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

Marta Lourdes Ferreira ¹
Ivam Ricardo Peleias ²
Claudio Parisi ³

▪ Artigo recebido em: 09/07/2018 ▪ Artigo aceito em: 26/05/2020 ▪▪ Segunda versão aceita em: 03/09/2020

RESUMO

O trabalho analisou evidências do isomorfismo na Gestão de Riscos Operacionais em bancos atuantes no Brasil, buscando identificar pontos de convergência e porque ocorrem. A pesquisa é qualitativa e descritiva, realizada por análise de conteúdo do Relatório “Pilar 3” de oito instituições entre 2013 e 2019. Foram usadas categorizações descritivas de situações/eventos obtidos a partir do referencial teórico, classificáveis como referências de atuação. As principais categorias por mecanismo e índices de evidenciação foram: a) coercitivo: atendimento legal (100%); Plano de Continuidade de Negócios (100%); declaração de Apetite ao Risco (100%); gestão de outros riscos além dos obrigatórios (88%); modelo das 3 Linhas de Defesa (88%) e divulgação de perdas operacionais (88%). b) normativo: responsabilidades de comitês, diretores e assemelhados (100%); disseminação da cultura de risco (100%); treinamento em risco operacional (88%), e. c) mimético: uso de tecnologias na Gestão de Riscos Operacionais (100%); determinações da matriz (100%); padronização de procedimentos entre matriz e filiais (88%); e uso de indicadores (88%). Os pontos de convergência foram a busca pelo aperfeiçoamento da Gestão de Riscos Operacionais e o atendimento aos requisitos para aprovar modelos internos para cálculo de requerimentos de capital. A homogeneização da Gestão de Riscos Operacionais ocorreu em função das demandas legais e seus efeitos benéficos melhoram o ambiente. A divulgação de princípios, melhores práticas e Relatórios

¹ Mestre em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário FECAP-SP. Professora nos cursos de graduação e pós graduação das universidades UNIB-Universidade Ibirapuera (Ciências Contábeis, Administração de Empresas e Gestão Financeira) e UNASP - Centro Universitário Adventista de SP. E-mail: martadeva@uol.com.br.
<https://orcid.org/0000-0003-0676-248X>

² Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo - FEA-USP-SP. Professor e pesquisador contábil do Centro Universitário FECAP-SP e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP. E-mail: ivamrp@fecap.br.
<https://orcid.org/0000-0003-3502-964X>

³ Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo – FEA-USP. Professor Pesquisador do Programa de Doutorado e Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: claudio.parisi@uol.com.br.
<https://orcid.org/0000-0002-0066-1584>

Editora responsável pela aprovação do artigo: Dr^a. Bruna Camargos Avelino
Editora responsável pela edição do artigo: Dr^a. Bruna Camargos Avelino

“Pilar 3” permite que outras organizações usem as informações como base e implantem suas próprias estruturas de Gestão de Riscos Operacionais.

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

ISOMORPHISM INDICATIONS IN OPERATIONAL RISKS MANAGEMENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN BRAZIL

ABSTRACT

The aim of this research was to analyze isomorphism features in Operational Risk Management of banks in Brazil, aiming to identify focal points and why they occur. This is a qualitative and descriptive research, made through the content analysis of Pillar Report 3 of eight institutions, from 2013 to 2019. We used descriptive classification situations/ events from the theoretical frame, classified as acting references. The main instrument categories and levels of disclosure were: a) coercive: legal service (100%); Business Continuity Plan (100%); Risk Appetite declaration (100%); other risk managements beyond mandatory (88%); Three lines defense model (88%) and operational losses disclosure (88%). b) normative: committee, directors and associated responsibilities (100%); risk culture dissemination (100%); operational risk training (88%), and c) mimetic: use of technologies in Operational Risks Management (100%); Headquarters determinations (100%); processes standardization between headquarters and branches (88%); and use of indicators (88%). The focal points were the search for enhancing Operational Risks Management and conforming requirements to approve internal models to calculate capital requirements. The homogenization of Operational Risks Management occurred because of legal demands, and its beneficial effects enhance the environment. Principles disclosure, better practices and Pillar Report 3 allow for other companies to use information as a basis and create their own Operational Risks Management structures.

Key-words: Internal Controls. Internal Audit. Corporate Management. Operational Risks. Legitimacy.

1 INTRODUÇÃO

As Instituições Financeiras (IFs) devem manter estruturas de gestão de riscos compatíveis com seu porte, complexidade de produtos e serviços, atividades, processos e sistemas, para cobrir seus principais riscos de operação. O Acordo de Basileia, adotado pelo Banco Central do Brasil (BACEN), busca proteger a economia mundial, enfrentar os riscos do negócio e impedir que problemas de liquidez em IFs com atuação internacional levem a crises de impacto global. O Acordo prevê a reserva de parte do capital dos bancos para enfrentar possíveis perdas futuras, a avaliação da adequação de seu capital por um Supervisor Bancário e disciplinar o mercado com a divulgação, no mínimo anual, de informações sobre os riscos conhecidos e sua gestão, nos “sites” corporativos. (Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2008).

A revisão do 1º Acordo de Capital de Basileia (Basileia II), buscou uma medida mais precisa de riscos incorridos por bancos internacionalmente ativos. Além dos riscos de crédito e de mercado abordados no 1º Acordo, os operacionais foram contemplados a partir da revisão (FEBRABAN, 2008), com regulamentação feita pelo BACEN através da Resolução 3380/2006. O foco do Acordo recaiu sobre os grandes bancos, cuja base possui 3 pilares:

- Pilar 1: trata dos requerimentos de capital e prevê a reserva de parte do capital das IF's para enfrentar possíveis perdas futuras;
- Pilar 2: promove uma revisão pela Supervisão Bancária do processo de avaliação da adequação de capital. Este pilar não pretende substituir a estrutura de controles internos pela Supervisão, mas aproximar mais as áreas de riscos dos bancos dos Supervisores (Banzas, 2005);
- Pilar 3: promove a disciplina de mercado com a divulgação de informações sobre riscos e gestão pelos participantes do sistema bancário. Banzas (2005) aponta que a transparência das informações fortalece o poder dos participantes do mercado de pressionar pela adoção de práticas que garantam a solidez e segurança do sistema financeiro. Este pilar é um propulsor das manifestações do isomorfismo nas práticas de Gestão de Riscos Operacionais (GRO) das IF's, e será investigado com detalhes e profundidade neste trabalho.

Essas manifestações do isomorfismo levaram o BACEN, via a Resolução nº 3380/2006, a determinar que as IF's implementassem, operassem e mantivessem estruturas de GRO compatíveis com seu porte, volume de operações e complexidade operacional. A descrição dessa estrutura deve ser evidenciada em relatório público, com divulgação mínima anual. Devem ser divulgadas informações relativas aos limites de capital destinados à cobertura dos riscos operacional, de crédito e de mercado.

A pesquisa tem foco nos riscos operacionais por envolverem eventos como fraudes internas e externas, demandas trabalhistas e de segurança do trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes; produtos e serviços e falhas nos sistemas de informação. Parte desses riscos carrega uma parcela de subjetividade na definição do valor do capital a ser reservado e na escolha das práticas de gestão de riscos empregadas pelas IFs (Power, 2003; Embrechts, Furrer & Kaufmann, 2003; Kelliher, et al., 2016; Morais, Pinto & Klotzle, 2018). A obrigatoriedade legal de possuírem uma estrutura de GRO, imposta pela Resolução BACEN nº 3380/2006 e mantida pela nº 4557/2017, busca a eliminação e/ou mitigação da subjetividade, promove a uniformidade e cria um ambiente adequado para a manifestação do isomorfismo, conceito que melhor capta a homogeneidade entre as empresas e permite garantir a legitimidade e a credibilidade que os agentes envolvidos buscam mostrar ao mercado (DiMaggio & Powel, 1983).

A análise do ambiente que envolve a GRO de IFs aponta indícios da ação dos três mecanismos de atuação do isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo. Para suportar esta afirmação, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: Quais as evidências do isomorfismo na GRO praticada por IFs que atuam no Brasil?

A busca pela resposta à questão de pesquisa motiva o esforço para identificar quais seriam estas evidências, o que configura o objetivo principal da

pesquisa. Os objetivos específicos são identificar os pontos de convergência dessas evidências e avaliar porque eles ocorrem. A premissa adotada é que a alta regulamentação não é a única justificativa para a existência de isomorfismo nas IFs.

Justifica-se, do ponto de vista social, a realização da pesquisa pela importância de entender como as IFs agem ao se deparar com situações de incerteza e de busca de legitimidade. O impacto que a materialização de riscos operacionais pode causar é grande, em função das perdas potenciais que podem gerar e de seus efeitos na economia e na sociedade (Benli & Celayir, 2014; Cherobim & Alves, 2006; Helbok & Wagner, 2005; & Trapp & Corrar, 2005).

Órgãos reguladores nacionais e internacionais têm envidado esforços e promulgado documentos, manifestando-se sobre a adoção de práticas e códigos de conduta corporativa (*Basel Committee on Banking Supervision [BCBS]*, 2011) abordando o envolvimento de associações de classe e consultores (*Bank for International Settlements [BIS]*, 2013; *Basel Committee on Banking Supervision [BCBS]*, 1998, 2001, 2003; Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN], 2004); além de contribuírem na construção de conhecimento específico (FEBRABAN, 2008).

Trabalhos estudaram o isomorfismo e suas manifestações nas organizações em geral (Alver, Alver & Tapas, 2010; Brandau, Eendenich, Trapp & Hoffjan, 2013; Cheng & Yu, 2008; González Gonzáles, 2012; Han, 1994; Haveman, 1993; Slack & Hinings, 1994; Irvine, 2008; Lacombe & Chu, 2008; Mizurchi & Fein, 1999; Rodrigues & Craig, 2007; Rossoni e Machado-da-Silva, 2010).

Outros analisaram o isomorfismo no contexto da gestão de riscos operacionais em IF's (Arhenful, Yeboah & Tackie, 2019; Caussat, Prime & Wilken, 2019; Chaudurry, 2010; Eastburn & Sharland, 2017; Ferreira & Dickason-Koekmoer, 2019; Kaspereit, Lopatta, Pakhchanyan & Prokop, 2017; Kelliher, et al., 2016; Lu, Guo, Liu & Xing, 2013; Martínez & Armenteros, 2017; Melo & Leitão, 2018; Morais, et al., 2018; Nascimento, Klann, Pereira & Fernandes, 2019; Nobanne & Ellili, 2017; Oliveira & Soares, 2018; Pakhchanyan, 2016; Peters, Chappelle & Panayi, 2016; Power, 2003; Rahim, Ahmed & Faeq, 2018; Schneider & Souza, 2017; Schwartz-Gâliste, 2013; Venard & Hanafi, 2008; Wang, Shi & Zhu, 2016; Neu, Ocampo Gomez, Ponce de León & Flores Zepeda, 2002).

A quantidade de *papers* identificados, desde meados dos anos 1990, muitos em diferentes países, revela a importância do estudo do isomorfismo, suas manifestações e impactos na gestão dos riscos das IF's, inclusive os operacionais. Não foram localizados, até o término deste artigo, estudos dedicados ao "Pilar 3" de IF's na forma aqui realizada. Sob a lente acadêmica, esta lacuna motivou o esforço investigativo aqui apresentado. Outra razão de ordem prática relevante é o pioneirismo do segmento bancário na prática da GRO de forma organizada e regulamentada, podendo servir de exemplo para outros segmentos. Finalmente, pretende-se identificar outras possibilidades de pesquisa, no ambiente das IFs e nas manifestações do isomorfismo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nas primeiras pesquisas sobre a GRO em IFs após 1998, notou-se a indefinição do conceito de risco operacional, falta de uma base de dados confiável do montante de perdas operacionais ocorridas e de um método

adequado de cálculo dos limites de capital para cobertura dessa categoria de riscos (Daniélsson, et al, 2001; Embrechts, et al., 2003; Power, 2003). Essas pesquisas apontaram que não havia uma metodologia adequada e que era preciso eliminar as causas das perdas operacionais com a melhoria da qualidade dos controles internos e uma gestão de riscos ativa.

Em 1998, dez anos após as primeiras discussões sobre as categorias de riscos com base na abordagem proposta pelo Comitê de Basileia, em uma tentativa de gerir os riscos de crédito, o Comitê apresentou, de forma oficial, uma série de riscos, dentre estes o operacional (Daniélsson et al., 2001; Nascimento, et al, 2019). Em 2006, o BACEN, por meio da Resolução nº 3380, definiu o risco operacional como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de eventos externos ou de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, sistemas ou pessoas, incluindo o risco legal.

A Resolução BACEN nº 4557/2017 revogou a nº 3380/2006, em sua seção VI dedicada ao gerenciamento do risco operacional, manteve a definição citada, com uma lista de oito eventos incluídos no risco operacional. Após a adoção pelo Brasil, a partir de 2006, da estrutura de GRO prevista no Acordo de Basileia II, as discussões recaíram sobre forma de gestão e divulgação, atreladas às determinações do BACEN, com o uso das metodologias BIA, ASA e AMA para o cálculo dos requisitos mínimos de capital.

A BIA – *Basic Indicator Approach* estabelece um percentual pré-definido; a ASA – *Alternative Standardized Approach* usa percentuais específicos por linha de negócio, e a AMA – *Advanced Measurement Approach* usa um sistema de mensuração interno de cada banco, a partir de critérios qualitativos e quantitativos (Cherobim & Alves, 2006). A abordagem AMA é a metodologia mais completa, pois contempla a realidade de cada banco, com seu histórico de ocorrências e quantificações válidas (Embrechts, et al., 2003). Seu uso está sujeito à aprovação dos Supervisores Bancários do país. Até o momento, nenhum banco atuante no Brasil obteve aprovação do BACEN para usá-la na GRO (Moraes, et al., 2018).

À medida que as regulamentações do BACEN são implantadas, cresce o nível de evidências nas divulgações das IFs. Santos, Macedo e Rodrigues (2014), com base nas informações divulgadas pelas 100 maiores IFs em suas demonstrações financeiras constantes do “Pilar 3” em 2010, identificaram que o nível de divulgação do tópico “Requerimentos de Capital para suportar risco operacional” foi de 98% entre as IFs pesquisadas.

Em 2013, o Brasil foi avaliado pelo *Bank for International Settlements – BIS (Regulatory Consistency Assessment Programme – RCAP)* e obteve a nota máxima “compliant” o que significa que o Sistema Financeiro Brasileiro (SFN) é sólido e resiliente. As deficiências apontadas pelo BIS foram sanadas pelo BACEN com Resoluções e Circulares divulgadas em outubro/2013, demonstrando o compromisso brasileiro em seguir as determinações do Comitê e estar aderente ao Acordo de Basileia III. (BIS, 2013).

A partir de 2014, temos a pesquisa de Benli e Celayir (2014) que trata do estágio de implantação e do uso do *Risk Based Internal Audit (RBIA)* como abordagem do modelo de gestão de riscos adotada. Santos et al. (2014) analisaram as demonstrações do Relatório “Pilar 3” de duas IFs atuantes no Brasil para identificar as determinantes do nível de divulgação e concluíram que

tamanho, Índice de Basileia e tipo de capital apresentaram relação estatística significativa com a variável do nível de divulgação.

As IFs possuem equipes dedicadas a atender a regulamentação, controlar e gerenciar riscos, como auditores internos, especialistas em gestão de riscos corporativos, de controles internos, *compliance*, especialistas em fraudes e em governança, além de outros profissionais necessários para garantir uma estrutura de controles eficiente. (Instituto dos Auditores Internos do Brasil [IIA Brasil], 2013). Estas equipes devem trabalhar em conjunto, para não haver conflito de responsabilidades, sobreposição de atividades ou disputas internas desnecessárias, que prejudicam o grupo em que se inserem. (IIA Brasil, 2013)

O *Institute of Internal Auditors* (IIA) sugere o uso do “Modelo de Três Linhas de Defesa”, por ser uma “forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais” (IIA Brasil, 2013, p. 2).

A 1ª linha de defesa é caracterizada pela Gestão Operacional, com Controles Operacionais e Medidas de Controle Interno. Há distribuição de responsabilidades em cascata, para garantir que os gerentes operacionais, os de nível médio e os executores dos procedimentos obtenham a eficácia da estrutura de controles implantados.

Na 2ª linha de defesa estão as funções de Gestão de Riscos e Conformidade. Áreas de Controle Financeiro, Segurança, Gestão de Riscos, Qualidade, Inspeção e Conformidade devem apoiar as políticas de gestão, definir papéis e responsabilidades avaliando a correta segregação de funções, identificar questões atuais e mudanças no apetite ao risco, além de apoiar os gerentes operacionais na gestão do seu ambiente de controle.

Na 3ª linha de defesa, a Auditoria Interna avalia a eficácia do ambiente de controle de forma abrangente, independente e objetiva. Reporta-se de forma independente à Alta Administração e aos Órgãos de Governança, Conselho ou Comitê de Auditoria. Avalia as linhas de defesa anteriores e garante que objetivos e as metas sejam atingidos.

A Alta Administração e os Órgãos de Governança, Conselho ou Comitê de Auditoria coordenam as três linhas de defesa e se comunicam com o meio externo. A comunicação deve ser clara ao transmitir as expectativas, compartilhar informações e coordenar atividades internas e externas. Deve assegurar uma cobertura adequada dos riscos e minimizar a duplicação de atividades (IIA Brasil, 2013).

No modelo adotado pelo BACEN, Órgãos Reguladores e Auditorias Externas surgem como agentes externos, responsáveis pela estrutura geral de governança e controle perante a sociedade, como uma 4ª linha de defesa, garantindo a aplicação consistente do modelo. O *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) considera o “Modelo de Três Linhas de Defesa” uma das melhores práticas de GRO. (BCBS, 2014, p.4; Banco Central do Brasil [BACEN], 2012). Minto e Arndorfer (2015) concluíram que, no caso das IFs, a Auditoria Externa e os Supervisores Bancários deveriam ser uma 4ª linha de defesa, conectados à Auditoria Interna.

Este cenário de regulamentação e avaliação independente por um único agente, no caso do Brasil, o BACEN, estimula a homogeneização. Ao serem

avaliadas sob os mesmos parâmetros, todas as IF's tendem a seguir as regras do BCBS ou modelos semelhantes de gestão de riscos adotados internamente e que se mostrem como casos de sucesso perante as demais, por terem sido aceitos pelo avaliador independente.

O estímulo à homogeneização remete ao conceito do isomorfismo apresentado por DiMaggio e Powel (1983) e que se manifesta por meio de três mecanismos: o coercitivo, que garante a legitimidade via a influência política e de legislação; o normativo, ligado à profissionalização via órgãos de classe e consultorias; e o mimético, em que as organizações imitam outras consideradas bem-sucedidas, quando se deparam com incertezas.

Estudos foram feitos sobre a manifestação do isomorfismo nas IFs. Esses trabalhos, classificados em categorias de estudo, estão sintetizados no apêndice 1. Adotou-se, para os trabalhos de pesquisa empírica, a apresentação de seu objetivo, países e/ou regiões de realização, população e/ou lócus de pesquisa e achados. Para os trabalhos de caráter teórico-conceitual, são apresentados os objetivos, motivações e conclusões, sendo certo que em parte desses trabalhos não se constatou diferenças entre os objetivos e as motivações.

3 MÉTODO

Foi realizada pesquisa descritiva qualitativa, seguida de análise de conteúdo do Relatório "Pilar 3" que trata do detalhamento da estrutura de gerenciamento de riscos, de divulgação obrigatória por todas as IFs atuantes no Brasil em seus *sites* corporativos. Para a análise de conteúdo, foram feitas categorizações de forma descritiva, que permitiram identificar como certas características do isomorfismo coercitivo, normativo ou mimético poderiam se manifestar no texto do relatório, configurando uma evidência de manifestação.

As características dos mecanismos de atuação do isomorfismo identificadas no referencial teórico foram usadas na elaboração dos construtos e suas categorias de análise. Buscou-se dados que permitissem criar os construtos e as categorias de análise das informações existentes nos relatórios analisados, para atender às regras básicas de validade na análise. As categorias devem ser homogêneas, exaustivas, exclusivas e adequadas ou pertinentes (Bardin, 2011).

Assim como na pesquisa de Russo, Parisi, Megliorini e Almeida (2012), optou-se pela elaboração de categorias baseada em descrições que representassem um sentido específico para o termo a ser pesquisado, evitando classificações indevidas ou duplicadas. A localização da descrição nos Relatórios "Pilar 3" ocorreu de forma interpretativa. Usou-se o conceito de grade mista de Vergara (2008), para classificar as informações divulgadas pelas IF's dentro das categorias previstas, além de permitir a inclusão ou exclusão de categorias. Dentro das categorias de análise, foram identificadas 25 possíveis práticas do isomorfismo citadas no referencial teórico que pudessem ser identificadas no conteúdo dos Relatórios "Pilar 3" das IFs. Os construtos e suas categorizações estão na Tabela 1.

Tabela 1

Construtos e categorias de análise

Construto 1: Categorização do isomorfismo coercitivo (influência política e problemas de legitimidade)	
Categoria de análise	Referencial teórico
1.1 Legislação	DiMaggio e Powell (1983)
1.2 Pressão governamental	DiMaggio e Powell (1983); Rodrigues e Craig (2007)
1.3 Pressão de grupos de interesse	DiMaggio e Powell (1983); FEBRABAN (2004); BIS (2013); Irvine (2008); Alver et al. (2013)
1.4 Imposição de procedim./padrões operacionais	DiMaggio e Powell (1983); Rodrigues e Craig (2007)
1.5 Regras/estruturas legitimadas aplicáveis por uma classe de organizações	DiMaggio e Powell (1983); Neu et al. (2002)
1.6 Imposição de Stakeholders	Lacombe e Chu (2008); Cheng e Yu (2008)
1.7 Herança e expectativa cultural	Lacombe e Chu (2008); Venard e Hanafi (2008)
Construto 2: Categorização do isomorfismo normativo (associado à profissionalização)	
Categorias de análise	Referencial teórico
2.1 Educação formal padronizada	DiMaggio e Powell (1983); Rodrigues e Craig (2007); Cheng e Yu (2008)
2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas	DiMaggio e Powell (1983); Power (2003); Chapelle Crama, Hübner e Peters. (2004); FEBRABAN (2004); Rodrigues e Craig (2007); Cheng e Yu (2008)
2.3 Recrutamento dentro do segmento	DiMaggio e Powell (1983); Lacombe e Chu (2008)
2.4 Plano de carreira c/mesmos nomes de cargos	DiMaggio e Powell (1983)
2.5 Recomendação de associações profissionais	FEBRABAN (2004); Neu et al.(2002) Lacombe e Chu (2008); Rodrigues e Craig (2007)
Construto 3: Categorização do isomorfismo mimético (respostas de padrões para incertezas através de soluções encontradas por outros)	
Categorias de análise	Referencial teórico
3.1 Tecnologias novas ou insuficientes	DiMaggio e Powell (1983); Haveman (1993)
3.2 Transferência ou rotatividade de empregados	DiMaggio e Powell (1983)
3.3 Referências de modelos e políticas de outras organizações	Haveman (1993); Lacombe e Chu (2008); Han (1994); Neu et al. (2002)
3.4 Relação Matriz e Filiais	González González (2012)
3.5 Aquisições e Fusões	Haveman (1993); Venard e Hanafi (2008); Cheng e Yu (2008)
3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais	Irvine (2008); González González (2012); Neu et al. (2002)

Fonte: Preparado pelos autores com base no resultado da pesquisa.

Foram pesquisadas as dez IFs com maior valor de Ativo Total, divulgadas no site do BACEN, relatório "Dados Selecionados de Entidades Supervisionadas - IF.Data Resumo" de 2013 a 2019. (BACEN, 2017). Essas IFs representavam 75% dos ativos do Sistema Financeiro Nacional (SFN). São elas: Banco do Brasil-BB, Itaú-Unibanco, Caixa Econômica Federal-CEF, Bradesco, Santander, BTG Pactual,

HSBC, Safra, Votorantim e Citibank. Em julho de 2016 o HSBC foi comprado pelo Bradesco e a partir de outubro de 2017 as operações de varejo do Citibank foram consolidadas com o Itau-Unibanco, reduzindo a amostra a oito IFs.

Em 2017 o BACEN publicou a Resolução 4557/2017 que dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos, gerenciamento de capital e divulgação de informações, que tornou obrigatórias algumas categorias de análise que, até aquele momento, eram consideradas melhores práticas pelo BCBS (BCBS, 2003, 2011). Em função desta movimentação, a pesquisa foi estendida para 2019 e aplicada para as oito IFs que publicaram o Relatório “Pilar 3” em todo o período de 2013 a 2019. Os resultados são apresentados em dois grupos, considerando o resultado anterior a Resolução 4557/2017 e posterior a ela.

Foi aplicada a análise de conteúdo aos relatórios do 4º trimestre dos anos de 2013 a 2019 para avaliar os resultados obtidos. O intervalo temporal objeto de análise foi escolhido em função da acessibilidade dos Relatórios “Pilar 3”, os quais permitiram formar uma janela temporal de sete anos de evidenciação das práticas lá relatadas. Até o final deste trabalho, o BTG Pactual não havia publicado seu Relatório “Pilar 3” do 4º Trimestre de 2019, portanto a pesquisa foi aplicada para o relatório do 3º Trimestre de 2019 que estava disponível no site da IF.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram analisadas as informações divulgadas no Relatório “Pilar 3” das oito IFs, portanto não é correto afirmar que as categorias não identificadas não são praticadas pelas IFs. Ao final da análise de conteúdo, foram identificadas nove práticas que evidenciam a existência do isomorfismo, e que foram incluídas no conjunto inicial de 25 práticas das categorizações, como previsto no conceito de grade mista de Vergara (2008). A Tabela 2 demonstra o resultado geral da pesquisa e os itens que foram adicionados.

Tabela 2

Categorias pesquisadas e resultado da pesquisa

Mecanismo	Quantidade de práticas pesquisadas por categoria			Resultado da pesquisa			
	Inicial	Adicionadas	Final	Práticas Adicionadas	Ausente(A)	Presente (P)	% Evidenciado
				1.2.2/1.4.3/1.5.3 1.5.4/ 1.5.5/1.5.6		15	100%
Coercitivo	9	6	15			15	100%
Normativo	7	2	9	2.1.4/2.2.2	2	7	78%
Mimético	9	1	10	3.1.4	3	7	70%
TOTAL	25	9	34		5	29	

Fonte: Preparado pelos autores com base no resultado da pesquisa.

As Tabelas 3, 5 e 6, demonstram o resultado da pesquisa por mecanismo de manifestação do isomorfismo, com a descrição das categorias e práticas do isomorfismo utilizadas na pesquisa. A fim de facilitar a citação dos dados das tabelas, as categorias e suas práticas foram enumeradas e a pesquisa foi dividida

entre o período de 2013 a 2016 e entre 2017 e 2019, após a Resolução 4557/2017, que apresenta novas disposições sobre gerenciamento de riscos, de capital e divulgação de informações.

4.1 Isomorfismo Coercitivo

O resultado da pesquisa para o isomorfismo coercitivo está demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3

Resultado da Pesquisa – Práticas do isomorfismo coercitivo

Descrição	2013 a 2016			2017 a 2019		
	A	P	% P	A	P	% P
1.1 Legislação						
1.1.1 Publica por exigência de Lei/Resolução	8		100%	8		100%
1.2 Pressão governamental						
1.2.1 Determinado por órgãos oficiais	8		100%	8		100%
1.2.2 Remuneração ajustada ao risco (Res. 3921)	6	2	25%	5	3	38%
1.3 Pressão de grupos de interesse						
1.3.1 Atende determinação de grupos (BCBS,BIS,FEBRABAN, etc)	8		100%	8		100%
1.4 Imposição direta de procedimentos e padrões operacionais						
1.4.1 Adota Melhores Práticas do BCBS	8		100%	8		100%
1.4.2 Utiliza modelos BIA/ASA/AMA no cálculo do Requerimento de Capital	8		100%	8		100%
1.4.3 Gestão de outros riscos (seguros, previdência, capitalização, socioambiental, reputacional, modelo, regulatório)	1	7	88%	1	7	88%
1.5 Regras e estruturas legitimadas, aplicáveis por uma classe de organizações						
1.5.1 Mantém Estrutura de GRO	8		100%	8		100%
1.5.2 Utiliza Modelo das Três Linhas de Defesa	3	5	63%	1	7	88%
1.5.3 Inventário de riscos/riscos relevantes como metodologia para direcionar gestão	3	5	63%	8		100%
1.5.4 Divulga perdas operacionais (% ou valor)	3	5	63%	1	7	88%
1.5.5 Programa de Continuidade de Negócios/ Gestão de Crises	8		100%	8		100%
1.5.6 Declara Apetite ao Risco Operacional para subsidiar gestores e disseminar cultura de riscos	1	7	88%	8		100%
1.6 Imposição de Stakeholders						
1.6.1 Adere GRO por imposição	5	3	38%	7	1	13%
1.7 Herança e expectativa cultural						
1.7.1 Adere GRO p/atender à expectativa de ser organização tradicional que respeita seu público	6	2	25%	6	2	25%

Fonte: Preparado pelos autores com base no resultado da pesquisa.

O isomorfismo coercitivo apresentou a maior quantidade de evidências de atuação. Todas as categorias foram identificadas apresentando 100% de evidenciação. O resultado era esperado pois o isomorfismo coercitivo aborda as

exigências legais e as demandas de grupos de interesse e, sendo este setor tão pressionado por regulamentações internas e externas, tende a ser o mecanismo mais presente. Este fator foi constatado por Aizawa (2018) que analisou as atividades de *compliance* de empresas japonesas de diversos segmentos com grande semelhança estrutural e operacional entre elas. Para a autora, a influência da *Japan Business Federation* e do governo japonês com suas regulamentações, foram as causas do isomorfismo coercitivo identificado na pesquisa.

As categorias impostas por determinação legal, pressão governamental ou de grupos de interesse e as imposições diretas de procedimentos e padrões operacionais são adotadas por todas as IFs. Exceção feita à adoção da remuneração ajustada ao risco (Resolução BACEN 3921, 2010), que busca reduzir o conflito de interesses entre os administradores do negócio e a política de riscos adotada pela IF. Apenas Itaú-Unibanco, Santander e Safra citam a política de remuneração ajustada ao risco. O artigo 2º da Resolução 4557/2017 determina que as IFs devem implementar políticas de divulgação da política de remuneração tratada na Resolução 3921/2010, porém, não fica explícito que deva ser divulgada no Relatório “Pilar 3”.

No período de 2013 a 2016, Itaú-Unibanco, Bradesco e Santander citam os *stakeholders* como beneficiários diretos da gestão de riscos e não como agentes coercitivos do processo. No período de 2017 a 2019, somente o Santander continua citando os *stakeholders*, o que indica que a gestão de riscos foi incorporada na cultura das IFs e não é mais vista como uma imposição, mas um fator positivo e benéfico para o negócio.

Herança e expectativa cultural são apresentadas por Lacombe e Chu (2008) e por Venard e Hanafi (2008), como forma de influência política. CEF e Banco do Brasil (25%) citam esta prática em seus relatórios. A CEF entende que uma gestão de riscos robusta e eficaz promove a estabilidade dos resultados, contribui para a geração de valor e consolidação da imagem de banco público socialmente responsável e eficiente. O Banco do Brasil informa buscar a conciliação das necessidades de seus interesses e dos interesses dos seus públicos, como banco de mercado e banco protagonista do desenvolvimento do País.

Gestão de outros riscos além dos definidos no Acordo de Basileia (item 1.4.3) é realizada por processo interno e demonstra a preocupação das IFs em monitorar riscos específicos relevantes em seus processos e divulgá-los no Relatório Pilar 3. Apenas o BTG Pactual não cita a prática em seus relatórios. No segundo período da análise, o BTG passou a incluir a descrição da gestão do risco Socioambiental no relatório, em atendimento ao artigo 6º da Resolução 4557/2017, mantendo a característica do isomorfismo coercitivo de atendimento somente das exigências legais.

Quanto à realização de Inventário de Riscos ou Riscos Relevantes (Item 1.5.3), no período de 2013 a 2016, cinco IFs citaram classificar os riscos monitorados a fim de destacar os mais importantes, que podem gerar maior impacto, para concentrar esforços e garantir maior cobertura e segurança. Esta categoria se refere ao modelo RBIA de gestão de riscos citado por Koutoupis e Tsamis (2009) e por Benli e Celayir (2014). Entre as IFs que citaram a prática, destaca-se o Itaú-Unibanco, que cita a ferramenta “Mapa de Riscos Priorizados”, e o Banco do

Brasil, que usa o inventário de riscos conforme critérios qualitativos e quantitativos e com periodicidade de revisão anual. Entre 2017 e 2019, todas as IFs informam tratar os riscos relevantes.

A divulgação das perdas operacionais por categoria de eventos (Item 1.5.4) apresentou um cenário dividido no período de 2013 a 2016. Três IFs divulgaram suas perdas (Banco do Brasil, Bradesco e Votorantim), duas citam o uso da metodologia, porém, não divulgam valores (CEF, e Safra) e três não citam a prática em seus relatórios (Itaú-Unibanco, Santander e BTG Pactual). No período de 2017 a 2019, somente Banco do Brasil e Votorantim divulgam as perdas; BTG Pactual não cita a apuração das perdas operacionais e as demais IFs citam que fazem apuração e divulgação interna, mas não divulgam no relatório.

A forma de apresentação da estatística de distribuição das perdas operacionais totais por evento de perda utilizada pelas IFs que divulgam estes dados é diferente e não permite compará-los diretamente. O Banco do Brasil apresenta o percentual de ocorrências por trimestre, enquanto o Votorantim apresenta o percentual acumulado no ano. O Bradesco apresentou estatística dos valores das perdas, entre 2011 e 2013, agrupadas por faixas de valores, distribuição por evento de perda e por linha de negócio. porém não deu continuidade na divulgação nos anos seguintes. Verifica-se que as categorias relativas a processos trabalhistas, fraudes externas e as decorrentes de práticas de negócio e falhas de processos são as mais significativas, como visto na Tabela 4:

Tabela 4

Perdas Operacionais (distribuição por eventos de perda)

BANCO DO BRASIL	4T12	4T13	4T14	4T15	4T16	4T17	4T18	4T19
Problemas trabalhistas	43%	62%	9%	62%	30%	32%	18%	32%
Fraudes e roubos externos	15%	20%	13%	26%	15%	12%	8%	3%
Falhas nos negócios	41%	4%	68%	-1%	51%	52%	72%	59%
BANCO VOTORANTIM	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	4T19
Relações trabalhistas	53%	42%	53%	42%	41%	42%	44%	40%
Clientes, prod./práticas de negócios	28%	20%	16%	20%	23%	23%	21%	17%
Execução/gerenciam.de processos	7%	19%	10%	13%	12%	13%	17%	22%
Fraudes Externas	12%	17%	20%	22%	19%	21%	18%	20%
BRADESCO	2011	2012	2013					
Recursos humanos	37%	38%	42%					
Fraudes externas	37%	33%	28%					
Processos	16%	23%	22%					

Fonte: Preparado pelos autores conforme Relatórios Pilar 3.

A falta de regularidade na divulgação das perdas operacionais pelas IFs ou o uso de diferentes agrupamentos (anual ou trimestral) têm como consequência o menor *disclosure* e a supressão de informações relevantes que podem interferir na tomada de decisões dos *stakeholders* (Kaspereit, et al., 2017; Morais, et al., 2018).

A manutenção do Programa de Continuidade de Negócios (Item 1.5.5), com a aplicação da metodologia de Análise de Impacto nos Negócios (*Business*

Impact Analysis - BIA) viabiliza o planejamento estratégico da gestão de crises, para garantir a continuidade do negócio e preservar os *stakeholders*. O programa prevê procedimentos que permitem realocar ou recuperar operações em decorrência de interrupções, como recuperação de base de dados e sistemas críticos, realocação de pessoal em caso de contingências em local de trabalho, entre outras.

A declaração formal do *Apetite ao Risco Operacional* (Item 1.5.6) como ferramenta de GRO consiste em definir quanto de risco a IF está disposta a aceitar para atingir seus objetivos, com o monitoramento do desempenho dos gestores por metodologia e periodicidade definida pela administração. BTG Pactual não citava o uso da prática até 2017, Safra passou a declarar no relatório de 2016. As demais IFs dizem usá-la na gestão de riscos da IF como um todo ou especificamente para os riscos operacionais. A partir da Resolução 4557/2017, esta prática passou a ser obrigatória e desde 2018 todas as IFs declaram usar uma Declaração de *Apetite ao Risco*, confirmando o mecanismo coercitivo.

DiMaggio e Powell (1983) asseveram que em algumas circunstâncias a mudança organizacional é reflexo direto de ordens governamentais. A estrutura de GRO foi instituída pela Resolução 3380/2006, vigente no período de 2013 a 2016 da pesquisa. Das 15 práticas do isomorfismo coercitivo pesquisadas, 100% das IFs apresentaram evidências nos Relatórios Pilar 3. Em 2017, a Resolução 4557 revogou a Resolução 3380, complementando e ampliando sua ação. O período da pesquisa de 2017 a 2019 continua apresentando evidências de cumprimento por 100% das IFs. As práticas 1.2.2 – Remuneração ajustada ao risco, 1.5.6 – Declaração de *Apetite de Riscos* e 2.1.1 – Promove disseminação de cultura de gestão de risco, tiveram aumento no percentual de evidenciação após a publicação da Resolução 4557/2017, em linha com o que foi dito por DiMaggio e Powell (1983) e Rodrigues e Craig (2007).

4.2 Isomorfismo Normativo

O resultado da pesquisa para o isomorfismo normativo está demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5

Resultado da Pesquisa – Práticas do isomorfismo normativo

Descrição	2013 a 2016			2017 a 2019		
	A	P	% P	A	P	% P
2.1 Educação formal padronizada						
2.1.1 Promove disseminação de cultura de gestão de risco	2	6	75%	8	100%	
2.1.2 Efetua treinamento de Risco Operacional	1	7	88%	1	7	88%
2.1.3 Exige formação superior específica	8			8		
2.1.4 Certificação independente do ambiente de controle	4	4	50%	4	4	50%
2.2 Networks para difusão rápida e abrangente de novas práticas						
2.2.1 Cita Associações, Grupos de Trabalho entre IFs com referência a criação de novas práticas	6	2	25%	6	2	25%
2.2.2 Descreve atribuições de Comitês, Diretorias e similares que compõem a Estrutura de GRO	8		100%	8		100%
2.3 Recrutamento dentro do mesmo segmento						
2.3.1 Faz referência direta a contratações de colaboradores dentro do segmento	8			8		
2.4 Plano de carreira com a mesma nomenclatura de cargos						
2.4.1 Cita a nomenclatura dos cargos da EGRO	6	2	25%	8		
2.5 Recomendação de associações profissionais						
2.5.1 Adota metodologias ou recomendações de empresas de consultoria/auditoria	5	3	38%	5	3	38%

Fonte: Preparado pelos autores com base no resultado da pesquisa.

A profissionalização na GRO não é um tema abordado no Relatório "Pilar 3". Porém, foi possível identificar evidências de atuação dos mecanismos do isomorfismo normativo. Das 9 categorias pesquisadas, 7 (78%), foram evidenciadas considerando os dois períodos da pesquisa

Vinculada à padronização de conhecimento e conduta, os itens 2.1.1 – Promover a disseminação da cultura de risco e 2.1.2 – Efetuar treinamento em Risco Operacional podem ser associados ao uso do Modelo das Três Linhas de Defesa (item 1.5.2), pois a 1ª linha de defesa engloba a gestão e operacionalização do negócio e requer uma visão mais apurada da GRO. As sete IFs que declaram usar este modelo (BB, Itaú-Unibanco, CEF, Bradesco, Santander, BTG e Safra), também declaram disseminar a cultura de riscos e treinamentos em riscos operacionais, exceto o BTG que não cita a realização de treinamentos em riscos operacionais.

O Itaú-Unibanco formaliza a relação entre os itens ao ressaltar que a agenda de risco operacional se baseia na disseminação de cultura de riscos e controles para os empregados por meio de treinamentos, promovendo melhor entendimento do assunto e do seu papel na mitigação de riscos. O Santander adota o modelo estruturado por linhas de defesa, cabendo à 1ª linha a identificação dos riscos, gestão e reporte. A IF busca abrangência e sustentabilidade com a disseminação da cultura de riscos operacionais pela comunicação interna, cursos *online* e outros meios, reforçando a responsabilização de todos os funcionários na gestão e controle dos riscos operacionais. A importância da disseminação da cultura de riscos é apresentada por Arhenful, et al. (2019) ao analisar a importância da GRO nos bancos comerciais de Gana.

Os itens 2.1.3 – Exige formação superior específica e 2.3.1 – Faz referência direta à contratação de colaboradores dentro do segmento, representam uma forma de manifestação do isomorfismo normativo não divulgada no Relatório “Pilar 3”. Porém, o fato de não identificar evidências destes dois itens não significa que eles não ocorram nas IFs pesquisadas.

Networks (Item 2.2.1) ou associações profissionais (Item 2.5.1) demonstram ter pouco impacto nas manifestações do isomorfismo normativo. O primeiro foi citado por CEF e Bradesco e o segundo, por CEF, Bradesco e Santander. CEF e Bradesco fazem referência à adoção dos modelos de institutos internacionais como base para o desenvolvimento do programa de continuidade de negócios, além de normas técnicas.

O item 2.1.4 – Certificação independente do ambiente de controle, citado por Itaú-Santander, Bradesco, Santander e Safra, é uma forma de promover educação formal e padronizada, criando uma base de conhecimento que irá nortear ações futuras. Outro enfoque é de que o órgão avaliador pode ser o agente de disseminação das práticas da IF, como ocorre com os serviços de auditoria analisados por Han (1994).

O Santander usa o Modelo de Controles Internos baseado na metodologia desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e está aderente aos requisitos dos reguladores (BACEN, CVM, B3) e lei *Sarbanes-Oxley* (*Security Exchange Commission-SEC*). Bradesco e Itaú-Unibanco usam a governança estruturada para controlar e acompanhar a GRO, certificando o ambiente de controle de maneira independente. Safra cita a auditoria externa como sua quarta linha de defesa e responsável por avaliar os ambientes de controles internos, procedimentos e processos, com planos de ação para melhorias e adequações necessárias.

O item 2.2.2 – Atribuições de Comitês, Diretorias e similares na estrutura de GRO foi citado por todas as IFs. Todavia, não é possível associar os órgãos a um plano de carreira, uma das sugestões de DiMaggio e Powell (1983) para a manifestação do isomorfismo normativo, ao analisar a homogeneização da estrutura de cargos das empresas. Banco do Brasil e Santander fizeram referência à nomenclatura de cargos (Item 2.4.1) que permitiria comparação e identificação de planos de carreira semelhantes. As descrições usadas estão vinculadas a sua estrutura de governança corporativa, variando de banco para banco. Num extremo, o BTG Pactual declara de forma sucinta que seus instrumentos de gestão de riscos são submetidos à aprovação dos comitês *Risk Committee* e *Management Committee Brazil*, e que eventuais exceções devem ser tratadas em comitês específicos. No outro extremo, o Itaú-Unibanco vincula sua estrutura de gestão de riscos com as três linhas de defesa, citando até o nível de diretoria e gestores operacionais e de negócios com suas respectivas responsabilidades. A CEF faz o mesmo tipo de descrição envolvendo até o nível de diretorias e unidades gestoras. Porém, no período de 2017 a 2019 todas as IFs deixaram de citar os cargos, citando a estrutura de governança com seus respectivos Comitês e Diretorias ligados a GRO e Conselho de Administração.

A descrição das atribuições de Comitês, Diretorias e similares que compõem a estrutura de GRO é uma demanda da Resolução BACEN nº 3380/2006, mantida pela Resolução 4557/2017, o que fez com que esta categoria pudesse ser reclassificada também como pertencente ao isomorfismo coercitivo.

4.3 Isomorfismo Mimético

O resultado da pesquisa para o isomorfismo normativo está demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6

Resultado da Pesquisa – Práticas do isomorfismo mimético

Descrição	2013 a 2016			2017 a 2019		
	A	P	% P	A	P	% P
3.1 Tecnologias novas ou insuficientes						
3.1.1 Cita busca/uso de tecnologias para auxiliar na GRO	8		100%	8		100%
3.1.2 Cita busca de tecnologias para criação da Base de Dados de Perdas Operacionais	2	6	75%	3	5	63%
3.1.3 Cita criação de modelo interno para quantificar a expectativa de perda decorrente do Risco Operacional	3	5	63%	3	5	63%
3.1.4 Desenvolve uso da metodologia LDA - Loss Distribution Approach para cálculo de alocação de capital para Risco Operacional	6	2	25%	6	2	25%
3.2 Transferência ou rotatividade de empregados						
3.2.1 Citação específica de contratação ou transferência de colaborador para desenvolver novos projetos ligados a GRO	8		-	8		-
3.3 Referência a modelos/políticas de outras organizações						
3.3.1 Adoção de metodologias, políticas, regras e procedimentos de outras organizações da mesma categoria	8		-	8		-
3.4 Relação Matriz e Filiais						
3.4.1 Segue determinações de matriz e/ou filiais	8		100%	8		100%
3.5 Aquisições e Fusões						
3.5.1 Implanta GRO ou metodologias de GRO decorrente de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas ligadas	8		-	7	1	13%
3.6 Sistemas e/ou Relatórios de coordenação de filiais						
3.6.1 Padronização de procedimentos por filiais, com base em diretriz da matriz	1	7	88%	1	7	88%
3.6.2 Uso de indicadores de benchmark	2	6	75%	1	7	88%

Fonte: Preparado pelos autores com base no resultado da pesquisa.

Neste tipo de manifestação, verificou-se uma homogeneidade entre as práticas adotadas, mesmo não havendo referência direta a adoção de métodos oriundos de outras empresas (Itens 3.2.1, 3.3.1). As demais práticas são citadas por quase todas as IFs.

Em função do volume de operações feitas pelas IFs, era esperado que desenvolvessem sistemas informatizados e adotassem metodologias que permitissem uma gestão mais adequada da GRO (Schneider & Souza, 2017). No item 3.1.1 vemos que o Santander cita o uso do módulo GRC-Heracles do SAP como ferramenta que auxilia na GRO desde 2017. As demais IFs citam termos genéricos para nomear suas ferramentas de acompanhamento e reporte da GRO. Por não citar nominalmente as tecnologias usadas ou o ano de adoção, não se pode afirmar que alguma IF tenha adotado a tecnologia de outra dentro do mesmo segmento.

No item 3.1.2 constata-se que 6 IFs citam a busca por tecnologias para criarem bases de dados de perdas operacionais realizadas, sem que seja possível identificar uma de maior destaque. BTG Pactual e Banco do Brasil não citam a prática. A partir de 2017, o Itaú-Unibanco deixou de citar a prática. No item 1.5.4 que trata das evidências de divulgação de perdas operacionais, há evidências de que 7 IFs apurem e divulguem suas perdas interna ou externamente e, portanto, deduz-se que possuam a tecnologia, mesmo sem citação explícita de uma tecnologia específica.

A busca do desenvolvimento do modelo interno para quantificar as expectativas de perdas operacionais abordada no item 3.1.3 é a expectativa do Comitê de Basileia para as principais IFs que atuam internacionalmente, como apresentado por Cherobim e Alves (2006) e Morais, et al., (2018). Itaú-Unibanco, BTG Pactual e Votorantim não citam o desenvolvimento deste modelo.

Ressalta-se a posição pioneira do Bradesco, primeira IF no país autorizada pelo BACEN a utilizar, desde janeiro de 2013, seus modelos internos de risco de mercado para apuração do capital regulamentar. Também para o risco de mercado, o Itaú-Unibanco obteve esta autorização em 2016, o Santander em 2018 e o pedido da CEF estava em análise até a emissão do Relatório de 2019. Quanto à criação do modelo interno para risco operacional, somente o Bradesco informa que usa dados internos de perdas operacionais e é membro do *Operational Riskdata Exchange (ORX)*, consórcio mundial de base de dados de perdas operacionais. São dois elementos necessários para apurar o risco operacional baseado no modelo interno AMA.

Identifica-se forte influência da padronização de procedimentos entre matriz e filiais (Itens 3.4.1 e 3.6.1), pois a regulamentação do BACEN aplica-se ao consolidado econômico-financeiro. Haveman (1993); Venard e Hanafi (2008); Cheng e Yu (2008) citam que o isomorfismo mimético também pode ocorrer através de fusões, aquisições ou outro tipo de associação entre empresas (3.5.1). O Votorantim resulta de uma parceria entre o Banco do Brasil e o Grupo Votorantim; apesar de não declarar que segue determinações de uma matriz, das 34 categorias pesquisadas, só 5 respostas do Votorantim diferem das apresentadas pelo Banco do Brasil. Após a consolidação do HSBC com o Bradesco em 2016 e do Citibank com o Itaú-Unibanco em 2017, não há nenhuma referência das práticas das IFs consolidadas nos Relatórios "Pilar 3" das consolidadoras, evidenciando que as práticas do Bradesco e do Itaú-Unibanco prevaleceram.

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

O uso de indicadores para acompanhar a GRO (item 3.6.2), citado por 88% das IFs pesquisadas, não é citado por BTG Pactual. Banco do Brasil e Bradesco declaram que o acompanhamento de limites e indicadores de risco operacional é parte das atividades de controle do processo de GRO; o Itaú-Unibanco usa indicadores chave de risco como ferramenta na gestão dos processos; a CEF informa que está elaborando um sistema de indicadores de ambiente de

negócios e de controles internos para incorporá-los ao modelo interno de mensuração de capital. Nukpezah e Abutabenjeh (2018) consideram que em relação a indicadores financeiros padronizados, os participantes podem estar imitando as práticas uns dos outros, caracterizando o isomorfismo mimético.

Ao incluir o item 3.1.4 – Desenvolve uso da metodologia LDA – *Loss Distribution Approach* no isomorfismo mimético, esperava-se que as IFs divulgassem as ferramentas usadas no cálculo de alocação de capital, o que permitiria uma comparação e possível identificação de imitação entre elas. Até 2015, a expectativa não se confirmou, pois foi citada apenas pela CEF, enquanto as demais IFs citam a opção pela abordagem padronizada, sem referência a ferramentas, sistemas ou metodologias específicas. Apenas a partir de 2016, o Safra declara também usar a metodologia LDA como alternativa interna no cálculo do requerimento de capital em risco operacional, e em 2019, a CEF excluiu o parágrafo que citava a prática do uso da metodologia LDA.

4.3.1 Evidências de IFs Seguindo Casos de Sucesso

Sendo esta uma premissa do isomorfismo mimético como afirmam DiMaggio e Powell (1983) e Haveman (1993), buscou-se na pesquisa um padrão que revelasse a manifestação do mimetismo. Segregou-se as cinco IFs que possuíam os maiores ativos (Grupo A) e que apresentavam maior quantidade de evidências identificadas, enquanto as demais IFs (Grupo B), apresentavam uma quantidade menor de evidências. Aplicou-se a premissa para os três conjuntos de categorização do isomorfismo e obteve-se o resultado trazido na Tabela 7:

Tabela 7

Distribuição das evidências identificadas na pesquisa - 2013 a 2019

IFs Grupo A (5 maiores Ativos Totais)	Coercitivo	Normativo	Mimético	Total
BB	13	3	5	21
ITAU-UNIBANCO	13	4	5	22
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	13	5	6	24
BRDESCO	12	6	6	24
SANTANDER	14	5	7	26
Subtotal Grupo A	65	23	29	117
% sobre o total de evidências	66%	72%	67%	67%
IFs Grupo B (demais IFs da amostra)				
BTG PACTUAL	10	2	2	14
SAFRA	13	4	7	24
VOTORANTIM	11	3	5	19
Subtotal Grupo B	34	9	14	57
% sobre o total de evidências	34%	28%	33%	33%
TOTAL DE EVIDÊNCIAS	99	32	43	174

Fonte: Preparado pelos autores com base no resultado da pesquisa.

Entre as categorias do isomorfismo coercitivo, por estarem ligadas à legislação e regulamentação do setor, a distribuição de evidências entre os grupos é de 66% no Grupo A e de 34% no B, revelando que todas as IFs atendem às prerrogativas legais e buscam atender às regras e imposições pela busca de legitimidade. Não há destaque significativo de um dos grupos.

O isomorfismo mimético aparece com 67% das evidências do Grupo A. Safra (7 evidências) e Votorantim (5 evidências) que pertencem ao Grupo B apresentaram evidências em seus relatórios no mesmo patamar das IFs do Grupo A. Aparentemente, as práticas relativas à busca de tecnologias para auxílio na GRO e o uso de sistemas e relatórios para gestão e a regulamentação na relação entre matriz e filiais estão mais maduras e consistentes entre a maioria das IFs da amostra desde o início da pesquisa em 2013.

Até 2015, o Votorantim apresentava 3 evidências do isomorfismo mimético. Considerando a associação entre o Banco do Brasil e Votorantim, esperava-se que, no curto prazo, este último apresentaria maior volume de evidências neste grupo, por influência do Banco do Brasil, como proposto por Haveman (1993), o que se confirma após 2016 com 5 evidências neste grupo.

Haveman (1993) também evidenciou que dentro do mesmo segmento, as empresas entrantes seguem as maiores e mais lucrativas, demonstrando a prática do isomorfismo mimético. A única IF que destoa das demais no resultado da pesquisa é o BTG Pactual, que demonstra foco somente nas categorias ligadas ao atendimento da legislação e da regulamentação do setor.

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

As análises sobre as evidências do isomorfismo normativo indicam que as práticas relativas a melhorias de processo foram criadas inicialmente pelos maiores bancos e tendem a ser seguidas pelos demais, configurando manifestação do isomorfismo mimético, com destaque para o Safra que a partir de 2016 passou a evidenciar mais 2 categorias do isomorfismo normativo relacionadas a disseminação de cultura de risco e treinamento em risco operacional e o BTG que a partir de 2017 incluiu em seus relatórios do “Pilar 3” que atua com a disseminação da cultura de risco. A análise aos relatórios demonstra que estas duas práticas são as mais utilizadas para disseminação da GRO nas IFs, tendo se tornado obrigatórias na Resolução 4557/2017. No caso do BTG Pactual temos também uma manifestação do isomorfismo coercitivo pois a evidência surge após a vigência da resolução do BACEN.

4.4 Pontos de Convergência

Após a análise dos grupos de categorizações, passou-se a olhar o resultado da pesquisa em busca de convergências de informações ou tendências entre as IFs.

A fase de atendimento à legislação e imposições de regulações nacionais e internacionais sobre a GRO se estabilizou e se incorporou à rotina das IFs, o que é confirmado pelas práticas do isomorfismo coercitivo praticadas pela totalidade das IFs.

Um fator que confirma esse amadurecimento é a busca por modelos internos avançados para o cálculo dos requerimentos de capital para risco operacional. Segundo o relatório RCAP (BIS, 2013), por ocasião da avaliação das

IFs brasileiras, estas se preparavam para adotar modelos internos, mas se mostravam nos estágios iniciais do processo e não havia expectativa de nenhuma liberação do BACEN por pelo menos 3 anos. Como citado por Banzas (2005), FEBRABAN (2008) e Moraes, et al. (2018), este é o estágio ideal previsto pelo Comitê de Basileia em que as IFs possam calcular o valor do requerimento de capital com base em sua realidade, respeitando seus aspectos individuais e culturais, mas seguindo as determinações mínimas dos órgãos supervisores e mediante aprovação destes últimos para o modelo adotado.

Para a criação do modelo interno, a IF deve criar uma sólida base de dados interna e externa de perdas operacionais, ter um ambiente maduro de GRO com análise de cenários para fatores de controles internos relevantes e considerar o ambiente de negócios da IF e do país em que atua. Foram identificadas evidências em categorias que demonstram que as IFs se preparam para adotar modelos internos.

A fase de amadurecimento e aperfeiçoamento do ambiente de GRO pode ser comprovada com os altos índices de evidenciação das práticas relativas à profissionalização, como disseminação da cultura de risco (2.1.1), treinamentos em risco operacional (2.1.2), adoção do Modelo das Três Linhas de Defesa (1.5.2). Identifica-se o uso de tecnologia para criar ou manter bases de dados de perdas (3.1.2), a demanda por padronização de procedimentos entre empresas do mesmo grupo (3.6.1) e o uso de indicadores para acompanhar a *performance* e alcance de metas (3.6.2), o que garante a uniformização e controle da estratégia.

Priorização de riscos, declaração formal do apetite de riscos como ferramenta de gestão, a divulgação das perdas operacionais e a certificação independente do ambiente de controle surgem de forma menos expressiva na pesquisa, mas revelam a preocupação das IFs de estabilizar a GRO e buscar níveis mais avançados para maior domínio sobre o risco operacional. Estas práticas tem sua efetividade reconhecida ao serem incluídas pelo BACEN na Resolução 4557/2017 e passam a ser evidenciadas pelas IFs (itens 1.5.3, 1.5.4 e 1.5.6)

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

Uma análise inicial do cenário das IFs pesquisadas revela que elas se mobilizaram para atender às exigências legais e demandas do Comitê de Basileia. O não atendimento tem como consequência principal a impossibilidade de operar no setor bancário brasileiro e confirma a opinião de DiMaggio e Powell (1983) ao apresentar o isomorfismo e seu mecanismo de atuação coercitivo. A exigência da implantação da estrutura de GRO como determinação legal deu ao processo a valorização e o estímulo necessário à sua expansão e sedimentação dentro das IFs. (BCBS, 1998; Pedote, 2002).

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

que garantisse liquidez, continuidade e confiança nos agentes do setor (Melo & Leitão, 2018; Ferreira & Dickason-Koekemoer, 2019).

A obrigação legal foi o ponto de partida e a adoção das regras do Comitê de Basileia não foi uma opção. O marco da mudança foi a Resolução BACEN 2554 (1998) que determinou a implantação de estruturas de controles internos para as IFs atuantes no Brasil. Antes disso, como visto no trabalho de Pedote (2002) ao analisar o estágio de evolução da GRO em IFs antes das exigências do Comitê, identificou-se que as ferramentas usadas não diferiam muito das atuais; a mensuração das perdas estava em processo inicial; a GRO estava focada na manutenção de estratégias e poucas IFs possuíam pessoal locado exclusivamente na atividade.

O resultado da pesquisa sobre as categorias do isomorfismo coercitivo confirma este fato. Em um movimento posterior, nota-se a incorporação da estrutura de GRO nos processos da empresa e a busca por melhorias e pela excelência torna-se um diferencial competitivo, uma vez que as informações são divulgadas ao público de forma compilada e organizada, permitindo comparações e maior conhecimento para a tomada de decisão dos *stakeholders* (Kaspereit, et al., 2017; Morais, et al., 2018).

Um ciclo de melhoria contínua e homogeneização é confirmado quando, em 2017, o BACEN torna obrigatórias através da Resolução 4557/2017 algumas práticas de GRO que eram citadas nos relatórios "Pilar 3", como a adoção de remuneração ajustada ao risco; manter base de dados para apuração, classificação e análise das causas das perdas operacionais, mesmo que com divulgação somente internamente; elaboração da Declaração de Apetite por Riscos; disseminação da cultura de risco e treinamentos em risco operacional;

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar as evidências do isomorfismo e de seus três mecanismos de atuação: coercitivo, normativo e mimético, com base nos dados do Relatório "Pilar 3" divulgado pelas IFs atuantes no Brasil.

O isomorfismo coercitivo aparece como o mecanismo mais forte: das 15 categorias pesquisadas, pois todas estavam presentes e 12 delas apresentaram índice de evidência superior a 88%.

A divulgação das perdas operacionais como prática de GRO foi citada por 88% das IFs, mas apenas Banco do Brasil, Votorantim e Bradesco divulgaram dados quantitativos. Ao se combinar esta informação com a busca de tecnologias para manter uma base de dados de perdas operacionais, citada por 63% das IFs, conclui-se que, mesmo sem divulgação, os bancos estão apurando e usando os dados das perdas como forma de GRO. O fato de Bradesco e ter divulgado suas principais perdas operacionais em 2013 e deixado de divulgá-las ou citá-las nos anos seguintes chama a atenção nesta categoria.

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

A disseminação da cultura de risco e o treinamento em risco operacional estiveram presentes em 100% e 88% das IFs. Estas categorias estão ligadas à profissionalização e normatização do setor, difundindo o conceito de que a responsabilidade pelo conhecimento e contenção do risco é do gestor operacional e de negócios, como preconizado no Módulo das 3 Linhas de Defesa, presente em 88% das IFs.

No isomorfismo mimético destaca-se a busca ou uso de tecnologia para auxiliar na GRO, em 100% das IFs, e a busca de tecnologias para criar bases de dados de perdas operacionais, em 75% delas. Esperava-se identificar tendências ou detalhamentos do uso de tecnologias nas duas categorias. Constatou-se que, exceto pelo Santander, que cita nominalmente a tecnologia adotada, as demais citam nomes genéricos e não revelam detalhes que permitam comparar as tecnologias adotadas.

As categorias que tratam da obediência a determinações entre matriz e filiais apresentam 100% de evidências nas IFs. A padronização destes procedimentos e o uso de indicadores como ferramentas de gestão e acompanhamento, aparecem em 88%.

Ao buscar evidências de mimetismo em que IFs de menor porte (Grupo B) estariam seguindo os casos de sucesso das de maior porte (Grupo A), identificou-se um equilíbrio entre as manifestações do isomorfismo coercitivo e mimético. As manifestações do isomorfismo normativo revelaram maior concentração entre as IFs do Grupo A, relativas à profissionalização da GRO. O Grupo B apresentou tendência de seguir os exemplos de sucesso do Grupo A, nas categorias do isomorfismo normativo, configurando a ação do isomorfismo mimético.

Nos objetivos específicos deste trabalho, buscou-se identificar os pontos de convergência das evidências apresentadas e avaliar por que ocorrem. Cada mecanismo atua e dá sua contribuição para a IF e a homogeneidade do setor. Slack e Hinings (1994), Mizuchi e Fein (1999), Alver, et al. (2013), Brandau, et al. (2013), Cheng e Yu (2008), Lacombe e Chu (2008) e Neu, et al. (2002), entendem que os três mecanismos do isomorfismo podem atuar simultaneamente, contrariando a ideia de DiMaggio e Powell (1983) de que são diferentes e atuam de forma independente. O resultado da pesquisa confirma que os três mecanismos ocorrem de forma simultânea entre as IFs.

Constatou-se que após atender as demandas legais e regulatórias, as IFs buscam a criação dos modelos internos para o cálculo do capital de referência, o que requer sólidas bases de dados de perdas operacionais internas e externas e um ambiente maduro de GRO. O esforço em atingir este estágio fica visível ao se constatar a busca da profissionalização e do aperfeiçoamento da GRO, com altos índices de evidenciação em categorias como disseminação da cultura de risco (100%), treinamento em risco operacional (88%) e adoção do Modelo de Três Linhas de Defesa (88%). Foram identificadas categorias com altos índices de evidenciação que apontam a preocupação com o sucesso dessa estratégia, como o uso de tecnologia para manter bases de dados de perdas operacionais (75%), a padronização de procedimentos (88%), a exigência de adoção deles entre as empresas do mesmo grupo (100%) e o acompanhamento de desempenho por meio de indicadores (88%).

Sobre a adoção da GRO ter sido motivada por exigência legal ou por opção, constatou-se que algumas práticas de GRO eram usadas anteriormente,

como já apontado pelo BCBS (1998), na implantação das áreas de Controles Internos para atender à Resolução BACEN 2554 (1998), na pesquisa da FEBRABAN (2004) que lista as ferramentas de GRO usadas pelas IFs. A exigência legal foi a Resolução BACEN 3380 (2006), que obriga as IFs a se adaptarem para atender novas regras, revogada pela Resolução BACEN 4457 (2017), que manteve os principais dispositivos da anterior.

Mudanças positivas afetam os agentes e modificam o ambiente para melhor. Ao adotarem modelos internos no cálculo do capital de referência, as IFs buscam a evolução e amadurecimento da GRO, sinalizando um processo de mudança positiva. Não é possível concluir se o processo teria sido implantado com o mesmo sucesso sem pressão regulamentar e legal; portanto, sem a ação do isomorfismo coercitivo.

O aumento na evidência de práticas do isomorfismo ao longo do período pesquisado demonstra que a GRO, tem sido tratada pelas IFs mais como uma ferramenta de gestão do que simplesmente pela obrigatoriedade da legislação. O volume de trabalhos existentes sobre o isomorfismo e seus impactos na gestão das IFs, bem como o nível de evidência constatado neste trabalho, confirma que se trata de assunto relevante e que deve ser considerado pelos demais segmentos da economia.

O segmento bancário se destaca pela forma estruturada de realizar a GRO. As informações divulgadas pelo BCBS e pelo BACEN, por meio dos princípios ou atividades/ações para executá-los, além dos Relatórios "Pilar 3" divulgados nos sites corporativos, permitem conhecer e avaliar as práticas de sucesso entre os bancos, proceder a eventuais adaptações e implantar em outras empresas, melhorando a gestão de organizações de outros segmentos e promovendo melhorias no mercado em geral.

Foram identificados indicativos de novas pesquisas, no segmento das IFs e nas formas de manifestação do isomorfismo. A forma heterogênea e não sequencial de cálculo dos valores de perda operacional sugere nova pesquisa sobre o levantamento e evolução dos valores de perdas operacionais apurados em certos períodos, os tipos de perdas identificados e se houve redução em razão da atuação da GRO. Quanto aos métodos usados na criação dos modelos internos pode-se realizar pesquisa que identifique o estágio de evolução dos modelos entre as principais IFs.

Sugere-se pesquisa específica sobre evidências da exigência de formação para quem atua na GRO e da contratação de colaboradores dentro do segmento como forma de manifestação do isomorfismo normativo.

Pesquisar a identificação, classificação e estudo da origem de tecnologia de informação na criação dos modelos internos permitirá evidenciar a atuação do isomorfismo mimético e avaliar se há influência de empresas de consultoria ou auditoria.

Ao demonstrar a distribuição das evidências identificadas na pesquisa entre as IFs do grupo dos cinco maiores ativos totais (Grupo A) e as demais IFs, os dados sugerem pesquisas complementares, como identificar por que certos itens apresentam número de evidências tão baixo entre os bancos de menor porte. Outra sugestão de pesquisa é comparar a GRO adotada pelas IFs com a de organizações de outros segmentos sujeitos a regulações específicas, avaliando

como os três mecanismos do isomorfismo atuam entre elas, semelhanças e diferenças entre as práticas adotadas.

REFERÊNCIAS

- Aizawa, A. (2018). Institutional isomorphism in Japanese firms' compliance activities. *Annals of Business Administrative Science*, 17(2), 57-68. DOI <https://doi.org/10.7880/abas.0180130a>
- Alver, L., Alver, J., & Talpas, L. (2013). Accounting policy and institutional pressures: The case of Estonia. *GSTF Business Review (GBR)*, 3(1), 1-7. DOI: 10.5176/2010-4804_3.1.280
- Arhenful, P., Yeobah, A. K., & Tackie, B. A. (2019) Evaluation of operacional risk Management of comercial banks in Ghana. *Advances in Management & Applied Economics*, vol. 9, no. 4. 25-40. Recuperado de http://www.scienpress.com/Upload/AMAE/Vol%209_4_3.pdf
- Banco Central do Brasil. (2012). *Gestão integrada de riscos: A visão do Supervisor*. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/ApresentacaoGestaoIntegradadeRiscosEProcessoDeSaneamentoAnteroFebrabanOut2012.pdf>
- Banco Central do Brasil. (2017). *Dados Seleccionados de Entidades Supervisionadas - IF.Data Resumo*. Recuperado de <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/index.html>
- Bank for International Settlements. (2013). *Regulatory consistency assessment programme (RCAP): Assessment of Basel III regulations in Brazil*. Recuperado de http://www.bis.org/bcbs/implementation/l2_br.pdf
- Banzas, M. S. (2005). *Governança corporativa no setor bancário: Evolução recente no mercado brasileiro* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L.A. Reto, Trad.). São Paulo: Edições 70.
- Basel Committee on Banking Supervision. (1998). *Operational risk management*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs42.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2001). *Working paper on the regulatory treatment of operational risk*. Recuperado de http://www.bis.org/publ/bcbs_wp8.pdf
- Basel Committee on Banking Supervision. (2003). *Sound practices for the management and supervision of operational risk*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf>

- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Principles for the sound management of operational risk*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs195.htm>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2014). *Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs292.pdf>
- Benli, V. F., & Celayir, D. (2014). Risk based internal auditing and risk assessment process. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 2(7), 1-16. Recuperado de <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/R%C4%B1sk-Based-Internal-Aud%C4%B1t%C4%B1ng-And-R%C4%B1sk-Assessment-Process.pdf>
- Brandau, M., Eendenich, C., Trapp, R., & Hoffjan, A. (2013). Institutional drivers of conformity: Evidence for management accounting from Brazil and Germany. *International Business Review*, 22(2), 466-479. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.001>
- Caussat, P., Prime, & N., Wilken, R. (2019) How multinational banks in India gain legitimacy: organisational practices and resources required for implementation. *Management International Review*, 59, 561–591. DOI <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00387-6>
- Chapelle A., Crama Y., Hübner G., & Peters J. P. (2004). Basel II and operational risk: Implications for risk measurement and management in the financial sector. [National Bank of Belgium Working Paper, n. 51]. National Bank of Belgium, Brussels, Belgium.
- Chaudhury, M. (2010). A review of the key issues in operational risk capital modeling. *The Journal of Operational Risk*, 5(3), 37–66. Recuperado de https://www.mcgill.ca/desautels/files/desautels/issuesopsrisk_jor_fall2010_v5n3_37to66.pdf
- Cheng, H., & Yu, C. J. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence form Taiwanese small- and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 17(3), 331-348. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2008.01.006
- Cherobim, A. P. M., & Alves, C. A. M. (2006). Investigação sobre evidenciação do risco operacional: Estudo multicaso em instituições financeiras brasileiras. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(2), 124-138. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228629005>
- Daniélsson, J., Embrechts, P., Goodhart, C., Keating, C., Muennich, F., Renault, O., & Shin, H. S. (2001). An academic response to Basel II [Special Paper n. 130]. LSE Financial Markets Group, London, UK. Recuperado de <ftp://ftp.math.ethz.ch/hg/users/embrecht/Basel2.pdf>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. DOI 10.2307/2095101
- Eastburn, R. W., & Sharland, A. (2017). Risk management and managerial mindset. *The journal of risk finance*. 18(1), 21-47. DOI 10.1108/JRF-09-2016-0114
- Embrechts, P., Furrer, H., & Kaufmann, R. (2003). Quantifying regulatory capital for operational risk. *Derivatives Use, Trading and Regulation*, 9(3), 217-233. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.134.5420&rep=rep1&type=pdf>
- Federação Brasileira de Bancos. (2004). *Pesquisa sobre práticas de gestão de riscos operacionais no mercado brasileiro*. Recuperado de http://www.febraban.org.br/acervo.asp?id_pagina=81&id_paginaDe=78
- Federação Brasileira de Bancos. (2008). *Os Acordos de Basileia: Um roteiro para implementação nas instituições financeiras*. Recuperado de http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=155&id_pagina=81&palavra=acordos%20de%20Basil%E9ia
- Ferreira, S., & Dickason-Koekemoer, Z. (2019). A conceptual modelo f operational risk events in the banking sector. *Cogent economics & finance*, 7, 1-18. DOI <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1706394>
- González González, J. M. G. (2012). Reingeniería de procesos de negócio (BPR): Análisis de un caso desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico. *Innovar*, 22(46), 129-148. DOI: 10.15446/innovar
- Han, S. (1994). Mimetic isomorphism and its effect on the audit services market. *Social Forces*, 73(2), 637-664. DOI <https://doi.org/10.1093/sf/73.2.637>
- Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627. DOI: 10.2307/2393338
- Helbok, G., & Wagner, C. (2005). *Determinants of operational risk reporting in the banking industry*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Guenther_Helbok/publication/228183441_Determinants_of_Operational_Risk_Reporting_in_the_Banking_Industry/links/54299e050cf27e39fa8e6473.pdf
- Instituto dos Auditores Internos do Brasil. (2013). *Declaração de posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles*. Recuperado de http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf

- Irvine, H. (2008). The global institutionalization of financial reporting: The case of the United Arab Emirates. *Accounting Forum*, 32(2), 125-142. DOI <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2007.12.003>
- Kaspereit, T., LOpatta, K., Pakhchanyan, S., & Prokop, J. (2017). Systemic operational risk: spillover effects of large operational losses in the european banking industry. *The journal of risk finance*, 18(3), 252-267. DOI <https://doi.org/10.1108/JRF-11-2016-0141>
- Kelliher, P. O. J., Acharyya, M., Couper, A., Grant, K., Maguire, E., Nicholas, P., Smerald, C., Stevenson, D., Thirwell, J., & Cattle, N. (2016). Good practice guide to setting inputs for operational risk models. *British actuarial Journal*, 22(1), 68-108. Recuperado de <https://www.actuaries.org.uk/system/files/field/document/FINAL%20PAPER%20FOR%20WEBSITE.pdf>
- Koutoupis, A. G., & Tsamis, A. (2009). Risk based internal auditing within Greek banks: A case study approach. *Journal of Management & Governance*, 13(1-2), 101-130. DOI 10.1007/s10997-008-9072-7
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: As abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000100003>
- Lu, J., Guo, L., Liu, & Xing, L. (2013). Measuring the operational risk of chinese comercial banks using the semilinear credibility model. *Journal of operational risk*, 8(2), 3-34. DOI: 10.21314/JOP.2013.123
- Machado-da-Silva, C. L., da Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, (Ed. Especial), 9-39. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000600005>.
- Martinez, A., C. & Armenteros, A. D. A. (2017). Base de datos interna de perdidas operacionales: um desafio em la banca cubana para gestionar el riesgo operacional. *Teuken bidikay*, 8(10), 195-209. DOI 10.33571/teuken
- Melo, H. P. A., & Leitão, C. R. S. (2018). Disclosure do risco operacional nas instituições bancárias listas na BM&FBOVESPA. *Revista ambiente contábil*, 10(1), 223-238. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2018v10n1ID10061>
- Minto, A., & Arndorfer, I. (2015). The four-line-of-defence model for financial institutions. Taking the three-line-of-defence model further to reflect specific governance features of regulated financial institutions [Occasional Paper No 11]. Financial Stability Institute, Bank of International Settlements-BIS, Basel, Switzerland.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative

isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683. DOI <https://doi.org/10.2307/2667051>

Morais, M. O., Pinto, A. C. F., & Klotzle, M. C. (2018). Scenario analysis in the BNDES experience: integrating operational risk management with the measurement of capital. *Revista de Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo*, 29(77), 283-296. DOI <https://doi.org/10.1590/1808-057x201804730>

Nascimento, S., Klann, R. C., Pereira, A. M., & Fernandes, F. C. (2019). Gestão dos riscos operacionais nas instituições financeiras do Brasil e do Reino Unido. *RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 6(1), 73-92. Recuperado de <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/133/123>

Neu, D., Ocampo Gomez, E., Ponce de León, O. G., & Flores Zepeda, M. (2002). 'Facilitating' globalization processes: Financial technologies and the World Bank. *Accounting Forum*, 26(3-4), 271-290. DOI: 10.1111/1467-6303.00090

Nukpezah, J. A., & Abutabenjeh, S. (2018). Institutional isomorphism and cash management practices in Mississippi. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. DOI: 10.1108/JPBAFM-02-2018-0005

Nobanee, H., & Ellili, N. (2017). Does operational risk disclosure quality increase operating cash flows? *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(4), 1-14. DOI <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017170025>

Oliveira, L. C. S., & Soares, G. F. (2018). Gestão de riscos operacionais e controles internos: um estudo em um banco em Goiás. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 12(1), 227-249. DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rc-ufba.v12i1.18313>

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. DOI <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>

Pakhchanyan, S. (2016). Operational risk management in financial institutions: a literature review. *International Journal of financial studies*, 4(20), 1-21. DOI <https://doi.org/10.3390/ijfs4040020>

Pedote, C. F. S. (2002). *Análise e gerenciamento de risco: Gestão do risco operacional em instituições financeiras* (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas- FGV, São Paulo, SP, Brasil.

Peters, G. W., Chapelle, A., & Panayi, E. (2016). Opening discussion on banking sector risk exposures and vulnerabilities from virtual currencies: an operational risk perspective. *Journal of banking regulation*, 17(4), 239-272. DOI:10.1057/JBR.2015.10

Power, M. (2003). The invention of operational risk [Discussion Paper No. 16]. ESRC Centre for Analysis of Risk and Regulation, London School of Economics and

Political Science, London, England. Recuperado de <http://eprints.lse.ac.uk/21368/1/DP16.pdf>

Rahim, N. F. A., Ahmed, E. R., & Faeq, M. K. (2018). Internal control system and perceived operational risk management in Malaysian conventional banking industry. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), 135-150. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/311965156_Internal_Control_System_and_Perceived_Operational_Risk_Management_in_Malaysian_Conventional_Banking_Industry

Resolução BACEN 2554, de 21 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>

Resolução BACEN 3380, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Recuperado de <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/novaBusca/buscaNormativo.asp/>

Resolução BACEN 3921, de 25 de novembro de 2010. Dispõe sobre a política de remuneração de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Recuperado de http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3921_v1_O.pdf.

Resolução BACEN 4557, de 23 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos, a estrutura de gerenciamento de capital e a política de divulgação de informações. Recuperado de https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50344/Res_4557_v1_O.pdf

Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2007). Assessing international accounting harmonization using Hegelian dialectic, isomorphism and Foucault. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(6), 739-757. DOI <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2006.02.007>

Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Organizational Institutionalism and Corporate Governance. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(n. esp.), 173-198. Recuperado de <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/808/805>

Russo, P. T., Parisi, C., Megliorini, E., & Almeida, C. B. (2012). Evidências de elementos de institucionalização do Balanced Scorecard na obra “A estratégia em ação”: Um olhar baseado na teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(58), 7-18. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772012000100001>

Santos L. J., Macedo, M. A. S., & Rodrigues, A. (2014). Determinantes do nível de divulgação das recomendações do Pilar 3 do Acordo de Basileia 2 nas demonstrações financeiras de instituições bancárias que atuam no Brasil. *BBR – Brazilian Business Review*, 11(1), 26-50. Recuperado de

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27073/determinantes-do-nivel-de-divulgacao-das-recomendacoes-do-pilar-3-do-acordo-de-basileia-2-nas-demonstracoes-financeiras-de-instituicoes-bancarias-que-atuam-no-brasil/i/pt-br>

Schneider, J., & Souza, A. R. L. (2017). A importância da segurança da informação e dos controles internos na prevenção de riscos à estabilidade financeira de uma instituição bancária. *Pensar Contábil*, 19(60), 30-39. Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/3181>

Schwartz-Gârliste, M. A. (2013) The operational risk management in banking – evolution of concepts and principles, Basel II challenges. *Review of International Comparative Management*, 14(1), 165-174. Recuperado de <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=731978>

Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. *Organization Studies*, 15(6), 803-827. DOI <https://doi.org/10.1177/017084069401500602>

Trapp, A. C. G., & Corrar, L. J. (2005). Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: Análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(37), 24-36. DOI <https://doi.org/10.1590/S1519-70772005000100002>

Venard, B., & Hanafi, M. (2008). Organizational isomorphism and corruption in financial institutions: Empirical research in emerging countries. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 481-498. DOI: 10.1007/s10551-007-9519-9

Vergara S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração* (3a ed.) São Paulo: Atlas.

Wang, W., Shi, L., Zhu, X. (2016). Operational risk aggregation based on business line dependence: a mutual information approach. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2016, 1-7. DOI:10.1155/2016/6546318

APÊNDICE 1

Trabalhos de pesquisa empírica			
Autores	Arhenful, Yesbah & Tackie	Ano	2019
Objetivo	Avaliar riscos operacionais de bancos comerciais de Gana		
País	Gana	Amostra	32 bancos comerciais
Achados	Mínima compreensão dos pré-requisitos para mitigar riscos operacionais, ausência de procedimentos para identificação de riscos, tímido desenvolvimento de métodos para monitoramento e controle de riscos.		
Autores	Caussat, Prime & Wilken	Ano	2019
Objetivo	Explorar como bancos franceses respondem aos desafios enfrentados (liability foreignness) na Índia, um mercado emergente, de ambiente institucional adverso e único, em função de seu forte nacionalismo econômico e tradições culturais.		
País	Índia	Amostra	Três bancos estrangeiros
Achados	Identificaram quatro estratégias de legitimação: duas passivas (isomorfismo e transferências), uma reativa (ativismo político) e uma proativa (retórica), relativas a atores e objetivos específicos, possíveis de serem combinadas. Identificaram práticas organizacionais alavancadas pelos atores identificados, para cada estratégia de legitimação. Conectaram essas práticas a um framework de visão baseada em recursos (resource-based view), o que lhes permitiu comparar as estratégias externas elaboradas ao nível das subsidiárias com os requisitos internos requeridos pelas matrizes dos bancos. Concluíram pela possibilidade de discutir formas para mitigar potenciais tensões internas e externas.		
Autores	Eastburn & Sharland	Ano	2017
Objetivo	Determinar porque muitos bancos não reconhecem de forma tempestiva seus riscos inerentes e demonstrar como uma efetiva estrutura de gestão de riscos pode ser uma solução para mitigar esses riscos.		
País	Estados Unidos	Amostra	151 bancos
Achados	Os respondentes entendem que um processo efetivo de gestão de riscos é uma solução para a mitigação dos riscos, a qual contribui para que o desempenho financeiro seja uma medida direta da capacidade decisória dos gestores, na identificação e enfrentamento dos riscos		
Autores	Ferrira & Dickason	Ano	2019
Objetivo	Identificar se a tendência de depositantes em retirar seu dinheiro de contas bancárias é influenciada por sua percepção sobre o banco, e seu nível individual de tolerância ao risco.		
País	África do Sul	Amostra	417 depositantes
Achados	Identificaram relação positiva para os depositantes retirarem seu dinheiro dos bancos em eventos de risco operacional e relação negativa para retirar seu dinheiro em relação ao seu nível de tolerância aos riscos.		
Autores	Kaspereit, Lopatta, Pakhchanyan & Prokop	Ano	2017
Objetivo	Estudas o conteúdo informacional de eventos colaterais de perda operacional ocorridos em IF's Europeias, relativos aos anúncios de IF's rivais, sob a perspectiva dos investidores institucionais.		
Lócus de pesquisa	Europa	Amostra	Eventos de perdas operacionais em 72 (setenta e dois) grandes bancos europeus, registrados na OffSchOR database, mantida pela Associação dos Bancos do Setor Público da Alemanha.

Achados	Identificaram retornos anormais negativos significantes, reações do mercado acionário e retornos anormais insignificantes próximos aos momentos dos anúncios, indicando alto grau de eficiência de mercado.		
Autores	Lu, Guo & Liu	Ano	2013
Objetivo	Contribuir para o enfrentamento da mensuração do risco operacional em bancos chineses, por meio do uso da Teoria do Valor Extremo e da credibilidade semilinear, usados para seguros de ramos elementares (não vida).		
País	China	Amostra	Dados de perdas operacionais de cerca de 118 bancos chineses, obtidos de forma agregada.
Achados	A combinação de dados de perdas por risco operacional e perdas externas, para o período 1990-2011, permitiu oferecer referências valiosas que podem beneficiar a Supervisão Bancária Chinesa.		
Autores	Martínez & Armenteros	Ano	2017
Objetivo	Apresentar o desenho de uma base de dados de perdas operacionais e suas interfaces, para a implementação da Metodologia Extreme Programming (XP).		
País	Cuba	Amostra	Banco de Crédito Y Comercio de Cuba - BANDEC
Achados	Obtenção de um produto funcional que permita resolver o problema apontado pelo Banco de Crédito e Comércio de Cuba.		
Autores	Melo & Leitão	Ano	2018
Objetivo	Analisar o cumprimento de exigência do Comitê de Basileia para o disclosure dos riscos operacionais por IF's brasileiras com ações na B3.		
País	Brasil	Amostra	26 bancos
Achados	Bancos brasileiros atendem as recomendações do Comitê de Basileia. Bancos do Nível Diferenciado da B3 não apresentam melhor nível de transparência do que os bancos do Nível Tradicional, indo de encontro à ideia de que o Nível Diferenciado oferece mais segurança na transparência dos que o Nível Tradicional.		
Autores	Morais, Pinto & Klotze	Ano	
Objetivo	Demonstrar o uso da Análise de Cenários na aplicação da metodologia Loos Distribution Approach (LPA) para o cálculo de capital regulatório relativo ao risco operacional pelo BNDES, além de integrar gestão de risco operacional com a determinação do volume de capital.		
País	Brasil	Lócus da Pesquisa	BNDES
Achados	A análise dos cenários permitiu identificar vários aspectos e situações úteis à melhoria da análise e enfrentamento dos riscos operacionais pelo BNDES.		
Autores	Nascimento, Klann, Pereira & Fernandes	Ano	2019
Objetivo	Descrever o que IF's brasileiras e inglesas evidenciam sobre gestão de riscos operacionais, buscando identificar possíveis divergências nas informações publicadas.		
Lócus de pesquisa	Brasil e Reino Unido	Amostra	Dois bancos brasileiros e dois ingleses, com ADR's na NYSE.
Achados	Bancos brasileiros analisados precisam incrementar a evidenciação dos riscos operacionais, principalmente quanto à descrição dos tipos de riscos, valores destinados à cobertura dos riscos e ações para mitigar esses eventos.		
Autores	Nobanne & Ellili	Ano	2017
Objetivo	Examinar o grau de evidenciação dos riscos operacionais e examinar seu impacto sobre o fluxo de caixa operacional dos bancos listados na UAE Abu Dhabi Stock Exchange (ADX) e Dubai Financial Market (DFM), no período 2013-2016.		

País	Dubai	Amostra	Todos os bancos listados na UAE Abu Dhabi Stock Exchange (ADX) e Dubai Financial Market (DFM), no período 2013-2016, totalizando 224 observações de firmas por ano.
Achados	Baixo grau de evidência dos riscos operacionais dos bancos convencionais e islâmicos, sem associação dos níveis de evidência com os fluxos de caixa.		
Autores	Oliveira & Soares	Ano	2018
Objetivo	Identificar procedimentos de controle interno usados pela agência de uma IF em Goiânia – GO., que contribuam para o efetivo gerenciamento dos riscos operacionais.		
Lócus de pesquisa	Agência de uma IF em Goiânia - GO		
Achados	A política de controle interno é uma das principais responsáveis pela eficácia do gerenciamento dos riscos operacionais na agência e na IF, contribuindo para a continuidade e o fortalecimento da agência e da IF.		
Autor	Pakhchanyan	Ano	2016
Objetivo	Categorizar e pesquisar 279 artigos acadêmicos sobre risco operacional em IF's, cobrindo o período de 1998 a 2014.		
Lócus de pesquisa	279 artigos obtidos no EBSCON Business Source Premier e no Google Scholar.		
Achados	Oferecer uma visão geral sobre bancos de dados e outras fontes públicas sobre perdas operacionais, a serem usados em pesquisa empírica e processos de mensuração de riscos em IF's, além de apontar lacunas de pesquisa em risco operacional e indicativos de pesquisas futuras.		
Autores	Rahim, Ahmed & Faeq	Ano	2018
Objetivo	Examinar a relação entre o sistema de controle interno e a gestão operacional de riscos percebida em bancos.		
País	Malásia	Amostra	132 executivos de bancos Malaios
Achados	Bancos convencionais malaios possuem boa relação entre o sistema de controle interno e a gestão operacional de riscos.		
Autores	Schneider & Souza	Ano	2017
Objetivo	Comparar prática de segurança da informação e de controles internos preceituados pela literatura com a realidade de uma IF, visando a prevenção de riscos., via a análise das políticas da IF.		
Lócus de pesquisa	Uma IF brasileira.		
Achados	A IF possui uma organização adequada e em fase de crescimento; porém, ainda não inteiramente de acordo com o COBIT. A gestão de riscos é feita à luz do COSO.		
Autores	Venard & Hanafi	Ano	2008
Objetivo	Examinar as razões institucionais para a corrupção em IF's de países emergentes		
Lócus de pesquisa	18 países emergente	Amostra	74 executivos de topo de IF's operando nesses países
Achados	Constataram que as regras do jogo não são completamente asseguradas e normalizadas nos países emergentes. Por isso, empresas podem adotar comportamentos corruptos para assegurar seu market share. Ao mesmo tempo, os governos nos países emergentes tentam desenvolver ambientes de negócios amigáveis e adequados, o que pode interferir no funcionamento de empresas privadas. Apontam que a politização da economia pode ser necessária no primeiro período de construção institucional para minimizar o potencial para a corrupção.		

Autores	Wang, Shi & Zhu	Ano	2016
Objetivo	Modelar a correção entre linhas de negócios bancários usando, de forma conjugada, preceitos da Teoria Informacional de Shannon e um método denominado COPULA.		
Lócus de pesquisa	Base de dados operacionais de um banco chinês		
Achados	O uso combinado da Teoria Informacional e do método COPULA oferece resultados mais consistentes do que os que seriam sob a pressuposto de correlações lineares entre as variáveis de análise.		
Trabalhos teórico-conceituais			
Autor	Chaudhury	Ano	2010
Objetivo / Motivação	Discutir questões práticas enfrentadas por bancos no desenho e implementação de modelos de capital para riscos operacionais. O foco adotado foi nouse da abordagem de distribuição de perdas no contexto da abordagem de mensuração avançada de Basileia.		
Achados	Ao final do estudo, o paper propiciou uma visão geral sobre vários aspectos práticos aplicáveis às situações em que a modelagem de capital para enfrentar riscos operacionais é necessária.		
Autores	Kelliher, Acharyya, Couper, Grant, Maguire, Nicholas, Smerald, Stevenson, Thirwell & Cantle	Ano	2016
Objetivo	Estabelecer boas práticas para a determinação dos inputs a serem usados em modelos de risco operacional para bancos, seguradoras e outras empresas de serviços financeiros.		
Motivação	Contribuir para a aplicação dos requisitos regulatórios de Basileia II, combinado com o que se tem na literatura sobre modelagem de risco operacional.		
Conclusões	Recomendações para procedimentos de análise e modelagem de riscos, combinado com o uso de julgamento de Experts para determinadas situações.		
Autores	Peters, Chapelle & Panayi	Ano	2016
Objetivo	Propor uma estrutura para identificação e avaliação de riscos aplicável a cripto-moedas, sob a perspectiva da regulação bancária.		
Motivação	Oferecer artefatos e mecanismos para identificar, classificar e eliminar / mitigar riscos advindos da realização de transações com cripto-moedas pelo setor bancário.		
Conclusões	A estrutura pode ser uma resposta à regulação aplicável às cripto-moedas, oferecendo condições e técnicas para eliminar / mitigar riscos operacionais, ao invés de apenas apresentar sintomas de exposição a esta categoria de riscos.		
Autor	Power	Ano	2003
Objetivo / Motivação	Examinar a rápida emergência do risco operacional, de seu status secundário para sua institucionalização como componente chave da regulação bancária global.		
Conclusões	Evidencia ironias e contradições do programa de riscos operacionais de Basileia II, como parte de um programa visionário para implementar uma profunda auto-regulação nas operações bancárias, combinando técnicas avançadas de modelagem e os pensamentos e práticas da governança corporativa.		
Autor	Schwartz-Gârliste	Ano	2013
Objetivo / Motivação	Oferecer uma visão geral sobre a gestão dos riscos operacionais, específica para o setor bancário.		

Conclusões	O artigo tratou das abordagens usadas para estabelecer os limites de capital regulatório para riscos operacionais, na forma prescrita pelo Comitê de Basileia: Basic Indicator Approach (BIA), Standardized Approach (SA) e Advanced Measurement Approach (MSA).		
Autores	Neu, Gomez, Ponce de León & Zepeda	Ano	2002
Objetivo / Motivação	Examinar como o Banco Mundial opera enquanto agência reguladora dentro do campo da educação superior e como agente de fomento na disseminação e adoção de práticas globais.		
Conclusões	Identificar e discutir as três principais atividades usadas pelo Banco Mundial para aplicar sua autoridade e influência: empréstimos, assistência técnica e publicação de relatórios.		

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Contribuição	Marta Lourdes Ferreira	Ivam Ricardo Peleias	Claudio Parisi
1. Idealização e concepção do assunto e tema da pesquisa	✓	✓	✓
2. Definição do problema de pesquisa	✓		
3. Desenvolvimento da Plataforma Teórica	✓	✓	✓
4. Delineamento da abordagem metodológica da pesquisa	✓	✓	✓
5. Coleta de dados	✓		
6. Análises e interpretações dos dados coletados	✓		
7. Conclusões da pesquisa		✓	✓
8. Revisão crítica do manuscrito	✓	✓	✓
9. Redação final do manuscrito, conforme as normas estabelecidas pela Revista.	✓	✓	
10. Orientação		✓	