

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL

ULBRA – *CAMPUS* GUAÍBA

CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



**QUALIDADE E AUDITORIA NO BANCO DO  
BRASIL: VERIFICAÇÃO DO ACESSO E  
ATENDIMENTO DAS AGÊNCIAS, SEGUNDO A  
SARB 04/2009  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I**

ADRIANO CAMPOS RIBEIRO

PAULO RICARDO SAMARANI  
Orientador

Guaíba, junho de 2009.

## **DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Acadêmico(a): ADRIANO CAMPOS RIBEIRO

E-mail: adriano.tecl@gmail.com

Professor(a) Orientador(a): PAULO RICARDO SAMARANI

E-mail: paulosamarani@gmail.com

Título do Projeto: QUALIDADE E AUDITORIA NO BANCO DO BRASIL:  
VERIFICAÇÃO DO ACESSO E ATENDIMENTO DAS AGÊNCIAS, SEGUNDO A  
SARB 04/2009

Período de realização: março/2009 a junho/2009

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>DEFINIÇÃO DO TEMA</b> .....	<b>4</b>
1.1	Tema.....	4
1.2	Delimitação do Tema .....	4
<b>2</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>HIPÓTESES DE SOLUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
<b>8</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>13</b>
<b>9</b>	<b>TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - II</b> .....	<b>20</b>
<b>10</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>21</b>

## **1 DEFINIÇÃO DO TEMA**

### **1.1 Tema**

O presente trabalho pretende identificar o(s) processo(s) de auditoria utilizado(s) pelo Banco do Brasil (BB), diante das novas diretrizes de atendimento bancário estabelecidas pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), denominadas de Sistema Brasileiro de Auto-regulação Bancária (SARB), especificamente as discriminadas na SARB 04/2009, e levantar a necessidade de adequação/adaptação às diretrizes supramencionadas, propondo um modelo de processo de auditoria conforme estas diretrizes que mais se aproxime aos modelos de processos já utilizados pelo BB.

### **1.2 Delimitação do Tema**

Inicialmente, será necessário fazer um levantamento sobre a área de Auditoria do BB: sua localização dentro da estrutura organizacional do BB e como está estruturada neste contexto. A partir dessa localização, buscará se identificar quais são os modelos e mecanismos utilizados pela instituição em seus processos de auditoria.

Juntamente com este levantamento, será necessário estudo da SARB 04/2009, que é disponibilizada pela FEBRABAN, identificando nestas diretrizes todas as regras que envolvam o acesso as dependências físicas, isto é as agências bancárias, e o atendimento de seus clientes, buscando salientar os aspectos tecnológicos que são exigidos pela referida SARB.

A partir do levantamento destas informações, pretende-se identificar a existência de processo(s) ora já utilizado(s) pelo BB que possa(m) atender a regulamentação da SARB, propondo alterações necessárias para que este(s) continue(m) seguindo os padrões do BB, porém atendendo aos requisitos da SARB 04/2009, podendo gerar um novo processo, específico para este ponto de verificação.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA

Entende-se que atualmente inseridas num contexto globalizado, as empresas vivem num acirrado ambiente de competição, e o êxito nos negócios chega pelos diferenciais que são apresentados. No segmento financeiro, as instituições financeiras (IF's) ofertam a seus clientes praticamente os mesmos produtos e serviços. Assim, o que faz um banco ganhar ou perder seus clientes? Segundo Brito (1995), uma das chaves para a sobrevivência das empresas a longo prazo pode ser resumida em "atendimento de qualidade a seus clientes".

E exatamente visando manter, de forma sadia, a livre concorrência entre as IF's, que a FEBRABAN desenvolveu o Sistema Brasileiro de Auto-regulação Bancária (SARB), que é um sistema voluntário, que pretende aumentar os padrões éticos e de conduta e elevar a transparência nas relações, em benefício dos consumidores, os clientes. Para a FEBRABAN, "ao voluntariar-se para integrar o sistema de auto-regulação, aderindo aos mais elevados padrões éticos e de conduta, cada banco atesta o comprometimento com os seus consumidores e com a sociedade brasileira".

O Banco do Brasil (BB) como um dos primeiros signatários deste novo sistema, vem desenvolvendo ações visando adequar-se às novas regulamentações, salvaguardando-se de prejuízos financeiros decorrentes dos riscos legais<sup>1</sup> e de imagem<sup>2</sup> e destacando-se no mercado financeiro com um Atendimento de Excelência.

O presente trabalho vem neste contexto, buscando apoiar a IF em sua adequação aos novos regramentos e compromissos por ela assumidos, revelando as necessidades de adaptação das agências através de verificações por sua unidade de Auditoria Interna, utilizando-se de um processo adequado, que contemple as áreas de acesso a dependências e atendimento de clientes, abordadas pela SARB 04/2009 e dentro dos padrões da instituição, mantendo

---

<sup>1</sup> Risco Legal: É a possibilidade de perdas em razão de multas, penalidades ou indenizações de ações de órgãos de supervisão e controle, bem como perdas decorrentes de decisão desfavorável em processos judiciais ou administrativos (FREITAS, 2008).

<sup>2</sup> Risco de Imagem: possibilidade de perdas decorrentes de desgaste do nome junto ao mercado ou autoridades em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não (FREITAS, 2008).

sempre um olhar sobre o ponto de vista tecnológico (recursos de hardware e software).

### **3 HIPÓTESES DE SOLUÇÃO**

Dado o problema, surgem as seguintes hipóteses que poderão conduzir o trabalho a rumos diferentes para se atingir os objetivos desejados, mantendo sempre as características de processos já utilizados pelo banco em suas verificações de auditoria:

- Hipótese 1: A existência de processo(s) na IF que contemple(m) parcialmente as exigências da SARB 04/2009, necessitando, assim, de inclusões, de alterações e de melhorias neste(s) processos(s) para sua adequação;
- Hipótese 2: A existência de processo(s) na IF que contemple(m) integral ou parcialmente as exigências da SARB 04/2009, contudo sem ter como finalidade de avaliação a conformidade com a SARB, fazendo-se necessário mudanças e/ou adequações, como, por exemplo, juntar partes de processos separados, criando um novo processo específico a ser utilizado para este ponto de verificação;
- Hipótese 3: Haver a necessidade de desenvolvimento integral de um processo de auditoria para verificação dos aspectos de acessos e atendimento contemplados na SARB 04/2009, usando os modelos ora empregados pelo BB.

### **4 OBJETIVOS**

Tem-se como objetivo principal o de propor à instituição financeira um processo que possa ser utilizado pela auditoria interna como instrumento de verificação da rede de agências quanto às exigências previstas nas novas diretrizes, especificadas na SARB 04/2009.

Os objetivos a serem alcançados, além do acima citado, são:

- Identificar a eventual estrutura tecnológica que as diretrizes da SARB 04/2009 exigem de uma IF para seu cumprimento;

- Identificar metodologia(s) e modelo(s) empregados pelo BB em seus processos de auditoria, de forma geral e na área de Tecnologia de Informação;
- Verificar a estrutura tecnológica existente hoje no BB que atenda a(s) necessidade(s) imposta(s) pela SARB 04/2009 (software e hardware);
- Buscar nos atuais modelos/metodologias utilizados pela empresa quais podem ser utilizados ou aproveitados para a resolução do problema desta pesquisa;
- Aplicar o processo resultante em pelo menos uma agência do BB, avaliando os resultados obtidos, a fim de validar o processo desenvolvido ou identificar pontos de melhoria deste.

## 5 JUSTIFICATIVA

Entende-se que a abordagem deste tema trará ao BB, como público alvo, diversos benefícios para a IF.

Como já abordado anteriormente, em um mercado de franca concorrência como no setor bancário nacional, são os detalhes que diferenciam as instituições financeiras. Especialmente quando estes detalhes são claramente visíveis aos clientes dessas instituições, como o atendimento recebido ou a qualidade do acesso às agências bancárias oferecido por seu banco. Estes detalhes refletem em parte a política de relacionamento daquela instituição com um de seus ativos<sup>3</sup>os mais importantes, proporcionando a fidelização seus atuais clientes, e sendo importantes na prospecção de novos clientes.

Além disso, uma IF que tem sua preocupação com o cumprimento dos normativos legais e regras estabelecidas por sua entidade representativa (como a FEBRABAN), traz diversos benefícios à sua imagem/marca: passa credibilidade e confiança a seus clientes; traz solidez ao nome da IF, o que atrai novos clientes e investidores; agrega valor a sua marca, aumentando assim o retorno financeiro à empresa e seus acionistas.

---

<sup>3</sup> Para Ferreira(2008), ativo representa "O total dos bens duma empresa ou pessoa". Ou seja, ativo é tudo tem ou agrega valor para a empresa. Ex.: bens, direitos, funcionários, clientes, etc.

## **6 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este trabalho, apesar de procurar focar a área de auditoria interna na empresa em questão, traz consigo assuntos relacionados à área administrativa e marketing, como qualidade no atendimento a clientes e riscos nas organizações, temas esses que foram motivadores para a FEBRABAN na elaboração da SARB 04/2009.

### **6.1 Setor Bancário Brasileiro**

O setor bancário brasileiro tem no Conselho Monetário Nacional (CMN) e no Banco Central do Brasil (BACEN), os órgãos governamentais responsáveis por sua regulação e fiscalização. Através da Resolução 2.878, de 26 de julho de 2001, posteriormente alterada pela Resolução 2.892, de 27 de setembro de 2001, trazem os procedimentos que todas as instituições financeiras devem observar na contratação de operações e na prestação de serviços aos seus clientes e ao público geral.

Assim, sob o aspecto legal, todas as instituições habilitadas pelo BACEN têm as mesmas exigências e responsabilidades com seus correntistas e com o público em geral, denominados de clientes não-correntistas.

Olhando para o mercado bancário, atualmente todos os grandes bancos, ofertam a seus clientes basicamente o mesmo tipo de produtos de consumo: seguros, planos de previdência, títulos de capitalização, pacote de tarifas, investimentos, etc., bem como serviços diversos, entre os quais, saques, transferências, pagamentos, depósitos, nos mais diferentes meios de atendimento: internet, telefone, terminais de auto-atendimento, agências bancárias, correspondentes financeiros.

Diante de um aparente panorama igual, o atendimento ao cliente torna-se um diferencial competitivo extremamente importante para uma organização. Conforme Carlzon (apud Scholtes, 1992), o instante do atendimento é conhecido como “momentos da verdade”, quando a empresa é “criada” para seu cliente, e de acordo com Brito (1995), “uma das chaves mais importantes para o sucesso da empresa a longo prazo pode ser resumida nestas palavras: atendimento de qualidade ao cliente”. Segundo Ferreira (2008), qualidade define-se como “[...] 2. Superioridade,

excelência de alguém ou de algo.” Desta forma, podemos dizer que um atendimento de qualidade é aquele que supera as expectativas do cliente, em todas as suas interações com o banco.

Para o marketing, a percepção de um cliente quanto a um bem ou serviço não se limita somente a suas características e aspectos técnicos e funcionais, mas por todos os benefícios que eles podem lhe proporcionar. Para Rosa (2007), quando um cliente vai a um banco buscando determinado produto ou serviço, ele “tem oportunidade de observar o prédio, as instalações, a sinalização, a organização e limpeza, o tipo de atendimento prestado pelos funcionários, entre outros detalhes”.

Conforme Le Boeuf (1999), uma empresa gasta em média seis vezes mais para atrair novos clientes do que para manter os antigos.

Assim, manter uma estrutura adequada para o atendimento aos clientes produz uma real economia para um banco, visto ser um ponto importantíssimo para evitar a evasão de clientes, e conseqüente aumento de custos, além de ser uma importante estratégia de fidelização e atração de novos clientes, mantendo e aumentando suas receitas.

## **6.2 O Banco do Brasil**

### **6.2.1 Quem é**

Com mais de 200 anos de história, o Banco do Brasil é o maior banco público<sup>4</sup> do país. Até dezembro/2008, ocupava o primeiro lugar no ranking<sup>5</sup> do Banco Central do Brasil (BACEN) em total de ativos e em depósitos à vista do país. Possui mais de 25 milhões de clientes correntistas, 79 mil funcionários e mais de 15 mil pontos de atendimento distribuídos por todo o território nacional e está presente em 22 países.

### **6.2.2 Missão da empresa**

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.”

---

<sup>4</sup> O Tesouro Nacional é o maior acionista do Banco do Brasil, com 65,6 % do total das ações. Fonte: Banco do Brasil. Posição: março/2009. Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/page22,136,3595,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=11380&codigoMenu=1251>.

<sup>5</sup> O ranking está disponível em <http://www4.bcb.gov.br/?RANKBAN>.

### **6.2.3 Suas crenças**

Entre as diversas crenças, as seguintes foram destacadas em razão de sua importância para este trabalho:

- Ética e transparência.
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente.
- Marca como diferencial competitivo.
- Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos.

### **6.3 Auditoria**

De modo simplista, auditar é examinar e avaliar determinada área, processos ou procedimentos. No que se refere a sistemas informatizados, Jund (2006), a auditoria “[...] compreende exame e avaliação dos processos de planejamento, desenvolvimento, teste e sistemas aplicativos. Visa, também, ao exame e avaliação das estruturas lógica, física, ambiental, organizacional, de controle, segurança e proteção de determinados ativos, sistemas aplicativos, software e, notadamente, as informações, visando a qualidade de controles internos sistêmicos e de sua observância em todos as níveis gerenciais”.

A presença da Auditoria nas organizações tem crescido muito nos últimos anos, dada as novas concepções de gestão empresarial, tornando-se um elemento indispensável em muitas situações, como é o caso das instituições financeiras, que devem por lei (Resolução CMN Nº 2.267, de 29 de março de 1996) manter seus ativos sob auditoria independente, conhecida também como externa. Além disso, todas as grandes instituições financeiras mantêm em sua estrutura setores específicos de auditoria, chamada de auditoria interna, visto este controle ser efetuado por funcionários do quadro da empresa, que devem possuir total independência profissional para a realização de suas atividades.

#### **6.3.1 Auditoria Interna**

A auditoria interna tem por missão básica a de assessorar a Administração no desempenho de suas funções. Para isso, ela examina, entre outros aspectos, a adequação e eficácia dos controles internos da empresa e a “integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância de

**políticas**<sup>6</sup>, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos e sua efetiva utilização” (JUND, 2006).

Formada por funcionários da própria empresa, tem seu enfoque no exame dos processos (Operacionais, Contábeis e Sistêmicos), com o intuito de promover melhorias nos controles da empresa. Em seu relatório principal, encontram-se recomendações de controles internos e eficiência administrativa. Tem caráter contínuo, isto é, funciona constantemente, sob rotinas ou demandas da Administração da empresa.

Diante do compromisso assumido pelo Banco do Brasil, ao assinar o Sistema de Auto Regulação Bancária, a instituição passa a ter que prestar aos seus clientes um atendimento adequado aos procedimentos ali estabelecidos. Assim sendo, o presente trabalho pretende prover o Banco do Brasil de um instrumento de exame/verificação que possa ser utilizado por sua Auditoria Interna, adequado aos padrões e modelos já utilizados pelo banco, que possa ser aplicado nas agências de todo o país, avaliando quais pontos estão atendidos e quais necessitam de ajustes.

## **7 METODOLOGIA**

Visto que neste nível do trabalho fez-se necessário um grande e qualificado levantamento de informações da empresa e das diretrizes da SARB, procurou-se utilizar de técnicas apropriadas, descritas por D’Ascensão (2001), de Pesquisa de Documentos e Entrevista. Estas técnicas serão resumidamente expostas mais adiante.

Após este levantamento inicial, partiu-se para o estudo dessas informações e definição da solução (novo processo) que será disponibilizada. Esta deverá, por consequência, estar enquadrada em uma das hipóteses especificadas neste trabalho.

Observando o próximo nível, fica desde já evidenciada a necessidade da aplicação deste novo processo na estrutura hoje existente no BB. Assim, a utilização da técnica de Análise Direta, também descrita por D’Ascensão (2001), faz-se necessária.

---

<sup>6</sup> Grifo próprio

Importante salientar que tais técnicas são amplamente utilizadas em procedimentos de auditoria, o que avalizam sua utilização neste projeto.

Desta forma, pode-se listar como técnicas desta metodologia, com sua respectiva descrição:

### **7.1 Entrevista**

Entrevista é uma técnica de conversação utilizada quando se deseja coletar informações que não estão armazenadas em meio físico ou virtual, como documentos ou manuais, mas sim que estão “armazenadas” com o entrevistado, ou seja, suas experiências pessoais no desenvolvimento de seu trabalho.

Um dos fatores mais relevantes da entrevista é justamente o contato direto com o entrevistado. Ela permite observar as reações do entrevistado em cada pergunta realizada, possibilitando a condução da entrevista conforme o diálogo e as reações, eliminando eventuais perguntas já respondidas formal ou informalmente, ou acrescentando novas perguntas face a descoberta de novos aspectos não pensados ou abordados no planejamento da entrevista.

Em trabalhos de auditoria, costuma-se utilizar desta técnica especialmente pela capacidade de analisar as reações dos entrevistados diante das perguntas realizadas.

A utilização de outros meios de entrevista, como o telefone e correio convencional ou por meio eletrônico, também podem ser utilizados, apresentando algumas vantagens e várias desvantagens quando comparadas com o contato direto, como por exemplo:

- Vantagens:
  - Redução de custos globais, como deslocamento, alimentação, diárias;
  - Pode se obter respostas mais claras e objetivas do(s) entrevistado(s) – como não há o contato direto, o entrevistado se sente mais “a vontade” para responder as questões;
  - Possibilidade de múltiplos contatos ao mesmo tempo.
- Desvantagens:

- O tempo de entrevista fica mais limitado, no caso do telefone;
- O índice de respostas de um contato por correio pode ser insuficiente para se obter os resultados desejados;
- Há a perda da análise direta das respostas conforme as reações não-formais do entrevistado.

## **7.2 Análise Direta**

A análise direta, que também é conhecida como observação direta, é uma técnica utilizada quando existe a necessidade de visitar o local, o ambiente objeto do estudo em questão, seja para validar informações obtidas em outras técnicas, como a entrevista, ou para conhecer o ambiente dos processos que estão em estudo.

No uso desta técnica, a capacidade, a experiência e conhecimento do observador são extremamente importantes para a identificação de erros, deficiências ou problemas no(s) item(ns) ou aspecto(s) analisado(s).

## **7.3 Pesquisa de Documentos**

Esta técnica consiste na identificação, coleta e análise de toda a documentação existente ou disponibilizada pela empresa, visando adquirir e/ou aumentar o conhecimento do processo em estudo.

Nesta técnica, busca-se todo tipo de documentação (por exemplo manuais, relatórios, formulários, demonstrativos), que possam demonstrar como a empresa lida com relação ao problema apresentado.

# **8 RESULTADOS**

## **8.1 Levantamento das informações obtidas**

Após diversas consultas junto a agência do Banco do Brasil em Guaíba(RS), sites das instituições envolvidas – Banco do Brasil, Federação Brasileira de Bancos e Banco Central do Brasil, obteve-se as seguintes informações:

### 8.1.1 Auditoria no Banco do Brasil

Como pode ser visto na figura abaixo, o Banco do Brasil mantém a auditoria subordinada ao Conselho de Administração, colocando assim a auditoria como unidade de apoio às decisões.

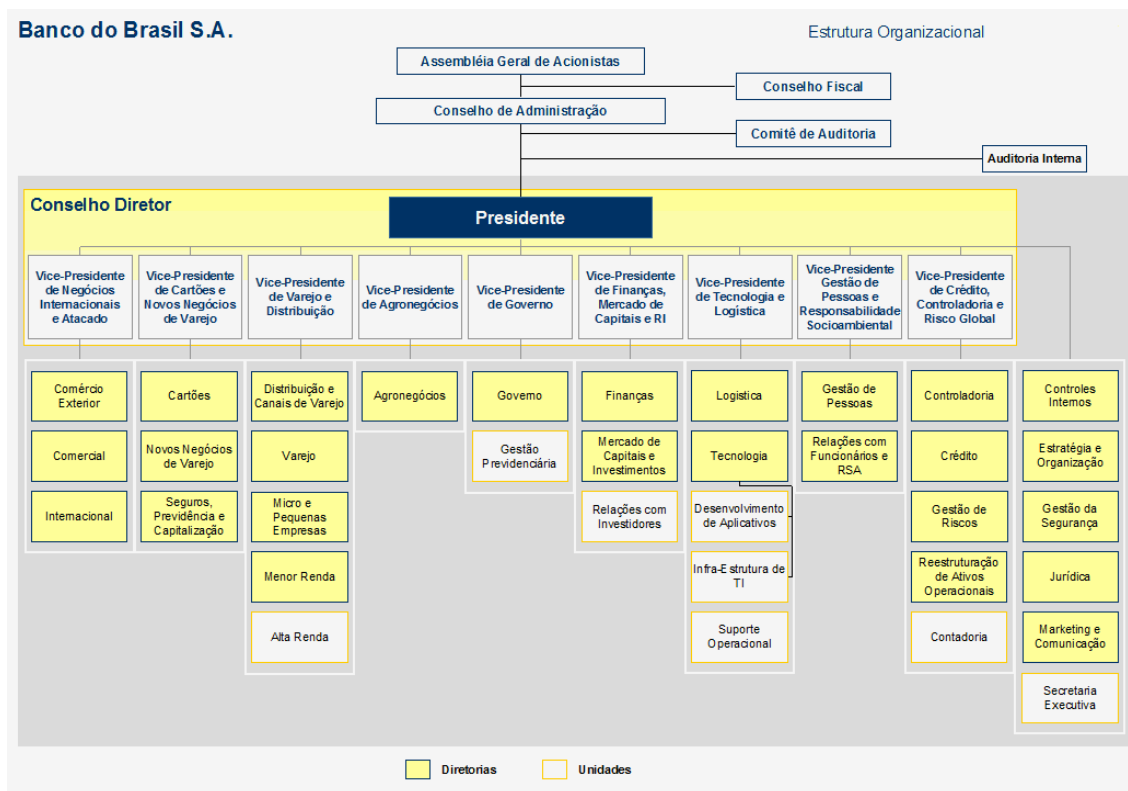
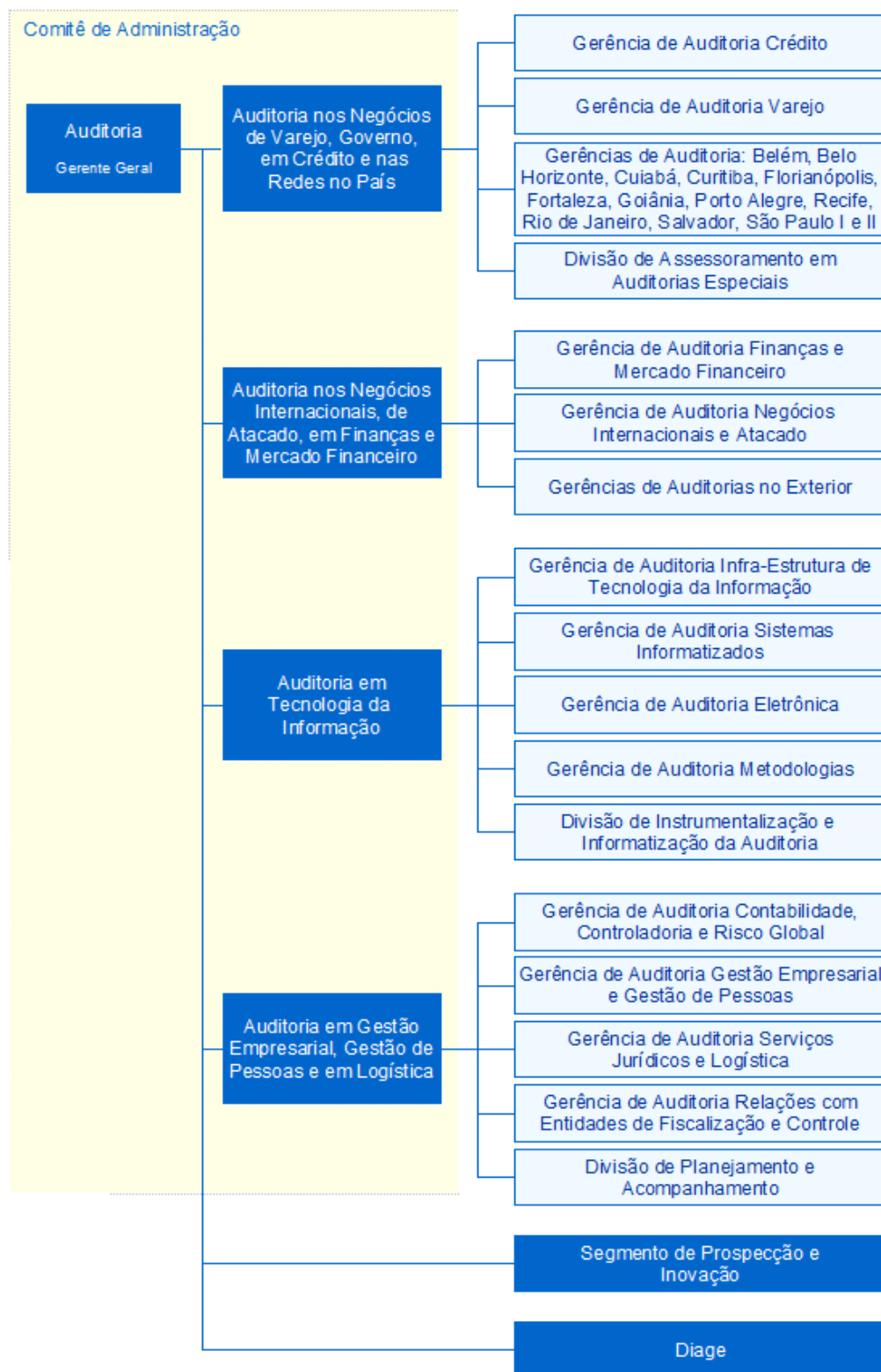


Figura 1 - Estrutura Organizacional do Banco do Brasil

### 8.1.2 Auditoria Interna

Como visto acima, a Auditoria Interna, chamada de Audit, está ligada diretamente ao Conselho de Administração. Diferente do Comitê de Auditoria, este formado por pessoas indicadas pelo Conselho de Administração, a Audit é composta por funcionários do BB.

Tem sua estrutura montada sobre Gerência de Auditorias (GA's), Segmento de Prospecção e Inovação e Divisão de Apoio a Gestão (estes dois últimos estão ligados diretamente ao Conselho de Administração).



**Figura 2 - Estrutura Organizacional da Audit**

Dentro de cada GA, existem diversas subdivisões, também chamadas de Gerência de Auditoria ou Divisões, definidas por suas especialidades.

Na GA de Tecnologia da Informação, existe uma subdivisão chamada Gerência de Auditoria Metodologias, que possui dentre suas subfunções: prospectar e desenvolver método, procedimentos e técnicas para os trabalhos de auditoria no País e no exterior; acompanhar a padronização dos procedimentos de auditoria e assessorar as demais GA's na aplicação do método, procedimentos e técnicas de auditoria no País e exterior.

Buscando documentos para obter informações junto à área acima, somente se conseguiu saber da utilização das metodologias COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) e CRSA (Control and Risk Self Assessment). Contudo, se existem outras metodologias e como elas são trabalhadas em conjunto, de forma prática nos processos do Banco, não foram fornecidos documentos.

### **8.1.3 Sistema Brasileiro de Auto-Regulação Bancária**

O Sistema Brasileiro de Auto-Regulação Bancária (SARB) foi criado em 28 de agosto de 2008 pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e nasceu com a adesão de várias instituições financeiras que juntas representam cerca de 90% da base de clientes do mercado bancário nacional. Além do Banco do Brasil, Banco Nossa Caixa (recentemente comprado pelo BB), Banpará, BIC, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Citibank, HSBC, Itaú, Real/Santander, Safra, Sicredi, Toyota, Unibanco e Votorantim já aderiram ao SARB.

O Sistema é regido pelo Código de Auto-Regulação Bancária, pelos normativos estabelecidos pelo Conselho de Auto-Regulação (como o normativo SARB 04/2009) e pelas Regras da Auto-Regulação Bancária, definidas no próprio Código acima mencionado.

#### *8.1.3.1 Princípios do SARB*

De acordo com o de Auto-Regulação Bancária, os bancos signatários devem observar os seguintes princípios<sup>7</sup> gerais:

---

<sup>7</sup> Os princípios gerais estão reproduzidos na íntegra. Extraídos do Código de Auto-Regulação Bancária.

- i. Ética e Legalidade - adotar condutas benéficas à sociedade, ao funcionamento do mercado e ao meio-ambiente. Respeitar a livre concorrência e a liberdade de iniciativa. Atuar em conformidade com a legislação vigente e com as normas da auto-regulação.
- ii. Respeito ao Consumidor – tratar o consumidor de forma justa e transparente, com atendimento cortês e digno. Assistir o consumidor na avaliação dos produtos e serviços adequados às suas necessidades e garantir a segurança e a confidencialidade de seus dados pessoais. Conceder crédito de forma responsável e incentivar o uso consciente de crédito.
- iii. Comunicação Eficiente – fornecer informações de forma precisa, adequada, clara e oportuna, proporcionando condições para o consumidor tomar decisões conscientes e bem informadas. A comunicação com o consumidor, por qualquer veículo, pessoalmente ou mediante ofertas ou anúncios publicitários, deve ser feita de modo a informá-lo sobre os aspectos relevantes do relacionamento com a Signatária.
- iv. Melhoria Contínua - aperfeiçoar padrões de conduta, elevar a qualidade dos produtos, níveis de segurança e a eficiência dos serviços.

#### *8.1.3.2 Normativo SARB 04/2009*

O normativo SARB 04/2009 trata especificamente de preceitos relativos ao atendimento aos clientes que os bancos signatários devem prestar em suas agências bancárias.

Os pontos que são contemplados neste normativo são:

- Acesso: Os bancos devem garantir o acesso dos clientes às instalações da agência, provendo:
  - Estrutura física adequada à efetiva utilização dos serviços;
  - Informações claras e visíveis;
  - Liberdade de escolha pelo tipo de atendimento, isto é, não deve haver nenhum tipo de restrição ao atendimento;

- Atendimento diferenciado para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, temporária ou definitiva, idosos com idade igual ou superior a sessenta anos, gestantes, lactantes e pessoas acompanhadas por criança de colo. Isto implica em caixas diferenciados, local privilegiado em filas ou distribuição de senhas diferentes para este público
- Condições de acessibilidade às agências e aos caixas eletrônicos. Implica desde a instalação de rampas de acesso ou equipamentos de deslocamento eletromecânicos, caixas e terminais eletrônicos adaptados a todo tipo de deficientes, extratos em braile, funcionários preparados para o atendimento dessas pessoas, inclusive com conhecimento em Libras (Língua Brasileira de Sinais).
- Qualidade do Atendimento: foca principalmente na agilidade, no tempo de espera do atendimento em filas. Propõe:
  - Tempo máximo de espera em filas
  - Ampliação do horário de atendimento em dias de grande movimento, chamados dias de “pico”
  - Garantia de eficiência operacional dos caixas automáticos
  - Alterações nas formas de pagamento, como o pagamento de vários títulos com um mesmo cheque; nos dias de vencimento dos títulos, distribuindo-os para os dias de menor movimento
  - Entrega de tickets/senhas de atendimento, com a informação do horário de chegada e do início do atendimento
  - Divulgação visível do tempo de espera para atendimento no dia
  - Capacitação de funcionários e fácil identificação dos mesmos nas salas de auto-atendimento
- Processos: tem por premissa fomentar uma cultura de excelência no atendimento, propondo:

- Criação de metodologias para a gestão do tempo de espera para o atendimento
- Estabelecimento de políticas de reconhecimento aos resultados com atendimento, evidenciando desta forma a importância do atendimento em relação a outras ações de vendas
- Monitoramento: visa permitir um mecanismo de governança para todo o processo, com a criação de mesas de diálogo com entidades de proteção ao direito do consumidor, gerentes ou executivos das agências e através de acompanhamentos a serem realizados pelos próprios bancos e pela FEBRABAN.

## **8.2 Análise e Considerações**

### **8.2.1 Sobre a auditoria no Banco do Brasil**

Diante da estrutura utilizada pelo BB no que se refere à auditoria, vê-se uma estrutura hierárquica bem sólida e segmentada. Identificou-se nesta segmentação, que o presente trabalho terá maior impacto no segmento que atende aos clientes de Varejo, isto é, aos clientes pessoas físicas e micro e pequenas empresas, correntistas ou não-correntistas, que são aqueles clientes que demandam em larga escala as agências bancárias. Contudo poderá ser utilizado para empresas do segmento Atacado, isto é, médias e grandes empresas, dependendo das políticas de relacionamento adotadas.

Considerando o grande número de pontos de atendimento disponibilizados pelo Banco do Brasil, pode-se ter uma idéia da dimensão do impacto que as diretrizes do normativo SARB 04/2009 podem provocar em uma instituição deste porte, principalmente impactos na cultura interna da empresa e financeiro, dado os investimentos que se farão necessários para sua adequação.

### **8.2.2 Sobre o normativo SARB 04/2009**

Percebe-se que o Sistema de Auto-Regulação Bancário como um todo, visa promover um avanço no sistema bancário nacional, com a aplicação de práticas que estimulam a transparência nas relações com seus clientes e elevam o padrão de conduta e concorrência entre os bancos, tornando essas instituições mais

comprometidas com a sociedade. O normativo SARB 04/2009 foi elaborado dentro destes princípios, priorizando a transparência e respeito na relação banco-cliente, destacando a necessidade dos clientes e a necessidade dos bancos em atender, e atender bem, seus clientes.

Pode se considerar que, em primeira análise, em atendidas as orientações do Sistema de Auto-Regulação Bancário, as instituições financeiras estarão atendendo, se não todas, uma grande parte das regulamentações e diretrizes existentes, como as resoluções 2.878 e 2.892 do Banco Central do Brasil, as leis de proteção ao consumidor bancário.

### **8.3 Considerações Finais**

Dada as informações obtidas junto ao BB, ficou prejudicada a análise dos atuais processos de auditoria utilizados pela instituição, bem como é vista a política de atendimento aos clientes adotada pelo Banco. Fica evidenciada a necessidade da realização da entrevista, mesmo que informal, para maiores esclarecimentos.

Assim, diante do objetivo de prover um processo de auditoria que esteja adequado ao normativo SARB 04/2009 e sabendo do uso das metodologias COBIT e CRSA pelo BB, será contemplado no TCC II o desenvolvimento de um processo de auditoria totalmente novo, utilizando-se dos conceitos das metodologias acima descritas.

## **9 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - II**

Assim, para a conclusão do presente trabalho, ficam a serem realizados/desenvolvidos no TCC II os seguintes pontos:

- Desenvolvimento e aplicação de entrevista com, no mínimo, um funcionário que atue na área de Auditoria Interna do BB, buscando aprimorar as informações obtidas através de material impresso disponibilizado e adquirir novas informações quanto a estrutura da Auditoria no BB, especialmente na área dos processos: como se realiza, instrumentos de verificação utilizados, tipos de relatórios emitidos, etc;

- Desenvolvimento do processo de auditoria de acordo com as metodologias descritas no subtítulo Resultados, bem como explanação sobre as metodologias ali mencionadas;
- Aplicação do processo de auditoria numa agência do Banco do Brasil e avaliação dos resultados obtidos;
- Entrega do processo de auditoria e do relatório final com os resultados obtidos para o funcionário da entrevista ou para o responsável por ele informado, para apreciação da instituição financeira e eventuais ajustes porventura solicitados;
- Apresentação dos resultados obtidos com o processo desenvolvido, bem como o parecer da instituição, caso tenha sido obtido.

## 10 REFERÊNCIAS

JUND, Sérgio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e 900 questões**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

D'ASCENÇÃO. Luiz Carlos M. **Organização Sistemas e Métodos – Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos**. São Paulo, Editora Atlas: 2001

CAMILO, Neuzimar Victória de Holanda. **Controles Internos**. Dissertação (Pós-Graduação Latu Sensu em Auditoria e Perícia Contábil) – Fundação Universidade do Tocantins, Palmas: 2004.

SCHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

LE BOEUF, Michel. **Conquistar Clientes**. 3ª ed. São Paulo: Harbra, 1999.

BRITO, José Augusto A. **A qualidade da micro, pequena e média empresa**. Revista Inmetro, n. 2, abril 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 2ª Ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

ROSA, Jânia Aparecida Mendes Gomes da. **Atendimento ao Cliente como Diferencial Competitivo – Ênfase na Qualidade do Atendimento Bancário**. Dissertação (Especialização a Pós Graduação em Administração) – UFRGS: Porto Alegre, 2007.

FREITAS, Newton. **Gerenciamento de Riscos**. Disponível em <<http://www.newton.freitas.nom.br/artigos.asp?cod=454>>. Acesso em 23/06/2009.

FEBRABAN. **Código de Auto-Regulação Bancária**. Disponível em <[http://www.febraban.org.br/LerArquivo.asp?Tabela=Home\\_Arquivos&codigo=id\\_arquivo&campo1=arquivo&campo2=QtdeAcessos&id\\_codigo=768&campo3=arquivos/Codigo de Auto-Regulacao Bancaria VF \(clean\).pdf](http://www.febraban.org.br/LerArquivo.asp?Tabela=Home_Arquivos&codigo=id_arquivo&campo1=arquivo&campo2=QtdeAcessos&id_codigo=768&campo3=arquivos/Codigo de Auto-Regulacao Bancaria VF (clean).pdf)>. Acesso em 20/03/2009.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Normativo SARB 04/2009**. Disponível em <[http://www.febraban.org.br/LerArquivo.asp?Tabela=Home\\_Arquivos&codigo=id\\_arquivo&campo1=Arquivo&campo2=QtdeAcessos&id\\_codigo=893&campo3=arquivos/Normativo SARB 004-09 - Atendimento em Agências.pdf](http://www.febraban.org.br/LerArquivo.asp?Tabela=Home_Arquivos&codigo=id_arquivo&campo1=Arquivo&campo2=QtdeAcessos&id_codigo=893&campo3=arquivos/Normativo SARB 004-09 - Atendimento em Agências.pdf)>. Acesso em 20/03/2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2.878**. Disponível em <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=101142195&method=detalharNormativo>>. Acesso em 26/05/2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 2.892**. Disponível em <[http://www.renatoporto.adv.br/download/resolucao\\_n2892.pdf](http://www.renatoporto.adv.br/download/resolucao_n2892.pdf)>. Acesso em 06/04/2009.