

# CONTROLES INTERNOS E RISCOS EM PROCESSOS DE RECURSOS LOGÍSTICOS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS

**Lucy Mary Carvalho Costa**

**Paulo Roberto de Carvalho Nunes**

## **Resumo:**

*A empresa é uma entidade que faz parte de uma cada vez mais complexa relação entre elementos da sociedade, o que tem gerado maior nível de exigências e necessidades por parte dos interessados nos destinos dela. A busca de melhor acompanhamento dos resultados alcançados e dos produtos e serviços fornecidos pela empresa tem levado à adoção de práticas inseridas num modelo denominado Governança Corporativa, o qual está associado à definição e implementação de sistema de Controles Internos voltado para a mitigação de Riscos inerentes à ocorrência de fatos indesejáveis e interferidores dos resultados esperados. Este artigo objetiva apresentar os principais aspectos sobre esses elementos na perspectiva da gestão empresarial, propondo instrumentos específicos de gestão dos controles internos e riscos das atividades de suporte logístico nas Instituições Financeiras Públicas.*

**Área temática:** *Gestão de Custos no Setor Governamental*

## **CONTROLES INTERNOS E RISCOS EM PROCESSOS DE RECURSOS LOGÍSTICOS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS**

### **Resumo**

**Lucy Mary Carvalho Costa**  
Universidade Federal do Ceará  
lucymccosta@uol.com.br

**Paulo Roberto de Carvalho Nunes**  
Universidade Federal do Ceará  
prnunes@superig.com.br

A empresa é uma entidade que faz parte de uma cada vez mais complexa relação entre elementos da sociedade, o que tem gerado maior nível de exigências e necessidades por parte dos interessados nos destinos dela. A busca de melhor acompanhamento dos resultados alcançados e dos produtos e serviços fornecidos pela empresa tem levado à adoção de práticas inseridas num modelo denominado Governança Corporativa, o qual está associado à definição e implementação de sistema de Controles Internos voltado para a mitigação de Riscos inerentes à ocorrência de fatos indesejáveis e interferidores dos resultados esperados. Este artigo objetiva apresentar os principais aspectos sobre esses elementos na perspectiva da gestão empresarial, propondo instrumentos específicos de gestão dos controles internos e riscos das atividades de suporte logístico nas Instituições Financeiras Públicas.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Controles Internos, Riscos e Processos de Recursos Logísticos.

Área Temática: Gestão de Custos no Setor Governamental

## **CONTROLES INTERNOS E RISCOS EM PROCESSOS DE RECURSOS LOGÍSTICOS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PÚBLICAS**

### **1 – Introdução**

Em termos gerais uma empresa deve ser vista como uma entidade de natureza aberta que se relaciona com os ambientes externo e interno a ela, impactando e sendo impactado por esses ambientes, cuidando para que esses relacionamentos fluam da forma mais transparente e declarando completamente sua filosofia – missão, propósitos, valores, crenças e objetivos de longo prazo (NAKAGAWA, 1993).

De outra parte, a gestão e a operação da empresa a conduzem ao alcance de resultados pelo fornecimento de produtos e serviços, os quais devem ter sido previamente definidos e orçados, evidenciando a utilização e o consumo de recursos financeiros, econômicos, humanos, tecnológicos e logísticos, de modo compatível a sua filosofia, observados processos de planejamento, organização, execução e controle, e condicionados por fatores inerentes aos relacionamentos com os ambientes externo e interno.

Nesse contexto, a evolução dos requisitos de transparência dos relacionamentos entre as entidades que compõem esses ambientes externo e interno à empresa tem levado à prática de um modelo denominado Governança Corporativa, cujo principal objetivo é proteger os interesses dos diversos agentes envolvidos (investidores, empregados, clientes, credores e governo) na gestão e nos resultados da empresa (TORRES; MONTENEGRO; MARTINS, 2002).

Para alcançar essa proteção um dos caminhos é a definição e implementação de adequado sistema de controles internos, de caráter preventivo, detectivo e corretivo, que deve ser exercido sobre pontos vulneráveis que elevam as possibilidades de riscos.

Nesse sentido, o risco se impõe como uma variável cuja ocorrência está relacionada a fatores originários dos ambientes externo e interno, associado à possibilidade de que aconteça algo indesejado e que ameace o alcance dos objetivos empresariais, o que motiva a empresa a adotar processos e procedimentos com a finalidade de mitigar a ocorrência desses fatores e de protegê-la.

Nada obstante, no âmbito do setor financeiro são particularmente marcantes as ocorrências que redundaram no encerramento de atividades de bancos como o britânico *Barings Bank*, e o brasileiro Banco Nacional, decorrentes de deficiências verificadas em suas governanças, fragilidades observadas em seus controles internos e elevação de seus riscos.

Diante disso, as atividades das instituições financeiras que atuam no Brasil, independentemente de serem de caráter privado ou público, são reguladas por normas nacionais (Resolução nº 2.554 do Banco Central do Brasil) e

internacionais (*Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations* do Comitê de Basiléia).

Assim, as Instituições Financeiras Públicas-IFPs, associadas a ações e instrumentos de políticas públicas, são sujeitas às mesmas regras e normas aplicadas aos bancos privados, o que as torna organizações singulares, mormente quando se reconhece o nível de abrangência, de profundidade, de impacto e de repercussão de seus negócios na economia nacional.

Adicionalmente, no mercado financeiro nacional as Instituições Financeiras Públicas devem se organizar e atuar observando os requisitos de competitividade próprios desse segmento, tanto na visão de negócios quanto na de suporte, inclusive nas atividades de logística – licitações e contratos; administração dos serviços logísticos terceirizados; e administração do patrimônio, nada obstante os regulamentos e as normas de administração pública que regulam essas atividades.

Assim, o objetivo deste artigo é indicar as relações e aplicações práticas dos conceitos de Governança Corporativa, Controles Internos e Riscos em três elementos do conjunto de processos de recursos logísticos inerentes às Instituições Financeiras Públicas.

## **2– Governança Corporativa, Controles Internos e Riscos**

Ocorrências de falências de grandes instituições financeiras mundiais, causadas, dentre outras razões, por deficiências no gerenciamento e omissão dos Conselhos de Administração, estimularam a criação, pelos investidores institucionais, de mecanismos de fiscalização da diretoria e de mudança na forma e comportamento das administrações empresariais.

Uma dessas mudanças constitui-se no destaque ao tema denominado governança corporativa no contexto organizacional. Embora seja bastante discutido na atualidade, o conceito de governança corporativa sempre existiu nas organizações, caracterizado como o conjunto de práticas por meio do qual as companhias são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de elevar seu desempenho e valor, com proteção a todas as partes interessadas, facilitando o acesso ao capital e contribuindo para a continuidade de suas existências. De forma resumida, pode ser dita como um sistema pelo qual os acionistas tomam conta de sua empresa (IBGC,2004).

A prática da governança corporativa provoca uma mudança na visão do mundo empresarial sobre suas responsabilidades, exigindo dos administradores geração de valor para os acionistas. Uma governança corporativa associada a um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado, gera o valor, que ela, por si só, não é capaz de criar.

A utilização das práticas de governança corporativa implica a existência de três linhas orientadoras: transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade de tratamento dos acionistas. E proporciona aos proprietários do capital a gestão estratégica de sua empresa e efetivo acompanhamento da diretoria executiva (IBGC,2004).

A governança corporativa é exercida por meio da adoção de: a) definição de regras e poderes para conselhos, comitês e diretoria, evitando abusos de

poder; b) criação de instrumentos de fiscalização da diretoria; c) estabelecimento de princípios e regras para toda a empresa; d) estímulo à cultura de controle (IBGC, 2004).

Nesse contexto, infere-se que a atividade de controle é essencial dentro das organizações e que é necessária a adoção de medidas de precaução, de antecipação e de segurança das ações, para evitar surpresas e resguardar os interesses dos acionistas, minoritários e majoritários, sem distinção (TORRES; MONTENEGRO; MARTINS, 2002).

O controle interno pode ser definido como um instrumento de medida, de avaliação ou de regulamentação dos desempenhos esperados e obtidos pelas instituições financeiras em todas as suas áreas de atuação, com especial atenção àquelas funções que a expõem a maiores riscos e, em consequência, a maiores perdas (DUARTE et al, 2001).

O controle interno é desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias: eficiência e efetividade operacional, confiança nos registros contábeis e financeiros e conformidade com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação. É um instrumento a serviço da administração, que permeia todos os processos nos quais se encadeiam as atividades da empresa, destinados a eliminar ou reduzir os riscos a que estão expostos esses processos e atividades.

O controle interno possui a gerência de riscos como objetivo essencial, não devendo ser entendido como um fim em si mesmo, pois são os objetivos empresariais que dão sentido à sua existência.

Um conjunto estruturado e integrado de controles internos – sistema de controles internos, deve:

- a) possibilitar eficiente, eficaz e efetiva gestão de riscos;
- b) ajudar as empresas a conhecer melhor seus pontos vulneráveis;
- c) possibilitar a adoção de medidas preventivas que minimizem perdas inesperadas;
- d) relacionar adequadamente riscos e correspondentes controles internos;
- e) contribuir para um forte alicerce da segurança e saúde das operações bancárias.

Controles internos frágeis têm provocado prejuízos em muitos bancos e contribuído para o fechamento de outros em todo o mundo. Alguns dos casos conhecidos e divulgados na imprensa poderiam ter sido evitados ou descobertos previamente pela adoção de mecanismos de controles eficazes, exercidos antes que os prejuízos tivessem realmente ocorridos.

Assim, uma crescente atenção tem sido dispensada à definição e implementação de controles internos por administradores, órgãos reguladores, contadores e auditores. Em consequência, várias comissões que tratam de governança corporativa e da necessidade de melhores controles internos têm editado documentos, relatórios e modelos nos Estados Unidos, Inglaterra, Canadá e também no Brasil.

O Conselho Monetário Nacional, por meio da Resolução BACEN 2554/98 determinou às instituições financeiras do país a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Uma das razões que levaram o Conselho Monetário Nacional a determinar a implantação de sistema de controles internos é a necessidade de que o Sistema Financeiro Nacional, para se fortalecer, adote os padrões estabelecidos pelo BIS - Banco de Compensações Internacionais, através do Comitê da Basileia de Supervisão Bancária, que vem intensificando as exigências no tocante à administração de riscos dentro das instituições financeiras

Além disso, toda organização deve contar com uma forte cultura de controles que passe por todos os níveis hierárquicos, a começar pela alta administração, já que todos são responsáveis pela execução dos controles internos.

Segundo Duarte et al (2001, p.42):

A alta hierarquia e a diretoria para gestão de riscos corporativos são as principais responsáveis pela manutenção de uma cultura de gestão de riscos adequada, que facilite o entendimento do papel de cada funcionário no processo, contando com os seguintes objetivos: eficiência e eficácia das operações; conformidade com leis aplicáveis e regulamentações; e segurança e integridade dos ativos e dos sistemas de informação.

Complementando, Torres, Montenegro e Martins (2002, p. 37) afirmam que:

partindo da alta administração, descendo por todos os níveis hierárquicos, a empresa deve 'respirar' gestão de risco, como garantia de sobrevivência da empresa, agregação de valor para os acionistas e emprego para os funcionários.

Nesse contexto e de forma objetiva, então, risco pode ser considerado como a possibilidade de uma ocorrência incerta, indesejada e adversa em alguma situação (processo ou produto ou serviço) onde a instituição esteja exposta, impedindo o pleno alcance do resultado ótimo esperado. Portanto, o risco está presente em toda e qualquer operação da instituição financeira.

No ambiente das instituições financeiras, os riscos podem ser classificados, essencialmente, em quatro grandes categorias: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal.

O **risco de mercado** corresponde ao risco de alteração do valor de um instrumento financeiro, em função de uma alteração dos mercados de atuação. Os principais tipos de risco de mercado são (TORRES; MONTENEGRO; MARTINS, 2002):

- a) Risco de taxa de juros: representado pela perda financeira decorrente das variações de taxas de juros no mercado financeiro, em razão das políticas macroeconômicas e das turbulências do mercado;
- b) Risco de taxa de câmbio: é a possibilidade de perda financeira nas posições em moedas estrangeiras da instituição, em função de variações na taxa de câmbio;

- c) Risco de liquidez: é a possibilidade de a instituição financeira não ter condições de cumprir suas obrigações financeiras por motivo de falta ou escassez de recursos no curto ou longo prazo;
- d) Risco de ações: representado pela possibilidade de perda financeira em função de valorização ou desvalorização no valor de mercado das ações que compõem uma carteira.

O **risco de crédito**, por sua vez, é o decorrente de uma transação financeira entre um doador e um tomador de crédito, representado pela possibilidade de uma das partes não honrar o compromisso firmado nos termos e condições do contrato. Os principais subtipos de risco de crédito são (TORRES; MONTENEGRO; MARTINS, 2002):

- a) De inadimplência: quando uma das partes de um contrato ou emissor de um título, não honra seus compromissos assumidos;
- b) De degradação de crédito: pela verificação de perdas decorrentes da involução na qualidade creditícia de uma contraparte de uma transação, provocando uma diminuição no valor de suas obrigações;
- c) De degradação de garantias: quando há perda de valor das garantias oferecidas em uma transação, não cobrindo o valor das obrigações;
- d) Soberano: pela ocorrência de perdas em transações internacionais, quando por restrições do país sede, uma contraparte não pode honrar seus compromissos contratuais;
- e) De concentração de crédito: em decorrência de concentração de empréstimos e financiamento em poucos setores da economia ou um único cliente ou grupo econômico.

Já o **risco legal** é o associado à ausência de amparo legal para a consumação de uma transação. Os principais subgrupos e suas correspondentes possibilidades são (TORRES; MONTENEGRO; MARTINS, 2002):

- a) Risco de contrato: perda por os contratos não possuírem amparo legal;
- b) Risco tributário: perda representada pela interpretação equivocada da incidência de tributos;
- c) Risco de legislação: perda em função de sanções por órgãos reguladores ou indenizações a terceiros.

E por último o **risco operacional**, que é representado pela possibilidade de perdas conseqüentes dos sistemas, das práticas e de medidas de controle não resistirem a falhas humanas, ocasionando danos à infra-estrutura de suporte, alterações no ambiente de negócios ou situações adversas de mercado (TORRES; MONTENEGRO; MARTINS, 2002).

É, portanto, um risco inerente ao dia-a-dia dos processos e negócios de uma instituição, e caracterizado por representar perdas em pequenos volumes e com alta frequência. Exemplos: fraudes, falhas e erros de sistemas de informações, desobediência de limites de autoridade dos empregados, desempenho insatisfatório, etc.

### **3 – Controles Internos e Riscos nos Processos Logísticos das Instituições Financeiras Públicas (IFPs)**

O gerenciamento de Recursos Logísticos das Instituições Financeiras Públicas abrange aspectos gerais e específicos. Os primeiros dizem respeito a fatores estratégicos relacionados à política de gestão dos recursos logísticos da

empresa. Os aspectos específicos estão relacionados aos principais processos de gestão desses recursos, quais sejam: (1) licitações e contratos, (2) administração dos serviços logísticos terceirizados e (3) administração do patrimônio.

Esses processos de recursos logísticos devem ser geridos de modo a assegurar níveis previamente definidos de qualidade e tempestividade, com visão proativa, integrada com as diversas áreas da empresa e focada na sua filosofia, na sua razão de ser (missão, propósitos, valores, crenças e objetivos de longo prazo).

Em função de suas naturezas, as atividades desenvolvidas nos processos relativos aos recursos logísticos devem ser apoiadas, acompanhadas e controladas com a utilização de sistema normativo e ferramentas computadorizadas que permitam a integração de seus sub-processos e destes com as unidades representativas dos clientes internos.

Além disso, medidas preventivas de controle interno devem ser adotadas com o propósito de minimizar as ocorrências de riscos de mercado, de crédito, legais e operacionais, utilizando os sistemas normativo e computadorizado mencionados, as quais são abordadas a seguir, numa visão de processos.

### **3.1. Processo de licitações e contratos:**

As necessidades de móveis, máquinas, equipamentos e serviços devem ser atendidas a partir da realização de processos de licitação, em observância à Lei 8.666, de 21.06.93.

A realização de gastos para fins de investimentos e de realização de despesas deve obedecer a regime de alçadas, observando critérios de decisão individual ou colegiada, de forma centralizada ou descentralizada.

Os tipos de risco associados a esse processo são representados pela possibilidade de descumprimento da legislação que disciplina as licitações públicas e do regime normativo de alçadas que deve existir nas instituições.

Para evitar riscos desses tipos propõe-se a execução de controles internos pelo acompanhamento das licitações e contratos firmados por meio de um sistema de informações que disponibilize dados periódicos quanto a:

- a) licitações em andamento;
- b) contratos firmados com dispensa ou inexigibilidade de licitação; e
- c) pagamentos efetuados com dispensa ou inexigibilidade de licitação.

### **3.2. Processo de administração dos serviços logísticos terceirizados:**

A terceirização de serviços normalmente decorre da visão de segregação das atividades internas de cada unidade, organizadas em termos de processos de retaguarda (suporte administrativo) e de processos de relacionamento com clientes internos e externos (dinâmica de negócios e gerenciamento de clientes), associadas, respectivamente, com colaboradores terceirizados e empregados.

O processo de terceirização de serviços se apóia na premissa da profissionalização do relacionamento com as empresas prestadoras de serviço, com atribuições claramente definidas entre a IFP e as empresas fornecedoras, devidamente registradas em contratos e observada a legislação vigente para a contratação de serviços, sob a responsabilidade dos gestores de unidades descentralizadas, em nível executório, e da unidade centralizada, em nível de orientação.

Além disso, a descrição de perfis profissionais deve orientar as empresas contratadas no recrutamento, seleção, treinamento e remuneração dos colaboradores colocados a serviço da IFP. Já a qualidade do relacionamento entre os profissionais, as empresas contratadas e a IFP deve ser medida por sistema de avaliação da qualidade dos serviços terceirizados.

A melhoria dos serviços prestados, por sua vez, deve ser monitorada por indicadores de presteza no atendimento, competência, resultado, pós-venda, melhoria contínua e expectativa geral, os quais devem ser discutidos entre equipes gestoras da IFP e dirigentes das empresas contratadas, no mínimo a cada seis meses, visando a obtenção de ganhos de produtividade, da elevação dos níveis de eficiência da alocação de recursos humanos e a própria redução de riscos trabalhistas.

Associados a esse processo existem riscos relacionados às responsabilidades solidária e subsidiária da organização junto às empresas fornecedoras dos serviços contratados.

Há também os riscos representados por divergências entre valores contratados e valores pagos por serviços recebidos e os referentes ao nível de qualidade dos serviços recebidos, vis a vis os objetivos definidos.

Propõe-se a execução de controles internos pela adoção de ações e medidas preventivas e de monitoração que reduzam esses riscos a partir de relatórios periódicos de acompanhamento dos serviços terceirizados que indiquem:

- a) documentos a serem solicitados das empresas terceirizadas por ocasião da contratação e em outras oportunidades, previamente definidas;
- b) quantidade de unidades de serviços terceirizados, por tipos de contratos;
- c) valores pagos por unidades de serviços terceirizados, por tipos de contratos;
- d) quantidade e valor de contratos de serviços terceirizados, por unidade gestora;
- e) avaliação da qualidade dos serviços terceirizados.

### **3.3. Processo de Administração do Patrimônio**

A ineficiência nas atividades de controle patrimonial tem conduzido a que muitas empresas sofram perdas consideráveis. Com isso, vem ganhando considerável importância a realização, por parte das empresas, de um amplo gerenciamento do seu patrimônio, formatado de acordo com suas características e necessidades.

A administração do patrimônio na perspectiva das políticas específicas de recursos logísticos está associada à gestão do patrimônio tangível, correspondente aos bens materiais utilizados pela IFP, quais sejam: edificações, veículos, máquinas, equipamentos, computadores, mobília etc.

Esses bens são quantitativa e qualitativamente determinados em função das estratégias negociais e de adequação de condições de trabalho para os colaboradores, sendo suas aquisições realizadas de acordo com o processo de licitações e contratos.

A manutenção, as condições ergonômicas e tecnológicas de uso e a segurança desses bens são os pontos essenciais de controle que devem ser

observados e monitorados, pois são determinantes para observação do nível de otimização dos benefícios proporcionados.

Os tipos de riscos associados são:

- a) a inadequada manutenção e a inobservância de requisitos de segurança podem provocar descontinuidade na utilização do patrimônio;
- b) a defasagem tecnológica pode provocar ineficiência e perda de competitividade;
- c) a inconsistência entre os bens móveis, máquinas e equipamentos existentes e os correspondentes registros contábeis do patrimônio imobilizado;
- d) o descontrole nas movimentações por baixas e transferências;
- e) a indisponibilidade de informações para análise do retorno sobre os investimentos realizados;
- f) o descumprimento dos requisitos ergonômicos definidos; e
- g) a inexistência de determinados requisitos de segurança patrimonial.

Para diminuição desses riscos, propõe-se a execução de controles internos pela adoção de ações e medidas preventivas a partir do acompanhamento permitido pela utilização de informações, em tempo real, relativas aos seguintes elementos:

- a) Verificação de itens de manutenção e de segurança;
- b) Condições ergonômicas de mobiliário;
- c) Acompanhamento dos seguros dos bens móveis e imóveis;
- d) Categoria e idade média dos bens;
- e) Realização de inventário físico-patrimonial; e
- f) Adequação do inventário ao nível de risco de seguros associados.

#### **4 – Conclusão**

Os riscos de uma empresa tendem a reduzir o seu valor. O gerenciamento de riscos procura limitar essa redução e conseqüentemente aumentar o valor da empresa. Um sistema efetivo de controles internos possibilita destacar os pontos fortes e os pontos fracos mais representativos da instituição, sinalizando oportunidades e ameaças.

A implementação de sistemas de controle internos não é mais um diferencial competitivo. É uma questão de sobrevivência, além de ser uma exigência legal e de prática mundial.

Ressalte-se que uma estrutura de controles internos deve estar necessariamente vinculada às características específicas de cada organização, tais como porte, forma jurídica da sociedade, natureza do negócio, diversidade e complexidade das operações, métodos de processamento de dados e exigências legais e normativas aplicáveis.

Gerir riscos não significa evitá-los ou eliminá-los, mas reconhecê-los como possíveis de ocorrer no ambiente empresarial, analisá-los, mensurá-los e administrá-los de forma planejada e consciente, para o alcance da eficácia empresarial.

Os recursos logísticos que dão suporte às atividades das Instituições Financeiras Públicas são passíveis de ocorrências de riscos que podem ocasionar descontinuidade das atividades, redução dos níveis de qualidade,

competitividade e aplicação de penalidades. Nesse contexto, faz-se imprescindível a implantação de modelo de gerenciamento de riscos desses processos nessas Instituições.

Registre-se ainda que a proposta aqui apresentada não constitui um modelo acabado e definitivo. Todavia, espera-se que ela contribua para o encaminhamento de medidas que mitiguem os riscos e as perdas deles decorrentes na área de logística de Instituições Financeiras Públicas.

## 5 – Referências Bibliográficas

BARNHILL, Theodore M. Jr. & GLEASON, Katherine. O novo acordo da Basiléia: a importância de estrutura conceitual. **Resenha BM&F**, n.150, p.33-44. Disponível em: <http://www.bmf.com.br/2004/pages/frame.asp?idioma=1&area=hotsite&link=3>>. Acesso em 20 janeiro 2004.

DUARTE, Antônio Marcus Jr. et al. Controles internos e gestão de riscos operacionais em instituições financeiras brasileiras: classificação, definições e exemplos. **Resenha BM&F**, n.143, 2001. Disponível em: <http://www.bmf.com.br/2004/pages/frame.asp?idioma=1&area=hotsite&link=3>. Acesso em 05 janeiro 2004.

FIGUEIREDO, Romana Picanço. Gestão de riscos operacionais em instituições financeiras – uma abordagem qualitativa. **Risktech – artigos**. 82 f.. Disponível em: <http://www.risktech.com.br/PDFs/Gestao%20de%20Riscos%20Operacionais%20Instituicoes%20Financeiras>. Acesso em 05 janeiro 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>. Acesso em 20 maio 2004.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria** – Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

TORRES, Anadete Apoliano Albuquerque; MONTENEGRO, Ana Patrícia; MARTINS, João Nilton de Castro. **Controles Internos**: sistemática de aperfeiçoamento do modelo do Banco do Nordeste, sob a ótica da governança corporativa. Fortaleza(CE), 2002. 71 f. Projeto Aplicativo de conclusão do MBA Empresarial Consórcio 2001/2002 da Fundação Dom Cabral.