

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**MODELOS DE GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM BANCOS DE MÉDIO PORTE**

LEANDRO FERNANDES PEREIRA

BELO HORIZONTE

2010

LEANDRO FERNANDES PEREIRA

**MODELOS DE GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM BANCOS DE MÉDIO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 05 de Julho de 2010.

Orientador: Prof. Hudson Fernandes Amaral

BELO HORIZONTE

2010

RESUMO

A Resolução 3.380 do Banco Central do Brasil determina que todas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil deveriam implementar estrutura de gerenciamento do risco operacional até 31 de dezembro de 2007. Objetivando a aderência aos níveis mais altos de gerenciamento de risco operacional, o Banco Central beneficia as instituições com maior ou menor alocação de capital conforme o grau de sofisticação de seus modelos de gerenciamento de risco operacional. Os graus de sofisticação dos modelos, os quais os bancos brasileiros devem adequar suas estruturas, estão divididos em três, sendo: Indicador Básico, Método Padronizado e Método de Mensuração Avançado. Porém, uma pergunta que emana dessa resolução é o grau de confiabilidade e eficiência do uso desse gerenciamento. Após pouco mais de dois anos da implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, é importante realizar uma avaliação da efetividade da mesma, dos modelos e dos benefícios percebidos pelos agentes envolvidos nas estruturas. Esse será o principal objetivo do presente trabalho. Com base no modelo de Christopher Marshall (2002), buscar-se-á avaliar e comparar as estruturas e ferramentas adotadas por duas instituições nacionais de médio porte. Para tanto foi adotado o método de Estudo de Caso, sendo realizadas entrevistas com os gestores de risco operacional das instituições. Os resultados demonstram que a instituição cujo método adotado foi o Método Padronizado, está com o processo de gerenciamento de risco operacional visivelmente adiantado em relação ao outra instituição, cujo método adotado foi o Indicador Básico.

ABSTRACT

Resolution 3,380 of the Central Bank of Brazil determines that all financial institutions and other institutions authorized to operate by the Central Bank of Brazil should implement risk operational management structure until December 31st, 2007. Aiming at the highest levels of operational risk management adherence, the Central Bank benefits the institutions with more or less allocate capital according to the level of sophistication of their operational risk management models. Brazilian banks must adapt their structures according to the sophistication levels of the models, which are divided into three, as follows: Basic Indicator Approach, Standardized Approach and Advanced Measurement Approach. However, a question that emanates from this resolution is the reliability and efficiency degrees of use of such management. After just over two years of the structure implementation of operational risk management, it is important to perform an evaluation of its effectiveness, models and benefits perceived by the agents involved in the structures. This will be the main objective of this work. Based on the model of Christopher Marshall (2002), it will seek to evaluate and compare the structures and tools used by two national institutions of medium size. To do this, we have adopted the method of Case Study, being conducted interviews with operational risk managers of institutions. The results demonstrate that the institution whose adopted the Standardized Approach method has a better process of operational risk management than the other institution whose adopted the Basic Indicator method.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1. DEFINIÇÃO DE RISCO OPERACIONAL.....	11
2.2. ATIVIDADES DA GERÊNCIA DE RISCO OPERACIONAL	15
2.3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DOS GERENTES DE RISCO	17
2.4. CUSTOS DA GERÊNCIA DE RISCO OPERACIONAL	18
2.5. TIPOS DE RISCOS OPERACIONAIS	18
2.6. TIPOS DE ABORDAGENS PARA ALOCAÇÃO DE CAPITAL E EXIGÊNCIAS.....	20
2.6.1. <i>Indicador Básico</i>	20
2.6.2. <i>Método Padronizado</i>	21
2.6.3. <i>Método de Mensuração Avançada</i>	22
3. METODOLOGIA.....	24
3.1. MÉTODO DA PESQUISA.....	24
3.2. BREVE APRESENTAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE	25
3.2.1. <i>Unidade 1</i>	25
3.2.2. <i>Unidade 2</i>	26
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1. ABORDAGEM PARA ALOCAÇÃO DE CAPITAL ESCOLHIDA PELAS INSTITUIÇÕES.....	27
4.2. IMPORTÂNCIA DOS RISCOS OPERACIONAIS PARA INSTITUIÇÃO	27
4.3. MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS	28
4.4. AVALIAÇÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS.....	29
4.5. PREVENÇÃO DE PERDAS COM RISCOS OPERACIONAIS.....	33
4.6. DIVULGAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO DE RISCOS OPERACIONAIS NA INSTITUIÇÃO.....	34
4.7. MATURIDADE DA ÁREA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS	35
4.8. BENEFÍCIOS PERCEBIDOS NA IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS OPERACIONAIS	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
6. REFERÊNCIAS.....	42
ANEXO	43

1. INTRODUÇÃO

A atividade de intermediação financeira possui extensa lista de riscos associados (Trapp, 2004). Saunders (2000) classifica-os em riscos de variação de taxa de juros, risco de mercado, risco de crédito, risco de operações fora do balanço, risco tecnológico e operacional, risco de câmbio, risco soberano, risco de liquidez e risco de insolvência.

Nos últimos cinco anos o tema risco operacional evoluiu consideravelmente. Risco operacional foi provavelmente mencionado pela primeira vez depois do infame caso de falência do Barings Bank, quando um operador levou o banco à solvência ocultando posições de futuros e derivativos na Ásia. Foi a partir daí que o mercado financeiro se conscientizou de que esses riscos, até então ignorados, tinham a potencia de afetar consideravelmente os resultados das operações e não podiam ser classificados como riscos de mercado, nem riscos de crédito (Cruz, 2002).

Os mercados, os produtos financeiros, a tecnologia e as técnicas utilizadas para produzir os riscos têm passado por mudanças ao longo dos últimos 40 anos com profundas implicações para as operações. Mudanças em mercados, produtos e serviços (do lado da demanda) e mudanças de técnicas e tecnologias (do lado da oferta) têm alterado a paisagem das operações e servido como combustível para o desenvolvimento explosivo da gerência de riscos operacionais (Marshall, 2002).

O comitê representante do G-10 há algum tempo tem-se preocupado com riscos financeiros, impondo limites por meio de alocação de capital para as instituições financeiras se posicionarem no mercado em transações, nas quais esses tipos de riscos financeiros (crédito e mercado) estão presentes. Assim, trouxe a discussão da necessidade de se alocar capital também para os riscos operacionais. Esses riscos são definidos como riscos de perdas diretas ou indiretas oriundas de falhas ou ausências de processos e controles adequados, na dimensão interna, ou perdas decorrentes de eventos externos, como catástrofes, crises sociais e problemas com infra-estrutura pública (Brito, 2005).

Na última década, eventos de grandes proporções como o expressivo aumento de fraudes contábeis em empresas conceituadas no mercado, como Enron, WorldCom, Xerox, Parmalat, que culminou inclusive na falência da maior empresa de auditoria do mundo, a Arthur Andersen, desastres naturais como o furacão Katrina, que devastou a região de Nova Orleans, e atividades terroristas como o atentado de 11 de setembro de 2001 às Torres Gêmeas na cidade de Nova York, EUA, demonstram que tais eventos, se não controlados e devidamente prevenidos por uma gestão de risco operacional satisfatória, afetam significativamente o resultado das operações das instituições, causando no limite, a falência da empresa, talvez até com certa turbulência no mercado.

Ademais, o aumento da concorrência com a globalização, criando empresas mais complexas, robustas e com atuações sem fronteiras, o surgimento de novas e modernas tecnologias, assim como as mudanças culturais podem gerar maiores

nuances de análise por conta de escala, ocasionando maiores possibilidades de fraudes e erros sendo, portanto, passíveis de serem tratados como riscos.

Como decorrência desses eventos, órgãos de regulação como o Securities and Exchange Commission (SEC) nos Estados Unidos e Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Banco Central (Bacen) no Brasil, passaram a adotar medidas regulamentares obrigando as instituições sob sua supervisão, a adotar ações de implementação de estruturas para gerenciamento de riscos.

Diante desse contexto, as organizações mais adiantadas no processo de gerenciamento de riscos no Brasil são as instituições financeiras, uma vez que o Banco Central, por meio de suas resoluções, determina que tais instituições implementem estruturas de gerenciamento de riscos divididas em Risco de Mercado, Risco de Crédito, Risco de Liquidez e Risco Operacional, sendo classificados como Risco Operacional todos os riscos não enquadrados nos riscos anteriores.

No aprofundamento dessa relação, em junho de 2006 o Conselho Monetário Nacional (CMN), por meio do Banco Central do Brasil, emanou a Resolução 3.380, determinando às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional até 31 de dezembro de 2007.

Porém, uma pergunta que emana dessa resolução é o grau de confiabilidade e eficiência do uso desse gerenciamento. Após pouco mais de dois anos da implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, constata-se a

importância de realizar uma avaliação da efetividade, dos modelos e dos benefícios percebidos pelos agentes envolvidos nestas estruturas. Esse será o principal objetivo do presente trabalho. Com base no modelo de Christopher Marshall (2002), buscar-se-á avaliar e comparar as estruturas e ferramentas adotadas por duas instituições nacionais de médio porte.

As instituições financeiras, apesar da obrigatoriedade da implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, não dispõe de informações a respeito das melhores práticas adotadas pelo mercado, e tão pouco de exigências do Banco Central sobre a forma como deve ser gerenciado os riscos operacionais.

A resolução 3.380 do Banco Central do Brasil determina que as instituições devam alocar capital conforme os graus de sofisticação de seus modelos de gerenciamento de risco operacional. Os graus de sofisticação dos modelos, os quais os bancos brasileiros devem adequar suas estruturas, estão divididos em três:

- Indicador básico
- Método padronizado
- Método de mensuração avançado

Adotar uma ou outra metodologia significa para os bancos a constituição de maior ou menor volume de recursos para alocação de capital em relação aos riscos operacionais, assim como, conseqüentemente, maior ou menor estrutura para o gerenciamento do risco operacional. Quanto maior a complexidade da estrutura utilizada, maior deverá ser o recurso disponível para o subsídio da atividade.

Mediante essa relação, foram selecionadas duas instituições financeiras de médio porte para avaliação de suas estruturas de gerenciamento de riscos operacionais. Uma das instituições adota o Método padronizado, sendo que a outra adota o Indicador Básico. É de se esperar, portanto, que existam grandes diferenças em suas estruturas de gestão.

Nesse contexto, o projeto busca responder a questões como (i) quanto as instituições bancárias estão investindo na estrutura de risco operacional?; (ii) quais as ferramentas utilizadas para gerenciamento do risco operacional?; (iii) quais as diferenças percebíveis entre o modelo apresentado por Marshall e os modelos adotados pelas instituições?; e, finalmente, (iv) existe alguma diferença de eficiência na gestão de riscos, de forma que possamos definir uma semi-hierarquia de estruturas de gestão?

Acredita-se que com este estudo será possível demonstrar os desníveis existentes entre os modelos e os benefícios do aprimoramento das estruturas.

Objetivo geral:

O objetivo geral foi analisar a estrutura de gerenciamento de risco operacional e ferramentas utilizadas por duas instituições financeiras de médio porte, visando comparar os graus de sofisticação adotados por cada uma.

Objetivos específicos:

- Verificar as ferramentas utilizadas para gerenciamento do risco operacional;
- Verificar o número de pessoas envolvidas diretamente na estrutura de gerenciamento de risco operacional;
- Analisar o grau de envolvimento dos colaboradores com o risco operacional;
- Avaliar as formas de disseminação da política de gerenciamento de risco operacional;
- Verificar a existência de relatórios de indicadores de riscos existentes por área e relevância dos riscos;
- Avaliar as formas de identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional associado a produtos e atividades;
- Verificar documentação e armazenamento de dados de perdas associados ao risco operacional;
- Quantificar uma relação entre custo e benefício, de forma a captar o grau de eficiência de cada instituição financeira na mitigação dos riscos operacionais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Definição de risco operacional

Risco pode ser definido, de forma abrangente, como o potencial de eventos ou tendências continuadas a causarem perda ou flutuações em receitas futuras. Os riscos enfrentados pela maioria das instituições de serviços financeiros são normalmente decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais (Marshall, 2002).

Riscos de mercado são aquelas flutuações no lucro líquido ou no valor de carteira resultantes de mudanças de fatores específicos de mercado. Técnicas como a gerência de ativo/passivo (para carteiras de longo prazo sensíveis a taxas de juros) e a gerência de riscos financeiros (para carteiras de mercado de curto prazo) podem ser utilizadas para medir e projetar estratégias para realizar *hedging* de riscos de mercado. Riscos de crédito são flutuações de valores de lucro líquido ou ativo, líquido resultantes de um determinado tipo de evento externo – a inadimplência de uma contraparte, de um fornecedor ou de um tomador. A gerência de riscos de crédito evolui a partir de uma simples classificação de crédito de tomadores individuais para modelos agregados sofisticados das probabilidades de inadimplência de tomadores e da extensão da recuperação de ativos. Riscos estratégicos são aquelas mudanças ambientais de longo prazo que podem afetar como uma empresa adiciona valor para seus interessados. A gestão de risco estratégico é inerentemente mais aberta e se baseia nas ferramentas e estruturas

utilizadas por planejadores estratégicos (como a análise de cenários) (Marshall, 2002).

Dos quatro tipos de risco enfrentados pelas empresas e para os quais alocam capitais, a gestão de riscos operacionais é a menos adiantada, mas em certo sentido, entretanto, exige abordagem mais geral (Marshall, 2002).

Segundo Peppe (2006), a definição de risco operacional dada pelo Comitê da Basileia (2001) é “o risco de perda resultante de pessoas, sistemas e processos internos inadequados ou deficientes, ou de eventos externos.”

Deloach (2001) define o risco operacional como “risco de que as operações sejam ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa, satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custo e desempenho temporal.”

Cruz (2005) menciona que as primeiras definições negativas/complementares de risco operacional afirmavam que “risco operacional é todo risco que não seja risco de mercado nem de crédito”, deixando os analistas com a tarefa de encontrar uma definição inversa, positiva, de Risco Operacional (RO).

Marshall (2002) cita ainda as definições de risco operacional oferecida por Laycock (1998), que sugere que “risco operacional é o potencial de flutuações adversas no demonstrativo de resultados (lucros e perdas) ou no fluxo de caixa de uma empresa devido a efeitos atribuíveis a clientes, controles inadequadamente definidos e

eventos incontrolláveis”, e por Hoffman (1996) que sugere que riscos operacionais “se relacionam a todas as fases do processo de negócios, desde sua origem até sua execução e entrega, abrangendo a linha de frente, o apoio intermediário e o back-office”.

O Banco Central do Brasil, na resolução 3.380, define “como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

Entre os eventos relativos a perdas decorrentes de risco operacional, incluem-se:

- I. Fraudes internas;
- II. Fraudes externas;
- III. Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- IV. Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- V. Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- VI. Eventos que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- VII. Falhas em sistemas de tecnologia da informação;
- VIII. Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades;
- IX. Risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções legais e administrativas.¹

Exemplos são talvez um meio muito mais eficaz de identificar riscos operacionais. Pesquisas realizadas pela Operational Risk, Inc. sugerem que desde 1980 instituições financeiras têm perdido mais de US\$200 bilhões devido a riscos

¹ Fonte: Resolução 3380 BACEN

operacionais. A tabela abaixo mostra alguns exemplos mais conhecidos de riscos operacionais ocorridos ao longo das décadas de 80 e 90 (Marshall, 2002).

Exemplos de Riscos Operacionais

Instituição	Atividade	Ano	Perda em US\$ milhões*
Daiwa Bank, Nova York	Negociação não-autorizada de bônus devido a maus controles gerenciais	1984-95	1,100
Sumitomo Corp., Londres	Negociação não-autorizada de cobre, fraude e falsificação	1986-96	1,700
Setor de seguros de vida do Reino Unido	Má venda de pensões e não cumprimento	1988-94	18,000
Standard Chartered, Índia	Irregularidades na Bolsa de Valores de Bombaim	1992	400
Crédit Lyonnais	Mau controle de empréstimos	Anos 80 e 90	29,000
Bancos, varejistas e corporações dos EUA	Fraude de cheques	1993	12,000
Bolsa de Valores de Londres e membros	Cancelamento do sistema TAURUS	1993	700
Kidder Peabody	Negociação de bônus, falta de controles internos	1994	200
Procter & Gamble	Falta de compreensão da gerência	1994	157
Morgan Grenfell	Falsidade ideológica	Década de 90	640
Condado de Orange	Negociação de bônus, falta de supervisão gerencial	1994	1,700
Barings, Cingapura	Controle inadequado de negociação de futuros – especialmente má segregação de tarefas	1995	1,600
Deutsche Bank (Morgan Grenfell) Londres	Investimento fora de alçada	1996	600
eBay	Casa de leilões na internet, falha de tecnologia	1999	5,000 apagados no valor de mercado

*Custo aproximado em dólares americanos, como citado em pelo menos uma ocasião na imprensa.

2.2. Atividades da gerência de risco operacional

Marshall (2002) cita as atividades da gerência de riscos operacionais como:

- Identificação do risco: O que pode dar errado?
- Mensuração do risco: O quão crítico é um risco específico?
- Prevenção de perdas operacionais: ou seja, documentação de negócios padronizada.
- Mitigação do impacto da perda após sua ocorrência, por meio da redução da sensibilidade da empresa ao evento. Ex.: planejamento contingente para desastres.
- Previsão de perdas operacionais, ou seja, projeção dos riscos jurídicos e da canibalização de mercado potenciais associados a um novo produto ou serviço.
- Transferência do risco a terceiros externos presumivelmente melhores capacitados para lidar com o risco. Ex.: seguros, hedging, fiança.
- Mudança da forma do risco para outro tipo de risco e lidar com aquele risco. Ex.: transformando risco de crédito em risco operacional com o uso de margem ou garantias reais.
- Alocação de capital para cobrir riscos operacionais.

Crouhy (2001) denomina oito elementos fundamentais, necessários para implementação de um sistema adequado de gerenciamento de risco operacional, sendo eles:

- Estratégias e políticas: desenvolvimento de estratégias e políticas bem definidas para o processo de gerenciamento do risco operacional. Isto inclui explicitar os padrões desejados para medida de risco, criação da estrutura organizacional.
- Identificação dos riscos: estabelecimento de uma linguagem comum para identificação de risco, o que pode ser facilitado pela criação de um dicionário de riscos interno.
- Processos de negócios: mapeamento dos processos para cada área de negócio, de forma a proporcionar transparência na execução das operações tanto para a administração dos riscos, quanto para os auditores. Cada unidade da instituição é responsável por relacionar suas atividades e seus respectivos riscos e controles.
- Metodologias de medida: desenvolvimento de métodos e atividades (ferramentas de auto-avaliação) que possibilitem avaliar a performance das operações.
- Gerenciamento da exposição: decisão de como administrar a exposição ao risco operacional e salvaguardar de forma apropriada os riscos, analisando a relação custo-benefício.
- Análise de riscos: desenvolvimento de ferramentas para análise dos riscos. Os riscos devem ser revistos periodicamente a fim de alertar a ocorrência de um aumento potencial em uma determinada categoria.
- Capital econômico: desenvolvimento de técnicas para calcular a quantia de capital necessário para suporte dos riscos operacionais.

- Monitorar e reportar: decidir como a instituição irá reportar a exposição aos riscos.

2.3. Papéis e responsabilidades dos Gerentes de Risco

Marshall (2002) cita os papéis e responsabilidades da gerência de riscos operacionais como:

- Realizar a coleta de dados, a medição e a análise de riscos operacionais.
- Manter ligações com uma série de partes internas e externas relativamente às práticas de gerência de risco da empresa, por exemplo, com gerentes de linha, gerentes seniores, reguladores e auditoria (interna e externa).
- Oferecer aconselhamento sobre políticas e liderança em questões relacionadas à gerência de reputação, reengenharia, recursos humanos, treinamento, etc.
- Manter ligações com a gerência de risco financeiro e de seguros para fornecer transferência de riscos para riscos residuais.
- Oferecer treinamentos.
- Desenvolver práticas, normas, tecnologias e políticas de risco.
- Participar no apoio à gerência de projetos, produtos ou mercados estratégicos de alto risco.

2.4. Custos da gerência de risco operacional

A gerência de risco não é isenta de custos. O Perigo da gerência de risco operacional (e da gerência de risco de modo geral) é que aquilo que não for medido pode ser considerado inexistente. Uma ênfase excessiva na medição quantitativa de riscos operacionais pode ser extremamente perigosa para empresas desprovidas de um bom quadro de pessoal administrativo ou de processos bem projetados, porque as poderá embalar com um falso senso de segurança e levar à assunção desnecessária de riscos. Em última análise, a principal defesa contra riscos operacionais deve ser pessoas com bons conhecimentos dos riscos e os bons processos e sistemas que incorporam aqueles conhecimentos. Mas a gerência de risco operacional é exatamente o meio de dar conhecimento ao quadro administrativo (Marshall, 2002).

2.5. Tipos de riscos operacionais

- ✓ **Catástrofe** – Perdas devido a catástrofes ou a desastres provocados pela natureza ou não, a exemplo de terremotos, enchentes, furacões, raios, queda de aviões, incêndios etc., que abalem a estrutura física dos prédios e/ou equipamentos, dificultando ou impossibilitando a operação regular da Organização.

- ✓ **Funcional** – Perdas em função de execução ou supervisão irregular de tarefas, decorrentes de equívoco, omissão, imprudência, negligência ou imperícia por parte de funcionários.

- ✓ **Fraudes** – Perdas em função de ações praticadas por funcionários, clientes ou terceiros, tais como, apropriação indébita, falsidade documental, estelionato, furto, roubo e demais ilícitos tipificados no Código Penal.

- ✓ **Legal** – Perdas em função de erros de execução, de interpretação ou de não observância à legislação, normas regulamentares e jurídicas para formalização de contratos e/ou constituição de garantias.

- ✓ **Técnico** – Perdas em função de queda de energia, falhas nos sistemas ou nos equipamentos de comunicação e de processamento eletrônico de dados, inexistência ou desatualização do plano de contingência para processos fundamentais.

- ✓ **Fiscal / Tributário** – Perdas em **função** de interpretações divergentes da legislação, acarretando alteração na apuração de impostos.

- ✓ **Tecnológicos** – Perdas em função de obsolescência ou inadequação da tecnologia utilizada em produtos e serviços.

- ✓ **Patrimonial** – Perdas em função de avaliações ou processos de valorização, infundados ou ultrapassados, para os itens que compõem o patrimônio da Organização.

- ✓ **Imagem** – Representado pela divulgação de propaganda negativa, procedente ou não, que cause dentre outros aspectos, demandas judiciais, diminuição da base de clientes e redução do resultado.

2.6. Tipos de abordagens para alocação de capital e exigências

O Banco Central estipulou na Resolução 3.380 três tipos de abordagens para adoção pelas instituições financeiras. Cada abordagem está relacionada ao grau de maturidade das estruturas, ou seja, a estruturação e o desenvolvimento dos métodos de alocação de capital mais avançados constituem em mobilização de esforços para que o objetivo seja alcançado de forma que o resultado final reflita em menor alocação de capital para a instituição.

As três abordagens para mensuração de capital que as instituições podem adotar são:

2.6.1. Indicador Básico

- Apurado através do fator Alfa (0,15) sobre a média das Receitas Brutas (positivas) dos últimos três anos;
- As instituições são encorajadas a observar as orientações contidas nas Sólidas Práticas para Administração e Supervisão do Risco Operacional (02/2003);
- Não contempla qualquer distinção quanto à origem das receitas.

2.6.2. Método Padronizado

- Necessidade de classificação da Receita Bruta em oito linhas de negócios, com fatores Beta específicos:
 - Corporate Finance 18%
 - Negociação e Vendas 18%
 - Operações de Varejo 12%
 - Op. Banco Comercial 15%
 - Pagamento e Liquidação 18%
 - Serviços de Agência 15%
 - Asset Management 12%
 - Corretagem de Varejo 12%

- Cálculo sobre a média de três anos da exigência de capital para cada linha de negócio, em cada ano.

- A instituição deve mostrar ao órgão supervisor que:
 - Alta Administração engajada na supervisão da estrutura de administração de riscos operacionais;
 - O sistema de administração de riscos operacionais é conceitualmente robusto e foi implementado com integridade;
 - Tem recursos suficientes na aplicação da metodologia nas linhas de negócio, bem como em áreas de controle e auditoria.

- As receitas por linhas de negócio devem ser revistas a cada nova atividade comercial;

- Os processos relativos à administração de riscos operacionais, bem como o sistema de avaliação, devem ser submetidos à validação e revisão independentes e periódicas (regulares).

2.6.3. Método de Mensuração Avançada

- Mensuração através de sistema interno sujeito à aprovação da supervisão;
- Demanda a formação de uma base de dados interna sobre perdas operacionais:
- Apuração de perdas esperadas em cada linha de negócio;
- A metodologia de captura de informações, controles internos, classificação de perdas ocorridas e modelo de apuração devem ser revisados periodicamente;
- A instituição deve mostrar ao órgão supervisor que:
 - Alta Administração engajada na supervisão da estrutura de administração de riscos operacionais;
 - O sistema de administração de riscos operacionais é conceitualmente robusto e foi implementado com integridade;
 - Tem recursos suficientes na aplicação da metodologia nas linhas de negócio, bem como em áreas de controle e auditoria.
- Padrões qualitativos (função independente de Administração de Riscos Operacionais, sólida documentação de processos e do sistema de administração, sistema plenamente integrado para captura de dados e informações);

- Padrões quantitativos (registro de eventos potencialmente críticos de perdas 'finais', modelos analíticos documentados e validados de forma independente);
- Contempla atividades como a formação de base de dados interna sobre perdas operacionais (cinco a sete anos), utilização de dados externos, análise de cenários, atividades comerciais e controles internos e procedimentos de redução de risco.

3. METODOLOGIA

3.1. Método da pesquisa

A pesquisa compreendeu a revisão bibliográfica do tema, com consultas em publicações especializadas.

O método utilizado para analisar os problemas foi o estudo de caso. Para tanto foi realizada pesquisa do tipo qualitativa por meio de um roteiro de entrevista semi estruturado, contendo 25 questões, baseado no modelo de Marshall.

O roteiro de entrevista foi enviado por *e-mail* aos gerentes de risco operacional de duas instituições financeiras.

A amostragem foi determinada por conveniência. Segundo Gil (1999, citado por Beuren, 2006), "nesse tipo de amostragem o pesquisador apenas obtém os elementos a que tem maior facilidade de acesso, admitindo que eles possam efetivamente representar de forma adequada à população".

Além do roteiro foram utilizados também balanços publicados e informações obtidas no site.

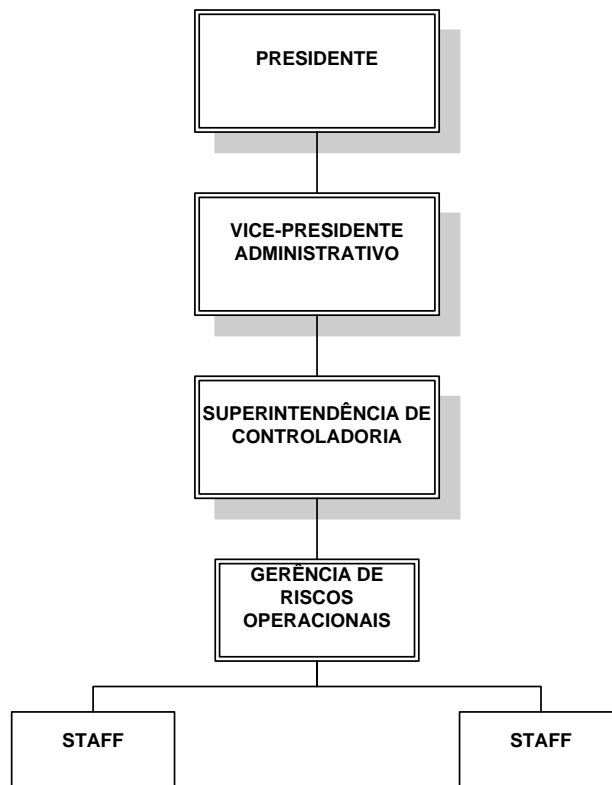
O roteiro de entrevista e as respostas estão no anexo do texto.

3.2. Breve apresentação das unidades de análise

3.2.1. Unidade 1

A instituição pesquisada é uma instituição privada, com ativos de aproximadamente R\$3.3 bilhões em 31 de dezembro de 2009, fundada em 1964, atuando como banco múltiplo autorizado a operar carteiras comercial, de câmbio, de crédito, financiamento e investimento, de arrendamento mercantil e de crédito imobiliário. Através de suas controladas, atua também nas áreas de seguros e previdência, valores mobiliários e administração de fundos de investimento. Possui 3 unidades no exterior, no Uruguai, Bahamas e Portugal.

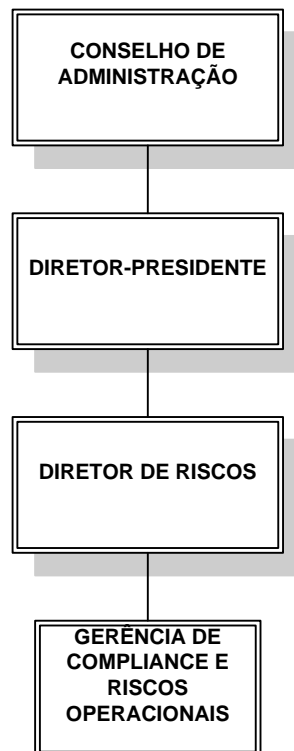
A área de gerenciamento de risco operacional está assim estruturada:



3.2.2. Unidade 2

A instituição pesquisada é uma instituição privada, com ativos de aproximadamente R\$ 3.5 bilhões em 31 de dezembro de 2009, fundada em 1974, atuando como banco múltiplo que tem como objeto exclusivo a prática de operações bancárias em geral inerentes às carteiras autorizadas de Investimento, Arrendamento Mercantil e de Crédito e Financiamento. Sua atividade está voltada para a realização de operações de financiamento e leasing de veículos.

A área de gerenciamento de risco operacional está assim estruturada:



4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Abordagem para alocação de capital escolhida pelas instituições

A Unidade 1 adotou a Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada, também conhecida como ASA-2, este método demanda uma complexidade maior que o método Indicador Básico no mapeamento de suas operações.

A Unidade 2 adotou a Abordagem de Indicador Básico, também conhecida como BIA, que é o método mais simples de alocação de capital.

O intuito de apresentar as abordagens adotadas pelas instituições é a de demonstrar as diferenças em relação ao que se pode esperar de suas estruturas de gerenciamento de riscos, uma vez que o Banco Central prevê que as instituições demandaram maiores esforços conforme o grau de dificuldade para cada abordagem.

4.2. Importância dos riscos operacionais para instituição

A Unidade 1 pesquisada visualiza o Risco Operacional muito além de uma metodologia de identificação e mensuração de riscos. Reconhecendo a importância do assunto como uma ferramenta de fortalecimento do conceito de governança corporativa e contribuindo diretamente e positivamente para a gestão de conformidades (Compliance), auditoria, normatização, dentre outros trabalhos

considerados fundamentais para o seu desenvolvimento. Além destes pontos, entende que a gestão de Riscos Operacionais agregará valores à instituição abrindo caminhos a novos investimentos e segurança aos clientes e acionistas.

A Unidade 2 entende que o tema Riscos Operacionais funciona como um instrumento complementar aos controles internos e são realizados para atendimento as exigências do Banco Central do Brasil.

A Unidade 1 demonstra que utiliza a gestão dos riscos operacionais como oportunidade de melhorar seus processos e tornar conhecidos os pontos vulneráveis que possam existir na instituição, oferecendo maior conforto e segurança aos diversos stakeholders e não somente cumprindo o atendimento às exigências do Banco Central do Brasil.

A Unidade 2 não evidencia claramente o quanto considera importante essa tarefa para instituição, demonstra apenas que o atendimento das exigências do Banco Central do Brasil é o objetivo maior a ser alcançado em relação ao tema.

4.3. Método para identificação dos riscos operacionais

A Unidade 1 adotou um “Questionário Eletrônico” como forma de identificar todas as atividades executadas pelos seus colaboradores, que depois de compiladas, terão seus riscos apontados. Porém, a presença física “*in loco*” dos integrantes da equipe de gestão de riscos nas áreas para verificar como são executadas as atividades, também faz parte do trabalho de mapeamento dos riscos.

Outra forma adotada pela Unidade 1 foi a análise da base de perdas catalogadas pela empresa, que utiliza os eventos materializados para identificar e mitigar seus riscos. Considerando o amplo trabalho a ser realizado no mapeamento das atividades, a instituição calcula que até o momento foram mapeados 12% de todo o processo previsto.

A unidade 2 adotou uma matriz de risco utilizado pelo grupo controlador, que no caso trata-se de uma indústria de grande porte, e adaptou o modelo à realidade da instituição, descartando aqueles riscos exclusivos do ramo da indústria. Adicionalmente à matriz, também são catalogados aqueles riscos que os funcionários da instituição identificam, quando estes ocorrem, e registram em formulário a ocorrência. Por adotar o modelo de riscos utilizado pelo grupo de controle e somente adaptar a realidade da instituição, o que não demandou maiores esforços no mapeamento de seus riscos intrínsecos, detalhados por processos e atividades, como o método utilizado pela Unidade 1, o que torna o processo mais complexo e amplo, a Unidade 2 considera a etapa de mapeamento dos riscos operacionais finalizada, porém entende que há necessidade de revisão e atualização dos riscos.

4.4. Avaliação dos riscos operacionais

Para a Unidade 1, a criticidade dos riscos é mensurada por meio da equação que envolve as seguintes ponderações: probabilidade versus impacto versus relevância. Essa avaliação é realizada em um sistema desenvolvido e

customizado pela instituição, visto que a instituição não identificou junto ao mercado ferramentas que atendessem suas expectativas e necessidades.

A Unidade 1 registra os riscos operacionais que se concretizam em uma base no sistema SIGERIS – Sistema de Gerenciamento de Riscos, onde inclusive são registrados os riscos não materializados, para efeito de constituição da base geral de riscos, e são objetos de estudos por parte da instituição.

Os riscos inseridos no sistema SIGERIS, concretizados ou não, são avaliados quanto sua probabilidade, impacto e relevância e são classificados de acordo com o tipo de risco, conforme demonstrado no quadro abaixo:

ORDEM	TIPOS DE RISCOS	DEFINIÇÃO
1	RISCO CONTÁBIL	Refere-se às práticas contábeis de modo que não é aceito pelo mercado e que poderá resultar em sanções de órgãos reguladores;
2	RISCO DE NEGÓCIOS	Refere-se aos riscos que surgem em decorrência da natureza específica e características dos produtos e serviços oferecidos;
3	RISCO DE CONTINUIDADE DO NEGÓCIO	Refere-se a qualquer risco que afeta funções fundamentais por um período suficiente para resultar na interrupção total ou parcial dos negócios;
4	RISCO DE CONCORRENTES	Refere-se ao risco que aparece em resultado da ação de concorrentes;
5	RISCO DE CONFORMIDADE	Refere-se ao risco legal que surge do não cumprimento da regulamentação do negócio;
6	RISCO DE CONTROLE	Refere-se ao risco decorrente de falhas de sistemas internos de informações, sistemas de fronteiras e sistemas de controle diagnóstico através de operação negligente, projeto ruim, ou fraude deliberada;
7	RISCO DE PAÍS	Refere-se ao risco político que cerca investimentos, projetos, empréstimos ou ativos da empresa mantidos em um país estrangeiro;

ORDEM	TIPOS DE RISCOS	DEFINIÇÃO
8	RISCO DE CRÉDITO	Refere-se à perda devido à exposição à inadimplência de uma contraparte (tipicamente um tomador de recursos);
9	RISCO DE CLIENTE	Referem-se aos mais diversos riscos intratáveis dos serviços financeiros;
10	RISCO FIDUCIÁRIO	Refere-se à pessoa física ou jurídica em uma posição de confiança para uma ou mais partes; (Ex.: depositário de títulos de crédito ou dinheiro);
11	RISCO DE FRAUDE	Refere-se às fraudes internas ou externas, variando desde mentiras e trapagens, até o estelionato e roubo;
12	RISCO DE FINANCIAMENTO	Refere-se ao potencial para custos ou perdas não antecipados devidos ao desencontro entre o rendimento do ativo e os custos de financiamento do passivo;
13	RISCO DE RECURSOS HUMANOS	Refere-se às variações na qualidade e disponibilidade do pessoal interno da empresa;
14	RISCO JURÍDICO	Refere-se às incertezas sobre a fonte de ameaça, e as incertezas com relação à legislação, sua interpretação e ao processo judicial;
15	RISCO DE LIQUIDEZ	Refere-se ao risco das transações não poderem ser executadas a qualquer preço;
16	RISCO DE MERCADO	Refere-se ao risco da flutuação adversa do valor de ajuste diário de mercado de um portfólio financeiro durante o período necessário para liquidá-lo;
17	RISCO DE OPERAÇÕES	Refere-se ao risco de falha dentro dos vários processos operacionais internos; (Ex.: Erros de marketing, vendas, escrituração das transações, etc.);
18	RISCO DE ATIVO FÍSICO	Refere-se a todas as formas de danos físicos aos ativos da empresa;
19	RISCO POLÍTICO	Refere-se ao risco político que cerca investimentos, projetos, empréstimos ou ativos da empresa mantidos no país, ou fora dele;
20	RISCO DE PROJETO	Refere-se ao risco de custo do projeto e a conclusão do mesmo em tempo hábil;
21	RISCO DE REGULAMENTAÇÃO	Refere-se ao risco legal que surge do não cumprimento da regulamentação do negócio;
22	RISCO DE REPUTAÇÃO	Refere-se ao risco que ameaça denegrir a reputação da empresa;

ORDEM	TIPOS DE RISCOS	DEFINIÇÃO
23	RISCO DE LIQUIDAÇÃO	Refere-se ao potencial de erro, atraso, ou não pagamento de recursos financeiros de uma contraparte;
24	RISCO ESTRATÉGICO	Refere-se ao risco de implementar uma estratégia mal sucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos;
25	RISCO DE FORNECEDOR	Refere-se ao risco decorrente da falha de partes externas em prover serviços acordados contratualmente;
26	RISCO DE TECNOLOGIA	Refere-se ao risco decorrente das falhas associadas a hardware, software, informações advindas de sistemas, computadores e comunicações;
27	RISCO DE TRANSAÇÕES	Refere-se ao risco de falha dentro dos vários processos operacionais internos; (Ex.: Erros de marketing, vendas, escrituração das transações, etc.)
28	RISCO DE IMAGEM	Refere-se ao risco a que se expõe a empresa em decorrência de qualquer outro risco identificado;

Fonte: Questionário respondido pela Unidade 1.

Em relação a Unidade 2, não ficou evidente se houve uma avaliação específica para mensurar os riscos quanto a sua criticidade, medindo itens como probabilidade, impacto e exposição ao risco após os itens mitigadores, assim como uma classificação dos riscos a exemplo do efetuado pela Unidade 1. Adicionalmente não foram realizados estudos de alinhamento dos riscos identificados com sua materialização e registro na contabilidade do banco.

Outro item considerado de fundamental importância na gestão de riscos operacionais e em diversos outros setores, sem o qual é impossível medir a efetividade das operações, diz respeito aos sistemas informatizados para suportes, gestão e análise dos dados. Para esse item a Unidade 2 ainda não dispõe de ferramenta que possa auxiliar sua gestão, porém está efetuando

avaliações para poder implantar uma ferramenta auxiliar, que suportará inclusive, o processo de reavaliação dos riscos, o qual não está sendo realizado em função da falta da ferramenta auxiliar.

4.5. Prevenção de perdas com riscos operacionais

Aspecto importante na prevenção de perdas é a documentação dos negócios da empresa e quais são os riscos existentes em cada um. Em relação a este item a Unidade 1 está alinhando seus normativos à suas políticas de risco, utilizando para essa tarefa o auxílio de prestadores de serviços, onde serão observados itens de contingências e proteção aos negócios (uso de *hedge*).

A empresa já possui contingência para algumas situações, como SPB – Sistema de Pagamentos Brasileiro, e em fase final de construção o Data Center I. No caso do SPB, sua contingência fica instalada em uma sala em endereço diferente da administração geral. Quanto aos Data Center's, estes são espelhados e estão com comunicação através de fibra ótica com duas empresas distintas. No que diz respeito a área gerencial (front-office), todos os gerentes operacionais já possuem um Notebook com VPN (Virtual Private Network) de maneira que suas atividades possam ser exercidas até mesmo dentro de sua residência. Quanto a parte operacional, encontra-se em fase final de planejamento o site de contingência que suportará todas as nossas áreas da instituição num período de até 72 horas em caso de incidente. Todo este trabalho será amplamente divulgado de forma que todos os envolvidos estejam preparados para uma

eventual necessidade de se deslocar do ambiente de trabalho para o site de contingência.

Outro aspecto importante na prevenção de perdas é a transferência de riscos a terceiros. Neste aspecto a Unidade 1 utiliza serviços como contratação de seguros para cobrir riscos de assaltos ou roubos, porém não mencionou outros itens de transferência de riscos. Para isso a instituição analisa os resultados antes e durante a vigência dos contratos, avaliando valores envolvidos, as empresas contratadas, contingências e coberturas. Anualmente tais transferências são reavaliadas em relação aos custos e benefícios.

A Unidade 2 mencionou realizar transferência de riscos a terceiros, entretanto não especificou quais riscos são transferidos e tampouco se há avaliação dos resultados obtidos com este tipo de atuação. Não ficou evidente também se a instituição mantém uma adequada documentação dos negócios existentes, mensurando os riscos existentes e as considerações utilizadas para prevenir a ocorrência de tais riscos, deixando a entender que existe desconhecimento a cerca do assunto por parte do gestor, quando comparamos os resultados obtidos na entrevista entre as duas unidades pesquisadas.

4.6. Divulgação e conscientização de riscos operacionais na instituição

A Unidade 1 comunica os riscos operacionais que se materializam para a Alta Administração por meio de relatórios gerenciais emitidos mensalmente. Entretanto, dependendo da relevância do risco identificado, esta comunicação é

efetuada via e-mail, de forma tempestiva para que a Administração tenha conhecimento do evento no momento ocorrido.

Para os demais integrantes da instituição, a Unidade 1 utiliza como estratégia para divulgação dos Riscos Operacionais também a emissão de relatórios, além de normativos disponibilizados na intranet, palestras, malas diretas, e-mails e jornais internos.

A Unidade 2 comunica os riscos operacionais materializados a Alta Administração por meio de um Comitê de Risco Operacional, realizado trimestralmente, onde são apresentados todos os eventos ocorridos e registrados no período.

Entretanto, a Unidade 2 não realiza a divulgação dos Riscos Operacionais aos demais integrantes da instituição, tanto aos profissionais que atuam diretamente como funcionários, quanto aos profissionais que atuam por meio de prestação de serviços.

4.7. Maturidade da área de gerenciamento de riscos operacionais

A Unidade 1 possui uma estrutura para gerenciamento de riscos específica, com profissionais dedicados exclusivamente a esta atividade, contando com orçamento próprio, de aproximadamente R\$400.000,00 (quatrocentos mil reais) para despesas com pessoal, sistemas, materiais de escritório, viagens, desenvolvimento de materiais de divulgação (Marketing e Comunicação). A área

possui um gerente, e dois analistas, e está instalada fisicamente em um ambiente exclusivo para gestão de riscos. Os profissionais trabalham com computadores (Notebooks) interligados em rede e utilizam sistemas como: Microsoft Office Professional, Fine Print Dispatcher, ACL – Audit Comand Language, SIGERIS – Sistema de Gerenciamento de Riscos, dentre outros. Os profissionais integrantes da equipe possuem, todos, formação em administração.

Em função do número de funcionários da área de Riscos Operacionais, as atribuições e responsabilidades do gerente estão além da gestão, ele também executa algumas atividades conforme relacionadas a seguir:

- Desenvolvimento e manutenção do relatório de atividades da área;
- Desenvolvimento e manutenção do relatório público anual;
- Desenvolvimento e manutenção da política e procedimentos para gestão do Risco Operacional;
- Desenvolvimento da política institucional, processos, procedimentos e sistemas para gestão do RO;
- Cálculo da parcela de alocação de capital para risco operacional (Popr);
- Elaboração do normativo interno com as políticas de gestão do Risco Operacional;
- Desenvolvimento da Gestão de Continuidade dos Negócios (GCN);
- Divulgação interna da cultura de Risco Operacional à todos os colaboradores da empresa; e
- Identificação e gestão do Risco Operacional em todas as empresas participantes do conglomerado financeiro.

A Unidade 2 não possui orçamento próprio e não possui profissional que atue especificamente na gestão de riscos operacionais, comprometendo seriamente a eficácia e confiabilidade da gestão.

As responsabilidades atribuídas ao gerente são gerir e registrar os riscos operacionais, promover melhorias constantemente, divulgar e treinar a estrutura para riscos operacionais.

4.8. Benefícios percebidos na implantação da área de gerenciamento de riscos operacionais

A Unidade 1 entende que a estrutura de gerenciamento de riscos proporcionou diversos benefícios para a empresa, sendo o de maior evidência o fortalecimento da governança, pois com o apontamento das fragilidades nos processos já mapeados, foi possível minimizar as perdas e acredita que este trabalho depois de sensibilizado nos demais processos ajudará diretamente nos trabalhos de conformidade (Compliance) e controles internos.

A Unidade 2 não percebeu benefícios representativos, uma vez que a estrutura ainda é pequena e um sistema ainda não foi implementado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de riscos operacionais é uma ferramenta de auxílio as instituições para aprimorar seus mecanismos de controles, melhorarem sua governança e tornar conhecido eventuais fragilidades que possam existir na condução dos negócios e nos diversos processos existentes, além de cumprir com as obrigações impostas pelos órgãos reguladores.

Outros riscos há muitos anos já são avaliados e monitorados por essas instituições, tais como riscos de crédito e de mercado, sendo que só partir desta década os riscos operacionais começaram a serem melhores analisados, acompanhados e monitorados.

Entretanto, apesar dos órgãos reguladores, mais especificamente o Banco Central do Brasil, ter exigido a adoção de estrutura de gerenciamento de riscos operacionais, foi permitido para as instituições escolherem a adoção de três possíveis abordagens, conforme descrito no item 2.6, que estão diretamente ligadas a complexidade de cada uma.

Por não haver tamanha complexidade de gerenciamento dos riscos operacionais para as instituições que adotam a metodologia de abordagem básica, percebesse esforço reduzido no mapeamento e monitoramento dos riscos operacionais.

Este estudo visou responder as questões: quanto as instituições bancárias estão investindo na estrutura de risco operacional?; (ii) quais as ferramentas utilizadas para gerenciamento do risco operacional?; (iii) quais as diferenças percebíveis entre o modelo apresentado por Marshall e os modelos adotados pelas instituições?; e, finalmente, (iv) existe alguma diferença de eficiência na gestão de riscos, de forma que possamos definir uma semi-hierarquia de estruturas de gestão?

Assim, pudemos verificar que a Unidade 1 possui um orçamento de R\$400.000,00 para sua estrutura de risco operacional, considerando somente o valor associado diretamente a área e não considerando os itens relacionados a mitigação dos riscos operacionais, como por exemplo a construção de um site de contingência.

Observamos que somente a Unidade 1 possui um sistema, desenvolvido internamente, para auxiliar na gestão dos riscos operacionais, sendo que a Unidade 2 está em processo de análise de um sistema para o auxílio na gestão dos riscos operacionais.

Os resultados da pesquisa realizada demonstram que a Unidade 1 possui maior alinhamento com metodologias e técnicas, como as citadas por Marshall, além do perceptível conhecimento em relação ao assunto discutido.

A unidade 2 pesquisada demonstrou que suas atividades de gerenciamento de riscos operacional são efetuadas com um intuito maior de atendimento a

exigências regulatórias, não havendo um investimento profundo em metodologias e técnicas apresentadas por especialistas, assim como um perceptível desconhecimento por parte do gestor de riscos operacionais dos aspectos envolvidos em tal tarefa, evidente nas ausências de respostas aos questionamentos efetuados ou até mesmo em resposta vagas e não condizentes com a natureza da pergunta efetuada.

No entanto podemos considerar que ambas estão em estágio embrionário de gerenciamento de risco operacional, uma vez que instituições com métodos avançados possuem processos qualitativos e quantitativos de mensuração dos riscos operacionais, assim como os apresentados por Marshall, sendo observado aqui que ambas as instituições pesquisadas apenas tratam dos métodos qualitativos.

A gestão de riscos operacionais na Unidade 1 mostrou maior eficiência no contexto geral e uma referência para que instituições com estruturas menos desenvolvidas possam espelhar suas ações para aprimorar suas estruturas. Adicionalmente, a realização deste estudo demonstrou que a adoção de uma estrutura de gerenciamento de risco operacional efetiva deve ser incentivada pelos gestores das instituições, reconhecendo seus benefícios e utilizando suas análises para melhorias na gestão, e não somente se limitarem ao atendimento de questões regulatórias.

Novas pesquisas poderão analisar modelos quantitativos utilizados pelos bancos para o gerenciamento de riscos operacionais ou estudos demonstrando valores a

serem alocados por abordagem para alocação de capital versus custo benefício na adoção de cada abordagem pelas instituições.

6. REFERÊNCIAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRITO, Osias Santana de. **Mercado Financeiro**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução 3.380**, de 29/06/2006. Disponível em <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 30/11/2009.

CRUZ, Marcelo G. **Modelagem, avaliação e proteção para risco operacional**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2005.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

PEPPE, Márcio Serpejante. **O novo acordo da Basileia**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2006.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. **Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo.

Anexo

Roteiro para entrevista

1. Qual a importância dos Riscos Operacionais para a instituição?
2. Qual a abordagem escolhida pela instituição, conforme Resolução do Banco Central 3.380?
3. Os riscos operacionais estão mapeados?
4. Qual a estratégia para identificar os Riscos Operacionais?
5. Qual a técnica para mapeamento dos riscos operacionais?
6. Os riscos operacionais foram mapeados por negócios e processos?
7. Foi feita mensuração do risco: O quão crítico é um risco específico?
8. Houve alinhamento de eventos do risco operacional e eventos contábeis?
9. Possui sistema para registrar, monitorar e testar os riscos operacionais?
10. Foi estipulado periodicidade de reavaliação dos riscos operacionais?
11. Há prevenção de perdas operacionais: ou seja, documentação de negócios padronizada.
12. Riscos operacionais que se concretizam são registrados?
13. Existe classificação para estes riscos?
14. Há mitigação do impacto da perda após sua ocorrência, por meio da redução da sensibilidade da empresa ao evento. Ex.: planejamento contingente para desastres.
15. Há transferência do risco a terceiros externos presumivelmente mais bem capacitados para lidar com o risco. Ex.: seguros, hedging, fiança.
16. É feita comparação dos resultados?

17. São tomadas ações para verificar se existem riscos semelhantes em outras áreas e para mitigar os riscos identificados?
18. Os riscos operacionais que se materializam são comunicados a Alta Administração? Como é realizada a comunicação?
19. Qual a estratégia de divulgação dos riscos operacionais aos integrantes da organização?
20. É conhecida a lacuna entre os riscos operacionais conhecidos pelo banco e os testados pela auditoria interna?
21. Qual o tamanho e orçamento da estrutura de riscos operacionais?
22. Como está formada a equipe de gerenciamento de riscos operacionais?
23. Há formação específica dos integrantes?
24. Quais as responsabilidades do gerente de riscos operacionais?
25. Quais os benefícios percebidos pela implantação da estrutura de gerenciamento de risco operacional?

Entrevista Unidade 1

1. Qual a importância dos Riscos Operacionais para a instituição?

Resposta: A empresa vê o Risco Operacional muito além de uma metodologia de identificação e mensuração de riscos. A importância deste trabalho irá fortalecer o conceito de governança corporativa e diretamente contribuirá positivamente para a gestão de conformidades (Compliance), auditoria, normatização, dentre outros trabalhos considerados fundamentais para o seu desenvolvimento. Além destes pontos, a gestão de Risco Operacionais agregará valores à instituição abrindo caminhos a novos investimentos e segurança aos clientes e acionistas.

2. Qual a abordagem escolhida pela instituição, conforme Resolução do Banco Central 3.380?

Resposta: Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada – ASA-2.

3. Os riscos operacionais estão mapeados?

Resposta: Em parte. O trabalho de mapeamento dos riscos será efetuado com base nas atividades executadas pelos colaboradores. Em virtude desta granularidade de informação que será obtida, apenas 12% dos mapeamentos foram realizados, e o cronograma de conclusão está previsto para dezembro/2010.

4. Qual a estratégia para identificar os Riscos Operacionais?

Resposta: São utilizadas várias maneiras para se identificar os riscos na organização. Parte será identificada através do “Questionário Eletrônico” que será respondido por todos os colaboradores, e a outra parte através da base de perdas catalogadas pela empresa, que utiliza dos eventos materializados para identificar e mitigar seus riscos.

5. Qual a técnica para mapeamento dos riscos operacionais?

Resposta: A empresa adotou um “Questionário Eletrônico” como forma de identificar todas as atividades executadas pelos seus colaboradores, que depois de compiladas, terão seus riscos apontados. Porém, a presença física “*in loco*” dos integrantes da equipe de gestão de riscos nas áreas para verificar como são executadas as atividades, também faz parte do trabalho de mapeamento dos riscos.

6. Os riscos operacionais foram mapeados por negócios e processos?

Resposta: Não. O trabalho inicial desenvolvido pela instituição teve como objetivo identificar os riscos na maior granularidade possível, ou seja, nas atividades que compõe o processo. Com este trabalho, conseqüentemente o processo estará mapeado.

7. Foi feita mensuração do risco: O quão crítico é um risco específico?

Resposta: Para a empresa, a criticidade de um risco é mensurada por uma equação que envolve as seguintes ponderações: probabilidade versus impacto versus relevância. Diante destas ponderações, utilizando a matriz de

risco, esta equação consegue apontar a criticidade relacionada a qualquer risco dentro da empresa, inclusive a exposição total dela.

8. Houve alinhamento de eventos de risco operacional e eventos contábeis?

Resposta: Sim. Quando se fala em Risco Operacional, é impossível deixar de fora os eventos contábeis, até porque se o objetivo da instituição é a Metodologia de Mensuração Avançada (AMA), a instituição deverá ter necessariamente uma base de perdas catalogadas e identificadas pelos lançamentos provenientes da área de contabilidade de cinco anos.

9. Possui sistema para registrar, monitorar e testar os riscos operacionais?

Resposta: Sim. Foi desenvolvida uma ferramenta interna para gestão do risco operacional, e, esta decisão baseou-se na necessidade de ter um sistema customizado e que atendesse as demandas da instituição, haja vista que as ferramentas de mercado não contemplavam todas as nossas necessidades.

10. Foi estipulado periodicidade de reavaliação dos riscos operacionais?

Resposta: Sim. Anualmente a área de gestão de riscos operacionais faz a reavaliação dos riscos apontados e como está a sua mitigação.

11. Há prevenção de perdas operacionais: ou seja, documentação de negócios padronizada.

Resposta: Sim. A empresa contratou recentemente uma renomada empresa do mercado para organizar todos os normativos internos da instituição. Neste trabalho está previsto que toda documentação de negócios esteja alinhada

com a política de riscos da instituição, levando-se em consideração inclusive aspectos de contingência e proteção ao negócio (*hedge*).

12. Riscos operacionais que se concretizam são registrados?

Resposta: Sim. Existe uma base dentro do SIGERIS – Sistema de Gerenciamento de Riscos- na qual todos os riscos que se materializam são registrados. Mesmo aqueles riscos conhecidos e não materializados são registrados nesta base e são objetos de constantes estudos.

13. Existe classificação para estes riscos?

Resposta: Sim. Todos os riscos registrados nesta base recebem uma “nota” sob a ótica de probabilidade, impacto e relevância. Além desta nota, eles também são classificados em função de 28 tipos diferentes de riscos, a saber:

ORDEM	TIPOS DE RISCOS	DEFINIÇÃO
1	RISCO CONTÁBIL	Refere-se às práticas contábeis de modo que não é aceito pelo mercado e que poderá resultar em sanções de órgãos reguladores;
2	RISCO DE NEGÓCIOS	Refere-se aos riscos que surgem em decorrência da natureza específica e características dos produtos e serviços oferecidos;
3	RISCO DE CONTINUIDADE DO NEGÓCIO	Refere-se a qualquer risco que afeta funções fundamentais por um período suficiente para resultar na interrupção total ou parcial dos negócios;
4	RISCO DE CONCORRENTES	Refere-se ao risco que aparece em resultado da ação de concorrentes;
5	RISCO DE CONFORMIDADE	Refere-se ao risco legal que surge do não cumprimento da regulamentação do negócio;

ORDEM	TIPOS DE RISCOS	DEFINIÇÃO
6	RISCO DE CONTROLE	Refere-se ao risco decorrente de falhas de sistemas internos de informações, sistemas de fronteiras e sistemas de controle diagnóstico através de operação negligente, projeto ruim, ou fraude deliberada;
7	RISCO DE PAÍS	Refere-se ao risco político que cerca investimentos, projetos, empréstimos ou ativos da empresa mantidos em um país estrangeiro;
8	RISCO DE CRÉDITO	Refere-se à perda devido à exposição à inadimplência de uma contraparte (tipicamente um tomador de recursos);
9	RISCO DE CLIENTE	Referem-se aos mais diversos riscos intratáveis dos serviços financeiros;
10	RISCO FIDUCIÁRIO	Refere-se à pessoa física ou jurídica em uma posição de confiança para uma ou mais partes; (Ex.: depositário de títulos de crédito ou dinheiro)
11	RISCO DE FRAUDE	Refere-se às fraudes internas ou externas, variando desde mentiras e trapagens, até o estelionato e roubo;
12	RISCO DE FINANCIAMENTO	Refere-se ao potencial para custos ou perdas não antecipados devidos ao desencontro entre o rendimento do ativo e os custos de financiamento do passivo;
13	RISCO DE RECURSOS HUMANOS	Refere-se às variações na qualidade e disponibilidade do pessoal interno da empresa;
14	RISCO JURÍDICO	Refere-se às incertezas sobre a fonte de ameaça, e as incertezas com relação à legislação, sua interpretação e ao processo judicial;
15	RISCO DE LIQUIDEZ	Refere-se ao risco das transações não poderem ser executadas a qualquer preço;
16	RISCO DE MERCADO	Refere-se ao risco da flutuação adversa do valor de ajuste diário de mercado de um portfólio financeiro durante o período necessário para liquidá-lo;
17	RISCO DE OPERAÇÕES	Refere-se ao risco de falha dentro dos vários processos operacionais internos; (Ex.: Erros de marketing, vendas, escrituração das transações, etc.);

ORDEM	TIPOS DE RISCOS	DEFINIÇÃO
18	RISCO DE ATIVO FÍSICO	Refere-se a todas as formas de danos físicos aos ativos da empresa;
19	RISCO POLÍTICO	Refere-se ao risco político que cerca investimentos, projetos, empréstimos ou ativos da empresa mantidos no país, ou fora dele;
20	RISCO DE PROJETO	Refere-se ao risco de custo do projeto e a conclusão do mesmo em tempo hábil;
21	RISCO DE REGULAMENTAÇÃO	Refere-se ao risco legal que surge do não cumprimento da regulamentação do negócio;
22	RISCO DE REPUTAÇÃO	Refere-se ao risco que ameaça denegrir a reputação da empresa;
23	RISCO DE LIQUIDAÇÃO	Refere-se ao potencial de erro, atraso, ou não pagamento de recursos financeiros de uma contraparte;
24	RISCO ESTRATÉGICO	Refere-se ao risco de implementar uma estratégia mal sucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos;
25	RISCO DE FORNECEDOR	Refere-se ao risco decorrente da falha de partes externas em prover serviços acordados contratualmente;
26	RISCO DE TECNOLOGIA	Refere-se ao risco decorrente das falhas associadas a hardware, software, informações advindas de sistemas, computadores e comunicações;
27	RISCO DE TRANSAÇÕES	Refere-se ao risco de falha dentro dos vários processos operacionais internos; (Ex.: Erros de marketing, vendas, escrituração das transações, etc.)
28	RISCO DE IMAGEM	Refere-se ao risco a que se expõe a empresa em decorrência de qualquer outro risco identificado;

14. Há mitigação do impacto da perda após sua ocorrência, por meio da redução da sensibilidade da empresa ao evento. Ex.: planejamento contingente para desastres.

Resposta: Sim. A empresa já possui contingência para algumas situações, como SPB – Sistema de Pagamentos Brasileiro, e em fase final de construção o Data Center I. No caso do SPB, sua contingência fica instalada em uma sala num outro endereço físico a três quarteirões da administração geral. Quanto aos Data Center's, estes serão espelhados e estarão com comunicação através de fibra ótica com duas empresas distintas. No que diz respeito a área gerencial (front-office), todos os gerentes operacionais já possuem um Notebook com VPN (Virtual Private Network) de maneira que suas atividades possam ser exercidas até mesmo dentro de sua residência. Quanto a parte operacional, encontra-se em fase final de planejamento o site de contingência que suportará todas as nossas áreas da instituição num período de até 72 horas em caso de incidente. Todo este trabalho será amplamente divulgado de forma que todos os envolvidos estejam preparados para uma eventual necessidade de se deslocar do ambiente de trabalho para o site de contingência.

15. Há transferência do risco a terceiros externos presumivelmente mais bem capacitados para lidar com o risco. Ex.: seguros, hedging, fiança.

Resposta: Sim. A exemplo disso, os caixas e tesourarias da instituição estão seguradas com o seguro Global de Bancos, que, em caso de um possível incidente (assalto ou roubo) os recursos subtraídos serão reembolsados pela seguradora.

16. É feita comparação dos resultados?

Resposta: Sim. Toda transferência de riscos a terceiros é exaustivamente analisada antes e durante a sua vigência. Esta análise leva em consideração não somente os valores envolvidos, mas também as empresas envolvidas, suas contingências, e coberturas. Anualmente estas transferências são reavaliadas e seus custos e benefícios ponderados

17. São tomadas ações para verificar se existem riscos semelhantes em outras áreas e para mitigar os riscos identificados?

Resposta: Sim. A identificação de um determinado risco é analisada levando-se em consideração todas as áreas de todas as empresas do conglomerado financeiro. Portanto, qualquer ação de mitigação tomada é analisada sob o âmbito geral das empresas do grupo de forma que a sua aplicabilidade poderá ser ou não utilizada nestas áreas.

18. Os riscos operacionais que se materializam são comunicados a Alta Administração? Como é realizada a comunicação?

Resposta: Sim. Através de relatórios gerenciais que são emitidos mensalmente, porém, dependendo da relevância do risco identificado, esta comunicação poderá ser efetuada de forma tempestiva, ou seja, via e-mail.

19. Qual a estratégia de divulgação dos riscos operacionais aos integrantes da organização?

Resposta: A instituição adota diversas estratégias para divulgação do RO, que vão desde relatórios e normativos que são disponibilizados na intranet, até palestras, malas diretas, e-mails e jornais internos.

20. É conhecida a lacuna entre os riscos operacionais conhecidos pelo banco e os testados pela auditoria interna?

Resposta: Sim. Muito embora este conhecimento seja uma das prioridades a serem trabalhadas pela área de gestão de riscos, haja vista que os apontamentos levantados pela auditoria ainda não foram alvo da área de Risco Operacional, esta sincronia ainda não foi efetivada na prática, porém, com possibilidades de se concretizar ainda neste ano de 2010.

21. Qual o tamanho e orçamento da estrutura de riscos operacionais?

Resposta: O orçamento anual da área é de aproximadamente R\$400.000,00 (quatrocentos mil reais) já contados as despesas com pessoal, sistemas, materiais de escritório, viagens, desenvolvimento de materiais de divulgação (Marketing e Comunicação). A área é composta por um gerente, e dois analistas, e, encontra-se instalada fisicamente em um ambiente exclusivo para gestão de riscos. Os profissionais trabalham com computadores (Notebooks) interligados em rede e utilizam de sistemas como: Microsoft Office Professional, Fine Print Dispatcher, ACL – Audit Command Language, SINGERIS – Sistema de Gerenciamento de Riscos, dentre outros.

22. Como está formada a equipe de gerenciamento de riscos operacionais?

Resposta: Atualmente a equipe é composta por um Gerente, e dois Analistas.

23. Há formação específica dos integrantes?

Resposta: Não. A equipe já foi formada por diversos profissionais de mercado, de administradores e contadores a analista de sistemas. Atualmente, a área está estruturada com três profissionais, todos eles com formação em administração.

24. Quais as responsabilidades do gerente de riscos operacionais?

Resposta: Em função do número de funcionários da área de Riscos Operacionais, as atribuições e responsabilidades do gerente estão além da gestão, ele também executa algumas atividades onde relacionamos a seguir as mais relevantes:

- Desenvolvimento e manutenção do relatório de atividades da área;
- Desenvolvimento e manutenção do relatório público anual;
- Desenvolvimento e manutenção da política e procedimentos para gestão do Risco Operacional;
- Desenvolvimento da política institucional, processos, procedimentos e sistemas para gestão do Risco Operacional;
- Cálculo da parcela de alocação de capital para risco operacional (Popr);
- Elaboração do normativo interno com as políticas de gestão do Risco Operacional;
- Desenvolvimento da Gestão de Continuidade dos Negócios (GCN);
- Divulgação interna da cultura de Risco Operacional a todos os colaboradores da empresa; e
- Identificação e gestão do Risco Operacional em todas as empresas participantes do conglomerado financeiro.

25. Quais os benefícios percebidos pela implantação da estrutura de gerenciamento de risco operacional?

Resposta: A estrutura trouxe diversos benefícios para a empresa, mas o que mais ficou evidenciado neste trabalho foi o fortalecimento da governança, pois com o apontamento das fragilidades nos processos já mapeados, foi possível minimizar as perdas. Este trabalho depois de sensibilizado nos demais processos ajudará diretamente nos trabalhos de conformidade (Compliance) e controles internos.

Entrevista Unidade 2

1. Qual a importância dos Riscos Operacionais para a instituição?

Resposta: Utilização das ferramentas como instrumento complementar de controles internos, além do atendimento das exigências junto ao Banco Central.

2. Qual a abordagem escolhida pela instituição, conforme Resolução do Banco Central 3.380?

Resposta: Indicador Básico.

3. Os riscos operacionais estão mapeados?

Resposta: Sim, todavia necessita de revisão/ atualização.

4. Qual a estratégia para identificar os Riscos Operacionais?

Resposta: ERM – *Enterprise Risk Manager* utilizado pelo Grupo Fiat, que indica uma relação de riscos potenciais em uma matriz ponderada de avaliação, discutida e aprovada pela Diretoria.

5. Qual a técnica para mapeamento dos riscos operacionais?

Resposta: Vide item quatro, adicionados os riscos registrados no dia-a-dia pelos colaboradores em formulário próprio.

6. Os riscos operacionais foram mapeados por negócios e processos?

Resposta: Sim.

7. Foi feita mensuração do risco: O quão crítico é um risco específico?

Resposta: Não houve resposta.

8. Houve alinhamento de eventos de risco operacional e eventos contábeis?

Resposta: Sem resposta.

9. Possui sistema para registrar, monitorar e testar os riscos operacionais?

Resposta: Ainda não, mas estamos em fase avaliação e cotação.

10. Foi estipulado periodicidade de reavaliação dos riscos operacionais?

Resposta: Em norma interna sim, todavia em função da pesquisa para um sistema, e conseqüentemente um novo levantamento e enquadramento específico não vem sendo realizado.

11. Há prevenção de perdas operacionais: ou seja, documentação de negócios padronizada.

Resposta: O processo aderido foi o Indicador Básico.

12. Riscos operacionais que se concretizam são registrados?

Resposta: Sim, como qualquer fato com efeito financeiro, independente do registro do Risco Operacional.

13. Existe classificação para estes riscos?

Resposta: Sem resposta.

14. Há mitigação do impacto da perda após sua ocorrência, por meio da redução da sensibilidade da empresa ao evento. Ex.: planejamento contingente para desastres.

Resposta: Sim. O *Enterprise Risk Management* já prevê as ações de mitigação, avaliação da relevância o risco residual e ações a serem implementadas e o risco aceito.

15. Há transferência do risco a terceiros externos presumivelmente melhores capacitados para lidar com o risco. Ex.: seguros, hedging, fiança.

Resposta: Sim.

16. É feita comparação dos resultados?

Resposta: Sem resposta.

17. São tomadas ações para verificar se existem riscos semelhantes em outras áreas e para mitigar os riscos identificados?

Resposta: Sem resposta.

18. Os riscos operacionais que se materializam são comunicados a Alta Administração? Como é realizada a comunicação?

Resposta: Sim. O Comitê de Risco Operacional é trimestral, onde são apresentados todos os registros do período.

19. Qual a estratégia de divulgação dos riscos operacionais aos integrantes da organização?

Resposta: Não aplicável.

20. É conhecida a lacuna entre os riscos operacionais conhecidos pelo banco e os testados pela auditoria interna?

Resposta: Sem resposta.

21. Qual o tamanho e orçamento da estrutura de riscos operacionais?

Resposta: Não tem centro de custo específico. Somente uma pessoa que é também o Compliance.

22. Como está formada a equipe de gerenciamento de riscos operacionais?

Resposta: Não tem centro de custo específico. Somente uma pessoa que é também o Compliance.

23. Há formação específica dos integrantes?

Resposta: Sim. Participação em treinamentos específicos.

24. Quais as responsabilidades do gerente de riscos operacionais?

Resposta: Gestão, registro, melhorias constantes, divulgação e treinamento da estrutura.

25. Quais os benefícios percebidos pela implantação da estrutura de gerenciamento de risco operacional?

Resposta: Ainda não foram percebidos benefícios representativos, uma vez que a estrutura ainda é pequena e um sistema ainda não foi implementado.