

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

HÉLIO JOSÉ DE QUEIROZ JÚNIOR

**O ajuste contingente do Controle Interno em instituições financeiras como resposta ao
ingresso de *Fintechs no mercado bancário***

**SÃO PAULO
2023**

HÉLIO JOSÉ DE QUEIROZ JÚNIOR

**O ajuste contingente do Controle Interno em instituições financeiras como resposta ao
ingresso de *Fintechs* no contexto do mercado bancário**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional e Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

SÃO PAULO

2023

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Edgard Bruno Cornacchione Junior

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar

Diretor Geral de Cursos

Profa. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catologação na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

Q3a Queiroz Júnior, Hélio José de.

O ajuste contingente do controle interno em instituições financeiras como resposta ao ingresso de *Fintechs* no contexto do mercado bancário. /Hélio José de Queiroz Júnior. -- São Paulo, 2023.

110 p. il. Col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras

Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo.

Coorientador: Prof.^a Dr.^a Juliana Ventura Amaral.

Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto.

1. *Fintechs*. 2. Bancos tradicionais. 3. Mudanças. 4. Competitividade. I. Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo. II. Título.

332.10608

Bibliotecária: Greicyene Hamaguchi Ueki CRB-8/10667

HÉLIO JOSÉ DE QUEIROZ JÚNIOR

**O ajuste contingente do Controle Interno em instituições financeiras como resposta ao
ingresso de *Fintechs* no mercado bancário**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional e Controladoria e Finanças.

Aprovado em: ____ / ____ / _____

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo
Faculdade FIPECAFI
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral
Faculdade FIPECAFI
Membro Interno

Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto
Faculdade FIPECAFI
Membro Externo

SÃO PAULO

2023

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de mestrado não poderia ser concluída sem o precioso apoio de várias pessoas.

Agradeço primeiro a Deus por ter me mantido na trilha certa durante esta pesquisa, apesar da pandemia da COVID-19, com saúde e forças para chegar até o final.

Ao Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto e a Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral, membros da banca examinadora, obrigado pela confiança no meu trabalho, pelo respeito, por me ensinar, pela compreensão e pelos sábios conselhos sempre que os procurei para conversar.

Um especial agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo, por sua dedicação e profissionalismo, que o fez, por muitas vezes, deixar de lado seus momentos de descanso, inclusive férias, para me ajudar e me orientar. E, principalmente, obrigado por sempre ter acreditado e depositado sua confiança em mim ao longo desses 30 meses.

Desejo igualmente agradecer a todos os meus colegas da Turma 9 do Mestrado em Controladoria e Finanças que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com o espírito colaborativo, especialmente ao André Tadeu Brandão de Sousa, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos.

Também agradeço à FIPECAFI e aos seus docentes e funcionários que nos incentivaram a percorrer o caminho da pesquisa científica e pela excelência da qualidade técnica de cada um.

Sou grato aos meus pais, Hélio (*in memoriam*) e Marivone, meus irmãos (Andreia, Marcus e João Arthur), amigos e familiares por sempre me incentivarem e acreditarem que eu seria capaz de superar os obstáculos que a vida me apresentou.

À minha querida e amada esposa **Cléa** pelo seu amor incondicional e por compreender minha dedicação aos estudos.

E aos meus filhos, Heline, Artur e Hélio Neto por compreenderem as várias horas em que estive ausente por causa do desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Queiroz Júnior, Hélio José de. (2023). *O ajuste contingente do controle interno em instituições financeiras como resposta ao ingresso de fintechs no contexto do mercado bancário* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

Com o surgimento das *fintechs*, os bancos tradicionais precisaram ajustar seu posicionamento e ações para se adequarem ao mercado e permanecerem competitivos. Nesse sentido, aponta-se que estas organizações realizam diversas mudanças em seus sistemas de controle interno. Partindo desse contexto, o presente estudo possui como objetivo geral identificar os ajustes contingentes nos sistemas de controle interno dos bancos privados em resposta ao ingresso das *fintechs* no mercado bancário. Para este fim, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica para contextualizar o cenário apontado e, em uma segunda etapa, foi realizado um estudo de caso qualitativo, utilizando-se o software de análise de conteúdo Nvivo. Conclui-se que, em âmbito estratégico, ambiental, tecnológico, gestor e estrutural, mudanças, adaptações e até continuidade em atividades foram identificadas. Nota-se que os bancos têm procurado ser vistos como "acessíveis" e, ao mesmo tempo, seguros e produtivos, mas que se preocupam com seus colaboradores, ofertantes de serviços para seus clientes, defensores da sustentabilidade e ótimos focos de investimento. Também se observou que as 3 instituições estudadas possuem propostas e atividades semelhantes, o que pode estar relacionado ao fato de serem as 3 organizações bancárias privadas mais importantes para a economia brasileira. Por fim, sugere-se a realização de um novo estudo, no qual seja possível aplicar um novo estudo de caso, buscando comparar campanhas e ações entre um banco tradicional e uma empresa, a fim de se estudarem suas diferenças e semelhanças.

Palavras-chave: *Fintechs*; Bancos tradicionais; Controle Interno; Competitividade.

ABSTRACT

Queiroz Júnior, Hélio José De. (2023). *The contingent adjustment of internal control in financial institutions in response to the entry of fintechs in the context of the banking market*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

With the emergence of fintechs, traditional banks needed to adjust their positioning and actions to adapt to the market and remain competitive. In this sense, it is pointed out that these organizations make several changes in their internal control systems. Based on this context, the present study has the general objective of identifying contingent adjustments in the internal control systems of private banks in response to the entry of fintechs into the banking market. For this purpose, initially, a bibliographical research was carried out to contextualize the mentioned scenario and, in a second stage, a qualitative case study was carried out, using the Nvivo content analysis software. It is concluded that, in a strategic, environmental, technological, managerial and structural scope, changes, adaptations and even continuity in activities were identified. It is noted that banks have sought to be seen as "accessible" and, at the same time, safe and productive, but that they are concerned with their employees, providers of services to their customers, defenders of sustainability and excellent sources of investment. It was also observed that the 3 institutions studied have similar proposals and activities, which may be related to the fact that they are the 3 most important private banking organizations for the Brazilian economy. Finally, it is suggested that a new study be carried out, in which it is possible to apply a new case study, seeking to compare campaigns and actions between a traditional bank and a company, in order to study their differences and similarities.

Keywords: Fintechs; Traditional banks; Internal Control; Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Crescimento do ecossistema brasileiro de <i>fintechs</i> ano a ano.....	26
Figura 2. Investimento recebido pelas <i>fintechs</i> brasileiras.....	27
Figura 3. Motivos que levam os clientes a permanecerem nos bancos tradicionais.	28
Figura 4. Motivo preferido pelos clientes mais tradicionais em relações às <i>fintechs</i>	28
Figura 5. Desvantagem de usar <i>fintechs</i> em relação aos bancos tradicionais.	29
Figura 6. Iniciativas de inovação - Banco do Brasil.	30
Figura 7. Iniciativas de inovação – Bradesco.	31
Figura 8. Iniciativas em inovação - Banco Itaú/Unibanco.	31
Figura 9. Iniciativas inovadoras - Banco Santander.	32
Figura 10. Ações inovadoras por banco e ações por <i>fintechs</i>	33
Figura 11. Comparativo de modelo de negócios de <i>fintechs</i>	33
Figura 12. Estrutura COSO 1997.....	39
Figura 13. Cinco componentes do COSO (2017).....	41
Figura 14. Relação entre os níveis organizacionais e o ambiente.....	46
Figura 15. Fluxograma de descrição das etapas.....	70
Figura 16. Diagrama de exploração - Banco Itaú.....	71
Figura 17. Diagrama de mapa hierárquico - Banco Itaú.....	72
Figura 18. Nuvem de palavras Banco Itaú.	73
Figura 19. Nós de codificação Banco Itaú.	74
Figura 20. Diagrama de exploração - Banco Bradesco.....	75
Figura 21. Diagrama de mapa hierárquico - Banco Bradesco.	76
Figura 22. Nuvem de palavras Banco Bradesco.....	77
Figura 23. Nós de codificação Banco Bradesco.	78
Figura 24. Diagrama de exploração - Banco Santander.	79
Figura 25. Diagrama de mapa hierárquico - Banco Santander.....	80
Figura 26. Nuvem de palavras Banco Santander.....	81
Figura 27. Nós de codificação Banco Santander.....	82
Figura 28. Diagrama de mapa conceitual.....	83
Figura 29. Diagrama de mapa mental.	83
Figura 30. Diagrama de exploração - Relatório Integrado.....	84
Figura 31. Diagrama de exploração - Formulário de Referência.	84
Figura 32. Diagrama de exploração - Formulário 20-F.....	85

Figura 33. Diagrama de mapa hierárquico.	85
Figura 34. Comparativo de nós entre os Bancos Bradesco, Itaú e Santander por formulário de referência.....	86
Figura 35. Comparativo de nós entre os Bancos Bradesco, Itaú E Santander por formulário 20-F.	87
Figura 36. Comparativo de nós entre os Bancos Bradesco, Itaú e Santander por Relatório Integrado.....	87
Figura 37. Árvore de palavras: estratégias no período “pré- <i>fintech</i> ”	88
Figura 38. Árvore de palavras: ambiente no período “pré- <i>fintech</i> ”.	89
Figura 39. Árvore De Palavras: Gestão No Período “pré- <i>Fintech</i> ”.	90
Figura 40. Árvore de palavras: tecnologia no período “pré- <i>fintech</i> ”	91
Figura 41. Árvore de palavras: estrutura no período “pré- <i>fintech</i> ”.	92
Figura 42. Árvore de palavras: estratégia no período “pós- <i>fintech</i> ”.....	93
Figura 43. Árvore de palavras: ambiente no período “pós- <i>fintech</i> ”.....	94
Figura 44. Árvore de palavras: gestão no período “pós- <i>fintech</i> ”.....	95
Figura 45. Árvore de palavras: tecnologia no período “pós- <i>fintech</i> ”.....	96
Figura 46. Árvore de palavras: estrutura no período “pós- <i>fintech</i> ”.	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Ramificações do sistema financeiro	23
Tabela 2. Atuação <i>fintechs</i>	24
Tabela 3. Parâmetros avaliados.....	30
Tabela 4. Posicionamento de marca na comunicação digital	35
Tabela 5. Premiações ganhas pelo Nubank.....	36
Tabela 6. Componente COSO governança	42
Tabela 7. Componentes COSO gerenciamento de riscos.....	42
Tabela 8. Componentes COSO desempenho.....	43
Tabela 9. Componente COSO revisão	43
Tabela 10. Componente COSO informação, comunicação e divulgação	43
Tabela 11. Características nos níveis organizacionais	46
Tabela 12. Processo administrativo.....	49
Tabela 13. Fatores contingenciais que influenciam no desempenho das empresas	49
Tabela 14. Objetivos dos acordos de Basileia.....	51
Tabela 15. Principais pontos e normas envolvidos na passagem do atual acordo para Basiléia II	53
Tabela 16. Atividades desempenhadas pelo compliance e auditoria interna.....	59
Tabela 17. Fatores analisados por instituições financeiras.....	61
Tabela 18. Autores analisados na pesquisa.....	62
Tabela 19. Modelo conceitual para suporte à investigação empírica.....	66
Tabela 20. Perguntas norteadoras.....	66
Tabela 21. Número de ocorrências de termos - Banco Itaú.....	73
Tabela 22. Número de ocorrências de termos - Banco Bradesco.....	77
Tabela 23. Número de ocorrências de termos - Banco Santander	81
Tabela 24. Matriz de códigos cruzados.....	86
Tabela 25. Comparativo entre as palavras.....	98
Tabela 26. Comparativo entre os bancos	99

LISTA DE SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira dos Bancos Internacionais
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BC	Banco Central
BCB	Banco Central do Brasil
BCH	Banco Central Hispano
CEO	Chief Executive Officer
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNPC	Conselho Nacional de Previdência Complementar
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FAI	Função de Auditoria Interna
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FBRC	Prêmio Experiência do Consumidor
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICFR	Internos sobre Relatórios Financeiros
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	International Organization for Standardization
NIST	Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia
PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
RI	Relações com Investidores
SCD	Sociedade de Crédito Direto
SEP	Sociedade de Empréstimo entre Pessoas
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Contextualização.....	17
1.2	Objetivos	20
1.3	Justificativa do estudo	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	O sistema financeiro nacional.....	23
2.1.1	<i>Ingresso de fintechs no contexto do Sistema Financeiro e as respostas contingentes de bancos tradicionais.....</i>	23
2.2	Teoria contingencial e as práticas de gestão.....	37
2.2.1	<i>Teoria contingencial.....</i>	37
2.2.2	<i>Práticas de gestão de riscos.....</i>	38
2.2.3	<i>Respostas contingentes nas práticas de gestão de risco no contexto das fintechs</i>	44
2.3	Gestão de riscos.....	49
2.3.1	<i>Estratégias e processos de gerenciamento de riscos</i>	53
2.3.2	<i>Abordagens de gerenciamento de risco.....</i>	54
2.4	Controles internos.....	54
2.4.1	<i>Compliance e auditoria interna</i>	58
2.5	Pesquisas empíricas recentes.....	62
3	METODOLOGIA.....	65
3.1	Coleta de dados	65
3.2	Coleta e Análise de dados.....	65
3.3	Modelo conceitual	66
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	67
4.1	Critérios de análise	67
4.1.1	<i>Pré-análise.....</i>	67
4.1.2	<i>Codificação.....</i>	68
4.1.3	<i>Categorização</i>	69
4.1.4	<i>Inferências</i>	70
4.2	<i>Cases.....</i>	71
4.2.1	<i>Itaú.....</i>	71
4.2.2	<i>Bradesco.....</i>	74
4.2.3	<i>Santander.....</i>	78
4.3	Comparativo	82

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
	REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Este estudo versa sobre a entrada das *startups* conhecidas como *fintechs* no sistema financeiro e o ajuste contingente ocorrido nos controles internos das instituições financeiras em decorrência desse fato. O nome *fintechs* vem da união das palavras “*financeira*” e “*technology*” formando um termo que remete a empresas tecnologicamente de ponta ligadas ao setor financeiro que disponibilizam serviços ou soluções financeiras potenciadas pela tecnologia e que vieram demonstrar um novo paradigma (Arner et al., 2015). São inovadoras e representam uma transformação e uma possível ameaça ao setor bancário e financeiro, setor este de grande importância na economia brasileira e com elevados índices de concentração (Gomber et al., 2018).

Visando à operação das *fintechs* no sistema financeiro, em 2018, por meio do Decreto nº 9544, de 29 de outubro, dispensou a edição de decretos presidenciais para cada pleito de participação estrangeira no capital dessas instituições, permitindo mais agilidade no ingresso de investimentos estrangeiros nas *fintechs* de crédito, estimulando a entrada de novas instituições no sistema financeiro. Essa medida contribuiu para o aumento da concorrência e da inovação tecnológica no sistema financeiro. Assim: O Governo brasileiro tem interesse que pessoas autorizadas pelo Banco Central (BC) participem no capital social de Sociedades de Crédito Direto e de Sociedades de Empréstimos a Pessoas (Brasil, 2018).

A Resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) nº 4.968 de 25/11/2021 disciplina que as instituições financeiras deverão implementar e manter sistemas de controles internos que sejam compatíveis com a sua natureza, com o seu porte, sua estrutura, complexidade, perfil de risco e com o seu modelo de negócio. Sendo que estes sistemas deverão possuir como finalidade o atingimento dos objetivos:

- I - desempenho: relacionado à eficiência e à efetividade no uso dos recursos nas atividades desenvolvidas;
- II - informação: relacionado à divulgação voluntária ou obrigatória, interna ou externa, de informações financeiras, operacionais e gerenciais, que sejam úteis para o processo de tomada de decisão; e
- III - conformidade: relacionado ao cumprimento de disposições legais, regulamentares e previstas em políticas e códigos internos (Resolução, nº 4.968, 2021).

Dentro do Sistema Bancário, os chamados “Bancos Tradicionais” são bancos múltiplos, que abrangem as carteiras comercial e de investimentos, de controle privado, que concentram participação relevante no mercado, sendo eles o Itaú Unibanco, Banco do Brasil (BB), Banco Bradesco, Banco Santander Brasil e Caixa Econômica Federal.

Segundo o Relatório do Banco Central (BC), em 2019, esses 5 maiores bancos do país detinham 81,6% dos ativos totais do mercado (baseados em serviços bancários, exceto fundos de pensão) e concentravam mais de 83,7% do mercado bancário. Em 2020, essas cinco instituições detinham 81,8% de todas as operações de crédito e contavam com 67% dos depósitos totais (Bertelli Jr et al., 2020).

Assim, os bancos tradicionais precisaram se atualizar frente a uma nova realidade de mercado: a existência das *fintechs*, que promoveram o acesso a serviços, antes oferecidos exclusivamente por esses bancos (Gomber et al., 2018), por meio de plataformas de inteligência digital, propondo soluções relativas ao custo e eficiência em comparação com instituições tradicionais de serviços financeiros (Barbosa, 2018). As *fintechs* podem romper paradigmas do sistema financeiro tradicional, que muitas vezes utiliza de modo ineficiente os recursos tecnológicos disponíveis (Prado, 2016; Du, 2018).

De acordo com Dalimunthe e Pane (2021), o controle interno é uma atividade realizada pelo conselho de administração, administração e outros funcionários para fornecer garantia adequada quanto ao alcance dos objetivos de proporcionar, para a organização, a confiabilidade dos relatórios financeiros, em conformidade com as leis aplicáveis e eficiência e eficácia das operações para manter ativos na empresa".

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2019, p. 260), "os controles internos podem ser todas as políticas adotadas pelas empresas com o intuito de mitigar riscos e melhorar processos". Em uma organização financeira o controle interno é essencial, pois as atividades operacionais e de desempenho requerem uma política especial que seja capaz de acomodar e fornecer limites e disposições específicas em cada uma de suas atividades", e visam garantir o sucesso da organização (Dias, 2015).

Segundo Rahman e Marjerison (2020), o controle interno de uma organização será constituído por controles contábeis e controles administrativos, os quais possuem como função a proteção dos ativos, visando ainda salvaguardar o patrimônio da organização, por meio da prevenção de erros e de procedimentos que sejam ilegais ou fraudulentos no âmbito da organização.

Os pontos de controle do sistema contábil baseiam-se em: um plano de contas, plano de livros e registros, plano de formulários, plano de rotinas de trabalho, controle físico dos ativos, sistemas de conferência, aprovação e autorização de gastos, segregação das funções dos colaboradores e auditoria interna, visando minimizar os erros e o risco de fraudes nas organizações.

A estrutura organizacional dos sistemas é denominada de plano organizacional, sendo que essa estrutura deverá obedecer a uma adequada divisão, para que, desse modo, sejam estabelecidas relações de autoridade e de responsabilidade entre os vários níveis existentes na organização (Dalimunthe & Pane, 2021).

Na área das finanças, o risco que afeta a instituição financeira é interpretado como uma ameaça ao alcance de determinados objetivos, e é visto sob duas vertentes que se dividem em sistemática e não sistemática. Segundo Rahim, Ahmed e Faeeg (2018), riscos sistemáticos são eventos inesperados que afetam quase todos os ativos em certa medida, porque se difundem por toda a economia, são chamados de riscos de mercado, e riscos não sistemáticos são eventos inesperados que afetam ativos isolados ou pequeno grupo de ativos, são também chamados de riscos específicos.

Para Ghiran e Bresfelean (2012, p. 1) "o gerenciamento de conformidade é definido como todos os mecanismos usados para auxiliar as organizações a não violar quaisquer regulamentos". A conformidade pode ser vista como uma relação entre as especificações para a execução de um processo de negócios por um lado e a especificação que regulamenta um negócio por outro. A verificação da conformidade consiste em compreender se não há caminhos de execução dos processos que descumpram as normas estabelecidas.

A identificação da conformidade ou não dos processos se dá por meio das atividades de auditoria interna nas empresas, a qual pode ser conceituada como "a especialização contábil voltada a testar a eficácia dos controles operacionais e contábeis implantados pela administração, com a finalidade de coibir os processos de erros e fraudes nas organizações" (Pereira & Nascimento, 2005, p.1).

Para Araújo (1998, p. 5), os principais objetivos dos controles internos são:

- 1 Promover fidedignidade e imparcialidade na produção de relatórios contábeis.
- 2 Fornecer informações oportunas e facilmente acessíveis, possibilitando uma condução eficiente e eficaz dos processos empresariais.
- 3 Garantir a aderência dos processos internos e das ações em geral aos objetivos do planejamento estratégico, evitando desvios de diretrizes; e
- 4 Salvaguardar o patrimônio da empresa, dando suporte ao gerenciamento de riscos e minimizando eventuais perdas financeiras decorridas de má gestão.

Juntamente com a auditoria interna, o *compliance* também se apresenta como um instrumento para um melhor funcionamento da organização, sendo que estes dois instrumentos serão fundamentais para se garantir o sucesso organizacional. Isso porque, enquanto a auditoria visará analisar os controles e os processos que são utilizados pela organização, procurando pontos para otimização organizacional e possíveis irregularidades nas informações das organizações, o *compliance* está vinculado ao estabelecimento de regras e normas, bem como na realização da gestão de riscos.

Assim, esses instrumentos serão complementares para garantir a continuidade da organização de maneira eficiente. Nessa perspectiva, o *compliance* é um sistema complexo criado para controlar todas as regras e normas de uma organização, visando melhorar a política de gestão da empresa. A gestão de *compliance* melhora a eficiência, o valor de mercado e a propensão de uma empresa a outros investimentos, aumentando, pois o capital dessa empresa e consequentemente seu lucro (Lazavera & Nossova., 2019; Laruccia & Yamada, 2013).

A implantação ou não de uma área de *compliance* na empresa depende da análise de suas características, pontos fortes e fracos, a compreensão do que precisa ser melhorado e das deficiências existentes (Lazavera & Nossova., 2019). De acordo com Driscoll e Hoffman (1998), a área de *compliance*:

É uma área relevante para instituições financeiras, por instituir controles, regras e procedimentos preventivos como pilares de Governança Corporativa. Conformidade e ética não devem ser apenas fazer cumprir as leis e regras. Elas também devem incluir apelos positivos para o melhor da natureza humana e o reconhecimento de que as pessoas em empresas fazem coisas boas e até heroicas, e que devem ser reconhecidos, para mostrar liderança ética. (p. 37)

Tendo em vista que as organizações são sistemas abertos que precisam se adaptar às circunstâncias externas a fim de satisfazerem suas necessidades internas, tanto a auditoria interna quanto o *compliance* visarão a redução de riscos (Ferramosca, D’Onza, & Allegrini, 2017). No entanto, não existe uma fórmula específica para que a organização consiga se adaptar a todas as novas circunstâncias, tendo em vista que elas variarão de acordo com o ambiente que as molda e se insere. Desse modo, caberá a cada organização preocupar-se em atingir padrões e ajustes que sejam capazes de assegurar a adaptação da organização, por meio de uma análise dos processos internos organizacionais.

A concepção de que as organizações são sistemas abertos e sujeitos a variáveis externas e internas e que elas se ajustam a eles fundamenta-se na teoria contingencial. Nesta pesquisa, parte-se da premissa de que fatores externos e internos às organizações levam a mudanças que refletirão nos sistemas de controle interno, podendo demandar diversas ações, que passam por alterações nas estruturas, alteração do perfil dos colaboradores, dos processos internos, da quantidade de treinamentos, dos salários, da jornada de trabalho, podendo inclusive levar ao desequilíbrio econômico das entidades (Silva et al., 2014).

Tendo em vista os elementos apresentados até o momento, esta pesquisa será norteadada pela seguinte questão: quais são os ajustes contingentes nos sistemas de controle interno dos bancos privados em resposta ao ingresso das *fintechs* no mercado bancário brasileiro?

Para tanto, pretende-se investigar, por meio de documentos públicos, as alterações ocorridas nos controles internos dos três maiores bancos privados do Brasil: Itaú Unibanco, Banco Bradesco e Banco Santander Brasil. A exclusão dos bancos públicos deve-se ao fato de que os sistemas de controle demandados por bancos públicos diferem dos privados.

O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista e subordinado à Secretaria Federal de Controle Interno, ligada ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) e a Caixa Economia Federal é uma estatal de capital fechado e não é obrigada a divulgar os relatórios, utilizados na pesquisa, como também tem a estrutura de governança diferente, onde o Tribunal de Contas da União (TCU) que avalia o nível de aplicabilidade da governança e da gestão pública, portanto, a governança difere dos bancos privados.

1.2 Objetivos

Tendo em vista a questão norteadora do estudo, o objetivo geral da pesquisa consiste em identificar os ajustes contingentes nos sistemas de controle interno dos bancos privados em resposta ao ingresso das *fintechs* no mercado bancário. Para tanto, como objetivos específicos, buscam-se:

- Levantar os principais mudanças no ambiente de controle interno das três principais instituições financeiras privadas (Itaú, Bradesco e Santander) do mercado brasileiro nos últimos cinco anos (2017 a 2021), período que antecede o Decreto nº 9.544, de 29 de outubro de 2018 até os últimos relatórios disponíveis;
- Identificar e relacionar tais nas ações dessas instituições frente ao surgimento das *fintechs*.

1.3 Justificativa do estudo

As instituições bancárias são relevantes para o país em diversos aspectos, seja na manutenção das atividades comerciais, por meio da oferta de crédito pessoal, ou ao facilitar as transações de pagamento na economia. Não obstante, em toda as ações desempenhadas pelas instituições financeiras há um aspecto humano envolvido, relacionado às atividades de seus funcionários, o que pode provocar sérios problemas tanto para as entidades financeiras quanto para os demais agentes do mercado, como, por exemplo, em casos de fraudes (Linhares & Oliveira, 2016).

As instituições financeiras são um dos meios mais visados para lavagem de dinheiro, devido às novas tecnologias e à globalização dos serviços financeiros que permitem a livre circulação do dinheiro, podendo gerar diversas consequências graves para a organização, tais como multas procedentes de órgãos reguladores e manchas em sua reputação, prejudicando a sua confiabilidade (Linhares & Oliveira, 2016). Por isso, é essencial que a instituição financeira se utilize de instrumentos para evitar erros e fraudes em suas operações, sendo que o controle interno juntamente com o *compliance* podem proporcionar uma melhor gestão que evite erros e fraudes na organização.

Atualmente, com o advento das *fintechs* e a tecnologia a ela associada, houve a facilitação e ampliação do uso dos *smartphones* pelos clientes para acessarem seus bancos de qualquer lugar e a qualquer momento, consumindo produtos e serviços. Pela ótica da modernidade, os bancos digitais não são locais livres, sem regras e sem administração da segurança da informação bancária, pelo contrário: foi e é necessário o constante investimento em segurança da informação para que o cliente possa navegar com tranquilidade.

Assim, dentre os benefícios do *compliance* estão a qualidade e velocidade das interpretações regulatórias e políticas e também de procedimentos de *compliance* relacionados; o aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom retorno das revisões dos supervisores; melhoria de relacionamento com os acionistas; melhoria de relacionamento com os clientes; velocidade dos novos produtos em conformidade para o mercado; disseminação de elevados padrões éticos/culturais de *compliance* pela organização; e acompanhamento das correções e deficiências (não-conformidades) (Linhares & Oliveira, 2016).

Tais benefícios estão em conformidade com o trabalho de Nakamura et al. (2019), que mencionam que a missão de uma área de *compliance* em uma instituição está voltada a assegurar a existência de políticas e normas, ainda pontos de controle no processo a mitigar riscos.

Como é possível notar, os controles internos visam garantir a credibilidade frente aos *stakeholders* de forma transparente, além de propiciar a organização e a manutenção de suas finanças saudáveis, minimizando os riscos de perdas.

Nesse sentido, ao conseguir identificar quais ações as instituições financeiras estão tomando frente ao crescimento das *fintechs*, esta pesquisa pode contribuir para propor ações de governança que colaborem para a minimização do impacto financeiro ou de tecnologia, ou se possível, sua eliminação, para que as instituições financeiras possam ter maior rendimento e produtividade. Para a academia, este estudo visa contribuir com a literatura associada à Teoria Contingencial ao evidenciar como as variáveis contingenciais se relacionam com as práticas de gestão utilizadas ou demandadas pelas áreas de Controle Interno em grandes organizações bancárias privadas brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O sistema financeiro nacional

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é organizado por agentes normativos, supervisores e operacionais. Esta última é representada pelos bancos que focam no atendimento presencial aos clientes em agências físicas, que “visam atender desde questões comerciais, regulatórias, operacionais e até de *compliance*, transformando a eficiência do sistema baseada na relação humana, lastreada em diversos conceitos tradicionais” (Nascimento, 2019, p. 9). As entidades supervisoras trabalham para que os integrantes do sistema financeiro sigam as regras definidas pelos órgãos normativos. Os operadores são as instituições que ofertam serviços financeiros, no papel de intermediários (BC, 2022).

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2019), os órgãos normativos do SFN são: CMN, Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC). A CVM (2019) define os órgãos supervisores como entidades que fiscalizam os integrantes do sistema financeiro, para averiguação do cumprimento das regras impostas pelos órgãos normativos. Os supervisores do Sistema Financeiro Nacional são: Banco Central do Brasil (BCB), CVM, Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC).

O sistema financeiro pode ser ramificado em quatro subgrupos: mercado financeiro, mercado de câmbio, mercado de crédito e mercado de capitais, conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1
Ramificações do sistema financeiro

Subgrupos	Características
Mercado financeiro	Realização de operações de transferências de recursos de curto prazo, entre as instituições financeiras ou entre estas últimas e o BC. Objetivo: promover o equilíbrio da liquidez da economia injetando ou retirando moeda do mercado.
Mercado de câmbio	Em havendo moeda estrangeira, as trocas são operacionalizadas pelo mercado de câmbio tendo o BC responsável pela administração, controle e fiscalização dessas operações. Realiza a conversão tanto em moeda nacional quanto em internacional.
Mercado de crédito	É principalmente caracterizado pela captação de recursos de investidores pelas instituições financeiras para emprestar a pessoas físicas e jurídicas. Exemplos: empréstimo pessoal, cheque especial, financiamentos etc.
Mercado de capitais	É o mercado onde empresas que precisam de capital para ampliar seus negócios recorrem ao empréstimo de investidores. Tal recurso pode ainda ser utilizado para investimentos como aquisição de outras empresas, por exemplo.

2.1.1 Ingresso de fintechs no contexto do sistema financeiro e as respostas contingentes de bancos tradicionais

Devido à crise de 2008, passaram a crescer *startups* financeiras, que tinham como meta a “desintermediação com relação aos bancos, um dos principais afetados com a crise, com o uso massivo de tecnologia para tal propósito” (Almeida & Jorge, 2021, p. 90). Segundo o Banco Mundial (2019), com a eclosão da crise financeira de 2008 e a expansão do acesso à internet e aos

smartphones, houve também uma expansão do número de empresas que fornecem serviços bancários de forma digital, serviços, até então, exclusivamente ligados a bancos tradicionais.

No Brasil, há várias categorias de *fintechs*: de crédito, de pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas, câmbio e multiserviços. As *fintechs* são organizadas com base em plataformas eletrônicas para criar soluções com melhor relação entre custo e eficiência em comparação aos serviços prestados pelas instituições financeiras tradicionais, além de ofertar diversas opções de negócios de modo simplificado (Ribeiro, 2022; Santos et al., 2020).

Abrange desde as operações de câmbio às transações de seguros, incluindo plataformas de gestão financeira, passando pela facilitação na realização de investimentos e pela prestação de serviços e pagamento de investimento coletivo (Ribeiro, 2022, p. 98). Segundo o FintechLab (2016), as *fintechs*:

São iniciativas que aliam tecnologia e serviços financeiros trazendo inovações para pessoas e empresas. Isso se reflete em: melhores jornadas de utilização de produtos e serviços que trazem melhores experiências de uso; geração de inteligência a partir de volumes inimagináveis de dados e do conhecimento coletivo para otimizar as decisões; e integração dos diferentes elos do mercado de maneira muito mais eficiente, com menos falhas operacionais, aumentando a velocidade de transações e reduzindo custos.

Tal definição considera que as empresas, para terem essa denominação, necessitam ter as seguintes características: base tecnológica intensiva, modelo de negócio altamente escalável e oferecer produtos na área financeira (FintechLab, 2016). A atuação das *fintechs* passaram por três fases, descritas na Tabela 2.

Tabela 2
Atuação *fintechs*

Fases	Características
1: entre 2013 e 2014	Surgimento de modelos inovadores com a finalidade de proporcionar um baixo custo de distribuição digital, reinventando a experiência dos clientes.
2: entre 2015 e 2016	Houve desconfiância em relação às <i>fintechs</i> , por falta de conhecimento na época. As <i>fintechs</i> tiveram que buscar parcerias com as instituições tradicionais, ao passo que estas também passaram a focar mais em inovação, em detrimento de regulamentação, como com o fato de que cada banco passou a lançar seu aplicativo.
3: entre 2017 e 2018	Emprego de novas tecnologias, especificamente em seus sistemas internos, estratégia aplicada como forma de aumentar a eficiência operacional, além de aprimorar e expandir oferta de produtos.

Nota. Adaptado de Almeida e Jorge (2021).

Desde meados de 2015, as operações via *internet banking* ultrapassaram as realizadas em agências físicas. Por sua vez, em 2016, 33% das operações eram feitas dessa forma, enquanto nas agências físicas houve uma diminuição de cerca de 8% entre 2015 e 2016. Todavia, a importância dos dispositivos móveis vem crescendo cada vez mais: em 2015, aproximadamente 19% das operações bancárias eram feitas por dispositivos *mobile*; já em 2016, esse número subiu para 28% (Brasil, 2019). Silva et al. (2014, p. 27) apresentam as sete principais características dos modelos de negócio trazidos pelas *fintechs*, que são:

- i) orientação centrada nos clientes, onde os produtos e serviços são fáceis de usar e de alta conveniência, as proposições são centradas nas necessidades desenhadas em torno das particularidades dos casos de consumo e pontos de dor e ocorre alto grau de engajamento com os clientes;
- ii) ausência de legados tecnológicos que dificultam ou mesmo impedem a evolução, uma vez que os sistemas são construídos em torno de canais digitais e atendimento;
- iii) poucos ativos fixos sendo empresas apoiadas em modelos de outsourcing, negócio com poucas exigências de capital;

- iv) escalabilidade incorporada ao modelo de negócios alavancando parcerias, distribuição e simplicidade;
- v) simplicidade da proposta de valor e fatores diferenciadores fáceis de compreender pelos clientes com processos de negócios altamente focados e transparentes;
- vi) inovação como matriz principal, seja na adoção tecnológica ou na criação de novos modelos de negócio, produtos e serviços e modelos de entrega; e
- vii) modelos de negócios pensados para evitar a exposição à regulação imposta ao setor financeiro.

No Brasil, as *fintechs* estão regulamentadas desde abril de 2018 pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), BC precisa: comprovar a origem da respectiva movimentação financeira dos recursos utilizados no empreendimento pelos controladores e verificar se há compatibilidade da capacidade econômico-financeira com o porte, a natureza e o objetivo do empreendimento (BC, 2022).

O Bacen autorizou as *fintechs* de crédito nas modalidades Sociedade de Crédito Direto (SCD), que usa o próprio capital, pois ela não pode captar recurso com o público para ofertar financiamento, empréstimo e aquisição de direitos de crédito – e Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP).

A SEP realiza operações de crédito entre pessoas, conhecidas no mercado como *peer-to-peer lending*. Nessas operações eletrônicas, a *fintech* se interpõe na relação entre credor e devedor, realizando uma clássica operação de intermediação financeira, pela qual pode cobrar tarifas. Ao contrário da SCD, a SEP pode fazer captação de recursos do público, desde que eles estejam inteira e exclusivamente vinculados à operação de empréstimo. Adicionalmente, a SEP pode prestar outros serviços, como análise e cobrança de crédito para clientes e terceiros, e emissão de moeda eletrônica (BC, 2022).

Nesse caso da SEP, a *fintech* atua apenas como intermediária dos contratos realizados entre os credores e os tomadores de crédito. Os recursos são de terceiros que apenas utilizam a infraestrutura proporcionada pela SEP para conectar credor e tomador. Nesse tipo de operação, a exposição de um credor, por SEP, deve ser de no máximo R\$ 15 mil (BC, 2022).

O modelo de negócio da SCD caracteriza-se pela realização de operações de crédito, por meio de plataforma eletrônica, com recursos próprios. Ou seja, esse tipo de instituição não pode fazer captação de recursos do público (BC, 2022).

Seus potenciais clientes são selecionados com base em critérios consistentes, verificáveis e transparentes, contemplando aspectos relevantes para avaliação do risco de crédito, como situação econômico-financeira, grau de endividamento, capacidade de geração de resultados ou de fluxos de caixa, pontualidade e atrasos nos pagamentos, setor de atividade econômica e limite de crédito (BC, 2022). As *fintechs* atuam em diversos setores do sistema financeiro, destacando-se (Rodrigues, 2021, pp. 17-19):

- a. Gestão Financeira: Empresas especializadas em oferecer soluções de gestão financeira para pessoas físicas e jurídicas, tais como soluções para gestão de finanças pessoais, controle de despesas, gestão de orçamentos, otimização de recompensas/benefícios de cartão de crédito, suporte de gestão para pequenas e médias empresas, ferramentas para gestão fiscal, folha de pagamento, faturamento e contabilidade. Exemplo: Guia Bolso, Conta-Azul;
- b. Empréstimos: Empresas especializadas em oferecer soluções de empréstimos alternativos para pessoas físicas e jurídicas; microfinanciamento, análise de dados e classificação de crédito, serviços de renegociação de dívidas. Exemplo: Pagosim, Nexoo;
- c. Investimentos: Empresas especializadas em oferecer soluções de investimentos para pessoas físicas e jurídicas, atuando em análises e como na gestão de portfólio de investimentos com base em algoritmos e *Crowdsourcing* de conhecimento e de carteiras de investimento. Exemplo: Órama, InvestApp; *Crowdsourcing* é um modelo de produção e de estruturação de processos que utiliza a sabedoria e os aprendizados;

- d. *Funding*: Empresas especializadas em oferecer soluções de investimento coletivo para novos produtos, causas sociais e projetos criativos. *Equity crowdfunding* é uma nova maneira para pessoas físicas e empresas privadas levantarem recursos em troca de capital próprio e para os investidores participarem em mercados de títulos privados. Exemplos: Vakinha, Catarse;
- e. Seguros: Empresas especializadas em oferecer análise e indicação para escolha dos melhores seguros para as pessoas físicas e jurídicas estas empresas corretoras de seguros oferecem, por exemplo, comparação de valores e serviços online, simulações, análise do perfil do segurado, contratação completamente online e atendimento via chat. Exemplos: You, Compara Online, Bidu;
- f. *Bitcoins e Blockchains*: Iniciativas de compra, venda e mineração de *Bitcoins* e *cryptocurrencies*. Também incluem serviços de transação descentralizada com base na plataforma *Blockchain*. Exemplos: mercadobitcoin, Foxbit;
- g. Eficiência Financeira: Soluções que envolvem a integração de funcionalidades para utilização de APIs, soluções *White-label* para mobile, análise de dados em big-data e com algoritmos de inteligência artificial, proteção de transações, verificação de identidade de usuários e prevenção a fraudes. Exemplo: Labsbank.

Vianna (2022) aponta que as *fintechs* brasileiras estão presentes e investindo em todo o tipo de atividade financeira, com empresas buscando inovação por meio da tecnologia nos setores de crédito, de pagamentos, de gestão financeira, de seguros, de negociação de dívidas e de câmbio, entre outros. É um nicho de mercado em ascensão, tendo quadruplicado o número de empresas em menos de 10 anos (Figura 1). O volume total de investimentos em *fintechs* brasileiras seguiu o mesmo movimento sendo, em 2013, de cerca de U\$20 milhões, e em 2021, ultrapassou os U\$3,8 bilhões (Figura 1).

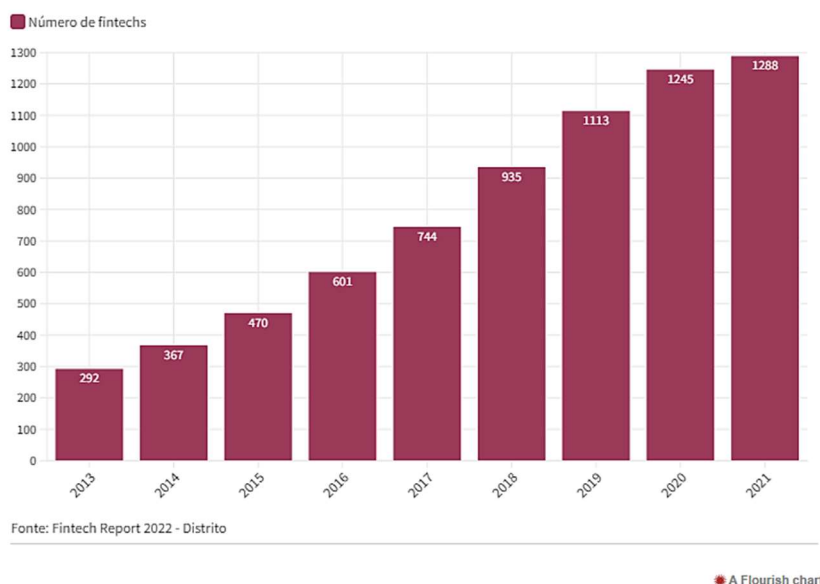


Figura 1. Crescimento do ecossistema brasileiro de *fintechs* ano a ano.
 Nota. Vianna (2022).

As *fintechs* estão localizadas sobretudo na região Sudeste do Brasil, especificamente no Estado de São Paulo, que é responsável por 45% destas, seguido por Minas Gerais (10,7%) e Rio de Janeiro (7,4%). Já nos Estados do Sul, o que mostra maior representatividade é o Rio Grande do Sul (7,2%), sendo que a representatividade nos Estados do Paraná e Santa Catarina é praticamente a mesma (5,9% e 5,7%, respectivamente, segundo o Insper, 2022).

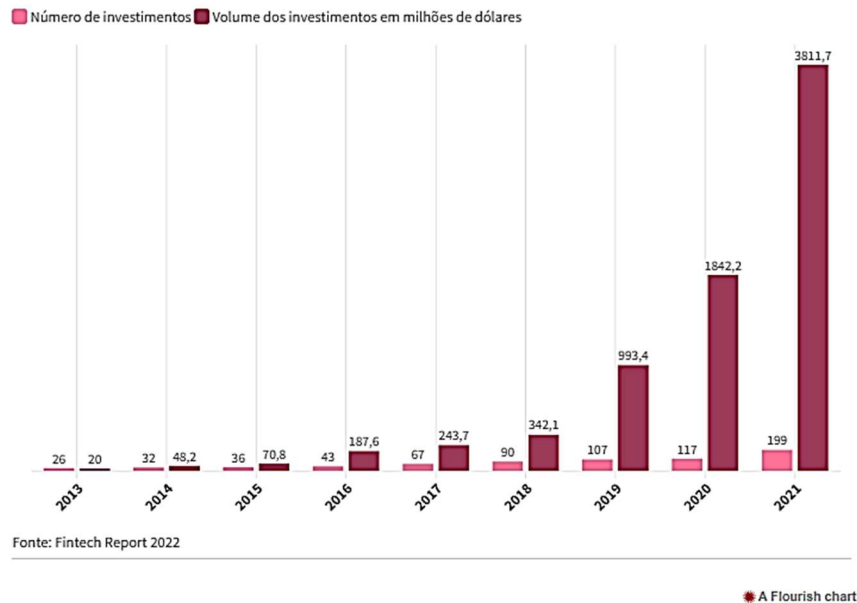


Figura 2. Investimento recebido pelas *fintechs* brasileiras.

Nota: Vianna (2022).

O SFN está centralizado nos cinco maiores bancos: Itaú, BB, Bradesco, Caixa e Santander, que juntos oferecem ao mercado aproximadamente 70% do crédito demandado em 2018 (Jones, 2020), conforme constatado na pesquisa de Rodrigues (2021). O principal motivo que leva as pessoas a preferirem as *fintechs* em relação aos bancos tradicionais são os menores custos, com 23% das respostas mais importantes, porém 71% da população ainda prefere utilizar os bancos tradicionais. O crescimento das *fintechs* superaram os 30% desde 2017, ano no qual havia 332 *fintechs* ativas, enquanto em 2020 existiam cerca de 828, conforme afirmado por Armelin e Nunes (2022). Os autores também abordam os motivos que levam os clientes a permanecer nos bancos tradicionais (Figura 3) e como os clientes de bancos tradicionais imaginam o futuro das instituições financeiras (Figura 4).

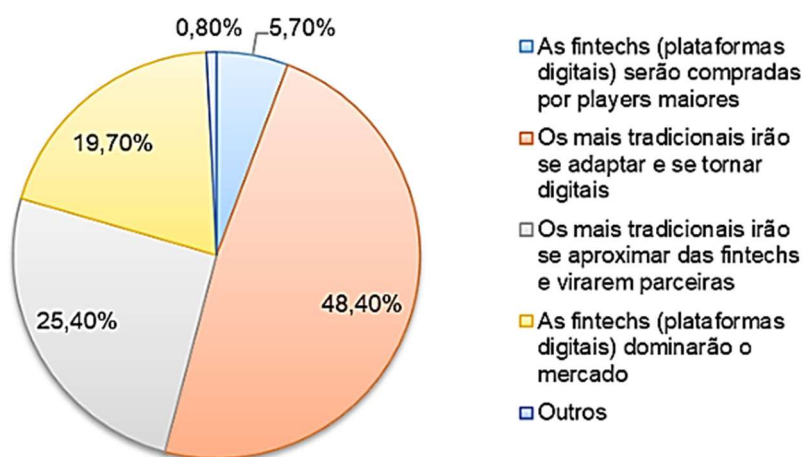


Figura 3. Motivos que levam os clientes a permanecerem nos bancos tradicionais.

Nota. Armelin e Nunes (2022, p. 15).

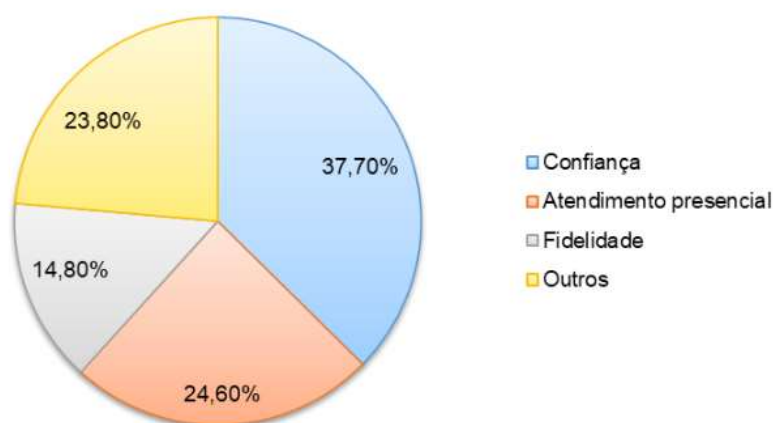


Figura 4. Motivo preferido pelos clientes mais tradicionais em relações às *fintechs*.

Nota. Armelin e Nunes (2022, p. 16).

A Figura 4 mostra que, dentre os clientes tradicionais, 48,4% enxergam a própria digitalização das instituições tradicionais, enquanto 25,4% percebem que os bancos tornar-se-ão parceiros das *fintechs*; já 19,7% acreditam que as *fintechs* dominarão o mercado financeiro. Para 0,8%, apesar de os bancos terem se digitalizado, as *fintechs* continuarão a oferecer as propostas mais inovadoras.

Armelin e Nunes (2022) apontam que os clientes percebem as *fintechs* como concorrentes aos bancos tradicionais (82,80%) e somente 17,20% como colaboradoras aos bancos. No que tange a considerar como vantagem usar *fintechs* em relação aos bancos tradicionais, os consumidores percebem que (Figura 5):



Figura 5. Desvantagem de usar *fintechs* em relação aos bancos tradicionais.

Nota. Armelin e Nunes (2022, p. 17).

Nota-se que 43,40% dos consumidores veem, como principal desvantagem das *fintechs* comparadas aos bancos tradicionais, a dificuldade em sacar dinheiro em caixas eletrônicos, seguida pela impossibilidade da resolução de problemas pessoalmente (27%) e pela dificuldade em ter atendimento humano (16,40%). Dessa forma, a ausência de atendimento humano/contato com pessoas para a resolução de problemas é relevante para 43,10% do público.

Outro dado relevante dá-se em relação ao acesso dos bancos tradicionais aos dados pessoais dos clientes. 26,2% não confiam em ter os dados acessados pelos bancos atuais, enquanto 73,8% dizem confiar no acesso realizado pelos bancos. Por outro lado, 45,1% dos entrevistados, apesar de confiarem, sentem que as *fintechs* podem ter mais chance de vazarem os seus dados em relação a algum banco tradicional, seguido por 41,8% de respondentes que se sentem seguros, em virtude da atual segurança digital existente. Porém, 13,1% das pessoas não confiam em ter seus dados acessados pelas *fintechs* (Armelin & Nunes, 2022).

Dessa forma, verifica-se que a confiança é a base da construção do desenvolvimento das relações entre os indivíduos e as organizações. Ela atua como um mecanismo complementar de gerenciamento para a gestão empresarial que pode ser usado para aumentar, de forma significativa, a eficiência das transações entre agentes corporativos (Armelin & Nunes, 2022).

Armelin e Nunes (2022) concluem que os principais motivos que levam as pessoas a migrarem dos bancos tradicionais para as plataformas digitais estão diretamente atrelados à tecnologia nelas envolvida. A justificativa embasa-se na agilidade e na praticidade, porém ainda há uma barreira nessa transição em consequência da confiança que essas novas empresas geram. O estudo verificou que a tendência é que as pessoas decidam de vez se seguirão no plano tecnológico ou tradicional, visto que há competitividade entre elas, pois pode gerar uma revolução na forma como os bancos tradicionais atuam no momento e/ou também pode gerar urgência nas *fintechs* para conquistarem a confiança do público rapidamente.

Já a pesquisa realizada por Rodrigues (2021) avaliou a chegada das *fintechs* ao mercado e as ações promovidas para competir e/ou se aliar a estas novas tecnologias por iniciativa do sistema estabelecido nos seguintes bancos: Itaú Unibanco, Bradesco, Santander e Banco do Brasil. Alguns dados foram inicialmente analisados e constam na Tabela 3:

Tabela 3
Parâmetros avaliados

Parâmetro	Itaú/Unibanco	Bradesco	Santander	Banco do Brasil
Lucro	R\$ 28,3 bilhões (2019)	R\$ 7,626 bilhões (1º semestre de 2020)	Entre janeiro e junho de 2020, R\$ 6 bilhões (no Brasil)	R\$ 18 bilhões (2019)
Número de funcionários fixos	100.335 (último trimestre de 2018)	superior a 96.700 empregados (1º semestre de 2020)	48.012	98.000 trabalhadores e 4.770 agências no Brasil
Postos de trabalho fechados durante pandemia de Covid 19	Não informado	2400 postos de trabalho 223 agências	Não informado	Não informado
Terminais de autoatendimento do próprio banco	23.660	34.997	13.641	36.247

Nota. Adaptado de Rodrigues (2021).

Rodrigues (2021) avaliou as iniciativas de inovações dos bancos estudados em relação a (a) Criação, aquisição e parceria com *fintechs*; (b) Uso de tecnologia das *fintechs*: (I). Inteligência Artificial (II); *Peer to Peer* (III); *Blockchain* e (IV) Outras (NFC, IoT e Biometria); (c) Uso dos modelos de negócios das *fintechs*: (I) Pagamentos (II) Gerenciamento de Riqueza; (IV) *Crowdfunding* (V) Empréstimos; (VI) Mercado Capitais; (VII) Seguros e (VIII) Moedas digitais. No Banco do Brasil, as inovações realizadas são mostradas na Figura 6.

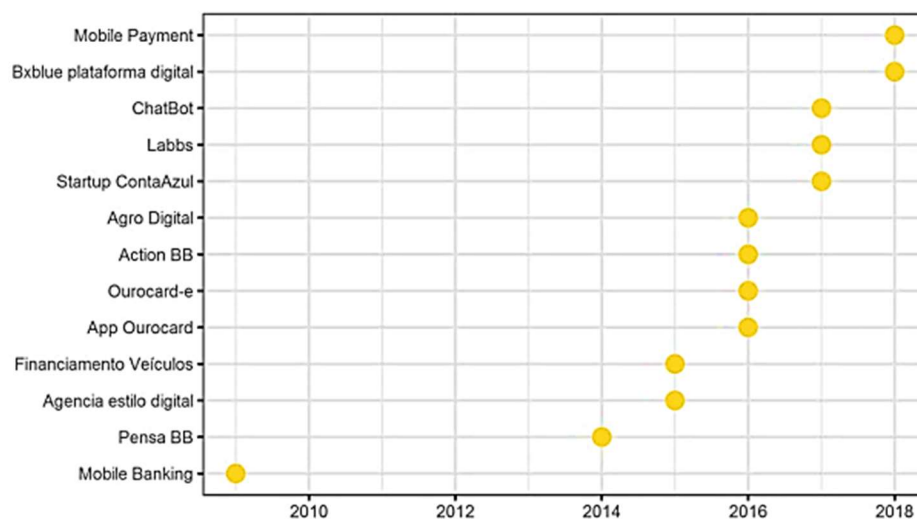


Figura 6. Iniciativas de inovação - Banco do Brasil.

Nota. Rodrigues (2021, p. 33).

Cada ponto da Figura 6 representa a data em que cada iniciativa foi lançada. As primeiras iniciativas contemplam o *Mobile Banking*, em 2009, a aquisição da *fintech* Conta Azul, em 2017, seguida do modelo de *Mobile Payment*, em 2018 (Rodrigues, 2021). Nota-se um grande período sem investimentos em inovação, depois um grande investimento em 2016, e um decréscimo gradativo até 2018, período avaliado pela pesquisa de Rodrigues (2021).

Em relação ao Bradesco, as primeiras iniciativas em inovação foram: o *Mobile Banking*, em 2009; a InovaBra Pesquisa (*Blockchain*), em 2016; a criação do Banco NEXT, em 2017, e Google Glass, em 2018, conforme observa-se na Figura 7 (Rodrigues, 2021):

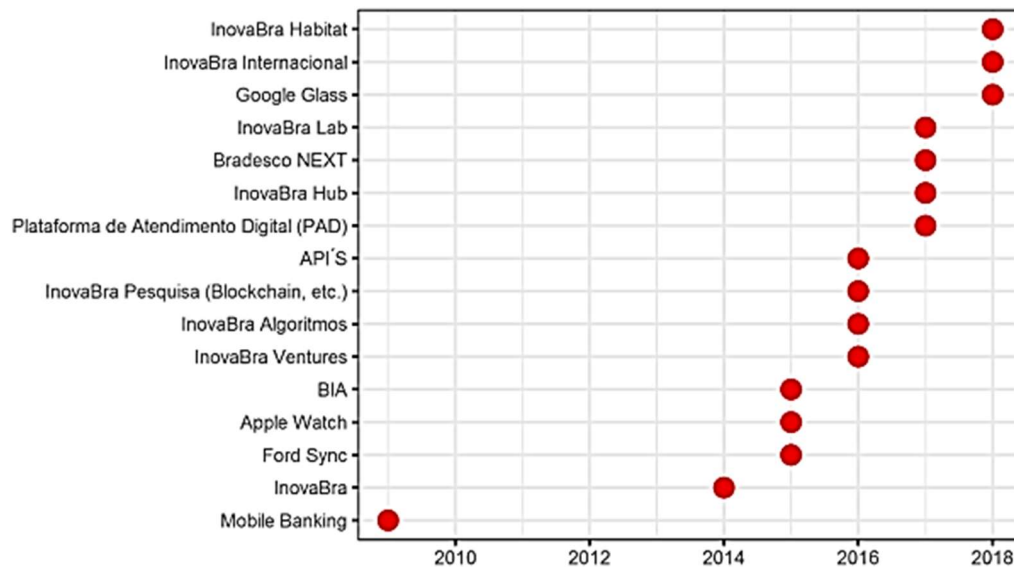


Figura 7. Iniciativas de inovação – Bradesco.

Nota. Rodrigues (2021, p. 34).

Já no Itaú/Unibanco (Figura 8), tal como observa-se no banco Bradesco (Figura 9), as ações em inovação vêm sendo um crescente constante.

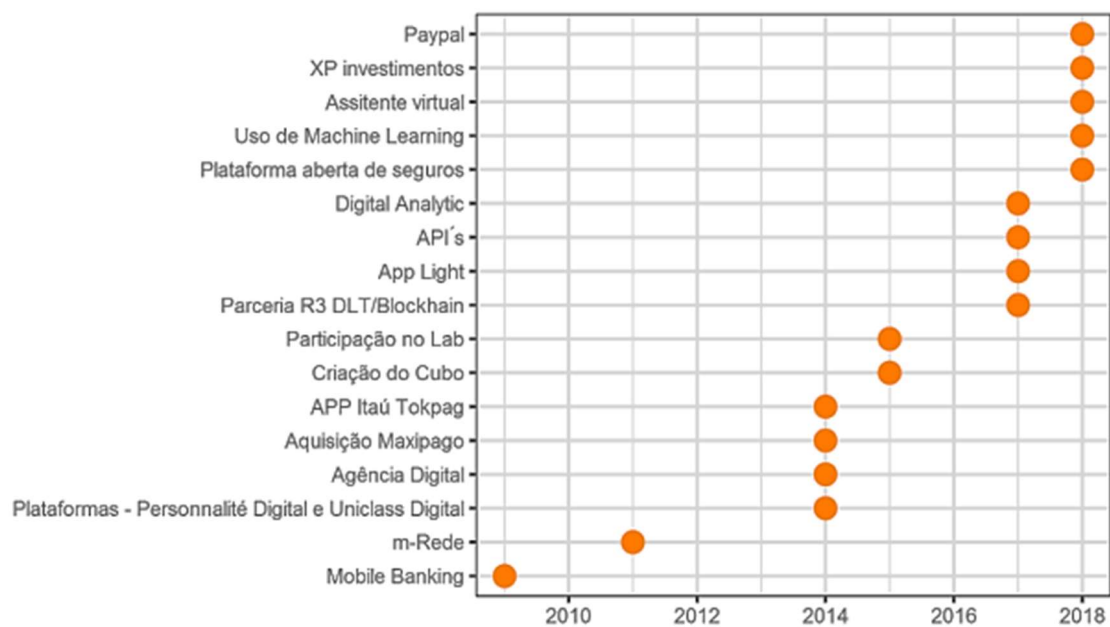


Figura 8. Iniciativas em inovação - Banco Itaú/Unibanco.

Nota. Rodrigues (2021, p. 35).

As iniciativas inovadoras no Banco Itaú-Unibanco são observadas com o *Mobile Banking*, em 2009, seguida do uso de *Machine Learning*, em 2018, da aquisição de 49,9% da corretora XP Investimentos no mesmo ano e parceria com a Paypal, também em 2018. Nota-se que o banco vem crescendo em iniciativas de inovação ao passar dos anos, conforme dados apresentados por Rodrigues (2021). Por último, os dados do Banco Santander podem ser observados na Figura 9.

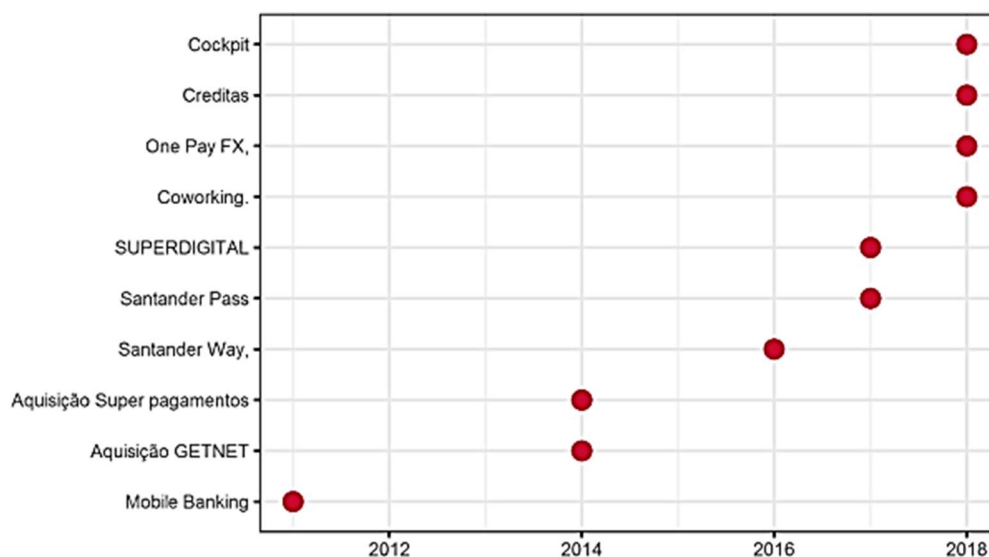


Figura 9. Iniciativas inovadoras - Banco Santander.

Nota. Rodrigues (2021, p. 36).

As primeiras iniciativas observadas foram: o *Mobile Banking*, em 2009, a aquisição da GETNET, em 2014, o *Santander Pass*, em 2017, seguido do Superdigital, no mesmo ano e investimentos na Creditas, em 2018. Observa-se que durante 5 anos (2009-2014) não houve nenhuma iniciativa em inovação, havendo o maior crescente no ano de 2018, conforme dados obtidos por Rodrigues (2021).

Rodrigues (2021) reuniu os totais das iniciativas inovadoras consolidadas pelos bancos com as *fintechs* em dois grupos. O primeiro categorizou-se como: (I) Criação, (II) Aquisição e (III) Parcerias com *fintechs*, enquanto no segundo grupo são relacionadas: Iniciativas Inovadoras em Tecnologia Financeira. As ações inovadoras por banco e ações por *fintechs* estão totalizadas na Figura 10:

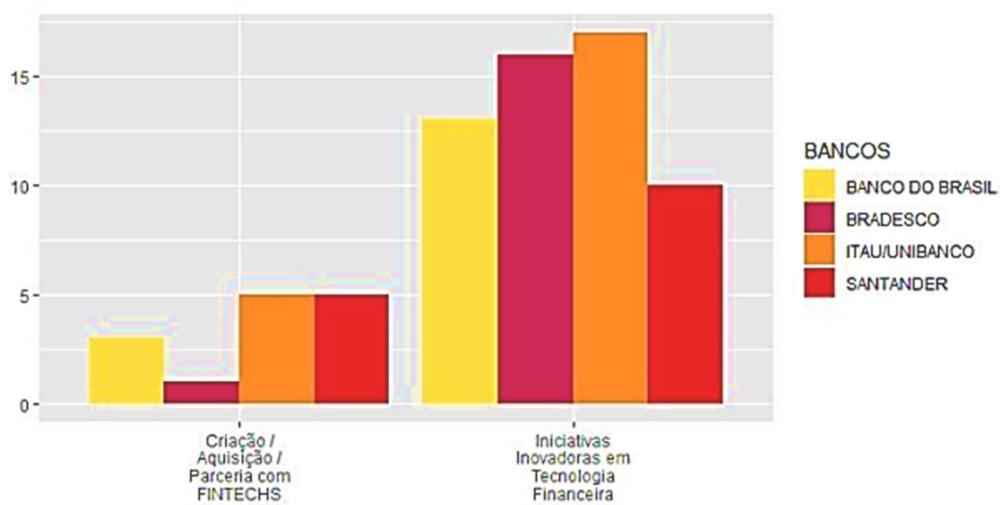


Figura 10. Ações inovadoras por banco e ações por *fintechs*.
 Nota. Rodrigues (2021, p. 37).

Nota-se, na Figura 10, que tanto os bancos Itaú/Unibanco quanto o Santander foram os bancos que mais fizeram os movimentos iniciais da criação/aquisições/parcerias com *fintechs*, sendo este movimento menos praticado pelo banco Bradesco. Quanto aos dados sobre iniciativas inovadoras em tecnologia financeira, destaca-se, em primeiro lugar, o Itaú/Unibanco, seguido pelo Bradesco, sendo esses dados também observados nas Figuras 2 e 3, que mostram um constante investimento em ações inovadoras praticado por estas instituições.

No que tange aos modelos de negócios das *fintechs* nos bancos avaliados por Rodrigues (2021), observa-se que o modelo de negócios “Empréstimo” foi utilizado apenas por dois Bancos: o Banco do Brasil e Santander. Já o “Gerenciamento de Riqueza”, apenas pelo Banco do Brasil e Itaú/Unibanco. O modelo de “Seguros” foi seguido apenas pelo Banco Itaú/Unibanco. Por fim, o modelo “Pagamentos” registrou maior utilização, restringindo-se, porém, ao Banco Itaú/Unibanco e Banco Santander. Destes, o último, revelou-se como o maior usuário do modelo de negócios (Figura 11).

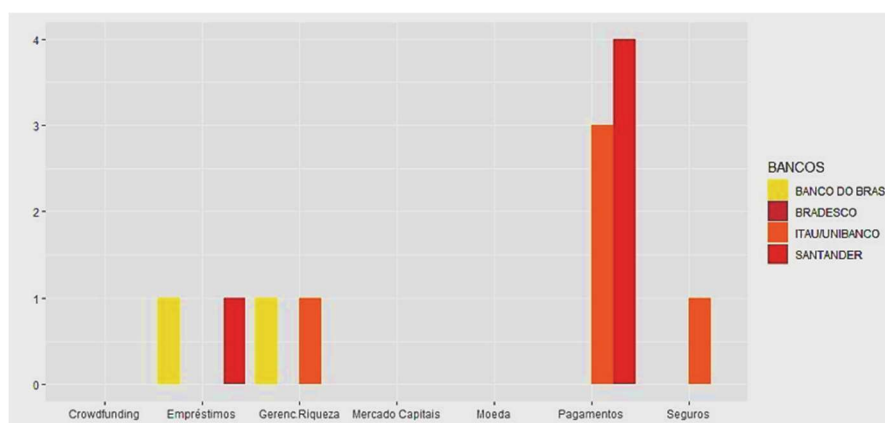


Figura 11. Comparativo de modelo de negócios de *fintechs*.
 Nota. Rodrigues (2021, p. 38).

Rodrigues (2021) concluiu que os bancos com maior número de ações similares e investimentos em tecnologias utilizadas pelas *fintechs* são aqueles que apresentam maiores correlações com os itens de avaliação de mercado. As *fintechs* têm como benefícios: aumentar a eficiência e concorrência no mercado de crédito, oferecer rapidez e celeridade às transações, diminuir a burocracia no acesso ao crédito, criar condições para redução do custo do crédito, inovar e promover acesso ao Sistema Financeiro Nacional (BC, s/d).

Uma grande parcela das *fintechs* é de pequeno porte (superior a 60%), com até 20 funcionários, e as *fintechs* que mais empregam são da categoria de meios de pagamento. Stone, PagSeguro e Nubank evidenciam-se entre as demais, pois possuem um extenso número de colaboradores, cerca de 4500 e 2500 respectivamente (Distrito, 2020).

O Nubank é um banco brasileiro totalmente digital, desde a emissão das faturas até o relacionamento com os clientes. Nasceu como uma *startup* que ganhou visibilidade por ter uma proposta original e hoje é uma das principais *fintechs* da América Latina. Está inserido em três categorias que o classificam: *startup*, *fintech* e banco digital. Neste estudo focar-se-á o Nubank como *fintech* (Argolo, Rocha, & Chaves, 2022).

Batista (2021) analisou a *fintech* Nubank, uma instituição de pagamento totalmente digital, fundada no Brasil pelo colombiano David Vélez (CEO), o americano Edward Wible e a brasileira Cristina Junqueira, em 06 de maio de 2013. A escolha do Brasil como país para implantação do banco deu-se por ter o quarto maior mercado online e de *smartphones* do mundo. Tem sede em São Paulo e possui um escritório de engenharia em Berlim e um escritório na Cidade do México (Fintech, 2019).

O Nubank nunca objetivou ser e atuar como um banco tradicional, uma vez que o CEO, desde o início, queria resultados diferentes, devido à insatisfação com a burocracia bancária brasileira ao tentar abrir uma conta quando veio ao país. O Nubank buscou sugestões e *feedbacks* dos clientes sobre o serviço que oferecia e sobre versões betas que, por vezes, foram testadas com usuários antes de serem lançadas oficialmente, por meio de dispositivos digitais (Batista, 2021).

Quatro anos após sua fundação, a *fintech* se tornou uma *startup unicórnio*, denominação dada às empresas que têm uma valorização de US\$ 1 bilhão. Alguns dos investidores do Nubank são Sequoia Capital, Founders Fund, Kaszek Ventures, Tiger Global Management, Goldman Sachs, QED Investors e DST Global. Já em seus dois primeiros anos de existência, a empresa arrecadou 600 milhões de reais (Fintech, 2019).

O primeiro produto lançado pela Nubank foi um cartão de crédito MasterCard internacional sem taxas de anuidade e que pode ser completamente gerenciado por meio de um aplicativo móvel, em 2014. Já em 2017, lançou o programa de fidelidade, Nubank Rewards, no qual os pontos do programa nunca expiram e podem ser resgatados por um catálogo de produtos ou descontos em serviços, viagens e entretenimento (Fintech, 2019).

Recentemente, o Nubank comprou um valor equivalente a 1% do seu caixa em *bitcoins*, entrando no universo de transação de criptomoedas por meio do seu aplicativo, chegando a toda a base de 50 milhões de clientes até o final de junho de 2022. Esta estratégia visa ampliar o portfólio de produtos e atender às necessidades de seus clientes. Esta oferta será um processo gradual, com oferta de *bitcoin* e *ethereum*, a partir de R\$ 1,00 (Fintechs Brasil, 2022)

Em entrevista à Fintechs Brasil (2022), David Velez, CEO e fundador do Nubank, explicou: “Não há dúvidas de que as criptomoedas são uma tendência crescente na América Latina. Tem-se acompanhado o mercado de perto e acredita-se que existe um potencial transformacional na região”. Reforça ainda que:

Ainda assim, a experiência de transacionar criptoativos é muito nichada, uma vez que os clientes têm poucas informações para sentirem confiança ao entrar nesse novo mercado ou se sentem frustrados com sistemas complexos. No Nubank, nós buscamos constantemente empoderar nossos clientes, garantindo que eles tenham o controle do seu dinheiro. Por isso, criamos uma experiência simples e intuitiva para democratizar o acesso a esse novo segmento. (Fintechs Brasil, 2022)

Batista (2021) realizou uma análise comparativa entre o Posicionamento Operacional da marca da *fintech* Nubank e um concorrente de mercado, o Banco do Brasil Digital (BB Digital). A escolha desse último deu-se pelos serviços digitais do Banco do Brasil (BB) focarem em serviços digitais e similares aos do Nubank. Alguns produtos do BB Digital são similares aos do Nubank, o que pode ser verificado e permite uma análise baseada em dez critérios: principais associações, promessa da marca, propósito, visão, valores, linguagem, identidade visual, ações sociais, quantidade e qualidade das informações disponibilizadas (Tabela 4).

Tabela 4

Posicionamento de marca na comunicação digital

CRITÉRIOS	NUBANK	BB DIGITAL
Principais Associações	Simplicidade, transparência, segurança, combate à burocracia, tecnologia, taxas abaixo do mercado e atendimento humanizado.	Facilidade, segurança e praticidade.
Promessa da Marca	Devolver às pessoas o controle da sua vida financeira.	Para tudo que você imaginar.
Propósito	Combater a complexidade para empoderar pessoas.	Cuidar do que é valioso para as pessoas.
Visão	Ser referência mundial de serviços no setor financeiro.	Ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável.
Valores	1. Clientes que amem a empresa fanaticamente (no centro); 2. Desafiar o estado atual das coisas; 3. Funcionários que pensam e agem como donos; 4. Trabalhar com equipes fortes e diversas; 5. Buscar eficiência inteligente.	Ética, Foco no Cliente, Inovação, Eficiência, Confiabilidade, Senso de Dono e Espírito Público.
Linguagem	Site institucional: linguagem simples e objetiva. Demais canais: também se mostrou humana, criativa, informal, jovem e didática. Ferramentas: <i>reels, gifs, memes, podcast</i> etc.	Site institucional: linguagem formal e descritiva. Instagram: linguagem corporativa, algumas vezes usaram termos informais. Ferramentas: vídeos, animações, <i>story</i> etc.
Identidade Visual	Cor: roxa; logotipo diferenciado; design moderno e minimalista; imagens: apresentaram jovens, tecnologia e liberdade.	Cor: amarela, verde e azul; logotipo e design corporativos; imagens: pessoas sorridentes e tecnologia.
Ações Sociais	Iniciativa ambiental, racial e de gênero.	Apoiou o esporte, cultura, sustentabilidade e outros com a Fundação BB.
Quantidade de Informação Disponibilizada	Presente nas principais redes sociais disponibilizando informação relevante. O blog foi o canal que mais conteve informações sobre a <i>fintech</i> e financeiras, alimentado semanalmente devido ao <i>newsletter</i> . Dessa forma, está em constante contato com o cliente para construção subjetiva da marca.	Está nas principais redes sociais, mas utilizou os canais apenas para disponibilizar informações básicas e promover seus serviços.
Qualidade de Informação Disponibilizada	Os canais da empresa apresentaram conteúdo relevante, em especial o blog e o Instagram do Nubank, que foram os canais essenciais para o posicionamento. Ao mesmo tempo em que trouxeram informações de qualidade sobre finanças e sobre a empresa, apresentaram os atributos da marca. No Instagram, promoveram os serviços, as outras plataformas da <i>fintech</i> e conteúdo financeiro relevante.	Apresentou uma comunicação institucional ao utilizar os canais para divulgar os serviços de forma descritiva e as principais associações da marca. No site, as premissas da marca e os serviços foram apresentados simplificada e falhou transparência nas descrições dos produtos em relação ao valor ou critérios para os benefícios divulgados, informações essas que foram detalhadas em uma tabela técnica com link externo, composta por asteriscos e letras pequenas.

Nota. Batista (2021, pp. 84-85).

Observa-se que o Nubank posicionou a marca em oposição aos bancos tradicionais nos serviços e na comunicação e o BB Digital apresentou um serviço e posicionamento para ser equivalente a um banco digital, mas com serviços completos. A pesquisa observou que o BB digital apresentou serviços caros, atendimento insatisfatório e falta de transparência na comunicação. Assim, a *fintech* se lançou no mercado para suprir essa demanda com serviços inovadores, fáceis, eficientes, por meio da tecnologia, com atendimento humano e taxas abaixo do mercado (Batista, 2021). O Nubank ganhou diversos prêmios devido à estratégia de criar soluções simplificadas que tornaram a vida do consumidor mais fácil, conforme observado na Tabela 5:

Tabela 5
Premiações ganhas pelo Nubank

Ano	Prêmio
Mar. 2015	Prêmio Latam <i>Founders</i>
Dez. 2015	Aplicação foi eleita como a mais inovadora, pela AppStore.
Mai. 2016	<i>Marketers That Matter</i> do <i>Sage Group</i> , do Vale do Silício; eleita a melhor empresa B2C pela <i>Latam Founders</i> .
Jul. 2016	Apontado pela <i>Interbrand</i> para a lista <i>Breakthrough Brands</i>
Ago. 2016	Eleito como uma das Melhores Empresas Para Trabalhar pelo <i>Great Places to Work Brasil</i> .
Jan. 2017	Eleito como o melhor cartão pelos clientes, em um estudo realizado pela <i>CVA Solutions</i>
Mar. 2017	Eleito como a melhor empresa B2C pela <i>Latam Founders</i> .
Fev. 2018	16º Fórum Brasileiro de relacionamento com o Cliente (FBRC), Prêmio Experiência do Consumidor/IBRC. Ficou em 3º lugar no ranking geral e em 1º na categoria cartão de crédito. Prêmio <i>Fast Company</i> , 3º lugar entre as 10 empresas mais inovadoras da América Latina em 2018.
Set. 2018	Eleito como a empresa mais desejada para se trabalhar no prêmio LinkedIn Top Startups
Fev. 2019	Eleito como a empresa mais inovadora da América Latina, pela revista <i>Fast Company</i>
Mar. 2019	Eleito o melhor banco do Brasil, segundo a revista Forbes

Nota. Adaptado de Nubank (2019).

Novas proposições de valor de negócios têm adentrado o setor de serviços financeiros que vão desde a experiência aprimorada do cliente, uma estrutura de tempo de colocação no mercado para os bancos desenvolverem bens, processos e canais de contato; melhor eficiência de custos, até a busca por "parceiros sob medida" para diminuir as restrições regulatórias. Em uma variedade de setores, os bancos estão modificando suas estratégias de negócios e arquiteturas de cadeia de valor (Vianna & Lins, 2018).

Os bancos abertos, que enfatizam a inovação aberta, a modularidade e os modelos de negócios bancários baseados em ecossistemas, estão substituindo rapidamente o *pipeline* tradicional ou o paradigma vertical no setor bancário. Na economia de rápida evolução e impulsionada pela tecnologia de hoje, os bancos enfrentam uma gama de possibilidades e ameaças. A tecnologia é, agora mais do que nunca, uma opção tática. O resultado desse debate determinará o destino do setor bancário e a flexibilidade dos intermediários financeiros, como os bancos, às condições flutuantes do mercado (Vianna & Lins, 2018).

2.2 Teoria contingencial e as práticas de gestão

2.2.1 Teoria contingencial

A teoria contingencial ou da contingência partiu de duas teorias: a teoria da administração por objetivos, estruturada por Peter Drucker em 1954, e teoria da contingência, iniciada em 1958, sendo que os primeiros estudos foram realizados por Joan Woodward. É considerada um passo à frente da teoria dos sistemas da administração (Gorla & Lavarda, 2012).

A visão contingencial da entidade sugere que as organizações estão em um ambiente de mudanças. Nesse contexto, elas devem ser flexíveis e se adaptar ao ambiente e à tecnologia existentes no meio em que estão inseridas. Dessa forma, a organização representa um sistema composto de subsistemas e definido por limites que os diferem em relação ao sistema ambiental.

A teoria contingencial, portanto, investiga as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, estabelecendo padrões de relações ou configuração de variáveis e analisando como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas (Gorla & Lavarda, 2012). Em suma, este *framework* teórico apresenta desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação específica.

Conforme citado em Rahim, Ahmed e Faeg (2018, p. 67), a teoria da contingência sugere que “não há uma melhor maneira de organizar; no entanto, qualquer forma de organização não é igualmente eficaz”. Assim, a teoria da contingência assume que a melhor forma de organização depende do ambiente.

A teoria da contingência também sugere que a configuração de uma organização é um dos principais determinantes de como os controles internos podem ser projetados e usados naquela organização, por conseguinte, uma relação entre o sistema de controle interno e a variável de contingência resulta em melhor desempenho organizacional (Fisher, 1998).

Portanto, as organizações podem adaptar seu gerenciamento de risco de fraude para se adequar às mudanças ambientais. Assim, como sugerido por Rhaman e Marjerison (2020), não existe uma abordagem universal de gerenciamento de risco de fraude para todas as organizações. As variáveis contingenciais são: ambiente, estrutura, estratégia, tamanho (número de funcionários em uma empresa) e tecnologia. O ambiente é um fator externo à organização como, por exemplo, preço de competidores potenciais ou existentes, preço ou disponibilidade de materiais, e, também, a incerteza.

A incerteza do ambiente é definida como “a mudança ou variabilidade no ambiente externo de uma organização” (Rhaman & Marjerison, 2020). A pesquisa existente sugere que a incerteza organizacional é um pilar fundamental da teoria da contingência (Linhares & Oliveira, 2016; Arens, 2016). Ferramosca, D'Onza e Allegrini (2017) argumentam que o ambiente é uma força significativa que influencia a própria base da pesquisa baseada em contingências. Pesquisas realizadas reconhecem que o ambiente impacta as organizações (Rapani & Malim, 2020).

Chinniah (2015) definiu incerteza ambiental como a mudança ou variabilidade no ambiente externo de uma organização e encontrou evidências que sugerem que a incerteza ambiental apresenta desafios significativos para as organizações porque estas não são capazes de determinar eventos futuros que possam afetá-las. Portanto, as respostas a esses riscos só podem ser determinadas pelo tipo de incerteza ambiental que a organização enfrenta.

Nyakarimi e Karwirwa (2015) identificaram alguns desses elementos de incerteza ambiental como tecnologia, regras e regulamentos governamentais. Alterações em qualquer um dos fatores ambientais podem causar uma resposta de mudança de política por parte da organização (Suh, Nicolaidis, & Trafford, 2019). Essa mudança de política pode exigir flexibilidade por parte da administração no que se refere à gestão de risco de fraude para adotar os procedimentos necessários

para evitar qualquer efeito das mudanças ambientais que resultem em fraude e, posteriormente, em demonstrações financeiras fraudulentas. Por exemplo, mudanças na tecnologia podem resultar em lapsos de controle que podem levar a demonstrações financeiras fraudulentas. Nyakarimi e Karwirwa (2015) argumentam que as características ambientais podem impactar o desenho das estruturas de controle interno.

Para os autores, os fatos do ambiente de controle incluem integridade e valores éticos, compromisso com a competência, filosofia de liderança e estilo operacional, a maneira como a administração distribui autoridade e responsabilidade e como ela organiza e desenvolve seu pessoal. O ambiente de controle tem uma influência considerável no planejamento e execução das operações da empresa, na formulação de objetivos, na avaliação de riscos e na identificação e gerenciamento de fraudes. A história e a cultura da entidade afetam o ambiente de controle. Ele tem influência na consciência de controle de seu povo. Negócios efetivamente controlados têm alta administração com uma atitude positiva em relação ao ambiente de controle e à capacidade de definir políticas e procedimentos para prevenir, mitigar ou controlar fraudes (Nyakarimi & Karwirwa, 2015).

2.2.2 Práticas de gestão de riscos

Os controles internos foram implantados nas instituições financeiras no Brasil pelo Banco Central, em 1998, por meio da Resolução nº2544/98 que determina a implantação e implementação de sistemas de controle internos em seus processos financeiros, operacionais e gerenciais, com o cumprimento do determinado por lei. Os controles internos são implementados pela alta administração, compreendendo intervenções tanto do Conselho de Administração quanto da Diretoria Executiva.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 1992) definiu “controle interno como um processo ou sistema que afeta todos os níveis de indivíduos na organização”. O COSO argumenta que o objetivo do controle interno projetado é fornecer garantia razoável em relação à (1) operação de negócios e (2) demonstrações financeiras emitidas. Apontam que os controles internos das organizações se destinam a fornecer segurança razoável de que as demonstrações financeiras estarão livres de distorções materiais, incluindo atividades fraudulentas. As incertezas ambientais consequentemente impactam a avaliação do risco de fraude da organização. O risco de fraude imposto pela incerteza ambiental pode ser grave ou tolerável e afetar o nível de controle interno que será necessário para gerenciar o risco de fraude.

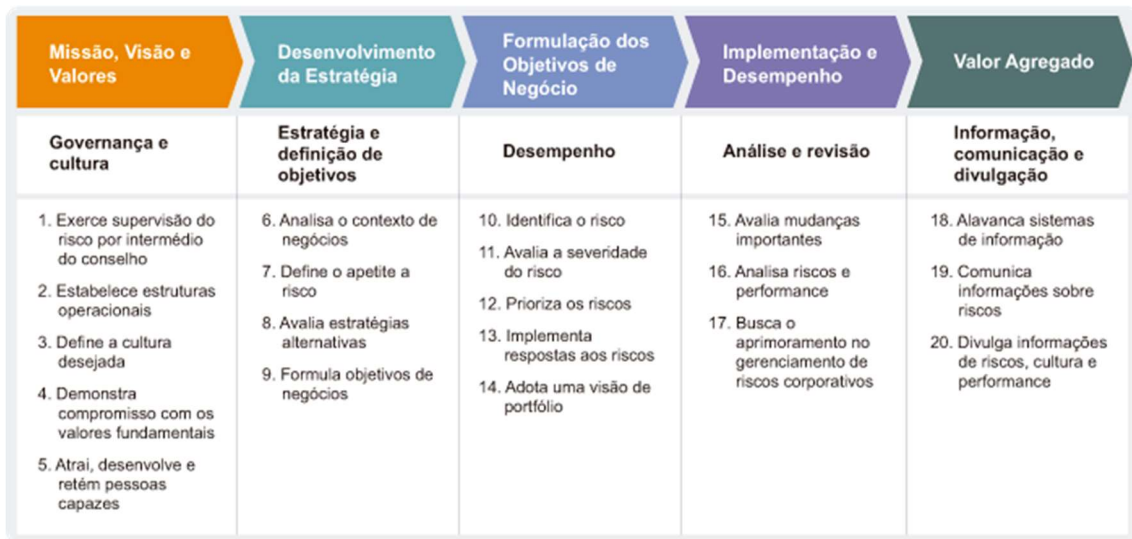


Figura 12. Estrutura COSO 1997.

Nota. COSO, 2017.

Já a estrutura e a estratégia são fatores contingenciais internos controláveis pela empresa: assim, a estrutura tem maior grau descentralizador e conduz a estrutura orgânica e um menor grau gera estrutura mecânica (COSO, 1992).

A estrutura COSO pode ser benéfica para organizações com e sem fins lucrativos. O Comitê de Padrões de Controle Interno (COSO) desenvolveu uma estrutura que enfatiza cinco áreas interconectadas de controle interno: o ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento.

1. **Ambiente de controle:** refere-se à condição de uma organização após ter desenvolvido as regras, métodos e estruturas que servirão como a "espinha dorsal" de seu controle interno. Para um controle interno bem-sucedido, o ambiente de controle deve ser criado ou mantido.

Uma empresa pode utilizar isso, por exemplo, para que dois indivíduos planejem e autorizem uma transação. Em contraste, os chefes das empresas geralmente demonstram tendências autoritárias e se opõem à supervisão estabelecida (Cannavina & Parisi, 2015).

As ações do administrador danificaram o ambiente de controle, tornando ineficazes as políticas de controle interno. Portanto, a estrutura identifica as seguintes características como essenciais para um ambiente de controle robusto: (i) um compromisso demonstrado com a integridade e os padrões éticos; (ii) o exercício do poder de fiscalização; (iii) o estabelecimento de estrutura, autoridade e responsabilidade; (iv) dedicação à competência; e (v) a imposição de responsabilidade (Gattringer & Marinho, 2020).

2. **Avaliação de risco:** é o processo através do qual uma empresa aborda as ameaças reconhecidas. Uma definição convencional de risco é a probabilidade de que algo horrível possa ocorrer e prejudicar a capacidade de uma empresa de atingir seus objetivos.

O escopo das avaliações de risco se estende além de uma organização. Eles também avaliam como o ambiente externo pode impactar seus objetivos. Ao fazer isso, uma empresa pode gerenciar o risco de forma eficiente e, se necessário, limitar os efeitos de qualquer risco específico (Imoniana & Nohara, 2005).

Um exemplo de risco interno é a apropriação indevida de fundos da empresa por um funcionário devido a salvaguardas inadequadas, enquanto um exemplo de risco externo é o produto de uma empresa tornar-se obsoleto devido a avanços técnicos feitos por rivais. Assim, é preciso: (i) estabelecer metas aceitáveis; (ii) identificar e avaliar o risco; (iii) estimar o risco de fraude; e (iv) identificar e analisar mudanças importantes (Cannavina & Parisi, 2015).

3. **Atividades de controle:** políticas e padrões são uma coleção de regras ou diretrizes que devem ser seguidas por todos os funcionários da empresa.

Existe uma correlação direta entre o número de atividades de controle e a capacidade de uma empresa atingir seus objetivos e reduzir riscos. Se uma empresa carece de um sistema de licitação adequado para certificar novos fornecedores, por exemplo, sua administração pode favorecer fornecedores com os quais tem uma ligação pessoal e, assim, pagar mais. Como consequência, a empresa incorrerá em prejuízos financeiros (Cannavina & Parisi, 2015).

Os métodos de controle podem ser de natureza preventiva ou investigativa e são implementados em toda a empresa. O objetivo das operações de detetive é reagir após a ocorrência de um incidente, enquanto o objetivo das atividades de controle preventivo é prevenir a ocorrência de um ato que possa ser financeira ou operacionalmente prejudicial para a organização (Gattringer & Marinho, 2020).

Em contraste com as operações investigativas, que só podem responsabilizar o culpado após a organização ter sido prejudicada, as operações preventivas podem, por exemplo, impedir que uma ocorrência indesejada ocorra em primeiro lugar (Cannavina & Parisi, 2015).

De acordo com a estrutura, todas as ações de controle devem aderir aos seguintes princípios: (i) selecionar e refinar ações de controle; (ii) controles tecnológicos amplos são identificados e implementados e (iii) atividades de controle são conduzidas utilizando políticas e procedimentos (Imoniana & Nohara, 2005).

4. **Informação e comunicação:** frequentemente, dados internos e externos são utilizados para dar suporte aos controles internos. Como resultado da falta de informações precisas e oportunas, uma empresa pode desenvolver e executar medidas de controle ineficientes.

Compreendendo que o erro humano é a principal causa dos problemas de transporte de seus funcionários, por exemplo, a administração desenvolverá soluções para resolver o problema. No entanto, um erro de sistema foi a causa subjacente da alta incidência de problemas de remessa da empresa (Imoniana & Nohara, 2005), requerendo um diferente direcionamento.

Quando informações vitais são disseminadas e destacadas por meio de uma comunicação eficaz, a probabilidade de implementação de medidas de controle em toda a organização aumenta drasticamente. O tom e o estilo da comunicação do controle interno em todos os níveis organizacionais devem refletir a relevância do controle interno para a organização (Cannavina & Parisi, 2015).

Para garantir que os consumidores, doadores e acionistas da organização continuem a apoiá-la, ela deve gerenciar cuidadosamente as expectativas de seus *stakeholders*, tornando a comunicação externa essencial. A informação e a comunicação devem aderir a uma estrutura que inclua três princípios fundamentais: (i) emprego de informações relevantes; (ii) comunicação interna; (iii) comunicação externa (Gattringer & Marinho, 2020).

5. **Atividades de monitoramento:** são realizadas avaliações periódicas ou contínuas para determinar se os cinco pilares do controle interno e os princípios orientadores existem e funcionam como pretendido.

Por exemplo, a empresa pode fazer monitoramento intensivo, avaliação e compartilhamento de informações. No entanto, sem monitoramento adequado, o negócio não terá ideia se esses componentes estão gerenciando o risco com eficácia, quais são as consequências ou se modificações ou aprimoramentos são necessários (Cannavina & Parisi, 2015).

Além disso, devido à natureza dinâmica do risco, é necessário um monitoramento contínuo e rápido. A eficácia ou utilidade dos atuais mecanismos de controle pode ter diminuído com o tempo. A seguir estão alguns dos princípios de monitoramento mais importantes da estrutura: (i) conduzir avaliações periódicas e/ou *ad hoc*; (ii) avaliar as lacunas de desempenho e fornecer relatórios sobre elas; (iii) exames periódicos ou contínuos para determinar se os cinco pilares do controle interno e os princípios subjacentes estão em vigor e operando conforme planejado (Gattringer & Marinho, 2020).

É possível, por exemplo, que a empresa faça muita gestão, avaliação de riscos e comunicação. No entanto, sem monitoramento suficiente, a empresa não terá ideia se todos esses componentes estão gerenciando riscos com eficácia, quais são as consequências ou se modificações ou aprimoramentos são necessários (Cannavina & Parisi, 2015).

Devido ao fato de que as ameaças evoluem com o tempo, o monitoramento deve ser oportuno e contínuo. É concebível que os atuais mecanismos de controle tenham perdido sua eficácia ou tenham se tornado obsoletos. A estrutura lista os seguintes como os princípios de monitoramento mais importantes que devem ser respeitados em todos os momentos: (i) realizar auditorias de rotina e/ou independentes; (ii) avaliar e discutir preocupações (Imoniana & Nohara, 2005).

Em 2017, o COSO publicou o modelo de gestão de riscos *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* (Gerenciamento de Riscos Corporativos integrado com a Estratégia e o Desempenho), buscando ressaltar a importância de considerar os riscos tanto no estabelecimento da estratégia quanto na condução do desempenho, o qual é composto por 20 princípios distribuídos em cinco componentes (Tavares, 2021).

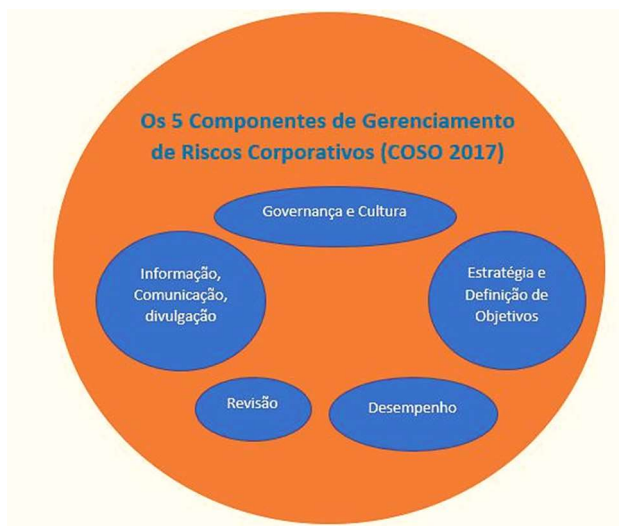


Figura 13. Cinco componentes do COSO (2017).

Nota: Adaptado de Tavares (2021).

Os componentes do COSO (2017) são:

1. **Governança:** estabelece o ponto de vista da organização, reforçando a importância e estabelecendo responsabilidades de supervisão do gerenciamento de riscos corporativo. A cultura perpassa por valores éticos, comportamentos desejáveis e entendimento do risco na entidade (Tabela 6).

Tabela 6
Componente COSO governança

Princípios	Governança e cultura
Fiscalizar riscos pela diretoria	A diretoria deve fiscalizar a estratégia e executar responsabilidades de governança de forma a apoiar os administradores em alcançar a estratégia e os objetivos do negócio.
Estabelecer estruturas operacionais	A organização estabelece estruturas organizacionais na busca do atingimento da estratégia e dos objetivos do negócio.
Definir cultura desejável	A organização define comportamentos desejáveis que caracterizam a cultura desejável.
Demonstrar comprometimento com valores chave	A organização demonstra comprometimento com valores chave da instituição.
Atrair, desenvolver e manter indivíduos capazes	A organização é comprometida em construir capital humano alinhado com a estratégia e os objetivos do negócio.

Nota. Adaptado de Tavares (2021).

2. **Gerenciamento de riscos corporativos:** é a estratégia e definição de objetivos, que trabalham juntos em um processo de planejamento estratégico. Os objetivos do negócio colocam a estratégia em prática enquanto servem de base para identificar, avaliar e responder a risco (Tabela 7).

Tabela 7
Componentes COSO gerenciamento de riscos

Princípios	Gerenciamento de risco
Analisar o contexto do negócio	A organização considera o potencial efeito do risco do negócio no mapeamento de riscos.
Definir o apetite a risco	A organização define o apetite a risco no contexto de criar, preservar e realizar valor.
Avaliar alternativas de estratégia	A organização avalia alternativas de estratégia e potencial impacto no perfil de riscos.
Formular objetivos do negócio	A organização considera riscos quando estabelece os objetivos do negócio nos vários níveis que alinham e apoiam a estratégia.

Nota. Adaptado de Tavares (2021).

3. **Desempenho:** identificar e avaliar os riscos que possam impactar na conquista da estratégia e objetivos do negócio. Os riscos devem ser priorizados por severidade no contexto do apetite a risco. A organização seleciona então as respostas a riscos e elabora um portfólio com a quantidade de risco que resolveu assumir. O resultado desse processo é relatado às principais partes interessadas (Tabela 8).

Tabela 8
Componentes COSO desempenho

Princípios	Desempenho
Identificar riscos	A organização identifica os riscos que impactam o desempenho da estratégia e dos objetivos do negócio.
Avaliar a severidade dos riscos	A organização avalia a severidade dos riscos.
Priorizar riscos	A organização prioriza riscos como uma base para selecionar respostas a riscos.
Implementar respostas a riscos	A organização identifica e seleciona resposta a riscos.
Desenvolver um portfólio	A organização desenvolve e avalia um portfólio de risco.

Nota. Adaptado de Tavares (2021).

4. **Revisão:** por meio da revisão do desempenho da entidade a organização pode considerar quão bem os componentes do gerenciamento de riscos corporativos estão funcionando ao longo do tempo e avaliar quais revisões são necessárias (Tabela 9).

Tabela 9
Componente COSO revisão

Princípios	Revisão
Avaliar de forma considerável as mudanças	A organização identifica e avalia mudanças que podem substancialmente afetar a estratégia e os objetivos do negócio.
Rever risco e desempenho	A organização revê o desempenho da entidade e considera riscos.
Perseguir o aperfeiçoamento no gerenciamento de riscos corporativos	A organização busca aperfeiçoar o gerenciamento de riscos corporativos.

Nota. Adaptado de Tavares (2021).

5. **Informação, comunicação e divulgação:** gerenciamento de riscos corporativos requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento necessário de informação, de fontes tanto internas quanto externas, que circulem por toda a organização (Tabela 10).

Tabela 10
Componente COSO informação, comunicação e divulgação

Princípios	Informação, comunicação e divulgação
Impulsionar sistemas de informação	A organização impulsiona sistemas de informação e tecnologia para apoiar o gerenciamento de risco corporativo.
Comunicar informações sobre os riscos	A organização usa os canais de comunicação para apoiar o gerenciamento de risco corporativo.
Comunicar risco, cultura e desempenho	A organização comunica risco, cultura e desempenho em vários níveis entre a entidade.

Nota. Adaptado de Tavares (2021).

No âmbito da estrutura, é importante observar o tamanho de uma organização. Nyakarimi e Karwirwa (2015) postulam que o tamanho de uma organização influencia seus métodos e sistema de gestão. Assim, quando as organizações crescem, seu maior tamanho resulta em maiores problemas de controle (Suh, Nicolaides, & Karwirwa, 2019). A literatura existente sugere que quando as organizações crescem, elas se tornam mais especializadas e sofisticadas (Ferramosca, D'Onza, & Allegrini, 2017; Dowdell, Klamm, & Andersen, 2020).

A estratégia organizacional pode ser definida como “a codificação dos meios pelos quais se pretende atingir os objetivos” (Rahim, Ahmed, & Faeeg, 2018, p. 320). A estratégia organizacional foi identificada por Linhares e Oliveira (2016) como um elemento significativo no projeto de controle interno.

Além disso, as estratégias organizacionais determinam como os controles internos podem ser usados (Rapani & Malim, 2020). Arens (2016) propõe que a estratégia é um dos principais determinantes do tipo de controle adotado pelas organizações. Otley (1999) sugere que as organizações configurem seus sistemas de controle de acordo com sua estratégia.

2.2.3 Respostas contingentes nas práticas de gestão de risco no contexto das fintechs

GamegeLow e Keving (2018) identificaram a existência de uma relação entre o tamanho de uma organização e sua estrutura. O tamanho de uma empresa impacta o desenho e uso de controles gerenciais (Rapani & Malim, 2020). Rahman e Marjerison (2020) indicam que o **tamanho de uma organização é diretamente proporcional à sua estrutura de controle interno**.

Os métodos e o sistema de gestão adotados por uma organização são significativamente influenciados pelo tamanho da organização (Linhares & Oliveira, 2016). O crescimento das organizações em tamanho apresenta novos desafios de controle (Nyakarimi & Karwirwa, 2015). Portanto, as organizações tendem a se tornar mais especializadas, sofisticadas e exigem **sistemas de controles expandidos para enfrentar esses novos desafios** (Chinniah, 2015).

As especializações exigem que cada seção específica tenha controles que mitiguem qualquer potencial ameaça de fraude que eventualmente leve a relatórios financeiros fraudulentos. As grandes organizações caracterizam-se por **diferenças internas nas várias seções de especialização** e dispõem de recursos para gerir qualquer tipo de risco associado às seções específicas.

Assim, as grandes organizações são mais propensas a **investir e ter sistemas de informação e monitorização eficazes e eficientes, e estruturas flexíveis** que garantam uma rápida implementação de recursos para prevenir quaisquer ameaças associadas a quaisquer alterações no risco associado à organização e ter um efeito positivo na estrutura de controles internos e gestão de risco de fraude.

A estratégia pode ser conhecida como um fator contingencial interno e que impacta toda a administração, tendo impacto inclusive nas decisões de investimentos, no posicionamento de mercado, no lançamento de produtos, em sua participação de mercado, no número de funcionários. Todas essas variáveis levam a outro fator contingente: o **porte da entidade**.

Para o último fator, por sua vez, a tecnologia, existem duas possibilidades de análise. A primeira seria avaliar a tecnologia da informação presente na empresa; já a segunda, refere-se a analisar a tecnologia aplicada na manufatura dos produtos da organização (Gorla & Lavarda, 2012).

A tecnologia pode impactar, por exemplo, a forma como as informações financeiras são gerenciadas na organização. A tecnologia da informação pode auxiliar na disseminação de informações e na gestão do processo de controles para garantir uma intervenção oportuna. Também pode ajudar no treinamento da administração e da equipe em qualquer tecnologia inovadora que consequentemente impactará o gerenciamento de risco de fraude da organização (Suh, Nicolaides, & Trafford, 2019).

A ameaça e o risco representados por questões relacionadas à **segurança cibernética** não podem ser subestimados. Organizações que tiveram seus sistemas de segurança e controles violados foram expostos a riscos que têm o potencial de afetar as demonstrações financeiras da organização. Claramente, muitas organizações podem não estar cientes de que surgiram novas tecnologias que podem ser usadas para violar seus sistemas e, portanto, podem estar expostas a esses riscos (Suh, Nicolaides, & Trafford, 2019).

A teoria contingencial se desenvolveu a partir da ideia de que não há uma única solução viável para os problemas de controle, e por meio de trabalhos empíricos identificou estabelecimentos as principais contingências e as respostas dadas pelos Sistemas de Controle Gerencial e eles (Otley, 2016). Para Otley (2016, p. 413), a “teoria da contingência deve identificar aspectos específicos de um sistema que estão associados a certas circunstâncias definidas e demonstram uma correspondência adequada”.

A empresa é visualizada de fora para dentro, já que o ambiente é responsável pelo desenvolvimento das características organizacionais. Dessa forma, a organização é entendida como um sistema aberto e a sua natureza é sistêmica. Adicionalmente, as características da empresa interagem com o ambiente e entre si. As características organizacionais são variáveis dependentes, enquanto as características ambientais funcionam como variáveis independentes (Affonso & Ferrari, 2018).

A teoria da contingência permite identificar cinco instrumentos administrativos no gerenciamento das organizações: i) análise externa da organização; ii) planejamento estratégico; iii) estratégias e técnicas estratégicas; iv) cenários estratégicos; e v) os modelos organizacionais (Affonso & Ferrari, 2018). Ainda nessa perspectiva teórica, não existe um método padrão pelo qual as organizações possam ser lideradas, controladas e gerenciadas. As organizações e suas funções dependem de vários fatores externos e internos. A presença desses fatores é o motivo pelo qual a auditoria pode ser gerenciada pela aplicação da teoria da contingência, com um reconhecimento de que os processos e os resultados das auditorias são dependentes de fatores variáveis e contingentes.

Affonso e Ferrari (2018) apontam que, de acordo com a teoria da contingência, três níveis organizacionais são identificados nas empresas, a saber:

1. Nível institucional ou nível estratégico: composto por diretores, proprietários ou acionistas e altos executivos. É o nível da tomada de decisões, do estabelecimento dos objetivos organizacionais e de estratégias para alcançá-los. É o nível que mantém a interface com o ambiente. O nível institucional mantém a interface com o ambiente. Lida com a incerteza pelo fato de não ter poder ou controle sobre os eventos ambientais presentes e muito menos capacidade de prever, com razoável precisão, os eventos ambientais futuros.
2. Nível intermediário (mediador ou gerencial): está entre o institucional e o operacional, sendo composto por administradores. Responsável pela escolha e captação dos recursos necessários, bem como pela distribuição e colocação do que foi produzido pela empresa nos diversos segmentos do mercado. Lida também com os problemas de adequação das decisões tomadas pelo nível institucional e com as operações realizadas pelo nível operacional.
3. Nível operacional (técnico ou núcleo técnico): localizado nas áreas inferiores da organização. É o nível em que as tarefas são executadas e em que as operações são realizadas. Envolve trabalho básico relacionado diretamente com os produtos ou serviços da organização. É nele que estão as instalações físicas, máquinas e equipamentos, linhas de montagem, escritórios e balcões de atendimento cujo funcionamento deve atender a rotinas e procedimentos programados dentro de uma regularidade e continuidade que assegurem a utilização plena dos recursos disponíveis e a máxima eficiência das operações.

A relação entre esses níveis e o ambiente pode ser observada na Figura 14:

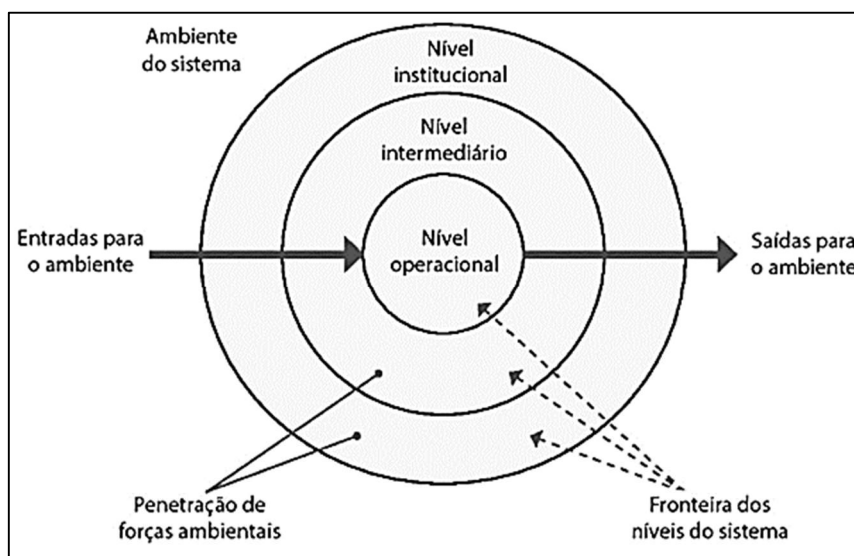


Figura 14. Relação entre os níveis organizacionais e o ambiente.

Nota. Affonso e Ferrari (2018, p. 156).

A Tabela 11 mostra as características de cada nível organizacional, no que tange à principal tarefa desempenhada, contexto, comportamento, preocupação básica, lógica, visão predominante.

Tabela 11

Características nos níveis organizacionais

Características	Nível estratégico	Nível tático	Nível operacional
Principal tarefa administrativa	Relacionar a empresa com o ambiente	Integrar e coordenar atividades internas	Cumprir metas e os programas cotidianos
Contexto	Imprevisibilidade e incerteza	Amortecimento da incerteza	Previsibilidade e certeza
Comportamento	Extrovertido	Elo interno de ligação	Introversivo
Preocupação básica	Eficácia do sistema todo	Integração e coordenação	Eficiência na execução
Lógica	Sistema aberto	Sistema bifocal	Sistema fechado
Visão predominante	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Perspectiva	Futuro e destino da organização	Condições de presente e futuro	Presente e cotidiano
Ponto de vista	Satisfatório	Meio termo	Otimizante
Processos gerais	Não programados	Não programados e programáveis	Totalmente programados
Decisão	Julgamental	Meio-termo	Computacional

Nota. Adaptado de Chiavenato (2010).

Como pode ser observado na Tabela 11, no processo administrativo existem três níveis de planejamento organizacional, os quais são classificados em nível estratégico, nível tático e nível operacional, os quais irão se distinguir pelo prazo das ações que deverão ser desenvolvidas em cada um e também pela abrangência dos planos e de seus conteúdos.

Desse modo, a referida tabela demonstra a característica que está presente em cada nível e o que será realizado nele, abrangendo a tarefa administrativa que deverá ser realizada até o tipo de decisão que ele será responsável por tomar. Essas características servem para delimitar a atuação de cada nível, demonstrando a sua lógica, visão predominante, perspectiva, processos gerais, dentre outros elementos.

O nível estratégico pode ser definido como aquele que determina as estratégias da empresa. Este tipo de planejamento auxilia na obtenção da visão e missão, bem como dos valores da mesma. Além de colaborar com a concepção dos objetivos e análise de fatores internos e externos.

É o nível mais elevado da hierarquia, compreendendo presidentes, diretores e demais gestores da alta cúpula, que compõem a alta administração, o que faz com que este nível administrativo seja o mais elevado da organização, uma vez que são eles que tomam as principais decisões da empresa e determinam os objetivos de médio e longo prazo. É o mais amplo dos três níveis e abrange toda a organização (Chiavenato, 2010).

Por ser responsável pela definição do futuro do negócio como um todo, este nível administrativo também é conhecido como nível institucional. A competência básica é traduzir as incertezas do ambiente externo, altamente dinâmico, que visa à determinação de objetivos e metas. Através das atividades de planejamento, organização e controle, de forma coordenada, tem-se em vista atingir os objetivos macros da organização.

As tendências do mercado, a situação financeira e a influência que exerce sobre a empresa investigam as mudanças de comportamento do consumidor e a partir daí definem quais serão as estratégias políticas e financeiras, para adaptar-se aos cenários e também às adversidades encontradas.

O importante aqui é levar em conta todos os fatores internos e externos à organização, como o cenário econômico global e a situação do mercado em que a empresa atua. Uma excelente ferramenta nessa hora é a análise SWOT, que ajuda a mapear todas as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças e fornece uma ótima base para a estruturação dos demais planos estratégicos.

As decisões estratégicas são normalmente estabelecidas em longo prazo e tomadas no alto escalão da empresa, fato que costuma gerar atos cujos efeitos são duradouros e um pouco mais complicados de realizar uma intervenção (Assi, 2019).

É um processo permanente e continuado, que sempre tem visão para o futuro. Está voltado para a tomada de decisão e destinação dos recursos de forma racional e eficiente, que consequentemente gera mudanças na empresa. No geral, as decisões estratégicas são definidas pelos proprietários, CEO, presidente, diretoria, entretanto, depende bastante de como esta organização se instala. Os profissionais que ocupam cargos estratégicos devem evitar ao máximo as atividades administrativas de nível tático e atividades que sejam de nível operacional (Santos et al., 2022).

No nível tático há os planos com foco no médio prazo e com um pouco mais de detalhes que o Planejamento Estratégico, mais ainda se mantendo enxutos e com certa visão holística. Este nível administrativo articula internamente o nível estratégico e operacional da empresa, sendo composto pelos chefes e gerentes de cada setor. Também conhecido como nível gerencial ou intermediário, sua função é amortecer os impactos ambientais e transformar os objetivos em programas de ação para o nível operacional (Oliveira & Soares, 2018).

No nível tático estão inclusos os superiores de cada seção, bem como os gerentes. Nessa posição, as tarefas a serem desempenhadas são todas da área organizacional (financeiro, recursos humanos, linhas diferenciadas de produtos et.). Também é responsável pela implementação das decisões estratégicas tomadas pelo nível acima. Há os planos e projetos de setores, áreas ou departamentos, a serem realizados pelo nível operacional.

O tempo de planejamento no nível tático é o de médio prazo. Neste nível há menos dúvidas para a tomada de decisões, por isso são mais facilmente revistas, quando necessário, e de menos impacto no funcionamento estratégico da empresa. O imperativo desse nível é que cada área ou função tenha seus planos específicos, os quais estejam interligados umbilicalmente às ações estratégicas da companhia como um todo (Chiavenato, 2010).

Uma das principais diferenças do Planejamento Estratégico para o Planejamento Tático é que o primeiro é voltado para a organização com um todo, já o segundo é orientado às áreas e departamentos da empresa, o que compreende o detalhamento através de meios para atingir os objetivos e metas da organização. Ou seja, podemos dizer que o Planejamento Tático é a decomposição do Planejamento Estratégico para cada setor, para cada área da empresa.

No Planejamento Tático as projeções são realizadas para um período, que vai, geralmente, de 1 a 3 anos. Nele haverá os planos de marketing, os de produção, planejamento de pessoal, sendo que tudo isto resultará no planejamento financeiro empresarial, com a visão geral de entradas e saídas da companhia para o período que está sendo planejado (Oliveira, 2019).

Por fim, o nível operacional é o nível que constitui a base da empresa. Os profissionais que o ocupam são responsáveis por administrar a execução e realização das tarefas e atividades do dia a dia. São planos bem mais detalhados que as etapas anteriores, que especificam as pessoas envolvidas, cada uma de suas responsabilidades, atividades, funções, além dos equipamentos e recursos financeiros necessários para colocar os planos em prática (Linhares & Oliveira, 2016).

Em cada um dos níveis administrativos é importante reconhecer o papel estratégico de cada colaborador. Caso não haja competências correlacionadas entre os setores, aumentam as chances de que as decisões tomadas não sejam repassadas ou cumpridas de forma eficiente. Tanto os níveis hierárquicos quanto os administrativos são essenciais para o contexto organizacional de uma empresa.

Nesse nível, os administradores devem extrair o máximo das potencialidades de cada colaborador; para isso, utilizar as ferramentas administrativas que possuem, sua função é aperfeiçoar a produção de bens e serviços de maneira satisfatória em curto prazo, sempre seguindo as diretrizes estabelecidas no nível tático. Dentre os cargos inerentes a essa posição podemos citar os chefes de equipe e supervisores (Oliveira & Soares, 2018).

No nível operacional, ou força de frente de trabalho da organização, os administradores executam os projetos, sendo que as decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa, eminentemente técnicas. O tempo do planejamento nesse contexto é o de curto prazo. Como resultado dessa etapa de Planejamento, geralmente é obtido o plano de ações e cronogramas das atividades que precisam ser desenvolvidas dentro do período de tempo que já vem sendo planejado (Santos et al., 2022).

Para que haja êxito em todas as etapas desse processo, é essencial que seja realizada uma avaliação de todos os riscos de cada atividade planejada, além da definição de planos de contingência para o caso um desses problemas previstos de fato acontecer. Enquanto empresário, líder, gestor e profissional das mais diferentes áreas, é essencial conhecer os níveis administrativos de uma empresa, pois isso contribui para que as ações organizacionais sejam melhor direcionadas e tragam os resultados esperados por todos.

Como mencionado anteriormente, a Organização possui níveis, sendo eles o nível estratégico, tático e operacional. Cada nível organizacional de uma empresa é responsável por determinadas tarefas administrativas, possui seu próprio processo decisório e, principalmente, participa dos processos a longo, médio e curto prazo, respectivamente.

Há que se falar, ainda, que cada nível possui sua própria perspectiva de decisão, isto é, o nível estratégico decide o destino da organização no futuro, o nível tático possui perspectiva nas condições presentes e futuras, e lidando com o aqui e agora, está o nível operacional.

A Tabela 12 mostra as características dos processos administrativos realizados em cada nível quanto à interação com o ambiente no que tange ao planejamento, organização, direção e controle.

Tabela 12**Processo administrativo**

Características	Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Planejamento	Estratégico e global Objetivos organizacionais	Tático e departamental Objetivos intermediários	Operacional e cotidiano Programas e metas
Organização	Desenho organizacional	Desenho departamental	Desenho de cargos e tarefas
Direção	Direção e liderança	Gerência	Supervisão
Controle	Estratégico e global	Tático e departamental	Operacional e detalhado

Nota. adaptado de Chiavenato (2010).

Para que as empresas funcionem, além do desempenho de cada nível operacional tem-se os chamados controle internos. Os fatores contingenciais determinam o sistema a ser seguido e que irão contribuir para o desempenho da empresa (Camacho, 2010). Cinco fatores estão relacionados à teoria, a saber:

Tabela 13**Fatores contingenciais que influenciam no desempenho das empresas**

Fator	Características
Estratégia	Análise da estratégia que está sendo adotada pela empresa, defesa do nicho de mercado, análise de novas ameaças e oportunidades e postura diante de um ambiente competitivo.
Ambiente	Análise do ambiente no qual a empresa está inserida, interconexões entre os vários elementos do ambiente, impacto das mudanças do mercado e concorrência.
Tecnologia	Análise da tecnologia ou mecanismos utilizados por outros e das escolhas tecnológicas da empresa.
Gestão	Análise das orientações que as pessoas trazem para seu ambiente de trabalho, incentivo dos colaboradores e tipo de relação entre os colaboradores e gestores (autoritário, democrático etc.).
Estrutura	Objetiva definir a estrutura, porte da empresa e incertezas que impactam na forma como a organização está estruturada.

Nota. Adaptado de Camacho (2010).

2.3 Gestão de riscos

Os atos humanos apresentam riscos, e quando devidamente compreendidos, seus efeitos podem ser diminuídos ou mesmo removidos. Normalmente, um risco é descrito como qualquer coisa que possa potencialmente impedir a consecução de metas ou a execução da estratégia corporativa (Oleskovicz, Oliva, & Pedroso, 2018). Diferenças positivas são percebidas como oportunidades, enquanto diferenças negativas são consideradas ameaças. É um procedimento padrão examinar muitos resultados durante o desenvolvimento de um plano. A estratégia de gestão de riscos aborda os perigos potenciais produzidos por desvios imprevistos (Avalos, 2017).

A gestão de riscos identifica riscos potenciais para um negócio e avalia sua probabilidade e impacto, a fim de desenvolver uma estratégia para mitigar esses perigos. O potencial de dano é a definição de perigo. Vários elementos, como o potencial de repercussões legais, acidentes ou má administração e problemas de segurança de TI reais ou percebidos, desempenham um papel importante (Valentim, da Silva, & Passos, 2016).

Desde o início do século 21, quando muitas organizações profissionais e governamentais desenvolveram critérios de conformidade regulatória, as estratégias, políticas e processos de gestão de riscos das empresas têm estado sob exame minucioso (Galante, 2015).

A conformidade com as políticas de gerenciamento de riscos de negócios é cada vez mais examinada pelos conselhos de administração e relatada. Consequentemente, análise de risco, auditorias internas e outras formas de avaliação de risco tornaram-se procedimentos operacionais padrão para qualquer organização bem-sucedida (Avalos, 2017).

Várias organizações, incluindo o Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (NIST) e a Organização Internacional de Padronização (ISO), criaram padrões para gerenciamento de riscos. O objetivo dessas recomendações é ajudar as organizações a identificar ameaças potenciais, conduzir avaliações de vulnerabilidade para determinar os riscos associados a essas ameaças, desenvolver estratégias para atenuá-las e, finalmente, colocar esses planos em ação no contexto da estratégia da empresa como um todo (Luko, 2013).

Empresas de qualquer tamanho ou foco podem utilizar as estruturas da ISO 31000 para aprimorar suas operações de gerenciamento de riscos. De acordo com o ISO, a implementação da ISO 31000 aumenta a probabilidade de atingir metas, aprimora a capacidade de identificar oportunidades e riscos e aloca e utiliza recursos de forma eficiente para o gerenciamento de riscos.

O padrão ISO 31000 não pode ser usado para certificação, mas pode ser usado como uma estrutura para análise de riscos internos e externos e como base para comparar as políticas de gerenciamento de riscos de uma empresa com as de seus concorrentes globais (Luko, 2013). A International Organization for Standardization sugere a integração dos seguintes objetivos ou conceitos em sua estratégia geral de gerenciamento de riscos:

1. Deve ser benéfico para a empresa, criando valor;
2. Deve ser parte integrante da estrutura organizacional mais ampla;
3. Deve ser considerado em escolhas de negócios maiores;
4. Deve explicar todas as incertezas de maneira clara;
5. Deve ser ordenado e metódico;
6. Exija o uso dos dados mais atuais;
7. Deve ser modificado para se adequar à tarefa atual;
8. A possibilidade de erro humano deve ser considerada;
9. Deve ser inclusivo e acolhedor;
10. Ele deve ser adaptável e receptivo a novas experiências;
11. Deve ser revisado com frequência e aprimorado conforme necessário.

Globalmente, os padrões ISO e padrões comparáveis foram criados para ajudar as empresas a adotar e implementar regularmente as melhores práticas em todo o setor para gerenciamento de riscos. Esses princípios resultam em estruturas e procedimentos padronizados para implementação de soluções de gerenciamento de riscos (Oleskovicz, Oliva, & Pedroso, 2018).

Como resultado, esses padrões são amplamente reconhecidos por organizações internacionais e pelos setores que atendem. Além disso, eles são frequentemente aprimorados e ajustados para levar em conta a natureza em constante mudança dos riscos que as empresas enfrentam. Embora a conformidade seja voluntária, ela pode ser exigida por lei ou pelos termos de um acordo comercial (Galante, 2015).

2.3.1 Acordo de Basileia

O fim do Sistema Monetário Internacional baseado no sistema de taxas de câmbio fixas ocasionou em um mercado financeiro mundial instável.

As mudanças ocorridas nos mercados financeiros nos anos 70 e 80 entram em choque com o aparato regulatório e de supervisão vigente no pós-guerra. A reação do mercado resultou numa onda de inovações financeiras no sentido de contornar aquelas restrições legais. A sequência foi o processo de liberalização financeira que marcou os anos 70. A maior liberdade operacional dos bancos, tanto nos mercados domésticos quanto nos internacionais, aumentou os riscos de suas operações, provocando crises bancárias sucessivas. As primeiras e mais importantes levaram à falência e à liquidação do *Herstatt Bank* da Alemanha e do *Franklin National* dos Estados Unidos, em 1974, e

criaram os motivos e as condições para um novo processo de re-regulamentação, principalmente dos bancos internacionais. (Corazza, 2005, p. 88).

O Acordo de Basileia foi realizado para possibilitar o entendimento entre os reguladores com relação aos problemas originados da operação de mercados financeiros nacionais em diferentes localidades, com a finalidade de reforçar a estabilidade financeira. Trata-se de uma instância de discussão e coordenação informais entre reguladores bancários, originalmente apenas de países avançados; e, patrocinado pelo Banco de Compensações Internacionais (*Bank for International Settlements*) que é o responsável por sua secretaria e pelos meios materiais necessários ao seu funcionamento (Hofmann, 2014).

Segundo Peppe (2006), o objetivo do Comitê da Basileia é estabelecer padrões mínimos para o desenvolvimento da atividade bancária em áreas específicas, como a supervisão de instituições bancárias com presença internacional, combate a práticas do ilícito de ocultação de bens, direitos e valores e financiamento de atividades terrorista. O Comitê possui um fórum comum com atividade regular, onde representantes de órgãos de supervisão bancária de diversos países podem discutir, analisar, trocar informações e experiências sobre temas relacionados com técnicas metodológicas, abordagens e modelos aplicáveis ao aprimoramento da sua atividade.

O Comitê surgiu devido à necessidade de os bancos desenvolverem um sistema permanente e internacionalizado, capaz de gerir os seus riscos de forma mais eficaz diante das pressões do mercado e das quebras dos bancos ocorridas durante a década de 70. Originou-se em face da dificuldade em que se encontrava o mercado monetário e bancário do G10, instituindo regras e práticas de controle das operações bancárias (Hofmann, 2017).

Assim, houve três acordos de Basileia, com objetivos que se complementaram (Tabela 14).

Tabela 14
Objetivos dos acordos de Basileia

Acordo	Data	Objetivos
Basileia I	1988	Estabelecer requisitos mínimos de capital (regulamentar) para garantir a solvabilidade das instituições financeiras e promoção da solidez no sistema Criação de uma norma similar para todos os bancos internacionais, diminuindo assim o desequilíbrio competitivo entre aquelas instituições Fortalecer a estabilidade do sistema bancário, auxiliando na redução dos riscos de insolvência das instituições bancárias
Basileia II	2004	Tornar mais exigente o controle da formação dos <i>buffers</i> de capital.
Basileia III	2010	Fornecer um conjunto de ferramentas para “lidar com os riscos decorrentes da alavancagem excessiva e de desequilíbrios na maturidade de ativos e passivos”. Incorporar uma dimensão macro prudencial para lidar com o caráter pró-cíclico e com o risco sistêmico.

Nota. Adaptado de Vasconcelos, Perez & Cristovão (2017), Mendonça & Deos (2020),

O acordo de Basileia I (1988) era voltado aos bancos internacionalmente ativos dos países do Grupo dos 10 (G10), visando reforçar a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional e colocar uma estrutura de regras mais justa e consistente, que minimizasse as desigualdades competitivas entre os bancos internacionais, já que havia uma grande diferença entre os requerimentos de capital exigidos pelos reguladores de diferentes países do G10, o que significava disparidades concorrenciais (Mendonça & Deos, 2020; Sobreira & Martins, 2011). Este princípio foi amplamente adotado e foi aplicado pelos reguladores não só para os bancos “globais”, mas também para a totalidade do sistema bancário (Sobreira & Martins, 2011).

No caso do Brasil, o Basileia I foi incorporado na década de 90, quando o processo de globalização da economia obrigou o Conselho Monetário Nacional a regulamentar os Limites Mínimos de Capital Realizado e Patrimônio Líquido para Instituições Financeiras, visando

enquadrar o mercado financeiro aos padrões de solvência e liquidez internacionais (Hofmann, 2017).

As medidas sugeridas no acordo foram implantadas nos países membros do Comitê em 1992, e no Brasil, o reflexo direto do Acordo de 1988 se deu com a publicação da Resolução nº 2099 pelo Banco Central do Brasil, em agosto de 1994. Essa Resolução estabeleceu que as instituições autorizadas a operar no mercado brasileiro deveriam constituir o Patrimônio Líquido Exigido (PLE) em valor igual à no mínimo 8% de seus ativos ponderados por fatores de risco, idêntico ao preconizado pelo BIS. Em novembro de 1997 esse índice foi alterado para 11%, por meio da Circular nº 2.784”. (Febraban, s/d a, p. 1).

No Brasil, as práticas regulamentares sugeridas na Basileia I foram adotadas tardiamente, em 1994, um conturbado período pelo qual a economia brasileira passava na transição entre as décadas de 1980 e 1990. O Acordo submeteu os bancos de desenvolvimento às exigências regulamentares tratando-os de modo idêntico aos bancos comerciais, universais e demais instituições componentes do sistema financeiro nacional (Sobreira & Martins, 2011).

Já o acordo de Basileia II foi publicado em 2004, mantendo os requerimentos mínimos de capital, ponderados pelo risco dos ativos. Basileia II estimulou bancos a mensurar e administrar seus riscos, a partir do pressuposto de que métodos mais alinhados com as práticas do mercado seriam mais eficientes do que uma regulação restritiva

Em novembro de 2005, houve a primeira revisão, no Basileia II complementada com a publicação da “versão detalhada”, em junho de 2006, que incorporou o cálculo do Risco de Mercado descrito no documento *Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks* de 1996 e reestruturou o tópico sobre *Credit Risk Mitigation* (CRM), sugerindo a “estrutura de securitização” para mitigar o capital requerido de risco de crédito (Febraban, s/d, b).

O Novo Acordo de Capital sugere que uma maior proximidade à supervisão bancária, junto a uma maior transparência requerida das instituições financeiras como formas de controle de riscos significativamente eficientes para evitar o risco sistêmico (Febraban, s/d, b).

O Novo Acordo de Capital está amparado em três pilares quais sejam:

Primeiro Pilar: exigência de Capital Mínimo: a partir de medidores de risco de mercado, risco de crédito e risco operacional; “Um sistema financeiro saudável, ético e eficiente é condição essencial para o desenvolvimento econômico e social do País”

Segundo Pilar: processo de Revisão e Supervisão: os Supervisores são responsáveis por avaliar a adequação do capital econômico aos riscos incorridos pelos bancos; sob a ótica das instituições financeiras, significa a adoção de práticas de gerenciamento com ampla aceitação e utilização pelos participantes do mercado.

Terceiro Pilar: disciplina de Mercado: preconiza a divulgação de informações sobre os riscos e gestão por parte dos participantes do sistema bancário (Febraban, s/d b, pp. 4-5).

A adoção dos critérios de Basileia II exigiu uma nova estrutura normativa. O quadro abaixo resume os principais pontos e normas envolvidos na passagem para Basileia II, seguido pelo BACEN (Tabela 15).

Tabela 15

Principais pontos e normas envolvidos na passagem do atual acordo para Basiléia II

Basiléia II				
Descrição	Basiléia I	Pilar I		Pilar II e III
		Métodos Básicos e Padronizados	Métodos Internos	
Risco de Crédito	Resolução CMN nº 2.099: ponderação dos ativos de acordo com o tipo de operação e sua classificação do Cosif.	Resolução nº 3.490/Circular nº 3.360: revisão dos ponderadores de risco com foco na contraparte, consideração das exposições <i>off balance</i> e reconhecimento de mitigadores de risco.	<i>IRB Foundation</i> : IF calcula a variável PD e EAD, sendo as demais variáveis fornecidas pelo supervisor (LGD e M). <i>IRB Advanced</i> : IF calcula todas as variáveis (PD, EAD, LGD e M).	Estrutura de Gerenciamento de Risco de Crédito (Melhores Práticas)
		Resoluções nos 3.490, 3.488		
Risco de Mercado	Resolução CMN nº 2.606: cálculo da parcela do PLE para cobertura do risco de taxa de câmbio/ouro. Resolução CMN nº 2.692: cálculo da parcela do PLE para risco de taxa de juros prefixada.	Circulares nº 3361/07, 3362/07, 3363/07, 3364/07, 3366/07, 3368/07 e 3465/07. Revisão das parcelas de requerimento de capital e introdução das parcelas ainda não contempladas pela regulamentação vigente. Resolução nº 3.490 e futuramente... BIA: 15% da Média do Resultado Bruto dos últimos três anos. STA/ASA: segregação por linha de negócio e aplicação do fator “m” para os linhas Varejo e Comercial na aplicação do ASA.	IMM - Modelo definido pela própria IF e autorizado pelo supervisor	Res. CMN nº 3.464/07 - Estrutura de Gerenciamento de Risco de Mercado
Risco Operacional			AMA: baseado no cálculo do V@R operacional tendo como variáveis PE, EAE e LGE. Método mais utilizado: LDA.	Resolução CMN nº 3.380/06: estrutura de Gerenciamento de Risco Operacional

Fonte: Febraban (s/d b, p. 4)

Nota. Abordagem de Indicador Básico (BIA), Abordagem Padronizada e Abordagem de Mensuração Avançada (AMA); *Loss Distribution Approach* (LDA), *Exposure at Default* (EAD), *Probability of Default* (PD)

Conforme aponta Mendonça & Deos (2020), Basiléia III buscou elevar o volume de capital retido pelos bancos, assim como a qualidade do capital – movimento consagrado na expressão mais e melhor capital. Adicionalmente, passou a exigir dos bancos a manutenção de um volume adicional de capital, para funcionar como um amortecedor anticíclico. Outra modificação foi a introdução de um índice de alavancagem *sharp* de capital.

2.3.2 Estratégias e processos de gerenciamento de riscos

O processo de gerenciamento de riscos é composto pelas seguintes fases, que são padrão para todos os planos de gerenciamento de riscos: a primeira etapa é identificar os riscos potenciais.

A empresa se esforça para identificar e comunicar os riscos associados a cada processo ou projeto (Valentim, da Silva, & Passos, 2016).

O segundo item é a avaliação de risco. A organização então avalia a probabilidade e o possível impacto de cada risco. O objetivo da pesquisa é esclarecer como instâncias específicas de risco podem afetar os objetivos de longo prazo da empresa. Avaliar um risco é pesar a possibilidade de um evento e suas possíveis repercussões. Com base nessa análise, a empresa pode decidir se aceita ou não o risco (Oleskovicz, Oliva, & Pedroso, 2018).

A próxima fase é evitar o perigo potencial. A organização identificou os problemas mais críticos e está preparando uma estratégia para resolvê-los, implementando controles de risco personalizados. Essa estratégia abrangente inclui protocolos para gerenciar riscos, estratégias para preveni-los e medidas de contingência caso surjam (Galante, 2015).

Os componentes da estratégia de mitigação incluem os instrumentos para monitorar riscos e o plano geral para rastrear perigos novos e existentes. É essencial avaliar e refinar com frequência toda a estratégia de gerenciamento de riscos (Avalos, 2017).

2.3.3 Abordagens de gerenciamento de risco

Depois que a estrutura de gerenciamento de risco estiver em vigor e as exposições únicas da empresa forem reconhecidas, várias estratégias podem ser usadas, dependendo da natureza do risco (Valentim, da Silva, & Passos, 2016).

Embora seja quase impossível eliminar todos os riscos, é possível mitigá-los o máximo possível por meio da prevenção, a fim de diminuir a probabilidade de um efeito financeiro e operacional negativo de um acontecimento (Avalos, 2017).

Ao adotar medidas preventivas, as empresas podem reduzir o impacto de determinados riscos operacionais. Faz-se isso em parte limitando o escopo de um empreendimento ou atividade maior (Oleskovicz, Oliva, & Pedroso, 2018).

Em terceiro lugar, em algumas situações, as implicações de um risco estão dispersas por um grande número de pessoas ou equipes trabalhando no mesmo projeto ou em diferentes divisões de um negócio. Fornecedores e parceiros de negócios também podem estar sujeitos a perigos (Galante, 2015).

Para manter um risco, uma corporação deve determinar que é benéfico, do ponto de vista comercial, assumi-lo e, em seguida, mantê-lo enquanto gerencia as repercussões. Quando os retornos antecipados de um projeto excedem as despesas relacionadas, as empresas estão dispostas a assumir riscos (Valentim, da Silva, & Passos, 2016).

2.4 Controles internos

Os controles internos são instrumentos da organização destinados à prevenção, fiscalização e análise administrativa, que permitam prever, observar, coordenar ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio (Franco & Marra, 2000).

O controle interno compreende um plano de organização, no qual estão expressos as medidas e os métodos criados pelo gestor da organização e que visam preservar os ativos, gerar eficiência para as operações e também verificar a integridade das informações prestadas pela organização (Imoniana, 2019).

Desse modo, os seus métodos serão implantados com o objetivo de proporcionar segurança e de avaliar se os objetivos da organização estão sendo alcançados. Esse controle irá ainda gerar confiabilidade, eficiência e efetividade nas operações organizacionais. Diante do

exposto, compreende-se que os controles internos serão relevantes para as organizações tendo em vista que, por meio deles, será possível estabelecer e estabilizar uma certeza que seja razoável acerca do cumprimento eficiente e econômico dos objetivos da organização.

Crepaldi e Crepaldi (2019) expõem ainda que por meio do controle interno será possível garantir de maneira eficiente a continuidade dos fluxos das operações que irão sustentar a organização, sendo que a contabilidade trará resultados que serão gerados por meio desses fluxos e se tornarão fontes para os gestores na tomada de decisões.

Compreende processos estruturados e moldados de acordo com cada organização, os quais irão considerar a natureza do negócio, suas bases éticas e culturais, as operações que deverão ser realizadas e os recursos tecnológicos que estão disponíveis nesta organização. Enfim, a implementação dessa ferramenta objetiva aplacar riscos e também aperfeiçoar os processos organizacionais, permitindo a continuidade da organização.

Os controles internos têm como principais objetivos, segundo Anacleto e Silva (2017, p. 5):

- ✓ Fornecer informações oportunas e facilmente acessíveis, possibilitando uma condução eficiente e eficaz dos processos empresariais.
- ✓ Promover fidedignidade e imparcialidade na produção de relatórios contábeis.
- ✓ Garantir a aderência dos processos internos e das ações em geral aos objetivos do planejamento estratégico, evitando desvios de diretrizes.
- ✓ Salvaguardar o patrimônio da empresa, dando suporte ao gerenciamento de riscos e minimizando eventuais perdas financeiras decorridas de má gestão.

De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2019), dentre os procedimentos do controle interno estão o procedimento de prevenção, o qual caracteriza-se por medidas que irão anteceder o acontecimento de um ato ou de um fato, visando, com isso, prevenir a ocorrência de inadequações, omissões ou intempestividade da informação contábil; procedimento de detecção, o qual se constitui por medidas cujo objetivo é a identificação a posteriori ou de maneira concomitante de omissões, erros, inadequações e intempestividade de informações contábeis; e procedimento de correção, que são ações de cunho posterior e corretivo, as quais servirão para detectar desperdícios, erros ou irregularidades que já ocorreram.

Os controles internos são divididos em contábeis e administrativos; os contábeis possuirão como elementos básicos os sistemas de conferência, aprovação e autorização, o controle físico de ativos, a segregação de funções e a auditoria interna; já os controles internos administrativos realizarão o controle de qualidade, o treinamento pessoal, o controle de compromissos e a análise estatística de lucratividade (Imoniana, 2019).

Dessa forma, por meio do controle interno a organização possuirá conhecimento acerca de sua real situação, considerando que ele evidenciará as informações organizacionais com objetividade, clareza e flexibilidade. Os controles internos estão cada vez mais presentes nas organizações tendo em vista sua importância para a manutenção da organização, seja eles implementados por meio de auditoria interna ou externa.

Diante da importância dos controles internos para a organização, é essencial que se compreenda a maneira como ocorre a sua implementação. De acordo com Anacleto e Silva (2017, p. 5), a implementação dos controles internos impõe que haja:

- ✓ Papeis e responsabilidades relacionados ao cumprimento de métodos críticos devem ser bem segmentados e gerenciados em equipe, para que não haja sobrecargas que comprometam a eficácia.
- ✓ Padronização e documentação dos princípios, procedimentos e rotinas internas.
- ✓ Atribuição e documentação clara das obrigações de cada funcionário da empresa, de modo que em um eventual caso de irregularidade as devidas responsabilidades possam ser imputadas.
- ✓ Análise de custo-benefício e priorização de determinados controles internos, para que os recursos consumidos com a execução deles não sejam maiores que os ganhos obtidos.

Em relação às entidades financeiras, a Resolução 2554/98 determina, no Art. 1º, que as instituições financeiras legalizadas pelo Banco Central do Brasil implantem e executem os controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis. Por meio dos controles internos, os procedimentos são verificados em todas as suas etapas, o que garante a eficiência e eficácia das atividades de controle, não podendo ser dissociado do risco, pois ambos auxiliam a instituição a obter seus objetivos (Farias et al., 2009; Anacleto & Silva, 2017).

Brasil et al. (2020, p. 164) expõem que “o risco é uma opção nas ações tomadas, as quais dependem do grau de liberdade de opção do gestor”. O gestor tem um papel fundamental quanto ao risco, se ele vai assumir ou não uma possível perda ou ganho.

Assi (2019) divide o risco em três tipos: a) Riscos estratégicos: são os riscos assumidos pelo gestor a fim de obter um retorno positivo, o gestor tem total liberdade de decisão, está relacionado ao investimento em algo: marketing, lançamento de produto, aquisição de sistema; b) Riscos não estratégicos: são os riscos externos, dos quais a empresa sofre impactos e não possui controle: crises econômicas, crises políticas, atentado terrorista; c) Riscos financeiros: estão ligados ao mercado financeiro, afetando diretamente de maneira negativa o disponível da empresa; esses riscos são mais fáceis de serem identificados e mensurados.

Entende-se que os riscos, independentemente do seu tipo ou categoria, afetam muitas organizações de forma econômica e/ou financeira, sobretudo quando não priorizada a implantação e implementação de ferramentas como controle interno e o gerenciamento de risco, que têm capacidade para tratar de forma preventiva e/ou corretiva as deficiências que deixam as organizações vulneráveis aos riscos inerentes de suas atividades.

No que concerne às instituições financeiras que desejam estabelecer Controles Internos sobre as Demonstrações Financeiras, estas estão vulneráveis a diversos tipos de riscos, que são subdivididos em risco de mercado, de liquidez, de crédito, legal, operacional, estratégico e financeiro.

Risco de mercado é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições ativas e passivas detidas por uma instituição financeira, incluindo o risco da variação das taxas de juros, preços de ações, para instrumentos classificados na carteira de negociação e variação cambial e dos preços de commodities para os instrumentos classificados na carteira de negociação e bancária (Oliveira & Soares, 2018).

A estrutura de gerenciamento do risco de liquidez deve identificar, mensurar, avaliar, monitorar e controlar os riscos associados a cada instituição individualmente e do conglomerado, garantindo o nível de risco de liquidez dentro do apetite aos riscos e dos limites operacionais estabelecidos. O gerenciamento de liquidez implementado atua em linha com estratégia e o modelo de negócios da instituição, e é compatível com a natureza das operações, a complexidade dos seus produtos e a relevância de exposição a riscos (Assi, 2019).

O gerenciamento do risco de crédito visa manter a qualidade da carteira de crédito em níveis coerentes com o apetite de risco de crédito e aos limites operacionais da organização. A estrutura de Gerenciamento de Crédito é compatível com a natureza das operações, a complexidade dos seus produtos, a relevância de exposição a riscos e a importância sistêmica da empresa. A instituição gerencia o risco de crédito a que está exposta durante todo o ciclo de crédito, da concessão e monitoramento, chegando à atividade de cobrança e recuperação.

De acordo com Vieira e Teixeira (2019), risco de crédito é compreendido como a possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento, pelo tomador ou contraparte, de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na negociação e aos custos de recuperação.

Complementa Santos et al. (2020) que o risco de crédito de contraparte será a possibilidade de não cumprimento, por determinada contraparte, de obrigações relativas à liquidação de

operações que envolvam a negociação de ativos financeiros, incluindo aquelas relativas à liquidação de instrumentos financeiros derivativos.

A estrutura de gerenciamento do risco de crédito permite a identificação, avaliação, monitoramento e controle da exposição ao risco de crédito, sendo composta pelos seguintes elementos: a) Políticas e Procedimentos Internos; b) Processos para concessão, c) Manutenção, recuperação de crédito e monitoramento de risco crédito; d) Comitês como órgãos decisórios.

Os riscos de conformidade legal, também denominados de riscos de *compliance*, são relacionados a temas ligados ao ambiente regulatório e normativo que englobam regramentos das mais variadas esferas, desde saúde e segurança do trabalhador, passando por meio ambiente, práticas comerciais, proteção do consumidor, proteção de dados, e diversos outros.

O risco legal pode também ser definido como uma medida numérica da incerteza dos retornos da organização, caso seus contratos não possam ser legalmente amparados por: falta de representatividade por parte de um negociador, documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade (Assi, 2019).

Os riscos operacionais referem-se a sistemas inadequados, às perdas resultantes de má administração, controles incorretos ou falhas humanas que prejudicam o processo. Esta classificação de risco está associada à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos e sistemas internos, assim como a influência de eventos externos, como catástrofes naturais, alterações no ambiente regulatório, greves, pandemias e outros.

Os riscos operacionais geralmente acarretam redução, degradação ou interrupção, total ou parcial, das atividades da Companhia, com impacto negativo em sua reputação, além da potencial geração de passivos contratuais, fiscais, trabalhistas e ambientais (Assi, 2019).

A gestão de risco estratégico está baseada nas ferramentas e estruturas utilizadas no planejamento estratégico. Esta classificação de risco está atrelada à tomada de decisão da Administração. Esses riscos podem gerar perda substancial no valor econômico da organização. Exemplos: falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes; diminuição de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa causada por obsolescência em função de desenvolvimento de novas tecnologias ou alteração do ambiente regulatório da prestação de serviços (Santos et al., 2022).

Já os riscos financeiros relacionam-se com possíveis perdas no mercado financeiro, tais como: riscos de mercado, liquidez e crédito. Esta classificação de risco está associada à exposição das operações financeiras da organização. É, por exemplo, o risco de liquidez, que ocorre quando os fluxos de caixa não são administrados efetivamente, para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos específicos das transações financeiras, de forma a manter um nível satisfatório de disponibilidades para honrar os compromissos assumidos, e também para facilitar a captação e aplicação de recursos conforme as políticas estabelecidas e o plano de investimentos da Companhia. Pode ser também o risco de liquidez (Assi, 2019).

Dentre a classificação de riscos que uma organização financeira está sujeita estudou-se os riscos operacionais, este tipo de risco considera a identificação de falhas na execução de tarefas, sendo que esta categoria de relaciona-se a qualquer problema nas operações de *back-office* relativas ao registro de transações e a conformidade de operações (Coimbra, 2006).

No que tange às *fintechs*, a utilização do *compliance* relaciona-se à avaliação dos riscos de negócios consolidados, à prevenção, ao processamento de informações sensíveis e à capacitação da equipe. Uma forma de *compliance* às *fintechs* é a prática de consentimento ao Termo de Uso e de Políticas de Privacidade, já que o cliente, ao assiná-lo, dá ciência do que está sendo utilizado (Gonçalves, 2022). São comuns operações de lavagem de dinheiro nas *fintechs*, crime este previsto no art. 9 da Lei nº 9.613/98.

Art. 9º- Sujeitam-se às obrigações referidas nos arts. 10 e 11 as pessoas físicas e jurídicas que tenham, em caráter permanente ou eventual, como atividade principal ou acessória, cumulativamente ou não: (Redação dada pela Lei nº 12.683, de 2012). I - A captação, intermediação e aplicação de recursos financeiros de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira.

Gonçalves (2022) aponta que a diminuição dos riscos na lavagem de dinheiro é relevante já que as *fintechs* podem ser condenadas caso uma suposta operação envolvendo esse crime seja realizada por um cliente que utiliza seus serviços e as instituições não comuniquem aos órgãos competentes. O Estado, isoladamente, não é capaz de prevenir ou combater o crime de lavagem de dinheiro, porque existe complexidade e sofisticação nesse tipo de crime, cada vez mais estruturado e organizado.

Mota (2016, p. 3) compreende como *back-office* “um departamento administrativo que se encontra nos bastidores de uma empresa e que presta serviços ao *front office*”. Todo o trabalho de apoio desse departamento encontra-se interligado com um variado leque de outros departamentos existentes na empresa.

Existem metodologias de gestão que são usadas nos controles internos, tal como as do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), criada nos Estados Unidos em 1985 para a preservação de fraude. É um modelo que pontua o processo de avaliação do controle interno como um mecanismo de monitoramento e gestão de risco visando atingir objetivos e não apenas ao monitoramento dos riscos de origem financeira ou de resultados escriturais, com base na ética, na efetividade dos controles internos e na governança corporativa (Farias, 2009, Paixão, Oliveira, & Lima, 2019).

Houve a publicação de dois volumes do COSO, o COSO I e II. No primeiro volume houve a definição de cinco componentes: ambiente de controle, avaliação e gerenciamento de riscos, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento (Farias, 2009). Já no modelo COSO II, ao invés de cinco componentes, houve a ampliação para oito: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. Assim, a principal diferença observada entre os modelos é a abordagem do risco, já que no COSO I são quatro componentes: fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos e respostas ao risco (Farias, 2009).

A pesquisa de Farias (2009) verificou e avaliou as atitudes, imagens e comportamentos dos funcionários de um banco em relação à sua percepção sobre as atividades de controles internos em suas organizações, incluindo o alinhamento desses controles aos objetivos estratégicos de negócio até a relação entre custo e benefício desses controles. Os resultados revelaram uma relação positiva entre a adequada implementação de controles internos e o desempenho operacional das empresas entre a população pesquisada. Por outro lado, verificou-se falha nos controles internos e nos objetivos estratégicos, o que permite concluir que muito deve ser feito também pelos gestores em prol da melhoria dos controles.

2.4.1 Compliance e auditoria interna

O *compliance* originou-se nas instituições financeiras americanas (Banco Central Americano), em 1913, visando à constituição de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável. A partir de 1992, houve a implantação do *compliance*, constituído por políticas, processos e organização de atividades objetivando consolidar as instituições por meio de ações de gerenciamento dos negócios: cumprimento das leis e normas, ética e conduta, aspectos concorrenciais e socioambientais, contratos com terceiros, normas contábeis, entre outros (FEBRABAN, 2018; Nakamura, E., Nakamura W., & Jones, 2019; Linhares, 2016).

O *compliance* é “uma função instituída nas organizações que lhes assegura a aderência de regras legais, regulamentares, às políticas internas e às boas práticas do mercado, evidentemente

alinhadas aos objetivos globais da organização” (Rizzo, 2013, p. 21). Sendo assim, pode ser considerada uma “[...] ferramenta que as instituições utilizam para nortear a condução dos próprios negócios, proteger os interesses de seus clientes e salvaguardar o seu bem mais precioso: a reputação.” (Canderolo, 2012, p.13), o que controla os “riscos de *compliance*, isto é, o risco de imagem e o risco legal, a que se sujeitam as instituições no curso de suas atividades” (Canderolo, 2012).

A boa governança corporativa depende do trabalho em conjunto entre a área de *compliance* e de auditoria interna, que trabalham juntas, porém mantendo cada uma sua função. Assim, a governança corporativa é um sistema utilizado dentro das organizações que visa administrar, monitorar e incentivar a ausência de erros em uma organização. Para isso, ela conta com um modelo de gestão que envolve os administradores, sócios e todo o corpo integrante da empresa (Brum, 2016).

Nesse contexto, a governança corporativa pode ser compreendida como um conjunto de processos e de boas práticas que irá auxiliar o mercado de negócios a conseguir maior transparência dos relatórios organizacionais, pretendendo-se, com isso, aumentar a confiança entre todas as partes interessadas (Costa & Nogueira, 2020).

A Tabela 16 contém as diferenças e semelhanças entre o *compliance* e a auditoria interna.

Tabela 16
Atividades desempenhadas pelo compliance e auditoria interna

<i>Compliance</i>	Atividade	Auditoria interna
Vital aos processos de governança corporativa da organização.	semelhante	Vital aos processos de governança corporativa da organização.
Desempenha suas funções de forma independente.	semelhante	Desempenha suas funções de forma independente.
Utiliza os relatórios da auditoria interna, quando cabíveis e disponibilizados.	semelhante	Utiliza os relatórios do <i>compliance</i> , quando cabíveis.
Complementa as funções desempenhadas pela auditoria interna, mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.	semelhante	Complementa as funções desempenhadas pelo <i>compliance</i> , mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.
Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.	semelhante	Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.
Subsídia o gerenciamento dos processos, monitorando a conformidade com as diretrizes estabelecidas pela organização.	diferente	Avalia a aderência e integridade dos processos e de controles internos da organização, aferindo se estes estão adequados às diretrizes estabelecidas pela organização e normas emitidas pelos reguladores.
Aponta a falha, podendo recomendar a solução, auxiliando no seu monitoramento.	diferente	Aponta a falha, podendo ou não recomendar solução. Não se envolve na elaboração e implementação da solução, porém avalia se a falha apontada foi corrigida e o risco relacionado, mitigado.
Executa trabalhos de forma rotineira e permanente, com vistas a assegurar a existência de um sistema de controle interno efetivo, consoante as diretrizes estabelecidas pela alta administração.	diferente	Executa trabalhos de forma regular, com base em cronograma previamente elaborado, por mecanismo de avaliação dos principais riscos e ameaças aos objetivos da organização, com a finalidade de aferir o cumprimento das diretrizes estabelecidas e instituídas pelo conselho de administração e/ou pela alta administração, bem como leis e regulamentos.

Nota. FEBRABAN, (s/d, p.14).

Analisando-se os dados acima, nota-se que a auditoria interna presta serviços de avaliação pontual e consultoria, presando a qualidade dos ativos da empresa, cooperando na melhoria da

eficácia dos processos, operações e resultados, permitindo, assim, que a alta administração alcance seus objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade (FEBRABAN, s/d).

As conclusões da auditoria interna são benéficas para o Conselho de Administração e a gestão de linha nas áreas auditadas, realizada por meio de avaliação sistemática e disciplinada das políticas, procedimentos e operações que a administração implementa para garantir a realização dos objetivos da organização e por meio de recomendações para melhorias (Dumitrescu & Bobitan, 2016). Para os bancos, a auditoria interna é essencial para melhorar a gestão de ativos, levando a um melhor desempenho financeiro (Ondieki, 2013).

Já no processo de assessoria, o *compliance* determina normas e procedimentos que serão apontados, avaliados, verificados e monitorados, de acordo com os riscos e controles existentes elaborados pela empresa. O *compliance* incorpora os pontos reportados pela auditoria interna até que sejam regularizados, configurando a interseção dessas duas áreas (FEBRABAN, s/d; Nakamura, E., Nakamura W., & Jones, 2019).

De acordo com Nakamura, E., Nakamura, W. e Jones (2019), deve haver periodicidade nas auditorias internas para que haja adequação dos controles, verificação da qualidade, cumprimento de metas e, assim, da efetividade. Nesse contexto, a pesquisa realizada por Ondieki (2013) estabeleceu o efeito da auditoria interna no desempenho financeiro dos bancos comerciais no Quênia. Para isso, foram utilizados 43 bancos, dentre os quais 20 foram selecionados de acordo com seu tamanho: 5 grandes instituições bancárias, 10 bancos de médio porte e 5 bancos de pequeno porte. Os resultados da investigação revelaram uma maior variação no desempenho financeiro dos bancos comerciais devido a mudanças nos padrões de auditoria interna, independência da auditoria interna, competência profissional e controle interno, apontando que as mudanças no desempenho financeiro dos bancos comerciais podem ser contabilizadas por mudanças de normas. Observou-se, também, forte relação positiva entre o desempenho financeiro dos bancos comerciais e as normas de auditoria interna, independência da auditoria interna, competência profissional e controle interno (Ondieki, 2013).

As instituições financeiras brasileiras foram pioneiras na identificação da necessidade de *compliance* e de controles internos nas suas atividades de intermediação financeira, uma vez que tais funções são exigidas por meio do modelo regulatório administrativo, sobretudo em cumprimento às determinações do CMN, que estabelece parâmetros de cumprimento dos Acordos de Basiléia, assim como outros de que o Brasil é signatário, orientando por meio de resoluções, normas e atos administrativos. Adicionalmente, em sede de legislação aplicada, verifica-se a necessidade de atendimento às obrigações de *compliance* na Lei Complementar nº 105/01 (Lei do sigilo de informações de operações financeiras), na Lei nº 12.529/11 (Defesa da Concorrência), na Lei nº 12.683/12 (Lavagem de Dinheiro) e na Lei nº 12.846/13 (Anticorrupção).

O estudo de Silva (2019) comparou o nível de maturidade do Setor de *Compliance* dos quatro maiores bancos brasileiros (Itaú/Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil e Santander), por meio das informações divulgadas por estes em seus sites e outros meios. Os fatores considerados para a análise foram: canal de denúncia; relatório anual de avaliação de riscos de *compliance*; independência do setor do *compliance*; código de ética e integridade possui comitê de auditoria?; passa pelo conselho de administração a aprovação para as políticas de *compliance*?; possui certificações relativas à integridade e *compliance*?; treinamentos e capacitações em ética e integridade possuem comitê de *compliance*?; realização de *due diligencies* de *compliance* periodicamente; e criação de indicadores para verificação do programa de *compliance*. A Tabela 17 mostra os fatores analisados por instituição.

Tabela 17
Fatores analisados por instituições financeiras

Fatores	Itaú	Bradesco	Santander	Banco do Brasil
Canal de denúncia	Sim	Sim	Sim	Sim
Relatório anual de avaliação de riscos de <i>compliance</i>	Não, dentro do relatório de gestão de riscos	Não, dentro do relatório de gestão de riscos	Não, dentro do relatório de gestão de riscos	Não, dentro do relatório de gestão de riscos
Independência do setor de <i>compliance</i>	Não especifica	Não especifica	Sim	Sim
Código de ética e integridade	Sim	Sim	Sim	Sim
Possui comitê de auditoria?	Sim	Sim	Sim	Sim
Passa pelo conselho de administração a aprovação para as políticas de <i>compliance</i> ?	Sim	Não, apenas o código de ética	Não, apenas o código de ética	Sim
Possui certificação relativa à integridade e <i>compliance</i> ?	Não menciona	Não menciona	Não menciona	Não menciona
Treinamento e capacidade em ética e integridade	Sim	Sim	Sim	Sim
Possui comitê de <i>compliance</i> ?	Não	Sim	Sim	Não
Realização de <i>due diligencies</i> de <i>compliance</i> periodicamente?	Sim	Sim	Sim	Sim
Criação de indicadores para verificação do programa de <i>compliance</i>	Sim, mas não especifica os indicadores	Sim	Sim, focado em lavagem de dinheiro	Não menciona

Nota. Silva (2019, p. 55).

Silva (2019) verificou que cada instituição possui um nível de maturidade diferente, quando os dados da Tabela 17 são comparados item a item. O Banco do Brasil, referente à constituição de um comitê de *compliance*, não apresenta resultados satisfatórios em comparação com as demais entidades. Assim, foi constatado que os bancos privados possuem, de fato, maior desenvolvimento quanto aos quesitos relativos à integridade em relação ao público analisado. O desempenho do Bradesco é, na maioria das vezes, acima daqueles executados pelas outras organizações bancárias.

Linhares (2016) aponta o uso da ferramenta de *compliance* em instituições financeiras como meio de prevenção à lavagem de dinheiro tais como: a) a política do *Know Your Customer*, juntamente com o cadastro de clientes e a identificação de pessoas politicamente expostas, b) monitoramento, registro e reporte das operações financeiras suspeitas ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF); c) avaliação de novos produtos e serviços focados nos riscos de lavagem de dinheiro; d) treinamento de funcionários em conjunto com a disseminação do código de conduta.

O controle interno tem também o papel de identificar e minimizar a ocorrência de fraudes. No âmbito das instituições financeiras a fraude é categorizada em quatro grupos, que são declarações fraudulentas, uso indevido de ativos (apropriação indébita de ativos), corrupção e fraude relacionada a computadores (Rapani & Malim, 2020). Nesse contexto, os objetivos do controle interno nessas instituições serão alcançar metas de eficiência operacional, a elaboração de relatórios que sejam confiáveis e objetivos de *compliance* que estejam alinhados com as leis e regulamentos aplicáveis (Dowell, Klamm, & Andersen (2020). No que tange às *fintechs*, a presença dos controles internos também visa à prevenção de lavagem de dinheiro (Gonçalves, 2022).

Complementa Arenas e Loebbecke (2016) que também serão objetivos do controle interno tornar as demonstrações financeiras confiáveis, sendo tal quesito muito importante para as instituições financeiras, tendo em vista que para suas operações comerciais a administração exige informações precisas. Portanto, espera-se que a existência de controle interno forneça dados

confiáveis, pois a existência de dados ou registros permite a elaboração de relatórios financeiros confiáveis.

Uma pesquisa realizada pela *Ernst and Young* indicou que quase 82% de todas as fraudes organizacionais foram perpetradas por funcionários (Su, Nicolaidis, & Trafford, 2019). Demonstrações financeiras fraudulentas podem ser descritas como uma distorção material intencional das demonstrações financeiras de uma empresa (Chinniah, 2015). Suh, Nicholaidis e Trafford (2019, p. 258) definem uma demonstração financeira fraudulenta como “um processo intencional de engano pela administração da empresa” em demonstrações financeiras materialmente enganosas. Nyakarimi e Karwirwa (2015) afirmam que a falsificação e manipulação de registros financeiros levam a relatórios financeiros fraudulentos.

Kabuye et al. (2017) expõem que a má aplicação e interpretação das normas contábeis ou manipulação das práticas contábeis são duas maneiras pelas quais as organizações criam relatórios financeiros fraudulentos. Pesquisas anteriores sobre o assunto identificaram que as organizações que cometem fraudes nas demonstrações financeiras têm historicamente um desempenho ruim (Carcello & Palmrose, 1994).

Suh, Nicholaidis e Trafford (2019) sugerem que a fraude nas demonstrações financeiras oferece riscos significativos para as empresas e tem o potencial de corroer quaisquer sucessos que as empresas possam ter alcançado. Relatórios financeiros fraudulentos tiveram um efeito prejudicial em muitas organizações. Alguns desses efeitos incluem reputação adversa, relações comerciais ruins e perdas financeiras e motivacionais para o pessoal.

Ainda de acordo com Suh, Nicholaidis e Trafford (2019) existem seis fatores convincentes de relatórios financeiros fraudulentos. Eles incluem crescimento rápido, ambiente de controle fraco, foco da administração em cumprir as projeções de lucros, evasão da administração, status de propriedade, a interação entre um controle interno fraco e uma atitude agressiva da administração em relação aos controles internos.

2.5 Pesquisas empíricas recentes

Realizou-se, para esta pesquisa, uma revisão de literatura de artigos científicos publicados nos últimos 5 anos, em português e inglês, no Google Acadêmico, com as seguintes palavras-chave: *compliance*, auditoria interna (*internal audit*), bancos (*banks*), instituições financeiras (*financial institutions*) com foco nos bancos brasileiros, sendo excluídos artigos que retornaram resultados muito específicos de bancos em outros países, devido às particularidades da estrutura bancária de cada país. O resultado dessa busca encontra-se resumido na Tabela 18.

Tabela 18
Autores analisados na pesquisa

Autor	Objetivo	Método	Resultados
Linhares (2016)	Identificar a ferramenta <i>compliance</i> como meio de prevenção ao crime de lavagem de dinheiro nas instituições financeiras, apresentando os mecanismos necessários para coibir essa prática.	Pesquisa descritiva, de cunho bibliográfico	Uso de ferramentas de <i>compliance</i> em instituições financeiras é relevante como meio de prevenção à lavagem de dinheiro.
Tassi (2018)	Analisar os tipos de fraudes e crimes de lavagem de dinheiro ocorridos em instituições financeiras e como a auditoria interna pode atuar na	Pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa, estudo de caso	Auditoria interna, <i>compliance</i> e os controles internos são ferramentas indispensáveis no combate e na prevenção a crimes de lavagem de dinheiro, à medida em que contribuem para a cultura da

Continua

	prevenção deste tipo de ocorrência.		prevenção no cotidiano das instituições financeiras, que são muito visadas por organizações criminosas e por pessoas envolvidas com lavagem de dinheiro.
Freitas e Fontes Filho (2018)	Investigar o processo de incorporação da Função de Auditoria Interna (FAI) ao sistema de governança dos bancos brasileiros, contrapondo as perspectivas da teoria de agência e institucional, a partir de sua vinculação obrigatória ao Conselho instituída pela publicação pelo BACEN da Resolução 2.554/1998.	Estudo qualitativo (entrevista), exploratório e descritivo	Há interação de três fatores que impulsionam a FAI: 1º: evolução do negócio bancário, que alterou seu escopo da base operacional, formada por agências bancárias, para processos estratégicos. 2º: regulação, pois passou a exigir avaliações específicas à FAI, relacionadas ao Sistema de Controles Internos, gerenciamento de riscos e de capital, ao mesmo tempo que imputou ao Conselho a responsabilidade por monitorá-los. 3º: convergência de premissas e práticas, que moldou sua atuação ao exercer pressão normativa, via profissionalização, e mimética, via adoção de melhores práticas, que tendem a padronizar seu escopo e forma de atuação.
Nalukenge, Nkundabanyanga e Ntayi (2018)	Estabelecer a relação entre governança corporativa, cultura ética, Controles Internos sobre Relatórios Financeiros (ICFR) e cumprimento das Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (IFRS) por instituições de microfinanciamento (MFIs).	Estudo qualitativo transversal (entrevista)	Governança corporativa, cultura ética e ICFR, cada um contribui significativamente para o cumprimento do IFRS. Além disso, tanto a governança corporativa quanto a cultura ética estão significativamente associadas ao ICFR. No entanto, o cumprimento do IFRS pelos IFIs é melhor aprimorado pela governança corporativa e cultura ética através do ICFR.
Bezerra (2017)	Analisar a aderência dos comitês de auditoria dos principais bancos no Brasil ao normativo específico da categoria (Resolução CMN 3.198/2004), buscando associações com as recomendações do Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria do IBGC.	Pesquisa descritiva, de cunho bibliográfico e documental	A composição do comitê de auditoria variou de três a seis integrantes, atendendo o mínimo estabelecido pela Resolução 3.198/2004, e foi identificado que em 25 bancos, onde a soma dos membros do comitê de auditoria totalizou 93, 49 eram diretores da própria instituição financeira, havendo 10 comitês de auditoria formados exclusivamente por seus diretores. Somente 4 comitês foram formados unicamente por membros independentes. Há aderência dos comitês de auditoria dos bancos da amostra à Resolução 3.198/2004, embora tenham sido encontradas falhas de clareza e evidenciação nos relatórios resumo. Há esforços por parte do comitê de auditoria de algumas instituições na adoção de recomendações emitidas pelo IBGC. Os comitês dos principais bancos brasileiros são formados em sua maioria por diretores dos bancos, o

Continua

			Conclusão
			que embora esteja adequado à Resolução 3.198/2004, compromete a independência do comitê de auditoria.
Costa e Nogueira (2020)	Analisar a percepção dos gestores de um Banco público de Goiânia no Estado de Goiás sobre a aplicação das práticas de governança corporativa, quanto a adoção, benefícios, desafios percebidos, bem como o grau de discordância e concordância entre os gestores.	Análise qualitativa exploratória Utilização de roteiro com questões estruturadas	A adoção das práticas de governança é essencial para perpetuação das organizações no mercado de capitais.
Magalhães (2020)	Analisar a evolução da estrutura de governança corporativa no Banco do Nordeste, durante o período de 2010 a 2018.	Pesquisa documental a partir de uma análise dos relatórios de sustentabilidade do Banco do Nordeste	O papel desempenhado pela comissão de ética do banco reforça a ideia da organização de que toda essa gestão voltada a prevenção à lavagem de dinheiro, treinamento e conscientização dos funcionários anualmente são importantes ferramentas de controle com o intuito de gerar valor.
Pham, Dao e Bui (2020)	Investigar o impacto do controle interno no risco de crédito de bancos comerciais de ações conjuntas no Vietnã de 2007 a 2018.	Pesquisa documental a partir de uma análise dos relatórios de bancos comerciais no Vietnã.	Cinco elementos de controle interno têm impacto no risco de crédito bancário, a saber: ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento. Para fatores de características dos bancos, o tamanho do banco e a alavancagem financeira têm um impacto negativo no risco de crédito dos bancos, e a idade do banco tem um efeito positivo. Para os fatores macroeconômicos, a inflação tem um impacto positivo e o crescimento econômico tem um impacto negativo no risco de crédito dos bancos.

Ao avaliar os estudos atuais, nota-se que a grande maioria deles provêm de análises qualitativas, que mostram o papel da auditoria interna e o uso de ferramentas de *compliance*.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem por objetivo geral identificar as respostas contingentes no controle interno das instituições bancárias, perante o ingresso das *fintechs* no mercado bancário. Para isso, propõe-se a realização de uma pesquisa descritiva, com base em análise documental. Esse tipo de análise é utilizado quando a fonte de coleta de dados é restrita a documentos, escritos ou não, compilados na ocasião da pesquisa pelo autor (fontes primárias) e podem ser feitas quando o fato ou fenômeno ocorre, ou depois, ou seja, transcritos de fontes primárias contemporâneas (Marconi & Lakatos, 2007).

3.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados através de análise de documentos e levantamento de dados. Para a coleta foram usados relatórios (Formulário de Referência, Relatório Integrado e Formulário 20-f) divulgados nos sites de Relações com Investidores (RI) das três maiores instituições financeiras privadas do Brasil (Itaú/Unibanco, Bradesco e Santander), publicações acadêmicas e em outros sites das empresas, nos fiscais entre 2017 e 2021.

Uma vez que se pretendeu identificar os ajustes contingentes, as análises partiram da inferência sobre os padrões de controle interno existente até o ano de 2017, e a partir de então, em virtude da publicação do Decreto nº 9544 em 29 de outubro de 2018, avaliar e inferir as respostas contingentes nos controles internos desses bancos.

3.2 Coleta e análise de dados

A análise de dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, dos relatórios publicados pelas instituições bancárias, conforme recomendado por Bardin (2004) contemplando: pré-análise, codificação, categorização e inferência.

A fase de pré-análise caracterizou-se pelos procedimentos de leitura preliminar, formulação de questões investigativas e variáveis de interesse, relacionando a respostas contingentes nos sistemas de controle interno decorrentes do ingresso das *fintechs* no sistema bancário nacional. Quanto à fase de codificação, definiram-se as regras de recorte do texto a partir da forma metodológica, para o considerado uma evidência de ajustes contingentes nos sistemas de controles internos, e para tanto buscaram-se palavras, frases ou imagens que possibilitaram identificar que tais mudanças ocorreram. Conforme o roteiro sugerido por Bardin (2004, p. 101), definiu-se como regra de enumeração a frequência de ocorrências em cada uma das categorias tratadas seguindo as respectivas regras de codificação, conforme descrito anteriormente.

A fim de operacionalizar as análises, utilizou-se o software NVIVO, que suporta métodos qualitativos a variados de pesquisa em textos e imagens, possibilitando organizar e analisar dados não estruturados ou qualitativos, tais como textos ou imagens.

Avaliaram-se evidências que, ao longo dos anos, possibilitaram inferir sobre as respostas contingentes ocorridas nos sistemas de controle dos bancos Bradesco, Itaú/Unibanco e Santander em face do ingresso das *fintechs* no sistema bancário brasileiro.

3.3 Modelo conceitual

A seguir, apresenta-se o guia conceitual que norteou a busca das evidências nos documentos avaliados. Para cada possível fator contingente foram apresentadas questões posteriormente avaliadas nos documentos.

Tabela 19

Modelo conceitual para suporte à investigação empírica

Tipo de Fator Contingente	Tipo de alteração nos Controles Internos	Expressões	Referência
Estratégia	Tamanho da empresa. As empresas configuram seus sistemas de controle de acordo com sua estratégia.	Pilares estratégicos, desenvolvimento de produtos, concorrência, oportunidades e ameaças.	Linhares e Oliveira (2016), Otley (1999), Rahman e Marjerison (2020)
Ambiente	O risco de fraude imposto pela incerteza ambiental pode ser grave ou tolerável e afetar o nível de controle interno que será necessário para gerenciar o risco de fraude. Diferentes ambientes necessitam diferentes estilos de estrutura organizacional.	Ética, saúde e segurança no trabalho, bem-estar, social, diversidade, inclusão, qualidade de vida, remuneração, benefícios, desenvolvimento profissional, treinamento, reconhecimento e retenção de talentos.	COSO (1992, 2017)
Tecnologia	A tecnologia da informação pode auxiliar na disseminação de informações e na gestão do processo de controles para garantir uma intervenção oportuna.	Segurança da informação, segurança cibernética, gestão de acessos, dispositivos de segurança, prevenção a lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo (PLDFT), proteção de dados e privacidade.	Gorla e Lavarda (2012), Suh, Nicolaides e Trafford (2019).
Gestão	As organizações tendem a se tornar mais especializadas, sofisticadas e exigem sistemas de controles expandidos para enfrentar esses novos desafios.	Gestão de riscos, gestão de capital, <i>compliance</i> , controle interno, auditoria interna, governança, ouvidoria, gestão corporativa, governança e comitê de auditoria.	Chinniah (2015), Linhares e Oliveira (2016), Nyakarimi e Karwirwa, 2015.
Estrutura	Tamanho de uma organização influencia seus métodos e sistema de gestão. Os problemas de controle são proporcionais ao tamanho das organizações. Crescimento das organizações tornam-nas mais especializadas e sofisticadas.	Quantidade de funcionários, quantidade de agências, postos de atendimento, quantidade de transações no caixa, caixas eletrônicos, <i>mobile</i> , <i>internet banking</i> , segurança física e patrimonial.	Nyakarimi e Karwirwa (2015), Suh, Nicolaides e Karwirwa (2019), Ferramosca, D'Onza e Allegrini, (2017), Dowell, Klamm e Andersen (2020).

Dessa forma, buscou-se responder às perguntas apresentadas na Tabela 20:

Tabela 20

Perguntas norteadoras

Contexto	Perguntas
Estratégia	Quais foram as principais ações para conseguir concorrer com as inovações proporcionadas pelas <i>fintechs</i> ?
Ambiente	Quais ações foram voltadas para investimento no ambiente interno da organização?
Tecnologia	Quais foram as inovações tecnológicas implementadas?
Gestão	Como pode ser definida a gestão para controle, auditoria e <i>compliance</i> no ambiente interno?
Estrutura	Estruturalmente, a organização investiu no crescimento presencial ou investiu no on-line?

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Critérios de análise

Para desenvolvimento desta pesquisa, foram analisados relatórios e formulários disponibilizados publicamente pelas organizações a serem estudadas. Utilizou-se *software* para análise qualitativa dos dados.

Para seleção dos bancos a serem estudados, foram considerados aspectos como porte no mercado financeiro, atuação no Brasil e importância para o mercado brasileiro, o que levou à seleção dos três principais e maiores bancos privados em atuação no mercado financeiro brasileiro: Itaú, Bradesco e Santander.

O Banco Itaú/Unibanco SA, popularmente chamado de Itaú, é o maior banco privado do Brasil na atualidade e está entre os trinta maiores do mundo. Com sua sede na metrópole São Paulo, ele foi criado em 2008, sendo resultante da fusão realizada entre o Banco Itaú e o Unibanco. Essa fusão gerou o maior conglomerado financeiro do hemisfério sul do globo.

No Brasil, o Itaú possui mais de 5 mil agências espalhados nas cinco regiões, sem contar caixas eletrônicos e pontos de atendimento, composto por quase 100 mil colaboradores e mais de 50 milhões de clientes. Sendo uma empresa de capital aberto, ele possui quase 100 mil acionistas com uma carteira de ativos na média de 1,43 trilhão de reais.

O Banco Bradesco foi fundado em 1943 no interior do estado de São Paulo com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sendo um banco de porte pequeno, ele tinha foco em “pequenos” cliente, como pessoas comuns e pequenos comerciantes, uma proposta diferente dos grandes bancos da época. Três anos após sua fundação, o Bradesco transferiu sua sede para a grande São Paulo, e atualmente sua sede está localizada em Osasco. Com ações negociadas em três bolsas de valores diferentes (São Paulo, Nova Iorque e Madrid), em 2021 registrou 21,9 bilhões de reais em lucro líquido.

O Bradesco participou de diferentes e diversas aquisições em toda sua história, além de ser um banco pioneiro desde sua fundação, responsável por diferentes introduções de ferramentas e tecnologias nos atendimentos bancários brasileiros e, em 2010, o Bradesco atingiu a marca de primeiro banco a estar presente em todos os municípios do país.

O Banco Santander foi fundado em 1857 e possui sua sede na Espanha, sendo que atualmente ele é resultante da fusão entre Banco Santander e Banco Central Hispano (BCH) em 1999, sendo hoje o banco mais importante da zona do euro. Uma de suas subsidiárias encontra-se no Brasil desde 1982, com sede em São Paulo, sendo o terceiro maior banco privado do país e a maior operação do Grupo Santander fora da Europa. Ao longo dos anos, o Santander tem crescido no Brasil participando de grandes aquisições de importantes privatizações.

Presente no território brasileiro abrangendo todas as direções, o Santander tem atuado por meio de agências, postos de atendimento bancário e máquinas de autoatendimento, seu atendimento é voltando tanto para pessoas quanto para organizações.

4.1.1 Pré-análise

Após a coleta dos relatórios necessários, todos os dados coletados foram revisados e classificados, com subcategorias definidas para cada tipo de relatório e período.

Não houve leitura sistemática dos materiais reunidos para desenvolver uma compreensão sólida dos conceitos e significados básicos. As seguintes noções, segundo Bardin (2004), regem o estágio de organização:

- Interação inicial com ferramentas de coleta de dados (leituras flutuantes);
- Criação do corpus (toda a quantidade de conhecimento sobre um assunto);
- Criar hipóteses com base no conteúdo (sugerir explicações e argumentos, que podem ser validados ou descartados);

Para isso, foram utilizadas as seguintes orientações (Bardin, 2004):

- Rigor, em que todos os aspectos foram minuciosamente investigados e nada foi esquecido ou ignorado;
- Validade estatística, em que a amostra deve ser representativa de toda a população;
- Homogeneidade, em que todos os dados devem ser sobre a mesma coisa, coletados usando os mesmos métodos e inseridos pelo mesmo pessoal;
- Relevância, sendo que o material deve ser relevante para o assunto e objetivos da pesquisa;
- Além da ênfase no isolamento, em que os documentos devem ser exclusivos da pesquisa, e um elemento não pode ser classificado em mais de uma categoria.

Dessa forma, os instrumentos da leitura flutuante foram: Relatórios Integrados dos referidos Bancos referentes aos anos de 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021, Formulários F-20 dos referidos Bancos referentes aos anos de 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021 e Formulários de Referência dos referidos Bancos referentes aos anos de 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021.

As diversas observações dessas fontes possibilitaram a demonstração de uma sistematização de conceitos essenciais à luz da pesquisa, o que aprimorou as fases seguintes e o desenvolvimento do texto analítico deste estudo.

A fonte de leitura flutuante inicial foi a transcrição dos dados. Dependendo dos objetivos ou pressupostos do estudo, os índices ou categorias selecionadas foram então categorizados em indicadoras ou temas. Identificamos temas recorrentes no texto e os transformamos em unidades de categorização equivalentes para análise temática e coleta de dados (Bardin, 2004).

Foi possível formular as questões de pesquisa e criar ensaios de pesquisa hipotéticos com base na literatura disponível. Assim, pretendeu-se desenvolver um referencial teórico e/ou pragmático a partir da análise de dados. A hipótese, por outro lado, é uma afirmação provisória que tenta ser testada (confirmada ou informada) usando procedimentos analíticos. Pensamento intuitivo que dorme até ser submetido a uma checagem completa de fatos (Bardin, 2004).

4.1.2 Codificação

Na etapa seguinte, codificação, são utilizados indicadores, identificadores que permitem recuperar o conteúdo da mensagem nas comunicações. Existem muitos métodos de codificação disponíveis para capturar os resultados da análise temática, que incluem operações para dividir o texto em unidades de classificação relacionadas (Bardin, 2004).

Diferentes técnicas de codificação foram usadas para escolher as unidades de codificação no segundo estágio, também conhecido como estágio de exploração do material. No caso deste estudo, foram definidos o que é denominado “Casos” e distribuídos atributos, dos quais foram selecionados os dados conforme o tipo de informação e o período em questão.

Como o objetivo desta pesquisa é o de avaliar o cenário bancário e financeiro pré e pós introdução das *fintechs* no mercado, foi considerado o período “pré” e “pós” como um dos critérios para análise.

Foram identificados dois cenários, também podendo ser denominados corte temporal. Nesse sentido, foram considerados os períodos “pré-*fintech*” e “pós-*fintech*”.

O período “pré-*fintech*” contempla os anos de 2017 e 2018, enquanto o período “pós-*fintech*” contempla os anos de 2019, 2020 e 2021. O principal fato para esse corte foi a publicação do Decreto 9.544, de 29 de outubro de 2018. Embora se tenha em mente que não é este decreto que autoriza a atuação de *fintechs* em solo brasileiro, aponta-se sua publicação como importante fator de impulsionamento para seu crescimento e popularização.

O decreto facilitou a incorporação de novas modalidades de instituições financeiras de capital estrangeiro, proporcionando substancial impulso ao seu desenvolvimento. Antes do referido ato normativo, o consenso de mercado era de que o capital estrangeiro só poderia ser admitido no capital social das instituições financeiras com a aprovação do Presidente da República, dificultando e demorando o aporte de recursos necessários à sustentação dessas operações.

Como consequência, o Decreto 9.544/18 atende aos anseios dos empreendedores *fintech* brasileiros ao permitir até 100% de investimento estrangeiro, possivelmente desburocratizando as *fintechs* relacionadas ao crédito. Devido a essa transição, abriram-se oportunidades para investidores internacionais entrarem no setor brasileiro de *fintech* de crédito.

A mudança foi vista com bons olhos pelos empresários, pois possibilitou novos investimentos potenciais, abrindo caminho para o avanço tecnológico e estrutural das *fintechs* e, melhor ainda, proporcionando às empresas a oportunidade ideal de captar recursos visando o crescimento orgânico ou inorgânico e a expansão de suas operações.

Dessa forma, identificou-se um cenário mais competitivo e com crescimento no número dos atores do mercado, seja na entrada de investidores para as empresas ou na captação e fidelização dos clientes. A competitividade de mercado enfatiza a necessidade de criação e ações que apontem um diferencial para o cliente e investidores, o que pode ser decisivo para ganhá-los frente aos concorrentes.

A estrutura orientadora das investigações qualitativas são as questões de pesquisa. A análise pode ser realizada nos níveis de palavra, frase, parágrafo ou assunto. As unidades graváveis incluem eventos, itens e pessoas. Antes que a codificação comece, tanto a unidade de registro quanto a unidade de contexto devem ser examinadas.

4.1.3 Categorização

Após a seleção da unidade de codificação, a categorização foi realizada em blocos refletindo categorias específicas que confirmam ou modificam aquelas contidas nos pressupostos originais e referenciais teóricos. Por compartilharem propriedades em diversas situações, fatos semelhantes podem ser agrupados em uma categoria que deve ser definida consistentemente e objetiva em todos os momentos.

O valor semântico (significado), sintático (organização da estrutura da frase), lexical (localização da palavra) e expressivo dos códigos podem ser classificados (o que o entrevistado queria dizer). Este critério deve ser considerado ao desenvolver um padrão para análise de conteúdo e, por extensão, uma abordagem científica para a pesquisa. Os pesquisadores deste estudo optaram por empregar critérios lexicais como padrão.

No caso do *software* utilizado, essa categorização foi feita conforme o que é denominado “Codes”, ou códigos, os quais foram separados de acordo com cada banco, para que estes fossem verificados individualmente.

Para uma melhor visualização das etapas e categorizações realizadas, foi desenvolvido o fluxograma apresentado na Figura 15:

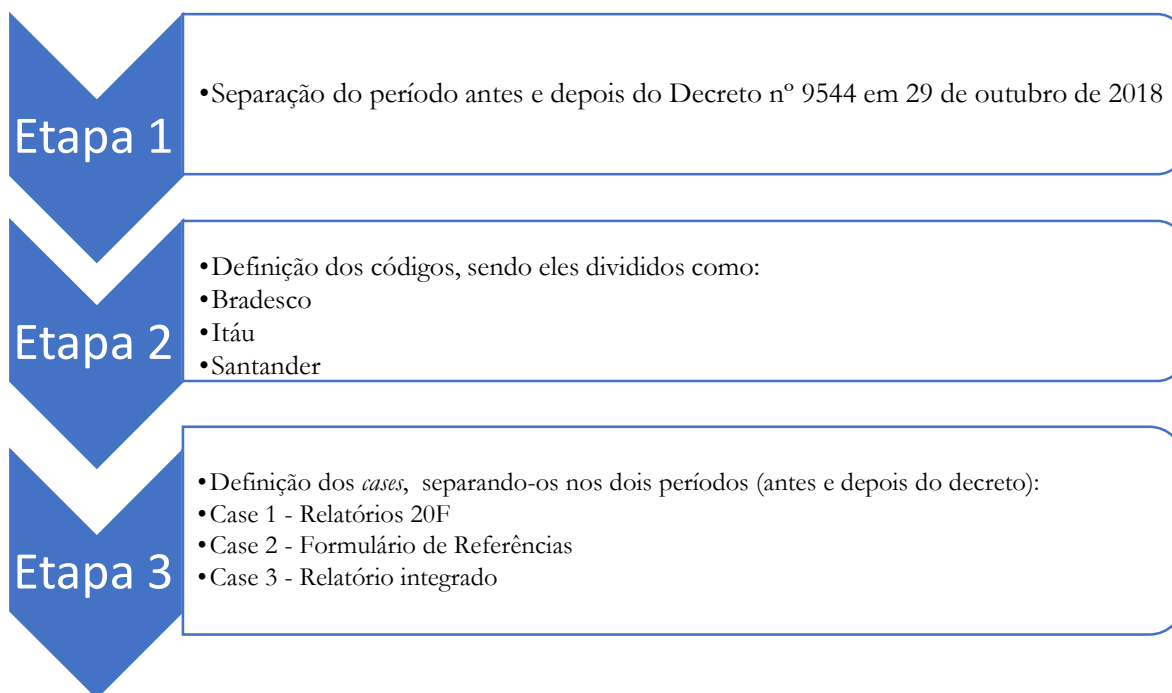


Figura 15. Fluxograma de descrição das etapas.

A partir das etapas apresentadas na Figura 15, foi desenvolvido o estudo de caso e alcançadas as inferências pertinentes ao estudo.

4.1.4 Inferências

O próximo estágio na análise de conteúdo é inferir e interpretar os resultados. O pesquisador tentará extrair informações relevantes e confiáveis dos dados brutos. Como o pesquisador está interessado no conteúdo latente dos materiais, isto é, o significado que está por trás do que é originalmente compreendido, essa interpretação deve ir além do conteúdo evidente.

A descrição analítica, guiada por hipóteses e referenciais teóricos, auxilia esse nível de indagação (Farago & Fonfoca, 2012). Categorizar as definições das categorias enfatiza o componente mais importante do estudo — as próprias categorias, utilizadas para fornecer uma comparação completa.

Como resultado, a análise de categoria requer a divisão do registro de texto em seus elementos componentes e reordená-los em grupos mais gerenciáveis. Como resultado, a técnica de codificação pode utilizar a repetição de palavras e/ou conceitos para gerar unidades de registro e, eventualmente, categorias preliminares de análise (Bardin, 2004). Inferir não implica supor involuntariamente, mas sim buscar suporte em ocorrências abstratas e tangíveis envolvendo transmissão e recepção de sinais.

As conclusões de inferência sempre serão um estudo dos significados ocultos do mundo ao nosso redor, o propósito real das palavras ditas e a profundidade do significado por trás de alguns comentários aparentemente superficiais.

Após um levantamento de 5 categorias iniciais (estratégia, ambiente, gestão, tecnologia e estrutura), foram mantidas as categorias para a definição de “intermediárias” que representam os agrupamentos que comunicam informações por meio de uma coleção de frases do texto, sendo sustentadas por um conceito/inferência norteadora (Silva & Fossá, 2015). Como primeiro passo,

interpretam-se os conteúdos e os conceitos teóricos dos instrumentos de pesquisa para identificar as primeiras categorias (Ferreira, 2000).

As categorias iniciais deste estudo foram determinadas a partir da interpretação do conteúdo dos relatos e das noções teóricas. Buscou-se uma síntese das categorias reconhecidas e estudadas, incluindo as hipóteses/questões sugeridas. Essa ideia depende da epistemologia dos resultados e interpretações do estudo, sendo um aspecto importante a ser lembrado.

4.2 Cases

4.2.1 Itaú

O primeiro *case* a ser apresentado pertence ao Banco Itaú. Conforme já apontado, o Banco Itaú é o maior banco presente no Brasil e figura entre os maiores na esfera global. Para tratamento e extração dos dados, foi necessário explorar os dados conforme segmentados na Figura 16:

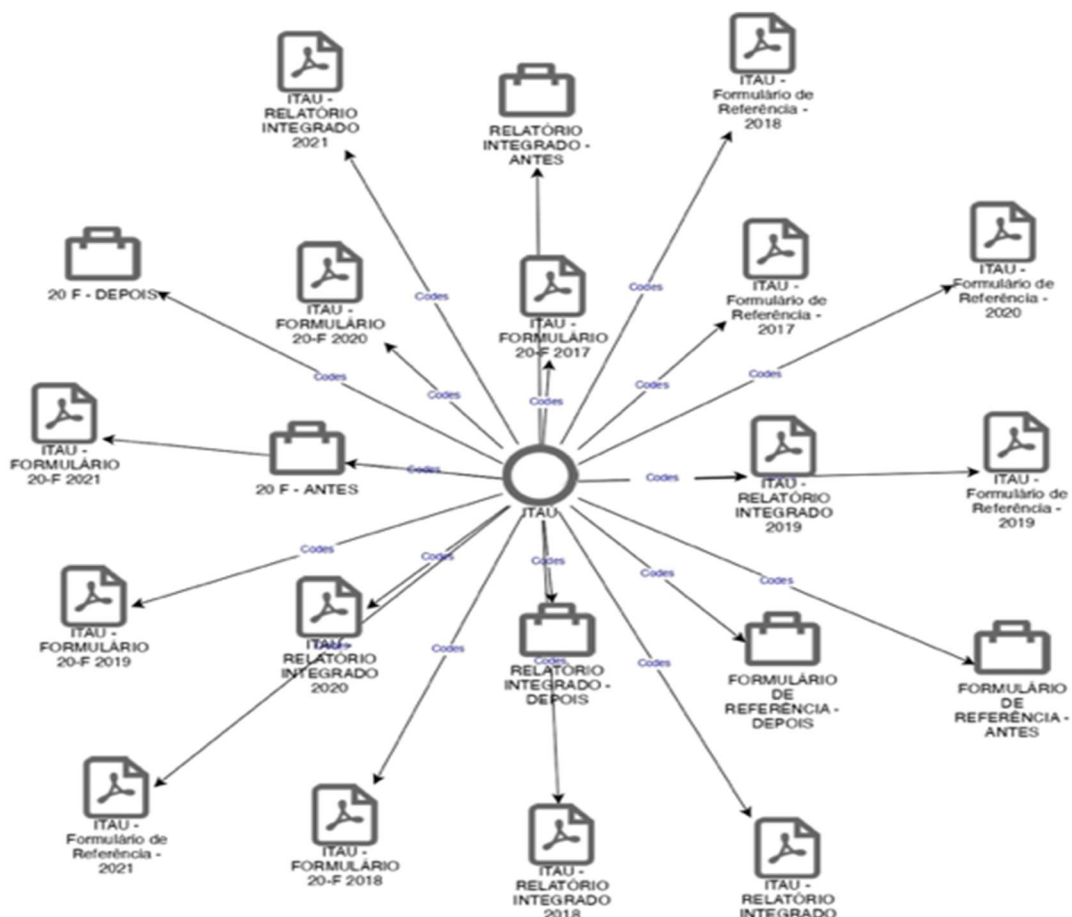


Figura 16. Diagrama de exploração - Banco Itaú.

Vale ressaltar que foram analisados um total de 15 relatórios da instituição em estudo, sendo estes selecionados respeitando-se os critérios anteriormente especificados, como tipo de relatório e ano a que a publicação se refere.

Seguindo, a Figura 17 apresenta um diagrama de mapa hierárquico, no qual é possível comparar nós e referências que foram codificados. Além disso, o mapa hierárquico apresentado permite evidenciar os principais relatórios codificados pelo *software* utilizado.

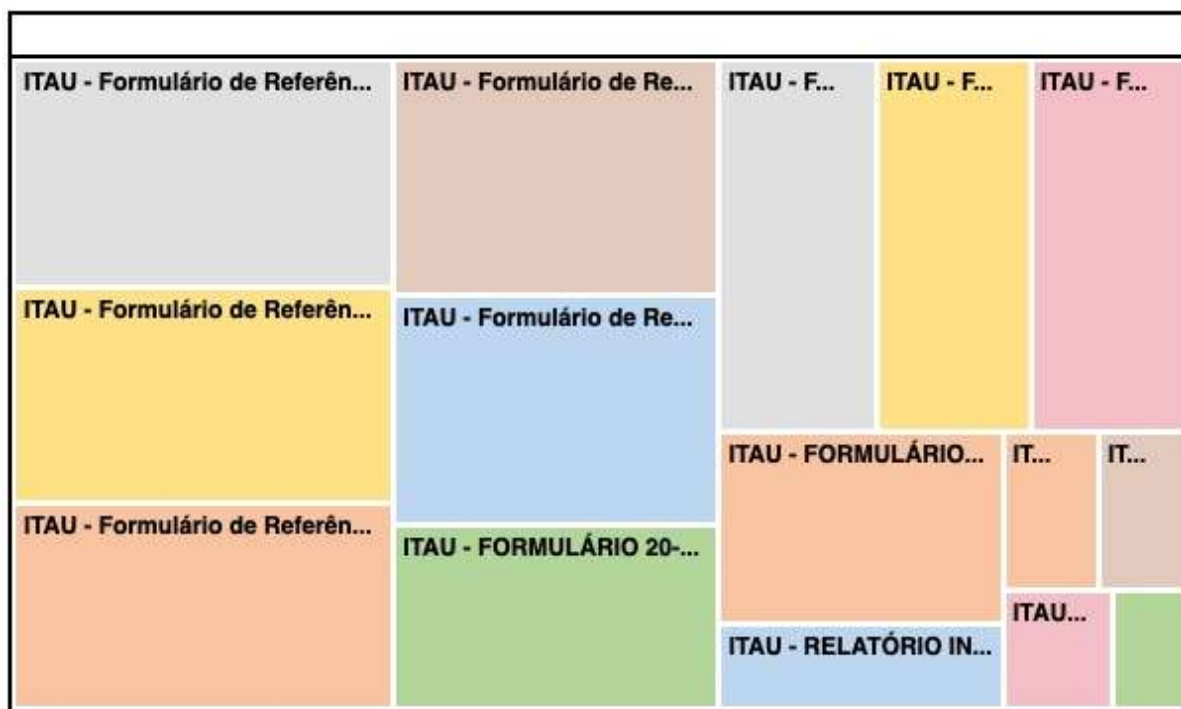


Figura 17. Diagrama de mapa hierárquico - Banco Itaú.

Nota-se que o diagrama de mapa hierárquico apresentado na Figura 17 aponta que os dados dos arquivos “Formulário de Referência”, tanto do período antes, quanto do período depois apresentaram mais nós codificados quando comparados aos demais.

Também foi disponibilizada nuvem de palavras da análise referente ao Banco Itaú (Figura 18). A nuvem aponta palavras utilizadas nos dados analisados, sendo contabilizadas suas variações no singular, plural, temporal e demais variações em um único agrupamento.



Figura 18. Nuvem de palavras Banco Itaú.

Nota-se que termos como administradores, desenvolvimento, sustentabilidade e responsabilidade receberam evidente destaque, apontando uma maior presença dessas palavras e suas variações.

Seguindo os procedimentos, a Tabela 21 traz os elementos indicadores do Banco Itaú, denominados unidades de registro, em concordância e coerência aos objetivos propostos. Foram incluídos na Tabela o número de ocorrências, os principais termos de pesquisa e também os termos que receberam destaque na nuvem de palavras da organização.

Tabela 21
Número de ocorrências de termos - Banco Itaú

Unidades de registro	Número de ocorrências no período “pré-fintech”	Número de ocorrências no período “pós-fintech”
Estratégia	522	995
Ambiente	174	216
Gestão	1.037	1.678
Tecnologia	217	371
Estrutura	785	1.302
Administradores	386	632
Desenvolvimento	262	497
Sustentabilidade	208	352
Responsabilidade	324	591

Os números da tabela, imediatamente descritos após as Unidades de Registro, indicam a frequência com que o termo foi replicado e estão agrupados metodologicamente como componentes suplementares em função dos objetivos do estudo. É fundamental destacar que a unidade de registro e as contribuições desta atividade estão relacionadas aos sistemas de controles internos dos bancos em discussão.

Analisando a Tabela 21, nota-se que os termos principais de busca foram mais frequentemente utilizados em seus relatórios e formulários no período “pós-Fintech”, o que pode indicar a implementação de novas iniciativas e realização de mudanças no Banco Itaú.

Seguindo, o *software* NVivo disponibilizou os nós de codificação realizados pela análise, apresentados na Figura 19. Nota-se que foram agrupados conforme o tipo de relatório e considerou-se o corte temporal realizado.

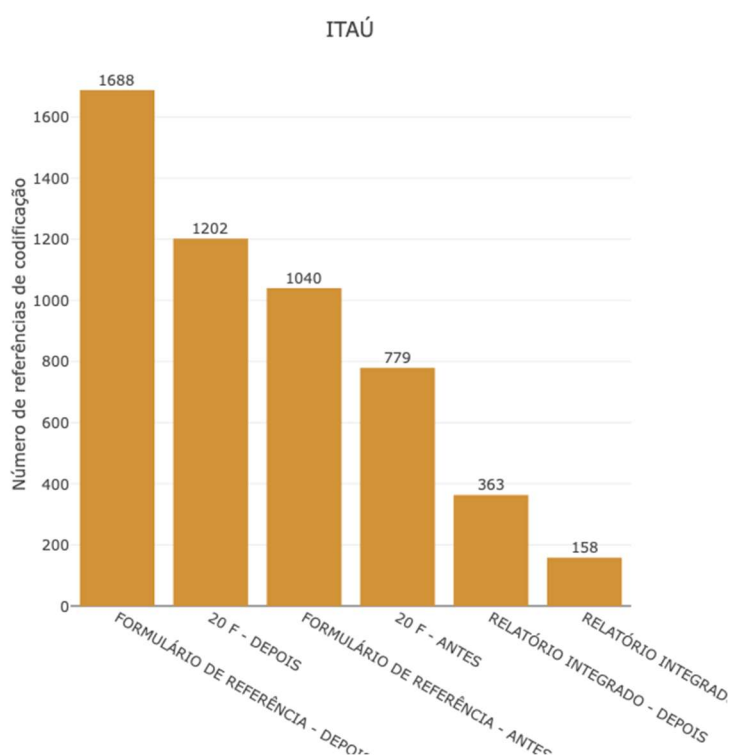


Figura 19. Nós de codificação Banco Itaú.

Aqui, fica evidente que os relatórios apresentados no que foi definido “pós-*fintech*” de Formulário de Referência e 20-F são os principais dados onde foram identificados os principais nós e de maior frequência.

4.2.2 Bradesco

Sendo o segundo maior banco privado em território brasileiro e conhecido por ser ativo na integração e implementação de tecnologias no setor bancário, o Banco Bradesco é o segundo *case* apresentado neste estudo. Para tratamento e extração dos dados, foi necessário explorar os dados conforme segmentado na Figura 20:

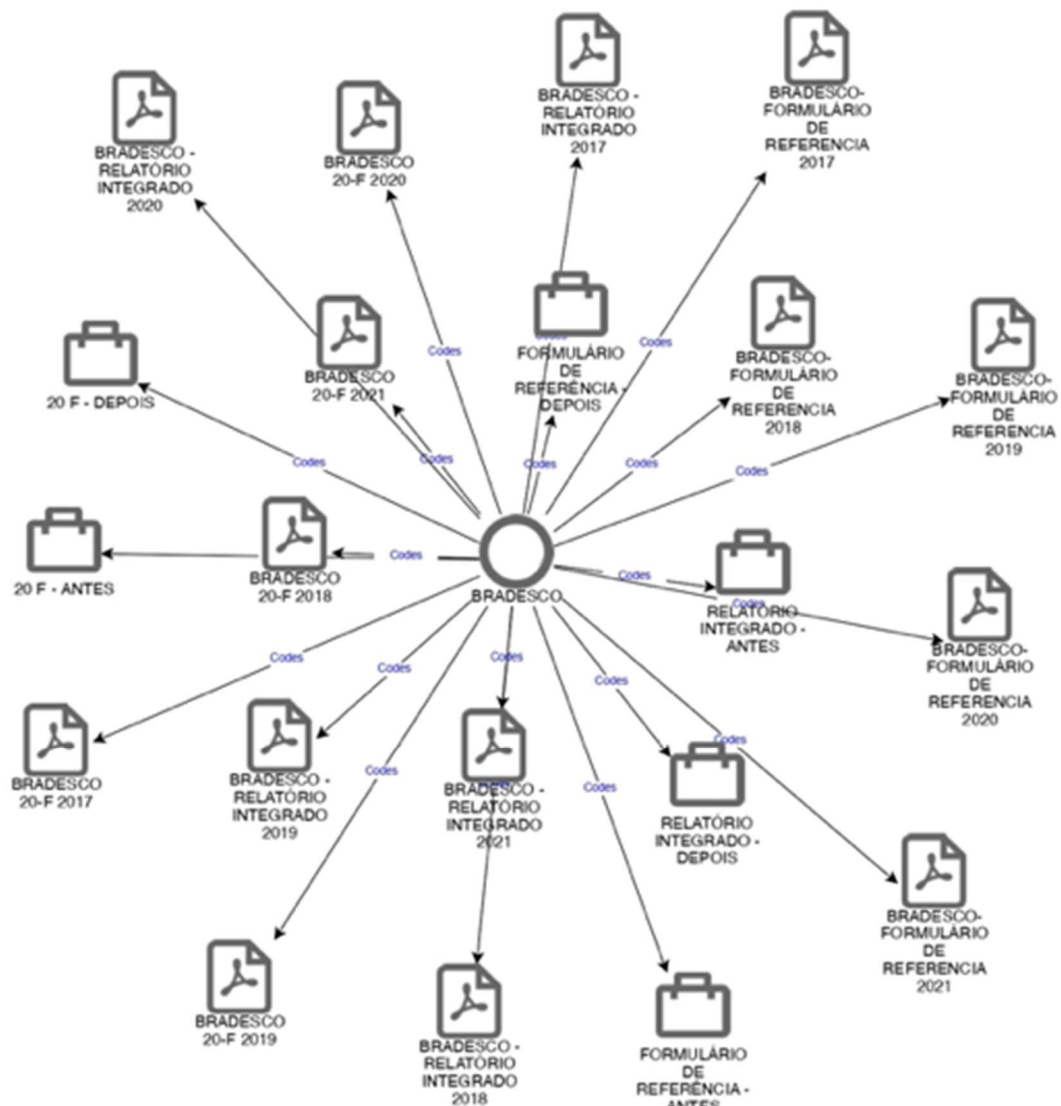


Figura 20. Diagrama de exploração - Banco Bradesco.

Evidencia-se que foram analisados um total de 15 relatórios da instituição em questão, sendo estes selecionados respeitando-se os critérios anteriormente especificados, como tipo de relatório e ano a que a publicação se refere.

Prosseguindo, a Figura 21 apresenta um diagrama de mapa hierárquico, no qual é possível comparar nós e referências que foram codificados. Além disso, o mapa hierárquico apresentado permite evidenciar os principais relatórios codificados pelo *software* utilizado.

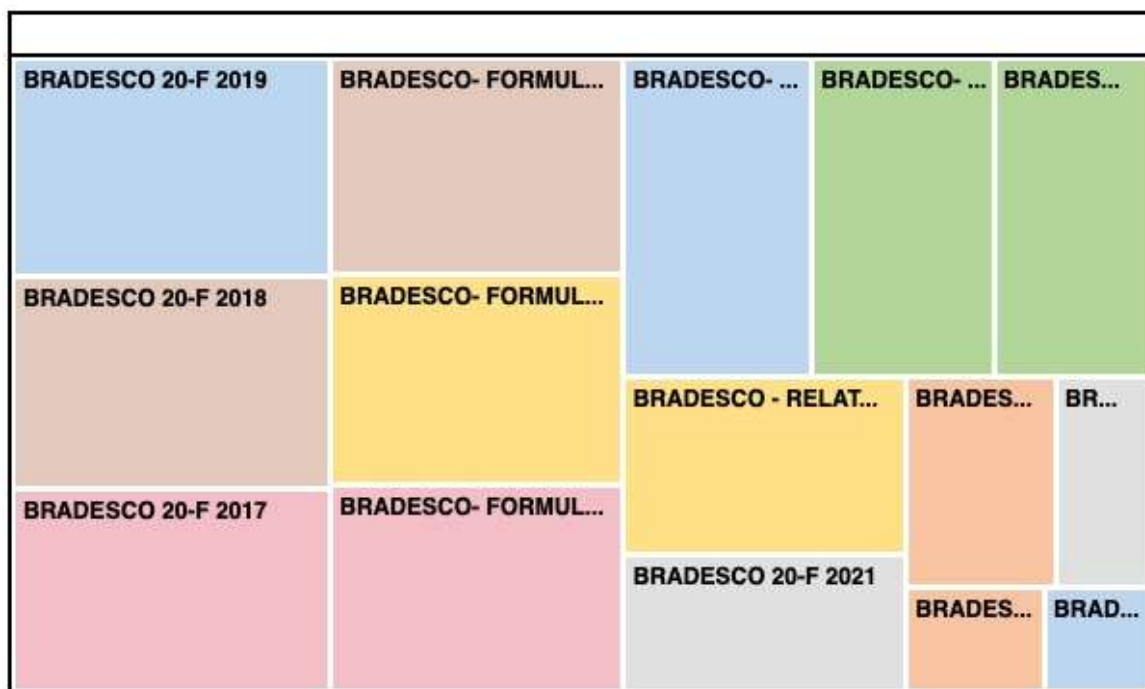


Figura 21. Diagrama de mapa hierárquico - Banco Bradesco.

Nota-se que o diagrama de mapa hierárquico apresentado na Figura 21 aponta que os dados dos arquivos “20-F” e “Formulário de Referência” apresentaram mais nós codificados quando comparados aos demais.

Na sequência, a Figura 22 apresenta a nuvem de palavras obtida do Banco Bradesco, evidenciando as palavras utilizadas nos dados analisados, sendo contabilizadas suas variações no singular, plural, temporal e demais variações em um único grupo.



Figura 22. Nuvem de palavras Banco Bradesco.

Uma observação interpretante é que palavras como administradores, desenvolvimento, sustentabilidade e responsabilidade também receberam destaque para este caso.

Seguindo os procedimentos, a Tabela 22 traz os elementos indicadores do Banco Bradesco, denominados unidades de registro, em concordância e coerência aos objetivos propostos. Foram incluídos na Tabela o número de ocorrências, os principais termos de pesquisa e também os termos que receberam destaque na nuvem de palavras da organização.

Tabela 22

Número de ocorrências de termos - Banco Bradesco

Unidades de registro	Número de ocorrências no período “pré- <i>fintech</i> ”	Número de ocorrências no período “pós- <i>fintech</i> ”
Estratégia	276	629
Ambiente	207	522
Gestão	1.301	2.501
Tecnologia	223	305
Estrutura	469	979
Administradores	290	470
Desenvolvimento	296	734
Sustentabilidade	297	853
Responsabilidade	196	410

Após a descrição das Unidades de Registro na tabela, há uma série de números que representam a frequência com que aquele termo foi replicado; esses números são categorizados como componentes metodologicamente suplementares com base nos objetivos da pesquisa. Importa sublinhar a importância da unidade de registro e os contributos desta atividade para os sistemas de controle interno dos bancos em estudo.

Observando a Tabela 22, é possível notar que os termos principais de busca foram mais frequentemente utilizados em seus relatórios e formulários no período “pós-*fintech*”, o que pode indicar a implementação de novas iniciativas e realização de mudanças no Banco Bradesco.

Seguindo, o *software* NVivo disponibilizou os nós de codificação realizados pela análise, apresentados na Figura 23. Nota-se que foram agrupados conforme o tipo de relatório e considerou-se o corte temporal realizado.

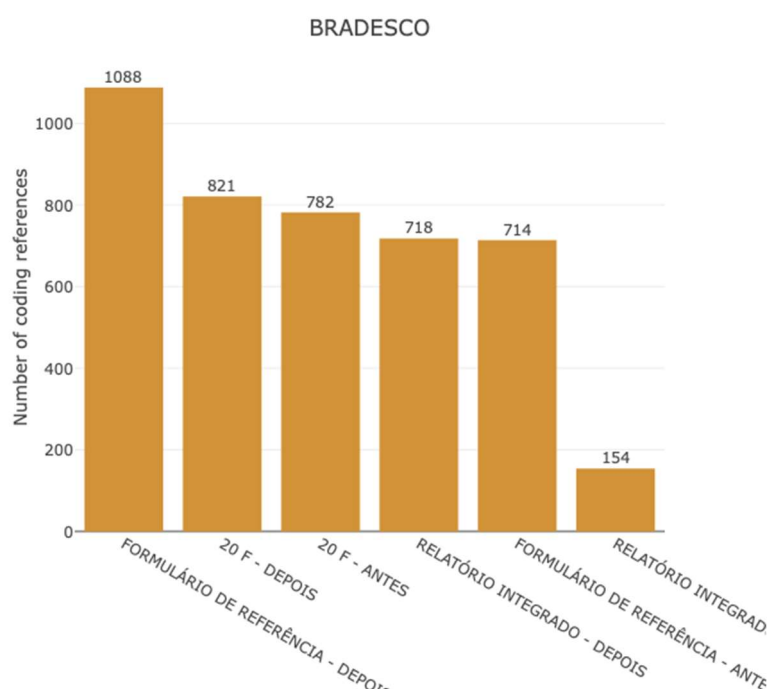


Figura 23. Nós de codificação Banco Bradesco.

Aqui, evidencia-se que os relatórios apresentados no que foi definido “pós-*fintech*”, mais especificamente o Formulário de Referência e 20-F, são as bases onde foram identificados os principais nós e de maior frequência no banco avaliado.

4.2.3 Santander

O Banco Santander, sendo o banco mais importante na zona do euro e o terceiro maior banco privado no Brasil, é o terceiro *case* a ser apresentado neste estudo. Para tratamento e extração dos dados, foi necessário explorar os dados conforme segmentados na Figura 24:

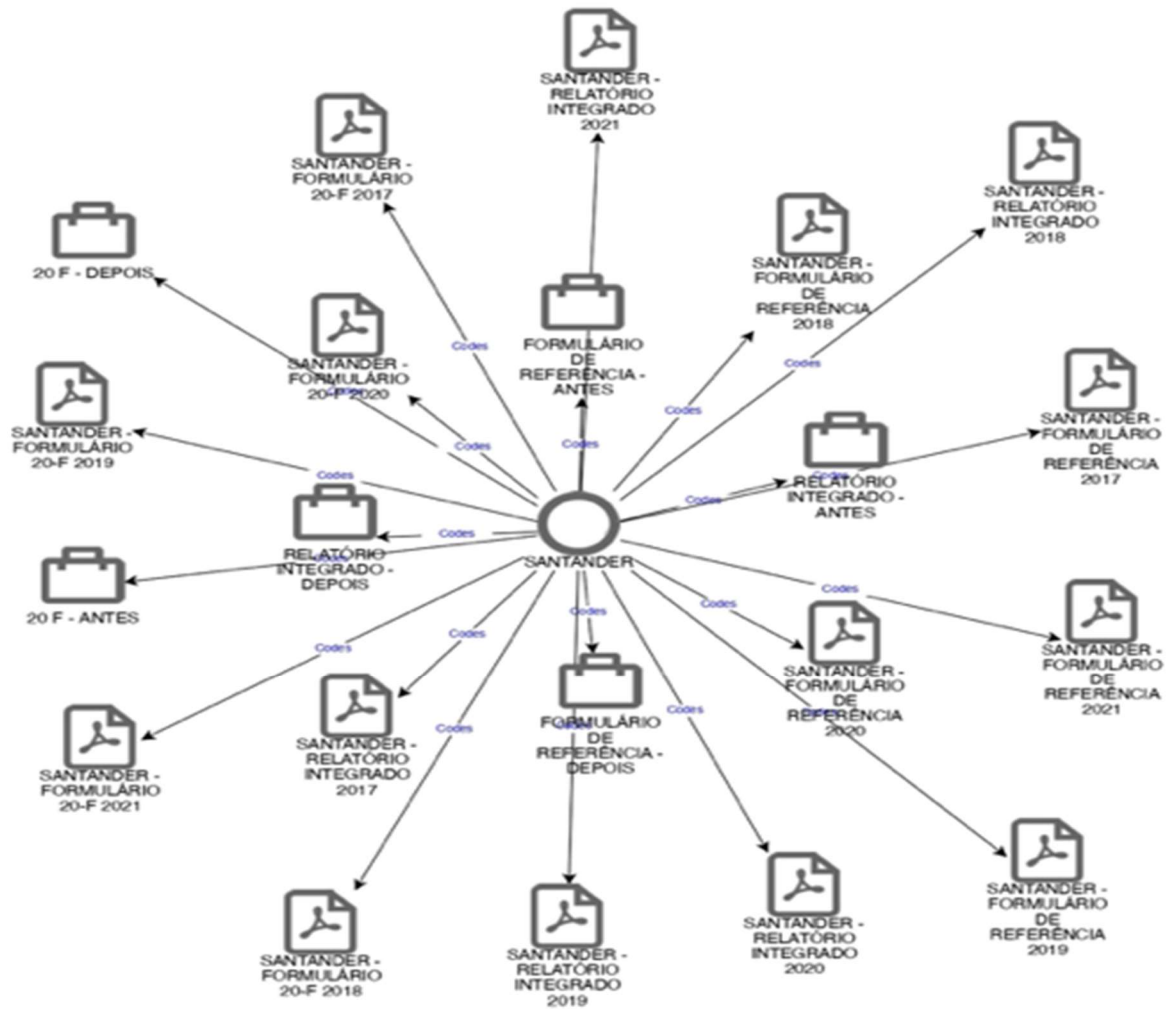


Figura 24. Diagrama de exploração - Banco Santander.

Nota-se que foram analisados um total de 15 relatórios da instituição citada, sendo estes selecionados respeitando-se os critérios anteriormente especificados, como tipo do relatório e ano a que a publicação se refere.

A seguir, a Figura 25 apresenta um diagrama de mapa hierárquico, onde é possível comparar nós e referências que foram codificados. Além disso, o mapa hierárquico apresentado permite evidenciar os principais relatórios codificados pelo *software* utilizado.

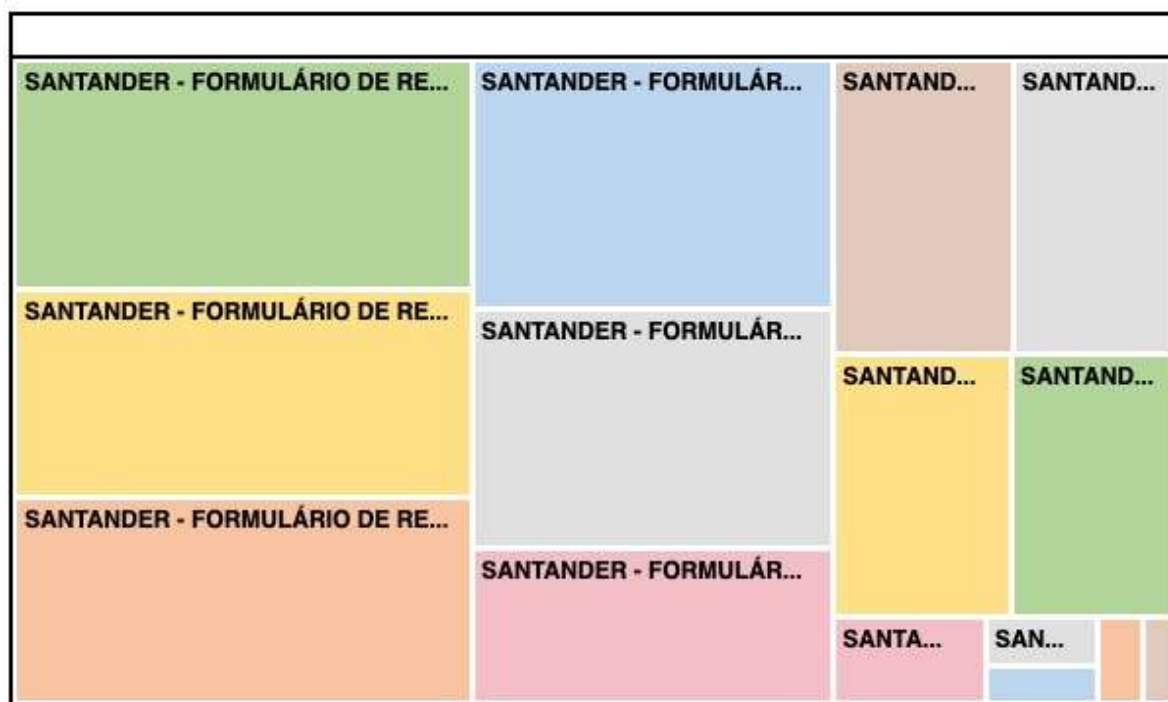


Figura 25. Diagrama de mapa hierárquico - Banco Santander.

Observando a Figura 25, observa-se que o diagrama de mapa hierárquico apresenta que os dados dos arquivos “Formulário de Referência”, tanto no período anterior quanto no período posterior, apresentam mais nós codificados quando comparados aos demais.

Prosseguindo, a Figura 26 apresenta a nuvem de palavras do Banco Santander, na qual são identificadas as palavras utilizadas nos dados analisados e contabilizadas suas variações no singular, plural, temporal e demais variações em um único agrupamento.



Figura 26. Nuvem de palavras Banco Santander.

Neste caso, os termos administradores, desenvolvimento, sustentabilidade e responsabilidade também receberam destaque; complementam esses destaques termos como socioambientais.

Seguindo os procedimentos, a Tabela 23 traz os elementos indicadores do Banco Santander, denominados unidades de registro, em concordância e coerência aos objetivos propostos. Foram incluídos na Tabela o número de ocorrência, os principais termos de pesquisa e também os termos que receberam destaque na nuvem de palavras da organização.

Tabela 23

Número de ocorrências de termos - Banco Santander

Unidades de registro	Número de ocorrências no período “pré- <i>fintech</i> ”	Número de ocorrências no período “pós- <i>fintech</i> ”
Estratégia	250	394
Ambiente	131	229
Gestão	837	1.166
Tecnologia	337	595
Estrutura	628	938
Administradores	182	367
Desenvolvimento	279	504
Sustentabilidade	260	254
Responsabilidade	241	344
Socioambientais	205	174

Após a descrição das Unidades de Registro na tabela, há o indicativo de frequência com que as palavras foram reproduzidas; essas estatísticas são classificadas como componentes metodologicamente adicionais dependendo dos objetivos da pesquisa. É importante ressaltar a importância da unidade de registro e suas contribuições para os sistemas de controles internos dos bancos em análise.

Avaliando os resultados apresentados na Tabela 23, é possível notar que os termos principais de busca, em sua maioria, foram mais frequentemente utilizados em seus relatórios e formulários no período “pós-*fintech*”, o que pode indicar a implementação de novas iniciativas e realização de mudanças no banco avaliado.

Seguindo, o *software* NVivo disponibilizou os nós de codificação realizados pela análise, apresentados na Figura 27. Nota-se que foi agrupado conforme o tipo de relatório e considerou-se o corte temporal realizado.

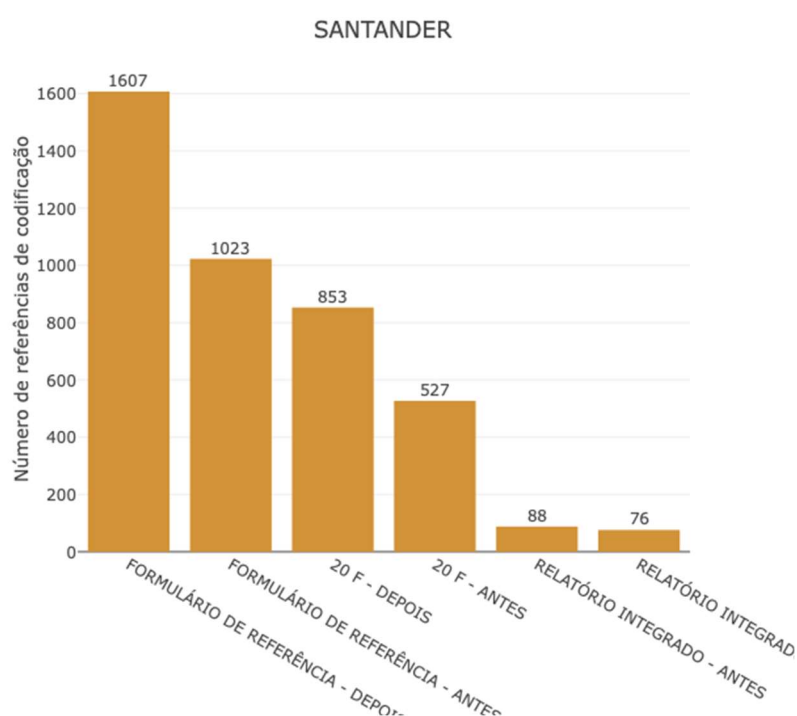


Figura 27. Nós de codificação Banco Santander.

Aqui, nota-se que o relatório “Formulário de referência”, presente no que foi definido “pré-*fintech*” e “pós-*fintech*”, possuem os principais dados onde foram identificados os principais nós e de maior frequência do banco Santander.

4.3 Comparativo

Em uma última parte de inferências deste estudo, notou-se ser pertinente verificar e comparar os resultados encontrados entre os bancos selecionados. A Figura 28 traz o mapa conceitual desenvolvido para realização desta etapa do estudo, que objetivou representar as relações entre os conceitos, variáveis e dados selecionados para este estudo visualmente, criando assim uma conexão mental que auxiliará na compreensão dos resultados.

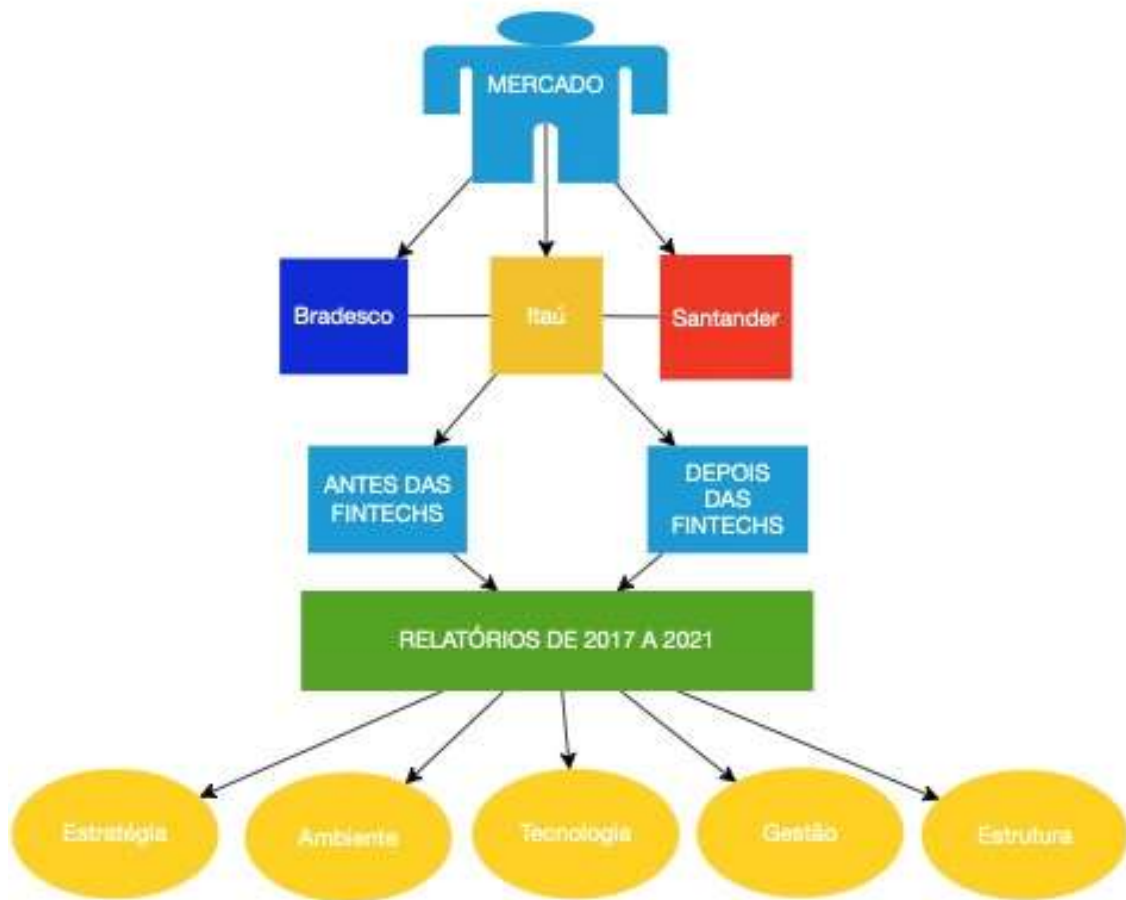


Figura 28. Diagrama de mapa conceitual.

Seguindo, a Figura 29, no que lhe concerne, apresenta o mapa mental que baseou o desenvolvimento do estudo. Este tipo de mapa possui a finalidade de organizar as ideias do pesquisador e direcionar as etapas a serem realizadas. Dessa forma, ele possibilita melhor assimilação das informações que neles estão destacadas.

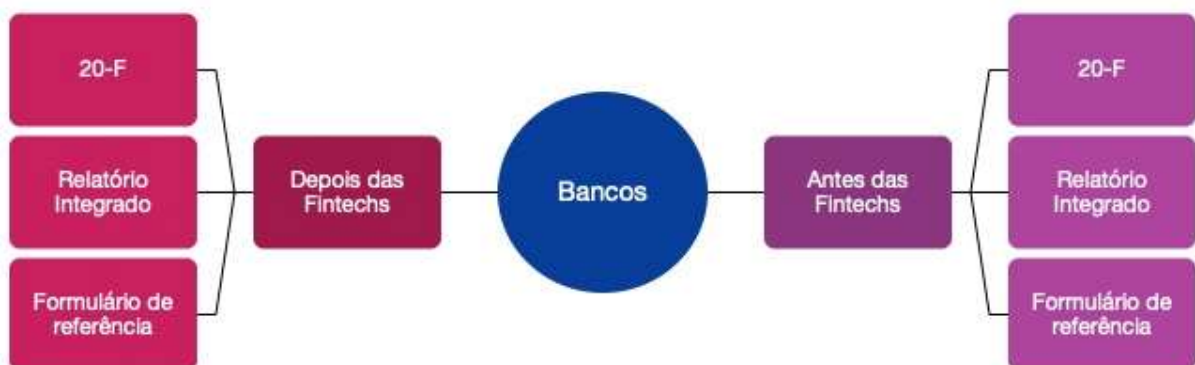


Figura 29. Diagrama de mapa mental.

Assim como foi aplicado nos *cases* bancários, nesta etapa também foram desenvolvidos diagramas de exploração, todavia, aqui foi seguindo o critério do tipo de relatório consultado, uma vez que cada um deles apresenta diferentes informações sobre as organizações. Seguindo este critério, também será possível encontrar similaridades nas mudanças realizadas pelas instituições estudadas.

A Figura 30 apresenta o diagrama de exploração aplicado aos Relatórios Integrados.

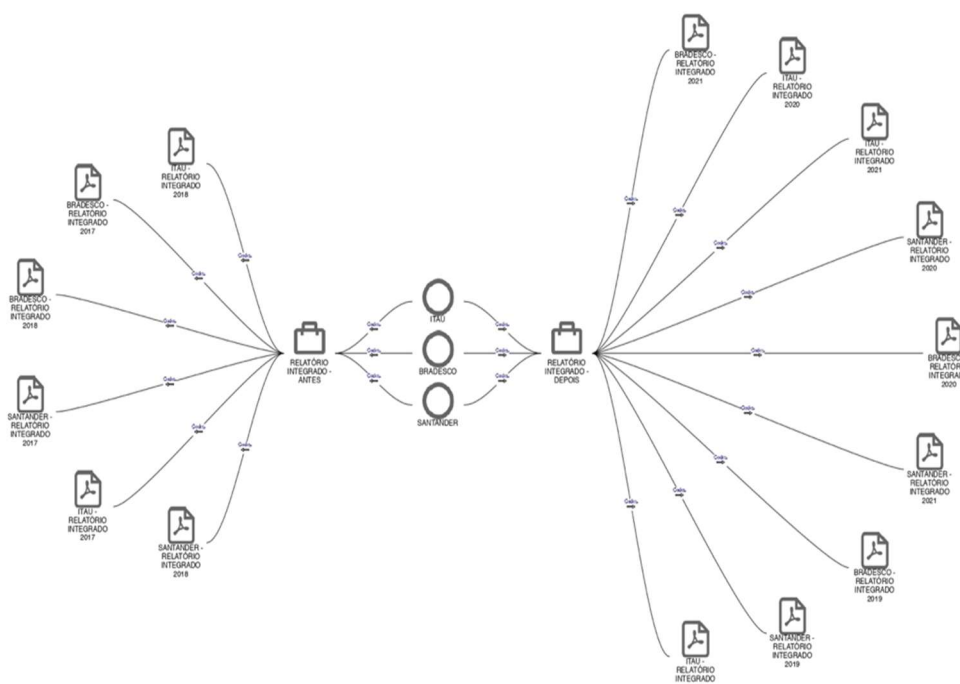


Figura 30. Diagrama de exploração - Relatório Integrado.

A Figura 31 apresenta o diagrama de exploração aplicado aos Formulários de Referência.

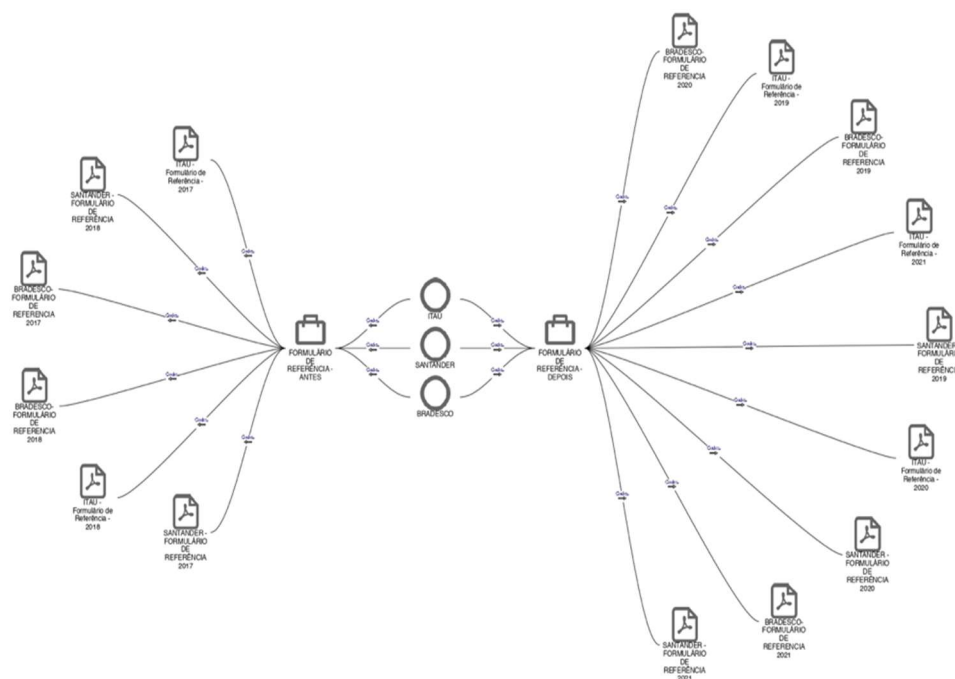


Figura 31. Diagrama de exploração - Formulário de Referência.

A Figura 32 apresenta o diagrama de exploração aplicado aos Formulário 20-F.

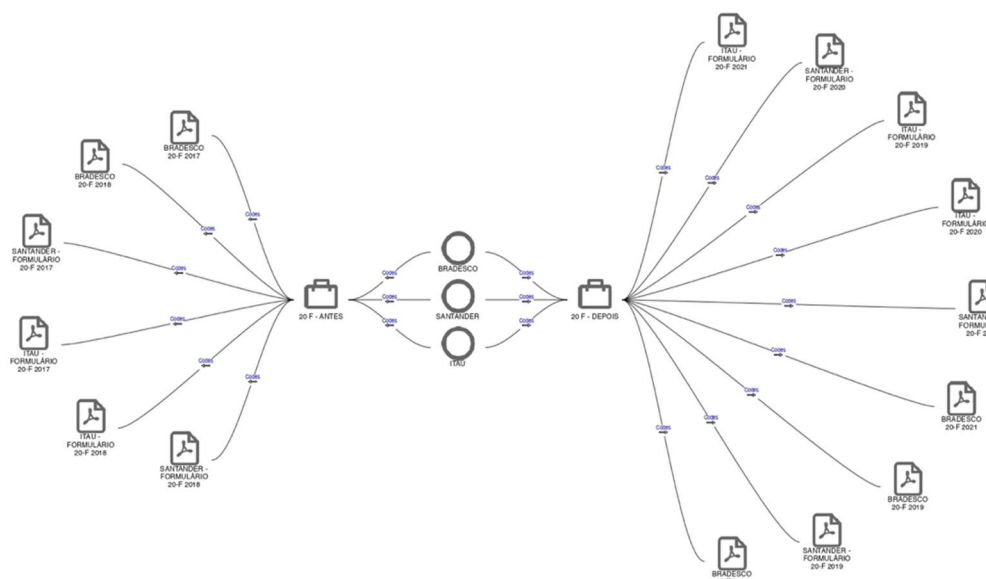


Figura 32. Diagrama de exploração - Formulário 20-F.

Nesta etapa, também foi elaborado diagrama de mapa hierárquico, no qual foram considerados todos os dados das três instituições estudadas, possibilitando a comparação de nós e referências que foram codificados entre elas (Figura 33).

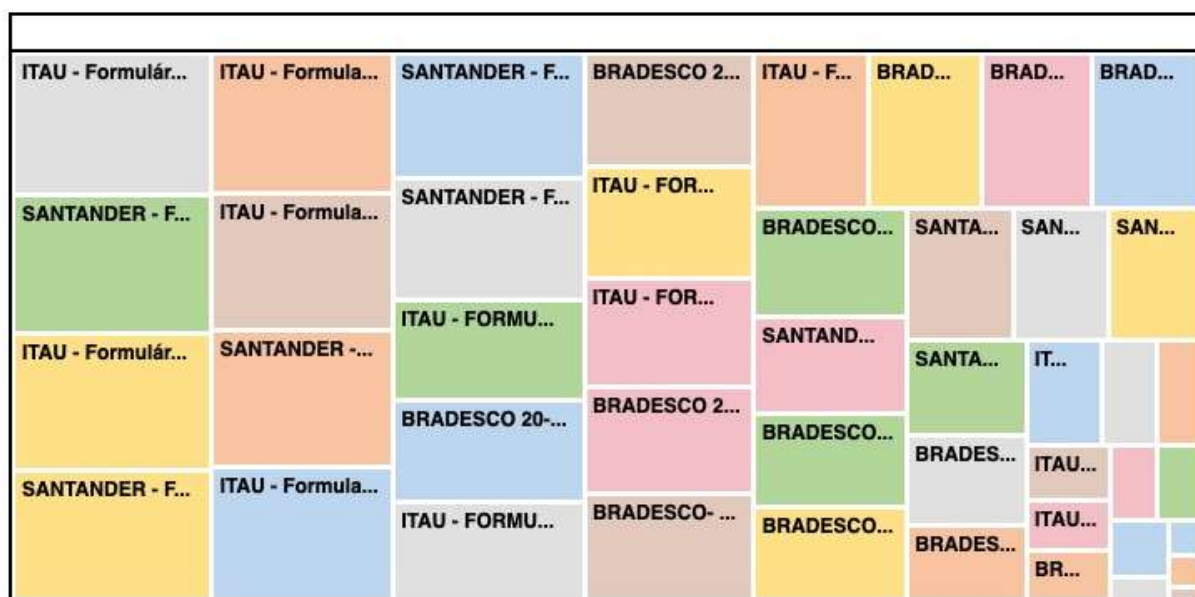


Figura 33. Diagrama de mapa hierárquico.

Em análise à Figura 33, nota-se que o Formulário de Referência 2021 do Banco Itau possui o maior número de nós codificados, seguidos pelo Formulário 20-F 2021 do Banco Santander, Formulário de Referência 2020 do Banco Itau e Formulário 20-F 2020 do Banco Santander. Os quadrantes que estão sem identificação pertencem, quase em sua totalidade, ao período “*pré-fintech*”, quando foram codificados menores números de referências (nós).

Seguindo, a Tabela 24 apresenta a matriz de códigos identificados no estudo separados por bancos e considerado o corte temporal.

Tabela 24
Matriz de códigos cruzados

	A: pré- <i>fintech</i> (31/12/2018)	B: pós- <i>fintech</i> (31/12/2021)
1: Bradesco	868	2627
2: Itaú	1198	3253
3: Santander	1111	2536

Assim, é, mais uma vez, evidente que o período “pós-*fintech*” possui mais registros codificados, o que não somente indica repetição, mas também ênfase e importância aos códigos identificados.

Para possibilitar outra comparação entre os bancos, foram formulados três gráficos que se referem aos tipos de formulários/relatórios utilizados, considerando o banco e o período a que se referem. A Figura 34 apresenta o comparativo realizado a partir dos Formulários de Referência dos bancos.

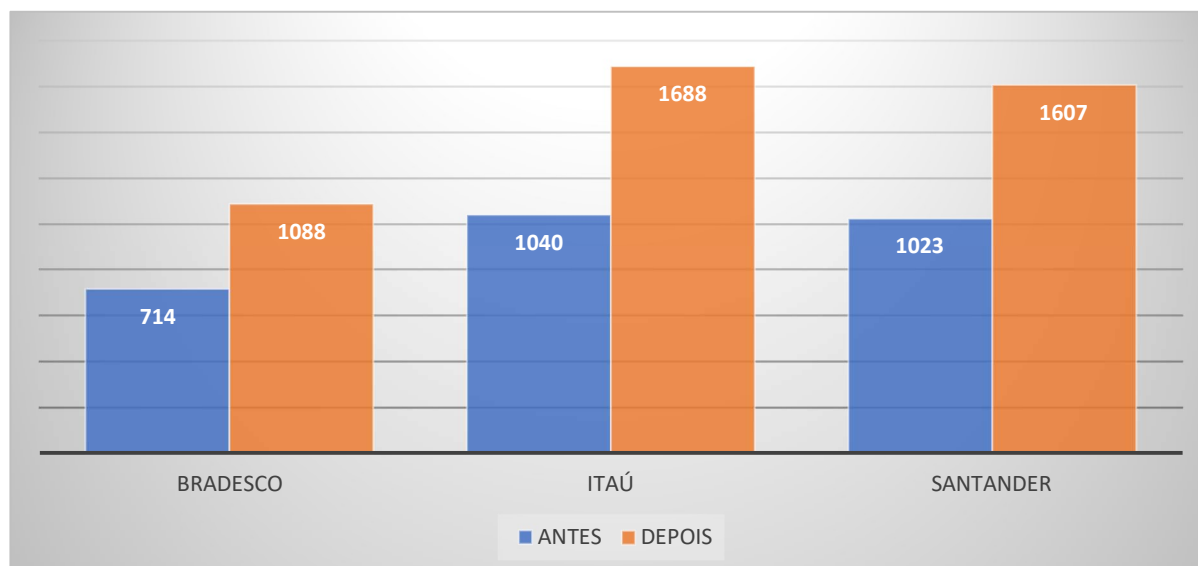


Figura 34. Comparativo de nós entre os Bancos Bradesco, Itaú e Santander por formulário de referência

Nota-se que, nos três bancos, os Formulários de Referência do período “pós-*fintech*” possuem maiores registros codificados, indicando repetição e ênfase quanto a termos e contextos. Como se trata de um período de aumento de competitividade, aponta-se que essas instituições passaram a realizar modificações que as tornassem atrativas para clientes e investidores.

A Figura 35 apresenta o comparativo realizado a partir dos Formulários 20-F dos bancos estudados.

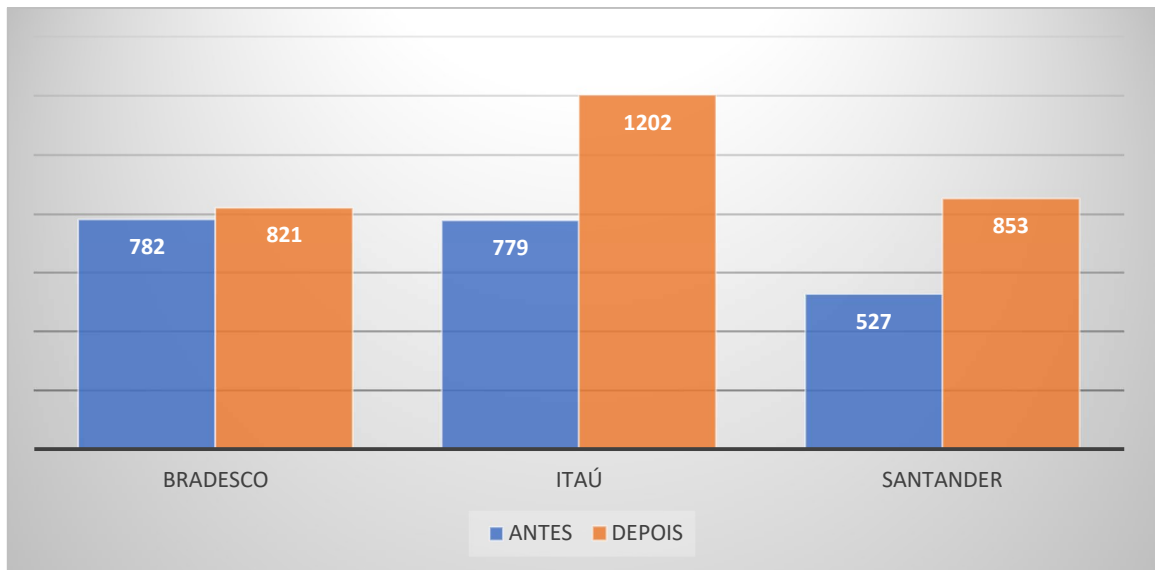


Figura 35. Comparativo de nós entre os Bancos Bradesco, Itaú E Santander por formulário 20-F.

Evidencia-se, mais uma vez, que o período “*pós-fintech*” possui o maior número de nós codificados. Embora este seja um tipo de relatório destinado a uma nação estrangeira, ainda assim ele enfatiza as ações e atividades, bem como o planejamento daquilo que é considerado relevante para a organização, o que, conseqüentemente, possui ênfase e replicação de termos e contextos.

A Figura 36 apresenta o comparativo realizado a partir dos Relatórios Integrados dos bancos avaliados:

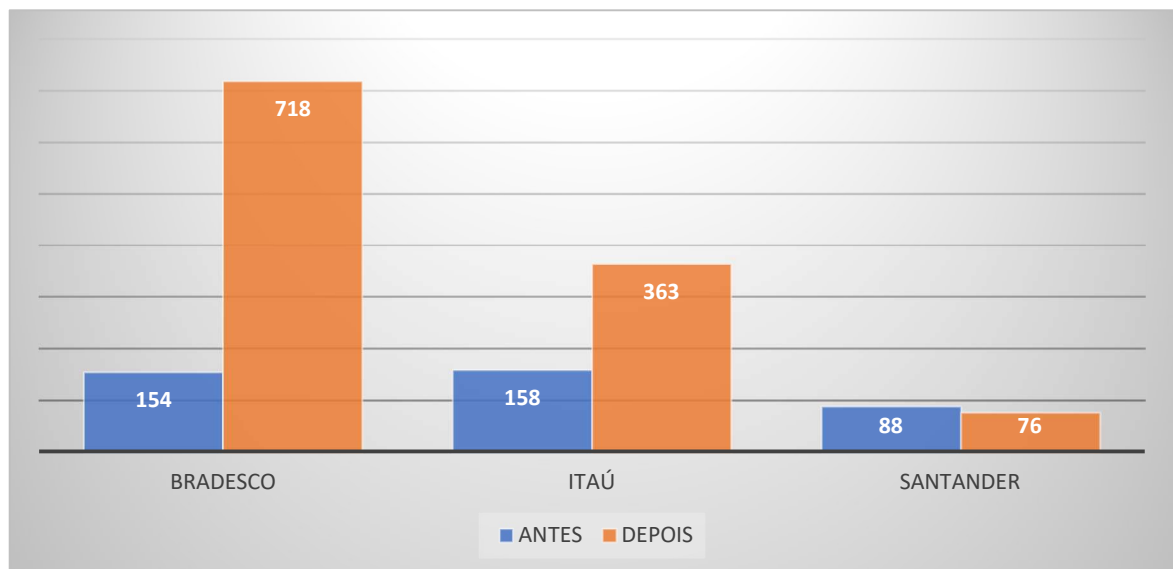


Figura 36. Comparativo de nós entre os Bancos Bradesco, Itaú e Santander por Relatório Integrado

Este último comparativo apresenta somente um resultado fora do que tem sido observado ao longo deste estudo. Enquanto o Banco Bradesco e Banco Itaú possuem maior número de nós codificados no período “*pós-fintech*”, o Banco Santander é o único que apresenta um resultado contrário, sendo que os nós codificados são maiores no período “*pré-fintech*”.

Por fim, foi possível gerar o registro de árvore de palavras referente aos dados analisados no estudo. Uma árvore de palavras está diretamente relacionada à etimologia de uma palavra-chave

escolhida pelo pesquisador com base em seus interesses de estudo. Consiste em um elemento (raiz/nó) que está conectado a elementos adicionais (filhos/folhas). Para este estudo, é de interesse as ações, atividades e decisões voltadas à: estratégia, ambiente, gestão, tecnologia e estrutura. Por isso, as Figuras a seguir ilustram a correlação entre as palavras que compõem o estudo, o que permite identificar os principais campos semânticos utilizados para as correlações. Seguiu-se o critério de observar o período, sendo mais uma vez realizado o corte temporal “pré-*fintech*” e “pós-*fintech*”.

Vale salientar que o *software* Nvivo gerou imagens que precisaram ser editadas devido ao tamanho da imagem disponibilizada. Para esta finalidade, foi observado o critério de centralidade da palavra-chave e suas principais derivações.

A Figura 37 refere-se à árvore de palavras para o termo “Estratégia”, tendo como corte temporal o período “pré-*fintech*”.



Figura 37. Árvore de palavras: estratégias no período “pré-*fintech*”.

Observando a Figura 37, é possível perceber que alguns termos, expressões e variações recebem destaque, sendo eles:

- Comunicação organizacional;
- Equipes internas especializadas;
- Estratégias visando ao retorno mais seguro;
- Educação Corporativa.

Essas palavras estão correlacionadas com a resposta do problema de pesquisa em questão, uma vez que este se encaixa nos pilares e expressões propostas no modelo conceitual desta pesquisa, os quais foram fundamentados pelos autores apresentados para este termo na tabela 19.

A Figura 38 refere-se à árvore de palavras para o termo “Ambiente”, tendo como corte temporal o período “pré-*fintech*”.

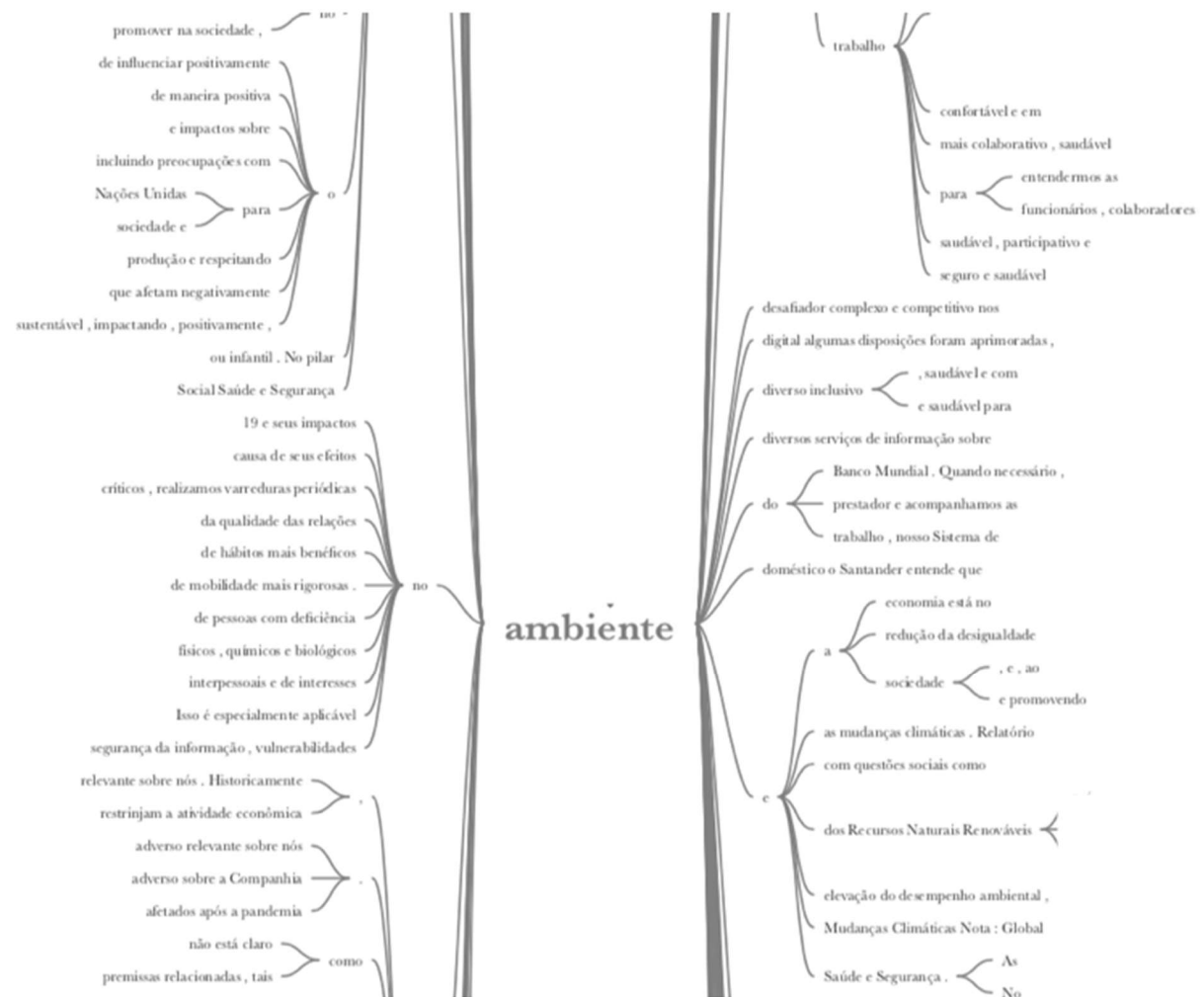


Figura 38. Árvore de palavras: ambiente no período “pré-*fintech*”.

Na Figura 38 evidenciam-se alguns termos, expressões e suas variações. São eles:

- Ambiente saudável;
- Ambiente mais colaborativo;
- Ambiente confortável;
- Ambiente participativo;
- Ambiente diverso inclusivo;
- Ambiente com redução da desigualdade;
- Ambiente com inclusão de pessoas com deficiência.

De igual forma à figura anterior, essas palavras estão correlacionadas com a resposta do problema de pesquisa em questão, uma vez que este se encaixa nos pilares e expressões propostas no modelo conceitual desta pesquisa, os quais foram fundamentados pelos autores apresentados para este termo na Tabela 19.

A Figura 39 refere-se à árvore de palavras para o termo “Gestão”, tendo como corte temporal o período “pré-*fintech*”.



Figura 39. Árvore De Palavras: Gestão No Período “pré-*fintech*”.

Analisando a Figura 39, observa-se que alguns termos, expressões e variações recebem destaque, sendo eles:

- Gestão de recursos;
- Gestão de serviços;
- Gestão tecnológica;
- Gestão de investimentos;
- Gestão administrativa/estratégica.

De igual forma às figuras anteriores, essas palavras estão correlacionadas com a resposta do problema de pesquisa em questão, uma vez que este se encaixa dentro dos pilares e expressões propostas no modelo conceitual desta pesquisa, os quais foram fundamentados pelos autores apresentados para este termo na tabela 19.

A Figura 40 refere-se à árvore de palavras para o termo “Tecnologia”, tendo como corte temporal o período “pré-*fintech*”.

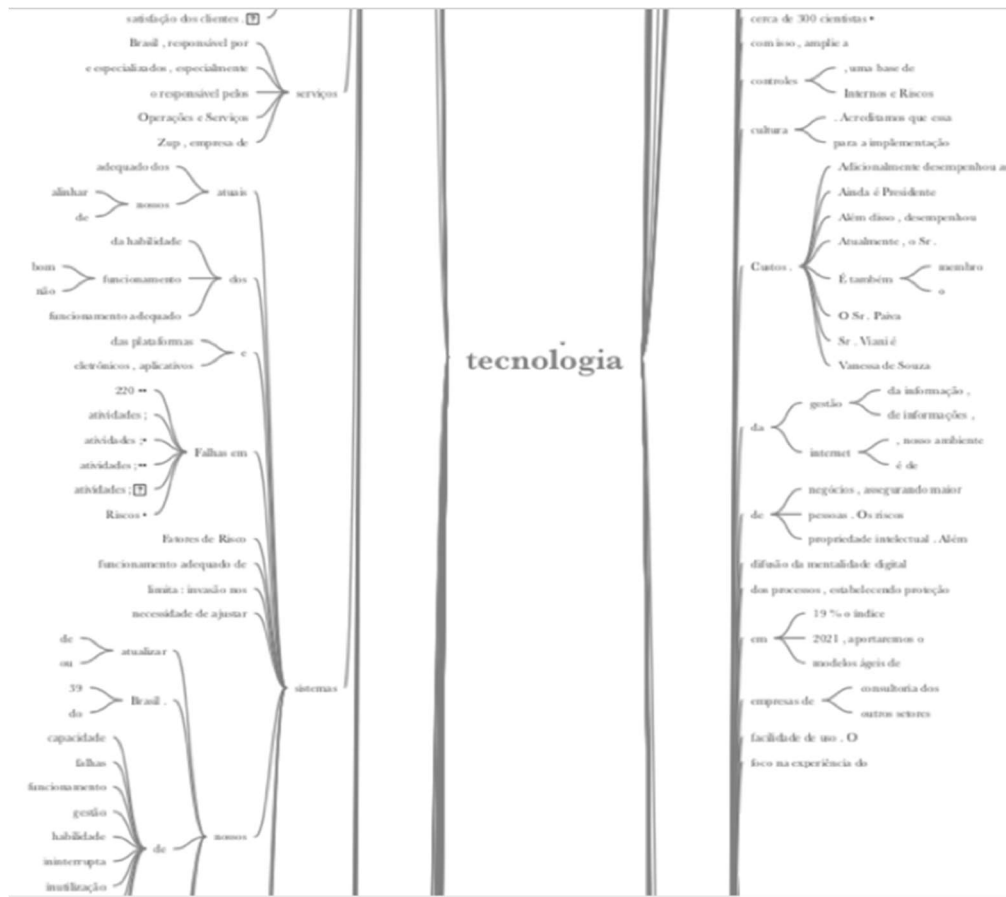


Figura 40. Árvore de palavras: tecnologia no período “pré-fintech”.

Ao observar a Figura 40, percebe-se que alguns termos, expressões e variações recebem destaque, sendo eles:

- Tecnologia assistiva;
- Tecnologia assistida em local de trabalho;
- Agilidade e simplicidade;
- Blockchain;
- Stakeholders como pilar da inovação tecnológica.

De igual forma às figuras anteriores, essas palavras estão correlacionadas com a resposta do problema de pesquisa em questão, uma vez que este se encaixa nos pilares e expressões propostas no modelo conceitual desta pesquisa, os quais foram fundamentados pelos autores apresentados para este termo na Tabela 19.

A Figura 41 refere-se à árvore de palavras para o termo “Estrutura”, tendo como corte temporal o período “pré-fintech”.



Figura 41. Árvore de palavras: estrutura no período “pré-*fintech*”.

A partir da Figura 41, nota-se que alguns termos, expressões e variações recebem destaque, sendo eles:

- Rede de agências;
- Arquitetura moderna e saudável;
- Autonomia local;
- Disponibilidade de bicicletário (Itaú).

De igual forma às figuras anteriores, essas palavras estão correlacionadas com a resposta do problema de pesquisa em questão, uma vez que este se encaixa nos pilares e expressões propostas no modelo conceitual desta pesquisa, os quais foram fundamentados pelos autores apresentados para este termo na Tabela 19.

A Figura 42 refere-se à árvore de palavras para o termo “Estratégia”, tendo como corte temporal o período “pós-*fintech*”.

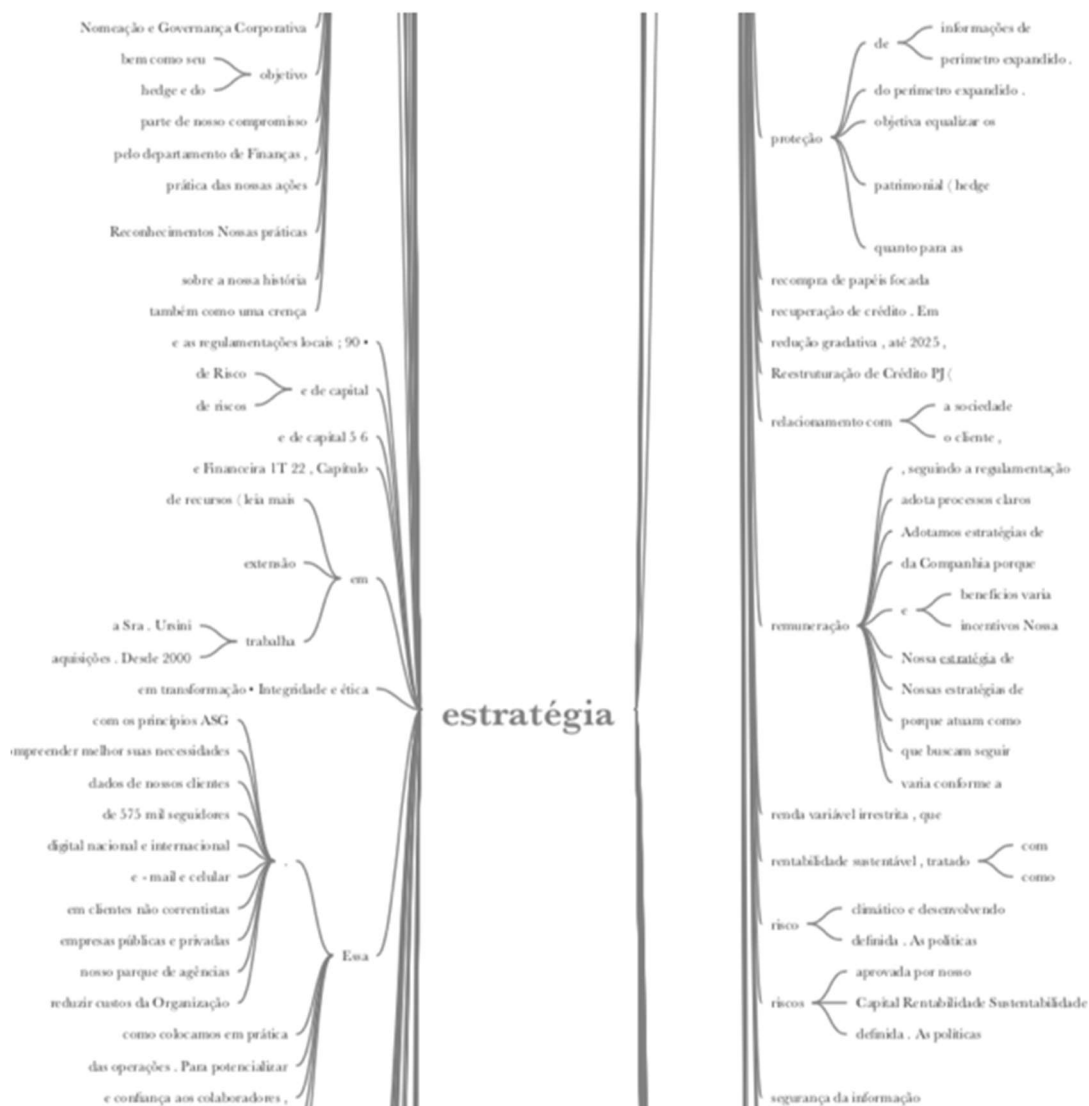


Figura 42. Árvore de palavras: estratégia no período “pós-*fintech*”.

Analisando a Figura 42, nota-se que alguns termos, expressões e variações receberam destaque, sendo eles:

- Remuneração;
- Integridade e ética;
- Estratégias de relacionamento com a sociedade e clientes;
- Estratégias de rentabilidade sustentável;
- Estratégias de segurança da informação;
- Estratégias de gerenciamento de riscos;
- Estratégias de sustentabilidade.

De igual forma às figuras anteriores, essas palavras estão correlacionadas com a resposta do problema de pesquisa em questão, uma vez que este se encaixa nos pilares e expressões propostas no modelo conceitual desta pesquisa, os quais foram fundamentados pelos autores apresentados para este termo na Tabela 19.

Esses termos conversam com as mudanças e expressões especificadas no capítulo Metodologia deste estudo. Nota-se que as instituições analisadas possuem estratégias semelhantes

e que ocorreram mudanças quanto aos processos internos e externos, que de alguma forma se relacionam com seus colaboradores e clientes.

A Figura 43 refere-se à árvore de palavras para o termo “Ambiente”, tendo como corte temporal o período “pós-*fintech*”.

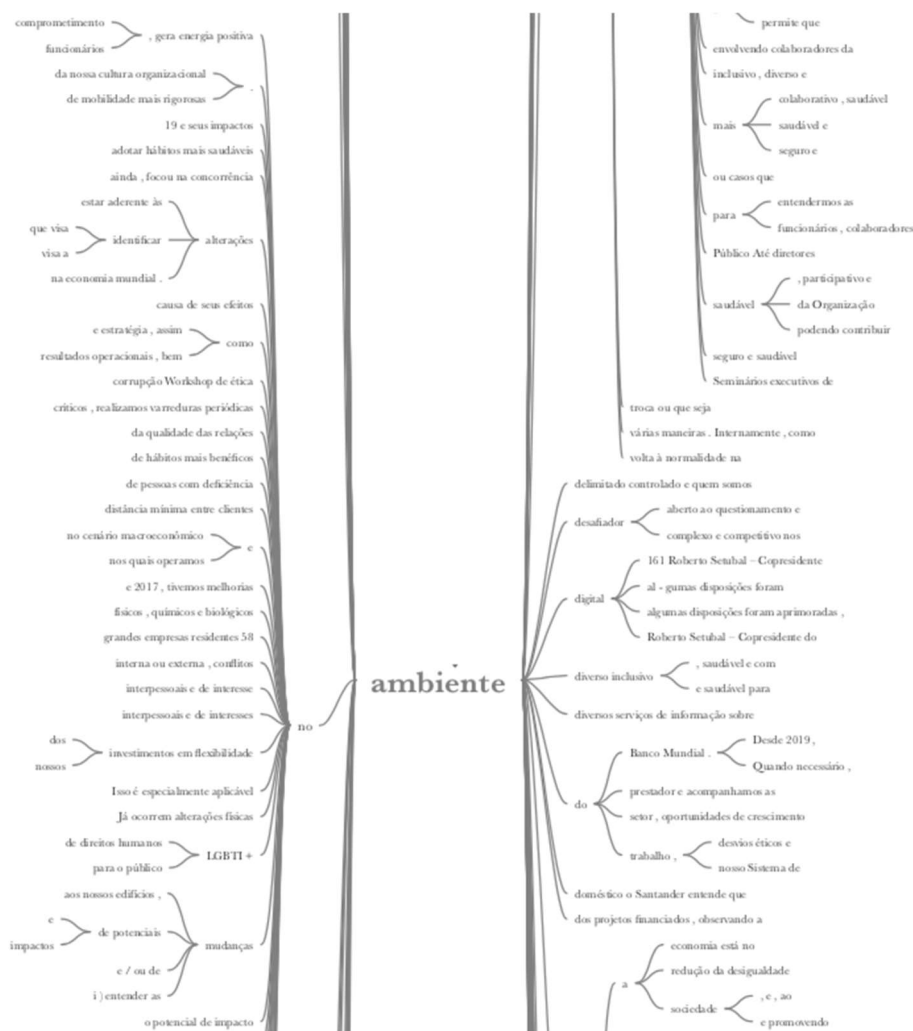


Figura 43. Árvore de palavras: ambiente no período “pós-*fintech*”.

Verificando a Figura 43 percebe-se que alguns termos, expressões e variações recebem destaque, sendo eles:

- Corporativo;
- Difundido;
- Adaptado;
- Ambiente sustentável;
- Digital;
- Diverso inclusivo a comunidade LGBTQI+;
- Redução da desigualdade;
- Inclusão de pessoas com deficiência;
- Ambiente social e comprometido com o meio ambiente.

De igual forma às figuras anteriores, essas palavras estão correlacionadas com a resposta do problema de pesquisa em questão, uma vez que este se encaixa nos pilares e expressões propostas no modelo conceitual desta pesquisa, os quais foram fundamentados pelos autores apresentados para este termo na Tabela 19.

Todos os termos descritos se relacionam com as mudanças e expressões especificadas no capítulo Metodologia deste estudo. Nota-se que as ações e atividades que eram atrativas e diferenciais nas instituições permaneceram, e que novas ações quanto ao ambiente foram implementadas para trazer melhorias e atratividade.

A Figura 44 refere-se à árvore de palavras para o termo “Gestão”, tendo como corte temporal o período “pós-*fintech*”.



Figura 44. Árvore de palavras: gestão no período “pós-*fintech*”.

Observando a Figura 44 nota-se que alguns termos, expressões e variações recebem destaque, sendo eles:

- Gestão de recursos digitais;
- Gestão de recursos;
- Gestão de serviços;
- Gestão tecnológica;
- Gestão de investimentos;
- Gestão administrativa/estratégica.

De igual forma às figuras anteriores, essas palavras estão correlacionadas com a resposta do problema de pesquisa em questão, uma vez que este se encaixa nos pilares e expressões propostas no modelo conceitual desta pesquisa, os quais foram fundamentados pelos autores apresentados para este termo na Tabela 19.

As expressões e variações quanto à gestão que foram identificadas também conversam com as mudanças e expressões descritas no capítulo Metodologia deste estudo. É possível observar que houve avanços tecnológico e digital, bem como a disponibilização de serviços eficientes focados em mudanças.

A Figura 45 refere-se à árvore de palavras para o termo “Tecnologia”, tendo como corte temporal o período “pós-*fintech*”.

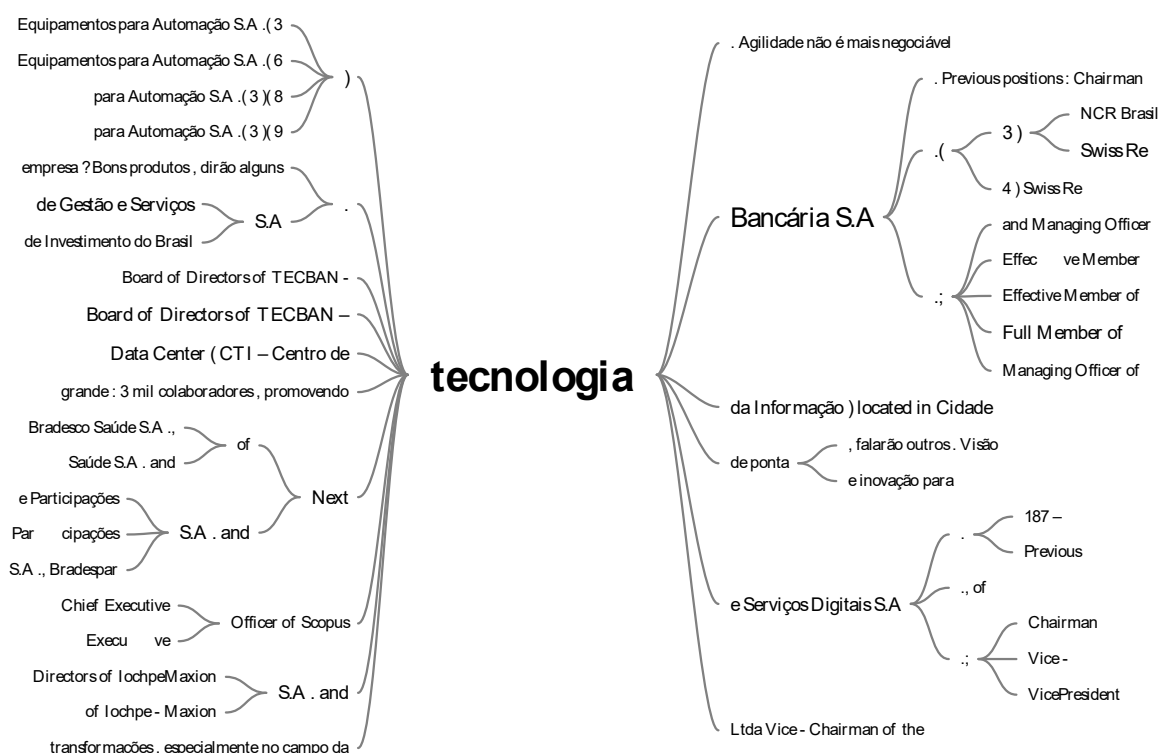


Figura 45. Árvore de palavras: tecnologia no período “pós-*fintech*”.

Verificando a Figura 45, nota-se que alguns termos, expressões e variações recebem destaque, sendo eles:

- Tecnologia bancária;
- Tecnologia da informação;
- Tecnologia assistiva;
- Tecnologia de gestão de serviços;
- Tecnologia de serviços digitais;
- Blockchain;
- Tecnologia para automação.

De igual forma às figuras anteriores, essas palavras estão correlacionadas com a resposta do problema de pesquisa em questão, uma vez que este se encaixa nos pilares e expressões propostas no modelo conceitual desta pesquisa, os quais foram fundamentados pelos autores apresentados para este termo na Tabela 19.

Todos os termos apontados estão relacionados às mudanças e expressões apresentadas no capítulo Metodologia deste estudo. Mediante a nova era tecnológica e o mercado competitivo com *fintechs* e seu âmbito digital, as instituições estudadas tiveram que se adaptar, inserir inovações em seus processos tecnológicos e atualizar seus sistemas para serem competitivas e vantajosas.

A Figura 46 refere-se à árvore de palavras para o termo “Estrutura”, tendo como corte temporal o período “pós-*fintech*”.

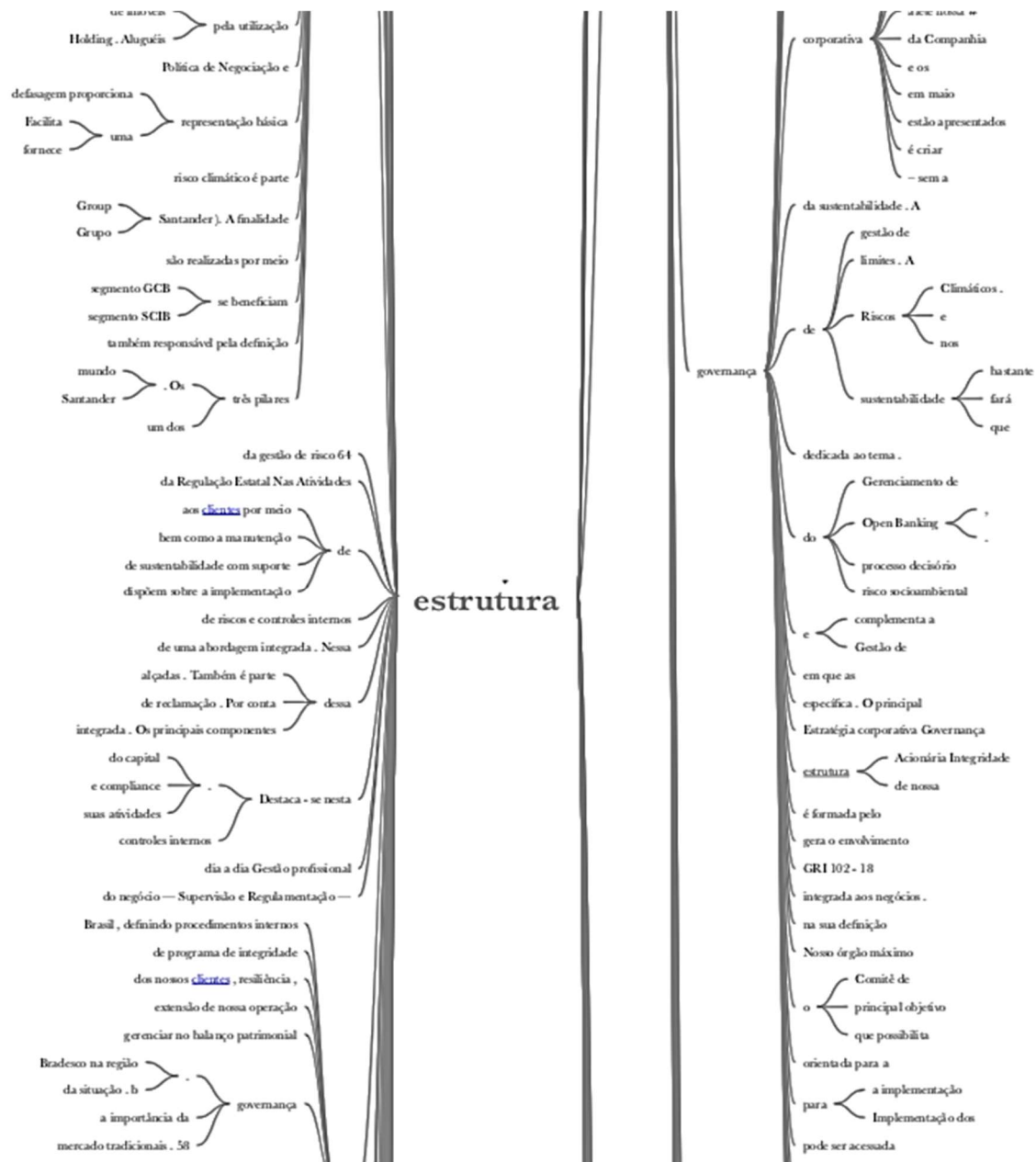


Figura 46. Árvore de palavras: estrutura no período “pós-fintech”.

Ao observar a Figura 46, nota-se que alguns termos, expressões e variações recebem destaque, sendo eles:

- Governança corporativa;
- Estrutura de gestão de riscos;
- Estrutura de controle interno;
- Arquitetura moderna e saudável;
- Autonomia local;
- Disponibilidade de bicicletário (Itaú).

Por fim, nesta última análise, os termos apontados também estão relacionados com as mudanças e expressões descritas no capítulo Metodologia deste estudo. É evidente que as instituições em geral estão buscando acompanhar as inovações e a concorrência. Quanto às

instituições tradicionais como Banco Itaú, Bradesco e Santander, precisaram reavaliar suas estruturas, principalmente internas.

Além disso, cabe destacar que estes termos-chave como as folhas da árvore, detalham e especificam pontualmente cada terminologia identificada na referida pesquisa. Estes termos foram fundamentais para que se obtivesse uma pesquisa abrangente e coesa com os assuntos em questão, permitindo se obter uma resposta concisa para o problema de pesquisa, mostrando, assim, os principais impactos do surgimento das *fintechs* nos sistemas de controle interno de bancos privados, fato evidente ao avaliar as palavras do período antes e depois. Os principais atributos citados estão apresentados na Tabela 25 abaixo:

Tabela 25
Comparativo entre as palavras

Fatores Contingentes	Antes das <i>Fintechs</i>	Depois das <i>Fintechs</i>	Diferenças (Indícios da Evolução)
ESTRATÉGIAS	Comunicação organizacional; quipes internas especializadas; Estratégias visando ao retorno mais seguro; Educação Corporativa.	Remuneração; Integridade e ética; Estratégias de relacionamento com a sociedade e clientes; Estratégias de rentabilidade sustentável; Estratégias de segurança da informação; Estratégias de gerenciamento de riscos; Estratégias de sustentabilidade.	Passou a ter mais palavras vinculadas às estratégias internas, como integridade, relacionamento com a sociedade e clientes, rentabilidade e segurança da informação.
AMBIENTE	Ambiente saudável; Ambiente mais colaborativo; Ambiente confortável; Ambiente participativo; Ambiente diverso inclusivo; Ambiente com redução da desigualdade; Ambiente com inclusão de pessoas com deficiência.	Corporativo; Difundido; Adaptado; Ambiente sustentável; Digital; Diverso, inclusivo da comunidade LGBTQI+; Redução da desigualdade; Inclusão de pessoas com deficiência; Ambiente social e comprometido com o meio ambiente.	Após as <i>fintechs</i> , passou-se a abordar questões ligadas a um ambiente corporativo saudável, destacando questões de adaptabilidade, de um ambiente difundido, e, sobretudo, digital. Questões ligadas à inclusão também ganharam mais força.
GESTÃO	Gestão de recursos; Gestão de serviços; Gestão tecnológica; Gestão de investimentos; Gestão administrativa/estratégica.	Gestão de recursos digitais; Gestão de recursos; Gestão de serviços; Gestão tecnológica; Gestão de investimentos; Gestão administrativa/estratégica.	Após as <i>fintechs</i> passou-se a abordar mais questões relacionadas à gestão digital, gestão tecnológica, de investimentos e de mudanças como um todo com o foco no digital.
TECNOLOGIA	Tecnologia assistiva; Tecnologia assistida em local de trabalho; Agilidade e simplicidade; <i>Blockchain</i> ; <i>Stakeholders</i> como pilar da inovação tecnológica.	Tecnologia bancária; Tecnologia da informação; Tecnologia assistiva; Tecnologia de gestão de serviços; Tecnologia de serviços digitais; <i>Blockchain</i> ; Tecnologia para automação.	Após as <i>fintechs</i> , questões relacionadas à tecnologia bancária ganharam mais força e destaque, mostrando de forma concreta as mudanças efetivas. O mesmo ocorreu para questões ligadas à tecnologia no ambiente de trabalho, na gestão, de serviços digitais, automação de transações, destaque para a palavra <i>blockchain</i> .
ESTRUTURA	Rede de agências; Arquitetura moderna e saudável; Autonomia local; Disponibilidade de bicicletário (Itaú).	Governança corporativa; Estrutura de gestão de riscos; Estrutura de controle interno; Arquitetura moderna e saudável; Autonomia local; Disponibilidade de bicicletário (Itaú).	Após as <i>fintechs</i> , as questões relacionadas à estrutura passaram a ter foco na governança corporativa, na promoção de uma arquitetura moderna, saudável e sustentável.

Após a identificação dos indícios da evolução dos controles internos nos bancos estudados, por meio das seleções de palavras, relacionadas aos fatores contingentes do COSO, foi feita uma leitura mais detalhada nos relatórios e formulários para evidênciação dos ajustes e/ou adequações dos controles internos frente ao surgimento das *fintechs* no mercado bancário brasileiro. Os destaques citados estão apresentados na Tabela 26 abaixo:

Tabela 26
Comparativo entre os bancos

Fatores Contingentes	Diferenças (Indícios da Evolução)	Evidências das Adequações dos Controles Internos		
		Bradesco	Itaú	Santander
ESTRATÉGIAS	Passou a ter mais palavras vinculadas às estratégias internas, como integridade, relacionamento com a sociedade e clientes, rentabilidade e segurança da informação.	Investiu em canais digitais, como banco móvel e online, e formou parcerias com <i>fintechs</i> para alavancar sua tecnologia e expertise.	Com foco em inovação e melhoria da experiência do cliente, lançou novos produtos e serviços e formou parcerias com <i>fintechs</i> .	Investiu em tecnologia, como IA e análise de dados, e focou na transformação digital para melhorar a experiência do cliente.
AMBIENTE	Após as <i>fintechs</i> , passou-se a abordar questões ligadas a um ambiente corporativo saudável, destacando questões de adaptabilidade, de um ambiente difundido, e, sobretudo, digital. Questões ligadas à inclusão também ganharam mais força.	Adotou uma abordagem mais centrada no cliente e usou análise de dados para entender melhor as necessidades e preferências do cliente.	Adotou uma abordagem mais ágil e flexível, quebrando paradigmas e fomentando uma cultura de inovação.	Enfatizou uma abordagem centrada no cliente e focou no desenvolvimento de uma cultura de inovação.
GESTÃO	Após as <i>fintechs</i> passou-se a abordar mais questões relacionadas à gestão digital, gestão tecnológica, de investimentos e de mudanças como um todo com o foco no digital.	Implementou estruturas de gerenciamento de risco e estruturas de governança mais robustas para gerenciar os riscos associados ao surgimento de <i>fintechs</i> .	Focado em processos eficazes de gerenciamento de riscos e governança para gerenciar os riscos associados ao surgimento de <i>fintechs</i> .	Enfatizou a importância de processos eficazes de gerenciamento de riscos e governança para gerenciar os riscos associados ao surgimento de <i>fintechs</i> .
TECNOLOGIA	Após as <i>fintechs</i> , questões relacionadas à tecnologia bancária ganharam mais força e destaque, mostrando de forma concreta as mudanças efetivas. O mesmo ocorreu para questões ligadas à tecnologia no ambiente de trabalho, na gestão, de serviços digitais, automação de transações, destaque para a palavra <i>blockchain</i> .	Investiu em canais digitais, como serviços bancários móveis e online, para oferecer aos clientes uma experiência bancária conveniente e integrada.	Adotou novas tecnologias, como <i>blockchain</i> e IA, para melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional.	Investiu em tecnologia, como IA e análise de dados, para melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional.
ESTRUTURA	Após as <i>fintechs</i> , as questões relacionadas à estrutura passaram a ter foco na governança corporativa, na promoção de uma arquitetura moderna, saudável e sustentável.	Adotou uma abordagem mais descentralizada e colaborativa, quebrando paradigmas e fomentando uma cultura de inovação.	Adotou uma estrutura organizacional mais flexível e adaptável para responder ao cenário em mudança.	Enfatizou uma abordagem mais centrada no cliente e adotou uma estrutura organizacional mais flexível e adaptável para responder ao cenário em mudança.

Desta forma, partindo de todo o contexto e análises apresentadas, evidencia-se que o crescimento das *fintechs* no mercado financeiro brasileiro, bem como sua disponibilização para investimento de capital estrangeiro proporcionou competitividade de mercado.

As instituições financeiras tradicionais, como as que foram avaliadas, tiveram que se reestruturar para este novo mercado, pois só assim seria possível manter importância e influência para o setor financeiro do país. Adaptações e melhorias tecnológicas, de atendimento ao cliente, desenvolvimento de produtos e serviços, modo de atendimento de seus colaboradores, modos de gestão, entre outros, podem ser apontados como as principais mudanças realizadas.

Tal competitividade de mercado é benéfico, visto que qualquer ator do setor necessita proporcionar vantagem para seu cliente e seu investidor, o que só pode ser realizado a partir de melhorias e mudanças que acompanhem os avanços da atualidade.

Ficou evidenciado que os bancos Bradesco, Itaú e Santander têm realizado diversas ações de combate às *fintechs*.

Os três bancos investiram pesadamente em tecnologia para melhorar suas capacidades digitais e aprimorar a experiência do cliente. Eles desenvolveram seus próprios aplicativos móveis, plataformas de internet banking e soluções de pagamento digital para competir com *fintechs*.

Em vez de combater as *fintechs*, alguns bancos têm colaborado com elas. Por exemplo, Bradesco e Santander fizeram parceria com *fintechs* para oferecer novos produtos e serviços aos seus clientes.

Para fortalecer suas capacidades digitais e expandir seus serviços, Itaú e Santander adquiriram *fintechs*. Por exemplo, o Itaú adquiriu a *fintech* Credicard, enquanto o Santander adquiriu a *fintech* Openbank.

Os três bancos criaram laboratórios de inovação para fomentar a inovação e desenvolver novos produtos e serviços que possam competir com as *fintechs*.

Para se diferenciar das *fintechs*, Bradesco, Itaú e Santander aumentaram o foco na experiência do cliente. Eles investiram em treinamento de atendimento ao cliente, melhoraram seus call centers e introduziram novos programas de fidelidade para reter seus clientes.

No geral, esses bancos estão trabalhando duro para competir com as *fintechs*, melhorando suas capacidades digitais, fazendo parcerias ou adquirindo *fintechs*, fomentando a inovação e priorizando a experiência do cliente.

Por fim, os bancos brasileiros têm respondido ao surgimento das *fintechs* adotando uma abordagem mais centrada no cliente, investindo em tecnologia e desenvolvendo novos produtos e serviços. Os bancos precisam ser ágeis e adaptáveis para responder ao cenário em mudança e gerenciar os riscos associados ao surgimento das *fintechs*. A estrutura do COSO fornece uma estrutura útil para os bancos no Brasil gerenciarem esses riscos e garantir a conformidade regulatória diante da evolução das *fintechs*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mundo de constante avanço tecnológico, é esperado que os mais variados setores estejam também em constante evolução e alcancem inovações. O setor bancário, ao longo dos 10 últimos anos, foi o que mais passou por mudanças e evoluções. O surgimento e novas tecnologias, como o *blockchain* entre outras tecnologias, inovaram o setor. As *fintechs* surgiram justamente em um contexto como este, e foram capazes de trazer inovações e tecnologia a um setor cujos atores tradicionais não as vislumbravam.

Em contextos como esse, é possível notar o crescimento de competitividade entre os atores, no caso deste estudo do segmento bancário e financeiro. A competitividade é sempre aspecto de um mercado saudável, em que o cliente final sempre será o maior beneficiado.

Com as implantações das *fintechs* no Brasil, bancos tradicionais como os que aqui foram estudados foram incentivados a acompanhar os avanços tecnológicos que estavam sendo apresentados, tendo o objetivo de não perder o mercado que já possuíam e o potencial de expandi-lo. Embora as *fintechs* possam ter certas vantagens, como mais agilidade e flexibilidade, os bancos tradicionais responderam investindo pesadamente em tecnologia e iniciativas de transformação digital para se manterem competitivos.

Com a lei criada em 2018, as *fintechs* receberam nova visibilidade, levando clientes e investidores a notar atrativos nessas organizações. A atração de novos investidores estrangeiros, por exemplo, possibilitaria que elas expandissem seus negócios em território brasileiro. Todavia, deparam-se com a possibilidade da má gestão tecnológica e interna na organização. Neste quesito os bancos tradicionais possuem uma vantagem advinda da experiência de sua atuação.

Em termos de ambiente de controle, os bancos tiveram que garantir que seu ambiente interno de controle permanece forte, dado o aumento da concorrência e inovação no mercado. Isso envolve desenvolver e manter uma cultura de integridade, comportamento ético e responsabilidade entre os funcionários, bem como estabelecer linhas claras de comunicação e canais de denúncia.

No que respeita à avaliação do risco, os bancos tiveram de reavaliar os seus processos de gestão de risco e adaptá-los aos riscos novos e emergentes do mercado. As *Fintechs* introduziram novas tecnologias e modelos de negócios com os quais os bancos tradicionais podem não estar familiarizados, e os bancos devem avaliar e gerenciar os riscos associados a esses novos desenvolvimentos.

As atividades de controle são outra área importante em que os bancos tiveram que se adaptar ao surgimento das *fintechs*. Os bancos tiveram que implementar novas atividades de controle para gerenciar os riscos associados a novas tecnologias e modelos de negócios, como plataformas de pagamento digital, mobile banking e criptomoeda. Além disso, os bancos tiveram que garantir que suas atividades de controle interno estivessem alinhadas com as necessidades e expectativas dos clientes em um mercado em rápida mudança.

Em termos de informação e comunicação, os bancos tiveram que aprimorar seus sistemas de gestão da informação para acompanhar o aumento do volume e da complexidade dos dados no mercado. Isso inclui garantir que as informações sejam precisas, completas e oportunas e que sejam comunicadas de forma eficaz às partes interessadas relevantes.

Finalmente, as atividades de monitoramento são críticas para garantir que os controles internos permaneçam eficazes ao longo do tempo. Os bancos tiveram que implementar novas atividades de monitoramento para acompanhar os novos riscos e desenvolvimentos do mercado, como o uso de análise de dados para detectar possíveis fraudes e ameaças cibernéticas.

Assim, por meio da pesquisa foi possível atender ao objetivo específico que buscou propor um levantamento de dados nos bancos Bradesco, Itaú e Santander nos últimos cinco anos (2017 a 2021), na qual se verificou que estes sempre se preocuparam em acompanhar e atualizar, salvaguardar seu patrimônio e atender às necessidades de seus clientes e, desde 2018, mudanças vêm ocorrendo para que essas ações se solidifiquem.

O estudo se concluiu para o objetivo específico que buscou apontar as ações dessas instituições frente ao surgimento das *fintechs*. Por meio desta pesquisa evidenciou-se que, em âmbito estratégico, ambiental, tecnológico, gestor e estrutural, mudanças, adaptações e até continuidade de atividades foram identificadas. Nota-se que os bancos têm procurado ser vistos como "acessíveis", e ao mesmo tempo seguros e produtivos, mas que se preocupam com seus colaboradores, oferecem excelentes serviços para seus clientes, defendem a sustentabilidade e continuam um ótimo foco de investimento.

Dessa forma, o principal fator que influencia os resultados é a gestão interna destas organizações, exercendo influência sobre as diferentes frentes de atuação da instituição. Também foi observado que as três instituições estudadas possuem propostas e atividades semelhantes, o que pode estar relacionado ao fato de serem as três organizações bancárias privadas mais importantes para a economia brasileira.

De modo geral, o surgimento das *fintechs* obrigou Bradesco, Itaú e Santander a reavaliar e adequar suas estruturas de controles internos para se manterem competitivos e relevantes no mercado. Embora esses bancos tenham historicamente fortes controles internos, a natureza evolutiva do mercado exige adaptação e aprimoramento contínuos para manter a confiança e confiança do cliente.

O grande desafio dos bancos nessa nova era é alinhar os investimentos em novas tecnologias e em inovação, com o enorme legado que ainda é base para a estrutura dos negócios.

Por fim, como limitações a esta pesquisa encontrou-se o método escolhido, uma vez que este não permite uma análise quantitativa. Além disso, questões vinculadas a análises temporais específicas isoladas limitaram o estudo, pois o tratamento dos dados resultaria em dados cruzados e repetidos. Assim, sugere-se a realização de novos estudos, nos quais seja possível aplicar um novo estudo de caso, buscando comparar campanhas e ações entre um banco tradicional e uma empresa (*fintech*), a fim de se identificarem suas diferenças e semelhanças.

REFERÊNCIAS

- Affonso, J. C., & Ferrari, D. C. (2018). A empresa como sistema aberto: A interação entre as características organizacionais e ambientais. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(1), 66-77. <https://doi.org/10.5329/reca.2018.1701.06>
- Almeida, A. E. S., & Jorge, M. A. (2021). *Fintech*, Inclusão Digital e Bancarização no Brasil. *Revista de Economia Mackenzie*, 18(2), 80–108. Doi: 10.5935/1808-2785/rem.v18n2p.80-108
- Anacleto, M. A. R., & Silva, C. A. (2017). Controles internos: uma revisão bibliográfica. *Research, Society and Development*, 6(4), 1-16.
- Araújo, F. (1998). *Controladoria interna: conceitos, metodologia e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Arenas, D., & Loebecke, C. (2016). Controle interno e a confiabilidade das demonstrações financeiras. In *Congresso Brasileiro de Custos* (Vol. 23, No. 2).
- Arens, A. A. (2016). *Essentials of auditing and assurance services: an integrated approach*. Pearson.
- Argolo, J., Rocha, R., & Chaves, R. (2022). O sucesso do Nubank como fintech no Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 21(1), 1-10.
- Armelin, D. A., & Nunes, A. R. (2022). A corrida entre as “*fintechs*” e os bancos tradicionais. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 3(3), e331088. <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i3.1088>
- Arner et al., B., Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). *The evolution of fintech: a new post-crisis paradigm*, University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper, 2015/047, 1689–1699. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004
- Assi, M. A. (2019). Tomada de decisão estratégica em longo prazo: um estudo de caso em empresas de grande porte. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(2), 30-48.
- Associação Brasileira dos Bancos Internacionais. Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). (2009) *Cartilha Função de Compliance*. http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf Acesso em: 22 setembro de 2020.
- Avalos, J. M. A. (2017). *Auditoria e gestão de riscos*. Saraiva Educação SA.
- Banco Central do Brasil. (2019). *Brasileiros usam cada vez mais celular para transações bancárias. Ida às agências perde espaço*. <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/132/noticia>.
- Banco Central do Brasil. (2022). *Fintechs*. [on-line]. <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>
- Banco do Brasil. (s/d). *Processo de contas anuais*. <https://ri.bb.com.br/governanca-e-sustentabilidade/processo-de-contas-anuais-cgu/>
- Banco Mundial. (2019). *World Development Report 2019 Digital Dividends*. Washington.
- Barbosa, R. R. (2018). *Fintechs: A atuação das empresas de tecnologia de serviço financeiro no setor bancário e financeiro brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, A. T. A. (2021) *Posicionamento de marca na comunicação digital: Um Estudo de Caso da Fintech Nubank* (Monografia Publicidade e Propaganda). Universidade de Brasília. Brasília.
- Bertelli Jr, A. L., Aurichio, M. L., Prudencio, M. S. D., Ramos, N. V., & Lima, S. F. (2020). *Crescimento das fintechs e impacto no mercado bancário brasileiro* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade São Judas Tadeu. São Paulo.
- Bezerra, J. A. A. (2017). *Análise da aderência dos comitês de auditoria dos principais bancos do Brasil em jun/2017 às regras do CMN e suas relações com as boas práticas recomendadas pelo IBGC* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade de Brasília, Brasília.
- Brasil, F., Silva, R., & Santos, M. (2020). O papel do gestor no risco: uma análise das opções e liberdade de escolha. In *Anais do Congresso Internacional de Administração* (pp. 164-170).
- Brasil. (2018). Resolução nº 4.656, de 26 de abril de 2018. Dispõe sobre a participação de pessoas autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil no capital social de sociedades de crédito direto e de sociedades de empréstimo entre pessoas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 abr. 2018. Seção 1, p. 54.
- Brasil. (2019). *Tecnologia bancária*. Recuperado em 28 de julho de 2021, de https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/foruns/STN/2019/06/Tecnologia_Bancaria.pdf
- Brum, M. C. S. (2016). *Controles internos e de tecnologia da informação na mitigação dos riscos de conformidade das informações contábeis* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS.
- Caixa Econômica Federal. (s/d). Governança corporativa. <https://www.caixa.gov.br/sobre-caixa/governanca-corporativa/Paginas/default.aspx>
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos intraorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da teoria da contingência*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Canderolo, A. P. P, Rizzo, M. B. M, & Pinho, V. (2012). *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan Editora.
- Cannavina, V. C., & Parisi, C. (2015). Gestão pública em entidades brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas COSO/INTOSAI. *Revista Universo Contábil*, 11(3), 06-26.
- Carcello, J. V., & Palmrose, Z-V. (1994). Auditor litigation and modified reporting on bankrupt clients. *Journal of Accounting Research*, 32(1), 1-30.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas* (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chinniah, A. (2015). Environmental uncertainty: An empirical study of its impact on the performance of organizations. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(2), 28-38.
- Coimbra, R. A. (2006). A oficialização relacionada ao registro das transações e a confiabilidade das transações. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 35(2), 45-51.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2012). Internal Control Integrated Framework, September, 2012.
https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1775&context=aicpa_assoc
- Conselho Monetário Nacional (CMN). *Regulamento Anexo IV à Resolução 2.099*, de 17 de agosto de 1994.
- Conselho Monetário Nacional (CMN). *Resolução 3.380*, de 29 de junho de 2006. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.
- Conselho Monetário Nacional. (2021). Resolução nº 4.968, de 25 de novembro de 2021. *Dispõe sobre a implementação e manutenção de sistemas de controles internos pelas instituições financeiras*. <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=4968&tipo=Resolu%C3%A7%C3%B5es&data=25/11/2021>
- Corazza, G. Os Dilemas da Supervisão Bancária. In Sobreira, R. (org). *Regulação Financeira e Bancária*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- Costa, J. B. S, & Nogueira, I. C. S. (2020). Análise da percepção dos gestores de uma instituição financeira sobre as práticas de governança corporativa. *Brazilian Journal of Development Braz.*, Curitiba, 6(6), 33195-33215.
https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/10975?_cf_chl_tk=RswAt5dbEzByWk.tloH056QEz656Yk8td9r8r2F_5Zg-1661979814-0-gaNycGzNCP0
- Crepaldi, S. A., & Crepaldi, E. L. (2019). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturação, implantação e operação* (4th ed.). São Paulo: Atlas.
- Dalimunthe, H., & Pane, A. A. (2021). The Effect of Internal Control and Compliance with Accounting Rules on the Quality of Financial Statements at PT. Bank of North Sumatra Meda. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(1), 966-975.
- Decreto nº 9544, de 29 de outubro de 2018. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9544.htm
- Dias, A. R. Q. (2015). *Controles internos: estudo de caso na área financeira numa empresa de pequeno porte* (Trabalho de Conclusão de Curso Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina.
- Distrito. (2020). *Distrito Fintech Report*.
- Dowell, J., Klamm, B., & Andersen, T. (2020). *Controle interno: Uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.
- Driscoll, D-M., & Hoffman, W. M. (1998). Ethics and corporate governance: leadership from the top. *ASCI Journal of Management*, 27(1&2), 23-32.
- Du, K. (2018). Complacency, capabilities, and institutional pressure: understanding financial institutions' participation in the nascent mobile payments ecosystem. *Electronic Markets*, 28(3), 307–319.
- Dumitrescu, D., & Bobițan, N. (2016). Cooperation and coordination between internal and external auditing. *Annals of the Constantin Brâncuși*. University of Târgu Jiu, Economy Series,

Issue 1/2016. https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2016-01/13_Dumitrescu,%20Bobitan.pdf

Farago, C. C., & Fonfoca, E. (2012). A análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: do rigor metodológico à descoberta de um caminho de significações. *Revista Linguagem*, 18, 1.

Farias, R. P. (2009). A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 12(3), 55 – 71.

https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/132/pdf_117

Federação Brasileira de Bancos. (s/d a). *Função do compliance*. [on-line].

<https://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>

Federação Brasileira de Bancos. (s/d b). Os Acordos de Basiléia: Um roteiro para implementação nas instituições financeiras. Febraban. Disponível em

https://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Artigo_Basileia_6.pdf

Federação Brasileira de Bancos. (2018). *Guia de boas práticas em compliance*. Edição revista e atualizada. 32 p. [on-line]. <https://portal.febraban.org.br/pagina/3228/52/pt-br/guia-compliance>

Ferramosca, A., D’Onza, G., & Allegrini, M. (2017). Auditoria e compliance: Redução de riscos para a empresa. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 13(3), 152-166.

Ferreira, B. W. (2000). *Análise de conteúdo*. Aletheia, 13-20.

FintechLab. (2016). *Fintech Awards Latam – não deixe de participar*. 23 dez. 2116. [on-line].

<https://fintechlab.com.br/index.php/2016/12/23/fintech-awards-latam-nao-deixe-de-participar/>

Fintek. (2019). *Conheça a história do Nubank, a fintech que revolucionou o mercado financeiro no Brasil*. 27 ago. 2019. [on-line]. <https://fintech.com.br/blog/fintech/historia-do-nubank/>

Fintechs Brasil. (2022). Notícias e Negócios: *Nubank começa a oferecer transações com criptomoedas para os clientes, e converte 1% do seu próprio caixa em bitcoins*. 11 mai. 2022. [on-line].

<https://fintechsbrasil.com.br/2022/05/11/nubank-comeca-a-oferecer-transacoes-com-criptomoedas-para-os-clientes-e-converte-1-do-seu-proprio-caixa-em-bitcoins/>

Fisher, J. G. (1998). *Teoria da contingência: Uma abordagem integrada à gestão*. Editora Atlas.

Franco, H., & Marra, C. C. (2000). Controles internos nas organizações. *Revista Contabilidade & Finanças*, 11(21), 5-16. doi: 10.1590/S1519-70772000000200001

Franco, H., & Marra, E. (2011). *Auditoria contábil* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Freitas, V. A., & Fontes Filho, J. R. (2018). A função de auditoria interna na governança corporativa de bancos no Brasil: agente de controle ou instrumento de legitimidade organizacional? *Contabilidade Vista & Revista*, 29 (3), 73-101.

<https://doi.org/10.22561/cvr.v29i3.4245>. Acesso em: 16 outubro 2020.

Galante, E. B. F. (2015). *Princípios de gestão de riscos*. Appris Editora e Livraria Eireli-ME.

- Gamegelow, M., & Keving, R. (2018). The relationship between organization size and structure. *Journal of Organizational Management*, 45(2), 67-78.
- Gattringer, J. L., & Marinho, S. V. (2020). O uso do modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(1), 75-95.
- Ghiran, A. M., & Bresfelean, V. P. (2012). *Compliance Requirements for Dealing with risks and governance*. Procedia Economics and Finances.
- Gomber, P. et al. (2018). On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2018.1440766>. Acesso em: 17 junho 2022.
- Gonçalves, N. B. (2022). *As fintechs no âmbito da lei geral de proteção de dados*. Artigo Científico. Escola de Direito e Relações Internacionais, Curso de Direito. Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCGOIÁS). Goiânia (GO).
- Gorla, M, C., & Lavarda, C. E. F. (2012). Teoria da Contingência e Pesquisa Contábil. *Revista de Administração e Contabilidade (RACEF)*. 3(2). DOI: <https://doi.org/10.13059/racef.v3i2.46>
- Imoniana, J. O., & Nohara, J. J. (2005). Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 2(1), 37-46.
- Insp. (2022). *Fintechs no Brasil: tendências e perspectivas*. São Paulo: Insp.
- ISO 31000. (2018). *Gestão de Riscos*. https://drive.google.com/file/d/1fdNcTyTZ3Qs7LpGYf_g4-a054fVtiC6b/view
- Jones, F. (2020). A onda da fintechs: popularização de *startups* financeiras que utilizam recursos tecnológicos de forma intensiva movimentam o setor bancário. *Revista Pesquisa FAPESP*, São Paulo. Ano 21, 288, 62-66.
- Kabuye, F., Nkundabanyanga, S. K., Opiso, J., & Nakabuye, Z. (2017). Internal audit organisational status, competencies, activities, and fraud management in the financial services sector. *Managerial Auditing Journal*.
- Lazavera, N. D., & Nossova, A.Y. (2019). *Compliance And Business Security*. 2, 45-50. (on-line). <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38583098>
- Linhares, S. C., & Oliveira, T. R. S. C. (2016). *Compliance: prevenção ao crime de lavagem de dinheiro nas instituições financeiras*. *Revista Thesis Juris*, 5(2), 309-327. <https://periodicos.uninove.br/thesisjuris/article/view/9042>
- Luko, S. N. (2013). Risk management principles and guidelines. *Quality Engineering*, 25(4), 451-454.
- Magalhães, G. A. B. (2020). *A evolução da estrutura de governança corporativa no Banco do Nordeste* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/55592/1/2020_tcc_gabmagalhaes.pdf
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (6a ed.). São Paulo, Atlas.

- Mendonça, A. R. R., & Deos, S. (2020). Regulação bancária: uma análise de sua dinâmica por ocasião dos dez anos da crise financeira global *Rev. Econ. Contemp.*, 24(2), 1-26. DOI: 10.1590/198055272427
- Mota, A. F. (2016). *Departamento “back-office”* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/32503>
- Nakamura, E. A. M. V, Nakamura, W. T., & Jones, G. D. C. (2019). Necessidade de estrutura de *compliance* nas instituições financeiras. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 19(5), 257-275.
- Nalukenge, I, Nkundabanyanga, S. K., & Ntayi, J. M. (2018). Corporate governance, ethics, internal controls and compliance with IFRS. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(4), 764-786.
- Nascimento, F. M. (2019). *A evolução das fintechs no sistema financeiro brasileiro: uma aliada ou ameaça aos bancos?* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina.
- Nubank. (2019). *Conheça os prêmios internacionais do Nubank*. 24 fev. 2019 (on-line). <https://blog.nubank.com.br/nubank-premios-internacionais/>
- Nyakarimi, T., & Karwira, M. (2015). The impact of control environment on the effectiveness of internal control system: A case study of selected state corporations in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 1-12.
- Oleskovicz, M., Oliva, F. L., & Pedroso, M. C. (2018). Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(2), 18-31.
- Oliveira, E. (2019). *Startups Fintechs no Brasil: um estudo sobre os principais impactos sociais e mercadológicos nos últimos 10 anos* (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Econômicas). Universidade do Sul de Santa Catarina.
- Oliveira, L. C. S., & Soares, G. F. (2018). Gestão de riscos operacionais e controles internos: o caso de uma instituição bancária. *Revista De Contabilidade Da UFBA*. 12(1), 227-249.
- Ondieki, N. M. (2013). *Effect of internal audit on financial performance of commercial banks in Kenya* (Dissertação de Mestrado). University of Nairobi, School of Business.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 10(4), 363-82.
- Otley, D. (2016). A teoria da contingência de contabilidade gerencial e controle: 1980-2014. *Pesquisa em Contabilidade Gerencial*, 31, 45-67.
- Paixão, N. G. M., Oliveira, A. S., & Lima, J. L. A. (2019). Controle interno, auditoria interna e a metodologia COSO: um estudo bibliométrico nos principais periódicos científicos de contabilidade no período de 2007 a 2017. *Revista Uniabreu*, 12(30), 245-261. <https://core.ac.uk/reader/268395730>
- Peppe, M. S. (2006). O novo acordo da Basiléia. São Paulo: Trevisan Editora Universitária.

- Pereira, A. C., & Nascimento, W. S. (2005). Um estudo sobre a atuação da auditoria interna na detecção de fraudes nas empresas do setor privado no estado de São Paulo. *Revista Brasileira e Gestão de Negócios*. 7(19),46-56.
- Pham, D. H, Dao, T. H, & Bui, T. D. (2020). The Impact of Contingency Factors on Management Accounting Practices in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(8), 077–085
- Prado, J. (2016). *O que é Fintech?* Conexão Fintech, 14 dez. 2016.
- Resolução BACEN nº 2.554 de 24 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=96121>
- Resolução CMN 3.198/2004. Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação. https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2004/pdf/res_3198_v9_p.pdf
- Rhaman, M. A., & Marjerrison, S. (2020). Gerenciamento de risco de fraude: Uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(4), 874-892. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4889>
- Ribeiro, A. C. S. (2022). *Método de integração conceitual entre gerenciamento de processos de negócios e gerenciamento de riscos: uma perspectiva quanto aos processos de user experience no mercado financeiro*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Rizzo, M. B. M. (2013). *Prevenção à lavagem de dinheiro nas instituições do mercado financeiro*. São Paulo: Trevisan Editora.
- Rodrigues, J. C. (2021). *Impactos sociais das Fintechs: um estudo sociológico sobre como as instituições bancárias estão se reorganizando no mercado com o advento das Fintechs* (Dissertação de Mestrado em Sociologia). Universidade Federal de Mato Grosso, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Cuiabá, Brasil.
- Santos, I. M., Valdevino, R. Q. S., de Queiroz, R. S., de Oliveira, A. M., de Oliveira, L. J. F., & da Silva, M. G. M. (2020). Controles internos para o gerenciamento de riscos: percepção de auditores e gestores. *Revista ambiente contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, 14(1), 334-354. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4798>
- Santos, J. F., Silva, M. R., & Souza, T. M. (2022). *Planejamento estratégico: conceitos e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Santos, L. F., Silva, R. C., Ferreira, J. R., & Oliveira, L. C. (2022). A importância da gestão estratégica para o sucesso empresarial. *Revista de Administração*, 57(1), 120-132.
- Silva, C. F. (2019). *Compliance: uma análise sobre seu desenvolvimento no setor bancário brasileiro* (Projeto de Graduação, Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Silva, M. Z., Scarpin, J. E, Rocha, W., & Di Domenico, D. (2014). Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma

indústria moageira. *Revista de Administração*, 49(2), 267-279.
<https://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n2/05.pdf>. Acesso em: 01 agosto 2020.

Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16.1.

Suh, J. B., Nicolaides, R., & Trafford, R. (2019). The effects of reducing opportunity and fraud risk factors on the occurrence of occupational fraud in financial institutions. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 56, 79-88.

Tassi, W. G. (2018). *A auditoria interna como ferramenta para a prevenção e o combate à lavagem de dinheiro em instituições financeiras* (Trabalho de Conclusão de Curso, Especialização Controladoria e Gestão Empresarial). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.
<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5245/Wilmo%20Graminho%20Tassi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 agosto 2020.

Tavares, D. G. L. (2021). *Os 5 componentes de gerenciamento de riscos corporativos (COSO 2017)*. 26/06/2021. [on-line]. <https://www.mmpcursos.com.br/blog/gerenciamento-riscos-corporativos-coso-2017>

Valentim, I. C. D., da Silva, L. O., & Passos, J. G. (2016). Controle interno e gestão de risco: uma revisão baseada em estudos brasileiros. *Revista Interface-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico* 2237-7506, 13(1).

Vasconcellos, J. M. O., Peres, C. J., & Cristóvão, D. C. (2017). Acordos de Basileia e o impacto na regulamentação da actividade bancária: uma revisão. In *XVI Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria (CICA)*.

Vianna, B. (2022). *Número de fintechs brasileiras é quatro vezes maior do que há 10 ANOS*. 06 jun 2022. [on-line]. <https://www.insper.edu.br/noticias/numero-de-fintechs-brasileiras-e-quatro-vezes-maior-do-que-ha-10-anos/>

Vianna, F. R. P. M., & Lins, L. L. D. S. B. (2018). Fintechs e bancos tradicionais: parceria ou competição?. *Revista Gestão e Conhecimento*, 12(1).

Vieira, L., & Teixeira, J. (2019). *Risco de crédito: conceito, análise e gestão [Credit risk: concept, analysis and management]*. Editora Atlas.