

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**

**FECAP**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARTA DE LOURDES FERREIRA**

**EVIDÊNCIAS DO ISOMORFISMO NA GESTÃO DE RISCOS  
OPERACIONAIS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS QUE  
ATUAM NO BRASIL**

**São Paulo**

**2016**

**MARTA DE LOURDES FERREIRA**

**EVIDÊNCIAS DO ISOMORFISMO NA GESTÃO DE RISCOS  
OPERACIONAIS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS QUE ATUAM  
NO BRASIL**

Trabalho de Dissertação apresentado à Fundação  
Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP,  
como requisito para a obtenção do título de mestre em  
Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**

**São Paulo**

**2016**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

**FICHA CATALOGRÁFICA**

F383e	<p>Ferreira, Marta de Lourdes</p> <p>Evidências do isomorfismo na gestão de riscos operacionais em instituições financeiras que atuam no Brasil / Marta de Lourdes Ferreira. - São Paulo, 2016.</p> <p>101 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Auditoria interna. 2. Governança corporativa. 3. Administração de risco – Instituições financeiras - Brasil.</p> <p><b>CDD 657.458</b></p>
-------	--

**MARTA DE LOURDES FERREIRA**

**EVIDÊNCIAS DO ISOMORFISMO NA GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EM  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS QUE ATUAM NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado –  
FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes**  
**Universidade federal de São Paulo – UNIFESP**

---

**Prof. Dr. Claudio Parisi**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 06 de Setembro de 2016**

## Resumo

O objetivo principal da pesquisa é levantar e apresentar evidências do isomorfismo na Gestão de Riscos Operacionais (GRO) de Instituições Financeiras (IFs) que operam no Brasil. O objetivo específico é identificar pontos de convergência e avaliar porque ocorrem. Realizada pesquisa qualitativa e descritiva da evolução histórica da GRO em IFs, regulamentações e trabalhos semelhantes. Efetuada análise de conteúdo do Relatório “Pilar 3” de dez IFs (75% do total de ativos) que atuaram no Brasil entre 2013 e 2015. Utilizadas categorizações descritivas de situações/eventos conforme referencial teórico, classificáveis como evidências de atuação. Constatou-se a presença de 100% das categorias do mecanismo coercitivo, 78% do normativo e 70% do mimético, comprovando a atuação simultânea dos mecanismos. Principais categorias por mecanismo e índices de evidenciação: a) coercitivo: relacionadas ao atendimento legal (100%); gestão de outros riscos além dos obrigatórios (89%); Plano de Continuidade de Negócios (78%), Modelo das Três Linhas de Defesa (56%) e priorização de riscos (56%). b) normativo: responsabilidades de comitês, diretores e assemelhados (100%); treinamento em risco operacional (78%) e disseminação da cultura de risco (67%). c) mimético: uso de tecnologias na GRO (100%) e em bancos de dados de perdas (78%); padronização de procedimentos entre matriz e filiais (78%) e o uso de indicadores (78%). Como ponto de convergência, vê-se a busca pelo aperfeiçoamento da GRO e o atendimento aos requisitos necessários para aprovação de modelos internos para cálculo de requerimentos de capital. A homogeneização da GRO ocorreu em função das demandas legais e seus efeitos benéficos alteram positivamente o ambiente. A divulgação pública de princípios, melhores práticas e relatórios “Pilar 3” permite que outras organizações usem as informações como base e implantem suas próprias estruturas de GRO. Sugestões de pesquisa: evolução de perdas operacionais e com evidências de atuação da GRO; estágio atual de desenvolvimento dos modelos internos; análise do perfil dos profissionais contratados na área, sob a ótica do isomorfismo normativo; tecnologias usadas na GRO buscando evidências do isomorfismo mimético; e replicação da pesquisa para organizações sujeitas a regulamentações específicas como SOX e mercado de capitais.

**Palavras-chave:** Controles internos; Auditoria interna; Governança corporativa; Riscos operacionais; Legitimidade.

## Abstract

The main objective of this research was to raise and present isomorphism's evidences in Operational Risk Management (ORM) of Financial Institutions (FIs) operating in Brazil. As specific objectives, to identify convergences and evaluate why they occur. It was made a qualitative and descriptive study of the historical development of ORM in FIs, regulations and similar works. It was carried out content analysis of "Pillar 3" Reports from ten IFs (75% of total assets) that acted in Brazil between 2013 and 2015. It was used descriptive categorizations of situations/events based on the theoretical framework, classified as performance evidence. It was found the presence of 100% of categories from coercive mechanism, 78% from the normative and 70% from the mimetic, proving the simultaneous performance of the mechanisms. The main categories for mechanism and disclosure index were: a) Coercive: related to legal compliance (100%); other risk management beyond the mandatory (89%); Business Continuity Plan (78%), a model of the three defense lines (56%), and prioritization of risks (56%). b) normative: committee responsibilities, executive officers and alike (100%); training in operational risk (78%), and dissemination of the risk culture (67%). c) mimetic: the use of technology in ORM (100%) and in loss databases (78%); the standardization of procedures between headquarters and branches (78%), as well as the use of indicators (78%). As a convergence point, there is a search for improvement of the ORM, and the compliance with requested criteria for approval of internal models to calculate capital requirements. The homogenization of the ORM was due to the legal demands, and its beneficial effects positively change the environment. The public disclosure of principles, the best practices and "Pillar 3" Reports allow other companies to use the main information and implement their own ORM structures. As future researches, we suggest the evolution of operational losses and evidence of the ORM performance; the current development stage of internal models; the profile analysis of people hired in the area, from the perspective of normative isomorphism; the technologies used in the ORM to identify mimetic isomorphism; the categories update of each mechanism, including technology area characteristics and human resources; as well as the research replication for companies subject to specific regulations, such as SOX and capital markets.

**Keywords:** Internal controls; Internal audit; Corporate governance; Operational risks; Legitimacy.

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<b>O papel da Supervisão e dos Agentes Privados</b>	<b>18</b>
-----------------	---	-----------

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b>	<b>Critérios para análise das publicações</b>	<b>19</b>
<b>Tabela 2</b>	<b>Principais ferramentas de Gestão do Risco Operacional em uso nas IFs em 2004</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 3</b>	<b>Normas do BACEN para adequar o SFN ao Acordo de Basileia</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 4</b>	<b>Principais conceitos utilizados nas normas do BACEN</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 5</b>	<b>Categorização do isomorfismo coercitivo</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 6</b>	<b>Categorização do isomorfismo normativo</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 7</b>	<b>Categorização do isomorfismo mimético</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 8</b>	<b>Principais Instituições Financeiras do SFN (média 2013 a 2015)</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 9</b>	<b>Categorização do isomorfismo – Banrisul</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 10</b>	<b>Categorização do isomorfismo coercitivo – Resultado da Pesquisa</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 11</b>	<b>Perdas Operacionais – Banco do Brasil</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 12</b>	<b>Perdas Operacionais – Banco Votorantim</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 13</b>	<b>Perdas Operacionais – Banco Bradesco</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 14</b>	<b>Categorização do isomorfismo normativo – Resultado da Pesquisa</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 15</b>	<b>Categorização do isomorfismo mimético – Resultado da Pesquisa</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 16</b>	<b>Distribuição das evidências identificadas na pesquisa - 2013 a 2015 (Parcial+Presente)</b>	<b>62</b>

## Lista de Abreviaturas/Siglas

AMA	<i>Advanced Measurement Approach</i> /Abordagem de Mensuração Avançada
ASA	<i>Alternative Standardized Approach</i> /Abordagem Padronizada Alternativa
BACEN	Banco Central do Brasil
BCBS	<i>Basel Committee on Banking Supervision</i>
BIA	<i>Basic Indicator Approach</i> /Abordagem do Indicador Básico
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
BM	Banco Mundial
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
CMN	Conselho Monetário Nacional
COSIF	Plano de Contas das Instituições Financeiras
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EGRO	Estrutura de Gerenciamento de Risco Operacional
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESRC	<i>Economic &amp; Social Research Council</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FMG	<i>Financial Markets Group</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
GRO	Gestão de Riscos Operacionais
IFs	Instituições Financeiras
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i> /Instituto dos Auditores Internos do Brasil
IMM	<i>Internal Measurement Method</i> / Método Interno de Mensuração
PLE	Patrimônio Líquido Exigido
PR	Patrimônio de Referência

PRE	Patrimônio de Referência Exigido
RBIA	<i>Risk Based Internal Audit</i>
RCAP	<i>Regulatory Consistency Assessment Programme</i>
RWA	Ativos Ponderados pelo Risco
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SFN	Sistema Financeiro Nacional
VaR	<i>Value-at-Risk</i>

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>9</b>
1.1	Contextualização	9
1.2	Questão de pesquisa	12
1.3	Objetivos	12
1.4	Justificativa	13
1.5	Contribuições	13
<b>2</b>	<b>Revisão da Literatura</b>	<b>14</b>
2.1	Gestão de riscos operacionais em instituições financeiras	14
2.2	Pesquisas de mesma natureza	19
2.3	Acordo de Basileia – Evolução histórica	24
2.4	Acordo de Basileia – implantação no Brasil	28
2.5	Isomorfismo em Instituições Financeiras	31
2.5.1	<i>Isomorfismo coercitivo</i>	33
2.5.2	<i>Isomorfismo normativo</i>	34
2.5.3	<i>Isomorfismo mimético</i>	35
2.5.4	<i>Mecanismos do isomorfismo atuando simultaneamente</i>	37
<b>3</b>	<b>Metodologia da Pesquisa</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>Análise de Dados</b>	<b>48</b>
4.1	Isomorfismo coercitivo	48
4.1.1	<i>Categorias incluídas na categorização do isomorfismo coercitivo</i>	51
4.2	Isomorfismo normativo	53
4.2.1	<i>Categorias incluídas na categorização do isomorfismo normativo</i>	56
4.3	Isomorfismo mimético	58
4.3.1	<i>Categorias incluídas na categorização do isomorfismo mimético</i>	61
4.3.2	<i>Evidências de IFs seguindo casos de sucesso</i>	62
4.4	Pontos de convergência	63
4.5	Isomorfismo na GRO de Instituições Financeiras: imposição ou opção?	63
<b>5</b>	<b>Conclusão</b>	<b>66</b>
	Apêndice – Resultado A Pesquisa Por Instituição Financeira	77
	Anexo A – Princípios Para As Melhores Práticas De Gestão De Risco Operacional	95
	Anexo B – Atividades/Ações Propostas Pelo BCBS Para Execução De Cada Princípio	96

## 1 Introdução

### 1.1 Contextualização

Tudo o que ocorre no sistema financeiro internacional se reflete na economia mundial, como visto com as fraudes ocorridas em diversas Instituições Financeiras – IFs espalhadas pelo mundo, desde o final do século XX, que culminaram com a grave crise financeira mundial de 2008. O impacto dessa crise foi mais abrangente do que se poderia imaginar, com graves consequências para a economia e reflexos sociais significativos, por todo o mundo.

No auge da crise, ao perceber que a autorregulação dos mercados não funcionou como esperado, o meio político atuou para aumentar a liquidez por meio da redução da taxa básica de juros, além de resgatar e recapitalizar os principais bancos, pois estes haviam se tornado quase instituições públicas, sendo inviável sua falência. Também adotaram políticas fiscais expansionistas e voltaram a regular o sistema financeiro, tanto doméstica quanto internacionalmente. (Bresser-Pereira, 2010).

Não é recente a busca pela regulamentação do sistema financeiro internacional. Desde a fundação do *Bank for International Settlements* (BIS), em 1930, passou-se pelo Sistema *Bretton Woods* no pós-guerra e pelo *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) (Comitê de Supervisão Bancária da Basileia), atualmente vigente. Com o BCBS, muda-se o foco da regulamentação das políticas econômicas das nações para a regulamentação das operações comerciais entre as instituições financeiras, como uma forma de individualizar eventuais perdas. (Belluzzo, 1995).

Em 1988, o BCBS divulgou o primeiro Acordo de Capital da Basileia, conhecido como Basileia I, com o objetivo de proteger a economia mundial e fazer frente ao risco de crédito e de mercado. Este documento propunha uma série de diretrizes para adequação do capital dos bancos participantes (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2008). Com o tempo estas regras se mostraram inadequadas, uma vez que permitiam e até mesmo estimulavam a concessão excessiva de créditos para os países do sudeste asiático e a Rússia, pois o Acordo atribuía uma baixa ponderação ao risco aos créditos interbancários internacionais. (Banzas, 2005)

Em 2004, foi divulgada a revisão do primeiro Acordo de Capital da Basileia, denominada Basileia II, que buscou uma medida mais precisa dos riscos incorridos pelos bancos internacionalmente ativos. Além dos riscos de crédito e de mercado abordados no primeiro acordo, os riscos operacionais passam a ser contemplados a partir desta revisão

(FEBRABAN, 2008). O foco do Acordo foram os grandes bancos e está baseado em três pilares:

Pilar 1: trata dos requerimentos de capital dos bancos, que prevê a reserva de parte do capital das IFs para fazer frente a possíveis perdas futuras.

Pilar 2: promove uma revisão pela Supervisão Bancária do processo de avaliação da adequação de capital dos bancos. O objetivo deste pilar não é substituir a estrutura de controles internos pela supervisão, mas sim aproximar mais as áreas de risco dos bancos e os supervisores (Banzas, 2005).

Pilar 3: promove a disciplina do mercado com a divulgação de informações sobre riscos e gestão pelos participantes do sistema bancário. Para Banzas (2005), a transparência das informações fortalece o poder dos participantes do mercado de pressionar pela adoção de práticas que garantam a solidez e segurança do sistema financeiro.

O novo acordo ressalta a relevância dada às avaliações de riscos feitas internamente pelas IFs, denominados modelos internos, que têm por objetivo identificar, avaliar/quantificar, controlar/mitigar e reportar os riscos de cada instituição. (Banzas, 2005; FEBRABAN, 2008).

Em 2010 foi divulgada uma nova revisão, a Basileia III. Nesta versão é proposta uma definição mais rigorosa de capital, ampla, transparente e harmônica internacionalmente, aumentando a capacidade de absorção de perdas. Implanta duas modalidades de capital suplementar para incentivar as IFs a acumularem reservas para serem utilizadas em momentos de estresse e introduz o índice de alavancagem, além de adotar requerimentos quantitativos para a liquidez (Banco Central do Brasil [BACEN], 2014).

O Banco Central do Brasil – BACEN, em linha com o BCBS, determinou, através da Resolução 3380, de 29 de junho de 2006, que as IFs tivessem uma Estrutura de Gestão do Risco Operacional - EGRO compatível com seu porte e complexidade de produtos, serviços, atividades, processos e sistemas, que seja capacitada para identificar e monitorar o risco operacional decorrente dos seus serviços e de serviços terceirizados considerados relevantes. A descrição dessa estrutura deve ser evidenciada em relatório de acesso público, com divulgação no mínimo anual. Também devem ser divulgadas informações relativas aos limites de capital destinados à cobertura dos riscos de crédito, mercado e operacional.

Adicionalmente, o BACEN emitiu Resoluções e Circulares para adequar o Sistema Financeiro Nacional - SFN às novas regras internacionais. O Brasil foi avaliado em 2013 pelo BCBS e obteve a avaliação máxima “*compliant*” certificando que o SFN é sólido e resiliente.

Como citado por Cherobim e Alves (2006), além do Pilar III do Basileia II, diversos órgãos e legislações tratam das práticas de transparência das informações que devem ser

adotadas pelas IFs nas suas divulgações, como a Lei das Sociedades Anônimas (Lei 11.638 de 28/12/2007), a CVM – Comissão de Valores Mobiliários, adesão aos níveis de governança corporativa da BOVESPA – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo e a regulamentação emitida pelo BACEN, como por exemplo, as resoluções do CMN – Conselho Monetário Nacional e o COSIF – Plano de Contas das Instituições Financeiras. Isso demonstra o nível de regulamentação e a preocupação do mercado nacional e internacional com as divulgações das IFs.

Dentro deste segmento econômico regulamentado, com abrangência internacional, homogeneidade e alta exposição no mercado financeiro, identifica-se sinais da manifestação do isomorfismo. Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo é o conceito que melhor capta a homogeneidade e que permite garantir a legitimidade e a credibilidade que os agentes envolvidos buscam mostrar ao público, de que estão constantemente envolvidos na redução da manipulação de valores de forma fraudulenta, o que tem como consequência direta crises de continuidade e impactos significativos na economia nacional e internacional.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo pode se manifestar através de três mecanismos, a saber:

**Coercitivo:** garante a legitimidade através da influência política e de legislação;

**Normativo:** estaria ligado à profissionalização através de órgãos de classe e consultorias, e

**Mimético:** em que as organizações imitam outras consideradas “cases” de sucesso quando se deparam com incertezas.

Estudos foram feitos sobre a manifestação do isomorfismo nas IFs, envolvendo a adoção de práticas e códigos de conduta corporativa (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2011; Rossoni & Machado-da-Silva, 2010;); como pré-requisito para participar de negociações de mercado (Rodrigues & Craig, 2007); abordando o envolvimento de associações de classe e consultores (Bank for International Settlements [BIS], 2013; Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 1998, 2001, 2003; Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2004; Han, 1994; Power, 2003); a sua presença na relação entre matriz e filiais (González González, 2012; Irvine, 2008; Rodrigues & Craig, 2007); como atua no comportamento de IFs em mercados emergentes; como entrantes de um segmento de mercado (Haveman, 1993; Venard & Hanafi, 2008), e na construção de conhecimento específico (FEBRABAN, 2008). Outros estudos apresentam os três mecanismos atuando simultaneamente (Alver, Alver & Talpas, 2013; Brandau, Endenich, Trapp, & Hoffjan, 2013;

Cheng & Yu, 2008; Lacombe & Chu, 2008; Mizruchi & Fein, 1999; Neu, Ocampo Gomez, Ponce de León, & Flores Zepeda, 2002; Slack & Hinings, 1994).

O foco deste trabalho é sobre os riscos operacionais, por envolverem eventos como fraudes internas e externas; demandas trabalhistas e de segurança do trabalho; práticas inadequadas relacionadas a clientes, produtos ou serviços; falhas em sistemas de informações, entre outros, que carregam uma grande parcela de subjetividade na determinação do valor do capital que deve ser reservado para fazer frente a este tipo de risco e na escolha das práticas de gestão de riscos empregadas pelas IFs.

## 1.2 Questão de pesquisa

Ao analisar o ambiente que envolve a Gestão de Riscos Operacionais - GRO nas IFs pretende-se identificar indícios da ação do isomorfismo através de seus três mecanismos de atuação: coercitivo, mimético e normativo. Para suportar esta afirmação, é preciso responder ao questionamento: **Quais as evidências do isomorfismo na GRO praticada por IFs que atuam no Brasil?**

## 1.3 Objetivos

O objetivo principal da pesquisa é levantar e apresentar as evidências da existência do isomorfismo através de seus três mecanismos de atuação nas práticas de GRO divulgadas pelos bancos que atuam no Brasil.

Como objetivos específicos busca-se identificar os pontos de convergência dessas evidências e avaliar porque eles ocorrem, partindo-se da premissa de que a alta regulamentação não seja a única justificativa para a existência de isomorfismo nas IFs.

Para isso foi realizada pesquisa descritiva qualitativa da GRO nas IFs e dos estudos anteriores sobre a manifestação dos mecanismos do isomorfismo neste segmento, seguida de análise de conteúdo do Relatório “Pilar 3” que trata da divulgação da Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais e tem divulgação obrigatória por todas as IFs que atuam no Brasil. Para realizar a análise de conteúdo, foram feitas categorizações de forma descritiva, que permitiram identificar como determinadas características do isomorfismo coercitivo, normativo ou mimético podem se manifestar no texto do relatório, se configurando como uma evidência de manifestação.

#### **1.4 Justificativa**

Do ponto de vista social, justifica-se a realização da pesquisa pela importância de entender como as IFs se comportam ao se deparar com situações de incerteza e de busca de legitimidade, uma vez que o impacto que a materialização de riscos operacionais pode causar à sociedade é muito grande, conforme citado por Benli e Celayir (2014), Cherobim e Alves (2006), Helbok e Wagner (2005) e Trapp e Corrar (2005).

Do ponto de vista acadêmico, apesar da existência de vários trabalhos que estudaram o isomorfismo nas IFs, não se identificou trabalhos com foco específico na Gestão de Riscos Operacionais, fato este que justifica a realização desta pesquisa.

Outra justificativa é o fato de estar sendo realizada no segmento bancário, um dos pioneiros na Gestão de Riscos Operacionais de forma organizada e regulamentada, podendo servir de exemplo para outros segmentos.

#### **1.5 Contribuições**

A pesquisa apresentará a relação de evidências da atuação do isomorfismo e a frequência entre os bancos pesquisados, possibilitando análises de representatividade e comparação.

Pretende demonstrar que as IFs adotaram a GRO motivadas pela obrigatoriedade regulamentar, configurando a predominância do isomorfismo coercitivo. Adicionalmente, se constatada a manifestação do isomorfismo normativo e mimético, elaborar uma relação entre essas manifestações.

Identificar se da forma como a GRO é divulgada ao público, é possível que suas práticas sejam aplicadas por outras empresas, mesmo as não financeiras, uma vez que os riscos operacionais atingem todos os segmentos de mercado.

Finalmente, este trabalho se propõe a identificar outras possibilidades de pesquisa, tanto no ambiente das IFs quanto das manifestações do isomorfismo.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Gestão de riscos operacionais em instituições financeiras

Todos os agentes econômicos estão sujeitos a diversos tipos de risco, que podem ser endógenos, gerados pela própria atividade econômica, ou exógenos, causados por atividades externas ou pelo azar. Seguindo esta linha de pensamento, a análise de riscos consiste no estudo dos eventos que têm efeito sobre as atividades da empresa e a administração de riscos é a aplicação de estratégias para evitar ou reduzir os custos gerados pelos riscos. (Pereira, 2006).

Torres e Galdi (2013) entendem que assumir riscos é parte integrante do negócio das IFs e que estas devem assegurar ao mercado que possuem controles eficientes e suficientes para identificar e administrar esses riscos, de forma a não prejudicar as partes interessadas. Porém, nem sempre é possível impedir que os riscos se concretizem e se convertam em perdas. Grazziotin (2002) listou as principais quebras de controle identificadas nos bancos que apresentaram problemas de fraudes. Destacam-se:

1. Supervisão inadequada, falta de responsabilização pela administração e falta de desenvolvimento da cultura de controle;
2. Avaliação inadequada dos riscos inerentes a alguns tipos de operações/produtos bancários;
3. Ausência ou falha no cumprimento de algumas atividades-chave de controles internos, como segregação de funções, aprovações, reconciliações, entre outras;
4. Comunicação inadequada entre níveis da gerência das IFs, e
5. Programas de auditoria e outras atividades de monitoramento inadequados ou ineficazes.

Estas quebras de controle se enquadram na definição do BACEN de Riscos Operacionais, em que “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”. (Resolução BACEN 3380, 2006).

Trapp e Corrar (2005) discutiram sobre a importância e relevância do tema e da tendência mundial de desenvolver mecanismos que permitissem a gestão dos riscos operacionais a fim de garantir a solvência e estabilidade das IFs perante o mercado.

O primeiro documento do BCBS que trata especificamente do risco operacional foi divulgado em 1998. Denominado “*Operational Risk Management*”, apresenta os principais tópicos apontados por trinta executivos que atuavam na gestão de riscos dos principais

bancos. Trata-se do primeiro passo para se construir um guia de melhores práticas na GRO do sistema financeiro mundial. (BCBS, 1998). Os tópicos abordados nesse documento são:

1. Estrutura de Gestão do Risco Operacional: como os executivos descrevem a estrutura de suas IFs; sua importância dentro do orçamento anual; se é exercida por uma diretoria ou comitês;
2. Definição de risco operacional; como as IFs definem Risco Operacional dentro de sua operação e a abrangência de eventos de risco que são assim classificados;
3. Medição: Critérios adotados pelas IFs para medir o Risco Operacional e quais ferramentas são adotadas (estatísticos ou estimados);
4. Monitoramento: como é feito o monitoramento do Risco Operacional nas IFs, se através de indicadores de desempenho, volume de perdas, análise individual de eventos, entre outros;
5. Controles: técnicas utilizadas pelas IFs para controlar ou mitigar os Riscos Operacionais;
6. Políticas e procedimentos; se as IFs já possuem, se estão em desenvolvimento e se são atualizados com regularidade;
7. Controles Internos: qual a importância dada aos controles internos dentro das IFs e quais técnicas são adotadas, e
8. Papel dos Supervisores Bancários: qual o papel dos Supervisores Bancários considerando o cenário de GRO existente nas IFs pesquisadas.

Pedote (2002) levantou o estágio de desenvolvimento da análise de gestão de riscos operacionais nas IFs, antes das exigências do Comitê de Basileia. As ferramentas utilizadas envolviam Mapeamento de Riscos, Autoavaliação de Riscos, Indicadores de Risco, Limites/Níveis de Tolerância e *Balance Scorecards*. Antes de 1998, poucas IFs possuíam registro de suas perdas; a mensuração estava em processo inicial, envolvendo manutenção de banco de dados e indicadores de risco, o que era dificultado pela falta de identificação das fontes das perdas. O gerenciamento do risco operacional envolvia a manutenção de estratégia, políticas de risco, processo de gerenciamento, mitigação e gerenciamento operacional. Poucas IFs possuíam quadros de pessoal dedicados exclusivamente a esta atividade.

Em fevereiro de 2003, após consultas às IFs associadas, discussões e avaliação de sugestões de melhorias, o BCBS divulga o documento “*Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*”, composto por 10 Princípios. (BCBS, 2003). Desde a divulgação da 1ª versão, as IFs e os Supervisores Bancários ganharam maior experiência e conhecimento das práticas de GRO e, em 2011, divulga-se o documento “*Principles for the*

*Sound Management of Operational Risk*”, agora com 11 princípios, que englobam governança corporativa, ambiente de gestão de risco, regras de divulgação de informações e endereça para o uso do Modelo das Três Linhas de Defesa. (BCBS, 2011).

Em 2014, após realizar pesquisa junto a 60 importantes bancos em 20 países, surge uma nova revisão das melhores práticas na GRO, denominada “*Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*”. Os princípios incorporam as lições aprendidas pela indústria bancária com as crises financeiras por que passou e são usados pelos Supervisores Bancários nas avaliações das estruturas de GRO das IFs. Agrega os conhecimentos adquiridos com a prática da GRO desde sua implantação e cobre as necessidades de governança corporativa, divulgações ao mercado e o Modelo das Três Linhas de Defesa. A relação completa dos princípios consta do Anexo A. (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2014b). No Anexo B deste documento, constam as atividades, ferramentas ou procedimentos considerados para avaliar se o Princípio está adequadamente implantado ou não. (BCBS 2014b).

Em uma abordagem comparativa entre os relatórios de IFs que atuam no Brasil e outras que atuam na Europa e Estados Unidos, com o objetivo de identificar o estágio de evidenciação destes relatórios, Carvalho, Trapp e Chan (2004) identificaram uma tímida iniciativa de evidência de políticas e estratégias de GRO, no mesmo nível das IFs do mercado externo. Quanto ao grau de detalhamento, a pesquisa mostrou um resultado insatisfatório, em comparação com a Europa, pois o assunto estava em estágio inicial de implantação no Brasil.

As IFs têm em sua estrutura organizacional várias equipes focadas em atender a regulamentação, controlar e gerenciar riscos, como auditores internos, especialistas em gerenciamento de riscos corporativos, de controles internos, *compliance*, especialistas em fraudes e em governança, além de outros profissionais que se entenda necessário para garantir uma estrutura de controles eficiente. (Instituto dos Auditores Internos do Brasil [IIA Brasil], 2013). Estas equipes têm suas especificidades, mas devem trabalhar em conjunto, para que não haja conflito de responsabilidades, sobreposição de atividades ou disputas internas desnecessárias, que prejudicam o grupo em que estão inseridas.

O *Institute of Internal Auditors* - IIA sugere o uso do “Modelo de Três Linhas de Defesa” que surge como uma solução harmônica entre as áreas envolvidas com a gestão de riscos por se constituir uma “forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais” (IIA Brasil, 2013, p. 2).

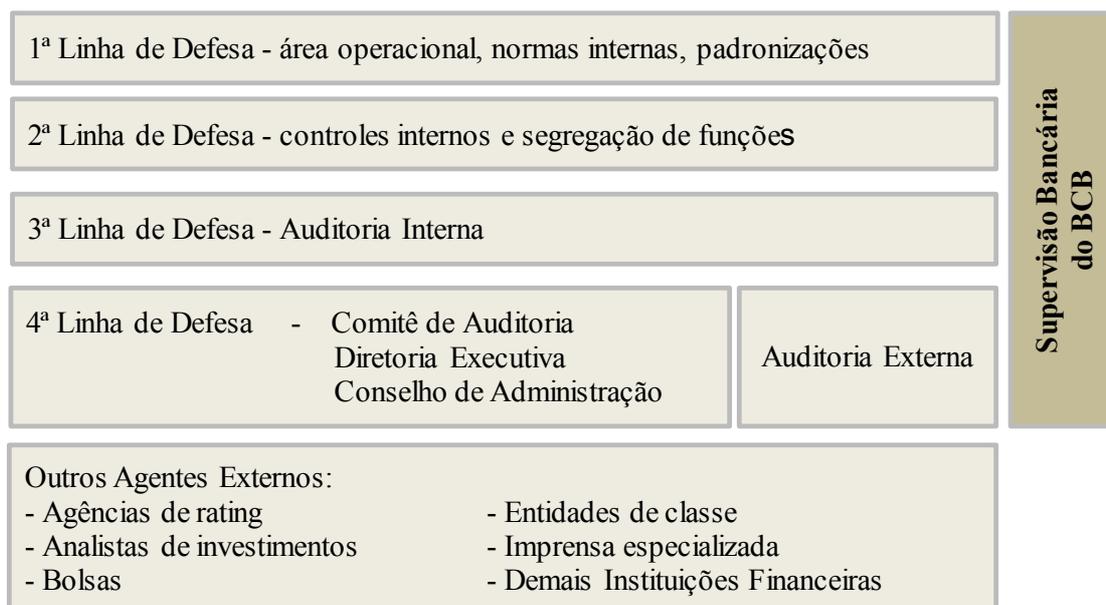
A 1ª linha de defesa é caracterizada pela Gestão Operacional, ou seja, os Controles Operacionais e as Medidas de Controle Interno. Contempla os gerentes operacionais, responsáveis por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos operacionais em sua área de atuação. Uma estrutura de distribuição de responsabilidades em cascata garante que os gerentes operacionais, os de nível médio e os executores dos procedimentos garantam a eficácia da estrutura de controles implantados.

Na 2ª linha de defesa estão as funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade. Neste nível, encontram-se áreas como Controle Financeiro, Segurança, Gerenciamento de Riscos, Qualidade, Inspeção e Conformidade. Estas áreas têm a função de apoiar as políticas de gestão, definir papéis e responsabilidades avaliando a correta segregação de funções, identificar questões atuais e mudanças no apetite ao risco da organização, dar apoio aos gerentes operacionais na gestão do seu ambiente de controle, entre outras.

A 3ª linha de defesa é a Auditoria Interna, responsável por avaliar a eficácia do ambiente de controle da organização de forma abrangente, independente e objetiva. Reporta-se à Alta Administração e aos Órgãos de Governança, Conselho ou Comitê de Auditoria. O reporte independente é essencial para permitir a avaliação das linhas de defesa anteriores e garantir que os objetivos e metas da organização sejam atingidos.

Responsáveis pela coordenação das três linhas de defesa e pela comunicação com o meio externo estão a Alta Administração e os Órgãos de Governança, Conselho ou Comitê de Auditoria. Sua comunicação deve ser clara ao transmitir as expectativas da organização, compartilhar informações e coordenar as atividades realizadas interna e externamente. Deve assegurar uma cobertura adequada dos riscos e minimizar a duplicação de atividades.

No modelo usado pelo BACEN aparecem os Órgãos Reguladores e as Auditorias Externas, como agentes externos à organização, responsáveis pela estrutura geral de governança e controle perante a sociedade, como uma 4ª linha de defesa, ficando em melhor posição para garantir que o modelo seja aplicado corretamente. Isso vale principalmente para setores altamente regulamentados como os de serviços financeiros e seguros. O BACEN usou este modelo ao apresentar a visão do Supervisor Bancário sobre a Gestão Integrada de Riscos (Banco Central do Brasil [BACEN], 2012) em *workshop* promovido pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e o BCBS o incluiu como uma das melhores práticas de GRO na revisão de 2014. (BCBS, 2014b, p.4). Minto e Arndorfer (2015) apresentaram um estudo semelhante, que conclui que, no caso das IFs, a Auditoria Externa e os Supervisores Bancários deveriam ser uma 4ª linha de defesa, diretamente ligados com a Auditoria Interna. A Figura 1 apresenta a visão do BACEN para o Modelo das Três Linhas de Defesa das IFs.



**Figura 1.** O papel da Supervisão e dos Agentes Privados

Fonte: Da apresentação "*Gestão Integrada de Riscos: a visão do Supervisor*", de Banco Central do Brasil [BACEN], 2012.

Pesquisa realizada pela CBOK – *The Global Internal Audit Common Body of Knowledge* junto a executivos e equipes de Auditoria Interna de 166 países, identificou que 91% das empresas de Serviços Financeiros usam esse modelo. Na sequência, aparecem as Empresas Públicas, com 77%, e as Organizações Sem Fins Lucrativos, com 66%. (Burke & Jameson, 2015).

Embrechts e Hofert (2011) analisaram uma base de dados de perdas operacionais de 2008, disponibilizada pelo BIS e BCBS, a fim de avaliar o uso de metodologias na determinação do valor de requerimentos de capital. O uso do “Modelo das três Linhas de Defesa” é citado como uma prática capaz de garantir que a abordagem de medição de risco seja suficientemente robusta e transmitiria a transparência e confiança adequadas.

Eulerich, Theis, Velte e Stiglbauer (2013) efetuaram uma pesquisa junto a 26 países da União Europeia, com o objetivo de avaliar a função da Auditoria Interna dentro do “Modelo das três linhas de defesa” utilizado no Sistema de Governança Corporativa. Concluíram tratar-se de importante mecanismo para revelar fatos ocorridos e para prevenir a materialização de riscos.

## 2.2 Pesquisas de mesma natureza

A fim de facilitar a análise dos artigos já publicados sobre este tema, optou-se por considerar quatro períodos de tempo marcados por fatos ou divulgações significativas do BACEN, descritos na Tabela 1:

Tabela 1  
Critério para análise das publicações

De – até	Descrição
Até 1998	Não existe formalização exigida quanto a Gestão do Risco Operacional. Habitualmente, pratica-se esta gestão dentro das atividades da Auditoria Interna.
Entre 1998 e 2006	Inicia-se com a Resolução BACEN 2554 (1998) que determina a implementação e implantação de um sistema de Controles Internos nas IFs e termina com a Resolução BACEN 3380 (2006) que determina a implementação da Estrutura de Gestão do Risco Operacional – EGRO.
Entre 2007 e 2013	As EGRO estão implantadas e atuantes gerando questionamentos, pesquisas e discussões sobre modelos e métodos de cálculo de estimativa de perdas operacionais. Com a Resolução BACEN 4193 (2013) e a Circular BACEN 3678 (2013), definiu-se regras para a apuração dos requerimentos mínimos de Patrimônio de Referência - PR e informar sobre a apuração do montante dos Ativos Ponderados pelo Risco – RWA.
Após 2014	O SFN já foi avaliado pelo BCBS e as IFs atuam num ambiente “compliant” com as regras do Comitê.

Apesar de ser fonte de preocupação dos gestores, conforme resultado da pesquisa promovida pelo BCBS denominada “*Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk*” de 1998, antes das determinações do Acordo de Basileia, não havia a obrigatoriedade de divulgação dos riscos operacionais pelas IFs. (FEBRABAN, 2008).

De forma geral, o resultado dessa pesquisa indicou uma preocupação com a indefinição do conceito de risco operacional, a falta de uma base de dados confiável das perdas operacionais e de um método adequado para o cálculo dos limites de capital necessários para cobertura dessa categoria de riscos. (Daniélsson et al. 2001; Embrechts, Furrer, & Kaufmann, 2003; Power, 2003).

No período seguinte, de 1998 a 2006, já há sistemas de Controles Internos implantados, mas ainda não existia a figura da EGRO regulamentada. As pesquisas divulgadas neste período abordaram a discussão sobre os métodos de cálculo do Patrimônio

de Referência – PR, modelos de Gestão de Riscos existentes e práticas de divulgação de riscos operacionais.

O trabalho de Helbok e Wagner (2005) analisou as demonstrações de 142 IFs da América do Norte, Ásia e Europa, entre 1998 e 2001. Concluiu que, apesar de não obrigatório, o nível de divulgação dos riscos operacionais cresceu durante o período analisado, em extensão e em conteúdo. Este período coincide com o início das consultas feitas pelo BCBS sobre Gestão de Riscos Operacionais - GRO.

A alteração do limite de Patrimônio Líquido Exigido – PLE de 8% para 11%, determinada pela Resolução BACEN 2099 (1994), focou no risco de crédito e limitou a alavancagem das IFs, como abordado por Ulhoa e Yamamoto (1999). Araújo, Moreira e Clemente (2005) e Costa e Baidya (2003) buscaram identificar o impacto de diferentes métodos de cálculo de risco de mercado no valor das ações.

O fato é que estimativas de perdas operacionais mal dimensionadas têm impacto direto na disponibilidade das IFs. Por este motivo, a expectativa do Comitê de Basileia é de que os principais bancos internacionais adotem a metodologia Advanced Measurement Approach - AMA, que envolve a manutenção de uma base de dados de perdas operacionais confiável com histórico suficiente para direcionar estimativas futuras.

Não existe uma determinação de como o cálculo deve ser feito, mas o uso de técnicas atuariais seria uma opção que permitiria maior precisão e equidade. No período, vários autores publicaram trabalhos com simulações, comparações e discussões sobre metodologias de cálculo e suas consequências.

Embrechts et al. (2003) simulam metodologias de cálculo e concluem que é possível usar técnicas atuariais para perdas repetitivas e fixas. Porém, as perdas ocasionais e de valores variáveis, que representam a maioria das perdas decorrentes do risco operacional, são as que podem causar maior impacto na continuidade da empresa e não devem ser subestimadas. Chapelle, Crama, Hübner e Peters (2004) partiram de uma base de dados de perdas internas e externas e simularam modelos e seus efeitos sobre a rentabilidade dos bancos. Chaves-Demoulin, Embrechts e Neslehová (2005) usam técnicas de probabilidade estatística. Todos citam a dificuldade dos cálculos estatísticos sem que haja base de dados confiável.

A conclusão a que se chega é que não há uma metodologia completa. Deve-se focar em eliminar as causas das perdas operacionais com a melhoria da qualidade dos controles internos existentes e em uma gestão de riscos ativa.

Cherobim e Alves (2006) realizaram um estudo que verificava se as IFs brasileiras evidenciavam o conceito de risco operacional e sua forma de gestão, em sintonia com os

Princípios 1 (definição de risco operacional) e 10 (evidenciação da gestão do risco operacional) do Acordo de Basileia. Complementarmente, buscaram identificar se essa divulgação também era feita no formulário 20-F, enviado para a *Securities and Exchange Commission*-SEC. Foram pesquisados 4 bancos com ações em bolsa e como resultado do estudo, constatou-se que as IFs cumpriam as duas formas de divulgação.

No mesmo ano, Pereira (2006) realizou um estudo com o objetivo de avaliar os avanços que o Acordo de Basileia estava trazendo para o setor financeiro, sob o contexto da falência de IFs que ocorreram na ocasião e que alertaram para a importância da avaliação dos riscos operacionais. O estudo concluiu que apesar das dificuldades identificadas na implantação do Acordo de Basileia II, ele se mostra um relevante instrumento para aumentar a segurança e solidez do sistema financeiro mundial.

Após a regulamentação do Acordo de Basileia II sobre a EGRO em 2004, que passou a vigorar no Brasil a partir de 2006, as discussões passam a focar na forma de gestão e divulgação, sempre atreladas às determinações do BACEN, com o uso das metodologias BIA, ASA e AMA no cálculo dos requisitos mínimos de capital.

A BIA – *Basic Indicator Approach* (Abordagem do Indicador Básico) determina um percentual pré-definido; a ASA – *Alternative Standardized Approach* (Abordagem Padronizada Alternativa) usa percentuais específicos para cada linha de negócio, e a AMA – *Advanced Measurement Approach* (Abordagem de Mensuração Avançada) usa um sistema de mensuração interno de cada banco, com base em critérios qualitativos e quantitativos (Cherobim & Alves, 2006).

A abordagem AMA é considerada a metodologia mais completa, pois contempla a realidade de cada banco, com seu histórico de ocorrências e quantificações válidas. Por este motivo, seu uso está sujeito à aprovação dos supervisores bancários do país. Até o momento, nenhum banco que atua no Brasil obteve aprovação do BACEN para usar esta metodologia oficialmente.

As pesquisas divulgadas neste período focavam especificamente nos modelos de gestão de risco adotados pelas IFs, buscando identificar o estágio de implantação e as semelhanças entre GRO, Controles Internos e Governança Corporativa, bem como as práticas de divulgação e aderência às demandas do Acordo de Basileia.

Quanto ao nível de evidenciação, Di Benedetto e Silva (2008) analisaram os relatórios de divulgação de IFs classificadas nos níveis 1, 2 e Novo Mercado na Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA, e avaliaram o atendimento às exigências previstas no Acordo de Basileia II, que na ocasião ainda não havia sido regulamentado pelo BACEN. Constataram

que as IFs demonstraram uma atitude conservadora quanto ao tipo de informação a ser divulgada, preferindo aguardar as determinações específicas do BACEN. Especificamente quanto aos riscos operacionais, constataram que as IFs não aderiram voluntariamente às recomendações do acordo, mas havia a expectativa de que a qualidade e quantidade de informações sobre o gerenciamento deste tipo de risco crescesse após a implementação da EGRO, como previsto na Resolução BACEN 3380 (2006).

Este comportamento na divulgação dos riscos operacionais pelas IFs que atuam no Brasil também foi detectado por Alves e Cherobim (2009). A pesquisa identificou níveis de divulgação em 2003 de 17% entre os bancos do país e de 78% entre os do exterior. No ano seguinte, os níveis aumentaram, passando para 24% entre os bancos do país e de 81% entre os do exterior. Apesar do aumento no período, fica evidenciada a maior preocupação dos bancos do exterior com as divulgações de GRO.

Barroso, Lustosa e Morais (2004) compararam a divulgação de risco operacional dos cinco maiores bancos que atuam no Brasil entre 2000 e 2003 com o que era considerado ideal pelo BCBS, e concluíram que eram divulgados apenas 25% desses itens, em média.

À medida que as regulamentações do BACEN são efetivadas, aumenta o nível de evidência nas divulgações das IFs. Santos, Macedo e Rodrigues (2014), com base nas informações divulgadas pelas 100 maiores IFs em suas demonstrações financeiras constantes do Pilar 3 do ano de 2010, identificaram que o nível de divulgação era de, em média, 37%. O subitem “Requerimentos de Capital para suportar risco operacional” teve índice de divulgação de 98% entre os bancos pesquisados.

Em 2013, o Brasil foi avaliado pelo BIS, conforme o *Regulatory Consistency Assessment Programme* - RCAP, e obteve a nota máxima “*compliant*” o que significa que o sistema financeiro brasileiro é sólido e resiliente. Durante a avaliação, as deficiências identificadas pelo BIS foram sanadas pelo BACEN através de Resoluções e Circulares divulgadas em outubro/2013, demonstrando o nível de comprometimento brasileiro em seguir as determinações do Comitê e estar aderente à Basileia III.

A partir de 2014, as pesquisas continuam tratando de temas relacionados ao estágio de implantação e ao uso do *Risk Based Internal Audit* - RBIA como abordagem do modelo de Gestão de Riscos adotada. Santos et al. (2014) analisaram as demonstrações do Pilar 3 de duas IFs que atuam no Brasil a fim de identificar quais as determinantes do nível de divulgação. Observou-se que as variáveis tamanho, Índice de Basileia e tipo de capital são significativas, ou seja, são capazes de explicar o nível de evidenciação das informações analisadas. Já as variáveis concentração de votos e nacionalidade não foram significativas.

Alves e Matias (2014) analisaram a posição de cinco bancos portugueses com o objetivo de identificar qual a posição destas IFs diante das demandas do Acordo de Basileia. Concluíram que as EGRO existem e há uma tendência a utilizar uma abordagem centralizada de gestão de riscos; em geral, as IFs cumprem os requisitos do Acordo de Basileia II e não se demonstrou, na ocasião, preocupação com os requisitos de Basileia III.

Koutoupis e Tsamis (2009) e Benli e Celayir (2014) estudaram o foco dado pela Auditoria Interna na GRO em estudo de casos de três bancos gregos e nas fraudes ocorridas nos anos 2000. Os dois estudos indicam que a Auditoria Interna deve estar mais focada no risco do que em *compliance*, ao determinar os trabalhos a serem realizados e os escopos. A GRO deve ser usada para determinar os riscos mais significativos através de critérios de classificação e a priorização de execução deve ser dada àqueles cuja relação custo x benefício seja mais equilibrada, conforme modelo do RBIA.

Ching e Colombo (2014) buscaram identificar padrões de comportamento na adoção de práticas de gestão de risco por 10 empresas, entre elas uma IF e uma de serviços financeiros, e se era possível identificar uma convergência entre as atividades teóricas e as adotadas pelas empresas. Identificaram que as de pequeno porte e as nacionais adotaram uma abordagem tradicional. Todas as empresas pesquisadas, exceto uma, usam as sete práticas de gestão de riscos constantes da pesquisa, independente de usarem abordagem tradicional ou não. A pesquisa apontou que muitas práticas de gestão de riscos adotadas pelas empresas não constam da literatura.

Quanto aos trabalhos sobre a divulgação das ferramentas de GRO, destaca-se a pesquisa da FEBRABAN de 2004 que lista as principais ferramentas usadas pelas IFs para realizar a GRO, antes da obrigatoriedade advinda com Basileia II. Há pesquisas que avaliam se o conteúdo das melhores práticas proposto pelo BCBS é contemplado no *disclosure* dos bancos, como Gomes, Ferreira, De Luca e Ponte (2013); Nastase e Unchiasu (2013) buscam identificar as implicações das práticas recomendadas pela gestão e supervisão do risco operacional sobre a área de sistemas de informação; Ching e Colombo (2014) buscaram identificar a existência de padrões na relação entre práticas de gestão de riscos e características das empresas pesquisadas.

Constata-se que não existe uma única linha de pesquisa e os trabalhos estão voltados, principalmente, para a forma de apuração das estimativas de perdas operacionais utilizadas no cálculo dos limites de capital e para os critérios adotados nas divulgações ao mercado. As pesquisas mais recentes abordam o refinamento da GRO através do RBIA, que propõe um modelo de gestão mais focado no resultado e nas áreas de maior risco.

Nenhuma IF que atua no Brasil está autorizada pelo BACEN a utilizar a metodologia AMA no cálculo dos requisitos mínimos de capital. Por ser considerada a metodologia mais completa e mais adaptada à realidade de cada IF, espera-se que este tema seja objeto de estudos futuros.

### **2.3 Acordo de Basileia – Evolução histórica**

A regulamentação do mercado financeiro sempre foi uma preocupação dos agentes sociais e econômicos. Criado em 1930 na cidade de Basileia, na Suíça, para atender as determinações da Convenção de Haia, o BIS é a mais antiga organização financeira internacional. Composto por bancos centrais e autoridades monetárias de sessenta países, tem o objetivo de buscar a estabilidade monetária e financeira, para promover cooperação internacional na indústria financeira e atuar como um banco para os bancos centrais. (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2014a).

No pós-guerra surge um movimento regulatório da economia mundial, o Acordo de *Bretton Woods*, que criou um sistema monetário e de pagamentos, para disciplinar e coordenar a ação dos megapoderes privados que surgiam sob a supremacia dos Estados Unidos da América e da necessidade de reconstruir as instituições capitalistas do pós-guerra na Europa e Japão. Naquele momento, era preciso criar um ambiente econômico internacional que assegurasse um raio de manobras para políticas nacionais e de desenvolvimento, industrialização e progresso social, comprometidas com a manutenção do pleno emprego, do crescimento dos salários e dos lucros. Para atuar neste processo foram criados o Fundo Monetário Internacional - FMI e o Banco Mundial - BM (Belluzzo, 1995).

A crise no Sistema *Bretton Woods* se dá na década de 1970, sob a influência da desorganização financeira e monetária mundial, com o surgimento de operações de empréstimos e de depósitos fora do controle dos Bancos Centrais. A crise do petróleo, o excesso de crédito e as sucessivas renegociações de dívidas internacionais foram os precursores para que os Estados Unidos da América subissem drasticamente sua taxa de juros a fim de preservar o fundo de reserva de sua moeda, dando fim às operações lastreadas pelo FMI e BM. (Banzas, 2005; Belluzzo, 1995).

Em 1975, em resposta a várias falências bancárias, o BIS cria o "*Basel Committee on Banking Regulations and Supervisory Practices*", renomeado em Setembro de 1989 para "*Basel Committee on Banking Supervision*" – BCBS. O objetivo dessa instituição é fortalecer

a regulação, supervisão e práticas de bancos no mundo, para reforçar a estabilidade financeira do sistema bancário internacional. (BCBS, 2014a).

Composto por autoridades da Supervisão Bancária indicadas pelos presidentes de dez Bancos Centrais, sua principal preocupação foi evitar o efeito dominó da falência entre as IFs com a recomendação da adoção de uma reserva de capital mínimo, de forma a minimizar os riscos de insolvência e a materialização de possíveis perdas. (FEBRABAN, 2008).

Em 1988, é aprovado o documento "*Basel Capital Accord of Basel I*" conhecido como o Acordo de Capital de Basileia I, ou simplesmente Basileia I, com cronograma de implantação até o final de 1992. (BCBS, 2014a).

A proposta do Basileia I é a adequação do capital dos bancos para cobertura do risco de crédito, ressaltando também a importância de se considerar outros riscos, tais como de taxa de juros e de investimento em valores mobiliários. (Helbok & Wagner, 2005, p. 5).

Em 1993, o BCBS promove a discussão sobre um conjunto de propostas para construir um modelo padrão para o cálculo do risco de mercado. A necessidade surge da crescente concorrência dentro do mercado financeiro, a fim de ajustar as práticas de administração de risco às constantes inovações financeiras e à exposição dos bancos à variação cambial, negociação de dívidas mobiliárias, ações, commodities e opções. (FEBRABAN, 2008).

O BCBS aprova a primeira alteração do Basileia I em 1996, com a incorporação da alocação de capital para o risco de mercado. Um aspecto importante deste documento é que, pela primeira vez, foi permitido o uso de modelos internos (*Value-at-Risk - VAR*) para medir os requisitos de capital de risco, sujeitos a padrões quantitativos e qualitativos rigorosos. A medida se converteu no documento "*Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks*", com uma descrição do "*Internal Measurement Method – IMM*". (FEBRABAN, 2008).

Em 1998, a Gestão do Risco Operacional - GRO é citada pela primeira vez em um documento do BCBS. Trata-se do resultado de entrevistas feitas com os representantes da GRO de 30 bancos de diferentes países-membros. (BCBS, 1998; Helbok & Wagner, 2005).

Com o objetivo de promover a discussão entre os membros do BCBS antes da inclusão do risco operacional na proposta de alteração do novo acordo, é divulgado em 2001 o documento "*Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk*" (BCBS, 2001; FEBRABAN, 2008). Seguem alguns comentários de agentes do mercado financeiro e grupos de estudos sobre a proposta do BCBS:

- a) Definição do termo "Risco Operacional"

A definição de risco operacional vai além dos verbetes do dicionário, pois delimita as competências e práticas profissionais a serem adotadas e rapidamente transformou-se no ponto de encontro de diversos interesses. No mesmo fórum é possível ver discussões sobre conceitos aparentemente discrepantes, como fraudes, erros de processo, descontinuidade de negócios, gestão de recursos humanos, responsabilidades legais, gestão estratégica e de imagem. Sem uma adequada definição de conceitos e sistematização, não haverá a correta identificação e classificação desta categoria de riscos e qualquer intervenção se mostrará ineficiente, desorganizada e de legitimidade questionável. (Power, 2003).

Inicialmente classificada como “outros riscos”, esta categoria passa a ter direito a uma estrutura própria na hierarquia das IFs, a uma diretoria independente e com o mesmo *status* das linhas de negócios dos riscos de crédito e de mercado. Os escândalos financeiros envolvendo os Bancos Daiwa e Barings em 1995, em decorrência de negociações não autorizadas e acobertamentos de operações financeiras, demonstraram a falência da antiga visão de gestão de risco operacional e a necessidade de mudanças. (Power, 2003; Trapp & Corrar, 2005).

O *Financial Markets Group – FMG* em conjunto com o *Economic & Social Research Council – ESRC*, com representantes da *London School of Economics*, apresentaram seus comentários no *Special Paper* nº 130, para apreciação do BCBS. Para eles, naquele momento, a inclusão do risco operacional no Acordo de Basileia se mostrava precipitada em função da inexistência do suporte de base de dados deste tipo de risco sem previsão de desenvolvimento em um futuro próximo, além da indefinição dos tipos de riscos operacionais a serem considerados (mensuráveis e não mensuráveis), e da idiosincrasia característica deste tipo de risco. (Daniélsson et al., 2001).

b) Base de dados de perdas decorrentes do risco operacional

FMG e ESRC entendiam que não cabia tratamento diferenciado pois essas perdas iriam se refletir apenas nos ganhos dos proprietários, gestores e donos de títulos da IF, não havendo risco de contágio com o restante do mercado. Além disso, enxergavam este diferencial como uma desvantagem competitiva que poderia beneficiar intermediários financeiros. (Daniélsson et al., 2001).

Power (2003), ao contrário, chama a atenção para a importância da base de dados de perdas de riscos operacionais. Fatores importantes deveriam ser considerados antes da sua aplicação. Que dados são relevantes na gestão do risco operacional? Que estratégias devem ser adotadas? As perdas reais já são cobertas por provisões contábeis? A taxa de capital para

risco operacional está adequada à realidade da IF? Todos os eventos de risco estão vinculados às transações bancárias? Para o autor, sem uma base de dados histórica destas perdas, não é possível responder essas questões, o que tornaria o processo mais frágil.

c) Cálculo dos requerimentos de capital

Quantificar o capital regulamentar de risco operacional com o uso de métodos matemáticos é outra dificuldade nesse processo. Métodos atuariais, *stress* testes e análises de cenários são aplicáveis sobre históricos de perdas repetitivos e constantes, mas não são ferramentas autossuficientes. Como as maiores perdas operacionais não podem ser consideradas meros acidentes, a única maneira de se manter uma adequada gestão é com o aumento na qualidade dos controles sobre suas causas. Sendo assim, torna-se importante a atuação dos órgãos supervisores prevista no Pilar 2 e das divulgações decorrentes do Pilar 3. (Embrechts et al., 2003).

Há uma clara demanda por um sistema de quantificação de capital de risco operacional robusto e confiável, a exemplo do que se tem nos modelos de risco de crédito e de mercado. É possível identificar duas abordagens nas discussões existentes: uma pragmática, que considera os números obtidos como sistemas de alerta a serem usados pelos gestores, sem que representem números reais; outra está baseada na apresentação do custo real do capital econômico envolvido, através de modelos matemáticos mais elaborados. As duas abordagens refletiriam o descompasso na visão de duas disciplinas diretamente ligadas à gestão do risco operacional: Auditoria e Finanças. (Power, 2003).

Concluída a análise das sugestões e questionamentos recebidos dos países-membros e após nova rodada de testes, o BCBS libera o texto final do Acordo de Basileia II e, em 2006, é aprovada a versão detalhada considerando a base nos três pilares:

Pilar 1 - Exigência de Capital Mínimo, calculado a partir de medidores de risco de mercado, de crédito e risco operacional.

Pilar 2 - Processo de Revisão e Supervisão: os Supervisores, sejam bancos centrais, são responsáveis por avaliar as práticas de gerenciamento de riscos garantindo que sejam de ampla aceitação e utilização pelos participantes do mercado.

Pilar 3 - Disciplina de Mercado: Trata da divulgação de informações sobre a gestão de riscos por parte dos participantes.

Em 2010, o BCBS divulga o Acordo de Basileia III, que apresenta o enquadramento internacional para a medição do risco de liquidez, seus padrões e critérios de monitoramento. Divulga também as medidas para a formação de um fundo de capital que pode ser sacado em

períodos de estresse, além da introdução de índices de liquidez e de alavancagem. Este documento sofreu alterações em 2013 quanto ao cálculo do índice de cobertura de liquidez e, em 2014, quanto às regras para a criação do fundo de reserva. (Basel Committee on Banking Supervision [BCBS], 2010; Resolução BACEN 4193, 2013; Resolução BACEN 4388, 2014).

#### 2.4 Acordo de Basileia – implantação no Brasil

Para que as determinações do Acordo de Basileia fossem seguidas pelas IFs atuantes no Brasil, garantindo que o SFN estivesse alinhado com as normas internacionais, o BACEN emitiu Resoluções e Circulares que regulamentam o tema.

O processo ocorreu de forma gradativa, com cronogramas de implantação, para permitir que as IFs se adaptassem às novas regras. O Acordo de Basileia I divulgado pelo BCBS em 1988, que tratava basicamente da definição de Patrimônio de Referência – PR contemplando os riscos de crédito e de mercado, foi implantado no Brasil através da Resolução BACEN 2099 (1994).

Em 2004, antes que a Gestão de Risco Operacional - GRO fosse implantada pelo BACEN, a FEBRABAN divulgou uma pesquisa realizada junto às IFs que atuam no Brasil e identificou as principais ferramentas utilizadas na GRO, proporcionando a oportunidade de comparação entre as 18 IFs que participaram da pesquisa. (FEBRABAN, 2004).

A Tabela 2 apresenta as ferramentas com maior destaque na pesquisa:

Tabela 2

#### Principais ferramentas de GRO em uso nas Instituições Financeiras em 2004

FERRAMENTA	EM USO
Base de dados de perdas internas	89%
Fluxo de aprovação/Revisão de produtos, processos e sistemas	83%
Autoavaliações de riscos e controles	72%
Mapeamento de processos	67%
Matrizes de riscos e controles	61%
Indicadores chave de riscos	50%
Indicadores de qualidade/ <i>performance</i>	50%

*Nota.* Adaptado da “Pesquisa sobre as práticas de gestão de riscos operacionais no mercado brasileiro”, de FEBRABAN, 2004, p. 7.

O Acordo de Basileia II de 2004 que determinou a inclusão da Estrutura de GRO e o conceito dos três pilares que norteiam o Comitê de Basileia, reflete no Brasil em 2006, através da Resolução BACEN 3380 (2006).

Já o Acordo de Basileia III de 2010, que revê as definições de capital principal e adicional, além de definir índice de alavancagem e requerimentos quantitativos para risco de liquidez, está retratado na Resolução BACEN 4193 (2013). A adequação dos índices de capital praticados pelo Brasil aos definidos pelo Comitê será feita de forma gradativa, entre 2013 e 2019. (BIS, 2013; Resolução BACEN 4193, 2013).

A proposta do Comitê de Basileia é a adoção de modelos próprios internos para cálculo dos requerimentos de capital de risco de crédito, mercado e operacional. Segundo o RCAP (BIS, 2013), os bancos brasileiros ainda estão nas fases iniciais de adoção desta abordagem. Destaca-se o Bradesco, que é o único a ter seu modelo de Value at Risk - VaR para risco de crédito aprovado pelo BACEN. Enquanto isso, as IFs continuam usando abordagens padronizadas para cálculo do Patrimônio de Referência - PR e Patrimônio de Referência Exigido - PRE. Na Tabela 3 constam as principais Resoluções e Circulares relacionadas ao tema:

Tabela 3

**Normas do BACEN para adequar o SFN ao Acordo de Basileia**

<b>Referência</b>	<b>Assunto</b>
Resolução BACEN 2099, (1994)	Adesão ao Acordo de Basileia. Definição de manutenção de um patrimônio líquido de no mínimo 8% de seus ativos, ponderados por um fator de risco, para todas as IFs que operam no mercado brasileiro, a fim de fazer frente a possível materialização de riscos.
Circular BACEN 2784, (1997)	Altera de 8% para 11% o limite de Patrimônio Líquido da Resolução 2099.
Resolução BACEN 2554, (1998)	Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos
Resolução BACEN 2804, (2000)	Dispõe sobre controles de risco de liquidez.
Resolução BACEN 3380, (2006)	Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco operacional.
Resolução BACEN 3464, (2007)	Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco de mercado.
Resolução BACEN 3721, (2009)	Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco de crédito.
Circular BACEN 3477, (2009)	Dispõe sobre a divulgação de informações referentes à gestão de riscos, Patrimônio de Referência Exigido (PRE) e adequação do Patrimônio de Referência (PR).
Resolução BACEN 4090, (2012)	Revoga e substitui a Resolução 2804.
Resolução BACEN 4192, (2013)	Dispõe sobre a metodologia de apuração do Patrimônio de Referência (PR).
Resolução BACEN 4193, (2013)	Dispõe sobre a apuração dos requerimentos mínimos de Patrimônio de Referência (PR), de Nível I e de Capital Principal. Institui o Adicional de Capital Principal.
Circular BACEN 3678, (2013)	Revoga e substitui a Circular 3477, além de incluir informações relativas a apuração do montante dos ativos ponderados pelo risco (RWA).
Resolução BACEN 4388, (2014)	Altera a Resolução 3380 quanto ao alcance da estrutura dentro da instituição/conglomerado.

Na Tabela 4 consta uma relação de termos técnicos que permitem entender melhor a descrição do conteúdo das Resoluções e Circulares emitidas pelo BACEN, além das definições para os termos Riscos de Crédito, Risco de Mercado, Risco de Liquidez e Risco Operacional.

Tabela 4  
**Principais conceitos utilizados nas Normas do BACEN**

<u>SIGLA</u>	<u>DESCRIÇÃO</u>	<u>CONCEITO</u>
PR	Patrimônio de Referência	Valor de Patrimônio de Referência a ser mantido pelas Instituições Financeiras, na forma da regulamentação em vigor, compatível com os riscos de suas atividades. Deve ser de valor superior ao PRE. Nível I, Capital Principal e Adicional de Capital Principal são parte integrante do cálculo do PR.
PRE	Patrimônio de Referência Exigido	Composto pela soma das parcelas apuradas pela Instituição Financeira para cobertura de seus riscos de crédito, mercado e operacional.
RWA	Ativos ponderados pelo risco	Montante dos ativos ponderados pelos riscos (crédito, mercado e operacional), mediante abordagens definidas pelo BACEN (básica, padronizada ou avançada).
-	Risco de Crédito	Risco de que a contraparte na transação não honre sua obrigação nos termos e condições do contrato. Está presente nas chamadas operações de crédito, como empréstimos e financiamentos, em qualquer modalidade representada por instrumentos financeiros que estejam no ativo da IF, seja nas contas patrimoniais, seja na compensação.
-	Risco de Liquidez	Risco de a IF tornar-se incapaz de honrar suas obrigações ou de garantir condições para que sejam honradas. Dividido entre risco de liquidez de financiamento, que se refere à capacidade de ajustar desequilíbrios no fluxo de caixa por meio de novas captações de recursos, e risco de mercado, que se refere à capacidade de liquidação de posições abertas em tempo hábil, na quantidade suficiente e a preço justo.
-	Risco de Mercado	Risco de desvalorização de instrumento financeiro ou de carteira de instrumentos financeiros, decorrente de variação nas taxas de juros, taxas de câmbio, nos preços de ações ou nos de mercadorias. O risco de mercado está presente nas operações ativas e passivas. Também está ligado aos derivativos, uma vez que se trata de instrumentos financeiros de transferência de risco e proteção contra a volatilidade do mercado.
-	Risco Operacional	Risco de haver erro humano ou falha de equipamentos, programas de informática ou sistema de telecomunicações imprescindíveis ao funcionamento de determinado sistema.

Os países-membros do BCBS são avaliados conforme os critérios definidos pelo próprio Comitê, a fim de identificar o nível de aderência às suas determinações. China, União Europeia, Japão, Cingapura, Suíça e Estados Unidos da América já passaram por essa avaliação. O Brasil foi avaliado em 2013 e obteve a avaliação máxima “*compliant*”, certificando que o sistema financeiro brasileiro é sólido e resiliente. (BIS, 2013).

Foram avaliados os seis maiores bancos brasileiros, que juntos representavam aproximadamente 79% dos ativos do sistema bancário no final de março/2013. São eles: Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Santander e HSBC. (BIS, 2013).

Constatou-se que dos 14 componentes avaliados, 11 foram considerados como “*compliant*” e os demais como “*largely compliant*”. Por “*compliant*” entende-se que todas as disposições mínimas da estrutura internacional foram preenchidas e não foram identificadas diferenças materiais que dessem origem a preocupações de que algum banco internacionalmente ativo esteja tendo vantagens competitivas. O “*largely compliant*” indica que somente as disposições menores deixaram de ser implantadas e que apenas diferenças com impacto limitado sobre a estabilidade financeira ou concorrência imparcial foram identificadas. (BIS, 2013).

## **2.5 Isomorfismo em Instituições Financeiras**

O segmento econômico das IFs tem se mostrado muito homogêneo, exposto a grande quantidade de regulamentações, órgãos reguladores e certificações internacionais, além de estar sujeito às determinações governamentais de cada país. Todos buscam garantir a credibilidade do segmento e reduzir a manipulação de valores de forma fraudulenta que podem gerar uma crise de continuidade da IF e causar impactos significativos na economia nacional e internacional, dependendo do seu porte e capilaridade.

DiMaggio e Powell (1983) apresentam o isomorfismo com o conceito que melhor capta o processo de homogeneização das organizações. Entre as empresas de um mesmo segmento não há apenas a competição por recursos e clientes, mas também por poder político, legitimidade institucional e aptidão socioeconômica. Gimenez, Hayashi e Grave (2008) apresentam o isomorfismo como um processo restritivo que força a homogeneização da população de organizações que compartilham o mesmo campo de negócios.

Porém, não se deve entender o isomorfismo como um processo estático e refratário a mudanças. Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) argumentam que a homogeneização não se baseia em pura aceitação de um padrão. Ao contrário, o isomorfismo está embasado na reprodução constante e consolidada de um padrão interpretado como legítimo. Trata-se, portanto, de uma escolha considerada desejável e viável e a sua reprodução gera regularidade e não cópia, o que reforça sua legitimidade.

Uma das principais críticas que se faz ao isomorfismo e à própria Teoria Institucional, é a ideia de que as organizações respondem sempre de forma passiva às pressões recebidas do ambiente. Oliver (1991) concorda que modelos políticos e institucionais sejam considerados ferramentas para entender os fenômenos institucionais; porém, quando não se assume que as organizações são simplesmente ativas ou passivas, conformes ou resistentes, as respostas às pressões do ambiente podem ser diferentes das previstas nos processos institucionais. Não que as organizações devam ser resistentes quando há um aparato legal garantindo a conformidade ou quando uma expectativa institucional está amplamente divulgada, mas apenas que podem ocorrer respostas às pressões institucionais diferentes das esperadas, sem que isso represente algum prejuízo. A autora entende que escolhas baseadas em responsabilidade social e ética organizacional não podem ser reduzidas a comportamentos estratégicos motivados por ganho organizacional.

Rossoni e Machado-da-Silva (2010) analisaram a busca da legitimidade das organizações através da Governança Corporativa. Para os autores, uma crise de legitimidade teve início por volta de 2008, com a sequência de escândalos envolvendo grandes corporações, empresas de auditoria e instituições financeiras, todas consideradas sólidas e imunes a este tipo de ocorrência. A crise mostrou que as organizações são entidades complexas e importantes e não deveriam ser tratadas apenas pela visão da área de finanças.

No caso das IFs, a solução da crise passou pela necessidade de definir regras que estão além das fronteiras geográficas. Apesar de não existirem meios jurídicos para garantir a disseminação de regras a serem seguidas globalmente, espera-se que os países e organizações de mesmo grupo tenham um grau mínimo de interação para que todos os participantes usufruam dos benefícios almejados. A adoção de práticas e códigos de conduta corporativa surge como um norteador para que os participantes do grupo sigam as mesmas regras, devendo cada um se adequar à legislação de seu país. (Rossoni & Machado-da-Silva, 2010)

Daí surgiu o BCBS, composto por representantes das principais IFs atuantes no mercado financeiro, com suas versões do Acordo de Basileia, introduzidas em cada país através de legislação específica sob a supervisão e monitoramento de cada banco central. Estar fora deste grupo limita a realização de operações internacionais e pode inviabilizar o negócio da IF. A existência de uma lista de melhores práticas para garantir um ambiente adequado de GRO e uma posterior avaliação de adequação a estas práticas pelo próprio BCBS promove a busca constante por parte das IFs de treinamento interno e adequação. A avaliação periódica dos sistemas financeiros dos grupos participantes garante que condições de

padronização de operações e controles foram adotadas, proporcionando o mínimo de garantia para investidores e acionistas.

DiMaggio e Powell (1983) citam três mecanismos através dos quais o isomorfismo se institucionaliza nas organizações: o coercitivo, o normativo e o mimético. A seguir apresenta-se as características de cada mecanismo e como poderiam ser identificados dentro da sistemática de GRO existente entre as IFs.

### ***2.5.1 Isomorfismo coercitivo***

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo é decorrente de influência política e de legitimidade. A influência política ocorre por pressão formal ou informal de organizações de que são dependentes ou por expectativas culturais dos ambientes em que atuam. A pressão pode ser exercida através de força, persuasão ou convites para atuarem em grupos organizados. Também surgem como resposta a uma demanda governamental, imposição direta de procedimentos e padrões operacionais, regras e estruturas legitimadas que devem ser aplicadas por toda uma classe de organizações.

Rodrigues e Craig (2007) dizem que o isomorfismo coercitivo pode ser visto na exigência feita às empresas listadas na Bolsa de Valores da União Europeia que adotassem o IFRS em seus sistemas contábeis. Situação semelhante ocorreu no Brasil quando o BACEN publicou as resoluções que determinaram a adesão ao Acordo de Basileia e a implantação da EGRO configurando a pressão formal e legal do isomorfismo coercitivo. (Resolução BACEN 2099, 1994; Resolução BACEN 3380, 2006).

A pressão informal pôde ser observada quando, em 1994, a FEBRABAN promoveu a realização de vários grupos de trabalho entre as IFs associadas para que se desenvolvessem estudos e pesquisas sobre a GRO, a fim de conhecer o ambiente e ferramentas usadas pelas IFs naquele momento e prepará-las para as futuras mudanças a serem determinadas pelo BACEN em 2006. Este evento pode ser usado como evidência do isomorfismo coercitivo, uma vez que a FEBRABAN convidou as IFs a participarem dos grupos e, através da persuasão e envolvimento, promoveu a divulgação das novas regras, a serem adotadas pelo segmento bancário.

Outra forma de manifestação é vista quando o BCBS determina a lista das melhores práticas de GRO, denominada “*Principles for the Sound Management of Operational Risk*” (BCBS, 2011). A lista é base para a avaliação trianual feita pelo BCBS nos países-membros e determina o nível de aderência às suas determinações. Ser avaliado como “*compliant*” às

melhores práticas define a qualidade do sistema financeiro de um país e oferece ao mercado internacional uma garantia de legitimidade das regras adotadas IFs. Ao divulgar que a lista será a base de sua avaliação, o BCBS pressiona os bancos centrais e IFs para sua adoção. (BIS, 2013).

Rodrigues e Craig (2007) entendem que o isomorfismo coercitivo também aparece quando se considera a imposição feita pela matriz de uma organização quando adota e exige que suas filiais ou subsidiárias adotem determinada prática. González González (2012) entende que esta relação entre matriz e filiais pode ser considerada uma manifestação do isomorfismo mimético, que se caracteriza pelo uso de padrões como resposta a incertezas, demonstrando que uma mesma característica pode se manifestar de mais de uma forma, dependendo de como ela é aplicada voluntariamente ou exigida.

Venard e Hanafi (2008) analisaram a relação entre isomorfismo organizacional e instituições financeiras em países emergentes. Em seu estudo, o isomorfismo coercitivo explicaria um nível de corrupção menor sempre que o ambiente em que a IF atua se mostre melhor e mais seguro. Um ambiente que garanta segurança jurídica aos seus participantes proporciona um nível menor de corrupção.

Em função do alto nível de regulamentação do setor bancário, este é o mecanismo do isomorfismo mais fácil de se identificar e tende a induzir à conclusão de que as IFs adotam leis e regulamentações de forma passiva a fim de serem aceitas no meio e obter legitimidade.

### ***2.5.2 Isomorfismo normativo***

Este mecanismo está relacionado à profissionalização. Dois aspectos são considerados fontes importantes do isomorfismo. Um está baseado na educação formal e na base de conhecimento produzida pelos especialistas das universidades. Outro aspecto é o uso de redes de relacionamentos profissionais, as chamadas “*networks*” que ajudam a disseminar novos modelos rapidamente.

Segundo DiMaggio e Powell (1983) a sistemática de filtros de seleção de pessoal usada pelas organizações também promove o normatismo. Ao contratar novos funcionários vindos do mesmo segmento, ou promover altos executivos com a mesma origem e formação, se pratica uma barreira a novos entrantes e se perpetua uma mesma linha de pensamento.

A troca de informações entre profissionais de um mesmo segmento contribui para o reconhecimento generalizado da hierarquia e do ambiente que envolve a organização e cria uma matriz de fluxo de informações e de funcionários dentro do segmento. DiMaggio e

Powell (1983) entendem que o fluxo de pessoas dentro do mesmo segmento é um estímulo da homogeneização estrutural, onde se vê empresas com o mesmo plano de carreira, inclusive com os mesmos títulos de cada estágio profissional.

Ao realizar consultas às IFs associadas, o BCBS promove a disseminação do conhecimento existente e busca a legitimidade de futuras publicações, como visto nas pesquisas “*Operational Risk Management*” realizada em 1998; “*Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk*”, em 2001, e “*Sound Practices for Management and Supervision of Operational Risk*”, em 2003. (BCBS, 1998, 2001, 2003).

Em contrapartida, o movimento dos bancos promovendo estudos em conjunto com universidades e associações de classe para discutir e avaliar as medidas propostas pelo BCBS, atua como forma de promover a educação formal e construir e alinhar a base de conhecimento dos especialistas das universidades. Como exemplos temos o trabalho de Power (2003) com o envolvimento do *Centre for Analysis of Risk Management* e a *LSE – London School of Economics and Political Science*, apresentado e discutido em várias universidades antes de ser publicado (*Oxford, Alberta, Warwick, Southampton e New South Wales*), a pesquisa de Chappelle et al. (2004) promovida pelo *National Bank of Belgium*, em conjunto por professores da *Université Libre de Bruxelles, Université de Liège* e um assessor e consultor de riscos da *Deloitte Luxembourg*.

A pesquisa da FEBRABAN (2004) também representa uma forma de disseminação de informação entre profissionais do mesmo segmento de forma rápida e estimulante da homogeneização de práticas e procedimentos entre os participantes, uma vez que foi realizada por grupos de trabalho composto por representantes de várias IFs.

Estas não são categorias que possam ser facilmente confirmadas nesta pesquisa, pois o Relatório Pilar 3 que será utilizado não tem o objetivo de detalhar políticas de gestão de pessoas ou participação em grupos de estudo ou associações profissionais, mesmo que sejam atividades recentes.

### **2.5.3 Isomorfismo mimético**

Segundo DiMaggio e Powell (1983), este mecanismo resulta de respostas padronizadas à incerteza. Novas tecnologias, objetivos desconhecidos ou ambíguos levam as organizações a seguir comportamentos adotados por outras como modelos. O processo pode ocorrer de forma indireta, como, por exemplo, pela transferência ou rotatividade de empregados, ou diretamente, via consultorias ou associações comerciais entre organizações.

Algumas vezes, o sucesso de algum novo desenvolvimento ou metodologia passa a ser do conhecimento das demais e ele é adotado pela organização, para aumentar sua legitimidade e mostrar ao mercado que, ao menos, ela está tentando melhorar sua condição de trabalho ou *performance*.

O isomorfismo mimético se manifestou na fase inicial de implantação das EGRO. Naquele momento, o BCBS buscou o envolvimento dos países com representatividade no segmento financeiro internacional e promoveu a pesquisa “*Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk*” em 1998. Diante da expectativa e da incerteza, o segmento passou a se mobilizar para estudar o resultado da pesquisa e se posiciona frente a possível implantação da EGRO. (FEBRABAN, 2008).

Na visão de DiMaggio e Powell (1983), muito da homogeneização das organizações decorre do fato de que há relativamente poucas opções de escolha, apesar da considerável busca por diversidade nas organizações. Sendo assim, as organizações acabam por escolher as mesmas opções que seus pares de maior sucesso, a fim de serem percebidas da mesma forma.

As características do isomorfismo mimético seriam mais facilmente evidenciadas antes da sua obrigatoriedade legal, quando os bancos pioneiros na implantação da EGRO e do desenvolvimento dos modelos internos de cálculo de PR e PRE acabavam por induzir os demais a seguirem suas metodologias. Atualmente, as escolhas já foram feitas e estão vigentes, sendo mais difícil identificar os motivadores da escolha.

Pode-se ver a influência do isomorfismo mimético no desempenho de entrantes em novos mercados, especificamente no segmento das associações de poupança e empréstimo, estudada por Haveman (1993). O estudo avalia se ao se deparar com a incerteza de um novo mercado, as organizações substituem suas já estabelecidas regras técnicas pelas adotadas por organizações de sucesso do novo mercado. A autora constatou que a força da imitação está contrabalanceada com as limitações de mercados lotados, mas que o processo de aquisições de empresas que possuem novas tecnologias, alianças e *joint-ventures* acaba sendo estimulado seja isomorfismo mimético e por forças econômicas e de competitividade.

Han (1994) pesquisou outra forma de atuação do isomorfismo mimético considerando o mercado de serviços de auditoria, uma vez que mesmo que uma organização não saiba a relação clara entre seus meios e fins ou desconheça os seus objetivos estratégicos, ela estará sempre observando o que as demais organizações fazem. A contratação de empresas de auditoria garante uma fonte atualizada de metodologias previamente testadas e aprovadas. Outra característica deste mercado é a alta concentração de clientes para um número limitado de prestadores de serviço, causada principalmente pela decisão dos clientes que entendem que

concentrar sua escolha entre um grupo restrito de empresas de auditoria facilita o processo de concessão do CPA-*Certified Public Accounting*, pois passa a existir um parâmetro semelhante para a concessão do certificado (Han, 1994). Como a GRO não é um processo com avaliação obrigatória pelas empresas de serviços de auditoria, não há grandes expectativas de se identificar este tipo de parecer na pesquisa para evidenciar sua manifestação.

A implantação de sofisticados sistemas para coordenação financeira de suas subsidiárias é citada por Irvine (2008) como uma forma de atuação do isomorfismo mimético. Além de padronizar as atividades, a prática busca a conformidade com outras organizações ou nações parceiras com quem mantenham relações comerciais.

A atuação do isomorfismo mimético também foi identificada por Venard e Hanafi (2008), ao se tentar explicar a extensão da corrupção em IFs que atuam em países emergentes. Ao entrar em um mercado com alto nível de corrupção, a IF entrante tende a imitar o comportamento de seus pares e a adotar práticas de corrupção, para se proteger e conseguir se firmar.

González González (2012) analisou a presença das teorias organizacionais na escolha do *BPR - Business Process Reengineering* como ferramenta de revisão de processos na implantação do ERP - *Enterprise Resource Planning* em uma empresa do setor elétrico. O que o autor trouxe de diferente foi a manifestação do isomorfismo mimético dentro da própria organização, ao constatar que matriz e filiais do grupo atuavam de maneira independente e que durante a implantação do sistema, práticas de sucesso em determinada filial passaram a ser adotadas por matriz e demais filiais. Porém, é prudente apresentar aqui a posição de Rodrigues e Craig (2007), que entendem que na relação entre matriz e filiais se manifesta o isomorfismo coercitivo.

Por ser aplicada para o conglomerado econômico-financeiro, existe a expectativa de se identificar evidências do isomorfismo mimético na padronização de sistemas de controle e procedimentos adotados entre as empresas que atuam dentro do mesmo grupo empresarial.

#### ***2.5.4 Mecanismos do isomorfismo atuando simultaneamente***

Ao contrário da abordagem de DiMaggio e Powell (1983), que citam os três mecanismos do isomorfismo atuando individualmente, Slack e Hinings (1994) ressaltam que eles podem ocorrer dentro do mesmo setor institucional, devem ser considerados em conjunto e que, de fato, reforçam um ao outro. Este também é o posicionamento de Mizruchi e Fein (1999), quando dizem que os três mecanismos não são necessariamente diferentes, como

apresentado por DiMaggio e Powell (1983). Cada um envolve um processo separado, mas dois ou três deles podem ocorrer simultaneamente.

A atuação dos três mecanismos simultaneamente também foi abordada por Alver et al. (2013) ao analisar a pressão institucional sobre as políticas contábeis na Estônia; por Brandau et al. (2013) ao sugerir em seu estudo que a estrutura de contabilidade gerencial de Brasil e Alemanha estão convergindo para padrões internacionais sob a pressão dos três mecanismos, e por Cheng e Yu (2008) ao identificar que os três tipos de isomorfismo foram citados por CEOs – *Chief of Executive Officers* de 165 pequenas e médias empresas de Taiwan, como sendo propulsores da internacionalização de negócios.

Lacombe e Chu (2008) investigaram a influência do isomorfismo nas políticas e práticas de gestão de pessoas de uma cadeia empresarial, partindo de uma empresa do setor de papel e celulose, uma concorrente, dois clientes, dois fornecedores e duas empresas terceirizadas. As autoras concluíram que os três fatores institucionais podem ser determinantes para a elaboração das políticas de gestão de pessoas.

No caso das IFs brasileiras é possível identificar indícios e evidências de como o isomorfismo atuou através de seus três mecanismos, a exemplo do que mostram Neu et al. (2002) ao analisar a forma como o Banco Mundial atua no papel de agência coordenadora no processo de globalização, usando suas três principais ferramentas (empréstimos, assistência técnica e publicação de relatórios) para garantir sua autoridade e influência. Os autores identificaram vários níveis de influência do isomorfismo mimético, coercitivo e normativo ao analisar o uso de Sistemas de contabilidade e orçamento, indicadores de desempenho e outros mecanismos aliados a práticas de auditoria impostas pelo Banco Mundial. Estas ferramentas se mostraram eficientes na padronização de comportamentos entre as entidades que tomavam empréstimos ou consultavam seus especialistas e publicações.

Considerando a complexidade do segmento das IFs e as pesquisas já efetuadas para identificação do isomorfismo, este trabalho tem a expectativa de encontrar evidências dos três mecanismos atuando de forma simultânea e complementar.

### 3 Metodologia da Pesquisa

Por tratar-se de um segmento econômico altamente regulamentado, optou-se por fazer inicialmente uma pesquisa descritiva longitudinal bibliográfica das publicações do Comitê de Basileia e do BACEN, com o objetivo de conhecer, entender e acompanhar como a GRO das IFs evoluiu e amadureceu ao longo do tempo sob a perspectiva da legislação. Para isso, se buscou informações nos sites corporativos dos dois órgãos e em trabalhos acadêmicos publicados.

A pesquisa bibliográfica é um meio de se realizar um estudo sistemático feito com base em material acessível ao público em geral (Vergara, 2003). Este método de pesquisa tem sido cada vez mais usado nas teses e dissertações desenvolvidas atualmente, pois permite obter material para desenvolver a fundamentação teórica do trabalho, além de permitir identificar qual o estágio atual do conhecimento sobre o tema (Gil, 2010).

A finalidade da pesquisa descritiva é retratar as características de determinada população; neste caso, das IFs que atuam no Brasil (Gil, 2010). Também é usada para identificar os aspectos de um determinado problema ou questão. (Collis & Hussey, 2005). Não há o compromisso de explicar o tema que está descrevendo, apesar de fornecer a base científica para isso. (Vergara, 2003).

Após identificar a sequência cronológica das publicações e a correlação entre as divulgações de Basileia e as regulamentações do BACEN, que constituem a legislação vigente no país, realizou-se um estudo sobre pesquisas semelhantes publicadas ao longo deste período, envolvendo Gestão de Riscos e Riscos Operacionais em Instituições Financeiras, além de publicações relacionadas ao estudo do isomorfismo e seus mecanismos de atuação neste segmento. A análise permitiu desenvolver conhecimento suficiente sobre o tema, desenvolver o referencial teórico e definir as categorizações necessárias para a análise de conteúdo.

A fase seguinte consiste da análise de conteúdo dos relatórios selecionados. Bardin (2011, p. 42) a define como “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação *destas* mesmas comunicações.” Para a autora, deve-se obedecer a categorias de fragmentação da comunicação para que a análise seja válida.

Martins e Theóphilo (2009) entendem que a análise de conteúdo busca a essência de um texto, contida nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Para os autores, ela deve ser realizada em três etapas: pré-análise com a coleta e organização do material a ser analisado; descrição analítica com categorização dos achados; e interpretação inferencial com quadros de referência baseados na fundamentação teórica.

O referencial teórico foi construído através de pesquisas em publicações e sites institucionais que trataram da evolução histórica do Acordo de Basileia no mundo e da sua implantação no Brasil. Foram pesquisados artigos que abordaram a GRO especificamente em Instituições Financeiras. A fim de facilitar a análise dos artigos, eles foram agrupados em 4 períodos: até 1998 com a Resolução 2554 que determinou a implantação dos sistemas de Controles Internos; entre 1998 e 2006, com a Resolução 3380 que determinou a implantação da GRO; entre 2007 e 2013 quando ocorreu a avaliação do BIS sobre o SFN; e após 2013.

Na sequência, a pesquisa buscou trabalhos relacionados ao isomorfismo. Aqui foi feito agrupamento específico dos trabalhos que abordaram isomorfismo em IFs e através dos mecanismos de manifestação: coercitivo, normativo e mimético. Nesta fase, identificou-se um novo grupo de pesquisas que relatavam os três mecanismos atuando simultaneamente.

Para construir a categorização utilizou-se as características de cada mecanismo de atuação do isomorfismo, partindo dos conceitos de DiMaggio e Powell (1983) e acrescentou-se formas de manifestação apresentadas nos trabalhos pesquisados que estivessem relacionados à realidade das IFs.

Buscou-se dados que permitissem criar as categorias de análise das informações, os chamados constructos, de forma que atendessem às regras básicas de validade da análise. Segundo Bardin (2011), as categorias devem ser homogêneas, exaustivas, exclusivas e adequadas ou pertinentes.

A escolha de termos de pesquisa para definir a categorização não se mostrou uma decisão adequada, uma vez que um mesmo termo pode estar relacionado à manifestação de mais de um mecanismo do isomorfismo. Por exemplo, o termo “Associações de Classe” pode ser classificado como coercitivo quando envolve imposição direta para legitimação de regras e procedimentos; normativo quando se busca a disseminação rápida de um tema ligado a uma classe profissional, ou mimético quando promove uma solução para uma demanda legal que se desconhece o funcionamento, mas que deverá ser adotada por toda a classe.

A exemplo da pesquisa realizada por Russo, Parisi, Megliorini e Almeida (2012), optou-se por uma categorização baseada em descrições que representassem um sentido específico para o termo a ser pesquisado, a fim de evitar que houvesse classificações indevidas ou duplicadas. A localização da descrição nos Relatórios Pilar 3 foi feita de forma interpretativa pela pesquisadora para identificar a localização do achado.

Utilizou-se o conceito de grade mista de Vergara (2008), pois permite classificar as informações divulgadas pelas IFs dentro das categorias previstas, além de possibilitar a inclusão ou exclusão de categorias. As Tabelas 5, 6 e 7 apresentam a categorização do isomorfismo coercitivo, normativo e mimético, respectivamente.

Tabela 5  
**Categorização do isomorfismo coercitivo**

<b>Descrição</b>	<b>Característica</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>Descrição</b>
<b>1. Influência política e problemas de legitimidade</b>	<b>1.1</b> Legislação	DiMaggio e Powell (1983)	<b>1.1.1</b> Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN
	<b>1.2</b> Pressão governamental	DiMaggio e Powell (1983) Rodrigues e Craig (2007)	<b>1.2.1</b> Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros
	<b>1.3</b> Pressão de grupos de interesse	DiMaggio e Powell (1983) FEBRABAN (2004) BIS (2013) Irvine (2008) Alver et al. (2013)	<b>1.3.1</b> Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros
	<b>1.4</b> Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	DiMaggio e Powell (1983) Rodrigues e Craig (2007)	<b>1.4.1</b> Adoção das Melhores Práticas do BCBS <b>1.4.2</b> Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital
	<b>1.5</b> Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	DiMaggio e Powell (1983) Neu et al. (2002)	<b>1.5.1</b> Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional <b>1.5.2</b> Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa
	<b>1.6</b> Imposição de <i>Stakeholders</i>	Lacombe e Chu (2008) Cheng e Yu (2008)	<b>1.6.1</b> Adere a GRO por imposição de <i>Stakeholders</i>
	<b>1.7</b> Herança e expectativa cultural	Lacombe e Chu (2008) Venard e Hanafi (2008)	<b>1.7.1</b> Adere a GRO para corresponder a expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público

Tabela 6  
**Categorização do isomorfismo normativo**

<b>Descrição</b>	<b>Característica</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>Descrição</b>
2. Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	DiMaggio e Powell (1983) Rodrigues e Craig (2007) Cheng e You (2008)	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco 2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional 2.1.3 Exige formação superior específica
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	DiMaggio e Powell (1983) Power (2003) Chapelle et al. (2004) FEBRABAN (2004) Rodrigues e Craig (2007) Cheng e You (2008)	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	DiMaggio e Powell (1983) Lacombe e Chu (2008)	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	DiMaggio e Powell (1983)	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas
	2.5 Recomendação de associações profissionais	FEBRABAN (2004) Neu et al.(2002) Lacombe e Chu (2008) Rodrigues e Craig (2007)	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria

Tabela 7  
**Categorização do isomorfismo mimético**

<b>Descrição</b>	<b>Característica</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>Descrição</b>
3. Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	DiMaggio e Powell (1983) Haveman (1993)	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO 3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais 3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	DiMaggio e Powell (1983)	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	Haveman (1993) Lacombe e Chu (2008) Han (1994) Neu et al. (2002)	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria
	3.4 Relação Matriz e Filiais	González (2012)	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais
	3.5 Aquisições e Fusões	Haveman (1993) Venard e Hanafi (2008) Cheng e Yu (2008)	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas
	3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	Irvine (2008) González (2012) Neu et al. (2002) Irvine (2008) González (2012)	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz  3.6.2 Uso de indicadores de benchmark

A coleta de dados da pesquisa foi feita através de pesquisa documental com base nas informações divulgadas nos relatórios denominados “Pilar 3” do mês de dezembro do período de 2013 a 2015, publicados nos sites corporativos das IFs da amostra selecionada, o que torna os documentos oficiais e confiáveis. A pesquisa documental utiliza fontes primárias, assim denominadas por terem sido compiladas pelo autor e que ainda não foram objeto de análise. (Martins & Theóphilo, 2009).

A amostra da pesquisa foi obtida entre as dez IFs com maior valor de Ativo Total, divulgada no site do BACEN através do relatório “50 maiores bancos” do período de 2013 a 2014 e “Dados Selecionados de Entidades Supervisionadas - IF.data” de 2015. (Banco Central do Brasil [BACEN], 2015). Como demonstrado na Tabela 8, os bancos selecionados representavam 75% do total de ativos do SFN. São eles:

Tabela 8  
**Principais Instituições Financeiras do SFN (média 2013 a 2015)**

<b>Instituições</b>	<b>Ativo Total</b>	<b>%</b>
	<b>R\$ milhões</b>	
BB	1.327.318	
ITAU	1.143.522	
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	1.042.302	
BRADESCO	855.094	
SANTANDER	591.801	
BTG PACTUAL	170.730	
HSBC	167.660	
SAFRA	139.468	
VOTORANTIM	105.487	
CITIBANK	63.735	
<b>Subtotal</b>	<b>5.607.116</b>	<b>75%</b>
Outras IFs	1.840.917	
<b>Total do SFN</b>	<b>7.448.034</b>	<b>100%</b>

Ao final da análise espera-se obter uma relação de evidências relacionadas a cada característica dos mecanismos de atuação do isomorfismo, para cada uma das IFs analisadas.

Com o objetivo de validar a metodologia escolhida aplicou-se a análise de conteúdo com o uso da categorização dos mecanismos do isomorfismo ao relatório Pilar 3 da IF Banrisul, classificada como 11º IF em Ativos Totais em dez/2014. Foram obtidos os resultados apresentados na Tabela 9:

Tabela 9  
**Categorização do isomorfismo - BANRISUL**

<u>Característica</u>	<u>Evidência</u>	<u>Ausente</u>	<u>Parcial</u>	<u>Presente</u>
<b><u>Mecanismo Coercitivo</u></b>				
Legislação	Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			
Pressão governamental	Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros			
Pressão de grupos de interesse	Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos, entre outros			
Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	Adoção das Melhores Práticas do BCBS Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital			
Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa			
Imposição de <i>Stakeholders</i>	Adere a GRO por imposição de <i>Stakeholders</i>			
Herança e expectativa cultural	Adere a GRO para corresponder a expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público			
<b><u>Mecanismo Normativo</u></b>				
Educação formal padronizada	Promove a disseminação de cultura de gestão de risco Efetua treinamento de Risco Operacional Exige formação superior específica			
Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas			
Recrutamento dentro do mesmo segmento	Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento			
Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas			
Recomendação de associações profissionais	Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria			
<b><u>Mecanismo Mimético</u></b>				
Tecnologias novas ou insuficientes	Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional			
Transferência ou rotatividade de empregados.	Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO			
Referências de modelos e políticas de outras organizações	Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria			
Relação Matriz e Filiais	Segue determinações de matriz e/ou filiais			
Aquisições e Fusões	Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas			
Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz Uso de indicadores de <i>benchmark</i>			

Para os mecanismos do isomorfismo coercitivo, dos 9 termos pesquisados, constatou-se que 6 estavam presentes, 1 consta parcialmente e 2 não foram identificados. As evidências

estão vinculadas às exigências do BCBS através e do BACEN. A aderência a GRO foi considerada como evidência parcial, pois o relatório cita a busca de uma relação transparente com os *stakeholders* e declara sua preocupação em salvaguardar o patrimônio e os interesses destes, de forma voluntária e não como uma imposição, característica do isomorfismo coercitivo.

Quanto ao isomorfismo normativo, identificou-se apenas 1 termo presente relacionado a adoção de metodologia desenvolvida com base em recomendações de empresas de consultoria e auditoria (melhores práticas de mercado, normas internacionais, relatórios de auditoria interna e externa, informações de órgãos reguladores, reclamações registradas na Ouvidoria e no BACEN, entre outros).

O termo considerado uma evidência parcial refere-se ao treinamento de risco operacional. O Banrisul declara que divulga os relatórios de perdas ocorridas e as atividades desenvolvidas a todas as instâncias decisórias para que tenham conhecimento dos riscos operacionais existentes e possam se manifestar a respeito. A prática pode ser considerada um processo educativo, mas não se caracteriza como treinamento formal de Risco Operacional, além de estar restrito às instâncias decisórias.

O isomorfismo mimético se manifesta no Banrisul basicamente através da relação entre Matriz e Filiais, ao destacar que todas as empresas do grupo fazem parte do processo de GRO da instituição. Também se utiliza de Indicadores Chave de Risco – ICR como ferramenta de monitoramento dos riscos, além de definir limites de Índices de Capital a serem perseguidos pela instituição.

Os termos identificados de forma parcial que se referem ao uso de tecnologias, indicam que a busca de sistemas de controle internos são processos contínuos na IF, sem especificar os sistemas a que se refere e também que monitora e coleta eventos, consolidando as informações em uma base de dados interna. Neste caso, também não há referência ao uso de qual tecnologia é usada no processo.

O passo seguinte da pesquisa consistiu de aplicar a análise de conteúdo aos relatórios dos anos de 2013, 2014 e 2015 e analisar os resultados obtidos.

## 4 Análise de Dados

Foram analisados os relatórios de nove IFs, uma vez que na pesquisa feita ao *site* do Citibank, não foi localizado o Relatório Pilar 3 do Brasil dos anos da amostra. As buscas foram direcionadas para relatórios corporativos disponíveis no *site* da matriz da IF. Foi encaminhada mensagem através da Central de Atendimentos na seção de Relação com Investidores e não houve retorno. Por este motivo, e considerando sua menor representatividade entre as IFs que constituem a amostra, o Citibank foi excluído do teste.

A análise foi feita através das informações divulgadas pelas IFs no Relatório Pilar 3, disponibilizados nos *sites* corporativos. Não é correto afirmar que as categorias não identificadas no relatório não são praticadas pelas IFs pesquisadas. Uma situação possível para justificar categorias não identificadas é da IF considerar determinada categoria totalmente integrada à sua operação e não ver mais necessidade de citação no relatório, ou a categoria não estar diretamente relacionada ao Pilar 3 do Acordo de Basileia e a informação não constar deste relatório, como a temática relacionada à profissionalização do isomorfismo normativo.

Com o término da análise de conteúdo, foram identificadas nove práticas que evidenciam a existência do isomorfismo e que foram incluídas no conjunto de categorizações, conforme previsto no conceito de grade mista de Vergara (2008).

Na sequência, apresentam-se as Tabelas 10, 14 e 15 com o resultado da pesquisa e as análises dos resultados. O resultado da pesquisa na íntegra de cada IF com os números das páginas do Relatório Pilar 3 em que foram identificadas as evidências se encontra no Apêndice.

### 4.1 Isomorfismo coercitivo

O isomorfismo coercitivo foi o mecanismo que apresentou a maior quantidade de evidências de sua atuação. Foram 14 categorias presentes e 1 parcialmente presente entre as 15 pesquisadas, representando 100% de confirmação. Este resultado era esperado; uma vez que o isomorfismo coercitivo aborda as exigências legais e as demandas de grupos de interesse e, sendo este setor tão pressionado por regulamentações internas e externas, tende a ser o mecanismo mais presente, como pode ser visto na Tabela 10, com o resultado da pesquisa deste grupo:

Tabela 10  
**Categorização do isomorfismo coercitivo – Resultado da pesquisa**

Tabela 10

Categorização do isomorfismo coercitivo - Resultado da pesquisa		B.BRASIL			ITAÚ			CEF			BRADESCO			SANTANDER			BTGPACTUAL			HSBC			SAFRA			VOTORANTIM			GERAL			
CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	% P+PR
1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN		x			x				x			x			x			x			x			x			9	100%			
	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros		x			x				x			x			x			x			x			x			9	100%			
1.2 Pressão governamental	1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)	x				x	x			x			x			x			x	x					x			7	2	22%		
1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos, entre outros		x			x				x			x			x			x			x			x			9	100%			
	1.4.1 Adoção das Melhores Práticas de BCBS		x			x				x			x			x			x			x			x			9	100%			
1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital		x			x				x			x			x			x			x			x			9	100%			
	1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.		x			x				x			x	x					x			x			x	1	8	89%				
	1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional		x			x				x			x			x			x			x			x			9	100%			
	1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa		x			x	x			x			x	x					x			x			x	4	1	4	56%			
1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura		x			x		x		x			x	x					x			x			x	4	5	56%				
	1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais		x	x						x	x					x			x			x			x	3	3	3	67%			
	1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)		x							x			x			x			x			x			x	2	7	78%				
	1.5.6 Elabora declaração formal de Appetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura		x							x			x			x			x			x			x	2	3	4	78%			
1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere à GRO por imposição de Stakeholders		x							x			x			x			x			x			x	6	3	33%				
1.7 Herança e expectativa cultural	1.7.1 Adere à GRO para corresponder a expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público		x							x			x			x			x			x			x	8	1	11%				

Dentro do grupo de categorias do isomorfismo coercitivo, nota-se que as estabelecidas por determinação legal, pressão governamental ou de grupos de interesse e as imposições diretas de procedimentos e padrões operacionais são adotadas por todas as IFs. Exceção feita à adoção da remuneração ajustada ao risco, fixada através da Resolução BACEN 3921 (2010) para garantir que não haja conflito de interesses entre os administradores do negócio e a política de riscos adotada pela IF, citada apenas nos relatórios dos bancos Itaú e HSBC.

O Itaú diz levar em consideração na determinação da remuneração de seus gestores a estratégia da IF, a legislação e a adequada gestão dos riscos ao longo do tempo. Quanto à remuneração variável, diz considerar os riscos e incentivar a busca de resultados sustentáveis, desencorajando a tomada de decisão que envolva riscos excessivos. Já o HSBC diz que associa a gestão de risco com a política de remuneração garantindo que esta última seja consistente com a eficácia da gestão de risco.

Apesar da regulamentação do BACEN e da relação com a gestão de riscos, os demais bancos não apresentam esta categoria como uma ferramenta de GRO. As demais categorias que não envolvem imposição legal não são adotadas de forma homogênea pelas IFs pesquisadas.

A única categoria que apresentou somente evidências parciais refere-se à imposição de *stakeholders*. Seis IFs não fazem referência direta aos *stakeholders*, e somente nos relatórios do Itaú, Bradesco e Santander eles são citados como beneficiários diretos do Gerenciamento de Riscos. Não há referência aos *stakeholders* como agentes coercitivos do processo, daí a classificação para estes bancos como uma categoria parcialmente presente. Esse resultado pode demonstrar que o gerenciamento de riscos já foi incorporado na cultura das IFs e não é mais visto como uma imposição, mas como um fator positivo que traz benefícios para o negócio.

Outro fator que merece destaque neste grupo está relacionado à herança e expectativa cultural, apresentada por Lacombe e Chu (2008) e por Venard e Hanafi (2008), como forma de influência política. Na pesquisa, a Caixa Econômica Federal foi a única instituição que citou esse fator em seu relatório ao alegar que um gerenciamento de riscos robusto e eficaz promove a estabilidade dos resultados financeiros e “contribui para a geração de valor e para a consolidação da imagem de banco público sólido, integrado, rentável, socialmente responsável e eficiente.”

#### ***4.1.1 Categorias incluídas na categorização do isomorfismo coercitivo***

Durante a realização da análise de conteúdo dos Relatórios Pilar 3, foram identificadas seis categorias apresentadas como práticas de GRO que podem ser classificadas como características do isomorfismo coercitivo, que não constaram da revisão de literatura. São elas:

Item 1.2.2 – Adoção de modelo de remuneração ajustada ao risco:

Determinada pela Resolução BACEN 3921 (2010), foi apresentada nos relatórios dos bancos Itaú e HSBC como ferramentas do GRO.

Item 1.4.3 – Gestão de outros riscos além dos definidos no Acordo de Basileia.

Esta prática é realizada através de processo interno e demonstra a preocupação das IFs em monitorar riscos específicos considerados relevantes em seus processos e divulgá-los no Relatório Pilar 3, além dos riscos obrigatórios de crédito, liquidez, mercado e operacional. Nesta categoria, apenas o Banco BTG Pactual não cita a prática em seu relatório.

Item 1.5.3 – Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados.

Cinco IFs citaram a prática de reclassificação dos riscos monitorados com o objetivo de destacar os mais importantes ou que podem gerar maior impacto na organização, a fim de concentrar esforços e garantir maior cobertura e segurança. Esta categoria está relacionada ao modelo RBIA de gestão de riscos citado por Koutoupis e Tsamis (2009) e por Benli e Celayir (2014). IFs que citaram a prática: Banco do Brasil, Itaú, Caixa Econômica Federal, Santander e Banco Votorantim. Dentre elas destacamos o banco Itaú, cujos gestores executivos utilizam uma ferramenta denominada Mapa de Riscos Priorizados, e o Banco do Brasil, que possui um processo de identificação de riscos que compõem um inventário de riscos, base para a definição do conjunto corporativo de riscos relevantes, classificados com base em critérios qualitativos e quantitativos e com periodicidade de revisão anual.

Item 1.5.4 – Divulgação das perdas operacionais por categoria de eventos.

Esta prática demonstra em que categorias os riscos efetivamente se materializaram e apresentam os percentuais de impacto dentro do total de perdas. Esta categoria apresentou um cenário bem dividido, sendo que 3 IFs citaram o uso da prática (Banco do Brasil, Bradesco e Votorantim), 3 IFs citam o uso da metodologia, porém, sem divulgação dos resultados (CEF, HSBC e Safra) e 3 IFs não citam a prática em seus relatórios (Itaú, Santander e BTG Pactual).

A forma de apresentação da estatística de perdas entre as três IFs que divulgam estes dados é diferente e não permite uma comparação direta entre os dados. O Banco do Brasil apresenta o percentual de ocorrências da categoria por trimestre, enquanto o Banco

Votorantim apresenta o mesmo indicador acumulado no ano. Já o Bradesco apresenta o percentual de representatividade com relação ao valor da perda, mas somente entre os anos de 2011 e 2013. Porém, é possível identificar que as categorias de problemas trabalhistas, fraudes externas e as relacionadas a práticas de negócio e falhas de processos são as mais significativas, como podemos ver nas Tabelas 11, 12 e 13, a seguir:

Tabela 11  
**Perdas Operacionais – Banco do Brasil**

<b>BANCO DO BRASIL</b>	<b>4T12</b>	<b>4T13</b>	<b>4T14</b>	<b>4T15</b>
Problemas trabalhistas	43%	62%	9%	62%
Fraudes e roubos externos	15%	20%	13%	26%
Falhas nos negócios	41%	4%	68%	-1%

Tabela 12  
**Perdas Operacionais – Banco Votorantim**

<b>BANCO VOTORANTIM</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Relações trabalhistas	53%	42%	53%	42%
Clientes, produtos e práticas de negócios	28%	20%	16%	20%
Execução e gerenciamento de processos	7%	19%	10%	13%
Fraudes Externas	12%	17%	20%	22%

Tabela 13  
**Perdas Operacionais – Banco Bradesco**

<b>BRADESCO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Recursos humanos	38%	42%
Fraudes externas	33%	28%

Outra característica observada neste item foi a falta de regularidade na divulgação das IFs. A CEF cita desde 2014 em seu relatório Pilar 3, no tópico “Comunicação e informação sobre riscos e capital”, que são reportadas “as perdas mais relevantes de forma comparativa e evolutiva, por evento, mostrando a situação atual e a projeção para o ano, as ações de mitigação realizadas e os resultados esperados”, porém, não divulga valores ou percentuais.

Em 2013, o Bradesco divulgou a evolução das perdas operacionais de 2011 a 2013, agrupada por faixas de valores, como visto anteriormente. O HSBC em 2013 divulgou quais categorias tiveram materialização de riscos, sem informar percentuais ou valores envolvidos. Foram elas fraudes externas; perdas legais, principalmente cíveis e trabalhistas; falhas em processos/procedimentos decorrentes de erros de interpretação ou má intenção; e falha ou

indisponibilidade de sistemas. Nos dois casos, Bradesco e HSBC deixaram de divulgar este tipo de informação nos relatórios de 2014 e 2015.

Banco do Brasil e Banco Votorantim são os únicos que mantêm a publicação dos percentuais de composição das perdas operacionais nos três anos pesquisados. Cabe ressaltar que o Banco Votorantim é resultado de uma associação entre o Banco do Brasil e o Grupo Votorantim, o que justificaria a divulgação de informações semelhantes nos dois relatórios.

#### Item 1.5.5 – Programa de Continuidade de Negócios.

A aplicação da metodologia de Análise de Impacto nos Negócios (*BIA – Business Impact Analysis*) viabiliza o planejamento estratégico da gestão de crises com o objetivo de garantir a continuidade do negócio e consequentemente preservar os *stakeholders*. Basicamente, o programa prevê uma série de procedimentos que permitem a realocação ou recuperação de operações em decorrência de interrupções, como recuperação de base de dados e sistemas críticos, realocação de pessoal em caso de contingências em local de trabalho, além de outras situações consideradas críticas para o desempenho da IF.

Os bancos Itaú, CEF, Bradesco, Santander, BTG Pactual, Safra e Votorantim declaram usar o programa.

Item 1.5.6 – Declaração formal do Apetite ao Risco Operacional como ferramenta de gestão.

Consiste na declaração formal de quanto de risco a IF está disposta a aceitar para atingir os seus objetivos e a atuação dos gestores dentro deste limite pode ser monitorada com metodologia e periodicidade definida pela administração. Para esta categoria, os bancos BTG Pactual e Safra não citaram a determinação de Apetite de Risco em seus relatórios. Os bancos Votorantim, HSBC, Santander e CEF declaram usar esta ferramenta na GRO. Os demais bancos (Banco do Brasil, Itaú e Bradesco), dizem usá-la na gestão de riscos da IF, sem especificar a GRO, o que levou a classificar a categoria como parcialmente presente para estes bancos. Porém, este posicionamento se mostra mais abrangente, está sendo citado como ferramenta de gestão para toda a IF e, portanto, engloba a GRO e pode ser considerada uma categoria presente em 78% das IFs.

## 4.2 Isomorfismo normativo

Apesar da profissionalização na GRO não ser um assunto abordado no Relatório Pilar 3, foi possível identificar evidências de atuação dos mecanismos do isomorfismo normativo.

Das 9 categorias pesquisadas, 7 foram evidenciadas, representando 78%. A Tabela 14 demonstra o resultado da pesquisa.

**Tabela 14**  
**Categorização do isomorfismo normativo – Resultado da pesquisa**

Tabela 14

Categorização do isomorfismo normativo - Resultado da pesquisa		B.BRASIL			ITAÚ			CEF			BRADESCO			SANTANDER			BTGPACTUAL			HSBC			SAFRA			VOTORANTIM			GERAL			
CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	% P+PR
2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco			x			x			x			x			x			x			x			x			x	3	6	67%	
	2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional			x			x			x			x			x			x			x			x			x	2	7	78%	
	2.1.3 Exige formação superior específica	x			x			x			x			x			x			x			x			x			9			
	2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle																												5	4	44%	
2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas	x			x						x			x						x			x			x			7	2	22%	
	2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais			x			x			x			x			x			x			x			x			x	9		100%	
2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	x			x			x			x			x			x			x			x			x			9			
2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas			x			x			x			x			x			x			x			x			x	7	2	22%	
2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	x			x					x			x			x			x			x			x			x	6	3	33%	

Vinculada à padronização de conhecimento e conduta, os itens 2.1.1 – Promover a disseminação da cultura de risco e 2.1.2 – Efetuar treinamento em Risco Operacional podem ser associados ao uso do Modelo das três Linhas de Defesa, uma vez que a 1ª linha de defesa engloba a gestão e operacionalização do negócio que necessita de uma visão mais apurada da GRO. Das quatro IFs que declaram usar deste modelo (Itaú, Santander, HSBC e Safra) somente o Safra declara não praticar a disseminação da cultura de riscos e o treinamento em riscos operacionais.

Esta relação pode ser vista no relatório do Itaú quando ressalta que sua agenda de risco operacional tem base na disseminação de cultura de riscos e controles para os colaboradores por meio de treinamentos, o que lhes dará melhor entendimento do assunto e de seu papel na mitigação de cada um deles. O Santander declara adotar o modelo estruturado por linhas de defesa, cabendo à 1ª linha de defesa a identificação dos riscos, gerenciamento e reporte, e a IF considera como fator de abrangência e sustentabilidade a disseminação da cultura de riscos operacionais por meio de comunicação interna, cursos “online” e outros meios, reforçando a responsabilização de todos os funcionários na gestão e controle dos riscos operacionais dentro da organização.

Os itens 2.1.3 – Exige formação superior específica e 2.3.1 – Faz referência direta a contratação de colaboradores dentro de um mesmo segmento representam uma forma de manifestação do isomorfismo normativo que não é divulgada através do Relatório Pilar 3. Sendo assim, o fato de não identificar evidências destes dois itens não significa que eles não ocorram nas IFs pesquisadas.

*Networks* (Item 2.2.1) ou Associações profissionais (Item 2.5.1) demonstram ter pouco impacto nas manifestações do isomorfismo normativo. O primeiro só foi citado pelos bancos CEF e Bradesco e o segundo, por CEF, Bradesco e Santander.

A CEF e o Bradesco fazem referência à adoção dos modelos dos institutos internacionais *Disaster Recovery Institute International – DRII* e *Business Continuity Institute – BCI* como base para o desenvolvimento do programa de continuidade de negócios, além de normas como NBR 15999 da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas e a ISO 22301 da *International Organization for Standardization*.

#### **4.2.1 Categorias incluídas na categorização do isomorfismo normativo**

O item 2.1.4 – Certificação independente do ambiente de controle.

Item foi incluído pois a prática representa uma forma de promover uma educação formal e padronizada e, conseqüentemente, promover uma base de conhecimento que irá nortear ações futuras. Outro enfoque é de que o órgão avaliador também pode ser o agente de disseminação das práticas da IF, como ocorre com os serviços de auditoria analisado por Han (1994). Os bancos Itaú, Bradesco, Santander e Safra declaram realizar este tipo de avaliação.

No Santander, utiliza-se o Modelo de Controles Internos baseado na metodologia desenvolvida pelo COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission e está aderente aos requerimentos dos reguladores (BACEN, CVM, BM&FBOVESPA) e lei Sarbanes-Oxley (Security Exchange Commission), possuindo certificação específica desta última. O Bradesco e o Itaú possuem a governança estruturada para controlar e acompanhar a GRO, certificando o ambiente de controle de maneira independente. O banco Safra cita a auditoria externa como sua quarta linha de defesa e responsável por avaliar os ambientes de controles internos, procedimentos e processos, solicitando planos de ação para melhorias e adequações necessárias.

O item 2.2.2 – Atribuições de Comitês, Diretorias e similares na EGRO.

Foi incluído na pesquisa por identificar-se que todas as IFs citam as atribuições e responsabilidades dos órgãos criados para gerir a EGRO. Todavia, não é possível associar os órgãos a um plano de carreira, que foi uma das sugestões de DiMaggio e Powell (1983) para a manifestação do isomorfismo normativo ao analisar a homogeneização da estrutura de cargos das empresas. Somente o Banco do Brasil e Santander faziam referências à nomenclatura de cargos (Item 2.4.1) que permitissem comparação e identificação de planos de carreira semelhantes. Ao se comparar as descrições que cada IF faz de sua EGRO, vê-se que está vinculada a sua estrutura de governança corporativa, com citação do Conselho de Administração, conselhos, comitês, superintendências, vice-presidências e diretorias. A abrangência da estrutura varia de banco para banco. Num dos extremos o BTG Pactual declara de forma muito sucinta que seus instrumentos de gestão de riscos são submetidos a aprovação dos comitês *Risk Committee* e *Management Committee Brazil*, e que eventuais exceções devem ser tratadas em comitês específicos, que levou a IF a classificar a categoria como parcial nos anos de 2014 e 2015. No outro extremo, há o Banco Itaú, que vincula sua estrutura de gestão de riscos com as três linhas de defesa, citando até o nível de diretoria e gestores operacionais e de negócios com suas respectivas responsabilidades, e a CEF, que faz o mesmo tipo de descrição envolvendo até o nível de diretorias e unidades gestoras.

A descrição das atribuições de Comitês, diretorias e similares que compõem a EGRO é uma demanda da Resolução BACEN 3380 (2006), o que faz com que esta categoria pudesse ser reclassificada como pertencente ao isomorfismo coercitivo.

### **4.3 Isomorfismo mimético**

Neste tipo de manifestação, é possível verificar uma homogeneidade entre as práticas adotadas pelas IFs, mesmo não havendo referência direta a adoção de métodos advindos de outras organizações (Itens 3.2.1, 3.3.1 e 3.5.1). A Tabela 15 representa o resultado da pesquisa, e percebe-se que as práticas são citadas por quase todas as IFs:

**Tabela 15**  
**Categorização do isomorfismo mimético – Resultado da pesquisa**

Tabela 15

Categorização do isomorfismo mimético - Resultado da pesquisa		B.BRASIL			ITAÚ			CEF			BRADESCO			SANTANDER			BTG PACTUAL			HSBC			SAFRA			VOTORANTIM			GERAL					
CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	% P+PR		
	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		9	100%	
	3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais																																	
3.1	Tecnologias novas ou insuficientes	x				x			x			x			x		x				x			x			x		2	7	78%			
	3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional		x	x					x			x			x	x					x			x			x		3	6	67%			
	3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	x				x			x	x					x			x			x			x			x		8	1	11%			
3.2	Transferência ou rotatividade de empregados																																	
	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	x				x			x			x			x			x			x			x			x		9					
3.3	Referências de modelos e políticas de outras organizações	x				x			x			x			x			x			x			x			x		9					
3.4	Relação Matriz e Filiais																																	
	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais		x			x			x			x			x	x					x			x			x		2	7	78%			
3.5	Aquisições e Fusões	x				x			x			x			x			x			x			x			x		9					
3.6	Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais		x			x			x			x			x	x					x			x			x		2	7	78%			
	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz		x			x			x			x			x	x					x			x			x		2	7	78%			
	3.6.2 Uso de indicadores de <i>benchmark</i>		x			x			x			x			x	x					x	x					x		2	7	78%			

Em função do volume de operações, já era esperado que as IFs tivessem desenvolvido sistemas informatizados e adotado metodologias que permitissem uma gestão mais adequada da GRO, como observado no item 3.1.1. Somente o HSBC cita o nome das tecnologias utilizadas: ORION como sistema global e GWIS/CRO como sistema local. As demais IFs citam termos como ferramenta específica, sistema de informática proprietário, banco de dados estruturado e sistema informatizado para nomear suas ferramentas de acompanhamento e reporte da GRO.

Por não citar nominalmente as tecnologias adotadas, não é possível afirmar que alguma IF tenha adotado a mesma tecnologia de outra que tenha sido vista como um caso de sucesso dentro do mesmo segmento.

No item 3.1.2 constata-se que 7 IFs citam a busca por tecnologias para a criação de Base de Dados de perdas operacionais realizadas. Não citam esta prática o banco BTG Pactual e o Banco do Brasil. Este último publica estatística de perdas operacionais classificadas por categoria desde o Relatório Pilar 3 de 2013; portanto, deduz-se que possui esta tecnologia, mesmo sem citação explícita da prática. Neste tópico, também, o HSBC informa utilizar o sistema local GWIS/CRO para contabilizar e armazenar dados das perdas operacionais. O Banco Safra diz utilizar sistema informatizado e os demais falam sobre a manutenção de base de dados interna para armazenar as informações. Não foi possível identificar nenhuma tecnologia que tenha se destacado a ponto de merecer citação no relatório.

A busca do desenvolvimento do modelo interno para quantificar as expectativas de perdas operacionais abordada no item 3.1.3 é a expectativa do Comitê de Basileia para as principais IFs que atuam internacionalmente, como apresentado por Cherobim e Alves (2006). Como reflexo, esta também é a busca das IFs no Brasil. Somente BTG Pactual e Votorantim não citam o desenvolvimento deste modelo.

Neste quesito, vale a pena ressaltar a posição pioneira do Bradesco, que foi a primeira IF no país autorizada pelo BACEN a utilizar, desde janeiro de 2013, seus modelos internos de risco de mercado para apuração do capital regulamentar. Quanto ao desenvolvimento do modelo interno para risco operacional, o banco informa que já utiliza dados internos de perdas operacionais e é membro do consórcio mundial de base de dados de perdas operacionais denominado *Operational Riskdata Exchange* – ORX. Os dois elementos são necessários para apuração do risco operacional baseado em modelo interno AMA.

Identifica-se uma forte influência da padronização de procedimentos entre matriz e filiais (Itens 3.4.1 e 3.6.1), uma vez que a regulamentação do BACEN aplica-se ao consolidado econômico-financeiro. Apenas os bancos BTG Pactual e Votorantim não declaram essa prática em seus relatórios. O Banco BTG Pactual opera com o modelo *Partnership*, adotado por IFs norte-americanas, que estimula a promoção de colaboradores a sócios e difere da relação tradicional entre matriz e filiais. Já o Banco Votorantim é resultado de uma parceria entre o Banco do Brasil e o Grupo Votorantim; apesar de não declarar que segue determinações de uma matriz, das 34 categorias pesquisadas, somente 8 das respostas do Banco Votorantim diferem das apresentadas pelo Banco do Brasil.

Inicialmente, optou-se por classificar a relação matriz e filiais como uma categoria de manifestação do isomorfismo mimético, como apresentado por González González (2012). Porém, após a leitura dos relatórios, fica evidenciado que neste segmento a relação entre matriz e filiais se mostra mais próxima da imposição direta de procedimentos e padrões operacionais, que são uma característica do isomorfismo coercitivo.

O uso de indicadores para acompanhamento da GRO, como se vê no item 3.6.2, é uma prática usada por 78% das IFs pesquisadas, não sendo citada apenas pelos bancos BTG Pactual e Safra. Como exemplo, o Banco do Brasil e Bradesco declaram que o acompanhamento de limites e indicadores de risco operacional faz parte das atividades de controle do processo de GRO; o Banco Itaú utiliza indicadores chave de risco como ferramenta no gerenciamento dos processos; a CEF informa que está desenvolvendo um sistema de indicadores de ambiente de negócios e de controles internos com o objetivo de incorporá-los ao modelo interno de mensuração de capital.

Paralelo a isso, todas as IFs divulgam em seus relatórios o Índice de Basileia, que é um indicador internacional definido pelo Comitê de Basileia de Supervisão Bancária, que recomenda a relação mínima de 8% entre o capital e os ativos ponderados pelos riscos.

#### ***4.3.1 Categorias incluídas na categorização do isomorfismo mimético***

Item 3.1.4 – Desenvolve uso da metodologia LDA – *Loss Distribution Approach*

Ao incluir esta categoria no isomorfismo mimético havia a expectativa de que as IFs divulgassem as ferramentas utilizadas no cálculo de alocação de capital, o que permitiria uma comparação e possível identificação de imitação entre elas.

Tal expectativa não se concretizou, pois foi citada somente pela CEF como metodologia de alocação de capital para Risco Operacional, na qual “as distribuições de

frequência e severidade dos eventos de risco operacional são usadas para o cálculo da alocação de capital.” As demais IFs citam a opção pela abordagem padronizada, mas não é feita referência a ferramentas, sistemas ou metodologias específicas na busca dos modelos internos para cálculo do capital de referência de risco operacional.

#### 4.3.2 Evidências de IFs seguindo casos de sucesso

Sendo esta a premissa do isomorfismo mimético, buscou-se um padrão que demonstrasse que as cinco IFs que possuíam os maiores ativos, reunidas no Grupo A, apresentavam maior quantidade de evidências identificadas, enquanto as demais IFs, reunidas no Grupo B, apresentassem uma quantidade significativamente menor de evidências. Aplicou-se a premissa para os três conjuntos de categorização do isomorfismo e obteve-se a posição apresentada na Tabela 16:

Tabela 16

#### Distribuição das evidências identificadas na pesquisa -2013 a 2015 (Parcial+Presente)

<b>IFs Grupo A ( 5 maiores Ativos Totais)</b>	<b>COERCITIVO</b>	<b>NORMATIVO</b>	<b>MIMÉTICO</b>	<b>TOTAL</b>
BB	11	4	5	20
ITAU	13	4	5	22
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	12	5	7	24
BRDESCO	11	5	6	22
SANTANDER	12	6	6	24
<b>Subtotal Grupo A</b>	<b>59</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>112</b>
<b>% sobre o total de evidências</b>	<b>60%</b>	<b>73%</b>	<b>66%</b>	<b>64%</b>
<b>IFs Grupo B ( demais IFs da amostra)</b>				
BTG PACTUAL	7	1	1	9
HSBC	11	3	6	20
SAFRA	10	2	5	17
VOTORANTIM	11	3	3	17
CITIBANK	-	-	-	-
<b>Subtotal Grupo B</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>63</b>
<b>% sobre o total de evidências</b>	<b>40%</b>	<b>27%</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>
<b>TOTAL DE EVIDÊNCIAS</b>	<b>98</b>	<b>33</b>	<b>44</b>	<b>175</b>

Entre as categorias relacionadas ao isomorfismo coercitivo, por estarem ligadas à legislação e regulamentação do setor, a distribuição de evidências entre os dois grupos é de 60% no Grupo A e de 40% no Grupo B, demonstrando que todas as IFs atendem às prerrogativas legais e buscam atender às regras e imposições pela busca de legitimidade. Portanto, não há destaque significativo de um dos grupos.

O isomorfismo mimético aparece com 66% das evidências do Grupo A com destaque para os bancos HSBC e Safra que pertencem ao Grupo B e apresentaram evidências em seus relatórios no mesmo patamar das IFs do Grupo A, ou seja, 6 categorias no HSBC e 5 categorias no Safra. Aparentemente, as práticas relacionadas à busca de tecnologias para auxílio na GRO e o uso de sistemas e relatórios para o gerenciamento e a regulamentação na relação entre matriz e filiais estão mais maduras e consistentes entre a maioria das IFs. Os bancos Votorantim e BTG Pactual são os que apresentam menor volume de evidências do isomorfismo mimético. Considerando a associação existente entre o Banco do Brasil e o Banco Votorantim, é possível considerar que, no curto prazo, este último apresentará um maior volume de evidências neste grupo, por influência do Banco do Brasil. A única IF que destoa das demais é o BTG Pactual que demonstra estar com foco somente nas categorias ligadas ao atendimento da legislação e da regulamentação do setor.

O isomorfismo normativo apresenta a maior diferença entre os dois grupos, demonstrando que a preocupação com a profissionalização da GRO, que passa pela maior conscientização do risco e a importância da sua gestão, dentro de todos os níveis da organização, ainda não é compartilhada por todas as IFs pesquisadas, mas se mostra mais presente entre as de cinco maiores ativos.

As análises sobre as evidências do isomorfismo normativo demonstram que as práticas relacionadas a melhorias de processo foram desenvolvidas inicialmente pelos maiores bancos e tendem a ser seguidas pelos demais, configurando manifestação do isomorfismo mimético.

#### **4.4 Pontos de convergência**

Após a análise de cada grupo de categorizações, com a identificação das evidências mais e menos citadas e pontos de atenção de cada mecanismo de manifestação do isomorfismo, passou-se a olhar o resultado da pesquisa em busca de convergências de informações ou tendências entre as IFs.

A fase de atendimento da legislação e das imposições de regulamentações nacionais e internacionais sobre a GRO já se estabilizou e se incorporou à rotina das IFs. Observa-se isso ao notar que as evidências relacionadas ao isomorfismo coercitivo são praticadas pela quase totalidade das IFs, com pouco destaque para as evidências que se referem à imposição de *stakeholders* ou de herança/expectativa cultural.

Um fator que confirma esse amadurecimento é a busca por modelos internos avançados para o cálculo dos requerimentos de capital para risco operacional. Segundo o

relatório RCAP (BIS, 2013), por ocasião da avaliação das IFs brasileiras, estas se preparavam para a adoção dos modelos internos, mas se mostravam nos estágios iniciais do processo e não havia expectativa de nenhuma liberação do BACEN pelo período de pelo menos 3 anos. Como citado por Banzas (2005) e FEBRABAN (2008), este é o estágio ideal previsto pelo Comitê de Basileia em que as IFs sejam capazes de calcular o valor do requerimento de capital com base em sua realidade, respeitando seus aspectos individuais e culturais, mas seguindo as determinações mínimas dos órgãos supervisores e mediante aprovação destes últimos para o modelo adotado. Para o desenvolvimento do modelo interno, é necessário que a IF desenvolva uma sólida base de dados interna e externa de perdas operacionais, tenha um ambiente maduro de GRO com análise de cenários para fatores de controles internos considerados relevantes e que leve em consideração o ambiente de negócios da instituição e do país em que atua.

Na pesquisa foram identificadas evidências em categorias que demonstram que as IFs se preparam para a adoção dos modelos internos.

A fase de amadurecimento e aperfeiçoamento do ambiente de GRO pode ser comprovada com os altos índices de evidenciação das práticas relativas à profissionalização, como disseminação da cultura de risco, treinamentos em risco operacional, adoção do modelo das três linhas de defesa. Foi identificado o uso de tecnologia para a criação ou manutenção da base de dados de perdas, a demanda por padronização de procedimentos entre empresas do mesmo grupo e o uso de indicadores para acompanhamento de *performance* e atingimento de metas, o que garante a uniformização e controle da estratégia.

As práticas de priorização de riscos, declaração formal do apetite de riscos como ferramenta de gestão, a divulgação das perdas operacionais e a certificação independente do ambiente de controle surgem de forma menos expressiva na pesquisa, mas demonstram a preocupação das IFs de estabilizar a GRO e buscar níveis mais avançados que demonstrem maior domínio sobre o risco operacional.

#### **4.5 Isomorfismo na GRO de Instituições Financeiras: imposição ou opção?**

Uma análise simplista da proposta de DiMaggio e Powell (1983) ao apresentar o isomorfismo e seus mecanismos de atuação, dá a entender que as IFs se mobilizaram apenas para atender às exigências legais e demandas do Comitê de Basileia, uma vez que o não atendimento tem como consequência principal a impossibilidade de operar no setor bancário brasileiro.

Por outro lado, quando surgiu a iniciativa do Comitê de Basileia para que as IFs ao redor do mundo implantassem uma EGRO, os primeiros movimentos nesse sentido mostraram que as atividades previstas para esta estrutura já eram executadas, na maioria das vezes, pelas Auditorias Internas, mesmo que naquele momento a manutenção de bancos de dados com registro de perdas e indicadores específicos fossem ferramentas ainda incipientes. A exigência da implantação da EGRO como determinação legal deu ao processo a valorização e o estímulo necessário para sua expansão e sedimentação dentro das IFs. (BCBS, 1998; Pedote, 2002).

Oliver (1991) e Machado-da-Silva et al. (2005) entendem que as decisões organizacionais não são tomadas de forma irracional e as regras não são seguidas apenas de forma reativa, para obtenção de vantagem ou ganho financeiro. O setor bancário possui grande responsabilidade social, haja vista os efeitos mundiais da crise financeira de 2008, quando ficou clara a exigência de um elevado comportamento ético por parte das IFs e de um sistema controlador que garantisse a liquidez, a continuidade e a confiança nos agentes do setor.

Neste trabalho, vê-se que a obrigação legal é o ponto de partida e a adoção das regras do Comitê de Basileia não foi uma opção. Como visto no trabalho de Pedote (2002) ao analisar o estágio de desenvolvimento da GRO em IFs antes das exigências do Comitê, identificou-se que as ferramentas utilizadas não diferiam muito das utilizadas atualmente; a mensuração das perdas estava em processo inicial; a GRO estava focada na manutenção de estratégias e poucas IFs possuíam pessoal locado exclusivamente na atividade. O marco da mudança veio com a Resolução 2554 de 24/09/1998 que determinou a implantação de estruturas de controles internos para as IFs que atuam no Brasil.

O resultado da pesquisa sobre as categorias do isomorfismo coercitivo corrobora este fato, já que temos evidências de todas as categorias e as que envolvem imposição legal aparecem quase na totalidade das IFs pesquisadas. Em um movimento posterior, observa-se a incorporação da EGRO nos processos da organização e a busca por melhorias e pela excelência surge como um diferencial competitivo, uma vez que as informações são divulgadas ao público de forma compilada e organizada, permitindo comparações e maior conhecimento para a tomada de decisão dos *stakeholders*.

## 5 Conclusão

O objetivo principal deste trabalho foi levantar e apresentar as evidências do isomorfismo através de seus três mecanismos de atuação: coercitivo, normativo e mimético, ao se analisar o Relatório Pilar 3 divulgado pelas IFs que atuam no Brasil. A relação completa das evidências presentes nos relatórios consta das Tabelas 10, 14 e 15, que integram este trabalho.

Na categorização do isomorfismo coercitivo, identificou-se que das 15 categorias pesquisadas, 14 estavam presentes nos relatórios e 1 estava parcialmente presente, o que confirma a forte atuação coercitiva neste segmento. Nas categorias relacionadas ao atendimento da legislação, destacam-se: publicar o Relatório Pilar 3 para atendimento da legislação; ter uma EGRO que siga as determinações de órgãos governamentais; ter sido implantada conforme estabelecido por grupos de interesse; adotar as melhores práticas preconizadas pelo Comitê e apresentar os requerimentos de capital calculados seguindo suas regras. Num segundo grupo de categorias com mais de 50% de evidências identificadas, há a abordagem no relatório de outros riscos a que a IF está sujeita, além dos obrigatórios por lei; manter um Plano de Continuidade de Negócios; adotar o Modelo das Três Linhas de Defesa e utilizar a priorização de riscos, demonstrando que estas práticas foram legitimadas e adotadas pela maioria das IFs como ferramentas de GRO.

Outro fator relevante do isomorfismo coercitivo, diz respeito à divulgação das perdas operacionais como prática de GRO citado por 67% das IFs, mas somente Banco do Brasil, Votorantim e Bradesco (33%), divulgaram dados em seus relatórios. Ao se combinar esta informação com a busca de tecnologias para manter uma base de dados de perdas operacionais, citada por 78% das IFs, é possível concluir que, mesmo sem divulgação, os bancos estão apurando e utilizando os dados das perdas como forma de GRO. O fato dos bancos Bradesco e HSBC terem abordado nos relatórios suas principais perdas operacionais em 2013 e terem deixado de divulgá-las ou citá-las nos anos seguintes é um comportamento que chama a atenção nesta categoria.

Na análise da categorização do isomorfismo normativo, o destaque fica por conta da divulgação das atribuições e responsabilidades de Comitês, diretorias e assemelhados. As IFs vinculam a gestão de riscos com as práticas de governança corporativa e apresentam composições semelhantes.

Na sequência apresenta-se o treinamento em risco operacional e a disseminação da cultura de risco, presentes em 78% e 67% das IFs, respectivamente. Estas categorias estão

ligadas a profissionalização e normatização do setor, difundindo o conceito de que a responsabilidade pelo conhecimento e contenção do risco é do gestor operacional e de negócios.

Nas categorias do isomorfismo mimético destaca-se a busca ou uso de tecnologia para auxiliar na GRO, citada por 100% das IFs, e a busca de tecnologias para criação da base de dados de perdas operacionais, citada por 78% delas. A expectativa inicial da pesquisa era identificar tendências ou detalhamentos do uso de tecnologias nestas duas categorias. Entretanto, o resultado da pesquisa demonstrou que, exceto pelo HSBC, que cita nominalmente a tecnologia adotada, as demais citam nomes genéricos e não apresentam detalhes que permitam comparação entre as tecnologias adotadas.

As categorias que tratam da obediência a determinações entre matriz e filiais, da padronização destes procedimentos e do uso de indicadores como ferramentas de gestão e acompanhamento, aparecem em 78% das IFs. Apesar de González González (2012), Irvine (2008) e Neu et al. (2002) terem considerado estas práticas como manifestações do isomorfismo mimético, o fato do BACEN determinar que sua regulamentação se aplica ao consolidado econômico-financeiro da IF torna essas categorias mais próximas de uma manifestação do isomorfismo coercitivo do que do mimético.

Ao buscar as evidências de isomorfismo mimético com a separação das IFs pesquisadas em dois grupos, sendo o Grupo A composto pelas que possuem os 5 maiores ativos e as demais compondo o Grupo B, identificou-se um equilíbrio entre as manifestações do isomorfismo coercitivo e mimético. As manifestações do isomorfismo normativo são as que apresentam maior concentração entre as IFs do Grupo A. Sendo assim, os bancos do Grupo B apresentam uma tendência de seguir os exemplos de sucesso do Grupo A, configurando a ação do isomorfismo mimético.

Entre os objetivos específicos deste trabalho, foi proposto identificar os pontos de convergência das evidências apresentadas e avaliar por que ocorrem. Cada mecanismo atua e dá sua contribuição para a instituição e também para a homogeneidade do setor, como citado por Slack e Hinings (2014), Mizruchi e Fein (1999), Alver et al. (2013), Brandau et al. (2013), Cheng e Yu (2008), Lacombe e Chu (2008) e Neu et al. (2002), que entendem que os três mecanismos do isomorfismo podem atuar simultaneamente, contrariando a ideia de DiMaggio e Powell (1983) de que os três mecanismos são diferentes e atuam de forma independente.

A pesquisa demonstra que após implantar as demandas legais e regulatórias, as IFs estão focadas no desenvolvimento dos modelos internos para o cálculo do capital de referência e, para isso, precisam manter sólidas bases de dados de perdas operacionais

internas e externas, além de possuir um ambiente maduro de GRO. O esforço em atingir este estágio fica visível ao se constatar a busca da profissionalização e do aperfeiçoamento da GRO, que aparece nos altos índices de evidenciação em categorias como disseminação da cultura de risco (67%), treinamento em risco operacional (78%) e adoção do Modelo de Três Linhas de Defesa (56%). Foram identificadas categorias que demonstram a preocupação com o sucesso dessa estratégia, como o uso de tecnologia na manutenção da base de dados de perdas operacionais, a padronização de procedimentos, a exigência de adoção deles entre as empresas do mesmo grupo e o acompanhamento de desempenho através de indicadores, que aparecem na pesquisa com altos índices de presença (78%).

Quanto à adoção da GRO ter sido motivada por exigência legal ou por opção, o que se constata é que algumas práticas de GRO já eram usadas anteriormente, como visto no resultado da pesquisa do BCBS (1998), na implantação das áreas de Controles Internos para atendimento da Resolução 2554 de 24/09/98, na pesquisa da FEBRABAN (2004) que lista as ferramentas de GRO adotadas pelas IFs. Porém não havia, até aquela data, regulamentação que tornasse a GRO obrigatória e passível de supervisão independente, o que ocorreu somente em 2006 com a Resolução 3380.

A exigência legal veio em primeiro lugar e a coerção levou à modificação dos agentes. Modificações positivas influenciam os agentes e transformam o ambiente para melhor. Ao buscar a adoção dos modelos internos no cálculo do capital de referência, as IFs buscam o desenvolvimento e amadurecimento da GRO, demonstrando que estão em processo de mudança positiva. Não é possível concluir se o processo teria sido implantado com o mesmo sucesso se não houvesse pressão regulamentar e legal.

O segmento bancário se destaca pela forma estruturada de realizar sua GRO. As informações públicas divulgadas pelo BCBS e pelo BACEN, seja através de princípios (Anexo A) ou atividades/ações para execução de cada princípio (Anexo B), além dos próprios Relatórios Pilar 3 divulgados nos sites corporativos, permitem conhecer e avaliar as práticas de sucesso entre os bancos, proceder eventuais adaptações e implantar em outras organizações.

Entre as contribuições deste trabalho, foram identificados indicativos de novas pesquisas, tanto no segmento das IFs quanto nas formas de manifestação do isomorfismo. A forma heterogênea e não sequencial de cálculo dos valores de perda operacional sugere nova pesquisa envolvendo o levantamento e evolução dos valores de perdas operacionais apurados em determinado período, os tipos de perdas identificados e se houve redução em razão da atuação eficiente e eficaz da GRO. Quanto aos métodos adotados no desenvolvimento dos

modelos internos pode-se realizar uma pesquisa que identifique o estágio de evolução destes modelos entre as principais IFs.

Por inexistir evidências da exigência de formação específica para quem atua na GRO e da contratação de colaboradores dentro do segmento como forma de manifestação do isomorfismo normativo, sugere-se pesquisa específica sobre este tema. O mercado acadêmico oferece diversos cursos de pós-graduação e de especialização relacionados a gestão de riscos, sendo possível e esperado que tal formação superior faça parte do perfil deste profissional nas IFs. A contratação por indicação e dentro do mesmo segmento é citada por Lacombe e Chu (2008) como fator importante para a disseminação e homogeneização de práticas. As autoras relatam que muitas vezes novos profissionais são contratados exatamente por sua expertise, para promover mudanças de equipe e no sistema de gestão, o que, indiretamente promove a unificação das práticas.

O impacto que os avanços em tecnologia da informação têm neste segmento é considerável. Pesquisar a identificação, classificação e estudo da origem destas tecnologias no desenvolvimento dos modelos internos permitirá evidenciar a atuação do isomorfismo mimético e avaliar se há influência de empresas de consultoria ou auditoria.

Ao demonstrar a distribuição das evidências identificadas na pesquisa entre as IFs do grupo dos cinco maiores ativos totais (Grupo A) e as demais IFs, os dados sugerem pesquisas complementares, como identificar por que há itens que apresentam número de evidências tão baixo entre os bancos menores. Outra sugestão de pesquisa está em comparar a GRO adotada pelas IFs com a adotada por organizações de segmentos diferentes, que estejam sujeitas a regulamentações específicas como Certificação SOX e do mercado de capitais, avaliando como os três mecanismos do isomorfismo atuam entre elas, semelhanças e diferenças entre as práticas adotadas.

## Referências

- Alver, L., Alver, J., & Talpas, L. (2013). Accounting policy and institutional pressures: The case of Estonia. *GSTF Business Review (GBR)*, 3(1), 1-7.
- Alves, C. A. M., & Cherobim, A. P. M. S. (2009). Análise do nível de divulgação do risco operacional segundo recomendações do Comitê da Basileia: Estudo em bancos do país e do exterior. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(2), 57-86.
- Alves, M. T., & Matias, F. J. F. (2014). Gestão e divulgação do risco operacional e os acordos de Basileia: O caso dos maiores bancos portugueses. *Revista Universo Contábil*, 10(3), 172-193.
- Araújo, G. S., Moreira, J. M. D. S., & Clemente, R. D. S. M. (2005). Avaliação de métodos de exigência de capital para risco de ações no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 121-144.
- Banco Central do Brasil. (2012). Gestão integrada de riscos: A visão do Supervisor. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/ApresentacaoGestaoIntegradadeRiscosEProcessoDeSaneamentoAnteroFebrabanOut2012.pdf>
- Banco Central do Brasil. (2014). *Glossário. Basileia III*. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/glossario.asp?Definicao=1513&idioma=P&idpai=GLOSSARIO>
- Banco Central do Brasil. (2015). *Relatório 50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional*. Recuperado de <http://www4.bcb.gov.br/fis/TOP50/port/Top50.asp>
- Bank for International Settlements. (2013). *Regulatory consistency assessment programme (RCAP): Assessment of Basel III regulations in Brazil*. Recuperado de [http://www.bis.org/bcbs/implementation/l2\\_br.pdf](http://www.bis.org/bcbs/implementation/l2_br.pdf)
- Banzas, M. S. (2005). *Governança corporativa no setor bancário: Evolução recente no mercado brasileiro* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L.A. Reto, Trad.). São Paulo: Edições 70.
- Barroso, M. O., Lustosa, P. R. B., & Moraes, M. C. (2004). Disclosure de risco operacional em bancos no Brasil: Evidências preliminares à luz do Novo Acordo da Basileia. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo, SP, Brasil, 4. Recuperado de <http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos42004/352.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (1998). *Operational risk management*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs42.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Working paper on the regulatory treatment of operational risk*. Recuperado de [http://www.bis.org/publ/bcbs\\_wp8.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs_wp8.pdf)

- Basel Committee on Banking Supervision. (2003). *Sound practices for the management and supervision of operational risk*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2010). *Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Principles for the sound management of operational risk*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs195.htm>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2014a). *A brief history of the Basel Committee*. Recuperado de <http://www.bis.org/bcbs/history.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2014b). *Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs292.pdf>
- Belluzzo, L. G. M. (1995). O declínio de Bretton Woods e a emergência dos mercados “globalizados”. *Economia e sociedade: Revista do Instituto de Economia da UNICAMP*, 4(4-5), 11-20.
- Benli, V. F., & Celayir, D. (2014). Risk based internal auditing and risk assessment process. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 2(7), 1-16.
- Brandau, M., Endenich, C., Trapp, R., & Hoffjan, A. (2013). Institutional drivers of conformity: Evidence for management accounting from Brazil and Germany. *International Business Review*, 22(2), 466-479.
- Bresser-Pereira, L. C. (2010). A crise financeira global e depois: Um novo capitalismo? *Novos estudos – CEBRAP*, (86), 51-72. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002010000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002010000100003&lng=en&nrm=iso)
- Burke, J. F., & Jameson, S. E. (2015). Uma visão global da auditoria de serviços financeiros: Desafios, oportunidades e o futuro. *CBOK – The Global Internal Audit Common Body of Knowledge*. Recuperado de [http://www.iiabrasil.org.br/new/2015/downs/CBOK4\\_Uma\\_Visao\\_Global\\_da\\_Auditoria\\_de\\_Servicos\\_Financeiros\\_2015.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2015/downs/CBOK4_Uma_Visao_Global_da_Auditoria_de_Servicos_Financeiros_2015.pdf)
- Carvalho, L. N. G., Trapp, A. C. G., & Chan, B. L. (2004). Disclosure e risco operacional: Uma abordagem comparativa em instituições financeiras que atuam no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(3), 264-273.
- Chapelle A., Crama Y., Hübner G., & Peters J. P. (2004). Basel II and operational risk: Implications for risk measurement and management in the financial sector. [National Bank of Belgium Working Paper, n. 51]. National Bank of Belgium, Brussels, Belgium.
- Chaves-Demoulin, V., Embrechts, P., & Neslehová, J. (2005). Quantitative models for operational risk: Extremes, dependence and aggregation. *Federal Reserve Bank Of Boston: Meeting "Implementing Ama For Operational Risk"*. Recuperado de [ftp://ftp.math.ethz.ch/hg/users/embrecht/manuscript\\_cen.pdf](ftp://ftp.math.ethz.ch/hg/users/embrecht/manuscript_cen.pdf)

- Cheng, H., & Yu, C. J. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 17(3), 331-348.
- Cherobim, A. P. M., & Alves, C. A. M. (2006). Investigação sobre evidenciação do risco operacional: Estudo multicaso em instituições financeiras brasileiras. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(2), 124-138.
- Ching, H. Y., & Colombo, T. M. (2014). Enterprise risk management: Good practices and proposal of conceptual framework. *Journal of Management Research*, 6(3), 69-85.
- Circular BACEN 2784, de 27 de novembro de 1997.* Divulga novos fatores de risco dos referenciais objeto de operações de "swap" e respectivos coeficientes de correlação para fins de determinação dos riscos de derivativos (RCD) e altera os fatores "F" e "F'". Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/?legislacao>
- Circular BACEN 3477, de 24 de dezembro de 2009.* Dispõe sobre a divulgação de informações referentes à gestão de riscos, ao Patrimônio de Referência Exigido (PRE), de que trata a Resolução nº 3.490, de 29 de agosto de 2007, e à adequação do Patrimônio de Referência (PR), de que trata a Resolução nº 3.444, de 28 de fevereiro de 2007. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Circular BACEN 3678, de 31 de outubro de 2013.* Dispõe sobre a divulgação de informações referentes à gestão de riscos, à apuração do montante dos ativos ponderados pelo risco (RWA) e à apuração do Patrimônio de Referência (PR). Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Collis, J., & Hussey R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós graduação* (2a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Costa, P. H. S., & Baidya, T. K. N. (2003). Métodos de medição de risco de mercado: Um estudo comparativo. *Production Journal*, 13(3), 18-33.
- Danielsson, J., Embrechts, P., Goodhart, C., Keating, C., Muennich, F., Renault, O., & Shin, H. S. (2001). An academic response to Basel II [Special Paper n. 130]. LSE Financial Markets Group, London, UK. Recuperado de <ftp://ftp.math.ethz.ch/hg/users/embrecht/Basel2.pdf>
- Di Benedetto, E. A. N., & Silva, R. N. S. (2008). Analysis of the disclosure level by Brazilian financial institutions following the Basel Capital Accord (Basel II)-A multiple case study. *Brazilian Business Review (English Edition)*, 5(32), 181-197.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Embrechts, P., Furrer, H., & Kaufmann, R. (2003). Quantifying regulatory capital for operational risk. *Derivatives Use, Trading and Regulation*, 9(3), 217-233. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.134.5420&rep=rep1&type=pdf>
- Embrechts, P., & Hofert, M. (2011). Practices and issues in operational risk modeling under Basel II. *Lithuanian Mathematical Journal*, 51(2), 180-193.

- Eulerich, M., Theis, J., Velte, P., & Stiglbauer, M. (2013). Self-Perception of the Internal Audit Function within the Corporate Governance System. Empirical Evidence for the European Union. *Problems and Perspectives in Management*, 11(2), 57-72.
- Federação Brasileira de Bancos. (2004). *Pesquisa sobre práticas de gestão de riscos operacionais no mercado brasileiro*. Recuperado de [http://www.febraban.org.br/acervo.asp?id\\_pagina=81&id\\_paginaDe=78](http://www.febraban.org.br/acervo.asp?id_pagina=81&id_paginaDe=78)
- Federação Brasileira de Bancos. (2008). *Os Acordos de Basileia: Um roteiro para implementação nas instituições financeiras*. Recuperado de [http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id\\_texto=155&id\\_pagina=81&palavra=acordos%20de%20Basil%E9ia](http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=155&id_pagina=81&palavra=acordos%20de%20Basil%E9ia)
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gimenez, F. A. P., Hayashi, P., Jr., & Grave, P. S. (2008). Isomorfismo mimético em estratégia: Uma ferramenta para investigação. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(4), 35-39.
- Gomes, P. H. V., Ferreira, J. H. M., De Luca, M. M. M., & Ponte, V. M. R. (2013). Análise do nível de adesão ao disclosure do risco operacional pelos bancos com ações negociadas na BM&FBovespa. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 3(1), 36-56.
- González González, J. M. G. (2012). Reingeniería de procesos de negocio (BPR): Análisis de un caso desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico. *Innovar*, 22(46), 129-148.
- Grazziotin, A. (2002). *Controles internos e gestão de riscos em instituições financeiras* (Dissertação de Mestrado). Faculdades de Ciências Econômicas UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Han, S. (1994). Mimetic isomorphism and its effect on the audit services market. *Social Forces*, 73(2), 637-664.
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.
- Helbok, G., & Wagner, C. (2005). *Determinants of operational risk reporting in the banking industry*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Guenther\\_Helbok/publication/228183441\\_Determinants\\_of\\_Operational\\_Risk\\_Reporting\\_in\\_the\\_Banking\\_Industry/links/54299e050cf27e39fa8e6473.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Guenther_Helbok/publication/228183441_Determinants_of_Operational_Risk_Reporting_in_the_Banking_Industry/links/54299e050cf27e39fa8e6473.pdf)
- Instituto dos Auditores Internos do Brasil. (2013). *Declaração de posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles*. Recuperado de [http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As\\_tres\\_linhas\\_de\\_defesa\\_Declaracao\\_de\\_Posicionamento2\\_opt.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf)
- Irvine, H. (2008). The global institutionalization of financial reporting: The case of the United Arab Emirates. *Accounting Forum*, 32(2), 125-142.

- Koutoupis, A. G., & Tsamis, A. (2009). Risk based internal auditing within Greek banks: A case study approach. *Journal of Management & Governance*, 13(1-2), 101-130.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: As abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35.
- Machado-da-Silva, C. L., da Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, (Ed. Especial), 9-39.
- Martins G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais aplicadas* (2a ed.) São Paulo: Atlas.
- Minto, A., & Arndorfer, I. (2015). The four-line-of-defence model for financial institutions. Taking the three-line-of-defence model further to reflect specific governance features of regulated financial institutions [Occasional Paper No 11]. Financial Stability Institute, Bank of International Settlements-BIS, Basel, Switzerland.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.
- Nastase, P., & Unchiasu, S. F. (2013). Implications of the operational risk practices applied in the banking sector on the information systems area. *Accounting and Management Information Systems*, 12(1), 101-117.
- Neu, D., Ocampo Gomez, E., Ponce de León, O. G., & Flores Zepeda, M. (2002). 'Facilitating' globalization processes: Financial technologies and the World Bank. *Accounting Forum*, 26(3-4), 271-290.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Pedote, C. F. S. (2002). *Análise e gerenciamento de risco: Gestão do risco operacional em instituições financeiras* (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas- FGV, São Paulo, SP, Brasil.
- Pereira, J. M. (2006) Gestão do risco operacional: Uma avaliação do Novo Acordo de Capitais – Basileia II. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(6), 103-124.
- Power, M. (2003). The invention of operational risk [Discussion Paper No. 16]. ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation, London School of Economics and Political Science, London, England. Recuperado de <http://eprints.lse.ac.uk/21368/1/DP16.pdf>
- Resolução BACEN 2099, de 17 de agosto de 1994.* Aprova Regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, à instalação de dependências e à obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>

- Resolução BACEN 2554, de 21 de setembro de 1998.* Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Resolução BACEN 2804, de 21 de dezembro de 2000.* Dispõe sobre controles do risco de liquidez. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Resolução BACEN 3380, de 29 de junho de 2006.* Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Resolução BACEN 3464, de 26 de junho de 2007.* Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de mercado. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Resolução BACEN 3721, de 30 de abril de 2009.* Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de crédito. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Resolução BACEN 3921, de 25 de novembro de 2010.* Dispõe sobre a política de remuneração de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Recuperado de [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res\\_3921\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3921_v1_O.pdf).
- Resolução BACEN 4090, de 24 de maio de 2012.* Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento do risco de liquidez. Revoga a Resolução 2804 a partir de 01 de jan. 2013. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Resolução BACEN 4192, de 01 de mar. 2013.* Dispõe sobre a metodologia para apuração do Patrimônio de Referência (PR). Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Resolução BACEN 4193, de 01 de mar. 2013.* Dispõe sobre apuração dos requerimentos mínimos de Patrimônio de Referência (PR), de Nível I e de Capital Principal e institui o Adicional de Capital Principal. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Resolução BACEN 4388, de 18 de dez. 2014.* Altera disposições das Resoluções ns. 3.380, de 29 de junho de 2006, 3.464, de 26 de junho de 2007, 3.488, de 29 de agosto de 2007, 3.721, de 30 de abril de 2009, 3.988, de 30 de junho de 2011 e 4.090, de 24 de maio de 2012. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>
- Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2007). Assessing international accounting harmonization using Hegelian dialectic, isomorphism and Foucault. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(6), 739-757.
- Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Organizational Institutionalism and Corporate Governance. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(n. esp.), 173-198.

- Russo, P. T., Parisi, C., Megliorini, E., & Almeida, C. B. (2012). Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”: Um olhar baseado na teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(58), 7-18.
- Santos L. J., Macedo, M. A. S., & Rodrigues, A. (2014). Determinantes do nível de divulgação das recomendações do Pilar 3 do Acordo de Basileia 2 nas demonstrações financeiras de instituições bancárias que atuam no Brasil. *BBR – Brazilian Business Review*, 11(1), 26-50.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization Studies*, 15(6), 803-827.
- Torres, M. C., & Galdi, F. C. (2013). Análise da aderência do disclosure da gestão de riscos pelas instituições financeiras à Circular Bacen 3.477. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(21), 137-158.
- Trapp, A. C. G., & Corrar, L. J. (2005). Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: Análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(37), 24-36.
- Ulhoa, U., & Yamamoto, M. M. (1999). O patrimônio líquido exigido pelo conselho monetário nacional. *Caderno de Estudos FINECAFI*, (21), 1-23.
- Venard, B., & Hanafi, M. (2008). Organizational isomorphism and corruption in financial institutions: Empirical research in emerging countries. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 481-498.
- Vergara S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vergara S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração* (3a ed.) São Paulo: Atlas.

## Apêndice – Resultado a Pesquisa por Instituição Financeira

			<b>BANCO DO BRASIL</b>								
CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO COERCITIVO			2013			2014			2015		
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR
Influência política e problemas de legitimidade	1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			19			19			12
	1.2 Pressão governamental	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros.			12, 19, 58, 59, 62, 63, 73			19, 67, 68, 69, 74, 78, 82			18, 67, 82, 88, 89
		1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)	X		X		X				
	1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros.			8, 14, 18, 59			6, 14, 69			13, 67
	1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.1 Adoção das Melhores Práticas do BCBS			7, 19, 59			6, 19, 69			13, 67
		1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital			60			70			68
		1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.			9, 10			11, 71, 72, 73			15, 69, 71, 74, 6
	1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional			7, 10			9, 10, 19	X		
		1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa		X			X			X	
		1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura	X			X					14
		1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais			62			71			69
		1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)	X			X				X	
		1.5.6 Elabora declaração formal de Apetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura	X				X				X
	1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere a GRO por imposição de Stakeholders		X			X			X	
	1.7 Herança e expectativa cultural	1.7.1 Adere a GRO para corresponder à expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público	X				X			X	

FONTES: A autora com base no referencial teórico

## BANCO DO BRASIL

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO NORMATIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco			19, 60			19, 70			68	
		2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional			19, 60			70			68	
		2.1.3 Exige formação superior específica	X			X			X			
		2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle	X			X			X			
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas	X			X			X			
		2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais			59			67			66	
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	X			X			X			
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas			58			67			66	
	2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	X			X			X			

FONTE: A autora com base no referencial teórico

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO MIMÉTICO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO	X					70			68	
		3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais	X			X			X			
		3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional			19			19	X			
		3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	X			X			X			
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	X			X			X			
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	X			X			X			
	3.4 Relação Matriz e Filiais	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais			21, 59, 60, 61, 62			19, 68, 71, 74			66, 67, 80	
	3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X			X			
	3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz			59, 60, 61, 62			68, 71, 74			66, 67, 80	
		3.6.2 Uso de indicadores de benchmark			59, 60, 61, 62			19, 69, 70, 77			67, 81, 91	

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## BANCO ITAU

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO COERCITIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Influência política e problemas de legitimidade	1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			4			4			4	
	1.2 Pressão governamental	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros.			4, 11, 16, 18			5, 8, 9, 41				5
		1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)				46			47			
	1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros.										
		1.4.1 Adoção das Melhores Práticas do BCBS			12, 15, 39			10, 11				6, 7, 38
	1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital				11			5			5
		1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.				18, Relat Acesso Público			13, Relat Acesso Público			Relat Acesso Público
		1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional				10, 43, 44, 45			44, 45, 46			41
	1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa				5, 39, Relat Acesso Público			5, 41, Relat Acesso Público			Relat Acesso Público
		1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura				39, Relat Acesso Público			39, Relat Acesso Público			Relat Acesso Público
		1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais										
		1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)										
		1.5.6 Elabora declaração formal de Apetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura										
		1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere a GRO por imposição de Stakeholders				X		X			X
	1.7 Herança e expectativa cultural	1.7.1 Adere a GRO para corresponder à expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público				X		X			X	

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## BANCO ITAU

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO NORMATIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco			7, 39			41			38	
		2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional			39			41			38	
		2.1.3 Exige formação superior específica	X			X			X			Relat Acesso Público
		2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle			39			11, 41				
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas	X				X			X		
		2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais				8, Relat Acesso Público			41, Relat Acesso Público			Relat Acesso Público
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	X				X			X		
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas	X				X			X		
	2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	X				X			X		

FONTE: A autora com base no referencial teórico

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO MIMÉTICO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO			5			6			5	
		3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais			39, 41			39	X			
		3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional	X			X			X			
		3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	X			X			X			
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	X			X			X			
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	X			X			X			
	3.4 Relação Matriz e Filiais	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais			5			6			5, 38	
	3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X			X			
	3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz			39				41			38
		3.6.2 Uso de indicadores de benchmark			39				41			38

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## CEF - CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO COERCITIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Influência política e problemas de legitimidade	1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			34			4			4	
	1.2 Pressão governamental	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros.			29			11, 46, 48				11, 34, 48, 49, 56
		1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)	X				X			X		
	1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros.			4, 10			34, 52				16, 35, 49
	1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.1 Adoção das Melhores Práticas do BCBS			6			6				11
		1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital			33, 44			35				36
		1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.			34			4, 11, 14, 46				11, 15, 46
	1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional			4, 6, 28			11, 15				4, 16
		1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa	X			X			X			
		1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura			34			14				16
		1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais	X				X			X		
		1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)			28, 31, 32			33, 34				34, 35
		1.5.6 Elabora declaração formal de Apetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura		X			X					
	1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere a GRO por imposição de Stakeholders	X			X			X			
	1.7 Herança e expectativa cultural	1.7.1 Adere a GRO para corresponder à expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público			7			11				11

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## CEF - CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO NORMATIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco			28, 31, 32			34			16	
		2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional			32			34			35	
		2.1.3 Exige formação superior específica	X			X			X			
		2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle	X				X			X		
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas			32				34			35
		2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais			10,11				11			12
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	X			X			X			
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas	X			X			X			
	2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria			32			34	X			

FONTE: A autora com base no referencial teórico

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO MIMÉTICO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO			31, 46			33			34	
		3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais			29, 30, 46			33			34	
		3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional			4, 30, 32, 46			36			36	
		3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	X			X						37
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	X			X			X			
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	X			X			X			
	3.4 Relação Matriz e Filiais	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais	X					15			15	
	3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X			X			
	3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz	X						15			11, 12, 15
		3.6.2 Uso de indicadores de benchmark			30				36			5, 37

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## BRADESCO

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO COERCITIVO			2013			2014			2015		
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR
Influência política e problemas de legitimidade	1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			5			5			5
	1.2 Pressão governamental	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros.			5, 38			5, 38, 42			5, 9, 45
		1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)	X		X		X				
	1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros.			5, 44			5, 42			5, 9, 44
	1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.1 Adoção das Melhores Práticas do BCBS			9, 44			42			44
		1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital			38			38			37
		1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.			7, 42			7, 41			7, 39
	1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional			9, 37			9, 37			37
		1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa	X			X			X		
		1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura	X			X			X		
		1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais			39, 40	X			X		
		1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)			40			39			38
		1.5.6 Elabora declaração formal de Apetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura	X				X			X	
	1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere a GRO por imposição de Stakeholders		X			X			X	
	1.7 Herança e expectativa cultural	1.7.1 Adere a GRO para corresponder à expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público	X				X			X	

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## BRADESCO

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO NORMATIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco	X			X			X			
		2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional			8			8			8	
		2.1.3 Exige formação superior específica	X			X			X			
		2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle	X					37				10
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas	X						39			38
		2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais			11			9, 10, 11				11
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	X			X			X			
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas	X			X			X			
	2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria										41
												39
											38	

FONTE: A autora com base no referencial teórico

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO MIMÉTICO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO			8			8			8	
		3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais			37			38			37	
		3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional			5, 38			5, 38			5, 37	
		3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	X			X			X			
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	X			X			X			
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	X			X			X			
	3.4 Relação Matriz e Filiais	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais			9			5			5, 8	
	3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X			X			
	3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz			37				37			9, 37
		3.6.2 Uso de indicadores de benchmark				38	X					38

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## SANTANDER

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO COERCITIVO			2013			2014			2015		
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR
Influência política e problemas de legitimidade	1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			6, 37			7, 64			6
	1.2 Pressão governamental	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros.			6, 7, 31, 33, 51			8, 33, 35, 63			6, 32, 33, 35, 62
		1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)	X		X		X				
	1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros.			6, 31, 33, 51			7, 33, 35			31
		1.4.1 Adoção das Melhores Práticas do BCBS			6			7			6, 31
	1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital			31			33, 62			59
		1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.			16, 39			17, 41			61
	1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional			32			33			33
		1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa			32			33, 37			31
		1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura			32, 37			39			34
		1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais	X		X		X				
		1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)			31			34			34
		1.5.6 Elabora declaração formal de Apetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura	X		X						
	1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere a GRO por imposição de Stakeholders		X			X			6	
	1.7 Herança e expectativa cultural	1.7.1 Adere a GRO para corresponder à expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público	X				X			X	

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## SANTANDER

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO NORMATIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco			31, 33, 34, 37			33, 35, 36, 39			32, 34	
		2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional			33, 34			35, 36			32	
		2.1.3 Exige formação superior específica	X			X			X			
		2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle										33
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas	X			X			X			
		2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais				9			10			8, 9
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	X			X			X			
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas	X			X						32
	2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria										34

FONTE: A autora com base no referencial teórico

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO MIMÉTICO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO			32			38			32, 59	
		3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais			32	X			X			
		3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional			6, 50				62			59
		3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	X			X				X		
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	X			X			X			
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	X			X			X			
	3.4 Relação Matriz e Filiais	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais			6			8, 33, 63				7
	3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X			X			
3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz				8, 51			8, 63			7, 8	
	3.6.2 Uso de indicadores de benchmark				8, 32, 34			9, 34, 36			14, 31	

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## BTG PACTUAL

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO COERCITIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Influência política e problemas de legitimidade	1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			3			20			20	
	1.2 Pressão governamental	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros.			3			3, 20, 22			3, 20, 22	
		1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)	X		X		X					
	1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros.			3			3			3	
	1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.1 Adoção das Melhores Práticas do BCBS			19			20			20	
		1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital	X					22			22	
		1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.	X			X			X			
	1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional				19			20			20
		1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa	X				X			X		
		1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura	X				X			X		
		1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais	X				X			X		
		1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)				21			20			20, 21
		1.5.6 Elabora declaração formal de Apetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura	X					X			X	
	1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere a GRO por imposição de Stakeholders	X				X			X		
	1.7 Herança e expectativa cultural	1.7.1 Adere a GRO para corresponder à expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público	X				X			X		

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## BTG PACTUAL

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO NORMATIVO			2013			2014			2015		
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR
Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco	X			X			X		
		2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional	X			X			X		
		2.1.3 Exige formação superior específica	X			X			X		
		2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle	X			X			X		
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas	X			X			X		
		2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais				4	X			X	
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	X			X			X		
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas	X			X			X		
	2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	X			X			X		

FONTE: A autora com base no referencial teórico

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO MIMÉTICO			2013			2014			2015		
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR
Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO			21			20			21
		3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais	X			X			X		
		3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional	X			X			X		
		3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	X			X			X		
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	X			X			X		
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	X			X			X		
	3.4 Relação Matriz e Filiais	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais	X			X			X		
	3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X			X		
3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz	X			X			X			
	3.6.2 Uso de indicadores de benchmark	X			X			X			

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## HSBC

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO COERCITIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Influência política e problemas de legitimidade	1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			2, 5, 7			2			2, 7	
	1.2 Pressão governamental	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros.			6, 31			2, 5, 6, 8				2, 5, 6, 34
		1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)				15			15			
	1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros.			2, 5			2, 5, 6				2, 5, 6
		1.4.1 Adoção das Melhores Práticas do BCBS			15			15				5
	1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital			5, 6, 31			6, 34				6, 35
		1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.			12			12				13, 36
	1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional			5			33				5
		1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa			31			33, 34				34
		1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura	x			x				x		
		1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais		x		x				x		
		1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)	x			x				x		
		1.5.6 Elabora declaração formal de Apetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura				16			16			
	1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere a GRO por imposição de Stakeholders	x			x				x		
	1.7 Herança e expectativa cultural	1.7.1 Adere a GRO para corresponder à expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público	x			x				x		

FONTE: A autora com base no referencial teórico

			HSBC									
CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO NORMATIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco			15			15			16	
		2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional			15			15			16	
		2.1.3 Exige formação superior específica	X			X			X			
		2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle	X			X			X			
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas	X			X			X			
		2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais			13, 14			13, 14			14	
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	X			X			X			
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas	X			X			X			
	2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	X			X			X			

FONTE: A autora com base no referencial teórico

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO MIMÉTICO			2013			2014			2015		
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR
Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO			16			16, 35			35
		3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais			16, 31, 32		34			35	
		3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional			5, 31		5, 34			5, 34, 35	
		3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	X			X			X		
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	X			X			X		
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	X			X			X		
	3.4 Relação Matriz e Filiais	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais			15, 16			16			16
	3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X			X		
3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz			15			16			16	
	3.6.2 Uso de indicadores de <i>benchmark</i>			17			17			18	

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## SAFRA

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO COERCITIVO			2013			2014			2015		
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR
Influência política e problemas de legitimidade.	1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			4			3			3
	1.2 Pressão governamental	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros.			4, 17, 19			20			3, 4, 20, 21
		1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)	x		x		x				
	1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros.			19			20			21
	1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.1 Adoção das Melhores Práticas do BCBS			2			2			2
		1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital			8			8			8
		1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.	x					21			4, 19
	1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional			18			18			2
		1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa			17			17			16
		1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura	x			x			x		
		1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais.		x			x			x	
		1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)			19			19			18
		1.5.6 Elabora declaração formal de Appetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura	x			x			x		
	1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere a GRO por imposição de Stakeholders	x			x			x		
	1.7 Herança expectativa cultural	1.7.1 Adere a GRO para corresponder a expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público	x			x			x		

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## SAFRA

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO NORMATIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco	X			X			X			
		2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional	X			X			X			
		2.1.3 Exige formação superior específica	X			X			X			
		2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle	X					17		X		
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas	X			X				X		
		2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais			8			8				8, 16
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	X			X			X			
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas	X			X			X			
	2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	X			X			X			

FONTE: A autora com base no referencial teórico

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO MIMÉTICO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO			18			18			17	
		3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais			18			18			17	
		3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional	X			X						17
		3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	X			X				X		
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	X			X			X			
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	X			X			X			
	3.4 Relação Matriz e Filiais	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais			2			2			2	
	3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X			X			
	3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz			2			2			2	
		3.6.2 Uso de indicadores de benchmark	X			X			X			

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## VOTORANTIM

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO COERCITIVO			2013			2014			2015		
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR
Influência política e problemas de legitimidade	1.1 Legislação	1.1.1 Exigência de publicação por Lei ou Resolução do BACEN			5			4			4
	1.2 Pressão governamental	1.2.1 Atendimento a determinação de órgãos governamentais como BACEN, SFN-Sistema Financeiro Nacional, entre outros.			5, 42, 46			4, 11			4, 9, 46
		1.2.2 Adota modelos de remuneração ajustada ao risco, com o objetivo de atrair, reter e recompensar de forma meritocrática os seus colaboradores, incentivando níveis prudentes de exposição ao risco nas estratégias de curto, médio e longo prazo, em consonância com os interesses dos acionistas, reguladores e a cultura da organização. (Res. 3921 25/11/10)	X		X		X				
	1.3 Pressão de grupos de interesse	1.3.1 Atendimento a determinação de grupos de interesse como BCBS-Basel Committee on Banking Supervision, BIS-Bank for International Settlements, FEBRABAN-Federação Brasileira de Bancos entre outros.			5, 6, 46			4, 12			4
		1.4.1 Adoção das Melhores Práticas do BCBS			17	X					46
	1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais	1.4.2 Utilização dos Modelos BIA / ASA / AMA no cálculo do Requerimento de Capital			45			13			14
		1.4.3 Gestão de outros riscos decorrentes de produtos de seguros, previdência e capitalização, Socioambiental, Reputacional, Modelo, Regulatório, Atuarial, etc.	X					19, 44			50
	1.5 Regras e estruturas legitimadas que podem ser aplicadas por uma classe de organizações	1.5.1 Mantém Estrutura de Gestão de Risco Operacional			13			40			46
		1.5.2 Utiliza o Modelo das Três Linhas de Defesa	X			X			X		
		1.5.3 Inventário de Riscos/Riscos Relevantes/Riscos Priorizados como metodologia para foco de cobertura			9			11, 18, 41			20, 47
		1.5.4 Divulga as perdas operacionais, por categorias de eventos de risco, em termos percentuais			44			41			47
		1.5.5 Manutenção de Programa de Continuidade de Negócios (Gestão de Crises e Plano de Continuidade de Negócios)			44			42			48
		1.5.6 Elabora declaração formal de Apetite ao Risco Operacional como ferramenta para subsidiar gestores e disseminar cultura			42			43			51
	1.6 Imposição de Stakeholders	1.6.1 Adere a GRO por imposição de Stakeholders	X			X			X		
	1.7 Herança e expectativa cultural	1.7.1 Adere a GRO para corresponder à expectativa por ser uma organização tradicional e que respeita seu público	X			X			X		

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## VOTORANTIM

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO NORMATIVO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Associado a profissionalização	2.1 Educação formal padronizada	2.1.1 Promove a disseminação de cultura de gestão de risco			43			40			46	
		2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional			43			40			46	
		2.1.3 Exige formação superior específica			X	X			X			
		2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle	X			X			X			
	2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a desenvolvimento de novas práticas	X			X			X			
		2.2.2 Descreve as atribuições dos Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de Gestão de Riscos Operacionais			13			8			8, 46	
	2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento	2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do mesmo segmento	X			X			X			
	2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos	2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO. Listar e comparar com demais IFs pesquisadas	X			X			X			
	2.5 Recomendação de associações profissionais	2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria / auditoria	X			X			X			

FONTE: A autora com base no referencial teórico

CATEGORIZAÇÃO DO ISOMORFISMO MIMÉTICO			2013			2014			2015			
DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	A	P	PR	A	P	PR	A	P	PR	
Respostas de padrões para a incerteza através de soluções encontradas por outros	3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	3.1.1 Cita busca ou uso de tecnologias para auxiliar na GRO			43			40			46	
		3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais			42			40			46	
		3.1.3 Cita desenvolvimento de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional	X			X			X			
		3.1.4 Desenvolve utilização da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	X			X			X			
	3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	X			X			X			
	3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	X			X			X			
	3.4 Relação Matriz e Filiais	3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais	X			X			X			
	3.5 Aquisições e Fusões	3.5.1 Implantação de EGRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	X			X			X			
	3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	3.6.1 Exigência de padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz	X			X			X			
		3.6.2 Uso de indicadores de <i>benchmark</i>			42, 43			41			46	

FONTE: A autora com base no referencial teórico

## Anexo A – Princípios para as Melhores Práticas de Gestão de Risco Operacional

PRINCÍPIOS		DESCRIÇÃO
1	Cultura de Risco Operacional	O Conselho de Administração deve assumir a liderança de estabelecer uma forte cultura de gestão de risco. Em conjunto com a Alta Administração, deve oferecer suporte, elaborar normas e criar incentivos adequados para possibilitar a prática de um comportamento profissional e responsável.
2	Estrutura de Gestão do Risco Operacional	Os bancos devem desenvolver, implementar e manter uma estrutura de GRO com integração global de seus processos. Deve ser dimensionada para atender a uma série de fatores, incluindo natureza, tamanho, complexidade e perfil de riscos.
3	Conselho de Administração	O Conselho de Administração deve aprovar e rever periodicamente a estrutura de gestão de riscos. Deve supervisionar a Alta Administração para garantir que as políticas, processos e sistemas sejam efetivamente aplicados em todos os níveis de decisão.
4	Apetite e tolerância de Risco Operacional	O Conselho de Administração deve aprovar e rever o apetite ao risco e demonstrar a tolerância para o risco operacional, considerando a natureza, tipos e níveis de risco operacional que o banco está disposto a assumir.
5	A Alta Administração	A Alta Administração deve desenvolver e disponibilizar para aprovação do Conselho de Administração uma estrutura de gestão de riscos clara, eficaz e robusta de governança, com linhas bem definidas, transparentes e coerentes de responsabilidade. Também é responsável pela implementação e manutenção de forma consistente em toda a organização de políticas, processos e sistemas de gestão do risco operacional em todos os produtos, atividades, processos e sistemas, sendo compatível com o apetite ao risco e tolerância do banco.
6	Identificação e Avaliação de Riscos	A Alta Administração deve assegurar a identificação e avaliação do risco operacional inerente a todos os produtos, atividades, processos e sistemas para garantir que os riscos inerentes e os incentivos sejam bem compreendidos.
7	Gestão de mudanças	A Alta Administração deve assegurar que haja um processo de aprovação e avaliação do risco operacional para todos os novos produtos, atividades, processos e sistemas.
8	Acompanhamento e relatórios	A Alta Administração deve implementar um processo para monitorar regularmente os perfis de riscos operacionais e as exposições significativas a perdas. Deve existir um mecanismo de comunicação adequado entre a Diretoria, Alta Administração e os níveis de linha de negócios, permitindo uma gestão proativa do risco operacional.
9	Controle e mitigação	Os bancos devem ter um forte ambiente de controle que utilize políticas, processos e sistemas, controles internos e mitigação de riscos adequados, e/ou estratégias de transferência.
10	Resiliência e continuidade de negócios	Os bancos devem ter resiliência e planos de continuidade de negócios para assegurar a capacidade de operação em um local e limites de perdas correntes em caso de perturbação grave de suas atividades.
11	Papel da divulgação	As informações divulgadas ao público devem permitir às partes interessadas que avaliem a abordagem à gestão do risco operacional adotada pelo banco.
12	Princípio básico das Três Linhas de Defesa	O banco estabelece os papéis e as responsabilidades das Três Linhas de Defesa, incluindo gerenciamento da linha de negócios, a função de gestão de risco operacional corporativo independente e uma revisão independente.

Fonte: “*Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*” (BCBS, 2014b)

## Anexo B – Atividades/Ações Propostas pelo BCBS para Execução de cada princípio

<b>PRINCÍPIO 1: Cultura de Risco Operacional</b>	
1	Código de conduta ética ou política
2	Políticas de remuneração alinhada com a declaração do banco do apetite ao risco e tolerância
3	Políticas de remuneração que equilibram risco e recompensa
4	Treinamento de risco operacional disponível em toda a organização

<b>PRINCÍPIO 2: Estrutura de gerenciamento do risco operacional (EGRO)</b>	
5	Integração de EGRO em processo global de gestão de risco
6	Políticas documentadas e aprovadas no Conselho de Administração
7	Identifica as estruturas de governança utilizadas para gerenciar o risco operacional
8	Descreve cada risco operacional identificado e ferramentas de avaliação
9	Descreve o apetite e a tolerância ao risco operacional aceito pelo banco
10	Descreve a abordagem do banco ao estabelecer e monitorar limites
11	Estabelece relatórios de risco e MIS
12	Prevê uma sistemática comum de termos de risco operacional
13	Prevê a revisão e avaliação independente apropriada
14	Requer revisão das políticas sempre que ocorre uma alteração material
15	Inclui definições de risco operacional e tipos de eventos operacionais
16	Foi revisada e atualizada para garantir o alinhamento com os Princípios do Comitê de Basileia
17	Aplicação da EGRO a todos os grupos operacionais relevantes do banco e suas entidades
18	Descreve as funções e responsabilidades de cada uma das três linhas de defesa
19	Estabelece o mandato, composição e representação
20	Prevê a utilização da sistemática do risco operacional

<b>PRINCÍPIO 3: Conselho de Administração</b>	
21	Estabelece uma cultura de gestão e processos de apoio
22	Desenvolve ambientes de controle abrangente, supervisão dinâmica
23	Aprova as políticas da EGRO
24	Analisa regularmente a estrutura para garantir que mudanças no risco operacional decorrentes do mercado externo estão sendo gerenciado
25	Garante que a EGRO do banco está sujeita a revisão independente e eficaz
26	Assegura que a gestão aplica as melhores práticas à medida que estas evoluem
27	Estabelece linhas claras de responsabilidade de gestão e prestação de contas para a implementação de um forte ambiente de controle

<b>PRINCÍPIO 4: Apetite e Tolerância ao Risco Operacional</b>	
28	Articula a natureza, tipos e níveis de risco operacional
29	Foi aprovado e revisto pelo Conselho de Administração
30	O Conselho analisa periodicamente a adequação dos limites e a divulgação do apetite e tolerância ao risco operacional
31	A adesão do gerenciamento de indicadores do apetite de risco e na demonstração de tolerância

<b>PRINCÍPIO 5: Três Linhas de Defesa e Alta Administração</b>	
<b>A) Alta Administração</b>	
32	Desenvolve estruturas de governança claras, eficazes e robustas, com linhas de responsabilidade bem definidas, transparentes e coerentes
33	Estabelece e mantém mecanismos robustos e processos eficazes de solução de problemas
34	Desenvolve políticas específicas, procedimentos e sistemas para a gestão do risco operacional em conformidade com o apetite de risco / tolerância
35	Assegura a coordenação e a comunicação eficaz com o pessoal responsável pela gestão de riscos
36	Assegura que a gestão da função de risco operacional corporativo tenha estatura suficiente dentro do banco
37	Garante que as atividades do banco são conduzidas por uma equipe com a experiência necessária, capacidade técnica e acesso a recursos
38	Garante que o pessoal responsável pelo acompanhamento e pelo cumprimento tem autoridade independente
39	Garante a criação de comitês específicos e formais de gerenciamento de risco operacional
40	Recebe informação de comitês de risco operacional por país, negócio ou áreas funcionais
41	Atende em frequência apropriada, com tempo e recursos adequados
42	Mantém registros de operações do comitê que permitem a análise e avaliação
43	Nível adequado de formação de risco operacional está disponível em todos os níveis da organização

<b>B) Três Linhas de Defesa</b>	
44	Papéis e responsabilidades estabelecidos para as três linhas de defesa
45	Implementada uma abordagem mais refinada para atribuição de funções e responsabilidades específicas para as três linhas de defesa
46	Forte cultura de risco e uma boa comunicação entre as três linhas de defesa para garantir a boa governança do risco operacional

<b>C) Primeira Linha de Defesa</b>	
47	Responsabilidade de identificar e gerenciar os riscos operacionais inerentes produtos, atividades etc.
48	Dotada dos recursos adequados, ferramentas e treinamento para assegurar a conscientização de todos os riscos operacionais e eficácia da avaliação

<b>D) Segunda Linha de Defesa</b>	
50	Desafios (questionamentos) independentes estão devidamente evidenciados
51	Responsabilidades da segunda linha de defesa foram claramente atribuídas a outros grupos de controle interno ou centros de competência
52	Responsabilidades da segunda linha de defesa incluem o desenvolvimento e a apropriação das políticas de gestão de risco operacional
53	Função corporativa de risco operacional deve ter um número suficiente de pessoal com experiência na gestão de risco operacional
54	Função corporativa de risco operacional tem implementado um programa de garantia de qualidade que garante um desafio (questionamento) independente

<b>E) Terceira Linha de Defesa</b>	
55	As responsabilidades da terceira linha de defesa incluem revisão e desafio (questionamento) independente
56	Revisões e questionamentos são monitoradas por pessoas não envolvidas no desenvolvimento, implementação e operação da estrutura
57	Auditoria interna ou outras partes independentes dispõem de recursos suficientes para levar a cabo as suas responsabilidades como terceira linha de defesa
58	Cobrir de forma independente e adequada e verificar que a estrutura foi implementada como previsto
59	Frequência e abrangência da avaliação da primeira e segunda linhas de defesa são suficientes e proporcionais com outras funções de risco
60	A cobertura inclui julgamento da pertinência e adequação da estrutura e processos de governança associados
61	Auditoria interna ou outras partes independentes avaliam se estrutura atende às necessidades organizacionais e às expectativas de supervisão
62	Se revisão independente é terceirizada, a administração considera a eficácia destas medidas e da adequação de dependência do fornecedor como terceira linha de defesa

PRINCÍPIO 6: Identificação e avaliação de riscos	
63	Considera os resultados da auditoria interna como contribuição para as várias ferramentas de GRO (por exemplo, RCSAs, cenários, indicadores-chave de risco / performance etc).
64	Considera resultados da auditoria no desafiador (questionador) na auto-avaliações dos negócios
65	A auditoria do banco realiza uma análise de avaliação do perfil de risco detalhada, de ponta a ponta do processo operacional, incluindo as avaliações dos processos de Governança, o detalhe e a qualidade dos relatórios, o processo pelo qual são identificadas deficiências, acompanhadas e remediadas, e geralmente se o programa funciona de forma consistente com as políticas estabelecidas.
66	Capta informações bancárias e resume todos os dados relevantes de risco de todo o grupo
67	Dados de perdas internas estão disponíveis por linha de negócio, pessoa jurídica, tipo de ativo, indústria, região etc
68	Metodologia para a captura de dados de perdas é devidamente documentado e é responsável por todos os riscos significativos em todas as posições
69	Como uma prática fundamental no levantamento de riscos materiais, o banco faz uso de dados de perdas internas como parte de uma estrutura de risco operacional robusta
70	Eventos de perdas internas são analisados para fornecer informações sobre as causas de grandes perdas e determinar se as falhas de controle são isoladas ou sistêmicas
71	Usa abordagem coerente para realizar análise de causa raiz e análise de eficácia de controle para perdas materiais
72	Captura e monitora as contribuições do risco operacional às perdas relacionadas ao risco de crédito e de mercado
73	Usa elementos de dados externos, que consiste em montantes brutos operacionais de perda, datas, recuperações e informações causais relevantes
74	Dados de perda externos são comparados com dados de perda internas, e usados para explorar possíveis fraquezas no ambiente de controle
75	Processo de coleta de dados de perdas externas inclui análise de perdas materiais para fornecer insights sobre os riscos emergentes
76	A auto-avaliação de risco é usada para avaliar os processos subjacentes às operações do banco contra uma biblioteca de potenciais ameaças
77	Usa auto-avaliação de riscos (RCSA) para avaliar o risco inerente, a eficácia do ambiente de controle e risco residual
78	A avaliação de risco faz parte de perfil de risco operacional abrangente e está integrada a um processo global
79	Scorecards construídos sobre RCSAs ponderando os riscos residuais para fornecer um meio de traduzir a saída RCSA em métricas
80	RCSAs são usados em uma base de toda a empresa, inclusive para funções de controle, tais como gestão de riscos, compliance, auditoria interna, etc.
81	A frequência de atualizações RCSA está adequadamente alinhada com o perfil de risco operacional subjacente
82	Uso de mapeamento de processos para identificar etapas e os principais riscos em processos de negócios, atividades e funções organizacionais
83	Bem documentado, consistente e metodologia de mapeamento de processos de negócios amplamente comunicados que envolve todas as áreas de negócio / risco
84	Mapas de processos de negócios são usados para revelar os riscos individuais, interdependências de risco e áreas de controle ou gestão de riscos/fraqueza
85	Os indicadores de risco e de desempenho são usados para fornecer informações sobre a exposição ao risco
86	Principais indicadores de risco (KRI) são usados para monitorar os principais impulsionadores da exposição associados com os principais riscos
87	Principais indicadores de desempenho (KPIs) são usados para fornecer informações sobre o estado dos processos operacionais
88	KRIs são selecionados para cada linha de negócios, bem como para o nível de banco global, para cada material de risco operacional
89	Kris e KPIs são combinados com escalas e disparam para avisar quando os níveis de risco ultrapassam os limites ou há limites e planos de mitigação de vencimento imediatos
90	KRIs, KPIs e escalas de gatilhos estão sujeitas a uma revisão regular e valorização

<b>PRINCÍPIO 6: Identificação e avaliação de riscos (continuação)</b>	
91	Use de análise de cenários para identificar possíveis eventos de risco operacional, e avaliar os seus resultados potenciais
92	A análise de cenários é realizada a um nível que permite a compreensão do risco inerente a produtos, atividades e processos
93	A análise de cenários é usada para considerar potenciais fontes de risco operacional significativas e a necessidade de controles ou mitigação adicionais
94	A análise de cenário é usada como uma fonte para avaliar o perfil de risco
95	Estrutura de governança robusta existe para garantir a integridade e a coerência do processo de análise de cenário
96	Banco utiliza a saída das ferramentas de avaliação de risco como entradas para um modelo que quantifica a sua exposição ao risco operacional
97	A justificativa para todos os pressupostos materiais subjazem às estruturas analíticas escolhidas do banco está adequadamente documentada
98	Valorização da exposição do banco ao risco operacional leva em conta razoabilidade, e inclui uma validação / avaliação independente
99	Na valorização da exposição, a integridade dos dados é coberta por uma forte governança e procedimentos eficazes de verificação / validação
100	A análise comparativa é usada para comparar os resultados de vários instrumentos de avaliação
101	Quando a estimativa de capital é uma ferramenta de avaliação de risco, os resultados são aferidos com os dados internos, dados externos, análise de cenários etc.
102	Uso e eficácia dos instrumentos de avaliação de risco são aferidos com as práticas da indústria
103	Garante que os preços e o mecanismo interno de medição de desempenho levam em conta o risco operacional
104	Incentivos à assunção de riscos sejam devidamente alinhados com o apetite ao risco e tolerância
105	Procedimentos estabelecidos para cada ferramenta de gerenciamento de risco operacional
106	Processos estruturados e consistentes para monitorar e planos de ação de trilha desenvolvido a partir da utilização de todas as ferramentas de gerenciamento de risco operacional

<b>PRINCÍPIO 7: Gestão de Mudanças</b>	
107	EGRO que aborda a exposição ao risco operacional relacionado a novas atividades, produtos etc.
108	Políticas e procedimentos que abordem o processo para análise e aprovação de novos produtos, atividades, processos e sistemas
109	Riscos inerentes ao novo produto, serviço ou atividade
110	Alterações ao perfil de risco operacional do banco e do apetite e da tolerância, incluindo o risco de produtos ou atividades existentes
111	Controles necessários, os processos de gestão de risco e estratégias de mitigação de risco
112	Risco residual
113	Alterações dos limites ou limites de risco relevantes
114	Procedimentos e métricas para medir, monitorar e gerenciar o risco de um novo produto ou atividade.
115	Critérios definidos objetivos e específicos e procedimentos para identificar claramente novas atividades, produtos, sistemas de tecnologia ou de negócios com os mercados geograficamente distantes
116	Papéis e responsabilidades claramente atribuídas na primeira e segunda linhas de defesa, a fim de avaliar a exposição ao risco relativa a essas mudanças
117	Avaliação minuciosa de todos os aspectos de risco operacional consistentes com a sistemática e medição por categorias de risco operacional do banco
118	Os comentários e atualizações da política e procedimentos regularmente e / ou com base orientada a eventos, tendo em conta a taxa de crescimento, a evolução do estado da arte, etc.
119	Garantia que o investimento adequado tem sido feito para recursos humanos e infraestrutura de tecnologia antes que novos produtos sejam introduzidos
120	Monitoramento na implementação de novos produtos, atividades, processos e sistemas, a fim de identificar eventuais diferenças significativas no perfil de risco operacional esperado
121	Ter um processo para identificar o surgimento de riscos inesperados e implementar controles de mitigação adequados
122	Existência de processo formal de revisão pós-implementação para assegurar a implementação efetiva de variações novas e materiais a produtos, atividades, processos e sistemas

<b>PRINCÍPIO 8: Monitoramento e Reporte</b>	
123	Garante que os relatórios são abrangentes, precisos, consistentes e acionáveis através de linhas de negócios e produtos
124	Relatórios são gerenciáveis em âmbito e volume; a tomada de decisão eficaz não está impedida por excesso ou falta de dados
125	Relatórios são oportunos e o banco é capaz de produzi-los em situações normais ou condições de stress de mercado
126	Frequência de relatório reflete os riscos envolvidos, o ritmo e a natureza das mudanças no ambiente operacional
127	Os resultados das atividades de monitoramento são incluídos nos relatórios regulares de gestão e do conselho, bem como avaliações da estrutura realizada pela Auditoria Interna e funções da Gestão de Riscos
128	Relatórios de risco operacional devem conter indicadores financeiros internos, operacionais de conformidade, bem como mercado externo ou informações sobre o ambiente
129	Os relatórios gerados por autoridades de supervisão são comunicados internamente à alta administração e ao conselho, se for o caso
130	Relatórios de risco operacional incluem a violação do apetite de risco do banco e demonstração de tolerância, limites ou limites
131	Relatórios de risco operacional incluem detalhes sobre acontecimentos recentes e significativos, internos de riscos e perdas operacionais
132	Relatórios de risco operacional incluem eventos externos relevantes e qualquer impacto potencial sobre o banco e o capital de risco operacional
133	Relatórios de risco operacional incluem um perfil de risco operacional para o banco, incluindo os níveis de risco inerentes e residuais para sua sistemática
134	Relatórios de risco operacional incluem detalhes da chave e riscos operacionais emergentes
135	Relatórios de risco operacional incluem um equilíbrio efetivo de informações qualitativas e quantitativas
136	Relatórios de risco operacional incluem planos de ação-chave para direcionar a falta de controle significativos
137	Processos de captura de dados e relatórios de risco são analisados periodicamente, com vista a melhorar o desempenho de gestão de risco e para o avanço das políticas de gestão de risco etc.

<b>PRINCÍPIO 9: Controle e Mitigação</b>	
138	Avaliações de progresso de nível superior em direção a objetivos declarados
139	Verificar a conformidade com os controles administrativos
140	Revisão do tratamento e resolução de casos de não-conformidade
141	Avaliação das aprovações e autorizações necessárias para garantir a prestação de contas a um nível adequado de gestão
142	Acompanhando relatórios de exceções aprovadas acima de limites ou limites, substituições de gestão e outros desvios de política
143	Definir Claramente autoridades e / ou processos para a aprovação estabelecida
144	Rígido acompanhamento da adesão aos limites de risco atribuídas
145	Salvaguardas para o acesso e uso de ativos bancários, e registros
146	Nível de pessoal e treinamento adequados para manter a especialização
147	Processos em curso para identificar as linhas de negócios ou produtos onde os retornos parecem estar fora da linha com expectativas razoáveis
148	Verificação regular e reconciliação de transações e contas
149	A política de férias que obriga representantes do banco e funcionários a se ausentar das suas funções por um período não inferior a duas semanas consecutivas a cada ano
150	Controles de governança e de supervisão que garantam tecnologia, incluindo acordos de subcontratação, alinhados com os objetivos de negócios
151	Políticas e procedimentos que facilitam a identificação e avaliação de risco
152	Estabelecimento de apetite de risco e na demonstração de tolerância, bem como as expectativas de desempenho para ajudar a controlar e gerenciar riscos

<b>PRINCÍPIO 9: Controle e Mitigação (continuação)</b>	
153	Implementação de um ambiente de controle eficaz e o uso de estratégias de transferência de risco para mitigação
154	Processos que testam o cumprimento dos limites de políticas ou limites de monitoração
155	Gestão torna o investimento de capital adequado ou não prevê uma infraestrutura robusta em todos os momentos
156	Procedimentos para determinar se e como as atividades podem ser terceirizadas
157	Processos para a realização de due diligence na seleção de potenciais prestadores de serviços
158	Práticas estruturadas em processos de subcontratação, incluindo para a posse e confidencialidade dos dados, bem como direitos de rescisão
159	Os programas para gerenciar e monitorar os riscos associados com processos de subcontratação, incluindo condição financeira
160	Criação de um ambiente de controle eficaz do banco e do prestador de serviços
161	Desenvolvimento de planos de contingência viáveis
162	Execução de contratos abrangentes e / ou acordos de nível de serviços com uma clara atribuição de responsabilidades
163	O conselho determina a exposição de perda máxima que o banco está disposto e tem capacidade financeira para assumir
164	O conselho realiza uma revisão anual do programa de risco e gestão de seguros do banco
165	O banco considera cuidadosamente em que medida as ferramentas de mitigação de risco, tais como seguros, realmente reduz, transfere ou cria um risco.

<b>PRINCÍPIO 10: Resiliência e Continuidade</b>	
166	Estabelecimento de planos de continuidade dos negócios proporcionais à natureza, dimensão e complexidade das operações
167	Planos de continuidade de negócio estabelecidos cobrem todas as empresas e grupos do banco
168	O gerenciamento de continuidade incorpora análise de impacto nos negócios, estratégias de recuperação, teste, treinamento e programas de conscientização etc.
169	Identifica as operações críticas de negócios, dependências internas e externas fundamentais, e os níveis apropriados de resiliência
170	Cenários plausíveis de quebra de atividade são avaliadas para o impacto financeiro, operacional e de reputação
171	Os Planos de Contingência estabelecem estratégias de contingência, procedimentos de recuperação e retomada, e planos de comunicação.
172	Rever periodicamente os planos de continuidade para garantir que estratégias de contingência permaneçam consistentes com as atuais operações, riscos e ameaças, etc.
173	Programas de resiliência e continuidade de formação e de sensibilização são implementadas para garantir a equipe efetivamente executar planos de contingência
174	Os planos são testados periodicamente para assegurar que os objetivos de recuperação e retomada e prazos podem ser atendidas
175	Participa de recuperação de desastres e continuidade de negócios testes com provedores de serviços essenciais
176	Resultados dos testes formais são reportados à alta administração e ao Conselho

<b>PRINCÍPIO 11: Regras de Divulgação</b>	
177	A quantidade e os tipos de divulgação são proporcionais ao tamanho, perfil de risco e a complexidade das operações do banco
178	Divulga estrutura de gestão de risco operacional, de modo que as partes interessadas podem determinar a eficácia do risco operacional do banco
179	Política formal divulgação que trata da abordagem para determinar as divulgações de risco operacional e controles internos
180	Implementação de processo para avaliar a adequação das divulgações