

CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

Uma avaliação crítica do quadro legal aplicável ao sector
bancário moçambicano

Eusébio Mirko Manuel Cuna Tchebete

Fevereiro de 2011

Licenciatura em Contabilidade e Finanças

Faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

Maputo, Moçambique

Eusébio Mirko Manuel Cuna Tchebete

CONTROLO INTERNO E GESTÃO DE RISCOS:

Uma avaliação crítica do quadro legal aplicável ao sector bancário moçambicano

Trabalho de final de curso a apresentar a direcção da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane como requisito para a obtenção do grau de Licenciatura em Contabilidade e Finanças sob a orientação do professor Miguel Langa.

Maputo

2011

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é de minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obtenção de um grau académico numa instituição de ensino educacional.

Eusébio Mirko Manuel Cuna Tchebete
(Estudante)

Maputo, aosdede 20...

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com(.....) valores no dia
de de 20..... por nós, membros do Júri examinador, na Faculdade de
Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

.....
Eulália Madime
(Presidente do Júri)

.....
Fernando Lichucha
(Arguente)

.....
Miguel Langa
(Supervisor)

DEDICATORIA

Á minha mãe, Maria Anabela Cuna Tchebete.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradecer a Deus pela graça da vida e pela bênção de poder terminar este curso.

Ao dr Nicolau Ndlalane pela sua contribuição na escolha do tema e desenvolvimento do presente trabalho.

Ao professor Miguel Langa, meu supervisor, obrigado pelo direccionamento ao longo do trabalho e pelas críticas que melhoraram a qualidade do mesmo.

Á Mestre Rossana Carimo, pelas críticas e apoio metodológico.

Á minha esposa, Odete Neusa Moisés Wate e meus filhos Alter Tchebete e Kaitlin Tchebete pela compreensão e apoio nos momentos ausentes.

Por último e não menos relevante, vai um grande *khanimambo* ao dr Augusto Cossa e dra Elisa Mucheca, aos restantes colegas do trabalho (GAI), colegas de turma, amigos, familiares e professores, que directa ou indirectamente contribuíram para a conclusão da fase curricular do curso e consequentemente para a realização do presente trabalho.

LISTA DE ABREVIATURAS

ALCO – *Asset-Liability Committee*
BCBS - *Basel Committee on Banking Supervision*
BM – Banco de Moçambique
BOT – *Bank of Tanzania*
CA – Conselho de Administração
CBK – *Central Bank of Kenya*
COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
CP – *Core Principles*
CRMC – *Credit Risk Management Committee*
CRMD – *Credit Risk Management Department*
DF's – Demonstrações Financeiras
ICSF's – Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras
RBM – *Reserve Bank of Malawi*
RMC – *Risk Management Committee*
SCI – Sistema de Controlo Interno

RESUMO

O trabalho aborda questões sobre a regulamentação do sistema financeiro moçambicano instituído pelo Banco de Moçambique - BM como supervisor do mesmo, no que toca ao controlo interno e gestão de riscos nas Instituições de Crédito – IC's¹, suas fraquezas e oportunidades de melhoria.

O mesmo visa apurar o fosso em relação às práticas internacionalmente aceites de regulamentação do controlo interno e da gestão de riscos, e os métodos em vigor e instituídos pelo BM para a regulamentação do sistema financeiro moçambicano.

Ao longo do trabalho foi efectuado um levantamento de aspectos relevantes sobre o controlo interno e gestão de riscos que podem servir de base para a criação de directrizes, que a partir das quais o regulador do sistema financeiro moçambicano, pode exigir as IC's a adopção e aplicação das boas práticas internacionalmente aceites de controlo interno e gestão de riscos.

Foram avaliadas as práticas de regulamentação adoptadas pelos bancos homólogos africanos e asiáticos, em relação ao controlo interno e gestão de riscos, e depois foi efectuada uma análise comparativa das práticas de regulamentação adoptadas pelos bancos acima referidos, com as instituídas pelo BM como supervisor das instituições financeiras em Moçambique.

Após a análise comparativa, foi concluído que há uma necessidade de revisão da regulamentação instituída e em vigor, principalmente no que diz respeito aos Avisos 06/GGBM/99 (Normas de controlo interno a serem observadas pelas Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras – ICSF's) e 11/GGBM/99 (Divulgação das Demonstrações Financeiras – DF's), há uma necessidade de divulgação do parecer dos Auditores Externos sobre a eficácia do sistema de controlo interno - SCI em forma de um relatório de auditoria no Relatório e Contas anuais das IC's, e de exigir aos bancos a criação e adopção de Comités de Auditoria e de Gestão de Riscos.

Espera-se que o trabalho venha a contribuir para a melhoria da regulamentação do sector financeiro moçambicano e para a divulgação das boas práticas internacionalmente aceites no que tange ao controlo interno e gestão de riscos nas IC's. Igualmente, entende-se que o mesmo servirá de base para o BM reformular o seu quadro legal fundamentalmente o relacionado com controlos internos e gestão de riscos nas IC's.

¹ Entenda-se por IC's os Bancos.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	ii
APROVAÇÃO DO JÚRI	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMENTOS.....	v
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vi
RESUMO	vii
1. Introdução	4
1.1. Problematização	5
1.2. Relevância do Tema	5
1.3. Objectivos.....	6
1.3.1. Objectivo Geral	6
1.3.2. Objectivos Específicos	7
1.4. Metodologia de Pesquisa.....	7
1.4.1. Pesquisa Bibliográfica.....	7
1.4.2. Consulta Documental	7
1.4.3. Escolha da Amostra e Tratamento dos Dados	7
1.5. Resultados Esperados	9
1.6. Limitações	9
1.7. Estrutura do Trabalho	9
2. Revisão Bibliográfica	11
2.1. Enquadramento do Controlo Interno	11
2.1.1. Conceito de Controlo.....	11
2.1.2. Controlo Interno	12
2.1.3. Componentes do Controlo Interno	14
2.1.4. Objectivos do Controlo Interno	14
2.1.5. Princípios do Controlo Interno	15
2.1.6. Responsabilidade pela Implementação do Controlo Interno	16
2.1.7. Avaliação do controlo Interno.....	17
2.2. Enquadramento da Gestão do Riscos	18
2.2.1. Incerteza e Oportunidade.....	18
2.2.2. Risco.....	18
2.2.3. Risco na Actividade Bancária	19
2.2.4. Gestão de Riscos	20
2.2.5. Apetência ao Risco e Níveis de Tolerância.....	21
2.2.6. Elementos da Gestão de Riscos.....	22

2.2.7.	Processo de Gestão de Riscos.....	22
2.2.8.	Objectivos da Gestão do Riscos	23
2.2.9.	Componentes da Gestão de Riscos.....	23
2.2.10.	Vantagens da Gestão do Riscos.....	24
2.2.11.	Responsabilidades no Processo de Gestão de Riscos.....	24
2.3.	Normalização Internacional	25
2.3.1.	Estrutura do Controlo Interno.....	26
2.3.2.	Princípios para a Avaliação de um SCI.....	27
2.4.	Gestão de Riscos nas IC's	28
2.5.	Tipologia de Riscos no Sector Bancário e Estratégias de Mitigação	29
3.	Análise Comparativa da Regulamentação do Controlo Interno.....	34
3.1.	Regulamentação do Controlo Interno em outros Bancos Centrais.....	34
3.1.1.	Bancos Africanos	34
3.1.2.	Bancos Asiáticos	35
3.2.	Regulamentação do Controlo Interno no Sector Bancário Moçambicano	36
3.3.	Análise Comparativa	37
4.	Análise Comparativa da Regulamentação da Gestão de Riscos	39
4.1.	Regulamentação da Gestão de Riscos em outros Bancos Centrais	39
4.1.1.	Bancos Africanos	39
4.1.2.	Bancos Asiáticos	40
4.2.	Regulamentação da Gestão de Riscos Instituída pelo BM.....	42
4.3.	Análise Comparativa	43
5.	Práticas de Gestão de Riscos Adoptadas pelas IC's em Moçambique.....	45
5.1.	Práticas Adoptadas	45
5.2.	Análise Comparativa	47
6.	Conclusões e Recomendações	49
6.1.	Conclusões	49
6.2.	Recomendações	51
7.	Bibliografia	54
7.1.	Bibliografia Referenciada.....	54
7.2.	Bibliografia Consultada.....	57
8.	Anexo	a
8.1.	Anexo I – Princípios de Controlo Interno Recomendados pelo BCBS.....	b

ÍNDICE de TABELAS

Tabela 1 Elementos do SCI dos Bancos Africanos	35
Tabela 2 Práticas de Regulamentação do SCI Adoptadas pelos Bancos Asiáticos	36
Tabela 3 Regulamentação do SCI pelo BM	37
Tabela 4 Riscos que os Bancos Africanos Recomendam Gerir	40
Tabela 5 Práticas de Regulamentação da Gestão de Riscos Adoptada pelos Bancos Asiáticos	41
Tabela 6 Instrumentos de Regulamentação da Gestão de Risco pelo BM	43
Tabela 7 Práticas de Gestão de Risco Adoptadas pelas IC's em Moçambique.....	46

1. Introdução

O crescimento da indústria bancária que se tem verificado actualmente em Moçambique² encontra seu reflexo no crescimento da rede bancária traduzindo-se: (i) no crescimento da rede de balcões (agências bancárias) dos bancos comerciais, (ii) no surgimento de novos operadores em termos qualitativos, e (iii) na introdução de novos produtos e serviços, com particular ênfase para o uso de tecnologia ATM's³, POS's⁴ e *Internet Banking* (BM 2010:5).

A actual dinâmica de funcionamento dos bancos, caracterizada pela complexidade das operações subjacentes ao fornecimento de produtos e serviços financeiros em moldes inovados traduz-se numa alteração substancial do perfil de risco dos intermediários financeiros.

Novos tipos de riscos emergem das operações realizadas pelos intermediários financeiros. Diante do novo perfil de risco dos intermediários financeiros, torna-se necessário avaliar a actualidade e eficácia das medidas regulamentares adoptadas pelas autoridades de regulamentação e supervisão no que toca ao controlo interno e gestão de risco, orientadas para a manutenção da solidez e segurança do sistema financeiro como objectivo de assegurar a estabilidade financeira do mesmo.

A ineficácia dos SCI, de avaliação e gestão de risco na realização das actividades das IC's, pode ter influências na rendibilidade bem como no próprio desenvolvimento das actividades operacionais, visto que, os bancos para a realização delas acarretam uma série de riscos e estes são parte integrante das mesmas.

O desenvolvimento e a implementação de SCI adequados, a avaliação e gestão dos riscos enfrentados pelas IC's ao longo da realização das suas actividades são de importância capital para o desempenho eficiente e eficaz a médio e longo prazo das mesmas.

Neste contexto, o presente trabalho visa apurar o fosso em relação as práticas internacionalmente aceites no que se refere ao controlo interno e gestão de risco, face aos métodos em vigor instituídos pelo BM para a regulamentação do sistema financeiro moçambicano, propor melhorias ao quadro legal e regulamentar instituído pelo BM e apontar alguns aspectos importantes que podem ser relevantes na elaboração de um *framework* ou directrizes que a partir

² Bancarização da economia

³ *Automatic Teller Machines*.

⁴ *Point of Sale*

das quais sejam exigidas as IC's em Moçambique a aplicação de boas práticas internacionalmente aceites de controlo interno e gestão de riscos.

1.1. Problematização

A questão para qual o presente trabalho procura resposta é a seguinte:

Até que ponto se mantêm actuais e relevantes as normas regulamentares em vigor e instituídas pelo BM, voltadas para adopção pelas IC's, das boas práticas eficazes de gestão de riscos e controlo interno face: (i) as alterações ocorridas no perfil de riscos das IC's decorrente da sua modernização; e (ii) tendo em conta as alterações ocorridas nas boas práticas internacionalmente aceites.

O argumento do trabalho é que a solidez ou estabilidade do sistema financeiro é o objectivo central de uma autoridade de supervisão e pode ser eficaz e eficientemente alcançado, através da absorção, adopção ou ratificação e disseminação das boas práticas internacionais de gestão e controlo de riscos.

Esta disseminação das boas práticas internacionais de gestão e controlo de riscos pode ser feita, através de normas orientadoras que possuem um carácter didáctico ou pedagógico e não necessariamente de carácter prescritivo, e no estabelecimento de um nível de qualidade e de exigências mínimas que se espera que os bancos as cumpram ao desenvolver sistemas de gestão de risco e de controlo interno.

1.2. Relevância do Tema

A dinâmica do sistema financeiro levanta uma série de desafios desde o acompanhamento das tendências externas e internas do mercado financeiro, o que pode (i) contribuir para facilitar uma adequada regulamentação do sistema financeiro e supervisão adequada das actividades desenvolvidas pelos bancos, e (ii) garantir maior eficácia no controlo e na gestão dos riscos que as IC's enfrentam no desenvolvimento das suas actividades do dia-a-dia.

Pela sua importância vital, as normas ou directrizes do SCI e de gestão de riscos a observar pelas IC's, constituem o objecto central de avaliação, no contexto das chamadas boas práticas internacionalmente aceites. Daí a relevância académica e profissional deste trabalho.

Na óptica académica, a importância deste tema reside no facto de englobar um assunto pertinente e pouco estudado para a realidade moçambicana. Os estudos empíricos até aqui feitos apontam que foram desenvolvidos em 2003 e 2007, ao todo, três estudos no que toca ao risco nas IC's⁵.

Ribeiro (2003) e Morela (2003) abordaram a gestão do risco de uma forma isolada e indirecta apontando o seu estudo para o risco de crédito. No entanto, Givá (2007) refere que o nascimento dos bancos trouxe consigo práticas entre elas a gestão de riscos bancários. Assim, a necessidade de operar num ambiente dinâmico fez com que os bancos se concentrem na implementação de sistemas flexíveis de gestão dos mesmos. No seu estudo, Givá (2007) concluiu que a maioria dos bancos em Moçambique, em particular os bancos de menor dimensão, se preocupa apenas com o risco de crédito e de liquidez.

Ainda na óptica académica, este trabalho aborda também conceitos chaves pouco divulgados nas instituições de ensino superior moçambicano sobre controlo interno e gestão de risco nas IC's.

Na óptica profissional, o trabalho visa contribuir para a revisão dos normativos actualmente em vigor e exigidos em Moçambique pela autoridade reguladora do sistema financeiro moçambicano, para que estes incluam para além das disposições actuais as melhores práticas internacionalmente aceites no que concerne ao controlo interno e gestão de risco nas IC's. Esta revisão deve incluir as exigências mínimas que as instituições são obrigadas a cumprir em Moçambique no que toca a SCI e gestão de riscos.

Ainda na óptica profissional, o trabalho visa incitar a necessidade de preocupação por parte das IC's em relação a todos os riscos inerentes a sua actividade pois, existe uma interacção entre os riscos e esta interacção pode desencadear uma série de riscos que os bancos desconhecem.

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo Geral

Apurar o fosso entre as práticas de regulamentação internacionalmente aceites e as instituídas pelo BM no que toca ao controlo interno e gestão de riscos nas IC's.

⁵ Trata-se das obras de Ribeiro (2003) – Análise das técnicas de Gestão de Risco de Crédito. Caso BCI, Morela (2003) – Estratégias de minimização do Risco de Crédito nos Bancos Comerciais. Caso BDC e Givá (2007) – Riscos de Actividade Bancária.

1.3.2. Objectivos Específicos

- i. Identificar aspectos relevantes que possam contribuir para a criação de *framework* ou directrizes para melhorar o desempenho eficaz e eficiente do controlo interno e da gestão do risco das IC's em Moçambique;
- ii. Levantar aspectos que podem contribuir para encorajar as instituições bancárias a criar, manter e operar um sistema eficaz de controlo interno adequado à dimensão do banco e à natureza, âmbito e risco de suas actividades;
- iii. Descrever as principais exigências no que tange a controlo interno e gestão de risco instituídos pelo BM como autoridade de supervisão do sistema financeiro moçambicano; e
- iv. Comparar a regulamentação do controlo interno e da gestão de risco feita pelo BM com as práticas internacionais adoptadas em outros países pelos Bancos Centrais ou organismos reguladores do sistema financeiro.

1.4. Metodologia de Pesquisa

Considerando a relevância que se reveste o tema objecto de estudo, para o alcance de cada objectivo específico definido acima, será feito um estudo exploratório, compreendido pela pesquisa bibliográfica e consulta documental.

1.4.1. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica consistirá na consulta de livros e publicações relacionadas com controlo interno e gestão de riscos de uma forma geral, para melhor entender os conceitos e enquadrá-los adequadamente no desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

1.4.2. Consulta Documental

A consulta documental consistirá na verificação das práticas adoptadas por alguns bancos em Moçambique na área de gestão de risco as quais se encontram evidenciadas nos seus Relatórios e Contas de 2009. Tais práticas serão objecto de comparação com os requisitos instituídos e exigidos pelo BM como regulador do sistema financeiro moçambicano.

1.4.3. Escolha da Amostra e Tratamento dos Dados

Com a finalidade de responder a questão de pesquisa, o trabalho se cingiu na análise das principais questões relativas a regulamentação do controlo interno e gestão de riscos nas IC's em Moçambique. Assim, o foco central da pesquisa concentra-se no quadro legal instituído pelo BM

como regulador do sistema financeiro moçambicano, comparativamente às práticas de regulamentação internacionalmente aceites sobre a matéria objecto de estudo emitidas e observadas pelos Bancos Centrais ou outros organismos reguladores do sistema financeiro.

Tal comparação tem por objectivo compreender e qualificar as diferenças, em termos de conceitos adoptados, entre o quadro legal actualmente em vigor em Moçambique e as práticas de regulamentação em uso pelos homólogos. Assim, esta comparação permitirá determinar o fosso entre as duas práticas de regulamentação.

A escolha da amostra para a realização do trabalho de pesquisa consistiu numa primeira fase, na selecção de práticas de regulamentação do controlo interno e gestão de risco adoptadas por alguns homólogos africanos e asiáticos. Desta amostra foram excluídos os bancos europeus e americanos, com base no pressuposto de que estes já adoptam com um grau de segurança razoável as práticas internacionalmente aceites no que concerne ao controlo interno e gestão de riscos nas IC's.

Posteriormente, foram seleccionadas quatro IC's nacionais para obter informações sobre as práticas de gestão do risco nas instituições e posteriormente fazer-se uma comparação dessas experiências com as instituídas pelo BM.

Contudo, a selecção das IC's nacionais não teve em conta o tamanho das instituições nem o seu impacto na quota do mercado uma vez que, a regulamentação é necessária para todas instituições que fazem parte do sistema financeiro moçambicano independentemente dos objectivos, tamanho e complexidade das operações e dos riscos associados as suas actividades.

Após a escolha da amostra, foi feito o tratamento dos dados que consistiu no levantamento qualitativo das práticas de regulamentação do controlo interno e da gestão de risco instituídas pelo BM, pelos homólogos e na identificação das práticas de gestão de risco adoptadas pelas IC's em Moçambique.

Assim, numa primeira fase, é feita a comparação das práticas de regulamentação do controlo interno instituídas pelo BM com as exigidas pelos homólogos para determinar o fosso entre elas. Posteriormente, o mesmo procedimento é adoptado para determinar o fosso entre as práticas de regulamentação da gestão de risco instituídas pelo BM e pelos homólogos.

Por último, é feito um levantamento analítico das práticas de gestão de risco adoptadas pelas IC's em Moçambique e comparadas com a regulamentação em vigor e instituída pelo BM.

1.5. Resultados Esperados

- i. Ter uma visão sobre os requisitos mínimos que devem ser exigidos às IC's no que toca a regulamentação de SCI e de gestão de risco;
- ii. Ter uma visão sobre as pré-condições a observar pelas IC's para que seus SCI e de gestão de riscos sejam tidos como eficazes ou adequados;
- iii. Conhecer as práticas instituídas por outros Bancos Centrais no que tange a regulamentação dos SCI e práticas de gestão de riscos;
- iv. Obter bases sólidas para formular um juízo crítico sobre os requisitos instituídos pelo BM, para as IC's no que concerne aos SCI que estas devem implementar para a correcta identificação dos riscos inerentes as suas actividades, bem como para uma tomada e gestão de riscos, mais prudente, eficaz e eficiente.

1.6. Limitações

Para a realização do trabalho, enfrentou-se as seguintes limitações: (i) indisponibilidade de informação por parte dos bancos, sob pretexto de sigilo bancário, e (ii) o facto de ser um tema recente o que concorre para a exiguidade de obras escritas sobre a matéria objecto de estudo.

1.7. Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em sete capítulos, sendo que no primeiro apresenta-se uma contextualização do tema, a problematização, relevância, os objectivos gerais e específicos, a metodologia usada, os resultados esperados e as limitações.

O segundo capítulo aborda a revisão bibliográfica que contempla o enquadramento do controlo interno e da gestão de riscos, onde são abordados conceitos fundamentais para o desenvolvimento do trabalho. Também irá abordar os princípios e padrões de controlo interno e gestão de riscos, onde é discutida a estrutura de controlo interno e a tipologia dos riscos inerentes a actividade bancária.

O capítulo três descreve as práticas de regulamentação do controlo interno adoptadas por outros bancos homólogos e pelo BM, e depois é feita uma análise comparativa das mesmas.

A mesma abordagem foi usada no quarto capítulo, onde foram descritas as práticas de regulamentação de gestão de riscos adoptadas pelos bancos homólogos e pelo BM.

O quinto capítulo descreve as práticas adoptadas pelos bancos em Moçambique no que se refere a gestão de riscos.

Por último o sexto e o sétimo capítulos abordam as conclusões e recomendações e a bibliografia respectivamente.

2. Revisão Bibliográfica

Numa primeira fase, o presente capítulo depois de abordar os conceitos de controlo interno segundo vários autores, debruça-se sobre os objectivos de controlo interno, as componentes do controlo interno, princípios de controlo interno, funções, responsabilidades, classificação e avaliação do controlo interno.

De seguida, neste capítulo faz-se um enquadramento geral do risco e do seu processo de gestão, onde se aborda o conceito de risco e de gestão de riscos, se explica nomeadamente a estrutura de gestão de riscos, requisitos, objectivos, componentes, vantagens, limitações e responsabilidades da gestão de riscos.

Por último, o presente capítulo apresenta a visão do *Basel Committee on Banking Supervision* - BCBS no que toca a regulamentação dos SCI e de gestão de riscos. Serão descritos os conceitos dos riscos que as IC's enfrentam e o seu processo de mitigação.

2.1. Enquadramento do Controlo Interno

2.1.1. Conceito de Controlo

As mudanças constantes no ambiente e as inovações tecnológicas têm interferido no ambiente organizacional. Deste modo, toda a actividade económica devidamente planeada e executada carece de um controlo para a identificação de prováveis desvios e sua correcção em caso afirmativo. Sendo assim, o controlo constitui uma ferramenta de protecção a integridade patrimonial, orientando a manutenção de informações tempestivas necessárias à eficiência operacional.

Segundo Morais e Martins (2007:27), o controlo é qualquer acção empreendida pelo Conselho de Administração - CA, pela gestão sénior e outros membros de uma organização ou entidade para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objectivos e metas organizacionais pré-estabelecidos ou perspectivadas.

Caiado e Caiado (2006:411), definem controlo o processo através do qual se criam os meios suficientes para assegurar que as acções planeadas pelas organizações são realmente realizadas dentro dos prazos estabelecidos.

Por outro lado, o controlo é uma das funções instrumentais da gestão e visa verificar se as actividades estão a decorrer conforme o planeado ou, pelo contrário, se há desvios significativos,

neste último caso, há que perceber a razão de tais desvios e procurar corrigi-los (Pinto et al 2006:24).

Segundo Caiado e Caiado (2006:407), as funções típicas de gestão definidas por Taylor e outros autores são: (i) o planeamento, (ii) a organização, (iii) a direcção, e (iv) o controlo. Assim, controlo interno é o que nós entendemos quando discutimos a quarta função de gestão, o controlo pois, controlos internos adequados permitem gestores a delegarem responsabilidades para os subordinados e garantem com segurança razoável que o que eles esperam será alcançado.

A expressão segurança razoável não pressupõe que os SCI irão falhar frequentemente, mas sim, que se assume o facto de que, como o processo é exercido por pessoas, este não é infalível. A expressão se impõe como necessária para não se criar a falsa impressão de que existe segurança absoluta.

O estabelecimento de um mecanismo de controlo permite pois o ajustamento ou a correcção dos rumos do negócio para o alcance das metas e programas aprovados e subsidia novos planeamentos. A ausência de controlo traz como consequência a não-correcção dos desvios ou erros ocorridos, gerando desperdícios e mau uso de recursos, facilitando deste modo actividades ilícitas tais como a corrupção, uso indevido de recursos, fraude, conluio entre funcionários da organização, ou entre estes e os externos a mesma. Daí a necessidade das instituições implementarem um sistema adequado de controlo.

2.1.2. Controlo Interno

O controlo interno desenvolveu-se a partir da necessidade do aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados pela organização, desde então, passou a ocupar lugar de destaque no planeamento e execução das actividades operacionais (Jacques 2004:6).

Por outro lado, para Moraes e Martins (2007:27), o controlo interno surge como um meio para atingir um fim, pois: (i) a organização precisa de ajuda na concretização dos objectivos; (ii) os gestores precisam de ajuda na consecução dos objectivos estabelecidos; (iii) a gestão precisa de tomar decisões constantemente; (iv) a tomada de decisão tem por base a informação; (v) a informação tem de ser fiável e credível; (vi) a evolução do ambiente económico e competitivo é muito rápido e a organização precisa de estar preparada; e (vii) as exigências e mudanças dos clientes são constantes e a estrutura da organização precisa de ser adaptada para assegurar o futuro (Moraes e Martins 2007:27).

O aperfeiçoamento dos procedimentos e a evolução do ambiente económico e competitivo em que as organizações se encontram inseridas, contribui para a existência de uma infinidade e diversidade de definições do termo controlo interno.

Esta infinidade e diversidade de definições têm evidenciado que o termo controlo interno passou a ser um assunto de relevância em ambiente internacional, e consolidou-se como uma ferramenta imprescindível de gestão.

Morais e Martins (2007:28), apontam o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) como o primeiro organismo internacional a definir o controlo interno em 1934, enunciando-o, como um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adoptadas numa empresa a fim de (i) garantir a salvaguarda de activos, (ii) verificar a adequação e conformidade dos dados contabilísticos, (iii) promover a eficiência operacional, e (iv) encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela administração.

Segundo Morais e Martins (2007:30-31), um SCI adequado consiste:

- i. Num plano da organização que proporciona uma apropriada segregação de responsabilidades funcionais;
- ii. Num sistema de autorização e procedimentos de registo a fim de proporcionar um controlo contabilístico razoável sobre os activos, passivos, réditos e gastos;
- iii. Em práticas sãs a serem observadas no cumprimento dos deveres e das funções de cada um dos departamentos de uma organização; e
- iv. Em existir pessoal de qualidade compatível com as respectivas responsabilidades.

O COSO (1992:13-15) define o controlo interno como um processo levado a cabo pelo CA, direcção e outros membros da entidade com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objectivos: (i) Eficiência e eficácia dos recursos, (ii) Fiabilidade e integridade da informação financeira, e (iii) Cumprimento das leis e normas estabelecidas.

A Norma Internacional de Auditoria IAS 315, define controlo interno como um processo concebido e posto em vigor pelos responsáveis pela governação interna (*governance*), gestão e outro pessoal, para proporcionar segurança razoável que permita atingir os objectivos da entidade relativamente à (i) credibilidade do relato financeiro, (ii) eficiência e eficácia das operações e (iii) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (IFAC 2004:355).

Segundo esta norma internacional, o controlo interno é concebido e implementado para abranger ou cobrir riscos do negócio identificados que ameaçam a realização de tais objectivos.

Os organismos acima referidos publicaram padrões e directrizes no âmbito do controlo interno e definiram-no em várias maneiras. Cada uma daquelas definições capturou o conceito básico de controlo interno usando palavras diferentes. As definições são similares em reconhecer os objectivos extensivos do controlo interno, seu relacionamento com a missão da organização, e sua dependência em pessoas na organização.

Assim, da análise efectuada aos diversos conceitos de controlo interno, pode se concluir que este é um processo que deve ser desenvolvido dentro da organização e a todos os níveis (desde o topo à base) com o objectivo de oferecer segurança razoável aos administradores e gestores da organização no alcance dos objectivos organizacionais pré-estabelecidos.

2.1.3. Componentes do Controlo Interno

Controlo interno visto como um sistema, importa destacar as suas partes integrantes ou constituintes e a forma como as mesmas se articulam entre si, identificado o papel de cada responsável pelo seu funcionamento adequado ou eficaz a todos os níveis de uma organização.

As cinco componentes do controlo interno consideradas como um meio para que as entidades possam atingir os objectivos preestabelecidos são: (i) ambiente de controlo; (ii) avaliação do risco; (iii) actividades ou procedimentos de controlo; (iv) informação e comunicação; e (v) monitoria dos controlos ou supervisão (COSO 1992:16-18).

Estas componentes funcionam de forma articulada entre si, gerando sinergias e formando um sistema integrado, respondendo de forma dinâmica a qualquer mudança na envolvente.

2.1.4. Objectivos do Controlo Interno

Nenhuma entidade independentemente do seu tamanho pode exercer adequadamente as suas actividades operacionais sem ter implementado um qualquer SCI. Assim, para empresas mais complexas os SCI devem ser capazes de responder as necessidades da organização a altura da dimensão das suas operações.

Os objectivos do controlo interno visam, de uma maneira geral, (i) assegurar a *confiabilidade* e integridade de informação; (ii) o cumprimento das políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos aplicáveis; (iii) a salvaguarda dos activos; (iv) a utilização eficaz e eficiente dos recursos; e (v) a realização dos objectivos e metas fixadas para as operações e programas de uma determinada organização (COSO 1992:15-16).

Os principais objectivos do processo de controlo interno, específicos para o sector financeiro ou indústria bancária podem ser classificados da seguinte forma: (i) Objectivos de desempenho –

eficiência e eficácia das actividades; (ii) Objectivos de informação – fiabilidade, integridade e actualidade das informações financeiras e de gestão; e (iii) Objectivos de *compliance* – cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (BCBS 1998:17).

2.1.5. Princípios do Controlo Interno

Na perspectiva das organizações, em geral, como forma de prevenir erros e irregularidades, devem ser adoptados princípios de controlo interno, segundo o Conselho Regional de Contabilistas de São Paulo⁶ [1994:61] citado por Bordin e Saraiva [2005:209], estes devem incluir: (i) autoridade; (ii) segregação de funções; (iii) autorização das operações; (iv) provas independentes; (v) rotação dos colaboradores; (vi) férias dos colaboradores; (vii) manual de controlo interno; (viii) *seguro-fidelidade* para os responsáveis pela custódia de numerário e outros activos da empresa; e (ix) a utilização de meios electrónicos para o registo automático das transacções.

Estes princípios não constituem uma versão acabada, sendo simplesmente alguns princípios fundamentais para a implementação de um SCI eficaz.

No sector financeiro, o BCBS estabeleceu em 1998, um conjunto de princípios que consagram os elementos que devem permitir ao órgão de supervisão aferir se um SCI adoptado por uma instituição bancária é ou não sólido. Segundo este organismo existem 13 princípios de controlo interno a serem observados pelas IC's na regulamentação e avaliação dos SCI (Anexo I). Estes princípios estão vinculados a cada elemento essencial do SCI e são de aplicação geral pelas IC's.

Os elementos essenciais de um SCI sólido para as instituições financeiras segundo o BCBS (1998:10) são:

- i. Fiscalização ou vigilância e cultura de controlo como responsabilidade da gestão cimeira dos bancos (CA e gestores seniores);
- ii. Reconhecimento e avaliação de riscos, actividades de controlo e segregação de funções, dando enfoque ao papel desempenhado por sistemas de controlo interno adequados bem como sobre a necessidade de instituição de actividades e estruturas de controlo a todo o nível da organização;
- iii. A necessidade de SCI eficazes para assegurar a produção, informação e comunicação;

⁶ O Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRCSP) é o órgão que regista, fiscaliza e desenvolve actividades para a valorização da profissão contabilística.

- iv. Actividades de monitoria e correcção de deficiência pela função de auditoria interna incidente sobre os sistemas de controlo interno, numa base contínua e independente, realizada por pessoal adequadamente treinado ou capacitado e competente. Reporte das deficiências verificadas no controlo interno, numa base tempestiva e ao nível de gestão apropriada, as quais deverão ser objecto de apreciação imediata; e
- v. Avaliação dos SCI pelas autoridades de supervisão, as quais deverão requerer/exigir as IC's que mantenham um SCI eficaz consistente com a natureza, complexidade e risco inerente a todas actividades ou operações e que os mesmos sistemas estejam aptos para responder ou permitir que a instituição responda as mudanças e condições do meio ambiente em que ela opera.

A aderência a estes princípios pelas autoridades de supervisão é livre, estando porém a sua adequada implementação sujeita a avaliação por organismos internacionais mas, por livre iniciativa do país ou jurisdição que os ratificou.

Assim, o sector financeiro moçambicano é objecto de avaliação pelo *International Monetary Fund* – IMF no que toca ao cumprimento das normas e procedimentos para a estabilidade financeira das IC's, internacionalmente emitidas pelo BCBS.

Segundo o documento *Report on the Observance of Standards and Codes* – ROSC's de Janeiro de 2010, o BM deve (IMF 2010:1): (i) Assegurar directrizes para os bancos no que concerne a gestão integrada de riscos e supervisão na base de riscos; (ii) Regulamentar e/ou desenvolver directrizes para a gestão do risco da taxa de juro, país, de liquidez e de mercado.

Em contraste com a evolução do sistema financeiro e com as recomendações do IMF no que toca ao controlo interno e gestão de riscos, a norma que regula o estabelecimento de SCI nas ICSF's em Moçambique data de 1999 (Aviso 11/GGBM/99) e não foi revista desde que foi emitida. No que concerne a regulamentação da gestão de riscos, os instrumentos existentes datam de 1999 (Aviso 05/GGBM/99) e na sua maioria visam a mitigação do risco de crédito colocando de fora todos os outros riscos que são inerentes a actividade bancária.

2.1.6. Responsabilidade pela Implementação do Controlo Interno

A responsabilidade pela implementação de um SCI eficaz e eficiente é da administração. O seu bom funcionamento cabe a todos os níveis desde a alta administração à todos os trabalhadores da organização (SBP 2004:9).

Os gestores têm o papel de certificar-se de que os indivíduos que exercem o trabalho têm as habilitações e a capacidade, e fornecer ao empregado (colaborador) supervisão apropriada,

monitoria, e *treinamento* para assegurar razoavelmente que a organização tem a capacidade para realizar seu trabalho (Dinapoli 2007:5).

Ao auditor interno cabe a função de avaliar se o SCI funciona como o planeado e, caso contrário, propor o estabelecimento do mesmo, nos casos em que este não existe, ou melhorar sua qualidade caso exista (Dinapoli 2007:6).

Contudo, todos os colaboradores da empresa precisam ter o conhecimento dos conceitos e objectivos do controlo interno propostos pela empresa, adequando suas actividades em conformidade com as leis.

No sector financeiro o Banco Central ou autoridade de supervisão tem o dever de avaliar o grau de adequabilidade, efectividade ou eficácia dos SCI tendo em conta a dimensão e complexidade das instituições.

2.1.7. Avaliação do controlo Interno

Uma entidade de sucesso não se compadece com ocorrências imprevisíveis. É necessário identificar e acompanhar os seus objectivos, avaliando o controlo interno (Morais e Martins 2007:38).

Segundo *Morais e Martins (2007:38)*, associada à avaliação do controlo interno está sempre a avaliação do risco que proporciona: (i) Estabelecer prioridades de controlo acerca do negócio; (ii) Representar o custo efectivo que traduza uma vantagem competitiva; e (iii) Evitar que a avaliação do controlo se envolva em processos morosos de análises e verificações detalhadas.

Por outro lado, para *Morais e Martins (2007:39)* no processo de avaliação do controlo interno há etapas que devem ser seguidas a saber: (i) Descrição do sistema a fim de verificar a sua eficiência e se efectivamente, existe ou não procedimentos de controlo adequados; (ii) Verificação da descrição do sistema, que consiste na obtenção da prova de que o sistema descrito pelo auditores reflecte o que realmente existe; (iii) Execução de testes de conformidade, que consistem na avaliação preliminar da existência efectiva do controlo interno estabelecido em cada um dos subsistemas; e (iv) Execução de testes substantivos com o objectivo de obter um grau de confiança razoável de que os procedimentos do controlo interno estão a ser aplicados de acordo com o pré-estabelecido.

2.2. Enquadramento da Gestão do Riscos

2.2.1. Incerteza e Oportunidade

Recentemente em todo o mundo e em todos os sectores de economia a gestão de riscos é focada como a chave para fazer o sucesso das organizações no alcance dos seus objectivos enquanto protege-se o interesse dos seus *stakeholders*.

É uma verdade que por definição as organizações existem por um propósito, talvez para proporcionar um determinado serviço, ou para o alcance de um determinado resultado.

No sector privado o primeiro propósito das organizações é geralmente o alcance dos interesses dos accionistas, no sector público o propósito é geralmente relacionado com o fornecimento de serviços ou resultados de um determinado benefício para o interesse público.

Partindo do princípio que as organizações existem para gerar valor para os seus *stakeholders*, no processo de criação de valor, todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio da administração é determinar o nível de incertezas que ela está preparada para enfrentar na medida em que se empenha para aumentar valor para os *stakeholders*. Estas incertezas podem ser (i) ameaças, eventos que constituem aspectos negativos do risco (*downside risk*); (ii) oportunidades, eventos que constituem aspectos positivos do risco (*upside risk*) ou (iii) ambos.

Assim, estes eventos (ameaças, oportunidades ou ambos) têm potencial para destruir ou agregar valor para as organizações pois, estas operam actualmente em ambientes de incerteza tais como (i) globalização, (ii) tecnologia, (iii) reestruturação, (iv) mercados em fase de transição, (v) concorrência e (vi) regulamentos.

A incerteza emana da incapacidade de se determinar com precisão a probabilidade de ocorrência de determinados eventos e os impactos a eles associados. A incerteza (risco) é apresentada e criada também pelas escolhas estratégicas da organização.

2.2.2. Risco

Para Pinho e Tavares (2005:163) o risco⁷ está associado à incerteza relativamente ao futuro. Ele existe porque, no presente, não é possível prever com exactidão aquilo que se irá passar no futuro.

A definição clássica de risco refere que, este é a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada (Bergamini 2005:155).

⁷ Para o presente trabalho entenda-se por risco o evento negativo.

Segundo Brigham e Ehrhardt (2006:203) risco é definido sob várias perspectivas ou formas, sendo a mais genérica a que estabelece a noção de risco como um perigo; exposição a perda ou dano. Assim, risco se refere à oportunidade de que algum evento desfavorável ocorra.

O risco é inevitável, e cada organização precisa de tomar acções para controlá-lo de uma maneira que possa justificar um nível que seja tolerável. Os recursos disponíveis para controlar os riscos são finitos e sendo assim, o alvo é conseguir uma resposta óptima aos riscos.

O risco pode afectar muitos aspectos organizacionais tais como a (i) estratégia, (ii) as operações, as finanças, (iii) a tecnologia e (iv) o ambiente. Em termos específicos o risco pode incluir, por exemplo, (i) a perda da equipa de funcionários-chaves na organização, (ii) redução substancial em recursos financeiros, (iii) obstrução da circulação de informação e comunicação, (iv) fogo ou outros desastres físicos que podem conduzir a interrupção do negócio ou a perda de registos. Geralmente, o risco abrange casos como (i) fraude, (ii) o desperdício, (iii) o abuso e (iv) a gestão fraudulenta.

2.2.3. Risco na Actividade Bancária

Os bancos estão no negócio que envolve riscos. No processo de proporcionar serviços financeiros os bancos assumem vários tipos de riscos. E, a maioria esmagadora dos riscos que enfrentam os bancos têm implicações directas no balanço. Os riscos contidos nas actividades principais dos bancos, isto é, aquelas que envolvem seu próprio balanço e seu negócio básico de captação de poupança e concessão de crédito, não são todos gerados propriamente pelo banco.

Na actividade financeira, o risco pode ser considerado um elemento do negócio, presente na actividade de intermediação entre agentes *superavitários* que desejam aplicar os seus excedentes e os deficitários que procuram recursos para financiar as suas actividades económicas. Sendo assim, na óptica das instituições bancárias, risco pode ser considerado tudo que impacte o capital, podendo ser oriundo de eventos, esperados ou não.

Segundo o SBP (2010:1) risco é o potencial para a ocorrência de um evento que possa incorrer em perdas para o banco. A gestão do risco é uma série de procedimentos e de metodologias empregues para identificar, medir, monitorar, e controlar os riscos que se opõem às operações comerciais de um banco.

Assim, da análise feita aos vários conceitos de risco, este pode ser definido como a combinação da probabilidade de um evento e a sua consequência. Risco é a incerteza dos resultados; (i) seja oportunidade, eventos positivos de risco (*upside risk*) ou; (ii) ameaças, eventos negativos de

risco (*downside risk*). O risco tem que ser avaliado respectivamente pela combinação da probabilidade de algo que acontece, e o impacto que se levanta se tal evento acontecer realmente.

2.2.4. Gestão de Riscos

A gestão de riscos inclui a identificação e a avaliação dos riscos (*os riscos inerentes*) e então a resposta aos mesmos (HMT 2004:9).

Segundo IRM et al (2002:2) a gestão de riscos é uma parte central da gestão estratégica de toda a organização. É o processo por meio do qual a organização gere metodicamente os riscos que cercam suas actividades com o objectivo de conseguir o benefício sustentado dentro de cada actividade e através da carteira de todas actividades. O foco da boa gestão de riscos é a identificação e o tratamento desses riscos. Seu objectivo é: (i) adicionar o máximo valor sustentável a todas as actividades da organização; (ii) aumentar a probabilidade de sucesso, e (iii) reduzir a probabilidade de falhas e incertezas de conseguir os objectivos totais da organização.

O CAS (2003:8) define a gestão de riscos como a disciplina pela qual uma organização em toda indústria (i) avalia, (ii) controla, (iii) explora, (iv) financia e (v) monitora riscos de todas as fontes com a finalidade de aumentar o valor de curto e de longo prazo da organização para os seus *stakeholders* (CAS 2003:8).

A gestão de riscos trata de riscos e oportunidades que afectam a criação ou a preservação de valor. É um processo conduzido numa organização pelo CA, gestores seniores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afecta-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objectivos. Este processo é conduzido tendo em conta que a gestão de riscos é: (i) um processo contínuo e que flui através da organização; (ii) conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização; (iii) aplicado à definição de estratégias, (iv) aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formulação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela esta exposta; (v) formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afectar a organização, e para administrar os riscos de acordo com o seu apetite a risco, (vi) capaz de proporcionar garantia razoável para o CA e gestores executivos da organização, e (vii) orientado para a realização de objectivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes (COSO 2004:2).

Por outro lado, a gestão de riscos fornece uma garantia razoável em relação a prossecução ou alcance dos objectivos organizacionais tais como de comunicação (*confiabilidade* dos relatórios)

e de *compliance* (cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis), a realização dos objectivos estratégicos e operacionais está sujeita a acções de eventos externos nem sempre sob o controlo da organização, daí a necessidade de definir o nível de apetência e de tolerância aos riscos.

2.2.5. Apetência ao Risco e Níveis de Tolerância

As organizações, durante o seu processo de gestão de riscos devem definir a sua apetência ao risco e o nível de tolerância.

A apetência a risco refere-se ao nível de riscos, que de forma ampla, uma organização dispõe-se a aceitar na busca de valor. É considerado no estabelecimento de estratégias, quando o retorno desejado de uma estratégia deve estar alinhado ao apetite a risco da organização. Este reflexo na estratégia, por sua vez, impulsiona a alocação de recursos, permitindo a administração alocar recursos na unidade de negócio, considerando o apetite a risco para gerar o retorno desejado dos recursos investidos (COSO 2004:29).

Tolerância a risco é o nível de variação aceitável quanto á realização de um determinado objectivo. Ao definir a tolerância a risco, a administração considera a importância relativa dos objectivos associados e alinha o seu conjunto ao apetite a risco. Uma operação dentro dos parâmetros de tolerância a riscos possibilita á administração maior garantia de que a companhia permanecerá dentro do seu apetite a risco, o qual, por sua vez, possibilita um grau mais elevado de confiança para que os seus objectivos possam ser atingidos (COSO 2004:54).

Após definir a apetência ao risco e o nível de tolerância, as organizações devem avaliar o risco e esta (avaliação) deve ser aplicada primeiro aos riscos inerentes (sem controlos). Após o desenvolvimento das respostas aos riscos, a administração passará a considerar os riscos residuais.

O risco inerente é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adoptar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos, e risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da administração.

A resposta aos riscos é determinada após a avaliação dos riscos relevantes pela administração. Assim, a resposta aos riscos inclui: (i) evitar; (ii) reduzir; (iii) compartilhar; (iv) ou aceitar os riscos (Crouhy et al 2006:88).

A resposta aos riscos que é iniciada dentro da organização é chamada controlo interno e pode envolver: (i) tolerar riscos, (ii) tratar riscos, (iii) transferir riscos e (iv) terminar actividades que causam riscos (HMT 2004:9).

2.2.6. Elementos da Gestão de Riscos

A gestão de riscos não é um processo linear, os riscos específicos não podem ser abordados ou considerados isoladamente, a gestão isolada de um determinado risco pode ter um impacto em outros, ou as acções da gestão que são eficazes no controlo de mais de um risco simultaneamente podem ser realizáveis (HMT 2004:13).

Uma gestão sã dos riscos de uma organização bancária deve ser composta por pelo menos os seguintes elementos: (i) supervisão activa do CA e dos gestores seniores; (ii) procedimentos e políticas adequadas e limites; (iii) adequada medição e monitoria de riscos e de uma gestão dos sistemas de informação; e (iv) controlos internos compreensivos e adequados (BGFRS 2000:3).

Segundo Laker (2006:4) os principais elementos de gestão de riscos em bancos são: (i) identificação de riscos; (ii) estratégia para mitigar ou gerir riscos; e (iii) desenvolvimento de uma estrutura (*framework*) formal de gestão de riscos.

De acordo com HMT (2004:13) o modelo de gestão de riscos deve ser constituído no mínimo pelos seguintes elementos: identificação de riscos; avaliação de riscos; resposta ao risco (*addressing risks*); revisão e reporte de riscos; e comunicação e aprendizagem.

2.2.7. Processo de Gestão de Riscos

A gestão do risco tem por directiva que risco é uma opção, não é um destino, portanto deve ser (i) assumido, (ii) mitigado (alocado, controlado, partilhado ou financiado) ou (iii) simplesmente, evitado (Bergamin 2005:156).

O processo de gestão de riscos é composto pelos seguintes elementos: (i) objectivos estratégicos da organização; (ii) avaliação do risco; (iii) análise de riscos que inclui a identificação, descrição e estimativa do risco; (iv) reporte do risco, ameaças e oportunidades; (v) decisão; (vi) tratamento do risco; (vii) reporte do risco residual; e (viii) monitoria (IRM at al 2002:4).

Segundo o CAS (2003:9) o processo de gestão de risco é constituído pelos seguintes elementos: (i) estabelecimento de contextos; (ii) identificação de riscos; (iii) análise/quantificação de riscos; (iv) integração de riscos; (v) avaliação/priorização de riscos; (vi) tratamento/exploração de riscos; e (vii) monitoria e revisão.

O processo de gestão de risco envolve: (i) entender os objectivos da organização; (ii) identificar o risco associado aos objectivos; (iii) objectivos organizacionais compreensivos; (iv) identificar riscos associados com a realização ou não dos objectivos; (v) avaliar a probabilidade e o impacto

de riscos potenciais particulares; (vi) desenvolver programas para focar sobre os riscos identificados; e (vii) monitorar e avaliar o risco (HKICPAC 2005:13).

Uma gestão eficaz de risco assegura que irão ser identificados e entendidos os riscos em que a organização está exposta. Segundo Pojasek (2008:95) o processo de gestão de risco é constituído pelos seguintes elementos: (i) consultoria e comunicação; (ii) estabelecimento de contextos; (iii) identificação de risco; (iv) análise de risco; (v) avaliação de risco; (vi) tratamento de risco; e (vii) monitoria e revisão.

Segundo o BOT (2010, 14) no processo de gestão dos riscos, estes não podem ser vistos ou identificados e avaliados isoladamente, não somente porque uma simples transacção pode ter um número de riscos mas também, um tipo de risco pode conter outros riscos. Assim, uma vês havendo interacção entre vários riscos, pode resultar em diminuição ou aumento no risco, dai o processo de gestão de risco deve incluir e reflectir apropriadamente a interacção entre os riscos em todas actividades do negócio do banco.

2.2.8. Objectivos da Gestão do Riscos

Segundo o COSO (2004:3) na sua publicação *Enterprise Risk Management-Integrated Framework* a gestão de riscos visa: (i) alinhar a apetência ao risco com a estratégia adoptada; (ii) fortalecer as decisões em resposta ao risco; (iii) reduzir as surpresas e prejuízos operacionais; (iv) identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos; (v) aproveitar oportunidades; e (vi) otimizar o capital.

Por outro lado a gestão de riscos ajuda a administração a atingir as metas de desempenho e de lucratividade da organização, e evita a perda de recursos; contribui para assegurar comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar danos à reputação da organização e suas consequências e ajuda a organização a atingir seus objectivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso.

2.2.9. Componentes da Gestão de Riscos

O processo de gestão de risco é composto por oito elementos. Estes incluem os cinco elementos do controlo interno e mais três específicos para a gestão de risco: (i) ambiente interno; (ii) fixação de objectivos; (iii) identificação de eventos; (iv) avaliação de riscos; (v) resposta a riscos; (vi) actividade de controlo; (vii) informação e comunicação; e (viii) monitoria (COSO 2004:3).

2.2.10. Vantagens da Gestão do Riscos

A gestão de riscos pode contribuir para ajudar a organização a gerir os riscos eficazmente para o alcance dos objectivos organizacionais. Segundo o *Institute of Internal Auditors-IIA*, (2004:2) os benefícios podem ser: (i) melhor probabilidade de se atingir os objectivos; (ii) relatório consolidado de riscos; (iii) entendimento de riscos chaves e suas implicações no seu todo; (iv) identificação e partilha de riscos de negócios transversais; (v) melhor gestão de riscos focado em problemas materiais; (vi) pouca surpresa ou crises; (vii) mais foco no fazer as coisas direitas e de maneira correcta; (viii) capacidade de tomar maiores riscos para maiores recompensas; e (ix) tomada informada de decisão e de risco.

A gestão de riscos possibilita ao CA tratar com eficácia as incertezas, os riscos e oportunidades a elas associadas de forma a aprimorar a capacidade de geração de valor.

Um processo efectivo de gestão de riscos, não importa o quanto seja bem projectado e operado, apenas proporcionará uma segurança razoável, ao CA e à administração sénior, quanto ao cumprimento dos objectivos de uma organização. A garantia razoável não implica que a gestão de riscos fracassará com frequência. Muitos factores, isolados ou em conjunto, reforçam o conceito da segurança razoável.

Assim a realização dos objectivos é afectada por limitações inerentes a todos os processos administrativos. Essas limitações incluem: (i) o julgamento; (ii) o colapso; (iii) o conluio; (iv) custo x benefício; e (v) a neutralização/desabilitação pela administração do processo de gestão de riscos (COSO 2004:5).

2.2.11. Responsabilidades no Processo de Gestão de Riscos

Até certo ponto, a gestão de riscos é responsabilidade de todos aqueles que trabalham em uma organização, devendo, portanto, fazer parte explícita ou implícita do processo. Todos os intervenientes na organização tem uma certa responsabilidade no processo de gestão de riscos o CA, os gestores seniores, os auditores internos e os demais colaboradores.

O CA deve assumir a titularidade do processo de gestão de riscos, determinar o tipo e a extensão dos riscos que são aceitáveis à organização, e esforçar-se para manter o risco dentro desses níveis. O CA poderá utilizar comités para cumprir determinadas obrigações. A utilização e o enfoque dos comités podem variar de uma organização para outra, embora os mais comuns sejam de (i) nomeação/governança corporativa, (ii) remunerações e (iii) auditoria, cada qual com seu enfoque nos elementos de administração de riscos da organização (COSO 2004:6).

O Comité de Nomeações identifica e analisa as qualificações de possíveis membros do conselho; o Comité de Remunerações analisa a adequação dos sistemas de recompensas, equilibrando programas motivacionais saudáveis com a necessidade de evitar desnecessárias tentações de manipular os indicadores adoptados na definição das remunerações e o Comité de Auditoria que tem a responsabilidade directa sobre a *confiabilidade* das comunicações externas e deve reconhecer os riscos relativos a uma comunicação confiável dos relatórios financeiros (COSO 2004:92).

Para que a gestão de riscos tenha eficácia, os gestores de linha devem assumir responsabilidade primária e responder pela gestão de riscos em suas respectivas áreas (COSO 2004:95).

Contudo, o alcance das actividades dos auditores internos deve incluir a gestão de riscos e os sistemas de controlo interno. Essa tarefa compreende a avaliação (i) da *confiabilidade* das informações, (ii) a eficácia e a eficiência das operações e (iii) o cumprimento de leis e normas aplicáveis (COSO 2004:96).

Nos pontos anteriormente abordados 2.1 – Enquadramento do Controlo Interno e 2.2 – Enquadramento da Gestão de Riscos, são apresentados conceitos tendo em conta o que a bibliografia oferece sobre a matéria objecto de estudo contudo, nota-se que os conceitos são de âmbito geral, portanto, aplicáveis com todas as adaptações necessárias, a todas as instituições. Assim, julgou-se necessário obter conceitos que são de uso geralmente aceite internacionalmente e específicos para o caso das instituições financeiras, os instituídos pelo BCBS.

2.3. Normalização Internacional

O BCBS, um dos organismos reconhecido no mundo, no que se refere a normalização da indústria bancária, emitiu, em Setembro de 1998, o documento: *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations*, que trata da necessidade da manutenção de controlos internos adequados para a natureza e para a escala dos negócios das instituições financeiras.

De acordo com BCBS (1998), os sistemas de controlo devem incluir (i) disposições claras para a delegação de competências e responsabilidades; (ii) separação de funções que envolvam a assunção de compromissos pelos bancos, a utilização de seus recursos financeiros e a responsabilidade por seus activos e passivos; (iii) a reconciliação de tais processos; (iv) a protecção de seus activos; (v) a função apropriada de auditoria interna e externa e de conformidades independentes para verificar a adesão a tais controlos, assim como às leis e regulamentos aplicáveis.

Um SCI é um componente crítico para a gestão do banco e uma fundação para operações seguras e sólidas para as organizações bancárias e pode ajudar a garantir que metas e objectivos das instituições bancárias possam ser atingidos, que o banco vai conseguir a rendibilidade, manter relatórios financeiros e de gestão confiáveis (BCBC 1998:1-2).

Este sistema pode ajudar a assegurar que o banco vai cumprir com (i) as leis e regulamentos instituídos, bem como (ii) políticas, (iii) planos, (iv) regras internas e (v) procedimentos. Ajuda a diminuir o risco de perdas inesperadas ou danos a reputação do banco (BCBS 1998:1-2).

Sãos controlos internos são essenciais para o funcionamento prudente dos bancos e para promover a estabilidade no sistema financeiro como um todo. A aplicação adequada depende da natureza, *complexibilidade* e riscos das actividades do banco (BCBS 1998:1-2).

O controlo interno é um processo que deve ser tomado em conta a todos os níveis da organização CA, gestores seniores do banco e pessoal relevante. Não se trata apenas de um procedimento ou política que é realizada em um determinado momento, mas ele está continuamente operando em todos os níveis dentro do banco. O CA de um banco e os membros de gerência sénior deve garantir que os controlos internos são adequados a todos níveis de operação do banco. É da responsabilidade destes, o estabelecimento de um adequado nível de cultura para facilitar um processo de controlo interno eficaz e para o acompanhamento da sua eficácia em uma base contínua, no entanto, cada indivíduo dentro de uma organização deve participar no processo (BCBS 1998:8).

2.3.1. Estrutura do Controlo Interno

Segundo o *Framework for Internal Control System in Banking Organization* (1998), um SCI eficaz, exige que uma estrutura de controlo adequado seja estabelecida com actividades de controlo definidas em cada nível de negócio da organização.

O processo de controlo interno, que historicamente tem sido um mecanismo para a redução de casos de fraude, apropriação indevida e erros, tornou-se mais extenso, abordando todos os vários riscos enfrentados pelas organizações bancárias. É reconhecido que um processo de controlo interno é fundamental para a capacidade de um banco cumprir com as suas metas estabelecidas, e para manter a sua viabilidade financeira (BCBS 1998:10).

A estrutura do controlo interno é composta pelos objectivos de controlo interno, pelos principais elementos de controlo interno e seus princípios.

Os objectivos principais do processo de controlo interno para a indústria bancária são iguais aos acima referidos na secção 2.1.4, pois estes são os fundamentais para qualquer negócio que são (BCBS 1998;8):

- i. Eficiência e eficácia das operações (objectivos operacionais);
- ii. *Confiabilidade* e integridade da informação financeira (objectivos de informação); e
- iii. Aderência a leis e regulamentos aplicáveis (objectivo de *compliance*).

Conforme o publicado no *Framework for Internal Control System in Banking Organization* (1998) o controlo interno é composto por cinco elementos inter-relacionados.

Todos os bancos são exigidos a estabelecer um SCI confiável que dependa do tamanho do banco, natureza, espaço e complexidade de seu negócio, e o risco associado às actividades.

O controlo interno deve ser consistentemente aplicado e compreendido bem pelos funcionários do banco e assegurar que as políticas do CA e dos gestores de topo são executadas eficazmente. Um SCI eficaz consiste nos componentes seguintes: (i) supervisão pela alta administração e cultura de controlo, (ii) reconhecimento dos riscos e avaliação, (iii) actividades de controlo e segregação de funções, (iv) informação e comunicação, e (v) actividades de monitoria e correcção de deficiências (BCBS 1998:10).

2.3.2. Princípios para a Avaliação de um SCI

Como parte dos seus esforços em curso para resolver problemas e melhorar a supervisão bancária através de orientações que incentivam as práticas de gestão de risco o BCBS emitiu em 1998 um quadro composto por treze princípios para ajudar os bancos na avaliação dos SCI implantados (Anexo I).

Estes princípios estão vinculados aos cinco elementos de controlo interno acima referidos, e destinados a ser de aplicação geral. As autoridades de supervisão devem usá-los para avaliar os seus próprios métodos e procedimentos de controlo e acompanhamento de como os bancos estruturam seus SCI. Os princípios não são destinados a áreas ou actividades específicas de uma instituição bancária e suas aplicações dependem da (i) natureza, (ii) complexidade e (iii) risco das operações de um banco.

Estes princípios descrevem que: (i) o CA deve ter a responsabilidade de aprovação e periodicamente rever as estratégias e políticas significativas do banco, compreender os principais riscos incorridos pelo banco, definir níveis aceitáveis para estes riscos e garantir que a alta administração tome as medidas necessárias para identificar, medir, monitorar e controlar esses

riscos; (ii) a administração sénior deve ter a responsabilidade de implementar estratégias e políticas aprovadas pelo CA, (iii) um SCI eficaz requer que os riscos materiais que possam afectar adversamente a realização dos objectivos do banco estão a ser reconhecidos e continuamente avaliados. Esta avaliação deve cobrir todos os riscos que o banco enfrenta, isto é, risco de crédito, risco país, risco de mercado, risco de taxa de juro, risco de liquidez, risco operacional, risco legal, e de reputação (BCBS 1998:2-5).

2.4. Gestão de Riscos nas IC's

Os bancos e as instituições financeiras em geral, no desenvolvimento da sua actividade, estão sujeitos a uma série de riscos, que surgem quando realizam operações que envolvem activos, passivos e elementos extra patrimoniais.

Segundo Caiado e Caiado (2006:193) a melhor forma de gerir os riscos bancários é proceder a sua identificação e avaliação e tentar evitar e minimizar os efeitos negativos deles resultantes.

A gestão de riscos é essencial para reduzir a probabilidade de os objectivos incorporados serem comprometidos por eventos imprevistos. Assim, o BCBS (2006) recomenda que os normativos sobre a gestão de riscos nas IC's estejam alinhados aos princípios internacionalmente aceites e as melhores práticas de gestão de risco. Estes princípios fundamentais (*core principles – cp*) são uma estrutura de padrões mínimos para práticas sólidas de supervisão e são considerados universalmente aplicáveis pois, a debilidades no sistema bancário de um país, desenvolvido ou não, podem ameaçar a estabilidade financeira tanto dentro do país como internacionalmente (BCBS 2006:2). Assim, os princípios visam:

- i. Assegurar que os bancos e grupos bancários adoptam um processo abrangente de gestão de risco (CP – 7);
- ii. Testificar se os bancos possuem políticas e processos adequados para identificar, medir, monitorar e controlar o risco país em seus empréstimos internacionais e actividades de investimento (CP – 12);
- iii. Confirmar de que os bancos possuem políticas e processos adequados para identificar, medir, monitorar e controlar de forma precisa o risco de mercado (CP – 13);
- iv. Afiançar de que os bancos adoptam uma estratégia de gestão de liquidez que leva em conta o perfil de risco da instituição, com políticas e procedimentos prudentes para identificar, medir, monitorar e controlar o risco de liquidez (CP – 14);

- v. Certificar que os bancos adoptam políticas e processos de gestão para identificar, avaliar, monitorar e mitigar o risco operacional (CP – 15); e
- vi. Atestar que os bancos adoptam sistemas efectivos para identificar, medir, monitorar e controlar o risco da taxa de juros (CP -16).

2.5. Tipologia de Riscos no Sector Bancário e Estratégias de Mitigação

As instituições bancárias estão num negócio que abarca riscos, e o exercício das suas actividades envolve a aceitação de uma série de riscos inerentes (sem controlos), fornecidos pela natureza das mesmas actividades nas IC's.

Com o crescimento rápido da indústria bancária em Moçambique, onde as instituições foram criando novos produtos e sofisticando as operações, introduzindo tecnologia de ponta de forma a maximizar os resultados e minimizar as perdas, envolvendo-se em operações cada vez mais complexas surge a necessidade da identificação dos riscos.

Os bancos enfrentam os seguintes riscos relevantes no desenvolvimento das suas actividades: (i) risco de mercado; (ii) risco de crédito; (iii) risco de liquidez; (iv) risco operacional e tecnológico; (v) risco legal ou regulamentar; (vi) risco de negócio; e (vii) risco estratégico (Crouhy et al 2006:25-36).

O BCBS (1997: 17-9) acrescenta aos referidos por Crouhy et al (2006) outros riscos que incluem o (i) risco de reputação; (ii) risco de transferência; e (iii) o risco de liquidação e Caiado e Caiado (2006:215) acrescenta o risco de operações fora do balanço.

- **Risco de Mercado**

Segundo o BOT (2010, 44) o risco de mercado é a possibilidade de se incorrer em perdas devido a variação inesperada nas taxas de juro (risco da taxa de juro), taxas de câmbio (risco da taxa de câmbio) e nos preços de instrumentos financeiros (risco de preços).

O risco da variação da taxa de juro inclui o risco de refinanciamento e o risco de reinvestimento (Crouhy et al 2006:27).

Risco de taxa de juro

No processo de transformação de activos produzem-se desfasamentos de prazos de maturidade de activos e passivos que levam a que as instituições bancárias se exponham a riscos de variação de taxa de juro (Crouhy et al 2006:27).

O risco de refinanciamento verifica-se sempre que uma instituição bancária possui activos de prazos mais longos do que o dos passivos. Este é o risco de que o custo de renovação ou de recontratação de recursos seja superior à taxa de retorno de investimento em activo (Crouhy et al 2006:27).

O risco de reinvestimento surge na situação oposta do risco de refinanciamento, os activos são de prazos menos longos em relação aos passivos. Neste caso as instituições bancárias estão expostas a risco de reinvestimento, mantendo os activos de prazo mais curto do que o de seus passivos, enfrentando incertezas quanto à taxa à qual poderia reaplicar fundos captados por um prazo mais longo (Crouhy et al 2006:28).

Além dos riscos anteriormente referidos, uma instituição bancária enfrenta o risco de variação do valor de mercado, este entendido como sendo igual aos fluxos futuros de caixa descontados desse activo. Portanto, aumentando a taxa de juro eleva a taxa de desconto aplicável a esses activos e passivos (Crouhy et al 2006:28).

Risco Cambial

Risco Cambial é o risco originado pelos investimentos feitos pelas instituições bancárias em moeda estrangeira provocado pela variação da taxa de câmbio dessa moeda em relação a moeda nacional. No âmbito das suas operações internacionais o banco pode assumir uma posição líquida activa ou passiva (CBK 2005:40).

Uma instituição possui exposição cambial activa quando os activos e todos os direitos expressos em moeda estrangeira superam os seus passivos e obrigações na mesma moeda estrangeira, caso contrário é uma exposição passiva.

Risco de Preços

É o risco de perdas no valor de instrumentos financeiros decorrente de movimentos no nível ou volatilidade do preço de mercado dos *commodities* (CBK 2005:37).

Para a mitigação deste tipo de risco podem ser utilizados os derivados financeiros (*futuros, opções, swaps, caps e floors*); *hedging*⁸ e limites de posições cumulativas individuais para cada interveniente no mercado.

⁸ *Hedging* é o processo de cobertura de risco em que os agentes económicos estão expostos no exercício das suas actividades. Serve para criar uma protecção relativamente às variações desfavoráveis dos níveis de preços e o impacto de que estes podem ter sobre os resultados.

- **Risco de Crédito**

Risco de Crédito também conhecido como risco de contraparte, é definido como a probabilidade de a contraparte não cumprir as suas obrigações contratuais. Ou seja a possibilidade de ocorrência de perdas como resultado de incumprimento, por um cliente, dos termos acordados no contrato de empréstimo ou de prestação de garantias realizadas por uma instituição de crédito (CBK 2005:13).

Este tipo de risco pode ser mitigado por meio da (i) avaliação dos C's do mutuário (carácter, capacidade, capital, colateral, condições); (ii) *securitizações* sem recurso; (iii) seguro de crédito e diversificação da carteira (limites prudenciais, sindicatos bancários e *Project Finance*).

- **Risco Tecnológico e Operacional**

Risco operacional é a possibilidade de se incorrer em prejuízos decorrentes de falhas humanas, falhas ou deficiências nos procedimentos de controlo interno, nos sistemas de informação, nos sistemas de segurança de meios materiais, falhas ou incumprimento do plano de contingência, ou outros prejuízos provocados por eventos externos (evolução da tecnologia), no âmbito da actividade da instituição (Crouhy et al 2006:30).

A estratégia de mitigação do risco tecnológico e operacional pode consistir (i) na constituição de uma função de auditoria interna; (ii) *corporate governance* (repartição dos poderes no seio das organizações); (iii) avaliação constante das infra-estruturas tecnológicas; e (iv) pelo mapeamento ambiental.

- **Risco de Reputação**

Risco de reputação é a possibilidade de propagação de opiniões negativas sobre a imagem da instituição devido, nomeadamente, ao seu envolvimento, ainda que involuntário, em negócios ilícitos dos seus clientes ou a qualquer outro evento externo lesivo á imagem e ou bom nome da instituição (CBK 2005:47).

Este tipo de risco pode ser mitigado por meio da avaliação dos C's do mutuário (carácter, capacidade, capital, colateral, condições).

- **Risco de Liquidez**

Risco de liquidez é a possibilidade de satisfazer as necessidades de tesouraria incorrendo em perdas adicionais (CBK 2005:23).

A estratégia usada para a mitigação deste risco consiste na constituição de um Comité de Gestão de Activos e Passivos – *Asset and Liability Management Committee (ALCO)* e securitização de activos.

- **Risco Legal**

Risco legal é a possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao incumprimento das leis, regulamentos e outras normas aplicáveis as instituições bancárias (CBK 2005:51).

Este risco pode ser mitigado por meio da adopção de pareceres jurídicos (capacidade jurídica, legalidade do financiamento, direito internacional público, direito internacional privado); e acompanhamento permanente do quadro jurídico nacional e internacional.

- **Risco de Actividades Extra-patrimoniais**

Risco de actividades extra patrimoniais ou risco de operações fora do balanço é o risco provocado por operações fora do balanço das IC's (garantias prestadas). Uma das tendências mais marcantes nas instituições bancárias modernas tem sido o crescimento de suas actividades fora do balanço e portanto o risco associado as mesmas.

Uma actividade fora do balanço, por definição, não aparece no balanço patrimonial corrente, porque não diz respeito à posse de um direito ou bem (activo) ou a assunção de uma obrigação (passivo) corrente. Em lugar disso, as operações fora do balanço afectam a forma futura do balanço de uma instituição, visto que envolvem a criação de activos e passivos condicionados (Caiado e Caiado 2006:215).

Este tipo de risco pode ser mitigado por meio da (i) avaliação dos C's do mutuário (carácter, capacidade, capital, colateral, condições); (ii) *securitizações* sem recurso; (iii) seguro de crédito e diversificação da carteira (limites prudenciais, sindicatos bancários e *Project Finance*).

- **Risco de Negócio**

Risco de negócio refere-se aos riscos clássicos do mundo de negócios, tal como incerteza acerca da procura de produtos, o preço dos produtos, o custo de produção e de entrega ou colocação dos produtos no mercado. É afectado pela qualidade da estratégia da organização ou sua reputação tal como outros factores. Desta feita é comum ver o risco estratégico e reputacional como componentes do risco de negócio (Crouhy et al 2006:32).

Para a mitigação deste tipo de risco os bancos podem fazer a avaliação contínua do ambiente de negócio e conhecerem adequadamente o seu público-alvo.

- **Risco Estratégico**

Risco estratégico é o risco de investimentos significativos no qual há uma grande incerteza de probabilidade de sucesso (CBK 2005;10).

Como forma de mitigação deste tipo de risco, os bancos podem fazer a avaliação contínua do ambiente de negócio e conhecerem adequadamente o seu público-alvo.

- **Risco País ou Soberano**

Risco país ou soberano é o risco de contraparte localizado fora do território onde a instituição bancária desenvolve as suas actividades ou possui a sua rede principal e efectiva, e pode advir da própria situação financeira do mutuário ou das condições políticas e económicas do país deste (BCBS 1997:27).

Este tipo de risco deriva do facto de a instituição mutuante ter no seu activo mutuários residentes em determinados países com a probabilidade de não liquidarem pontualmente as dívidas por si contraídas e os respectivos juros, bem como de não cumprirem outros compromissos entretanto firmados. O risco país compreende o risco soberano, inerente à acção do próprio Estado da entidade devedora.

Este risco pode ser mitigado por meio do acompanhamento permanente do quadro jurídico nacional e internacional e do ambiente político do país onde o banco tem interesses.

- **Risco de Insolvência**

Risco de insolvência é medido pelo rácio de solvabilidade que é a relação entre o capital requerido a ser realizado e os elementos do activo, ponderados em função do respectivo risco.

A mitigação do risco de insolvência consiste na identificação, controlo e monitoria de todos os riscos que são enfrentados pelas IC's.

3. Análise Comparativa da Regulamentação do Controlo Interno

O presente capítulo apresenta a prática de regulamentação do controlo interno instituída pelo BM, as práticas observadas pelos bancos homólogos africanos (Bank of Tanzania - BOT, Central Bank of Liberia - CBL e Central Bank of Lesotho) e asiáticos (State Bank of Pakistan; Autoridade Monetária do Macau e Bangladesh Bank) e posteriormente faz-se uma análise comparativa. A razão que me levou a escolher estas instituições foi pelo facto destas apresentarem uma regulamentação alinhada as boas práticas internacionalmente aceites recomendadas pelo COSO e pelo BCBS. Estes organismos recomendam que para a manutenção de um SCI eficaz, os bancos devem estabelecer uma função de auditoria interna que deve responder directamente ao CA ou ao Comité de Auditoria.

3.1. Regulamentação do Controlo Interno em outros Bancos Centrais

Todos os bancos e instituições financeiras devem implementar um sistema eficaz de controlo interno consistente com (i) a natureza e complexidade das suas operações, (ii) riscos inerentes às suas actividades dentro e fora do balanço, e (iii) com as actividades que podem contribuir para mudanças do ambiente da instituição (TZ 2005:133).

Segundo o TZ (2005:132) um sistema de controlo interno eficaz é um componente crítico para a gestão de um banco ou instituição financeira e a fundação para transacções sãs e seguras. Este tem como objectivo: (i) reduzir fraudes; (ii) apropriações indevidas e erros, (iii) a mitigação de outros riscos das instituições, identificando riscos relativos a cada área de actividade dos bancos, e (iv) ajudar os bancos ou instituições financeiras a concentrar seus recursos e tempo em questões com risco elevado.

Deve ser objectivo do Banco Central assegurar que sistemas de controlo interno adequados são implementados em todos os bancos e instituições financeiras e se os gestores tem tomado medidas apropriadas e oportunas em resposta as fraquezas identificadas nas políticas e ou procedimentos (TZ 2005:133).

3.1.1. Bancos Africanos

Os bancos africanos acreditam que um SCI adequado deve ser composto pelos seguintes elementos: (i) cometimento da gestão do topo e cultura de controlo; (ii) identificação e avaliação do risco; (iii) actividades de controlo e segregação de funções; (iv) sistema de informação e

comunicação; e (v) actividades de monitoria e controlo de deficiências, os quais devem ser claramente definidos (Tabela 1).

Tabela 1 Elementos do SCI dos Bancos Africanos

Elementos do Sistema de Controlo Interno	Descrição
Cometimento da gestão do topo e cultura de controlo	São definidas as responsabilidades do CA, do Comité de Auditoria, dos gestores seniores e da função de auditoria interna.
Identificação e avaliação do risco	Identificação e avaliação de todos os riscos materiais. A avaliação deve cobrir todos os riscos em que a instituição está exposta e.g: (i) risco de crédito, (ii) país e de transferência, (iii) de mercado, (iv) de taxa de juro, (v) de liquidez, (vi) operacional, (vii) legal e (viii) de reputação.
Actividades de controlo e segregação de funções	Os SCI devem ser revistos continuamente pelo menos uma vez por ano para cobrirem riscos anteriormente não identificados. Adequada segregação de funções conflitantes.
Informação e comunicação	Canais de comunicação adequados.
Actividades de monitoria e controlo de deficiências	A monitoria de riscos chaves deve ser actividade do dia-a-dia de todas as áreas operativas e de negócio do banco, incluindo áreas de controlo e de auditoria interna.

Fonte: Extraído do TZ (2005), CBL (2005), e LS (2000).

3.1.2. Bancos Asiáticos

Da análise feita as práticas de regulamentação do SCI instituídas pelos bancos asiáticos, foi constatado que para que um SCI seja eficaz devem no mínimo ser definidas as responsabilidades do (i) CA, (ii) dos gestores seniores, (iii) dos auditores internos e externos, (iv) dos supervisores e de outro pessoal chave da organização; e devem igualmente ser definidos os princípios de controlo interno e os comités especializados que irão auxiliar o CA no processo de gestão (Tabela 2).

Tabela 2 Práticas de Regulamentação do SCI Adoptadas pelos Bancos Asiáticos

Descrição	State Bank of Pakistan (SBP)	Autoridade Monetária do Macau (AMCM)	Bangladesh Bank (BB)
Responsabilidades definidas em relação ao SCI	Do CA, gestores seniores, auditores internos e externos e dos supervisores bancário.	Do CA, dos gestores seniores e dos auditores internos e externos.	Do CA, da alta administração, dos gestores seniores e dos auditores internos.
Princípios de controlo interno	Os bancos são exigidos a cobrir áreas-chaves de risco que podem tornar um banco incapaz de honrar com as suas obrigações.	Os bancos são exigidos a estabelecer, manter e operar em SCI eficazes que sejam apropriados para o tamanho do banco, objectivos e riscos das suas actividades. O banco ao criar o SCI deve garantir que este seja: eficaz e eficiente, prudente, completo, oportuno e independente.	Os bancos são exigidos a definir regras de avaliação do SCI pelos auditores internos e externos e estabelecer uma cultura de conformidade com as disposições emitidas pelo regulador.
Relatório sobre a eficácia dos SCI	Exige aos bancos a incluírem no Relatório e Contas anuais.	Não exige.	Não exige.
Comités Especializados dos recomendados	Comité de Auditoria e Comité de Gestão de Riscos.	Comité de Auditoria, Comité de Avaliação e Gestão de Activos e Passivos, Comité de Gestão de Risco, Comité de Remunerações e Comité de Nomeações.	Comité de Auditoria e Comité de Gestão.

Fonte: Extraído do SBP (2004); AMCM (2002) e BB (2002).

3.2. Regulamentação do Controlo Interno no Sector Bancário Moçambicano

O controlo interno a ser observado pelas IC's em Moçambique é regulado pelo BM⁹, Banco Central da República de Moçambique.

Segundo o BM (1999c:1), a existência de um SCI efectivo é um componente essencial da gestão das IC's, bem como a garantia de uma operacionalidade sã e prudente dessas instituições. O BM na sua regulamentação sobre controlo interno a ser observada pelas IC's estabelece alguns riscos que devem ser mitigados pelas IC's e define as responsabilidades do CA no que concerne a manutenção do SCI (Tabela 3).

⁹ Este em 1999 emitiu as Normas de Controlo Interno a serem observadas pelas Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, o Aviso nº 11/GGBM/99 datado de 30 de Dezembro.

Tabela 3 Regulamentação do SCI pelo BM

Descrição	Observações
Riscos por cobrir	Risco de crédito, de mercado e de liquidez.
Responsabilidades	Somente define as responsabilidades do CA no que toca ao SCI.
Relatório sobre o SCI	O órgão de administração da instituição deve elaborar e actualizar sempre que se mostrar necessário , uma informação resumida sobre o SCI. Esta informação não é objecto de publicação no Relatório e Contas.

Fonte: Extraído do BM (1999c).

3.3. Análise Comparativa

Da análise feita às práticas instituídas e exigidas pelo BM e pelos bancos homólogos, constatou-se no que concerne aos princípios de controlo interno, que os asiáticos recomendam que estes (os princípios) devem abranger todas as áreas ou todas as funções, geralmente áreas chaves de riscos tais como (i) risco de liquidez, (ii) risco da taxa de juro, (iii) risco da taxa de câmbio, (iv) risco de crédito e (v) risco operacional. Analisado o Aviso 11/GGBM/99, constatou-se que este visa a mitigação dos riscos de crédito, mercado e liquidez, não se referenciando ao risco operacional.

Os SBP e BB referenciam que as directrizes de controlo interno devem descrever as responsabilidades do CA, gestores seniores, auditores internos e externos e supervisores no que tange ao controlo interno. Os auditores externos são obrigados a reportar sobre a forma de um Relatório de Auditoria as fraquezas de controlo interno de um banco para o CA¹⁰ ou Comité de Auditoria e todos os bancos são exigidos a incluir no seu Relatório e Contas anuais o parecer¹¹ sobre a eficácia dos SCI.

Em relação aos princípios de apreciação do controlo interno, o BB inclui nas directrizes regras de avaliação do SCI a serem adoptados pelos auditores internos e externos e tem instruído os bancos sobre sua jurisdição a estabelecer um Comité de Auditoria.

Contudo, exceptuando as responsabilidades do CA, o Aviso 11/GGBM/99 não faz referência as responsabilidades dos gestores seniores, auditores internos e externos, dos supervisores e de outro pessoal chave da organização.

Assim, o BM estabelece em Aviso que a responsabilidade de elaborar e actualizar uma informação resumida sobre o SCI sempre que se mostrar necessário é do órgão de administração.

¹⁰ CA não executivo.

¹¹ Este parecer deve ser feito pelos Auditores Externos sobre a forma de um Relatório de Auditoria.

Esta informação deve estar disponível para verificação pelos supervisores do BM ou para remissão a este banco quando este solicitar.

Embora o BM exija as IC's a estabelecerem procedimentos de controlo interno, o Aviso 11/GGBM/99 não obriga os bancos a divulgarem no seu Relatório e Contas anuais o parecer sobre a eficácia dos SCI no que toca as fraquezas relevantes do mesmo. Este normativo não define regras de avaliação do SCI a serem adoptados pelos auditores internos e externos e não obriga os bancos a estabelecerem Comités de Auditoria.

Para a eficácia de um SCI, a AMCM recomenda que é necessário o banco estabelecer (i) um Comité de Auditoria, (ii) Comité de Gestão de Activos e Passivos - ALCO, (iii) Comité de Gestão de Risco, (iv) Comité de Remunerações e (v) Comité de Nomeações.

Analisado o Aviso 11/GGBM/99 foi constatado que este instrumento não exige nem recomendar aos bancos a adoptarem sequer nenhum destes Comités e nem a necessidade destes estabelecerem um Departamento ou Gabinete de Auditoria Interna.

4. Análise Comparativa da Regulamentação da Gestão de Riscos

O presente capítulo apresenta as práticas de regulamentação da gestão de riscos instituídas pelo BM e pelos bancos homólogos africanos (Central Bank of Kenya - CBK, Bank of Tanzania - BOT e Reserve Bank of Malawi - RBM) e asiáticos (Banco da Indonésia e State Bank of Pakistan), e posteriormente faz-se uma análise comparativa. A razão que me levou a escolher estas instituições foi pelo facto destas apresentarem uma regulamentação alinhada as boas práticas internacionalmente aceites instituídas pelo COSO e pelo BCBS. Estas instituições recomendam que os bancos devem fazer a gestão de todos os riscos relevantes que o seu negócio enfrenta.

4.1. Regulamentação da Gestão de Riscos em outros Bancos Centrais

4.1.1. Bancos Africanos

Os bancos africanos são unânimes em afirmar que um adequado sistema de gestão de riscos nas IC's deve ser constituído pelos seguintes elementos: (i) participação activa do CA e da alta administração; (ii) políticas adequadas, procedimentos e limites, (iii) adequada avaliação do risco, monitoria e gestão de sistemas de informação; e (iv) controlo interno adequado.

Assim, as práticas de regulamentação de risco instituídas por estes bancos a serem observadas pelas IC's, exigem aos bancos que ao longo das suas actividades façam a gestão de todos os riscos recomendados pelo BCBS (1997). Segundo estes bancos, uma regulamentação sobre o processo de gestão de riscos deve ser claramente definida, sendo indicados os riscos que devem ser geridos pelas IC's (Tabela 4).

Tabela 4 Riscos que os Bancos Africanos Recomendam Gerir

Descrição	BOT	CBK	RBM
Risco Estratégico	Sim	Sim	Sim
Risco de Crédito	Sim	Sim	Sim
Risco de Liquidez	Sim	Sim	Sim
Risco de Taxa de Juro	Sim	Sim	
Risco de Taxa de Câmbio	Sim	Sim	
Risco de Preço	Sim	Sim	
Risco Operacional	Sim	Sim	Sim
Risco de Conformidade	Sim	Não	Sim
Risco de Reputação	Sim	Sim	Não
Risco Legal	Não	Sim	Não
Risco de Mercado ¹²			Sim

Fonte: Extraído do BOT (2010), RBM (2007) e CBK (2005)

4.1.2. Bancos Asiáticos

Os bancos asiáticos recomendam a observação das práticas internacionalmente aceites no que concerne a gestão de riscos nas IC's. Aconselham que os bancos adoptem métodos de gestão de todos os riscos inerentes as actividades do banco, definam políticas de gestão dos mesmos e estabeleçam Comitês de Gestão para auxiliarão o CA na gerência das instituições (Tabela 5).

¹² Inclui o Risco de taxa de juro, taxa de câmbio e de preços.

Tabela 5 Práticas de Regulamentação da Gestão de Riscos Adoptada pelos Bancos Asiáticos

Descrição	Banco da Indonésia (BI)	State Bank of Pakistan (SBP)
Abrangência da Gestão de Riscos	A aplicação da gestão de risco abrange pelo menos a supervisão activa do CA, adequabilidade de políticas e procedimentos de identificação, medição, monitoria e controlo de riscos.	Cobre áreas chaves de risco.
Política de Gestão de Risco	Determinação dos riscos do banco, dos métodos a serem empregues para a medição dos sistemas de gestão de riscos, e estabelecimento de limites de tolerância e de avaliação dos riscos. Gestão de todos os tipos de riscos (risco de crédito, de mercado, operacional, de liquidez, legal, de reputação, estratégico e de <i>compliance</i> ¹³) bancos maiores e gestão de riscos mínimos (risco de crédito, de mercado, de liquidez e operacional) pelos menores. Caso experimentarem perdas incorridas por outros riscos, os bancos serão exigidos a gerir esse risco.	Em cada instituição de crédito, as actividades de gestão de risco ocorrem amplamente em simultâneo nos níveis estratégicos, macro ¹⁴ e micro ¹⁵ . Para ser eficaz a gestão de risco deve começar do topo.
Gestão do Risco de Crédito	As políticas de crédito de longo prazo são garantidas pelo CA. O CA deve garantir o estabelecimento de um Comité de Gestão de Risco de Crédito e ALCO.	O CA deve garantir o desenvolvimento e estabelecimento de procedimentos e políticas de crédito, constituir Comités de Gestão de Crédito, Comités de Gestão de Risco, ALCO e Departamento de Crédito.
Gestão do Risco de Mercado	O CA é responsável pela definição do apetite ao risco e pela formulação de políticas de gestão de risco de mercado.	O ALCO determina o nível aceitável de risco, formula políticas de gestão de risco de mercado que são aprovadas pelo CA. A estrutura de gestão é composta por um Comité de Gestão de Risco, e um ALCO.

Fonte: Extraído BI (2003) e SBP (2010).

¹³ Conformidade.

¹⁴ Abrange a gestão de risco dentro de uma área de negócio ou através das linhas de negócio. Geralmente as actividades de gestão de risco executadas pela gestão intermédia ou as actividades devotadas às revisões do risco caem nesta categoria.

¹⁵ Envolve a gestão de risco de linha, onde os riscos são criados realmente. Estas são as actividades de gestão de risco executadas pelos indivíduos que tomam o risco no interesse da organização tal como as funções principais e a origem de empréstimos.

4.2. Regulamentação da Gestão de Riscos Instituída pelo BM

Com o objectivo de adoptar técnicas progressivas e mais sofisticadas de avaliação dos riscos, em especial nas vertentes de crédito e mercado, foram postas em prática algumas iniciativas a nível internacional que resultou na adaptação do quadro regulamentar à realidade dos serviços financeiros, designadamente no domínio das regras de adequação do capital.

O quadro legal da gestão sã e prudente dos riscos que as ICSF's enfrentam no desenvolvimento das suas actividades em Moçambique tem por base os normativos emitidos pelo BCBS, o Acordo de Capital ou Basileia I¹⁶ que foi emitido em 1988 e revisto dez anos depois culminando, com a publicação do *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework* em Junho de 2004, Novo Acordo de Capital ou simplesmente Basileia II.

Antes da publicação do Basileia II em 2004 foi publicado o *Core Principles for Effective Banking Supervision* em Setembro de 1997 que posteriormente foi revisto e publicado em Outubro de 2006.

Em Setembro de 2009 o *Basel Committee's Oversight Body*, o grupo dos governadores dos bancos centrais e chefes de supervisão, estabeleceu um marco geral para o Basileia III e o BCBS apresentou uma proposta completa em Dezembro do mesmo ano. O Basileia III é composto por um conjunto integral de reformas (medidas) que visam fortalecer a regulamentação, supervisão e gestão dos riscos no sector financeiro.

Estas medidas visam: (i) melhorar a capacidade do sector bancário para afrontar perturbações ocasionadas por tenções financeiras e económicas de qualquer tipo; (ii) melhorar a gestão dos riscos e a boa governação nos bancos e (iii) fortalecer a transparência e a divulgação de informações dos bancos (BIS 2010).

Particularmente, para o caso de Moçambique, a regulamentação da gestão do risco para o sistema financeiro é feita pelo BM, e teve o seu início com a emissão em 1999 do Aviso 05/GGBM/99¹⁷ que visa o estabelecimento do rácio de solvabilidade mínimo de 8% (BM 1999a). Da análise feita ao quadro regulamentar instituído pelo BM em relação ao tema objecto de estudo, constatou-se que os normativos instituídos pelo regulador, na sua maioria visam a mitigação do risco de crédito (Tabela 6).

¹⁶ Actualmente o BM adopta o Basileia I para a regulamentação do sistema financeiro.

¹⁷ Revogado pelo Aviso 06/GBM/2007.

Tabela 6 Instrumentos de Regulamentação da Gestão de Risco pelo BM

Aviso	Descrição	Objectivo	Riscos que visa cobrir
06/GBM/07	Rácios e Limites Prudenciais.	Estabelecer o rácio de solvabilidade mínimo de 8%.	Riscos de Crédito.
07/GBM/07	Provisões Regulamentares mínimas.	Estabelecer políticas e procedimentos para o cálculo de provisões regulamentares mínimas.	Risco de Crédito.
09/GBM/07	Crédito Correlacionado.	Estabelecer limites a concessão de crédito a entidades correlacionadas.	Risco de Crédito.
02/GBM/2010	Reservas Obrigatórias	Estabelecer depósitos mínimos obrigatórios.	Risco de Liquidez.

Fonte: Extraído do BM (2007a), BM (2007b), BM(2007c) e BM(2010).

4.3. Análise Comparativa

O BI refere que a aplicação da gestão de riscos abrange pelo menos a supervisão pelo CA; adequabilidade de políticas, procedimentos e estabelecimento de limites; e adequabilidade dos processos de identificação, medição, monitoria e controlo de riscos.

Esta instituição refere que de acordo com o tamanho, objectivos, políticas e complexidade do negócio dos bancos, estes são exigidos a aplicar a gestão de riscos para um número determinado destes. Os bancos grandes são obrigados a aplicar a gestão de riscos para todos os riscos que o regulador estabeleceu (e.g.; (i) risco de crédito, (ii) de mercado, (iii) operacional, (iv) de liquidez, (v) legal, (vi) *reputacional*, (vii) estratégico e (viii) de *compliance*). Os bancos pequenos são obrigados a gerir os riscos principais (e.g.; (i) risco de crédito, (ii) de mercado, (iii) de liquidez, e (iv) operacional).

Igualmente, aos bancos é exigido a implementação de processos de identificação, medição, monitoria e controlo dos riscos com respeito a todos os factores de riscos materiais.

O SBP refere que para ser eficaz a gestão de riscos, deve começar do topo e devem ser definidas políticas de gestão de risco de crédito, como uma parte da estrutura total de gestão de risco de

crédito. Igualmente devem ser constituídos (i) comités de gestão de risco, (ii) de avaliação e gestão de activos e passivos - ALCO e (iii) de gestão de risco de crédito para auxiliar o CA na gerência do banco.

No que toca as políticas de gestão de risco de mercado, estas devem delinear claramente as linhas de autoridade e de responsabilidade do CA, da alta Administração e do pessoal responsável pelo controlo do risco de mercado. Esta estrutura deve incluir os Comités de Gestão de Risco e de Avaliação e Gestão de Activos e Passivos - ALCO.

Em contraste com o que é apresentado pelos bancos homólogos, o BM ainda não instituiu um *framework* no que toca a gestão de riscos. Os instrumentos até aqui existentes e instituídos pelo BM são avulsos e visam em grande parte a mitigação exclusiva do risco de crédito.

5. Práticas de Gestão de Riscos Adoptadas pelas IC's em Moçambique

O presente capítulo apresenta práticas de gestão de risco adoptadas por algumas IC's moçambicanas (MzB, MCB, STB e CPC). Posteriormente, faz-se uma análise comparativa entre as práticas adoptadas pelos bancos (MzB, MCB e STB) em relação as práticas adoptadas pela CPC. Além disso, faz-se uma comparação das práticas de divulgação das contas adoptadas pelas IC's com às recomendadas e instituídas pelo BM.

5.1. Práticas Adoptadas

Tendo em conta a necessidade de as IC's divulgarem com maior frequência informação detalhada sobre a sua situação financeira, o BM ao abrigo das suas competências emitiu em 1999 um instrumento que visa a harmonização na publicação das contas das IC's, o Aviso 06/GGBM/99 – *Publicação das Contas Instituições de Crédito*.

Este refere que em relação ao final do mês de Junho de cada ano, devem as IC's publicar, num dos jornais mais lidos da localidade de sua Sede, o balanço e a demonstração de resultados. Estabelece ainda que em relação ao final de cada exercício, as IC's devem publicar, no Boletim da República (BR) e no meio acima referido, os seguintes elementos (BM 1999b):

- Os dois elementos acima supracitados;
- O relatório de gestão indicando a evolução verificada e previsível da situação da instituição, os factores relevantes entretanto ocorridos após o encerramento do exercício...;
- O parecer do Conselho Fiscal;
- Conclusões do relatório dos auditores; e
- Anexos, contemplando informações desde que aplicável à instituição em causa.

Contudo, da análise feita aos Relatórios e Conta das IC's de 2009, constatou-se que o processo de gestão de risco e conseqüente publicação nas contas é desigual. Os bancos com uma estrutura de capital estrangeiro fazem a gestão dos riscos e publicam nas notas às DF's no Relatório e Contas anuais. Esta prática não é observada pela CPC, instituição que conta com capital 100% nacional (Tabela 7).

Tabela 7 Práticas de Gestão de Risco Adoptadas pelas IC's em Moçambique

Descrição	Moza Banco	MCB	Standard Bank	CPC
Comités Gestão de Risco	ALCO.	ALCO, Comité de Desenvolvimento de Negócio, Comité de Risco e Comité de Gestão.	ALCO e Comité de Gestão de Riscos.	Não adopta.
Riscos a que está exposto	Riscos de crédito, de liquidez, de mercado e operacional.	Riscos de crédito, de liquidez, da taxa de juro, cambial e operacional.	Riscos de crédito, de liquidez, de mercado e operacional	Não define.
Gestão do Risco de Liquidez	Gestão dos activos e sua liquidez e o controlo periódico dos fluxos de caixa futuros e sua liquidez. É mantido um <i>portfólio</i> diversificado de activos que possam ser facilmente liquidados caso ocorra uma interrupção de fluxos de caixa não prevista. Além disso, são feitos depósitos mínimos no BM. A sua gestão é auxiliada pelo ALCO.	Diversificação das fontes de financiamento, além de depositar um valor mínimo no BM. Monitoria de fluxos de caixa futuros numa base diária. Manutenção de uma carteira de activos com bastante liquidez para fazer face a interrupções de fluxos de caixa. Além disso, o banco estabelece linhas de crédito com o grupo a que pertence.	Manutenção de uma carteira de activos altamente negociável para fazer face a qualquer interrupção dos fluxos de caixa. Monitora os rácios de liquidez do balanço. Além disso, gere a concentração e o perfil das maturidades da dívida.	Não faz.
Gestão do Risco de Crédito	Fixação de limites a montantes de risco que o banco está disposto a aceitar. O banco tem definido processos de revisão da qualidade dos créditos de forma a identificar alterações na solvabilidade da contraparte.	Determinação dos limites de excessos e controlo da concentração de riscos de crédito que venham a surgir	Constituição de provisões mínimas. Análise regular da capacidade do mutuário e potenciais mutuários. Alteração dos limites de crédito. Além disso, obtenção de cauções e garantias bancárias e corporativas.	Não faz.
Gestão do Risco da Taxa de Juro	As políticas de gestão de curtíssimo prazo são definidas pelo ALCO quinzenalmente.	O CA estabelece limites sobre o grau de desajuste da taxa de juro, sendo a mesma controlada em uma base diária	O CA fixa limites relativos aos níveis de alteração das taxas de juro as quais são controladas diariamente.	Não faz.

Descrição	Moza Banco	MCB	Standard Bank	CPC
Gestão do Risco Cambial	As políticas de gestão são definidas pelo ALCO quinzenalmente. As políticas cambiais são controladas diariamente, com base nos limites definidos pelo ALCO de acordo com os rácios e limites prudenciais fixados pelo BM no Aviso 06/GGBM/07).	A administração fixou limites na variação do câmbio. O Banco tem cumprido com os limites impostos pelo BM (Aviso 06/GGBM/07) no que respeita a posição cambial que é de 10% por moeda e 20% para a posição global em moeda estrangeira.	O CA estabelece limites para os níveis de exposição por moeda e em agregado, tanto para as posições <i>overlight</i> como diurnas.	Não faz.
Gestão do Risco Operacional	Adequado ambiente de controlo e monitorizado. Este inclui uma segregação de funções adequada, procedimentos de autorização e reconciliação, processo de formação e avaliação dos colaboradores. Além disso, inclui a existência de um Departamento de Auditoria Interna.	Adequado quadro de controlo e de vigilância e que responde aos riscos potenciais. Estes incluem uma efectiva segregação de funções, procedimentos de autorizações e de reconciliação, formação do pessoal e processo de avaliação.	Manutenção de uma estrutura de governação corporativa e de sistemas de controlo interno fortes complementados por um sistema de valores. Políticas e procedimentos adequados de separação de funções incluindo a existência de um Departamento de Auditoria Interna.	Não faz.

Fonte: Extraído de MzB (2010), STB (2010), MCB (2010) e CPC (2010).

5.2. Análise Comparativa

Após a análise feita às práticas de gestão de risco adoptadas pelas IC's em Moçambique, patentes nos Relatórios e Contas de 2009, constatou-se que tem sido prática a divulgação no Relatório e Contas, pelos bancos (MzB, MCB e STB), dos mecanismos ou práticas de gestão de risco inerentes a actividade bancária mormente: (i) risco de liquidez; (ii) risco de mercado (que inclui os riscos de taxa de juro, cambial, de preços); (iii) o risco legal; e (iv) o risco operacional.

Em contraste com o procedimento observado pelos bancos acima referidos, no que concerne a divulgação dos mecanismos ou práticas de gestão de riscos inerentes a actividade bancária, constatou-se que a CPC não fez a divulgação no Relatório e Contas de 2009 dos riscos que enfrenta no desenvolvimento das suas actividades, e nem foram identificados elementos que evidenciam mecanismos ou práticas de gestão de risco adoptadas.

Contudo, da análise feita ao Aviso 06/GGBM/1999, não foram identificados elementos que comprovam que o regulador exige aos bancos a divulgarem no seu Relatório e Contas anuais, os seus procedimentos ou práticas de gestão de risco, assim como, o relatórios sobre a matéria.

Igualmente este instrumento, não obriga que os bancos divulguem, no Relatório e Contas anuais, o relatório sobre a eficácia do SCI.

6. Conclusões e Recomendações

No presente capítulo, serão apresentadas as principais conclusões e recomendações, para que as IC's desempenhem as suas funções num ambiente de negócio saudável, atento às mudanças verificadas na envolvente interna e externa e a adopção das práticas internacionalmente aceites.

6.1. Conclusões

O controlo interno é parte integrante da gestão de riscos e um dos meios principais pelo qual o risco é controlado. O SCI é estabelecido para ajudar empresas e outras organizações a avaliar e aperfeiçoar seus controlos.

Há uma complementaridade entre um sistema eficaz de gestão de risco e um SCI sadio. O SCI reforça a gestão dos riscos através da identificação dos riscos e sua consequente monitoria.

Uma vez compreendidos todos os riscos inerentes ao negócio, eles não podem ser totalmente eliminados. Entretanto, um SCI eficaz vem ajudar a abrandar eficazmente muitos riscos enfrentados por uma organização. Isto é, os riscos podem ser mitigados dentro dos níveis aceitáveis através de SCI eficazes.

A gestão de riscos é um processo que envolve a todos dentro da organização. Auxilia na maximização de oportunidades, na minimização de perdas, e na tomada de decisões futuras.

A gestão de riscos permite uma clara e estruturada abordagem para identificar todos os riscos que são enfrentados pelas organizações. Além disso, entender os riscos permite uma organização (i) mensurar, (ii) dar prioridade, e (iii) identificar apropriadamente ameaças e oportunidades.

Os bancos e as instituições financeiras, em geral, no desenvolvimento das suas actividades, estão sujeitos a uma série de riscos, que podem surgir quando realizam operações que envolvem (i) activos, (ii) passivos e (iii) elementos extra patrimoniais.

Toda a informação referenciada pelos homólogos é útil para a melhoria da regulamentação do controlo interno e da gestão do risco no sector bancário moçambicano, principalmente no que concerne a exigência da gestão de todos os riscos relevantes enfrentados pelos bancos, da criação de Comités de Gestão, do estabelecimento de uma função de Auditoria Interna, do reporte para o Comité de Auditoria, e da divulgação do relatório sobre a eficácia do SCI das IC's e de gestão de riscos no Relatório e Contas.

Para o caso concreto de Moçambique, analisadas as diversas práticas de regulamentação do controlo interno e da gestão de risco nas IC's instituídas pelos homólogos, e comparadas com as ratificadas e disseminadas pelo BM para o sistema financeiro moçambicano, concluí-se o seguinte:

Os princípios de controlo interno e de gestão de riscos recomendados pelo BCBS não estão a ser adoptados adequadamente em Moçambique na regulamentação do sistema financeiro.

A regulamentação existente no que toca ao controlo interno e gestão de riscos está desajustada e não está alinhada aos princípios e práticas internacionalmente aceites de controlo interno e de gestão de risco. Isto é, a presente regulamentação não está alinhada aos princípios fundamentais para uma supervisão bancária efectiva emitido pelo BCBS em 1997 e revisto em 2006, concretamente o princípio sete que descreve que “os supervisores precisam se assegurar de que os bancos ou grupos bancários adoptam um processo abrangente de gestão de riscos para identificar, avaliar, monitorar e controlar ou mitigar todos os riscos materiais e para verificar a adequação de seu capital frente ao seu perfil de risco”.

A actual regulamentação do SCI moçambicano (Aviso 11/GGBM/99) descreve as responsabilidades do CA, contudo, não exige que este faça periodicamente a revisão do SCI e suas implicações significativas nas IC's.

Além disso, esta regulamentação não define as responsabilidades dos gestores seniores, que têm a responsabilidade de executar estratégias e políticas como as estabelecidas pelo CA, e desenvolver processos que identificam, mensuram e controlam os riscos incorridos pelo banco.

A responsabilidade pelo estabelecimento e implementação de um SCI cabe ao CA contudo a sua avaliação e monitoria, cabe ao Departamento de Auditoria Interna ou a um órgão similar. Este instrumento, não obriga aos bancos a ter uma função de auditoria interna e não define a sua responsabilidade no que toca ao controlo interno e a gestão de riscos.

Este instrumento (Aviso 11/GGBM/99) visa o controlo dos (i) riscos de crédito; (ii) mercado (não clarifica que este inclui os riscos da taxa de juro, cambial e de preços) e (iii) liquidez, pondo de fora todos os outros riscos que são oferecidos pela actividade bancária (i) risco país, (ii) risco da taxa de juro, (iii) risco cambial, (iv) risco proveniente da flutuação dos preços, (v) risco operacional, (vi) risco legal, (vii) risco de reputação e (viii) o risco das actividades extra patrimoniais.

No que toca a gestão de riscos, exceptuando o risco de crédito, os restantes riscos não têm uma regulamentação ou a regulamentação existente é muito fraca. Esta regulamentação fraca ou inexistente contribui para a prática de gestão de risco de variadas formas nas IC's.

Os bancos com uma estrutura de capital maioritariamente estrangeiro, fazem a divulgação das práticas de gestão de risco nas notas às suas DF's no Relatório Anual e Contas por exigência dos accionistas. Contrariamente ao que é feito pelos bancos acima referidos, a CPC, banco com estrutura de capital 100% nacional, não faz a divulgação das práticas de gestão dos riscos inerentes as actividades desenvolvidas. Esta insuficiência pode ser pelo facto de os accionistas não o exigirem, ou por falta de uma regulamentação adequada sobre a matéria.

A regulamentação existente não exige aos bancos a incluírem no Relatório e Contas anual, o parecer¹⁸ sobre a eficácia dos SCI implementados. Assim, os bancos não incluem o relatório anteriormente referido no Relatório e Contas anual.

No que tange ao processo de gestão de riscos dos bancos moçambicanos, conclui-se que este é desigual, variando de banco para banco, o que pode ser resultado da adopção de práticas recomendadas pelas matrizes ou pelo grupo em que eles fazem parte.

O BM não estabelece em regulamento, os riscos bancários mínimos que devem ser geridos pelos bancos de acordo com (i) o seu tamanho, (ii) objectivos, (iii) políticas e (iv) complexidade do negócio do banco.

A regulamentação existente não exige aos bancos a incluir no Relatório e Contas, o parecer sobre gestão de riscos. Contudo, é prática dos bancos com uma estrutura de capital maioritariamente estrangeira apresentar nas notas às DF's anuais o Relatório de Gestão de Riscos.

6.2. Recomendações

Para que haja uma gestão de riscos ou para que uma gestão de riscos seja eficaz deve existir um controlo interno efectivo.

Assim, da análise feita as diversas práticas de regulamentação, e tendo sido constatadas situações que podem contribuir negativamente para a adequabilidade dos SCI e de gestão de risco no sector bancário em Moçambique, recomenda-se o seguinte:

¹⁸ Recomenda-se que este parecer seja feito pelo Auditor Externo e sob forma de um Relatório de Auditoria.

- *Implementação de directrizes mínimas no que toca ao controlo interno e gestão de riscos*

O BM como boa prática deve instituir directrizes mínimas sobre o controlo interno e gestão de risco para o sector financeiro moçambicano, onde podem ser devidamente clarificadas as responsabilidades do CA, gestores seniores, Auditores Internos e Externos e dos Supervisores. Estas directrizes devem conter igualmente, regras claras de avaliação do SCI pelos Auditores Internos e Externos.

O regulador deve assegurar directrizes mínimas para os bancos no que concerne a gestão integrada de riscos e regulamentar ou desenvolver directrizes para a gestão de todos os riscos relevantes que actualmente não são regulados tais como o (i) risco de mercado, (ii) risco de liquidez, (iii) risco operacional e (iv) o risco de actividades extra patrimoniais.

- *Definição de riscos mínimos a serem geridos pelos bancos*

No que se refere a gestão de riscos, deve ser adoptado como boa prática a exigência aos bancos a gerirem certos riscos mínimos (i) risco de crédito, (ii) risco de mercado, (iii) risco de liquidez e (iv) risco operacional, isto para pequenos bancos. Para o caso de bancos maiores, estes podem ser exigidos a gerirem os riscos acima referidos, e outros mais riscos que pela complexidade das suas operações, objectivos, tamanho o exigirem, como os recomendados pelo (BCBS 1997) e (Crouhy et al 2006).

- *Definição de critérios de supervisão e de avaliação do SCI e de gestão de risco*

O regulador deve estabelecer directrizes e políticas que definam critérios de supervisão e de avaliação da adequabilidade dos SCI e de gestão de risco. Estas directrizes devem oferecer exigências mínimas que são esperadas cumprir ao se desenvolver um SCI e de gestão de risco adequado.

- *Exigência de implementação de SCI adequados*

A todos os bancos, deve-se exigir a implementação dum SCI adequado com (i) a complexidade das suas operações, (ii) natureza e (iii) exposição ao risco; e a gerirem todos os riscos materiais que as suas actividades oferecem.

- *Divulgação anual de Contas*

Aos bancos, deve ser exigida a inclusão, no seu Relatório e Contas anuais, o relatório sobre a eficácia dos SCI. Este relatório deve incluir uma indicação das responsabilidades da gestão para estabelecer e manter SCI e procedimentos adequados seguidos pela avaliação da eficácia do controlo interno no banco, e o parecer do CA sobre a avaliação do controlo interno.

Igualmente lhes deve ser exigida a incluir no Relatório e Contas anuais, o relatório de gestão de riscos inerentes a actividade bancária. Este deve indicar os riscos inerentes a actividade do banco ou os riscos em que o banco está exposto, e estratégias usadas para a mitigação e avaliação de cada risco.

- *Adopção de comités e órgãos especiais para auxiliar na gestão das IC's*

Como forma de auxiliar o CA no processo de gestão, os bancos devem ser exigidos a estabelecer no mínimo os seguintes grupos de trabalho: (i) Comité de Auditoria; (ii) Comité de Gestão de Riscos; (iii) Comité de Avaliação e Gestão de Activos e Passivos (ALCO); (iv) Comité de Gestão de Risco de Crédito; (v) Comité de Remunerações; (vi) Comité de Nomeações; (vii) Departamento de Auditoria Interna; e (viii) Departamento de Gestão de Risco.

- *Parecer sobre a eficácia do SCI nas notas às DF's*

Aos auditores externos deve ser encorajada a emissão sobre a forma de um Relatório de Auditoria, dum parecer no que se refere a adequabilidade e eficácia do SCI dos bancos. Este relatório deve fazer parte integrante das peças fundamentais que compõem o Relatório e Contas anuais por apresentar.

- *Princípios de controlo interno e de gestão de riscos recomendados pelo BCBS*

Deve ser encorajada a adopção adequada dos princípios de controlo interno e de gestão de riscos recomendados pelo BCBS na regulamentação do sistema financeiro moçambicano.

- *Revisão da regulamentação*

A autoridade de supervisão deve rever o seu quadro legal sobre a matéria objecto de estudo no presente trabalho, com maior destaque para os Avisos 11/GGBM/99 e 06/GGBM/99 que datam de 1999 e até o final da elaboração do presente relatório ainda não tinham sido objecto de revisão.

7. Bibliografia

7.1. Bibliografia Referenciada

- Banco de Moçambique (BM)**. 1999a. Rácios e Limites Prudenciais. Aviso 05/GGBM/1999.
- _____. 1999b. Publicação das Contas Instituições Financeiras. Aviso nº 06/GGBM/99.
- _____. 1999c. Normas de controlo interno a serem observadas pelas Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras. Aviso nº 11/GGBM/99.
- _____. 2007a. Rácios e Limites prudenciais. Aviso 06/GBM/2007.
- _____. 2007b. Provisões Regulamentares Mínimas. Aviso 07/GBM/07.
- _____. 2007c. Crédito Correlacionado. Aviso 09/GBM/07.
- _____. 2010. *BM realização do XXXIV Conselho Consultivo*. Boletim informativo do Banco de Moçambique. Maputo.
- Bangladesh Bank (BB)**. 2002. Managing Core Risk in Banking: Internal Control & Compliance. Circular No. 12, December.
- Bank for International Settlements (BIS)**. 2010. International Regulatory Framework for Banks (Basel III). Obtido em 12/11/2010, <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>.
- Bank Indonesia (BI)**. 2003. Application of Risk Management for Commercial Banks. Circular Letter No 5/8/PBI/2003. Jakarta: State Gazette of The Republic of Indonesia.
- Bank of Tanzania (BOT)**. 2010. Risk Management Guideline for Banks and Financial Institutions, 2010. Dar es Salaam.
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)**. 1997. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel Core Princeples. Basel.
- _____. 1998. Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations. Basel.
- _____. 2006. Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel.
- Bergamini, S.** 2005. Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa. Rio de Janeiro: Revista do BNDES. Obtido em 13/05/10, www.bndes.gov.br/siteBNDES/export/sites/default/bndes.../rev2406.pdf

- Board of Governors of The Federal Reserve System (BGFRS).** 2000. Commercial Bank Examination Manual: Examination Strategy and Risk-Focused Examinations. Division of Banking Supervision and Regulation.
- Bordin, P.** 2005. A importância dos Controlos Internos para o gerenciamento e tomada de decisões em uma organização. Revista Electrónica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis. UFSM. Ed. Especial. Obtido em 24/05/10, www.revista.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/viewPDFinterstitial/.../430
- Brigham, E. e Ehrhardt, M.** 2006. *Administração Financeira, Teoria e Prática*. Tradução da 10 Edição Norte Americana. Editora Thomson.
- Caiado, A. e Caiado, J.** 2006. *Gestão de Instituições Financeiras*. Edições Sílabo. 1ª Edição. Lisboa.
- Casualty Actuarial Society (CAS).** 2003. Overview of Enterprise Risk Management: Enterprise Risk Management Committee.
- Central Bank of Kenya (CBK).** 2005. Risk Management Guidelines. Obtido em 19/07/10, www.centralbank.go.ke/.../legislatio.aspx
- Central Bank of Liberia (CBL).** 2005. Internal Controls – A guide for Directors and Managers of Liberian Banks. Bank Supervision Department. Monróvia, Libéria. Obtido em 19/07/10, www.cbl.org.lr/doc/guidelines/intcontrols_march2005.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO).** 1992. Internal Control – Integrated Framework.
- _____. 2004. Enterprise Risk Management-Integrated Framework.
- Cooperativa de Poupança e Crédito (CPC).** 2010. Relatório e Contas de 2009. Jornal Notícias. (Maputo), 14 de Maio.
- Crouhy, M.; Galai, D. e Mark, R.** 2006. *The Essentials of Risk Management*. McGraw-Hill. New York.
- Dinapoli, T.** 2007. Standards for Internal Control in New York State Governmente. Obtido em 24/05/10, www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/docs/int.control_stds.pdf
- HM Treasury (HMT).** 2004. Management of Risk – Principles and Concepts: The Orange Book.

- Hong Kong Institute of Certified Public Accountants (HKICPAC)**. 2005. Internal Control and Risk Management – A basic Framework.
- International Monetary Fund (IMF)**. 2010. Republic of Mozambique: Financial Sector Assessment Program – Financial System Stability Assessment. Report on the Observance of Standards and Codes. Country Report No 10/12. Obtido em 14/05/10, www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2010/cr1012.pdf
- Jacques, E.** 2004. Controlo Interno como Suporte Estratégico ao Processo de Gestão. Obtido em 20/05/10, www.ws.ufsm.br/.../controlo_interno_como_suporte_estrategico.pdf
- Laker, J.** 2006. Risk Management in Banking – A prudencial perspective: International Banking Summer School Melbourne.
- Lesotho (LS)**. 2000. Financial Institutions (internal Control Systems) Regulations, 2000. Government Gazette.
- Morais, G e Martins, I.** 2007. *Auditoria Interna, Função e Processo*. 3 Edição Actualizada e Profundamente Remodelada. Áreas Editora.
- Moza Banco (MzB)**. 2010. Relatório e Contas de 2009. Jornal Notícias (Maputo), 06 de Maio.
- Pinho, C. e Tavares, S.** 2005. *Análise Financeira e Mercados. Casos Resolvidos e Explicados. Colecção Economia e Finanças*. Áreas Editora. Lisboa.
- Pinto, C.; Rodrigues, J.; Melo, L.; Moreira, M.; e Rodrigues, R.** 2006. *Fundamentos de Gestão*. 1ª Edição. Editorial Presença. Lisboa.
- Pojasek, R.** 2008. Qualite Toolbox: Risk Management 101. Obtido em 11/05/10, www.isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic797811.files/.../Risk%20101.pdf
- Reserve Bank of Malawi (RBM)**. 2007. Risk Management Guidelines for Banking Institutions: Supervisio of Financial Institutions.
- Standard Bank (STB)**. 2010. Relatório e Contas de 2009. Jornal Notícias (Maputo), 14 de Maio.
- State Bank of Pakistan (SBP)**. 2004. Guideline on Internal Controls. Circular No.07. Bank Supervision Department.
- _____. 2010. Risk Management. Guidelines for Commercial Banks & DFIs.
- Tanzania (TZ)**. 2005. The Banking and Financial Institutions (Internal Control and Internal Audit) Regulations, 2005. Dar es Salaam: The Gazette of the Republic of Tanzania.

The Institute of Internal Auditors (IIA). 2004. The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management: Position Statement. Obtido em 04/05/10, www.ucop.edu/riskmgmt/erm/documents/role-intaudit.pdf

The Institute of Risk Management (IRM). 2002. A risk Management Standard.

The International Federation of Accountants (IFAC). 2004. Understanding the entity and its environment and assessing the risk of material misstatement International Standard on Auditing 315.

The Mauritius Commercial Bank (Moçambique), SA - MCB. 2010. Relatório e Contas de 2009. Jornal Notícias (Maputo), 26 de Abril.

The Monetary Authority of Macau (AMCM). 2002. The Internal Control Guideline for the Authorized Credit Institutions. Circular No.169/B/2002-DSB/AMCM.

7.2. Bibliografia Consultada

Bank for International Settlements (BIS). 2006. Issues in the Governance of Central Banks. Basel.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). 2002. The Relationship Between Banking Supervisors and Bank's External Auditors. Basel.

_____. 2004. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework.

Da Costa, C. 2007. *Auditoria Financeira, Teoria e Prática*. 8 Edição. Editora Rei dos Livros.

Dos Santos, I. 2002. Regulamentação Bancária: A influência do Acordo de Basileia no Brasil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Faculdade de Ciências Económicas – Programa de Pós Graduação em Economia. Obtido em 16/07/10, www.lume.ufrgs.br/biststream/handle/10183/8797/000589221.pdf?...1

Givá, R. 2007. Riscos na Actividade Bancária. Trabalho de Licenciatura em Gestão, Instituto Superior de Ciências e Tecnologias de Moçambique.

Moçambique. 1992. Lei No 01/92 de 03 de Janeiro. Define a Natureza, os Objectivos e Funções do BM como Banco Central da República de Moçambique.

_____. 1999. Lei 15/99 de 01 de Novembro. Regula o Estabelecimento o Exercício da Actividade das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (ICSF's).

- Morela, T.** 2003. Estratégias de Minimização do Risco de Crédito nos Bancos Comerciais - Caso BDC. Trabalho de Licenciatura em Gestão, Instituto Superior de Ciências e Tecnologias de Moçambique.
- Ribeiro, S.** 2003. Análise das Técnicas de Gestão de Risco de Crédito. Que melhorias podem ser introduzidas no actual sistema de análise de crédito bancário em Moçambique para minimizar a situação do crédito malparado?-Caso BCI. Trabalho de Licenciatura em Gestão, Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.
- The International Federation of Accountants (IFAC).** 2003. IAS 37 – Provisões, Passivos Contingentes e Activos Contingentes.
- _____. 2004. IAS 39 – Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração.
- _____. 2004. IAS 32 – Instrumentos Financeiros - Apresentação.
- The Risk Program.** 2004. Risk Management Assessment Framework. A tool for Departments.
- The Wharton Financial Institutions Center (WHARTON).** 1997. *Commercial Bank Risk Management: an Analysis of the Process.*
- Tillinghast – Towers Perrin (TILLINGHAST).** 2000. Enterprise Risk Management. An Analytic Approach.

8. Anexo

8.1. Anexo I – Princípios de Controlo Interno Recomendados pelo BCBS

Como parte dos seus esforços em curso para resolver problemas e melhorar a supervisão bancária através de orientações que incentivam as práticas de gestão de risco o BCBS emitiu em 1998 um quadro composto por 13 (treze) princípios para ajudar aos bancos na avaliação dos SCI implantados.

Estes princípios estão vinculados aos 5 (cinco) elementos de controlo interno, e destinados a ser de aplicação geral. As autoridades de supervisão devem usá-los para avaliar os seus próprios métodos e procedimentos de controlo e acompanhamento de como os bancos estruturam seus SCI. Os princípios não são destinados a áreas ou actividades específicas de uma instituição bancária e suas aplicações dependem (i) da natureza, (ii) complexidade e (iii) risco das operações de um banco. Eis os treze princípios de controlo interno vinculados aos cinco elementos de controlo interno de acordo com o BCBS (1998).

Supervisão pela alta administração e cultura de controlo

Princípio – 1

O CA deve ter a responsabilidade de (i) aprovação e periodicamente rever as estratégias empresariais globais e políticas significativas do banco; (ii) compreender os principais riscos incorridos pelo banco; (iii) definir níveis aceitáveis para estes riscos e garantir que a alta administração tome as medidas necessárias para identificar, medir, monitorar e controlar esses riscos; (iv) aprovar a estrutura organizacional; e (v) garantir que a alta administração está a monitorar a eficácia dos SCI.

Princípio – 2

A administração sénior deve ter a responsabilidade de implementar estratégias e políticas aprovadas pelo CA, o desenvolvimento de processos que permitam identificar, medir, acompanhar e controlar riscos incorridos pelo banco, manter uma estrutura organizacional que claramente atribui a responsabilidade, autoridade e as relações de subordinação; assegurar que as responsabilidades delegadas são efectivamente realizadas; definição de políticas adequadas de controlo interno e acompanhamento da adequação e eficácia do sistema de controlo interno.

Princípio – 3

O conselho de directores e a administração sénior são responsáveis pela promoção de padrões éticos e de integridade, e para estabelecer uma cultura dentro da organização que enfatiza e

demonstra a todos os níveis hierárquicos a importância dos controlos interno. Todo o pessoal em uma organização bancária necessita compreender o seu papel no processo de controlo interno e estar inteiramente engajado no processo.

Reconhecimento dos riscos e avaliação

Princípio – 4

Um SCI eficaz requer que os riscos materiais que possam afectar adversamente a realização dos objectivos do banco estão a ser reconhecidos e continuamente avaliados. Esta avaliação deve cobrir todos os riscos que o banco enfrenta (isto é, (i) risco de crédito, (ii) risco país, (iii) risco de mercado, (iv) risco de taxa de juro, (v) risco de liquidez, (vi) risco operacional, (vii) risco legal e (viii) risco de reputação). Os controlos internos podem precisar de ser revistos para incorporar apropriadamente quaisquer riscos novos ou anteriormente não controlado.

Actividades de Controlo e Segregação de Funções

Princípio – 5

As actividades de controlo devem ser parte integrante das actividades diárias de um banco. Um SCI eficaz exige que uma estrutura adequada de controlo seja estabelecida, com actividades de controlo definidas em cada nível de negócio. As actividades de controlo devem incluir: (i) comentários de revisão de nível superior, (ii) actividades de controlo apropriadas para diferentes departamentos ou divisões, (iii) controlos físicos, (iv) verificação do cumprimento dos limites de exposição e acompanhamento da não-conformidade, (v) um sistema de aprovação e autorização; e (vi) um sistema de verificação e reconciliação.

Princípio – 6

Um SCI eficaz exige que haja segregação de funções adequada e que os funcionários não foram atribuídos responsabilidades conflitantes. Áreas de potenciais conflitos de interesses devem ser identificadas, minimizadas e sujeitas a monitorização cuidadosa independente.

Informação e Comunicação

Princípio – 7

Um SCI eficaz exige que haja internamente uma adequada informação financeira, operacional e de conformidade, bem como informações sobre eventos do mercado externo relevantes para a tomada de decisões. A informação deve ser (i) confiável, (ii) oportuna, (iii) acessível, e (iv) em um formato compatível.

Princípio – 8

Um SCI eficaz requer a existência de um sistema de informação fiável que abrange todas as actividades significativas do banco. Esses sistemas, incluindo aqueles que armazenam e utilizam dados de forma electrónica, devem ser seguros, *monitorados* de forma independente e apoiados pelos planos de contingência adequados.

Princípio – 9

Um SCI eficaz requer canais eficazes de comunicação para garantir que todos os funcionários compreendam e adiram as políticas e procedimentos que possam afectar suas responsabilidades e obrigações, e que outras informações pertinentes estejam a atingir os funcionários adequados.

Actividades de acompanhamento e correcção de deficiências

Princípio – 10

A eficácia global dos controlos internos deve ser acompanhada continuamente. A monitoria dos riscos chaves deve ser parte das actividades diárias do banco, bem como a avaliações periódicas feitas pela auditoria interna.

Princípio – 11

Deve haver uma auditoria interna eficaz e abrangente dos sistemas de controlo interno efectuada por um pessoal operacionalmente independente, devidamente treinado e competente. A função de auditoria interna, como parte do acompanhamento do sistema de controlo interno, deve ser reportada directamente ao CA ou ao Comité de Auditoria, e à gestão sénior.

Princípio – 12

Deficiências de controlo interno, observadas pelos auditores internos ou pelo pessoal de controlo, devem ser comunicadas em tempo hábil para o adequado nível de gestão e solucionadas imediatamente. Materiais deficiências de controlo interno devem ser comunicadas ao CA.

Princípio – 13

Os supervisores devem exigir que todos os bancos independentemente do tamanho, tenham um efectivo SCI que seja consistente com (i) a natureza, (ii) complexidade e (iii) riscos inerentes as suas actividades, registadas dentro ou fora do balanço e que responda as

mudanças e condições no ambiente externo ao banco. Nos casos em que o supervisor determina que um SCI não é adequado ou eficaz para o perfil do risco do banco (por exemplo, não cobre todos os princípios contidos neste trabalho), eles devem tomar as medidas adequadas.