo transporte, pela preparação para a triagem, e seleção de aproximadamente R\$ 51 bilhões (USD 21,5 bilhões) por ano.

Hoje em dia o C2P2C abrange dois processos principais: processamento de dinheiro e processamento de cheques. A partir desses principais processos foram selecionados atividades (processos menores ou sub-processos) para o teste de conformidade de controles-chave:

1. Preparação C2P2C (documentação confidencial): consiste no recebimento da documentação necessária ao processamento da informação no sistema gerencial;
2. Processamento de numerário (envelopes com dinheiro)- triagem e separação do dinheiro, retirada dos envelopes, contagem das notas;
3. Processamento de cheques- utilização do scanner para processamento da informação do depósito no sistema e confirmação dos dados bancários;
4. Processo CDI (processamento de imagem utilizando programa A2iA™): confirmação contida no cheque por meio de software que reconhece a imagem do valor escrito;
5. Tratamento de ocorrências: ao ser detectada qualquer anormalidade, imediatamente deve ser relatada por meio de preenchimento de formulário;
6. Treinamento de novos funcionários: deve ser determinada a forma como os novos funcionários serão treinados, estilo *job rotation*, conforme agilidade e efetividade na execução das tarefas;
7. Recursos tecnológicos: análise dos recursos tecnológicos utilizados, tais como hardware & software, assim como avaliação de seu programa de manutenção;
8. Sistema de segurança: verificação dos dispositivos de segurança;
9. Gestão (análise dos sistemas de gestão e controles): verificação dos procedimentos de planejamento e controle gerencial, além da análise da eficácia destes controles;

10. Acordo de confidencialidade: verificação da assinatura e compromisso de cada colaborador em não divulgar ou utilizar quaisquer informações utilizadas em sua rotina de trabalho, fora deste ambiente.
11. Controle de variação (Qualidade): verificação das conformidades e análise dos *outliers*, principalmente no que tange à segurança do produto (valores: numérico e cheques).

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de compreender a eficácia da operacionalização no fluxo dos processos tecnológicos programados (GOMES e MEILE, 2002), foi necessário realizar uma prévia análise em toda a documentação interna oficial, além da coleta de dados relevantes na literatura como parâmetro comparativo acerca do tema.

Os regulamentos e procedimentos publicados na intranet da empresa (4 normas, 26 procedimentos e um manual operacional) foram avaliados. Em suma, o processo de Gestão de Risco de Controle Interno foi estruturado em cinco fases: 1 - verificar toda a documentação; 2 - identificar os principais processos; 3 - observar a prática; 4 - entrevistar gerentes e funcionários; 5 - indicar pontos críticos por meio de relatórios.

Nas unidades investigadas existem processos em que a prática é executada em desacordo com o procedimento escrito, como por exemplo: verificação de atividades de compensação que não são mais executadas, como o tratamento dos cartões de assinatura (i.e. cartão utilizado para validação de assinatura de um cliente). Em outra prática de trabalho percebeu-se também que a quantidade de notas padrão (montante para composição do milheiro) do banco era diferente para cada unidade visitada (e.g. unidade 1: 4 grupos de R\$250,00; unidade 2: 5 grupos de R\$200,00). A resposta dada pelos gestores residiu em acordo de produtividade com as expectativas do cliente: uma vez que há um acordo de nível de serviço (SLA – *service level agreement*) para evitar penalidades ou multas, assim algumas atividades foram adaptadas às necessidades regionais.

Quanto aos erros de sistema, o *A2iA Check Reader*<sup>TM</sup> é um sistema de reconhecimento de cheque bancário comercial, usado para identificar cheques e ordens de cliente. Este sistema foi especialmente concebido para processar o fluxo de documentos de pagamento associados ao processo de compensação de cheques: verifica talões de depósito, ordens de pagamento em dinheiro, bilhetes etc. O programa processa imagens de documentos e reconhece quantidades de documentos independentemente do seu estilo e tipo expresso em números ou em frases. A taxa média de leitura no nível do documento pode variar de 65-85% com uma taxa de leitura errada correspondente a de 1% se um operador humano poderia fazer (GORSKI *et al*, 2001). Embora a produtividade teórica deste sistema apresente um resultado positivo, a versão desatualizada pode atrasar os resultados desejados. Portanto, após o uso em 10 anos, o Banco2Xb está negociando uma nova versão para implantação aumentando a confiabilidade e produtividade do processamento.

No que diz respeito à responsabilidade humana, os uniformes dos funcionários da área de processamento de cheques, de forma geral, em algumas unidades não estavam adaptados aos tamanhos dos funcionários, permitindo uma lacuna que poderia levar a perdas de caixa. Como "boas práticas" ou procedimento de *benchmarking*, duas unidades C2P2C implantaram um *display* contador de dinheiro voltado para a câmera (*Double check*), então, não haveria dúvida no caso de divergência sobre quantidade de numérico. Outra iniciativa voltada à governança corporativa foi evitar retirar a banda do envelope impedindo-se de usar a lata de lixo (que por sua vez visa reduzir a probabilidade de *picking*, roubo e sujeira no chão).

Uma observação importante diz respeito aos funcionários e sua alocação nas áreas. O CTI (Centro de Imagem) responde por permitir que as 20 C2P2C unidades verifiquem o processamento de cheques usando tanto A2iA<sup>TM</sup>, quanto o seu próprio software. Por outro lado, a parte do procedimento

setorial agora é feito nas unidades C2P2C individualmente. Daí em diante, foi observado o tempo ocioso e o retrabalho em algumas etapas.

Em relação aos recursos tecnológicos, novos computadores já foram adquiridos e em algumas unidades também está prevista uma mudança de *layout*. O treinamento é *on-the-job* com outro operador e/ou orientação do supervisor. No início, as funções mais simples, ou seja, abrir malotes e triagem inicial de envelopes de cheques e numerários são delegadas, para mais tarde serem treinados na contagem de dinheiro ou no uso do sistema XBTS. O desempenho dos operadores é acompanhado por uma análise de ocorrências – variação – do índice de produtividade individual. Os gestores apresentam habilidade na tomada de decisão e resolução de problemas, lidando com as demandas diárias. No entanto, um dos gestores, por demonstrar muita delegação a um empregado terceirizado, incluindo compartilhamento de senha e orientação, chamou a atenção para o gerenciamento de risco.

Esta é uma questão fundamental, pois nenhum funcionário pode compartilhar senha, especialmente o gerente responsável. Por conseguinte, não é surpresa encontrar que esta unidade possui uma grande porcentagem de perda e, ainda, o pior desempenho entre todas as unidades C2P2C. Finalmente, é necessária uma análise do processo, do fluxograma e respectivos documentos dos controles internos, bem como a exclusão de serviços não executados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se a existência de controles eficazes para a grande maioria dos casos C2P2C analisados. No entanto, observou-se também que algumas rotinas administrativas e atividades operacionais são distintas em relação à sua conformidade com a normativa descrição e suas práticas cotidianas. Especialmente nas grandes empresas com um fluxo dinâmico de informações, é desejada uma alimentação contínua no banco de dados, juntamente com novos procedimentos de padronização. Esta é uma questão importante para a gestão de riscos objetivando mitigar perdas e respeitar os requisitos legais. Assim, não há necessidade de rever as práticas para uma melhor representação na estrutura societária e regulatória.

Embora exista um conjunto de procedimentos que devam ser seguidos pelos gestores, devem-se considerar algumas diferenças relativas às características regionais, tais como: faixa salarial, escassez de força de trabalho, reclamações trabalhistas, relacionamento com o cliente da região, bem como a logística, e outros elementos. Portanto, seja uma empresa brasileira observando suas diferenças regionais, seja uma empresa multinacional com suas unidades nacionais a nível mundial, é fundamental para qualquer empresa de estrutura complexa prestar atenção para dentro (ambiente interno – analisando suas fragilidades), tanto quanto para com o ambiente externo (*stakeholders*).

A fim de contribuir para esta publicação, bem como respeitando os elementos confidenciais, a identidade da empresa foi protegida. Esta pesquisa apresentou como a área de Controles Internos desenvolve a sua avaliação de conformidade e gerenciamento de risco numa empresa pública brasileira. Não existem problemas insignificantes para quem lida com o gerenciamento de riscos, principalmente em processos que lidam com a indústria bancária. Se qualquer dinheiro importa, qualquer problema torna-se relevante para a estratégia organizacional.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L.A.D.; JORGE NETO, P.M. Risco e competição bancária no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**. vol.61, issue.2, Abr.Jun. 2007. pp.175-200

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3ª Ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2011.
- BALOH, P.; DESOUZA, K.; HACKNEY, R. Contextualizing organizational interventions of knowledge management systems: a design science perspective. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**. vol.63, issue 5, 2012, pp.948-966..
- BALLOU, B.; HEITGER, D.A. Building-block approach for implementing COSO's enterprise risk Management-integrated framework. **Management Accounting Quarterly**. Winter, vol.6 issue 2, 2005, pp.1-10.
- COLBY, B.; DURHAM, M.; LIBERMAN, K. Knowledge Management. **Bulletin of American Society for information Science and Technology**. Aug/Sept. 2002.
- CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Gerenciamento de risco: abordagem conceitual e prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark. São Paulo: SERASA, 2004.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa, 4ª Edição, Ed. Atlas, Rio de Janeiro, 2002,
- GOMES, P.; MEILE, L. Leveraging the potential of process technology through workflowscheduling. **International Journal of Service Industry Management**. vol.13 issue 1, 2002, pp.7-28.
- GORSKI, N. et al. Industrial bank check processing: the A2iA CheckReader TM. **International Journal on Document Analysis and Recognition – IJDAR**. vol.3 issue 4, 2001, pp.196-206.
- HONG, D.; SUH.; KOO, C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. **Expert Systems with Applications**, v.38, 2011, pp. 14417–14427.
- KIM, D. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, Oct/1993, 1993, pp.37-50.
- MACEDO-SOARES, T.D.L, COUTINHO, R.B.G. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil – **Revista de Administração contemporânea**. vol.6 no.3. Curitiba Sept./Dec. 2002.
- MAYASANDRA, R., PAN, S.L., LEIDNER, D. Examining the strategic alignment and implementation success of a KMS: a subculture based multi-level analysis. **Information Systems Research**, 22(1), 2011, pp. 39–59.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GOSHAL, S. **Strategy Process**. London: Pearson, 1999.
- MUEHLEN, M.; TING-YI HO, D. Risk Management in the BPM Lifecycle Business Process Management. **Workshops Lecture Notes in Computer Science**, vol. 3812, 2006, pp 454-466.
- TRAPP, A.C.G.; CORRAR, L.J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista de contabilidade e finanças**. vol.16 no.37 São Paulo Jan./Apr. 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.