

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS**

RAFAELA MOTA BARBOSA

**PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA ADAPTADA À ÁREA DE GESTÃO DE PERDAS
OPERACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL**

**CURITIBA
2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS**

RAFAELA MOTA BARBOSA

**PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA ADAPTADA À ÁREA DE GESTÃO DE PERDAS
OPERACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL**

Monografia apresentado ao setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Maria Bortolucci Espejo.

**CURITIBA
2012**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): RAFAELA MOTA BARBOSA

TÍTULO DO TRABALHO: PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA ADAPTADA À ÁREA DE GESTÃO DE PERDAS OPERACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Sua proposta foi sugerir um novo modelo de gestão orçamentária para uma área de Gestão de Perdas Operacionais de um banco no Brasil. Aluna muito dedicada, apesar de alguns poucos equívocos de formatação e português.

NOTA: 9,5 (nove e meio)

ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO: Moisés Prates Silveira

NOTA: 9,5 (Nove e cinco)

ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: _____ ()

COORDENADOR DO CURSO:

ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

A minha mãe Walkiria Ranke Mota e
a minha irmã Mayara Mota Barbosa,
pelo carinho e paciência;
Ao meu companheiro Jader Ardigó,
pela compreensão e pelo amor dispensados;
Aos amigos Franciele, Gabriel Xavier,
Gabriel Berteli, Luiz Henrique e Giuliano,
pelos gratos momentos de descontração;
A professora orientadora Dra. Márcia Maria Bortolucci
Espejo pela inspiração ministrada em sua aulas
que tanto contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

BARBOSA, Rafaela Mota; Proposta Orçamentária adaptada à área de gestão de perdas operacionais de uma instituição financeira no Brasil. A proposta do presente estudo é sugerir um novo modelo de gestão orçamentária para uma área de Gestão de Perdas Operacionais de um banco sediado no Brasil. O intuito primeiro é demonstrar o cenário em que uma área desta envergadura está contextualizada nas instituições financeiras, levando em consideração os riscos a que está exposta e as ações que foram realizadas durante os anos para mitigá-las culminando no II Acordo de Basileia, ocorrido em 2004. Os modelos tradicionais utilizados para realizar um orçamento anual para este tipo de risco não são adequados para sua atual realidade, portanto sugere-se a adequação orçamentária para um modelo mais flexível baseado em cenários de medição de risco e análise de estresse para identificar a vulnerabilidade a cenários improváveis, ou ainda o não orçamento.

Palavras Chave: Gestão Orçamentária, Perdas Operacionais, cenários, risco.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA I – MELHORES PRÁTICAS PARA GERENCIAMENTO DE RISCO	15
FIGURA II – ESTRUTURA DAS ABORDAGENS DE BASILÉIA II.....	16
FIGURA III – LINHAS DE NEGÓCIO STA	17
FIGURA IV – CATEGORIAS RISCO OPERACIONAL.....	20
FIGURA V – EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	22
FIGURA VI – EVOLUÇÃO DO PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS	26
FIGURA VII – MODELO TRADICIONAL DE ORÇAMENTO.....	30
FIGURA VIII – ANÁLISE PARA LIBERAÇÃO DE RECURSOS.....	37

LISTA DE QUADROS

QUADRO I - DIFERENÇAS ENTRE OS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
QUADRO II – CARACTERÍSTICA DAS ABORDAGENS DO ORÇAMENTO	27
QUADRO III – PRINCÍPIOS DA GESTÃO SEM ORÇAMENTOS.....	31
QUADRO IV – ORÇAMENTO EM RESERVA PERDAS OPERACIONAIS	36
QUADRO V – ROLLING FORECAST PERDAS OPERACIONAIS	37
QUADRO VI: DESCRIÇÃO DO CENÁRIO	39
QUADRO VII: EXEMPLO DE EVENTO ESTUDADO	40
QUADRO VIII: STORYLINE DE CENÁRIO.....	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	10
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1 COMITÊ BASILÉIA II DE SUPERVISÃO BANCÁRIA	12
2.1.1 História do Comitê de Basiléia de Supervisão Bancária	12
2.1.2 Pilares de Basiléia II.....	13
2.1.3 Basiléia II e suas Abordagens para Alocação de Capital	15
2.2 RISCO	18
2.2.1 Risco Operacional.....	19
2.2.2 Basiléia II e os Riscos Operacionais	20
2.3 ORÇAMENTO	22
2.3.1 Evolução do Planejamento Orçamentário	22
2.3.2 Planejamento estratégico e controle orçamentário	23
2.3.3 Metodologias orçamentárias	26
2.3.3.1 Orçamento empresarial.....	27
2.3.3.2 Orçamento contínuo	28
2.3.3.3 Orçamento de Base Zero.....	28
2.3.3.4 Orçamento Flexível.....	29
2.3.3.5 Orçamento por Atividades.....	29
2.3.3.6 Beyond Budgeting.....	30

2.3.4 Vantagens e Limitações do orçamento	32
3. METODOLOGIA.....	34
4. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA ADAPTADA À AREA DE GESTÃO DE PERDAS OPERACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL.....	35
4.1 ESTRUTURA ORÇAMENTÁRIA ATUAL	36
4.2 ESTRUTURA ORÇAMENTÁRIA PROPOSTA.....	38
4.2.1 Estruturação de cenário para o Modelo Avançado de Capital.....	39
5. CONCLUSÕES	42
REFERÊNCIAS.....	44

1. INTRODUÇÃO

A história registra capítulos de enormes perdas financeiras provenientes de mau uso ou inexistência de controles internos na gestão do risco operacional. O caso Barings, ocorrido em meados da década de 90, ilustra bem tal situação.

A crise que levou a falência do Baring é normalmente atribuída às ações de um único operador, Nicholas Leeson, que utilizou seu conhecimento na operação com derivativos ou posições de futuro para cometer diversas fraudes. Em perspectiva, Lesson havia sido encarregado das negociações na filial de Cingapura ao mesmo tempo em que era responsável pelas operações de Back Office, portanto não houve segregação de funções em nenhum momento.

Conforme pontuado por Crouhy, Galai e Mark (2001) grande parte do colapso do banco se deu devido às falhas dos gerentes seniores, lhes faltou a capacidade de monitorar eficazmente as atividades de seu operador; além da ausência de sistemas de gestão de risco adequadas e ao descaso para com os procedimentos de gerenciamento de risco.

O Comitê de Basileia II, ocorrido em 2004, além de definir novas regras para alocação de capital mínimo requerido das instituições financeiras, incluiu uma nova classe de riscos a ser mensurada pelas instituições financeiras, além dos já tradicionais riscos de crédito e de mercado: o Risco Operacional.

Uma definição dada por McNeil, Frey and Embrechts (2005, p. 463), acompanha a definição do Comitê de Basileia II de Supervisão Bancária de 2004, onde se estabelece que:

O Risco Operacional é definido como o risco de perdas resultantes da inadequação ou falhas provenientes de processos internos, pessoas e sistemas ou ainda de eventos externos.

Ao se atentar para os fatos acima é possível observar que o requerimento no que tange ao controle do risco operacional é relativamente recente, desta forma a implantação de áreas que prezam pela gestão deste tipo de risco nas instituições financeiras também o é.

Partindo desta premissa, como tudo que é novo, a elaboração orçamentária de uma área de Gestão de Perdas Operacionais ainda precisa ser desenvolvida para que atinja resultados mais condizentes com a realidade das perdas ocorridas. Considera-se aqui que a elaboração orçamentária baseada em modelos flexíveis de

gestão baseada em cenários de medição de risco seria a mais adequada, pois possibilita a perspectiva de perdas inesperadas. Entretanto, sua elaboração é complexa.

Sendo assim o presente trabalho buscará desenvolver um estudo que identifique as melhores práticas orçamentárias considerando modelos flexíveis ou não orçamentários e a adequação de sua aplicação na área de Gestão de Perdas Operacionais, realizando ainda uma associação com o modelo utilizado para alocação de capital mínimo pela abordagem avançada de capital requerido pelo Comitê de Basileia II.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A formulação do problema de pesquisa consiste em delimitar o tema de forma clara e compreensível, de modo que seja possível determinar qual a dificuldade que encontramos e pretendemos resolver, limitando seu campo de atuação e revelando suas principais características.

Levando em conta tais considerações levanta-se a seguinte problemática. Ao se contextualizar a área de Gestão de Riscos de uma instituição financeira de grande porte, inserida no mercado brasileiro e considerando as perdas provenientes de riscos operacionais no que tange a elaboração do orçamento anual, identifica-se a situação que segue.

Atualmente o orçamento anual é elaborado levando-se em consideração a base histórica de anos anteriores, acrescida de uma estimativa de aumento, considerando a estratégia da organização do período de referência. Acrescido a isso começou a se utilizar recentemente a técnica de rolling forecast.

A nova proposta para a elaboração do planejamento orçamentário é realizar uma técnica de orçamento flexível, considerada neste projeto mais apropriada, tendo em vista que a área conta com perdas operacionais extraordinárias que muitas vezes não são contempladas na metodologia utilizada no período atual.

Além deste fator, o emprego desta nova técnica vem ao encontro de valores mais reais quando se leva em consideração as práticas adotadas pelo Modelo Avançado de Capital para o cálculo da alocação de capital mínimo requerido pela Basileia II. Importante considerar que a alocação de capital mínimo e o orçamento da área, apesar de suportarem provisões distintas, podem ser correlacionados.

Aos fatos relatados elaborase a questão: A metodologia de orçamento flexível adaptada para cenários de medição de risco e análise de estresse para medir a vulnerabilidade de cenários improváveis, em consonância com as práticas adotada no Modelo Avançado de Requerimento de Capital, pode ser aplicada eficazmente em uma área de Gestão de Riscos Operacionais de uma instituição financeira?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos visam enunciar o propósito maior de um trabalho de pesquisa. A seguir os objetivos propostos no projeto em questão:

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como a metodologia disponível para o desenvolvimento de orçamento flexível pode ser adaptada, correlacionada com as práticas adotadas na abordagem do Modelo Avançado de Capital e demonstrar se há disponibilidade de sua aplicação na área de Gestão de Riscos Operacionais de uma Instituição Financeira.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar quais são os requisitos do Comitê de Basileia II quanto à metodologia do Modelo Avançado de Capital;
- Verificar como o orçamento flexível pode ser adaptado na gestão de perdas operacionais;
- Identificar a disponibilidade da aplicação da metodologia de orçamento flexível na área de gestão de perdas operacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os riscos operacionais foram introduzidos como uma nova classe de risco para as instituições financeiras no segundo acordo de Basileia. Conforme relatado por Mc Neil, Frey e Embrechts (2005), apesar da concordância geral de que a

ocorrência de riscos provenientes de riscos humanos (fraude, falhas), riscos de processo (transações, controles de risco operacional) e riscos de tecnologia (falhas de sistema, erros de programação) são importantes, há inúmeros desentendimentos no que tange a como é possível quantificar estes tipos de risco.

Esta mesma questão levantada pelos *stakeholders* em consideração a alocação de capital mínimo requerido pelas regras do comitê de Basilleia II, é levantada nesta pesquisa para a elaboração do orçamento anual de Perdas Operacionais.

A adaptação de uma metodologia de orçamento flexível, inserido no contexto de perdas operacionais, será importante, pois possibilitará a visualização de diferentes pontos de vista sobre o assunto e, após a correlação proposta tornará possível a sugestão de uma metodologia a ser aplicada para o desenvolvimento do orçamento anual de Perdas Operacionais sobre este novo paradigma.

Além disso, por ser um tema relativamente novo, não existem muitas pesquisas acadêmicas a respeito do assunto, especialmente no Brasil. A elaboração desta monografia pretende então ampliar esta discussão e ambiciona, ainda que timidamente, a possibilidade de trazer luz a implantação de uma metodologia orçamentário mais condizente com o planejamento proposto para Perdas Operacionais.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo aqui proposto utilizará como base de comparação dados do planejamento orçamentário de uma linha de perda do ano de 2011 e o seu realizado no final do período, além de estudos relativos ao desenvolvimento de cenários para perdas operacionais.

Tais dados são provenientes de uma instituição financeira sediada no Brasil. A estrutura a ser apresentada não será modificada, porém os valores serão devido às normas de *compliance* da instituição.

Entretanto, com o intuito de não afetar os resultados do estudo, será realizada uma projeção estatística dos dados a fim de conferir autenticidade aos resultados obtidos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho se estruturará em partes com o intuito de melhorar a visualização e o entendimento do leitor. A primeira parte consiste em apresentar a temática que será abordada, o problema de pesquisa, os objetivos almejados, a justificativa e as conseqüentes contribuições a ela atribuídas e a organização do trabalho.

Na segunda fase será divagado sobre o referencial teórico que permeará a pesquisa com o intuito de auferir a este embasamento científico/acadêmico que norteará o seu desenvolvimento. Os temas ora contemplados abordam o Comitê de Basiléia II de Supervisão Bancária, sua história, seus pilares e suas abordagens para Alocação de Capital; Risco, com enfoque em Risco Operacional e sua ligação com o Comitê de Basiléia II; e Orçamento e sua importância para o planejamento, além dos modelos orçamentários tradicionais e flexíveis.

Na sequência será apresentada a classificação do trabalho de acordo com os termos da metodologia da pesquisa científica, momento qual se identificará quais foram os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.

O estudo prático será demonstrado logo em seguida. Neste momento será apresentado um exemplo orçamentário tradicional e um flexível, utilizando como base apenas uma linha de perda operacional em face de dimensão do assunto, onde será realizada uma comparação dos dois modelos com orçado x realizado do ano anterior.

A partir dos resultados se pretende identificar a disponibilidade da implementação de um orçamento flexível baseado em cenários para uma área de Gestão de Perdas e se discutir quais são as alternativas possíveis para maximizar o planejamento orçamentário nesta área.

As considerações finais, assim como as recomendações do autor da pesquisa serão apresentadas na quinta parte do trabalho. Enfim, a estrutura ora apresentada findará com a apresentação das referências bibliográficas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Independente de o foco alocado à pesquisa ser quantitativo ou qualitativo a maioria dos autores considera que é importante conhecer o passado, ou seja,

pesquisas e divulgações já realizadas sobre o assunto, para construir o presente e visualizar o futuro.

A partir desta premissa se apresenta nas próximas páginas o marco teórico que irá embasar o presente projeto.

2.1 COMITÊ BASILÉIA II DE SUPERVISÃO BANCÁRIA

Para se entender os fatores que levaram órgãos reguladores a se empenharem para oficializar uma alocação de capital mínima e obrigatória, que deu origem ao Acordo de Basiléia de 1988 e que amadureceu para o segundo acordo de Basiléia, se faz necessária uma pequena digressão sobre o assunto.

2.1.1 História do Comitê de Basiléia de Supervisão Bancária

Nos últimos 30 anos houve profundas transformações no mercado financeiro mundial que impactaram drasticamente as atividades tradicionais desenvolvidas pelas instituições bancárias (TRAPP, 2004).

Tais transformações tiveram início na década de 80, conforme explicitado por Porto (2008), com o processo de liberalização financeira estimulada pelos países centrais, especialmente para o saneamento do déficit em suas balanças de pagamentos, acrescidas paralelamente do fato de muitas instituições financeiras destes países ter decretado falência ou terem sido incorporadas.

Este processo acabou por fortalecer novos agentes do mercado financeiro, com destaque aos grandes fundos de pensão anglo-saxônicos e grandes companhias seguradoras, que ao se inserirem no mercado de capitais, - títulos da dívida pública, ações, derivativos, - passaram a representar a principal fonte fomentadora do processo de desintermediação financeira.

Neste contexto Porto (2008) coloca que as instituições bancárias dos países centrais passam a enfrentar o acirramento da concorrência em um momento delicado e os bancos centrais de todo o mundo começam a se preocupar com a possibilidade de falências bancárias e os desdobramentos de uma possível crise sistêmica que isto acarretaria.

Este cenário contribuiu para os acordos de regulamentação bancária que vieram a seguir conforme explicitado por Mc Neil, Frey and Embrechts (2004). O primeiro, denominado Acordo de Basiléia I, ocorreu em 1988 e teve como principal

mérito a definição de um capital mínimo requerido internacionalmente visando naquele momento apenas mitigar o risco de crédito.

Em 2004, o II Acordo de Basiléia se torna mais abrangente e passa a englobar, além do risco de crédito, os riscos de mercado e operacional. O objetivo deste encontro era criar um padrão internacional para que os reguladores locais pudessem utilizar suas próprias regulamentações sobre quanto de capital mínimo é necessário ter como proteção contra certos tipos de riscos que os bancos enfrentam.

Acrescido ao evento regulatório, este encontro se torna também um desafio de *compliance* para os negócios no que tange ao significativo aprimoramento no gerenciamento de riscos de capital, no qual três pilares passam a ser adotados.

2.1.2 Pilares de Basiléia II

A mudança mais importante ocorrida no II Acordo de Basiléia foi a introdução do conceito de pilares, que torna a visão do gerenciamento de risco mais holística desde que foca a interação entre diferentes categorias de risco; e ao mesmo tempo sinaliza claramente a diferença entre riscos qualitativos e quantitativos.

Os três pilares adotados são os seguintes, conforme colocado pela pesquisadora Trapp (2004):

Pilar I - Capital Mínimo Requerido

Requer das instituições financeiras o cálculo de um capital mínimo de reservas internas para cobrir eventuais perdas inesperadas. Como qualquer abordagem quantitativa para o gerenciamento de riscos, para que esta premissa funcione bem ela precisa ser incorporada em uma boa estrutura de governança corporativa para que se torne menos onerosa para a instituição.

Pilar II – Supervisão Bancária

Este pilar complementa o primeiro, pois é o que garante a estrutura adequada de governança corporativa para o gerenciamento de riscos reconhecendo a importância das melhores práticas administrativas a serem verificadas para os reguladores.

As metodologias de melhores práticas garantem não apenas que o risco seja medido, mas também assegura que possuam as tangentes apropriadas de precificação e valoração para a medição de risco de mercado, de crédito, operacional e assim por diante.

A efeito de exemplificação, alguns itens citados por Trapp (2004) como metodologias de melhores práticas são: o Conselho Administrativo, Auditoria Interna e Externa, Gestão eficiente de Capital e a importância da instituição estar compliance às normas e regulamentos através da elaboração de uma cultura de riscos.

A acrescentar, a adoção de boas práticas de gerenciamento de riscos deve ser avaliada pelos reguladores de cada país.

Pilar III – Disciplina de Mercado

Este pilar trata da regulação para impor disciplina na divulgação de informações relativas a gestão de riscos e de capital para os interessados (*stakeholders*). Para o atendimento a este pilar o quesito transparência é de fundamental importância para expor ao mercado as diretrizes e políticas adotadas para a mitigação de riscos.

Conforme pode se observar os pilares ora expostos propõe um processo de gerenciamento de risco integrado e congruente com metas. Crouhy, Galai e Mark (2004, p.97) ressaltam:

Integrado refere-se à necessidade de evitar uma abordagem fragmentada à gerência de risco. A gerência de risco é apenas tão forte quanto o seu elo mais fraco. Congruente com metas refere-se à necessidade de assegurar que políticas e metodologias sejam consistentes umas com as outras. Uma meta é ter um esquema de medição de risco para que o banco possa comparar risco através de todos os produtos e risco agregado em qualquer nível.

Esta nova visão acarreta em uma forma de observar o gerenciamento de risco com práticas mais consistentes com a estratégia dos negócios, além de fornecer subsídios para se entender às dinâmicas de risco específicas a cada negócio. A figura a seguir ilustra as melhores práticas para gerenciamento de risco.



FIGURA I – MELHORES PRÁTICAS PARA GERENCIAMENTO DE RISCO

FONTE: CROUHY, GALAI E MARK (2004, p. 97)

2.1.3 Basiléia II e suas Abordagens para Alocação de Capital

O Comitê de Basiléia tem atuado fortemente na revisão de regras para a alocação de capital mínimo exigido das Instituições Financeiras ativas em nível internacional. O modelo a ser seguido pelas instituições financeiras ao redor do mundo é definido pelo Banco regulador de cada país e obviamente, conforme relatado por Carvalho e Caldas (2008, p.77), entre os países ao redor do mundo, especialmente aqueles em desenvolvimento:

há a percepção de que se trata de um salto qualitativo na gestão, com reflexos na diminuição de riscos sistêmicos, práticas de menores spreads, elevação em seus ratings e outros quesitos que impactam positivamente os bancos”.

O acordo de Basiléia de 2004 contemplou três tipos possíveis de abordagens de cálculo: Método básico, Método Padronizado e Método Avançado, conforme pode ser observado na figura II.

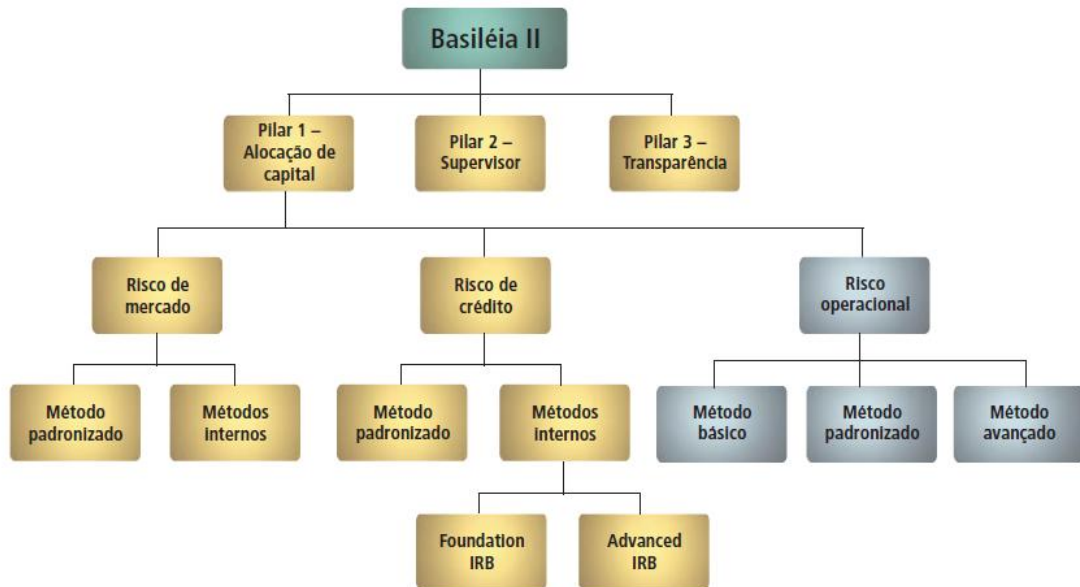


FIGURA II – ESTRUTURA DAS ABORDAGENS DE BASILÉIA II

FONTE: CARVALHO E CALDAS (2008, p. 79)

Conforme considerações de Carvalho e Caldas (2008) e Rombauer (2011) no que tange aos três métodos de alocação de capital para risco operacional, Método Básico, Método Padronizado e Método Avançado:

Método Básico (Basic Indicator Approach, BIA):

É o modelo de alocação de capital mais simplificado baseado puramente em padrões contábeis. O cálculo é baseado na média da receita bruta positiva dos três últimos anos ajustada por um percentual fixo de 15%. Se em algum dos três anos a receita bruta tiver sido negativa ou igual a zero, ela deverá ser excluída do cálculo.

Método Padronizado (Standardized Approach, STA):

Apesar desta abordagem também considerar como base de cálculo a receita bruta, ela representa um avanço frente à abordagem básica, pois divide as operações da instituição em oito linhas de negócios e o cálculo será realizado sobre tais, aplicando-se percentuais diferenciados definidos em Basileia, conforme o nível de risco inerente a cada negócio.

<i>Corporate finance</i>	18%
<i>Retail banking</i>	12%
<i>Commercial banking</i>	15%
<i>Trading and sales</i>	18%
<i>Payment and settlement</i>	18%
<i>Agency services</i>	15%
<i>Asset management</i>	12%
<i>Retail brokerage</i>	12%

FIGURA III – LINHAS DE NEGÓCIO STA

FONTE: CARVALHO E CALDAS (2008, p. 79)

Método Avançado (Advanced Measurement Approach, AMA):

Neste método de alocação o capital é calculado conforme modelos internos que consideram as perdas internas, perdas externas, análises de cenários e fatores de controle interno e ambiente de negócio.

Tal abordagem traz como vantagem o fato de promover melhor gerenciamento do risco e ser baseado em dados da própria instituição uma vez que o enfoque é no conhecimento das perdas operacionais, como consequência pode resultar uma forte redução na alocação de capital para a Instituição Financeira.

Porém, a implementação é cara e complexa e o seu uso dependerá da aprovação do regulador. Carvalho e Caldas (2008) acrescentam que as recomendações de Basileia II requerem que para adoção deste modelo a Instituição Financeira deve ter um banco de dados estruturado de no mínimo três anos, sendo cinco anos, considerados os ideais.

Rombauer (2011) cita que conforme definido na circular 3.383 do Banco Central do Brasil, publicada em abril de 2008 e vigente desde julho de 2008, as instituições brasileiras devem utilizar para fins de cálculo a Abordagem Padronizada de Capital.

Entretanto, para as instituições de grande porte o BACEN já está definiu um cronograma para a adoção da Abordagem Avançada de Capital. A data para a primeira apreciação e posterior aprovação pelo BACEN está prevista para junho de 2013.

2.2 RISCO

Nos últimos 25 anos o sistema bancário internacional tem experimentado grandes mudanças que incluem entre outras, fusões e internacionalização de instituições financeiras, além de alianças como as realizadas com as companhias de seguro, visto a maior flexibilidade dotada a essas instituições pelos órgãos reguladores nos últimos anos.

Diante deste panorama, se desenha um novo perfil de clientes, mais informado e exigente no que tange ao financiamento de suas atividades. Conforme colocado por Crouhy, Galai e Mark (2004):

Os clientes (...) Em alguns casos, estão apenas buscando meios para reduzir sua exposição a risco. Em outras situações, estão dispostos a assumir risco adicional desde que sejam adequadamente remunerados por isso, para, assim, aumentar o rendimento em suas carteiras

A partir desta percepção os bancos se encontram cada vez mais engajados em atividades de “deslocamento de riscos”, ou seja, aptos a considerar não somente o lucro em si, como também os riscos associados às atividades bancárias.

No estudo em caso trata-se sobre Riscos financeiros. Mc Neil, Frey and Embrechts, 2005 o definem como qualquer evento ou ação que afete a habilidade da organização em alcançar seus objetivos e executar suas estratégias. Os riscos financeiros agregados a uma instituição financeira são geralmente divididos em risco de crédito, de mercado e operacional.

O risco de crédito é oriundo da atividade principal do banco, consiste ao fato de um cliente ou contraparte não cumprir suas obrigações contratuais com a instituição financeira. Importante frisar que tanto a inadimplência, quanto o rebaixamento de uma contraparte por uma agência classificadora podem ser considerados riscos de crédito.

O risco de mercado é aquele resultante das flutuações no lucro líquido ou no valor da carteira, causados por fatores como oscilações em taxas de juros e/ou câmbio.

O risco operacional, mais recentemente incorporado, será detalhado a seguir.

2.2.1 Risco Operacional

O Comitê de Basiléia (*The New Basel capital accord*, 2001, p. 100) define risco operacional:

O risco de perdas diretas ou indiretas, resultantes de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Esta definição inclui riscos legais. Entretanto, riscos de reputação e de estratégia não são incluídos.

Conforme pode ser observado na definição acima o conceito de riscos operacionais é um tanto confuso. Ela inclui possíveis falhas nas operações da empresa que podem incluir defeitos nos computadores, “bug” em um programa de computação, erros de julgamento, fraude intencional, entre outros.

O conceito é confuso, pois é difícil se fazer uma distinção entre o que é Risco Operacional e o que pode ser considerado uma incerteza natural enfrentada pela empresa em suas operações diárias.

Crouhy, Galai e Mark (2004) citam, como exemplo, o fato da inadimplência de um contrato; será ela oriunda de um risco de crédito normal ou será proveniente de falha humana na concessão do contrato. Por existir este tipo de questionamento é importante que exista uma gerência de risco específica em cada instituição que defina o que será considerado Risco Operacional para sua adequada mensuração.

Importante frisar ainda que o Risco Operacional pode ser subdividido em duas categorias, o risco de falha operacional (interno) e o risco operacional estratégico (externo). Ambos são considerados para a utilização do Modelo Avançado para alocação de capital requisitado pelo Banco Central do Brasil. A figura IV abrange as categorias de risco operacional.



FIGURA IV – CATEGORIAS RISCO OPERACIONAL

FONTE: CROUHY, GALAI, MARK (2004, p.427)

Na sequência se abordará a relação entre os risco operacionais o II Acordo de Basiléia.

2.2.2 Basiléia II e os Riscos Operacionais

No último século grandes instituições financeiras faliram ou tiveram grandes quedas devido à ineficácia de controles financeiros inadequados nos processos, fraudes (risco humano), além de eventos externos, como terremotos, inundações e ataques terroristas.

Ao considerar tais fatores os riscos operacionais foram incluídos como uma nova classe de risco no II Acordo de Basiléia, quando passaram a ser considerados na alocação de capital mínimo requerido e nos três pilares.

Conforme citado por Mc Neil, Frey, Embrechts, ao contrário dos riscos de crédito e de mercado, os riscos operacionais são mais difíceis de serem mensurados e geridos. Isto ocorre, pois eles provem de falhas ocorridas nos processos diários das organizações e a única forma de evitá-los é melhorando a qualidade dos controles internos.

Claramente, independentemente dos melhores esforços das instituições financeiras para evitar este tipo de risco, eles continuaram a acontecer. Este fator elucida a necessidade do desenvolvimento de um novo modelo de controle orçamentário ou não orçamentário para a gestão deste tipo de perda proposta na presente monografia.

2.3 ORÇAMENTO

O orçamento pode ser compreendido como uma expressão formal de planos e objetivos para o gerenciamento empresarial em um determinado período de tempo. Welsch (1973, p.27) conceitua orçamento:

Um plano administrativo abrangendo todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões.

Assim conceituado pode-se compreender o orçamento como uma ferramenta de planejamento estratégico para qualquer organização.

Porém, é importante frisar conforme citado por Hope e Fraser (2007), que nenhum orçamento existe no vácuo, ele sempre irá determinar o comportamento das pessoas nas instituições. Por esta razão a importância de se determinar um planejamento orçamentário condizente com a estratégia da organização.

2.3.1 Evolução do Planejamento Orçamentário

A evolução do planejamento estratégico orçamentário pode ser classificada em duas fases. A fase do planejamento pré-estratégico, que envolve planejamentos orçamentários anuais e de longo prazo; A fase do pensamento estratégico, marcada pelo planejamento e gestão estratégica, LEITE (2008). A figura a seguir demonstra esta evolução.

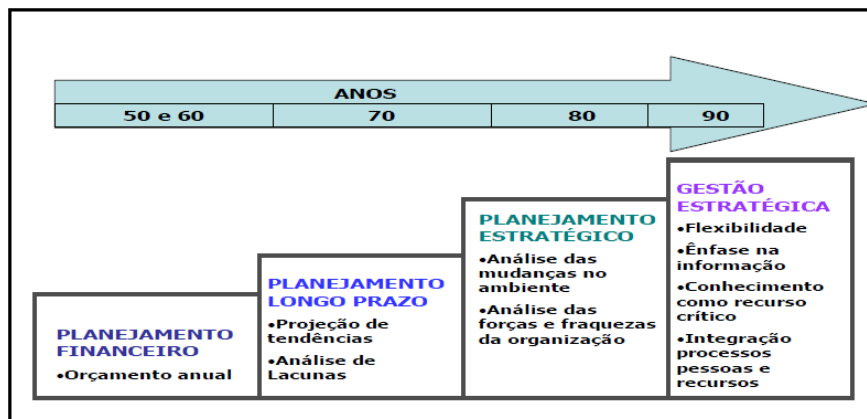


FIGURA V – EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

FONTE: TAVARES (2000, p.23) apud LEITE (2008)

A primeira fase data do início do século XX até meados da década de 70, período histórico marcado pelo surgimento das primeiras grandes empresas que viriam a se tornar a base da nova estrutura industrial.

Até a década de 30 especialmente, havia pouca flexibilidade e predominava a cultura fordista da “produção em massa”, no qual sucesso empresarial significava preços baixos. Não havia preocupação com os desafios estratégicos, pois as fronteiras empresariais em voga na época ainda ofereciam inúmeras oportunidades.

Conforme relatado por Leite (2008) este período é marcado por um sistema fechado, onde a ênfase era dada para o planejamento interno da organização, com a definição de controles de gastos estipulada em 12 meses. A principal crítica exposta a este sistema orçamentário é a metodologia de primeiro se levantar os recursos orçamentários e posteriormente se definir como gastar tal receita. Outra crítica costumeiramente citada é que tal orçamento contribuía para comportamentos que premiavam gastos desnecessários

Entretanto, a partir dos anos 30 uma fase de transição já começava a se desenhar e técnicas orçamentárias mais sofisticadas começaram a ser desenvolvidas.

A década de 70 é marcada pela divisão do planejamento orçamentário em três etapas: longo, médio e curto prazo. É a primeira vez que as organizações se preocupam com metodologias mais racionais de orçamento, momento no qual começam a ser estruturados departamentos exclusivamente voltados para o planejamento a longo prazo.

A segunda fase se inicia na década de 80 e perdura até os dias atuais. Conforme relatado por Leite (2008) este período está associado à inserção da estratégia empresarial na administração das organizações, como forma de orientação para o posicionamento da empresa no futuro.

2.3.2 Planejamento estratégico e controle orçamentário

O planejamento empresarial, em sua definição mais básica, nada mais é do que um plano estratégico para que as decisões tomadas nos níveis hierárquicos mais elevados realmente ocorram. Entretanto, para a realização desta premissa é importante que existam ferramentas de controle adequadas, a mais tradicional é o orçamento.

Frezatti (1999) ressalta a importância se considerar o planejamento e controle como faces de uma mesma moeda. O planejamento quando é inadequado torna a utilização de ferramentas de controle inúteis e inócuas. O mesmo ocorre com o planejamento, mesmo que adequado, se tais ferramentas forem implementadas como mera forma de constatação.

Ao se considerar que classicamente as decisões de planejamento estratégico são delegadas aos níveis hierárquicos mais elevados e que nos níveis mais baixos da pirâmide há uma maior dedicação ao controle, é fundamental que haja retroalimentação entre as duas partes para que os resultados finais não sejam uma surpresa.

Nesta tangente Frezatti (1999, p. 17 e 18) oferece uma visão bastante proativa sobre o processo de gestão e planejamento nas organizações:

Planejar significa decidir antecipadamente. Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco, etc. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar seu próprio futuro.

Sob esta perspectiva Frezatti (1999) cita a classificação de Ansoff, que considera três processos de decisão para a formatação do planejamento: Estratégicas, que devem preceder sobre as demais, se referem às escolhas relacionadas à empresa e seu ambiente com o objetivo de otimizar a função definida que pode ser por exemplo o retorno sobre o capital, a distribuição dos lucros, etc; Administrativas, consideram a estruturação dos recursos da empresa para a execução dos melhores resultados, tratam de situações como obtenção e desenvolvimento de recursos, conflitos de estratégias e operações, conflitos de objetivos pessoais e institucionais, entre outros; Operacionais, tratam da obtenção dos indicadores desejados como objetivos e metas em nível operacional, níveis de preço e produção e políticas e estratégias de marketing.

Ao analisar os três processos decisórios ora citados percebe-se uma visão mais holística no processo de planejamento e orçamento, no qual a análise sob todos os níveis da organização possui importância para a alocação e definição da melhor estratégia a ser considerada.

O fato é que muitos gestores dedicam tempo considerável na discussão sobre o planejamento, porém conforme constatado por Leite (2008), em muitas empresas

os objetivos e estratégias não são claramente comunicados aos executivos que dela necessitam para embasar e planejar suas decisões. Por este motivo, especialmente para empresas com maior estrutura, é fundamental que exista um processo de planejamento estratégico formal.

Leite (2008) ressalta que é importante diferenciar a formulação de estratégias, que ficam no campo das idéias e discussões, do planejamento estratégico. A primeira considera o processo de desenvolvimento da estratégia, enquanto a segunda é o processo de implementação da estratégia, inclusive com técnicas de controle como o orçamento, portanto sua descrição deverá constar no plano de negócios. O quadro I exemplifica o tema.

PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
A administração define os objetivos da empresa e as estratégias para atingir esses objetivos. Ex: uma fábrica de produtos industriais decide fabricar também produtos de alto consumo.	Considera os objetivos e estratégias aprovadas e procura desenvolver programas para o cumprimento eficiente e eficaz das estratégias. Ex: diversificar pela aquisição de instalações já existentes ou construir instalações; qual linha de produtos fabricar ou comprar os produtos dessas linhas, canais e marketing entre outros.
Inclui um exame preliminar dos programas que devem ser adotados para atingir os objetivos.	Estudos e levantamentos feitos durante o processo podem indicar a conveniência de alterar os objetivos e estratégias.
É uma atividade em que a criatividade e a inovação devem ser fortemente encorajadas.	Tende a se tornar institucionalizado inibindo atividades criativas.
Não é sistemática; as estratégias são reexaminadas mediante a presença de riscos ou oportunidades.	É sistemático, pois existe um processo anual com procedimentos e prazos definidos.

QUADRO I - DIFERENÇAS ENTRE OS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FONTE: LEITE, 2008, p. 48.

O tema em discussão expõe a importância do planejamento estratégico nas organizações e ainda o orçamento como principal ferramenta para este controle. Na sequência abordaremos a evolução das metodologias orçamentárias.

2.3.3 Metodologias orçamentárias

Ao entender o orçamento como uma das principais ferramentas de controle do resultado de uma empresa compreende-se sua importância para o planejamento estratégico das organizações. A elaboração orçamentária permite um gerenciamento central à organização, assim como disciplina financeira sobre diferentes divisões.

Cronologicamente é possível considerar que as metodologias orçamentárias disponíveis hoje são provenientes de fases desenvolvidas de acordo com seu período histórico conforme pode ser observado na figura VI.

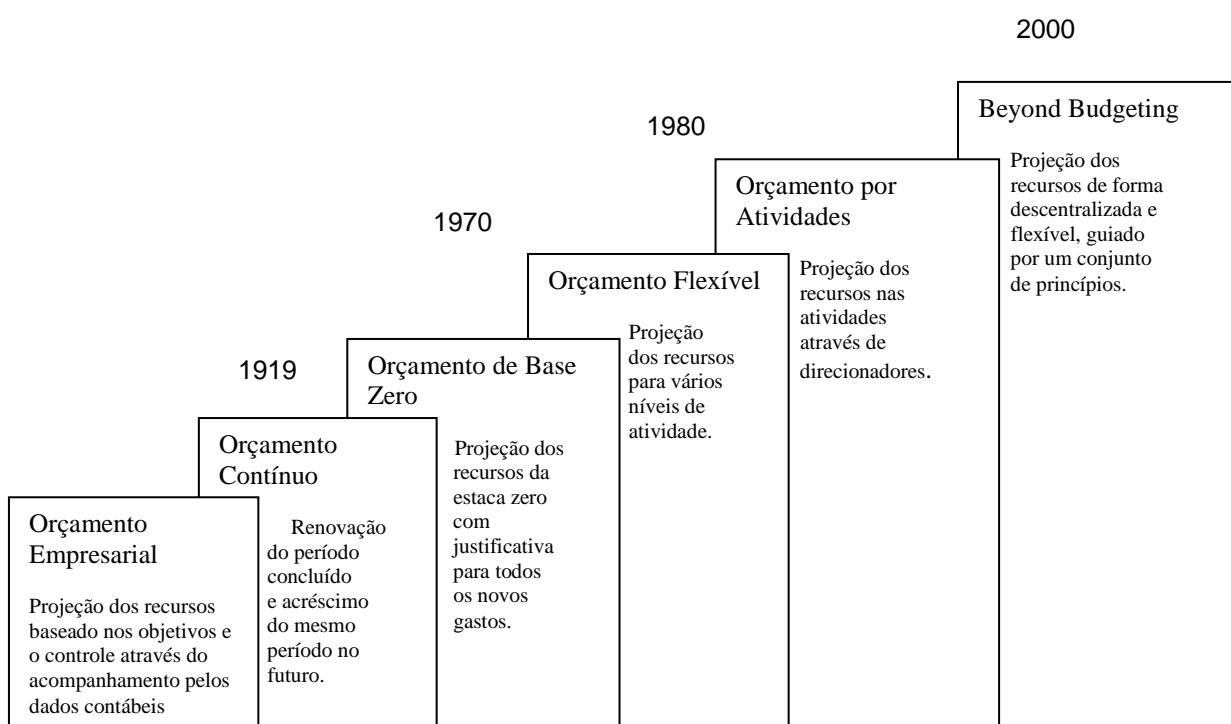


FIGURA VI – EVOLUÇÃO DO PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS

FONTE: Lunkes (2007), p. 41

Apesar de sempre existirem metodologias mais em voga diante o período em que se apresenta, nenhuma pode ser excluída do que ainda é utilizado atualmente nas organizações. Leite, (2008) destaca que a escolha da metodologia a ser utilizada se dará de acordo com tipo de atividade desenvolvida pela empresa, sua

estrutura organizacional, complexidade operacional, filosofia administrativa, entre outros.

As principais características das abordagens orçamentárias mais comumente apontadas pela literatura são apresentadas no quadro abaixo.

PERÍODO	ABORDAGEM	CARACTERÍSTICA
1919 a 1940	Orçamento Estático ou Periódico	As receitas, os custos e as despesas são projetados em função de um nível de atividade específico, e que raramente se iguala às atividades reais. Geralmente é o próprio orçamento-mestre projetado para um ano. Geralmente parte dos dados passados, adicionando-se valores incrementais.
1950 e 1960 Welsch, Hilton e Gordon	Orçamento Contínuo	O objetivo é atualizar periodicamente o orçamento elaborado geralmente por 12 meses. A final de cada ciclo, que pode ser mensal, trimestral ou semestral, acrescenta-se outro ciclo. Os gestores e empregados envolvidos nesse modelo de processo orçamentário estão constantemente incorporando no orçamento as informações relevantes que surgem.
1970 Kilger e Plaut (Alemanha) Horngren (EUA)	Orçamento Flexível	Projeção das receitas e despesas para vários níveis de atividade, ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real ou receita e medidas de custos reais, permitindo que os gestores obtenham avaliações de desempenho em relação ao nível de atividade, o que torna esta avaliação mais objetiva.
1970 Peter Pyhrr	Orçamento Base Zero	Parte da análise das operações existentes e a continuidade da atividade precisa ser justificada por sua necessidade ou utilidade. Cada gestor tem o ônus de justificar a necessidade do dinheiro a ser gasto e cada subunidade elabora orçamentos começando do nível zero. Deve conter as metas, os benefícios esperados e as conseqüências caso o pacote não seja aprovado. Por exigir análises extensivas e em profundidade é onerosa e demorada.
1990 Kaplan, Norton e Cooper	Orçamento por Atividades	Como conseqüência do gerenciamento preditivo do ABC, o <i>Activity Based Budgeting – ABB</i> permite identificar os recursos alocados para cada atividade e como estas estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes. Esta abordagem descreve o orçamento como custos de realização de diversas atividades necessárias à produção de bens e serviços.

QUADRO II – CARACTERÍSTICA DAS ABORDAGENS DO ORÇAMENTO

FONTE: LEITE, 2008, P. 123.

A seguir um breve relato das principais metodologias orçamentárias apontadas na literatura contemporânea.

2.3.3.1 Orçamento empresarial

O orçamento empresarial, também conhecido como orçamento mestre, constitui o orçamento global da empresa (orçamento operacional, orçamento de caixa e orçamento de capital).

Rachlin e Sweeny (1993, p. 11) apud Leite (2008) afirmam que “essencialmente existem dois tipos de orçamento: um orçamento operacional e um orçamento de capital”. Ao orçamento de capital cabe quantificar os montantes a serem disponibilizados para sustentação do orçamento operacional. A este último por sua vez cabem os orçamentos disponibilizados a cada departamento.

É importante frisar que tal metodologia orçamentária é estática e geralmente se origina de resultados obtidos em períodos anteriores. O seu principal objetivo é a projeção dos resultados da empresa de acordo com sua estratégia traduzindo planos de curto ou longo prazo em objetivos físicos e financeiros.

2.3.3.2 Orçamento contínuo

Denominado também como *rolling forecast* esta metodologia possui como principal característica a revisão contínua do orçamento mestre durante normalmente o período de 12 meses, onde se remove os dados do mês recém incluído e se acrescenta os novos dados orçados.

O período para adequação das alterações orçamentárias neste tipo de metodologia, conforme colocado por Leite (2008) normalmente é bimestral ou trimestral e refletirá como a empresa reage diante a defrontação de forças internas e externas a organização.

Há um dispêndio maior de revisão e inclusão quando se opta por este tipo de orçamento, por outro lado o pensamento e o planejamento estratégico da organização são discutidos o ano todo e não se faz necessária a revisão de planos mediante fatores não previstos anteriormente.

Apesar de esta metodologia garantir um plano de continuidade ao planejamento orçamentário há de se considerar que o “ritual” de acertos durante o ano pode banalizar o processo.

2.3.3.3 Orçamento de Base Zero

Esta linha orçamentária surgiu com o objetivo de combater os orçamentos indiscriminados da fase anterior. Tal metodologia considera que os gastos a serem orçados não devem estar relacionados com o orçamento do ano anterior, desta maneira se exige dos gestores a justificativa de todos os gastos orçamentários e não apenas a justificativa sob as variações dos anos anteriores.

2.3.3.4 Orçamento Flexível

O orçamento flexível é baseado no orçamento mestre da empresa, entretanto considera diferentes níveis de atividade possibilitando a elaboração de diferentes cenários para os resultados financeiros esperados.

Leite (2008) relata que a elaboração deste tipo de metodologia vem ao encontro do fato de que os orçamentos tradicionais, sendo estáticos em relação a determinado nível de atividade, são inadequados para a avaliação de desempenho. Isto ocorre devido às receitas e os gastos nos orçamentos tradicionais não serem proporcionais, portanto a variação entre o resultado planejado e realizado não refletem corretamente a performance de diferentes setores.

A principal vantagem para a elaboração desta metodologia é a possibilidade de se identificar, ao se comparar os resultados reais, qual área apresentou discrepância no orçamento previamente planejado. Desta forma, áreas específicas e os problemas que apresentam podem ser corrigidos ou melhorados.

Por outro lado, ao se apontar onde ocorrem as variações orçamentárias, os gestores operacionais poderão reter ou distorcer informações para não serem penalizados ou ainda, para manipularem positivamente os resultados de seu setor.

2.3.3.5 Orçamento por Atividades

O foco do orçamento por atividades é delimitar o custo de cada atividade necessária para a fabricação ou venda de determinado produto ou serviço, no qual os custos indiretos são distribuídos homogeneamente por centro de custo. É basicamente a expressão quantitativa das atividades esperadas pela empresa.

Lunkes (2003, p. 136) apud Leite (2008) destaca algumas vantagens do orçamento por atividades:

- 1) Capacidade de elaborar orçamentos mais realistas;
- 2) melhor identificação do recursos necessários;
- 3) associação dos custos a produção;
- 4) vinculação mais clara dos custos com as responsabilidades do quadro funcional e
- 5) identificação das folgas orçamentárias.

Conforme se observa o orçamento por atividades projeta os recursos disponíveis para cada atividade e ainda, de acordo com a citação de Lunkes e Bornia (2007), utiliza os direcionadores dos custos no planejamento para o processo de avaliação.

2.3.3.6 Beyond Budgeting

O termo beyond budgeting, traduzido livremente para o português como “além do orçamento”, surgiu em 1997 a partir de um grupo de pesquisadores europeus que preconizam o seu estudo na busca de uma gestão sem orçamentos.

Campos e Krom (2006) descrevem o surgimento desta concepção como forma de adaptação para o atual cenário em que as organizações estão inseridas, ou seja, em um cenário global, mais informatizado, competitivo e em constante mudança no qual não cabem mais metodologias orçamentárias tradicionais. Na figura VII se demonstra como se estrutura um modelo tradicional de orçamento.

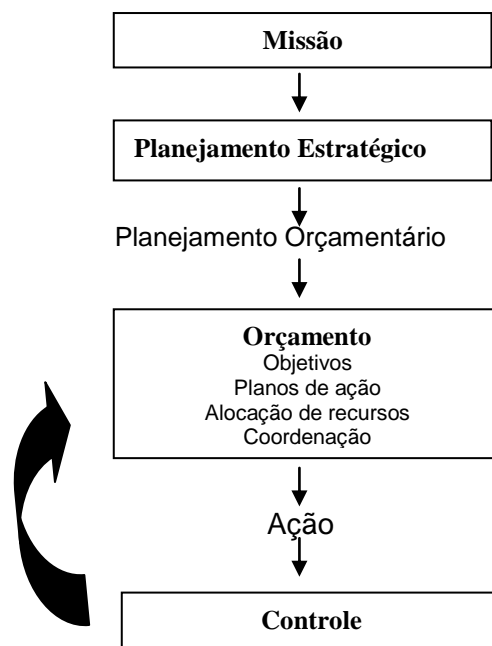


FIGURA VII – MODELO TRADICIONAL DE ORÇAMENTO

FONTE: HOPE E FRASER, 2003, P. 5

A gestão orçamentária tradicional é criticada por constantemente promover comportamentos antiéticos nas organizações e servir a um modelo histórico onde o

mercado prevalecia constante. Além disso, conforme citado por Hope e Fraser (2003) o processo de elaboração orçamentária é dispendioso, (o tempo médio consumido para sua elaboração é de quatro a cinco meses) e caro.

Os princípios da gestão sem orçamento são baseadas na descentralização do poder e na flexibilização dos processos, conforme pode ser verificado no quadro abaixo:

Princípios de Descentralização do Poder	Princípios de flexibilização de processos
1. Governança: Esclarecimento e divulgação dos valores da empresa pelos líderes, com o intuito de envolver as pessoas em torno de um propósito comum.	1. Metas: Devem ser designadas através <i>benchmark</i> a equipe e perseguir um objetivo macro. Preferencialmente devem estar desconectadas da avaliação de desempenho.
2. Desempenho: Criação de um clima de alta performance.	2. Motivação e Recompensa: As recompensas devem estar alinhadas com o progresso da empresa como um todo.
3. Empowerment: Delegar a equipe autoridade para agir.	3. Planejamento: Estratégia alinhada aos processos da empresa.
4. Responsabilidade: Dos funcionários que se empenham na busca pelos melhores resultados para seus setores.	4. Recursos: Liberados de acordo com a necessidade e de forma ágil (rolling forecast).
5. Responsabilidade pelos clientes: Foco no cliente.	5. Coordenação: Planejamento de forma dinâmica através de mecanismos de mercado e não através de ciclos anuais de planejamento.
6. Informação: Disponibilização da informação de forma ética e transparente com o intuito de facilitar o aprendizado e incentivar o comportamento ético.	6. Mensuração e Controle: Informações claras e concisas e providências rápidas.

QUADRO III – PRINCÍPIOS DA GESTÃO SEM ORÇAMENTOS

FONTE: A AUTORA, COM BASE EM CAMPOS E KROM.

2.3.4 Vantagens e Limitações do orçamento

Dentre as vantagens atribuídas às ferramentas orçamentárias, conforme relatado por Leite (2008), cita-se:

- As ferramentas orçamentárias refletem as condições quantitativas de alocação de capital nas organizações;
- Possuem importante papel na comunicação de metas e estratégias para os membros da organização;
- Auxiliam na coordenação de atividades e ajudam na identificação de problemas;
- Possibilitam que sejam tomadas providências para adequação as distorções identificadas;
- Permitem a comparação dos resultados esperados versus realizados, onde as possíveis variações serão a base para controlar as operações e se realizar os ajustes necessários;
- Servem de base para a avaliação de gestores de cada área do negócio;
- A estrutura orçamentária pode ser utilizada para a realização de uma análise *What-if*, exemplificando, em um modelo orçamentário automatizado será possível avaliar os efeitos de determinadas estratégias em cada área do negócio.

Os argumentos frequentemente utilizados para expor as limitações formais de orçamento (WELSCH, HILTON e GORDON, 1988), apontam:

- É difícil, quando não impossível, estimar receitas de maneira realista; No caso em lista podemos considerar eventos de perdas operacionais ao invés de receitas;
- Orçamentos requerem um dispêndio muito grande por parte da gerência, especialmente nas constantes revisões;
- Os modelos tradicionais tiram a flexibilidade gerencial;
- Criam problemas comportamentais;
- Adicionam um nível de complexidade que não é necessário;

- Possuem custo de implantação e manutenção elevado.

Acrescido a este fato é importante ressaltar que como o plano orçamentário se baseia em estimativas, se estas não forem realizadas em bases realistas o orçamento poderá fracassar.

Diante do exposto, para que as limitações possam ser superadas e as vantagens usufruídas, é necessário que o planejamento orçamentário seja adaptável as constantes mudanças a que as organizações estão expostas. Conforme oportunamente relatado por Bornia e Lukes, 2007, p. 45:

Com o ambiente de mercado altamente dinâmico e com o aparecimento do trabalhador do conhecimento, o processo orçamentário centralizado perde sua eficácia, além de consumir muito tempo e dinheiro.

Portanto, para que haja sucesso na implementação do planejamento orçamentário é necessário que o controle financeiro não seja um limitador para os colaboradores. O desenvolvimento da sinergia e da criatividade entre as pessoas deve ser incentivado, segundo Bornia e Lunkes (2007), para que as estratégias possam ser continuamente melhoradas.

3. METODOLOGIA

O presente projeto terá enfoque qualitativo, ou seja, utilizará coletas de dados sem medição numérica para aperfeiçoar a questão de pesquisa. Sampieri, Collado e Lucio (2010) relatam que pesquisas com tal enfoque tendem regularmente a gerar questões e hipóteses no processo de pesquisa antes, durante ou depois da coleta e da análise, sendo, portanto, flexíveis a interpretação do autor.

A pesquisa em questão segue o modelo não experimental e pode ainda ser classificada como descritiva e correlacional.

Os estudos descritivos são aqueles que buscam especificar propriedades e características importantes do fenômeno estudado, neste caso, o orçamento baseado em cenários para o segmento específico de Perdas Operacionais.

Os estudos correlacionais tem o objetivo de avaliar a relação entre dois ou mais conceitos em determinado contexto. Nos termos em referencia avaliaremos a proposta de uma modelo orçamentário fixo versus um modelo flexível alinhado a abordagem avançada de alocação de capital, objetivando demonstrar a melhor proposta para implementação de gestão orçamentária em uma área de Gestão de Riscos Operacionais. É importante observar o que colocam Sampieri, Collado e Lucio (2010, p. 106) no que tange os estudos correlacionais em termos qualitativos:

Em termos qualitativos, quanto mais conceitos são observados a fundo, adicionados à análise e estão associados, melhor será o entendimento do fenômeno estudado.

Apesar de nada ser absoluto quando se classifica o tipo de modelo a ser aplicado a pesquisa, devido ao enfoque qualitativo ora proposto, considera-se mais adequado classificar este projeto como não experimental. Neste modelo de pesquisa não há nem manipulação intencional nem distribuição aleatória. Portanto, não se constrói uma realidade e sim se observa os fenômenos apresentados em seu contexto para depois analisá-los.

4. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA ADAPTADA À ÁREA DE GESTÃO DE PERDAS OPERACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL.

Conforme já elucidado anteriormente o planejamento orçamentário para a Gestão de Perdas Operacionais necessita passar por uma readequação, tendo em vista que os modelos tradicionais utilizados já não atendem suas demandas, especialmente ao considerarmos que os modelos tradicionais não consideram perdas inesperadas.

Atualmente o orçamento anual da área de gestão de perdas de uma instituição financeira sediada no Brasil é baseado na metodologia do orçamento empresarial tradicional e do orçamento contínuo.

A primeira metodologia explicitada consiste em realizar projeções percentuais considerando o histórico de perdas dos últimos três anos. Esta fase pode até ser considerada importante, pois estabelece uma meta a ser seguida, porém não é a mais adequada para uma área onde perdas inesperadas como fraudes, assaltos, golpes e falhas operacionais de grande monta não podem ser previstas.

Para se corrigir as distorções provenientes da aplicação desta metodologia se adotou também a aplicação do orçamento contínuo. Mensalmente ou trimestralmente, de acordo com a situação de perdas em voga, a área solicita aportes ao seu orçamento inicial a diretoria principal. Para tanto se faz necessário o embasamento de dados que demonstrem a real necessidade de tal aporte e por que não foi possível tomar medidas para evitar esta situação. Importante frisar que o aporte pode ou não acontecer e o seu valor não necessariamente irá cobrir o montante realmente necessário, ocasionando o estouro do orçamento.

Ocorre que a análise orçamentária é uma linha importante observada atualmente para se definir o desempenho da área. Este fator acaba gerando grandes preocupações, descontentamentos e até discussões entre os diferentes setores e a alta diretoria, especialmente por que este resultado está atrelado a avaliação de desempenho e conseqüentemente a distribuição dos lucros aos funcionários.

Devido a este fato recentemente se buscou uma alternativa mais justa para a análise de desempenho da área de Gestão de Perdas. A análise do resultado

orçamentário como é estruturado hoje ainda existe, porém a análise final do resultado será baseada em uma % determinada de perdas sobre o lucro bruto. Esta variável deve acompanhar o crescimento da organização por períodos (trimestre, semestre ou ano) e ser comparativa com os períodos anteriores.

4.1 ESTRUTURA ORÇAMENTÁRIA ATUAL

As linhas orçadas em uma área de Gestão de Perdas Operacionais são extensas diante a grande complexidade e abrangência do tema. A estruturação das linhas de prejuízo começou a ser desenvolvida a aproximadamente cinco anos devido a inclusão de PERDAS OPERACIONAIS como fator de risco no II Acordo de Basileia.

A partir deste acordo se definiu a necessidade da alocação mínima de capital para este tipo de risco, assim como para o risco de mercado, além do já existente risco de capital. Como pode se perceber o período em que ocorreram tantas mudanças é relativamente recente, portanto é de se esperar que a estrutura orçamentária da área não esteja plenamente desenvolvida.

Diante a grande quantidade de linhas de prejuízo de perdas existentes e de acordo com as normas de *compliance* da organização ora analisada se demonstrará apenas uma pequena parte da estrutura total, a linha referente a Internet Banking. No quadro IV pode se observar como se dá a estrutura do orçamento fixo atualmente.

GRUPO DE PREJUÍZO	TIPO DE PERDA	jan		fev		mar	
		ORÇADO	REALIZADO	ORÇADO	REALIZADO	ORÇADO	REALIZADO
Internet Banking	Falha de Sistema (TED, DOC, Transferência, Pagamento Não Processado)	1.000	4.002	1.000	0	1.000	100
	Falha Humana (TED, DOC, Transferência, Pagamento Não Processado)	250	17	250	25	200	0
	Fraude (TED, DOC, Transferência, Pagamento Não Processado)	10.000	15.450	10.000	18.000	10.000	12.000
	Interesse Comercial	500	1.000	500	1.000	500	0
	Recebimento de concessionária	100	25	100	0	100	0
	Recebimento de título	500	0	500	34	500	0
	Recebimento de tributo	1.300	3.000	1.400	500	1.400	1.100
	Fraude (Cartões Master Card)	60.000	118.000	80.000	130.000	90.000	150.000
	Fraude (Cartões Visa)	60.000	80.000	80.000	15.000	90.000	60.000
	Fraude (Cartões Amex)	60.000	8.000	80.000	5.000	90.000	11.200

QUADRO IV – ORÇAMENTO EM RESUMO DE PERDAS OPERACIONAIS

FONTE: A AUTORA

Conforme já explicitado anteriormente devido às distorções que está metodologia orçamentária está exposta foi atrelada a ela o orçamento contínuo. A figura VIII de demonstra como é realizada a análise para liberação de recursos para o *Rolling Forecast*.

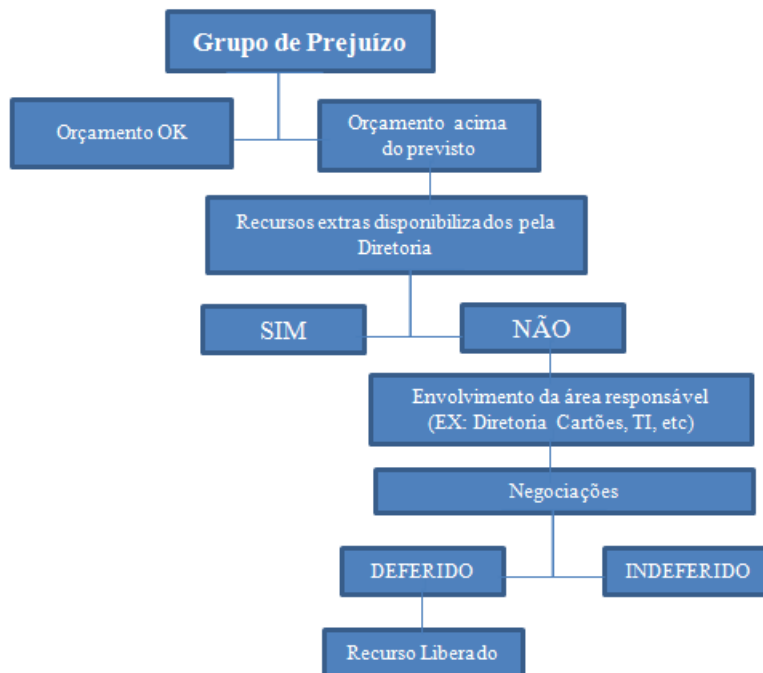


FIGURA VIII – ANÁLISE PARA LIBERAÇÃO DE RECURSOS

FONTE: A AUTORA

O quadro V demonstra um exemplo de aplicação do Rolling Forecast.

GRUPO DE PREJUÍZO	TIPO DE PERDA	jan		
		ORÇADO	RFC	REALIZADO
Internet Banking	Falha de Sistema (TED, DOC, Transferência, Pagamento Não Processado)	1.000	-	4.002
	Falha Humana (TED, DOC, Transferência, Pagamento Não Processado)	250	-	17
	Fraude (TED, DOC, Transferência, Pagamento Não Processado)	10.000	16.000	15.450
	Interesse Comercial	500	-	1.000
	Recebimento de concessionária	100	-	25
	Recebimento de título	500	-	0
	Recebimento de tributo	1.300	-	3.000
	Fraude (Cartões Master Card)	60.000	120.000	118.000
	Fraude (Cartões Visa)	60.000	80.000	80.000
	Fraude (Cartões Amex)	60.000	-	8.000
	TOTAL		193.650	216.000
		-35.844	-13.494	

QUADRO V – ROLLING FORECAST PERDAS OPERACIONAIS

FONTE: A AUTORA

Ao analisar os dados expostos pode se observar que muitas vezes a decisão sobre a liberação de recursos extras passa por análises subjetivas, muitas vezes atreladas a interesses individuais. Portanto, não é justo que uma área possa ser prejudicada, tanto em sua credibilidade, quanto em suas recompensas financeiras, por fatores que estão muitas vezes fora de seu escopo.

4.2 ESTRUTURA ORÇAMENTÁRIA PROPOSTA

Conforme já explicitado anteriormente o Banco Central do Brasil requer de instituições financeiras de grande porte a aplicação do Modelo Avançado de Capital para o cálculo do capital mínimo requerido para perdas operacionais.

Para tanto exige o uso de quatro componentes no modelo, - Base de dados Interna, Base de Dados Externa, Análise de Cenários e Fatores de Controles Internos e Ambiente de Negócios - de forma a garantir que as instituições financeiras garantam um alto nível de precisão para alocar capital, com o objetivo de proteção contra os eventos de perda operacional.

A proposta aqui exposta é, aproveitando o nível de exigência requerido pelo órgão regulador, se utilizar dos componentes ora solicitados para elaborar uma estrutura orçamentária mais robusta baseada em cenários.

Antes de se iniciar a explicação de como é realizada a análise de cenários neste contexto, a qual pretende-se utilizar para a realização do orçamento baseado em cenários, delinearemos de forma breve como se dá e qual a importância dos outros componentes citados para a sua estruturação.

A base de dados interna será proveniente de dois sistemas precursores implementados pelo banco desde a estruturação da área em 2006. Enquanto a um cabe a importância da classificação, análise e mensuração de dados de todas as perdas operacionais ocorridas na instituição com enfoque mais quantitativo, ao outro cabe a extração de tais dados para uma análise mais qualitativa. A construção desta base de dados, que deve ter no mínimo três anos, serve como ferramenta para estimar as perdas típicas nos cenários.

Na outra ponta a base de dados externa é proveniente de informações de outras instituições financeiras. Os dados utilizados advêm de bases internacionais das quais o banco participa que apesar de não divulgarem muitos detalhes das perdas, fornecem informações como data, valor, tipo da perda e uma breve

descrição sobre a mesma. Estes dados serão utilizados como suporte para o modelo AMA e também como referência para os cenários.

A avaliação da eficácia dos fatores de controles internos e da Governança Corporativa é importante, pois servirá como base para a aplicação de redutores ou multiplicadores para o cálculo da alocação de capital. Este componente acaba atuando como um ajuste que ajuda a refletir as mudanças no perfil dos riscos dentro da instituição.

A análise de cenários por sua vez é o principal elemento utilizado para o modelo estatístico de alocação de capital para o risco operacional. Ela consiste em derivar situações de risco extremo onde geralmente há a combinação de fatores como falhas nos controles, eventos externos, fraudes, entre outras.

Na sequência se demonstrará um exemplo de como é realizada a estruturação de um cenário para o Modelo Avançado de Capital. O tema abordado será o cenário de fraude massiva no Internet Banking.

4.2.1 Estruturação de cenário para o Modelo Avançado de Capital

Primeiramente é realizada a descrição do cenário em que se pretende atuar, no caso proposto uma fraude. No quadro VI segue uma exemplificação:

Descrição Fraude: Risco de uma pessoa de fora da organização obter vantagens sobre os clientes, agindo em grupo ou individualmente, de forma ilícita ou de má fé para obter ganhos pessoais.
--

QUADRO VI: DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

FONTO: A AUTORA

Na sequência se inicia o ciclo de produção do cenário, composto por quatro fases: *storyline*, cálculo, aprovação e comitê de debate.

O *storyline* nada mais é do que a fase de investigação de eventos externos e/ou internos com o intuito de gerar ideias para identificação de um alto risco que se ocorresse poderia ser extremo. Após debates com as áreas diretamente envolvidas no processo estudado as propostas levantadas são analisadas pelos especialistas no assunto e posteriormente se define a possibilidade do cenário proposto ocorrer.

No caso ora exemplificado a criação do storyline foi definida com o apoio das áreas de Fraudes e Investigação e Tecnologia da Informação responsável pelos canais. Foram utilizadas diversas fontes de casos ocorridos ao redor do mundo, no quadro VII um exemplo:

Esquema de roubo de senhas de Internet Banking na Ucrânia: Hackers se utilizaram de um worm Conflicker (processo automatizado de propagação de códigos maliciosos na rede) para disseminar software antivírus. Ocorre que tal software continha malware que coletava informações de acesso a serviços de Internet Banking. Estimasse que esta ação tenha causado um prejuízo de mais de 72 milhões de dólares ao setor financeiro.

QUADRO VII: EXEMPLO DE EVENTO ESTUDADO

FONTE: <http://idgnow.uol.com.br/seguranca/2011/06/23/ucrania-desmantela-esquema-de-roubo-de-senhas-de-internet-banking/>

Após debates conclui-se que apesar dos controles atualmente existentes para evitar este tipo de situação o risco de aumento drástico de sua ocorrência efetivamente existe. Portanto, foi elaborado o storyline do cenário, resumidamente descrito no quadro VIII.

Storyline do Cenário: O cenário parte da premissa de ocorrer um aumento drástico no volume de conteúdo malicioso enviado para o público, como spams com vírus, capazes de obter as credenciais de acesso ao Internet Banking para posterior realização da fraude.

QUADRO VIII: STORYLINE DE CENÁRIO

FONTE: A AUTORA

Após definido o storyline se realiza o cálculo da provisão da perda considerando um risco típico e um risco extremo. O cálculo do risco típico leva em consideração uma estimativa das perdas para os próximos 12 meses, baseadas em dados de incidentes internos e possíveis mudanças no ambiente interno ou externo.

O cálculo do risco extremo passa por um filtro de análises maior e varia de acordo com a ocorrência que está sendo analisada. No caso do cenário ora exemplificado se analisou o número de clientes afetados e o ticket médio para um cenário de risco extremo, posteriormente realizou-se o cálculo considerando a perda

efetiva por cliente, multiplicado pelo número de clientes afetados por mês e diminuindo-se as recuperações efetuadas.

Posteriormente a realização dos cálculos, eles são submetidos para análise e aprovação das áreas que participaram do seu desenvolvimento e também para a aprovação da área comercial.

Após a aprovação o cenário é exposto a um comitê de debate composto por representantes de diversas diretorias direta ou indiretamente envolvidas. As análises deste comitê podem resultar em mudanças significativas para o cálculo, como aconteceu no caso aqui exposto.

Depois de analisar os dados propostos e levando em consideração aumentos significativos deste tipo de ocorrência em outros países e no Brasil, concluiu-se que para representação de um cenário extremo o impacto financeiro teria que ser maior. Houve um aumento de 60% para provisão do risco extremo anteriormente proposto.

Todos os cenários propostos devem ser atualizados no mínimo anualmente, ou sempre que houver mudanças significativas no ambiente externo ou interno.

5. CONCLUSÕES

A análise de cenários como parte integrante para o desenvolvimento do cálculo para alocação de capital mínimo para perdas operacionais considerando o modelo avançado de capital, conforme definido no II acordo de Basileia e posteriormente requerido pelo Banco Central do Brasil para instituições de grande porte, é de extrema importância para o gerenciamento mais robusto de riscos de capital.

Para tanto foi necessária a criação de uma área que suportasse estes novos desafios. O gerenciamento orçamentário atual é baseado em modelos orçamentários tradicionais, entretanto diante das peculiaridades que envolvem a gestão de perdas operacionais observa-se que tais modelos não oferecem as melhores provisões possíveis para a área. Como o orçamento é parte integrante da avaliação de desempenho este fator acaba sendo prejudicial ao setor.

Tendo em vista este fato, se propõe nesta monografia a elaboração de uma estrutura orçamentária mais de acordo com a realidade da área. A proposta inicial é utilizar o cálculo de cenários requerido para a adequação ao Modelo Avançado de Capital, como fonte para a realização de um orçamento baseado em cenários para o setor.

Como pode se observar no decorrer deste trabalho os parâmetros para o cálculo de cenários para adequação ao Modelo Avançado de Capital são muito mais robustos do que os outros métodos existentes, portanto fornecem um material que permitirá no futuro, incorporada a uma boa estrutura de governança corporativa, uma alocação de capital menos onerosa para a instituição.

Entretanto, exatamente por possuir um caráter tão robusto, a aplicabilidade desta proposta se torna inviável para ser utilizada também para um orçamento baseado em cenários para o setor de Gestão de Perdas Operacionais.

Tal afirmação advém do fato de que a área de Gestão de Perdas Operacionais apresenta uma quantidade muito grande de grupos e ocorrências de prejuízo. A elaboração de apenas um único cenário, envolvendo apenas uma possível ocorrência de um determinado grupo de prejuízo, é extremamente dispendiosa em termos de recursos importantes, como o tempo.

Portanto, levando em consideração que o desenvolvimento dos cenários para o Modelo Avançado de Capital ainda engatinha, sua aplicação em uma nova estrutura orçamentária na área a curto e médio prazo é inviável.

Tal fato não significa, entretanto que a área não possa desenvolver uma estrutura orçamentária mais adequada as suas necessidades em curto prazo. As metodologias de orçamento fixo e Rolling Forecast utilizadas atualmente podem continuar existindo, desde que sejam vistas como um parâmetro a ser conquistado e não como uma forma de avaliação.

Para este último quesito pode ser utilizado uma metodologia mais contemporânea, como o *Beyond Budgeting*. Neste caso, a avaliação de desempenho não estaria atrelada ao resultado de uma base orçamentária tradicional e sim ao progresso da área. Poderia se estipular, por exemplo, uma percentagem de perdas aceitáveis sobre o lucro Bruto. Desta forma, o aumento ou diminuição das perdas estaria atrelada aos resultados gerais da organização e a avaliação seria, portanto, mais justa.

REFERÊNCIAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos, ênfase na elaboração de TCC de Pós-Graduação. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, Demerval Bicalho; CALDAS, Marcelo Petroni. Artigo Técnico. BM&F Bovespa. São Paulo, 2008. Disponível em < http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Artigo_Basileiall.pdf >. Acesso em: 25/02/2012

CAMPOS, Jonas Comim de; KROM, Valdevino. Beyonde Budgeting – Uma alternativa de gestão financeira além dos orçamentos. Artigo Acadêmico – X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2006. Disponível em: < http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2006/epg/06/EPG00000362_ok.pdf >. Acesso em: 15/03/2012.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. Gerenciamento de Risco: Abordagem Conceitual e Prática: uma visão integrada dos riscos de crédito operacional e de mercado. Qualitymark, São Paulo, 2004.

Circular 3.383. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp> >. Acesso em: 12/12/2011.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. Atlas, São Paulo, 1999.

LEITE, Rita Mara; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo; SILVA, Helena de Fátima; BUFREN, Leilah Santiago. Orçamento Empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. Artigo Acadêmico. USP, São Paulo, 2008. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a06.pdf> >. Acesso em: 13/12/2011.

LEITE, Rita Mara Leite. Orçamento Empresarial: Um Estudo Exploratório em Indústrias do Estado do Paraná. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Contabilidade e Finanças, Curitiba, UFPR, 2008. Disponível em: < <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/dissertacoes> >. Acesso em: 10/03/2011.

MC NEIL, Alexander J; FREY, Rüdiger; EMBRECHTS, Paul; Quantitative Risk Management, Concepts, Techniques and Tools, Princeton Series in Finance. New Jersey: Princeton University Press, 2005.

PORTO, Amauri de Souza Júnior. A mundialização financeira e os acordos de regulamentação bancária: Um estudo da evolução do primeiro acordo de capital para o novo acordo de capital. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: < <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293392> >. Acesso em: 29/11/2011.

ROMBAUER, Fabio de Oliveira. Regulação e desafios na adoção de métodos avançados para alocação de capital para risco operacional nas instituições financeiras brasileiras. Artigo Acadêmico. Estação Business School, Curitiba, 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista, Metodologia de Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SHIM, Jae K.; SIEGEL, Joel G.; Budgeting Basics & Beyond. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

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. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo, USP, São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27042009-141758/pt-br.php> >. Acesso em: 13/12/2011

The New Basel Capital Accord: Bank for International Settlements, 2001. Disponível em < <http://www.bis.org/publ/bcbsca03.pdf> >. Acesso em: 13/12/2011

WELSCH, Glenn A.; HILTON, Ronald; GORDON, Paul. Budgeting: Profit Planning and Control. New Jersey:Prentice-Hall, 1988.

WELSCH, Glenn A. Orçamento Empresarial. São Paulo:Atlas, 1973.