

RODRIGO JOSÉ DA LUZ

RISCO OPERACIONAL

**CURITIBA
2008**

RODRIGO JOSÉ DA LUZ

RISCO OPERACIONAL

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - 2007
Prof. Orientador: Msc. Wesley Souza do Nascimento

CURITIBA

2008

RESUMO	4
1 INTRODUÇÃO	5
1 Riscos do Setor Bancário:	6
1.1 - Risco operacional	7
1.1.1 - Pontos principais da Resolução 3380/06 do Banco Central do Brasil	8
1.2 - Políticas Organizacionais	13
Definições básicas	13
1.3 - Normas Organizacionais	13
1.4 - Mapeamento de Processos de Informação	14
1.5 - Controles Internos	16
1.5.1 Sarbanes Oxley	17
1.6 - Compliance	19
2 - Metodologias	19
2.1 - Métodos de análise e prevenção	21
2.2 - Estrutura Organizacional para Riscos Operacionais	22
2.3 - Mapa de riscos	25
2.3.1 - Itens de definição do mapa de riscos	26
2.4 - Emissão de Parecer de Riscos Operacionais	28
2.5 - Ciclo de mensuração e controle de Riscos Operacionais	28
2.6 - Resultado e classificação da mensuração	31
2.7 - Revisão Periódica da Política de Risco Operacional	31
3 - Modelos Metodológicos:	31
3.1 - <i>Control Self Assessment</i> - CSA (Controle de Auto Avaliação)	31
3.1.1 – Pontos Fortes / Benefícios	33
3.1.2 – Pontos Fracos / Deficiências	34
3.2 - Método ASA (<i>Alternative Standardised Approach</i>)	36
3.2.1 - Composição de GROSS INCOME por linhas de negócios do NACB	38
3.3 - Método BIA (<i>Basic Indicator Approach</i>)	41
3.3.1 - Composição de GROSS INCOME do NACB	42
Conclusão	44
Referências	45
ANEXOS	47

RESUMO

Risco Operacional é o risco de perdas diretas ou indiretas, devido a uma inadequação ou a uma falha atribuível aos procedimentos, às pessoas, aos sistemas informáticos ou a eventos externos. Concerne portanto toda a vida das instituições financeiras e vai muito além do risco das operações. Sua definição é baseada sobre as causas das perdas, sejam de origem interna ou externa e que podem ser classificadas em 4 tipos: Processos, fator humano, sistemas e fatores externos.

Dentre os principais riscos envolvendo os processos destacamos a falta de controle e monitoramento nos resultados obtidos. Quanto ao fator humano destacamos o excesso de autonomia dado a um funcionário, sem que haja uma auditoria. Com relação a sistemas podemos encontrar falta de documentação e planos de contingência desatualizados ou não existentes. Referindo-se aos fatores externos mencionamos a falta de seguros do imobilizado, e o plano de continuidade de negócios.

Alem dos aspectos regulamentares, a gestão de risco operacional permite conhecer os riscos (definir os índices dos riscos chaves e agir para diminuir os fatores de risco, diminuindo assim as perdas), Criar uma cultura de controle (analisando a performance (rentabilidade / risco) das atividades) e proteger o patrimônio líquido (através de uma análise quantitativa e qualitativa dos riscos).

Palavras - Chave: Risco, processos, fator humano, sistemas e fatores externos

1 INTRODUÇÃO

Fica evidenciado, diante de um cenário de riscos elevados, que a probabilidade de os bancos virem a sofrer prejuízos em grande escala e serem obrigados a sair do setor bancário é bastante alta. Na busca de evitar essas perdas, os bancos procuram assegurar que o risco assumido por eles é informado e prudente. É o controle desta "atividade" que constitui o negócio da gestão de risco. Para controlar o risco, a primeira função dos gestores de risco é assegurar que o total de risco assumido é comparável à capacidade que o banco tem de absorver perdas potenciais em caso das operações não obterem sucesso.

No caso de Instituições financeiras e correlatas, os riscos são comumente decompostos em riscos de mercado, riscos de crédito e risco operacional.

De acordo com as definições adotadas no Acordo de Basiléia II, as perdas operacionais em instituições financeiras são decorrentes de quatro fatores de risco: pessoas, processos, sistemas e eventos externos.

Este trabalho tem como objetivo apresentar os principais riscos operacionais enfrentados por instituições financeiras, bem como as metodologias utilizadas para a mitigação do Risco operacional nos diversos processos bancários.

No capítulo 1 foram apresentados os Principais Riscos Operacionais. No capítulo 2, as Metodologias e nos capítulos seguintes os Modelos Metodológicos.

1 Riscos do Setor Bancário:

(Kolluru et.al., 1996). Risco é considerado como função de vários fatores, nomeadamente:

1. Da natureza do perigo,
2. Da possibilidade de contacto (potencial de exposição),
3. Da característica das populações expostas (receptores),
4. Da possibilidade de ocorrência, e
5. Da magnitude das exposições e conseqüências, bem como, da existência de valores públicos

Risco refere-se à probabilidade condicional de ocorrência de um acontecimento específico (e.g., falha numa barragem, colapso de uma ponte, queda de um avião) combinado com alguma avaliação (e.g., uma perda ou avaria funcional) de conseqüências de um acontecimento (e.g., ferimentos, morte, excesso de cancro, perda de propriedade) (Kolluru et. al., 1996).

Temos então as seguintes definições:

1. Possibilidade de um ativo sujeitar-se a fatores / incidentes que possam resultar em perda ou até mesmo comprometer a continuidade das atividades de uma organização.
2. Segundo o dicionário MICHAELIS (1998, p. 1849), risco significa “possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, que ameaça de dano a pessoa ou coisa”. - Esta definição é útil por considerar que o risco é algo previsível.
3. Segundo BERNSTEIN (1997, p. 8), “a palavra ‘risco’ deriva do italiano antigo *risicare*, que significa ‘ousar’. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino”.

4. Para JORION (1997, p. 3), “risco pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionados ao valor de ativos ou passivos de interesse”, sendo este autor recomendado pela Bolsa de Mercadorias e Futuros – BM&F.

1.1 - Risco operacional

A Resolução 3.380/06, art. 2º, o Banco Central do Brasil define como risco operacional à possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

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 incontroláveis, (Laycok, 1998).

Exemplos de Risco operacional:

- Risco organizacional está relacionado com uma organização ineficiente, administração inconsistente e sem objetivos de longo prazo bem definidos, fluxo de informações internos e externos deficientes, responsabilidades mal definidas, fraudes, acesso a informações internas por parte de concorrentes, etc.
- Risco de operações está relacionado com problemas como *overloads* de sistemas (telefonía, elétrico, computacional, etc.), processamento e armazenamento de dados passíveis de fraudes e erros, confirmações incorretas ou sem verificação criteriosa, etc.
- Risco de pessoal está relacionado com problemas tais como ausência d programas de capacitação e desenvolvimento, empregados não-qualificados e/ou pouco motivados, personalidade fraca, falsa ambição, “carreiristas”, etc.

Alguns outros riscos podem ser considerados como operacionais, dentre outros se destacam:

1. Risco de Obsolescência;
2. Risco de Equipamento;
3. Risco de Tecnologia;
4. Risco nos Mercados Eletrônicos (*Homebroker*);
5. Risco de Erro Não Intencional (“Erro Humano”);
6. Risco de Fraudes;
7. Risco da Qualificação de Pessoal;
8. Risco de Lavagem de Dinheiro;
9. Risco de Acesso, e;
10. Risco Humano.

Riscos operacionais se relacionam a todas as fases do processo de negócios, desde a sua originação até sua execução e entrega, abrangendo a linha de frete, o apoio intermediário e o *back-office* (Hoffman, 1998). Eles tendem a aumentar com a distância da fonte de risco. Obrigatoriamente é um componente da estratégia, na medida em que dá suporte a transformação da estratégia em tática e esta em operação.

1.1.1 - Pontos principais da Resolução 3380/06 do Banco Central do Brasil

Utilizaremos das seguintes definições para descrever os artigos e caputs da Resolução 3380/06 do Banco Central do Brasil.

Fraude: abuso de confiança; ação praticada de má fé; falsificação. Erros propositais cometidos por alguns profissionais em empresas a mando destas ou não, visando prejuízos de terceiros, e conseqüente omissão no recolhimento de tributos. Muitas vezes uma fraude ocorre com consentimento e conhecimento da Direção da organização, outras vezes só é descoberta ao longo de um grande período de ocorrência. E muitas vezes ao acaso

As fraudes podem ser caracterizadas como internas e externas:

1. Fraudes internas: os indivíduos manipulam os sistemas de controle interno para forjar lucros espúrios, usualmente para obter grandes bonificações, ou; para encobrir erros e perdas gerados pela administração.
2. Fraudes externas: os indivíduos manipulam pessoas e empresas de fora para obter vantagem em seu benefício e/ou da empresa.

Os principais pontos de fraude a serem observados são:

- Avaliações e reavaliações indevidas;
- Desvios de bens úteis, para Lucros e Perdas;
- Desvalorizações inexistentes;
- Vendas por preços inferiores á compra;
- Duplicidade de lançamentos;
- Compras fictícias;
- Sonegação de estoques em inventários;
- Folhas de pagamento adulteradas;
- Erros de somas, cálculos e transportes;
- Comissões indevidas;
- Concessão inadequada de créditos;
- Despesas fictícias;
- Omissão de receitas;
- Depreciações ou amortizações excessivas ou irregulares;
- Aquisição de bens, lançadas como despesas;
- Gastos estranhos ao negócio ou objeto da organização;
- Divergências de lançamentos nos livros contábeis;

- Licitações;
- Avaliações de garantias – aceitação de valores com redução de índices;
- Aplicações financeiras;
- Extravio ou eliminação de documentos;
- Alterações em bancos de dados;
- Rotinas em sistemas informáticos;
- Documentações;
- Inclusão indevida de clientes em organizações de proteção ao crédito ou desconsiderar como risco clientes incluídos.

Demandas trabalhistas: são ações levadas ao judiciário por funcionários ou terceirizados que se julgam no direito de obter equiparações ou remunerações não consideradas ou devidas. Podem ser por omissão, erro ou dolo, involuntários ou voluntários. Ocorre de forma involuntária quando não é percebido pelo executor da tarefa nem pelos controles existentes. Normalmente são mais fáceis de resolver e podem ser corrigidos pelos processos de capacitação. Os voluntários podem ser classificados pelo saber do executante que enxerga o erro, mas não o corrige, imaginando não haver grandes ou nenhuma consequência. Ou ainda, podem existir de má fé com a intenção efetiva de provocar prejuízos, ou podem ser direcionados para a locupletação. Podem também existir demandas trabalhistas por parte de terceiro.

Segurança deficiente do local de trabalho: considera-se deficiente não só as estruturas brutas ou físicas, mas também as questões de mobiliário que cause lesões por má postura, por terem ultrapassado o tempo de validade da utilização; instalações elétricas e eletrônicas; controle de acesso, entre outras.

Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços: procedimentos que não contemplem controles, que permitam alterações subseqüentes, ou que não entreguem o acordado com os clientes, tanto internos como externos, comprometem as operações. As práticas inadequadas incluem a

má definição de produtos, sistemas de controle de qualidade das operações, sistemas informáticos e outros. Produtos que lesem ou escondam informações prejudiciais aos clientes (ex. cobranças de juros, multas e moras) e que levam ou induzam a perdas. Burocracia excessiva em uma das atividades e ausência de controles entre outras. Práticas inadequadas de gestão com ausência de controles ou ações. Podemos exemplificar com o processo de planejamento estratégico que aponta planejamentos táticos (em nível gerencial) e operacionais (em nível funcional). Tais planejamentos apontam necessidades de modificações ou implantações de novos modelos e tais passam despercebidos ou não considerados pela Administração. Cadastros incompletos ou inadequados ou controles inexistentes também são considerados como práticas inadequadas.

Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição: os danos podem ser considerados pelo processo de desgaste natural, pelo desgaste durante o uso intensivo, ou por ação proposital dos usuários. Neste sentido podemos considerar os danos nos equipamentos de trabalho, tais como computadores, cadeiras, mesas, estações de trabalho, etc. Tais danos podem ser mensurados em relação à vida útil do ativo fornecido. Existem vários produtos que podem ter mensurados seus prazos de validade ou o tempo médio entre falhas. Veículos, equipamentos eletro-eletrônicos, maquinário pesado, máquinas de escritório, etc., e terão como base os processos de depreciação definidos pela contabilidade. Fogo, inundações e outras calamidades são considerados risco pelos ramos elementares de seguros.

Riscos que acarretem a interrupção das atividades da instituição: greves, piquetes, danos em sistemas informáticos, mudanças de governo e indefinições políticas, mudanças de Direção e planos econômicos, são considerados como de alto risco. Ausência de cópias de seguranças e rotinas de controle de crises, a não existência de programas de reestruturação pós-desastre também é considerada riscos de alta monta. Ausência de políticas de gestão de pessoas,

que podem levar a erros por falta de conhecimento entre outros. Ainda se considera a ausência de definições ou manualizações de procedimentos como ausência de conhecimento.

Falhas em sistemas de tecnologia da informação: podemos considerar como o potencial de falhas associadas a softwares e dados de computadores e comunicações. Inclui o risco de dados, riscos de modelos, riscos de software, interrupção de sistemas, riscos de comunicação e telecomunicação, riscos de informações e de segurança de informações. Falhas em equipamentos que suportam sistemas de tecnologia da informação e comunicação podem ser incluídos como falhas.

Falhas na execução, no cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição: estes riscos podem ser divididos em financeiros, de gestão e de imagem. Como riscos financeiros estão os atrasos em pagamentos que geram multas e juros, ou ainda que existam processos de cobrança extrajudicial ou judicial. Pode haver indenizações e outros. As perdas geradas por atraso afetam o lucro indiretamente. Quanto ao conceito de gerenciamento, as decisões erradas podem levar a falhas na execução e cumprimento de prazos. Exemplificando se não há diretor que autorize débitos ou pagamentos e, esta rotina não prevê a participação de gerentes, seguramente atrasos ocorrerão. São riscos típicos de estruturas organizacionais muito rígidas e com o conceito de hierarquia-responsabilidade mal utilizado. Quanto aos riscos de imagem aqui definidos, estão a publicação indevida de informações ou boatos sobre a Instituição, a não gestão da comunicação de relações com o mercado, o controle de informações públicas circuláveis.

Outros riscos que não são citados diretamente na Resolução 3380/06 incluem as questões de estratégia, de regulamentação, de projetos, de riscos políticos, o risco de reputação, o risco de liquidez e mercado, riscos de relacionamento na cadeia de gestão e, por fim os riscos legais.

1.2 - Políticas Organizacionais

Definições básicas

As políticas organizacionais são regras que vão orientar o comportamento e o procedimento interno e externo das organizações, tendo como características principais, a flexibilidade, a abrangência, a coordenação e a ética, podendo ser dividida em políticas gerais e políticas específicas.

São as regras de negócios estabelecidas para a operação dos diversos processos. Indica o limite de atuação, a hierarquia da decisão, o grau de autoridade e delegação. Determina as atribuições funcionais para processos, equipamentos e relações entre as partes da organização bem como com o ambiente exterior.

Não são normativas em princípio.

Exemplos de políticas gerais:

- O critério básico para qualquer decisão é a relação rentabilidade/custo;
- A busca do consenso na tomada de decisão é prioritária.

Exemplo de políticas específicas:

- Remunerar os funcionários com salários compatíveis com o mercado de trabalho e com as funções exercidas;

1.3 - Normas Organizacionais

As normas organizacionais são as políticas explicitadas, descritas, manualizadas, implantadas e controladas. Baseiam-se nas descrições de

processos. Elas contemplam as regras a serem aplicadas dentro do âmbito da organização.

1.4 - Mapeamento de Processos de Informação

Os seguintes itens são divisões do processo para o desenvolvimento do Fluxo de Trabalho, dentro de um Tempo de Ciclo:

1. Fluxo de Trabalho: sucessão de eventos executados em série ou em paralelo por dois ou mais participantes de um grupo de trabalho num processo para atingir um objetivo comum.
2. Tempo de Ciclo: período necessário para a execução do processo ou de suas divisões.
3. Processo: conjunto de atividades que tem por finalidade tratar recursos (insumos) em produtos ou serviços com valor agregado ao cliente. Geralmente engloba vários subprocessos, tarefas e procedimentos;
4. Subprocessos: é a atividade correlacionada, parte específica de um processo;
5. Atividades: conjunto de procedimentos a serem executados para produzir determinado resultado em determinado prazo (qualquer ação ou trabalho específico), sendo subdivididas em:
 - Atividades principais: tem participação direta na criação do produto ou serviço, objetivo do processo;
 - Atividades críticas: possuem papel crucial no desempenho e resultado do processo, em seu tempo e modo de execução;
 - Atividades não críticas: mesmo sendo importantes, podem ser realizadas dentro de condições mais flexíveis;
 - Atividades secundárias: não estão diretamente envolvidas no desenvolvimento do produto ou prestação de serviço, pois dão suporte para as atividades principais;

- Atividades transversais: auxiliam na resolução de problemas das atividades principais e secundárias.

Procedimentos: indicam o início e fim das atividades; os modos como as atividades são executadas e quais ferramentas são utilizadas. Dividem-se em:

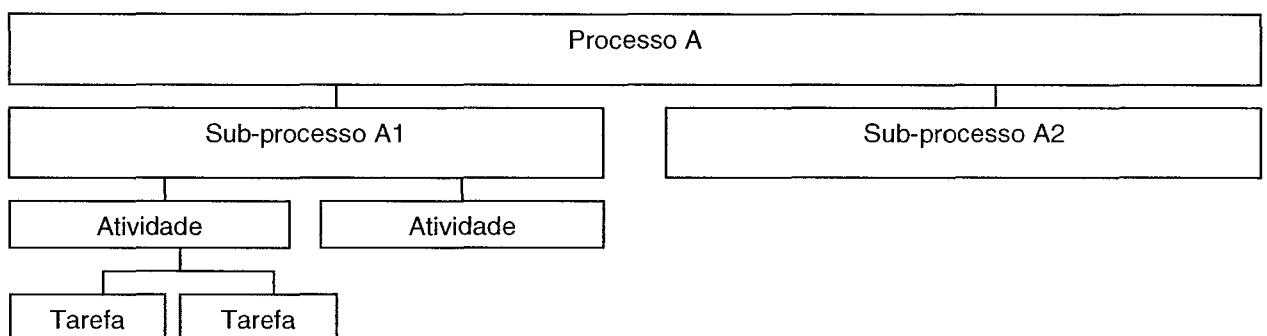
- Procedimentos formais: conjunto de informações que indicam para o responsável por uma atividade como, quando e com o que ela deve ser executada, com valores explícitos através de Políticas de Informação;
- Procedimentos informais: conjunto de práticas não escritas que o ocupante de um posto incorpora à realização de seu trabalho (valores implícitos).
 1. Tarefas: decomposição dos procedimentos de uma atividade em etapas para a realização do trabalho, com ações específicas para sua devida execução.
 2. Ações: seqüência de operações para a execução de uma tarefa, normalmente representadas por um verbo.
 3. Operação: um movimento como teclar um botão ou fazer um cálculo em uma fórmula, normalmente mecânico.

O Exemplo abaixo indica as operações de um mapeamento de processos.

1º ETAPA

Identificação do Processo de trabalho

Inicialmente são identificados o processo, seu objetivo e seus elementos (sub-processos, atividades e respectivas tarefas):



2º ETAPA

Descrição dos Procedimentos:

Os manuais e guias são organizados com informações adquiridas da descrição e identificação dos procedimentos executados nas tarefas de cada atividade.

São eles:

- O modo de como fazer o trabalho adotado e necessário para adotar;
- Conhecimento específico para executar as ações;
- Ferramentas e itens utilizados;
- Período de início e fim de cada atividade.

3º ETAPA

A terceira etapa é composta em várias atividades, a saber:

- Fluxograma de atividades descritas;
- Revisão de procedimentos (estratégicos, táticos e operacionais);
- Manutenção ou aquisição de novas ferramentas;
- Identificar relação de atividades e tarefas de um processo com as de outro processo.
- Indicadores de desempenho;
- Sistematização de Processos;

1.5 - Controles Internos

As atividades de controle devem ser uma parte integral das operações diárias de um banco.

As instituições financeiras devem possuir controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

O Banco Central do Brasil através da resolução 2.554/98 regulamenta a necessidade das instituições financeiras implantarem e implementarem o sistema de controles internos.

1.5.1 Sarbanes Oxley

Sarbanes e Oxley são os sobrenomes dos relatores da lei americana que foi editada em reação aos escândalos contábeis ocorridos em 2001, e que afetaram a credibilidade do mercado de ações nos Estados Unidos.

A lei Sarbanes-Oxley é também referida como SOX, e se refere à necessidade das empresas demonstrarem sua capacidade de GOVERNANÇA CORPORATIVA, ou seja, de ter seus controles internos consistentes, acurados, protegidos de contingências e desastres, e capazes de gerar informações precisas que permitam decisões gerenciais acertadas e comunicação eficaz com o mercado. Estão obrigadas ao cumprimento da SOX todas as empresas registradas na SEC, incluindo matriz e subsidiárias em todas as partes do mundo.

O modo mais efetivo de se encarar estas exigências não é no sentido do mero cumprimento de exigências legais, mas quanto à importante oportunidade de rever seus processos e controles internos, quando sempre se descobre oportunidades imediatas de melhorar a capacidade de gestão e o desempenho da empresa.

No final da década de 90, diversos escândalos corporativos abalaram os Estados Unidos da América (EUA). Os casos mais graves e notórios de fraudes contábeis foram o da Enron e da Worldcom. O temor de conduta perniciososa por parte de administradores gerou uma verdadeira crise de confiança nas práticas contábeis e de governança corporativa. As suspeitas sobre a integridade dos balanços e demonstrativos financeiros afetaram profundamente o mercado e alimentaram a queda das Bolsas de Valores.

Em busca da recuperação da credibilidade, o Congresso dos EUA aprovou uma lei de reforma corporativa, a Sarbanes-Oxley, que gera um conjunto de novas responsabilidades e sanções aos administradores com o

objetivo de coibir práticas lesivas que possam expor as sociedades anônimas a elevados níveis de risco.

No Brasil, esta lei se aplica às empresas com ações negociadas nos mercados de capitais dos EUA: multinacionais de capital americano e empresas brasileiras com *American Depositary Receipts* (ADRs) nos EUA. Hoje temos 32 empresas obrigadas a cumprir rigorosamente o conjunto normativo por possuírem ADRs de níveis 2 e 3, que são ações negociadas em bolsa. Entre elas estão a Petrobrás, Companhia Vale do Rio Doce, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Bradesco, Itaú e Unibanco.

No entanto, as responsabilidades criadas pela Lei Sarbanes-Oxley são do interesse de todas as empresas que queiram se atualizar sobre práticas rigorosas que terão influência global. O próprio órgão regulador do mercado nacional, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), aproveita idéias da Sarbanes para fazer ajustes nas suas normas.

As principais novidades da Sarbanes-Oxley estão ligadas às exigências de criação de um comitê de auditoria, desenvolvimento de controles internos pelas empresas para a verificação das informações a serem divulgadas e responsabilidade dos executivos e dos auditores externos em relação aos números apresentados pelas companhias.

O aprimoramento dos controles internos também tem sido um grande desafio às empresas. O trabalho envolve a identificação das áreas de negócio, documentação de processos e a garantia de que as informações precisas e corretas chegarão à administração da companhia, responsável pelos resultados financeiros. A Sarbanes-Oxley requer que, além de desenvolver os controles, os executivos da empresa (presidente e diretor financeiro) analisem e certifiquem o desenho e a operação dos mecanismos. Há ainda a exigência de que o auditor externo certifique a avaliação da administração e emita um relatório.

O impecável funcionamento desses controles é importante para dar segurança aos administradores e auditores para a certificação. Os executivos terão responsabilidade individual pelas informações divulgadas e certificadas. Em caso de fraude, poderão ser multados e presos.

1.6 - Compliance

O termo *Compliance* tem origem no verbo *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, um pedido ou um comando. Os funcionários dos *Compliance Officer* (Departamentos de *Compliance*) têm, portanto, a função de monitorar e assegurar que a instituição esteja cumprindo as regras aplicáveis a cada negócio. Normalmente, essa área tem como função principal garantir o cumprimento das normas e processos internos, prevenindo e controlando os riscos envolvidos na administração de ativos. Através das atividades de *Compliance*, qualquer possível desvio em relação a política de investimento dos produtos é identificado e evitado.

Confidencialidade: processo que determina confidência ou sigilo de informação.

Controle: fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, produtos ou serviços, para que tais atividades não se desviem das normas ou padrões estabelecidos. É à busca do equilíbrio.

2 - Metodologias

- Listas de Verificação Operacionais;
- Método Causal;
- Método da Variância operacional;
- Método do Teste de carga;
- Método do Teste de stress.

Listas de Verificação Operacional: São ferramentas de auto-avaliação que atuam com o princípio do *check-list*. São técnicas qualitativas para a transferência de práticas positivas de um ambiente a outro da organização. Serão utilizadas com o auxílio de entrevistas estruturadas, onde os Gerentes receberão uma série de perguntas “formatadas” destinadas a descobrir o que poderá dar errado com relação aos fatores-chaves, onde podem ocorrer os possíveis erros/riscos, a importância/impacto e o que pode ser feito a respeito.

Método Causal: Modelos causais combinam dados sobre perdas históricas com relacionamentos causais subjetivos para produzir estimativas de probabilidades condicionais de um evento de perda, dado que outro já tenha ocorrido. A análise de relacionamentos causa-efeito, ajuda os gestores a focalizar causas adjacentes em vez dos sintomas. Eventos de perdas freqüentes, não têm uma causa única – geralmente resultam de uma conjunção de eventos diferentes. A análise causal permite que recursos sejam alocados às causas em vez de onde a perda se materializa. A não-compreensão da estrutura causal sempre aumenta a tendência de reduzir ou mitigar os impactos em vez de prevenir a perda. São tratados em diagramas (estrutura causal de eventos) onde há o desdobramento de um evento (início ou consequência) com base no anterior. Mede-se o percentual de ocorrência ou recorrência mediante avaliações e/ou. Focado em ambientes (processos) complexos e arriscados que podem ser decompostos em subsistemas simples.

Variância operacional: Processo de controle de custo, com a definição de custeio inicial de cada processo. Utilizado como *benchmark* para as atividades. Será utilizado para estimar os custos operacionais em cada macro-processo.

Teste de carga: revelam as limitações estruturais inerentes a um dado sistema – parâmetros operacionais podem ser predeterminados de forma mais realista ou os sistemas podem ser redesenhados. Serão quantitativos e aplicarão choques aos sistemas escolhidos para descobrir os impactos das sobrecargas. Fatores-chave de risco serão selecionados por cada gerente de departamento, e, serão “sobrecarregados”, ou atribuir-se-á valores além dos permitidos para determinar deficiências nos processos ou sistemas que possam levar a erros inesperados.

Teste de stress: extrapola os procedimentos do teste de carga, para todo o conjunto sistêmico do processo. Ou seja, se valida os processos antecedentes e sucessores.

Cada área terá uma ou mais ferramentas de acordo com a necessidade relativa aos processos e riscos-chave.

2.1 - Métodos de análise e prevenção

Considere-se que a política geral de gestão de riscos é um ferramental para gerir de forma efetiva a redução das despesas administrativas, que muitas vezes são decorrentes de risco operacional, por exemplo: aumento de despesas com fornecedores não previstas, não cumprimento de prazos em projetos que provocam aumento de custos, aumento de horas extras por problemas de erros e falhas, tempo gasto em retrabalho, tempo gasto com re-processamento de sistemas ou ociosidade, custos adicionais decorrentes de capacitação de pessoal, ausência de políticas para gestão de pessoas, etc.

Assim alguns destes métodos inicialmente se basearão em modelos qualitativos e após a massa efetiva, tornar-se-ão, mistos, ou seja, parte qualitativos, parte quantitativos.

Ressaltamos que a diferença entre avaliação qualitativa e quantitativa é:

- Avaliação qualitativa é baseada em julgamento do gestor;
- Avaliação quantitativa é baseada em modelos matemáticos de forma preditiva;
- E a combinação das duas permite uma atuação mais efetiva na redução das perdas operacionais.

As políticas operacionais de risco, a serem mensuradas e avaliadas pelas ferramentas acima serão distribuídas ao longo da cadeia estrutural. Assim teremos uma definição ampla emanada a partir da cadeia de gestão, e uma

explicitação das estratégias e ações fornecidas pela instituição e sua implantação e controle pelo corpo gerencial.

O objetivo da implantação do Gerenciamento de Riscos operacionais é evitar (diminuir) a alta alocação de capital definida. O Banco Central do Brasil, signatário do acordo da Basileia I e II, tem se fundamentado nos modelos propostos pelo acordo.

2.2 - Estrutura Organizacional para Riscos Operacionais

Os itens da estrutura organizacional a serem considerados para as políticas gerais de gerenciamento de riscos são:

1. Diretoria Geral
2. *Business Management*
3. Tecnologia da informação
4. Finanças
5. Tesouraria

Cada um dos itens acima terá avaliação que incluirá toda a sua estrutura, considerando agentes externos se houverem.

É necessário definir os principais itens e indicadores para a Gestão de Risco. Estes são conhecidos como indicadores-chave e serão baseados nos processos principais. Sua função é a de definir a mensuração dos pontos de risco e permitir visualizar a tendência e a ocorrência dos riscos elencados.

Cada um destes indicadores será testado contra o tipo de risco e a classificação de riscos definidas nesta política.

Assim temos:

1. Estratégia organizacional e Estratégia do Grupo Controlador;
2. Relações de pagamentos e Relações de recebimentos – contratos;
3. Alavancagem operacional - Orçamentação e gerenciamento de recursos financeiros – Receita Bruta;
4. Resolução 2.682/96 Bacen - Demonstrações contábeis;
5. Recursos de tecnologia da informação;
6. Demandas Jurídicas;
7. Prazos legais para envio de informações aos órgãos competentes;
8. Rotinas de avaliação de capacidade financeira de tomadores;
9. Definição de novos produtos;
10. Gestão de Pessoas;
11. Processos e tarefas.

O controle e ações para mensurar riscos se basearão na classificação e tipificação de riscos apresentados na tabela a seguir:

Quadro: Classificação de Riscos e tipologia. Apresenta eventos em razão de processos, e define os grandes tipos.

	Classificação de risco	Tipologia de Riscos
E v e n t o s d e R i s c o s	Mudança na classificação de crédito	
	Riscos de reputação	
	Riscos fiscais	
	Riscos jurídicos	
	Riscos de desastre	Desastres naturais Guerra Colapso do mercado
	Riscos de regulamentação	Transgressão dos requisitos de capital Mudanças da regulamentação Prazos legais
	Riscos de RH	Rotatividade de pessoal Risco com pessoal-chave Risco de fraude Erro Trapaça nas operações Lavagem de dinheiro Quebra de confidencialidade Capacitação Doenças laborais
	Riscos tecnológicos	Erros de programação Riscos do modelo Erro de mercado para mercado Informações gerenciais Sistemas de TI interrompidos Falha nas telecomunicações Planejamento de contingência
Riscos de relacionamento	Desacordos contratuais Insatisfação Violação de contrato	
Riscos das instalações	Segurança no trabalho / Segurança Custos operacionais Incêndio/Enchente	
Riscos de transações	Erros de execução Complexidade do produto Erro no lançamento Erro na liquidação	

Fonte: Moore Stephens – Auditores e Consultores

Alguns dos itens acima serão desenvolvidos pela área responsável pelo Gerenciamento de Riscos em conjunto com cada área apontada.

2.3 - Mapa de riscos

A avaliação dos riscos operacionais a ser conduzida pela Diretoria de Gestão de Riscos e demais órgãos componentes da estrutura organizacional é realizada sob dois enfoques: gestão e controle.

A gestão preocupa-se com a atuação sobre as causas dos riscos operacionais, através do mapeamento de processos, identificação de ameaças, elaboração de planos de ação, definição de políticas e procedimentos, racionalização e melhoria de processos e elaboração e monitoramento de indicadores de auto-avaliação.

Pelo lado do controle, a abordagem está focada na identificação de eventos de falhas operacionais, padronização de informações, modelagem quantitativa, análise estatística e mensuração de perdas, bem como constituição de provisão para perdas esperadas e alocação de capital para perdas inesperadas.

De forma a identificar no mapa de risco o grau da perda, serão identificados os riscos de acordo com a seguinte classificação:

Verde – baixo risco. Significa que o risco não afeta a organização, sendo de fácil solução e implantação.

Amarelo – risco médio. Este fator se não resolvido ao longo do processo torna-se um risco de alto impacto no processo. Afeta a imagem da organização tanto para cliente como para funcionários.

Vermelho – alto risco. Este fator ocasiona perdas para o negócio. Podem ser perdas de produção, de produtividade, de rentabilidade e principalmente de imagem e clientes. Normalmente quando não resolvidos a tempo transformam-se em crises. Estas crises efetivamente atingem o patrimônio da organização.

2.3.1 - Itens de definição do mapa de riscos

Um conjunto de indicadores de processos será utilizado como base para a formação do mapa de riscos. Estes indicadores foram estruturados com base nas funções básicas de uma organização, sendo eles o marketing, as finanças, as operações e a gestão de pessoas. Cada um deles apresenta um processo de mensuração de perda a partir da análise de um processo. Os processos são avaliados por área e a relação entre área é considerada. Desta forma os índices a serem utilizados são:

1. AE – Adequação da Estrutura de Pessoal
2. CE - Capacitação da Estrutura de Pessoal
3. RP – Rotatividade Histórica da Área
4. CX – Complexidade de Análises e Decisões
5. IR – Inter-relacionamento na Execução
6. SG – Grau de Segregação de Autoridades
7. NR – Normatização de Rotinas e Responsabilidades
8. PR – Propagação de Resultados
9. IC – Influência sobre Correção
10. SE – Sinalização de Eventos Adversos
11. IP – Informatização do Processo
12. IS – Integração de Sistema Informatizado
13. SA – Segurança de Acesso Usuário
14. DI – Dependência de Tecnologia
15. DF – Dependência de Fornecedor
16. IM – Influência do Mercado Externo
17. IP – Influência do Ambiente Político
18. IR – Influência do Ambiente Regulatório

Os riscos identificados e analisados com base nos indicadores são registrados em uma MRO - Matriz de Riscos Operacionais.

A matriz é parte integrante do RRO - Relatório de Riscos Operacionais, no qual, para os riscos qualificados como elevado descreve-se as variáveis de risco mais relevantes para a pontuação obtida a fim de orientar o processo de decisão de possíveis ações corretivas e preventivas.

Deverão, ainda, ser registrados no RRO eventuais limitações no acesso a documentação e sistemas pertinentes ao trabalho de análise dos processos.

A Matriz e respectivo Relatório de Riscos Operacionais serão emitidos pela área de gestão de Riscos Operacionais em frequência mínima trimestral e ainda quando da:

- Introdução de novos procedimentos e normas operacionais pela área de OSM no âmbito do sistema de Controles Internos de Gestão de Riscos;
- Introdução ou alteração significativa dos normativos do Banco Central;
- Emissão de relatórios por auditorias internas e externas e respectivos registros de desvios;
- Ocorrência de perdas financeiras em razão de riscos operacionais, conforme diretrizes de registro e comunicação estabelecidas em norma específica.

A Matriz de Riscos Operacionais e respectivo Relatório de Riscos Operacionais são emitidos conforme destinatários estabelecidos na norma de Gestão de Riscos Operacionais.

Compete à área de Gestão de Riscos Operacionais a manutenção, por prazo indeterminado, à disposição do Bacen, dos Relatórios de Riscos Operacionais, da Matriz de Riscos Operacionais e dos documentos e papéis de trabalho utilizados na seleção de processos e riscos e na suas análises.

2.4 - Emissão de Parecer de Riscos Operacionais

Os PRO - Pareceres de Riscos Operacionais serão emitidos pela área de Gestão de Riscos Operacionais para a área proponente, mediante solicitação desta.

Os PRO limitar-se-ão à identificação de potenciais riscos operacionais para processos e programas em fase de proposição. A efetiva avaliação dos mesmos dar-se-á na forma de matriz de riscos quando de sua implantação.

Compete à área de Gestão de Riscos Operacionais a manutenção, por prazo indeterminado, dos Pareceres de Riscos Operacionais bem como das manifestações deles decorrentes encaminhadas à área de risco.

2.5 - Ciclo de mensuração e controle de Riscos Operacionais

A seqüência/ciclo de mensuração do controle de riscos é a seguinte:

A área de gerência de riscos é a entidade máxima de controle de riscos. Ela recebe inputs externamente da auditoria e internamente do seu corpo de técnicos. Haverá a verificação de cada área para os itens de riscos-chaves definidos nesta política.

Os testes são realizados em todos os departamentos. Recebe as informações iniciais da auditoria para os sistemas de controle (controles internos). Reúne-se com o setor de controles internos, *compliance* e auditoria interna, para avaliar os principais pontos de risco.

Após a análise emite relatório de posição de riscos contendo informações sobre a amplitude e força dos controles. Entende-se por amplitude a eficiência do controle nos processos, quando atende controles no primeiro processo antecessor e no primeiro processo sucessor. Entende-se por força a propriedade de apontar divergências ou mitigação de erros.

Os apontamentos da Gestão de Risco são encaminhados para as instâncias competentes para a produção de normas ou correção dos controles. Os apontamentos direcionados serão executados mediante decisão / autorização das instâncias acima definidas.

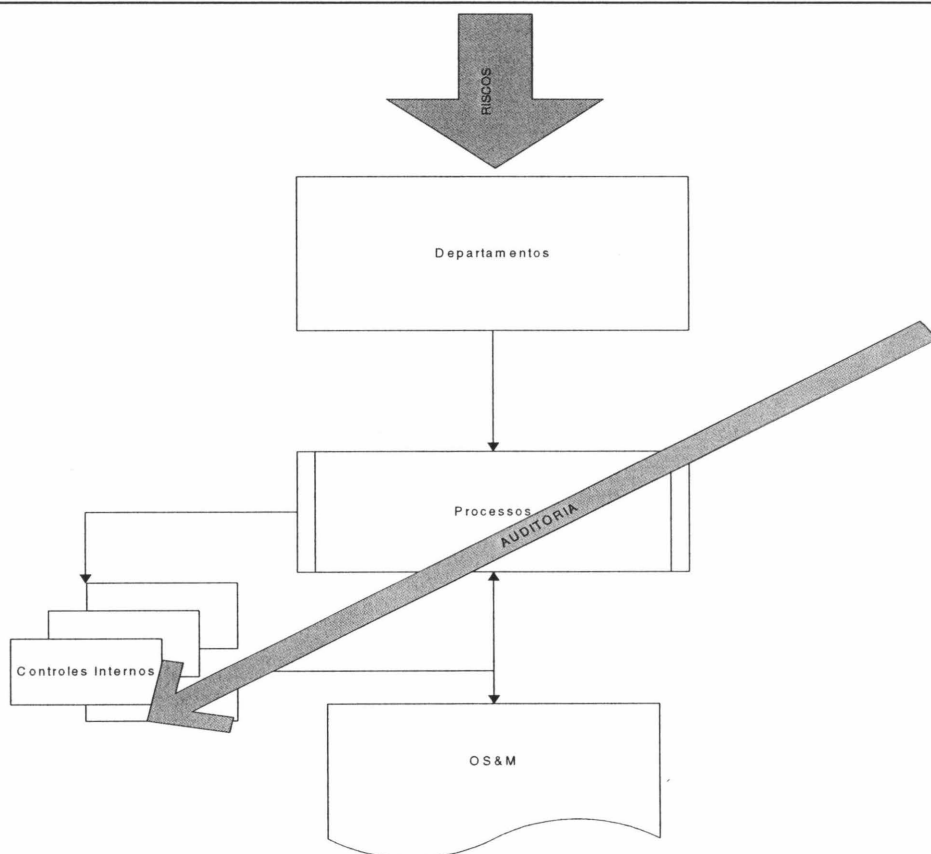
Este ciclo é contínuo. A duração proposta nesta política é a seguinte:

1. Uma verificação geral de riscos a cada seis (06) meses;
2. Uma verificação local por amostragem em cada área uma vez a cada três (03) meses;
3. Uma verificação a cada desenvolvimento de norma corporativa;
4. Uma verificação a cada desenvolvimento de norma gerencial;
5. Verificação do cumprimento das Diretrizes anuais da Diretoria, realizadas semestralmente.

A figura abaixo representa o ciclo de mensuração riscos. Sua tradução é a seguinte:

1. A primeira seta representa os riscos incidentes nas operações.
2. A segunda seta representa os riscos avaliados pelo processo de auditoria.
3. O fluxo identifica o Gestor de Riscos, sua identificação nos processos, informações para o Comitê de Riscos Operacionais, a reestruturação, modificação ou criação de correções quando for necessário.

Ciclo de Riscos



2.6 - Resultado e classificação da mensuração

Define o modelo de mensuração a ser utilizado no período inicial de um ano. Como ainda é uma ação embrionária e formadora de recursos informacionais, é atualmente classificado com o modelo da Abordagem de Indicador Básico (BIA). Este modelo quando não definido tem como premissa inicial o valor de alocar capital no percentual de 15% sobre a média da receita bruta anual dos três últimos exercícios.

Com o refinamento podemos atingir até o percentual de 8% que é a média mundial para efeitos de riscos operacionais, mediante validação do modelo avançado pelo órgão regulador.

A evolução dos processos de Gestão de Riscos nos permitirá avançar na classificação e na mudança dos índices de alocação de capital. O prazo esperado para a mudança de classificação é de um.

2.7 - Revisão Periódica da Política de Risco Operacional

A política de risco operacional deverá ser revisada anualmente pela Instituição.

3 - Modelos Metodológicos:

3.1 - *Control Self Assessment* - CSA (Controle de Auto Avaliação)

É uma metodologia utilizada para:

- Avaliação e revisão dos principais objetivos dos negócios da organização,
- Avaliação e revisão dos riscos envolvidos na busca por atingir esses objetivos,

- Avaliação e revisão dos controles internos projetados para administrar esses riscos, avaliando a sua eficácia.

Pode ser utilizado para avaliar aspectos relativos a:

- Controles,
- Processos,
- Riscos e cumprimento de objetivos.

Meios para a sua realização:

- Reuniões,
- Questionários ou auto-análise gerencial

Aspectos a serem considerados para o sucesso da metodologia:

- Cultura de controle da organização
- Escopo – área, região, nível de detalhe, grupo de trabalho, etc
- Finalidade dos resultados do trabalho (auditoria, auto-avaliação, etc)
- Ferramentas e técnicas a serem utilizadas para a documentação do trabalho

Dúvida que deve ser respondida pela sua organização: Quem dirige o processo?
Auditoria Interna, *Compliance* ou Risco Operacional?

Métodos definidos pela FEBRABAN:

- As reuniões ocorrem com a participação do gestor do processo, seus principais colaboradores, clientes e fornecedores.
- Os encontros são facilitados por um especialista no método de CSA.

- No final são elaboradas cartas de avaliação do assunto discutido, em que o gestor define se o risco é aceitável ou não, sendo necessária à proposição de algum plano de ação para solução dos problemas identificados.
- Os questionários de auto-análise são elaborados objetivando avaliar as estruturas de controle, sendo respondidos pelos próprios gestores, de forma a permitir a identificação da existência ou aderência de controles adequados.
- Desta forma, o gestor consegue avaliar se seu processo está ou não aderente às melhores práticas de controle.

3.1.1 – Pontos Fortes / Benefícios

- Evita surpresas, pois garante a identificação e administração de riscos.
- Melhora a confiabilidade da informação gerencial.
- Diminui retrabalho decorrente de erros.
- Dissemina a cultura de controle de riscos.
- Padroniza metodologia de identificação e avaliação de riscos na organização.
- Centraliza informações a respeito dos riscos relevantes.
- Subsidiar implementação de políticas corporativas de mitigação de riscos.
- Facilita o conhecimento do negócio e suas vulnerabilidades.
- Identifica atividades críticas com controles frágeis ou inexistentes.
- Subsidiar priorização de investimentos.
- Prioriza área de riscos para desenvolvimento de medidas adequadas de controles.
- Mantém a alta hierarquia informada sobre as formas de execução do trabalho.
- Consiste em eficiência como método para se obter informações em uma base ampla.
- Permite resultados resumidos e consolidados, pois a informação está em bases sólidas.
- Gera mais qualidade na descrição dos riscos.

- Torna-se válido para empresas que atuam em setores altamente regulamentados.
- Possibilita a visão geral do processo analisado, por meio da estruturação das idéias, sem perda de informações relevantes.
- Estabelece planos de ação com responsabilidades e prazos definidos.
- Permite maior participação em grupo, de forma não defensiva.
- Promove gestão participativa e melhor conhecimento de suas funções, para os funcionários envolvidos no processo.
- Flexibiliza a adaptação às diversas áreas de negócios.

3.1.2 – Pontos Fracos / Deficiências

- Pode gerar perguntas de difícil compreensão.
- Depende do comprometimento dos gestores e equipe envolvida no processo avaliado.
- Pode afetar a qualidade final dos resultados, dependendo da quantidade total de respostas, tempo e atenção dedicadas pelo entrevistado.
- Pode consumir muito tempo para elaborar questionários ou preparar reuniões.
- Gera possibilidade de desatualização, devido a mudanças no ambiente ou processos.
- Pode resultar em eventual visão parcial do processo, dependendo da sua execução.
- Não garante que todos os riscos relevantes tenham sido identificados.
- Pressupõe que o corpo gerencial esteja apto a definir claramente os objetivos, identificar e avaliar os riscos.
- Pode gerar dependência de resultados, de acordo com o processo de cultura de riscos e controles da organização.
- Acarreta em investimento de tempo para aplicação do método.
- Pode envolver alto custo de implementação, dependendo da forma de aplicação.
- Não prevê a captura de registro de ganhos com os resultados dos trabalhos.

- Pode acarretar em utilização inadequada do método para aplicação de sanções aos funcionários participantes.

Proposta de um formato para a condução dos trabalhos

Envio de Questionário para todos os funcionários indicados (respostas dadas em conjunto pelo grupo)

O conteúdo das perguntas deve ser claramente definido antes de iniciar a elaboração dos questionários:

- Geral (Código de Conduta, Valores, etc.)
- Políticas e normas operacionais (questões relacionadas às normas da organização)
- Outros...

Outras dúvidas que devem ser esclarecidas pela sua organização antes de implantar:

- Fazer questionamentos que admitem respostas “sim” ou “não”?
- Fazer questionamentos que exigem respostas descritivas?
- Fazer questionamentos que admitem respostas “atende plenamente”, “atende parcialmente” e “não atende”?

Procedimentos operacionais para a aplicação dos questionários

- 1º - Reunião com o gestor (gestores) do processo a ser auto avaliado (2 horas)
- 2º - Reunião com funcionários indicados pelo gestor (4 horas)
- 3º - aplicação dos questionários – feita pelos funcionários indicados, com o monitoramento e suporte da área responsável (*Compliance*, Auditoria Interna, Riscos??)
- 4º - Compilação de dados

5º - Reunião com gestor (gestores) do processo para mostrar e discutir resultados

3.2 - Método ASA (*Alternative Standardised Approach*)

- Promover um estudo analítico dos principais aspectos do indicador de exposição proposto pelo NACB para o método ASA, levantando as eventuais limitações, dificuldades e convergências com os estudos realizados pela indústria financeira, para fundamentar as sugestões que serão encaminhadas ao Bacen.
- No Método Padronizado, STA, os percentuais fixos de alocação de capital (betas, variando de 12 a 18%), distribuídos em 8 linhas de negócios têm como objetivo evidenciar os níveis de exposição ao risco operacional incorrido pelas Instituições Financeiras ao realizar os seus negócios e atividades.
- O Conceito de “*Gross Income*” para o Método Padronizado, conforme parágrafos 653/654 do NACB, deve ser distribuído em 8 linhas de negócios com percentuais que variam de 12% a 18%. O Resultado Bruto obtido pelo somatório dos valores segregados por linhas de negócio deve ser:

igual ao valor apurado para Gross Income no método BIA

- Inicialmente, na fase de consultas públicas, o NACB verificou várias possibilidades para o Método STA, inclusive associando indicadores que levavam em conta a diversidade ou características das atividades. Em função dessas dificuldades, no transcorrer das discussões públicas houve, também, a proposta de um Método Alternativo, uma variante do Método Padronizado. Esse método buscava alternativas aos resultados obtidos no QIS 3 – Estudo de Impacto Qualitativo, onde o cálculo dos valores de alocação, quando consideradas as linhas de negócios, apresentou distorções significativas. Foi

proposto, então, o Método ASA - Método Padronizado Alternativo. Uma descrição detalhada do método está no NACB - Nota 104, associado ao Método Padronizado – parágrafo 652 até 654. O NACB também considera a possibilidade do supervisor calibrar os percentuais do STA, Nota 103.

- No Método ASA, o cálculo de encargo de capital do risco operacional é o mesmo do Método Padronizado, salvo em duas linhas de negócios – Banco de Varejo e Banco Comercial. Para essas linhas de negócios, a carteira de empréstimos - multiplicados por um fator fixo 'm' - substitui o resultado bruto como o indicador de exposição. Os betas para as linhas de negócio Banco de Varejo e Banco Comercial não sofrem mudanças em comparação com o Método Padronizado, STA.

Possibilidade do modelo padronizado o conceito alternativo (ASA): Esse conceito apresenta uma mudança na construção do indicador de exposição para as linhas de negócio “*Retail Banking*” e “*Commercial Banking*”. Para essas linhas de negócios o volume da carteira de empréstimos (Grupo 3.1 do COSIF, carteira de crédito da IF) é multiplicado por um fator “m” de 3,5%, cujo resultado substitui o “*Gross Income*”, aplicando-se posteriormente os percentuais de 12% e 15% respectivamente.

- O mais importante é garantir que a base de cálculo utilizada no Método BIA será a mesma utilizada pelo STA, isto é, o total do Resultado Bruto do BIA seja igual à soma aritmética do resultado das oito linhas de negócios. Esse preceito está presente tanto no NACB como no Estudo de Impacto do Bacen.
- Estudo de Impacto do Bacen:
“O valor total do *Gross Income* da Instituição ou Conglomerado apurado em linhas de negócio deverá ser igual ao resultado obtido na abordagem de indicador básico”

- O Método ASA foi incluído nos estudos de impactos quantitativos – QIS. No Brasil, fez parte do Estudo de Impacto – QIS 5 de Risco Operacional, realizado pelo Bacen, em novembro de 2.005, em suas duas possibilidades: segregando Banco Comercial e Banco de Varejo ou considerando ambos numa única linha (ASA agregado).

Neste momento, os principais fatores a serem discutidos referem-se a:

- composição do *Gross Income*, por linha de negócios (o que deve ser considerado);
- aspectos considerados no Estudo de Impacto do Bacen;
- relação entre as informações necessárias para o *Gross Income* por linhas de negócios e o padrão contábil COSIF (limitações, dificuldades, aderência e critérios para validação com o método BIA), pois apesar de o Banco Central não abrir rubricas contábeis de COSIF específicas para composição desse conceito de Resultado Bruto por Linha de Negócio, em nenhum momento quer dizer que essas informações não devam estar conciliadas com os valores registrados na contabilidade.

3.2.1 - Composição de GROSS INCOME por linhas de negócios do NACB

Para compor o GROSS INCOME por linhas de negócios utilizamos o os conceitos do NACB. Algumas observações importantes são os conceitos de Resultado Bruto, por linhas de negócios, contidos nas orientações complementares para representações entre linhas de negócios, também contidas no NACB, que serão necessários para as demais linhas:

Banco de Varejo (12%):

A receita bruta para banco de varejo consiste na receita financeira líquida de empréstimos e adiantamentos para clientes de varejo e SMEs tratadas como varejo, mais as taxas relacionadas às atividades de varejo tradicionais, receita líquida de *swaps* e derivativos mantidos para proteger o registro bancário de varejo, e a receita dos direitos creditórios de varejo comprados. Para calcular a receita financeira líquida para banco de varejo, um banco considera os juros obtidos sobre seus empréstimos e adiantamentos para clientes de varejo menos o custo ponderado médio de financiamento desses empréstimos ou custo de transferência.

(de qualquer fonte - varejo ou outros depósitos).

Banco Comercial (15%):

De forma semelhante, a receita bruta para banco comercial consiste na receita financeira líquida sobre empréstimos e adiantamentos para empresas (mais SMEs tratadas como empresas), atividades interbancárias e clientes soberanos e a receita sobre direitos creditórios empresariais comprados, mais as taxas relacionadas às atividades tradicionais dos bancos comerciais incluindo compromissos, garantias, conhecimentos de embarque, receita líquida (por exemplo, de cupons e dividendos) sobre títulos mantidos no registro bancário, e lucros/perdas em *swaps* e derivativos mantidos para proteger o registro bancário comercial. Novamente, o cálculo da receita financeira líquida tem como base a receita obtida em empréstimos e adiantamentos para empresas, atividades interbancárias e clientes soberanos menos o custo ponderado médio de financiamento para esses empréstimos ou custo de transferência (de qualquer fonte).

Negociações e vendas (18%):

Na orientação complementar do Anexo 8 temos uma afirmação importante para a linha Negociações e Vendas :

Para as outras cinco linhas de negócios:

Na orientação complementar do Anexo 8 temos uma afirmação importante para as outras cinco linhas de negócios:

Pagamento e liquidação (18%):

Consistem em taxas para cobrir serviços de pagamentos/liquidação para contrapartes de atacado. Aqui há dificuldade em determinar os processos/produtos da linha de negócios devido à adoção de caixa central/banco múltiplo, adotado no Brasil.

No QIS 5, o Bacen considerou as Receitas de Serviços relacionados as seguintes atividades:

- Transferência de ativos
- Compensação e liquidação
- Sistemas de pagamentos
- Folha salarial
- Recebimento de tributo
- Cobrança
- Fluxos judiciais

Administração de ativos (12%):

É composta pela Taxa de administração e demais receitas relacionada a gestão de ativos de terceiros. É a administração de ativos em nome de outros.

Corporate Finance (18%):

Rendas de prestações de serviços de estruturação de operações financeiras.

No QIS 5, o Bacen considerou as Receitas de Serviços relacionados as seguintes atividades:

- Fusões e aquisições
- Reestruturação financeira e societária
- Subscrição de capital
- Privatizações
- Colocação pública/privada de títulos e valores mobiliários
- Securitização
- Emissão própria
- Financiamento de projetos de longo prazo
- Serviços de pesquisa e assessoria
- Empréstimos sindicalizados (receita de serviços)
- *Cash management* (receita de serviços)

3.3 - Método BIA (*Basic Indicator Approach*)

- Promover um estudo analítico dos principais aspectos do indicador de exposição proposto pelo NACB para o método BIA, levantando as eventuais limitações, dificuldades e convergências com os estudos realizados pela indústria, para fundamentar as sugestões que serão encaminhadas para o Bacen.

O indicador de exposição tem como objetivo evidenciar quais os níveis de exposição ao risco operacional em que as Instituições Financeiras estão incorrendo ao realizar os seus negócios e atividades. Inicialmente, na fase de consultas públicas, o NACB verificou várias possibilidades, inclusive associando indicadores que levavam em conta a diversidade ou características das atividades. A publicação final traz como indicador de exposição para o método BIA o Resultado Bruto (*Gross Income*). Houve a opção em escolher uma medida

que aproximasse a medida de risco dos registros contábeis. Isso confirma os preceitos contidos na parte inicial do NACB. O parágrafo 649 descreve como se dará a aplicação, nos seguintes termos:

Os bancos que usam o Método de Indicador Básico devem manter um capital para risco operacional igual à média de uma porcentagem fixa (designada alfa) da receita bruta anual positiva dos três anos anteriores. O alfa será de 15%.

O método BIA foi incluído nos estudos de impactos quantitativos – QIS. No Brasil, fez parte do Estudo de Impactos de Risco Operacional, realizado pelo Bacen, em novembro de 2.005.

Neste momento, os principais fatores a serem discutidos referem-se a:

- composição do *Gross Income* (o que deve ser considerado)
- aspectos considerados no Estudo de Impacto do Bacen
- relação entre as informações necessárias para o *Gross Income* e o padrão contábil COSIF (limitações, dificuldades e aderência)

3.3.1 - Composição de GROSS INCOME do NACB

A composição do indicador *Gross Income* foi intensamente discutida no documento *Operational Risk*, publicado em 2.001 pelo BIS – Bank for International Settlements – o qual foi referência para o NACB. Este traz a definição de *Gross Income* para o método BIA da seguinte forma:

Item 650 - O resultado Bruto (ou receita bruta em algumas versões de tradução) é definido como a receita financeira líquida mais receita não-financeira líquida.

Pretende-se que essa mensuração:

1. seja bruto de provisões;
2. seja bruto de despesas operacionais, incluindo as taxas pagas para prestadoras de serviços terceirizados;
3. exclua os lucros/perdas realizados da venda de títulos mobiliários no registro bancário;
4. exclua os itens extraordinários ou irregulares bem como a receita originada de seguro.

O aspecto relevante e que deve ser objeto de reflexão é o fato de, explicitamente, a definição efetuar a diferenciação dos resultados de títulos e valores mobiliários. Trataremos esse tema em tópico à parte.

A mensuração é bruta, incluindo despesas operacionais, inclusive com prestadores de serviços terceirizados. Pretende-se que essa mensuração reflita o lucro antes da dedução das perdas operacionais.(NACB e documento Operational Risk).

Conclusão

Conclui-se que para gerenciar o Risco Operacional em uma instituição financeira é preciso utilizar ferramentas como a informatização das atividades e a normatização dos processos desenvolvidos, como forma de garantir o funcionamento adequado dos sistemas de controle interno.

A estratégia de crescimento das empresas aumenta a exposição ao risco, exigindo uma área de gestão de riscos operacionais. As políticas corporativas de adequação às regulamentações impostas também refletem sobre a estrutura organizacional.

Com relação ao ambiente externo, todas as instituições estão sujeitas à regulamentação do Banco Central, o qual segue as orientações do comitê da Basileia. Para os bancos com papéis negociados nos Estados Unidos da América, devem ser adicionadas as exigências da Lei Sarbanes-Oxley. A regulamentação é o principal condicionante da estrutura organizacional da implantação de uma área de Gerenciamento de Riscos.

Referências

BCB, BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3380, de 29 Junho de 2006.** Disponível em <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 13/04/2008

BCB, BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Comunicados 12.706 e 16.137, de 09 dezembro de 2004.** Disponível em <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em 21/04/2008

BERNSTEIN, PETER L. **Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco.** Rio de Janeiro: Campus, 1997

BESSIS, J. **Risk Management in Banking.** Chichester: John Wiley & Sons, 2002

CRUZ, M. **Modelagem Quantitativa de Risco Operacional.** Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003

GARCIA, V. S. **Gerenciamento de Risco em Instituições Financeiras e o Novo Acordo de Capital.** Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003

HOFFMAN, D. G. **New Trends In Operational Risks Measurement and Management.** Londos: Risk Books, 1998

JORION, PHILIPPE. **Value at Risk.** Irwin, 1997

KOLLURU, R. **Risk Assessment and Management: a unified approach.** Boston, Massachusetts: MacGraw Hill, 1996

LAYCOK, M. Analysis of Mishandling Losses and Processing Errors: Operational Risk and Financial Institutions. London: Risk Books, 1998

Dicionário Michaelis, São Paulo, Melhoramentos: p.1849, 1998

ANEXOS

RESOLUCAO 3.380

Dispõe sobre a implementação de
estrutura de gerenciamento do
risco operacional.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 29 de junho de 2006, com base nos arts. 4º, inciso VIII, da referida lei, 2º, inciso VI, 8º e 9º da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, e 20 da Lei 4.864, de 29 de novembro de 1965, na Lei 6.099, de 12 de setembro de 1974, com as alterações introduzidas pela Lei 7.132, de 26 de outubro de 1983, na Lei 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, com as alterações introduzidas pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005, e no art. 6º do Decreto-lei 759, de 12 de agosto de 1969,

RESOLVEU:

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. A estrutura de que trata o caput deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição.

Art. 2º Para os efeitos desta resolução, define-se 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.

§ 1º A definição de que trata o caput inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

§ 2º Entre os eventos 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 - aqueles 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 na instituição.

Art. 3º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve prever:

I - identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;

II - documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;

III - elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;

IV - realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;

V - elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;

VI - existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;

VII - implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação.

§ 1º A política de gerenciamento do risco operacional deve ser aprovada e revisada, no mínimo anualmente, pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver.

§ 2º Os relatórios mencionados no inciso III devem ser submetidos à diretoria das instituições de que trata o art. 1º e ao conselho de administração, se houver, que devem manifestar-se expressamente acerca das ações a serem implementadas para correção tempestiva das deficiências apontadas.

§ 3º Eventuais deficiências devem compor os relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter impactos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada, elaborados pela auditoria independente, conforme disposto na regulamentação vigente.

Art. 4º A descrição da estrutura de gerenciamento do risco operacional deve ser evidenciada em relatório de acesso público, com periodicidade mínima anual.

§ 1º O conselho de administração ou, na sua inexistência, a diretoria da instituição deve fazer constar do relatório descrito no caput sua responsabilidade pelas informações divulgadas.

§ 2º As instituições mencionadas no art. 1º devem publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo da descrição de sua estrutura de gerenciamento do risco

operacional, indicando a localização do relatório citado no caput.

Art. 5º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos associados a cada instituição individualmente, ao conglomerado financeiro, conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - Cosif, bem como a identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro, definido na Resolução 2.723, de 31 de maio de 2000.

Parágrafo único. A estrutura, prevista no caput, deve também estar capacitada a identificar e monitorar o risco operacional decorrente de serviços terceirizados relevantes para o funcionamento regular da instituição, prevendo os respectivos planos de contingências, conforme art. 3º, inciso VI.

Art. 6º A atividade de gerenciamento do risco operacional deve ser executada por unidade específica nas instituições mencionadas no art. 1º.

Parágrafo único. A unidade a que se refere o caput deve ser segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

Art. 7º Com relação à estrutura de gerenciamento de risco, admite-se a constituição de uma única unidade responsável:

I - pelo gerenciamento de risco operacional do conglomerado financeiro e das respectivas instituições integrantes;

II - pela atividade de identificação e acompanhamento do risco operacional das empresas não financeiras integrantes do consolidado econômico-financeiro.

Art. 8º As instituições mencionadas no art. 1º devem indicar diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional.

Parágrafo único. Para fins da responsabilidade de que trata o caput, admite-se que o diretor indicado desempenhe outras funções na instituição, exceto a relativa à administração de recursos de terceiros.

Art. 9º A estrutura de gerenciamento do risco operacional deverá ser implementada até 31 de dezembro de 2007, com a observância do seguinte cronograma:

I - até 31 de dezembro de 2006: indicação do diretor responsável e definição da estrutura organizacional que tornará efetiva sua implementação;

II - até 30 de junho de 2007: definição da política institucional, dos processos, dos procedimentos e dos sistemas necessários à sua efetiva implementação;

III - até 31 de dezembro de 2007: efetiva implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, incluindo os itens previstos no art. 3º, incisos III a VII.

Parágrafo único. As definições mencionadas nos incisos I e II deverão ser aprovadas pela diretoria das instituições de que trata

o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver, dentro dos prazos estipulados.

Art. 10. O Banco Central do Brasil poderá:

I - determinar a adoção de controles adicionais, nos casos de inadequação ou insuficiência dos controles do risco operacional implementados pelas instituições mencionadas no art. 1º;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixar de observar, no prazo estabelecido, a determinação de que trata o inciso I.

Art. 11. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

Comunica os procedimentos para a
implementação da nova estrutura
de capital - Basiléia II.

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, em sessão realizada em 08 de dezembro de 2004, tendo em conta as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia (Comitê) contidas no documento "Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada" (Basiléia II), que trata do estabelecimento de critérios mais adequados ao nível de riscos associados às operações conduzidas pelas instituições financeiras para fins de requerimento de capital regulamentar, e objetivando observar tais diretrizes, adaptadas às condições, peculiaridades e estágio de desenvolvimento do mercado brasileiro, decidiu adotar os seguintes procedimentos para a implementação de Basiléia II, ressaltando que as recomendações contidas no Pilar 2 (Processos de Supervisão) e no Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado) serão aplicadas a todas as instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

2. Quanto às diretrizes para requerimento de capital para fazer face ao risco de crédito, estabelecidas no Pilar 1 de Basiléia II:

I - o Banco Central do Brasil não utilizará ratings divulgados pelas agências externas de classificação de risco de crédito para fins de apuração do requerimento de capital;

II - deverá ser aplicada à maioria das instituições

financeiras a abordagem padrão simplificada, que consiste em um aprimoramento da abordagem atual mediante a incorporação de elementos que, a exemplo dos instrumentos específicos para mitigação de risco de crédito, possibilitem uma melhor adequação do requerimento de capital às características das exposições, considerando as demandas do Banco Central do Brasil relativamente à suas atribuições de órgão supervisor e a melhor alocação de recursos pelas instituições financeiras menores, com a conseqüente revisão dos fatores de ponderação de risco de crédito determinados pela tabela anexa à Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994;

III - às instituições de maior porte, com atuação internacional e participação significativa no SFN, será facultada a utilização de abordagem avançada, com base em sistema interno de classificação de risco, após período de transição, a ser estabelecido pelo Banco Central do Brasil, em que deverá ser adotada a abordagem padrão simplificada e, posteriormente, a abordagem fundamental (ou básica) de classificação interna de riscos

3. Relativamente à nova parcela de requerimento de capital para cobrir riscos operacionais, prevista igualmente no Pilar 1, estão em andamento estudos e testes que auxiliarão o Banco Central do Brasil a identificar a melhor forma de aplicação e a metodologia mais adequada ao SFN, sendo que a expectativa é de que as instituições elegíveis à utilização da abordagem avançada, com base em sistema interno de classificação de risco de crédito, se tornem elegíveis à utilização de abordagens avançadas de mensuração do risco operacional.

4. Em complementação, para a total aplicação das recomendações contidas na Emenda ao Acordo de Basiléia de 1988, publicada em 1996, que não foi alterada por Basiléia II, os requerimentos de capital

para risco de mercado serão expandidos para incluir as exposições ainda não contempladas e permitida a utilização de modelos internos para as instituições que cumprirem os critérios de elegibilidade a serem divulgados.

5. As regras e critérios referentes à implementação de Basileia II serão os mesmos para instituições de capital nacional ou estrangeiro. Nesse sentido, os requisitos e exigências para validação de sistemas internos de classificação de risco de crédito, risco de mercado e risco operacional, serão os mesmos para todas as instituições que operem no Brasil.

6. Assim, o Banco Central do Brasil deverá proceder a implementação da nova estrutura de acordo com o seguinte planejamento, ressaltando que, apesar de as ações aqui descritas voltarem-se primordialmente ao Pilar 1, a cada uma corresponderão ações equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado):

I - até o final de 2005: revisão dos requerimentos de capital para risco de crédito para adoção da abordagem simplificada e introdução de parcelas de requerimento de capital para risco de mercado ainda não contempladas pela regulamentação, bem como o desenvolvimento de estudos de impacto junto ao mercado para as abordagens mais simples previstas em Basileia II para risco operacional;

II - até o final de 2007: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos para risco de mercado e planejamento de validação desses modelos, estabelecimento dos critérios de elegibilidade para a implementação da abordagem baseada

em classificações internas para risco de crédito e estabelecimento de parcela de requerimento de capital para risco operacional (abordagem do indicador básico ou abordagem padronizada alternativa);

III - 2008-2009: validação de modelos internos para risco de mercado, estabelecimento de cronograma de validação da abordagem baseada em classificações internas para risco de crédito (fundamental ou básica), início do processo de validação dos sistemas de classificação interna para risco de crédito e divulgação dos critérios para reconhecimento de modelos internos para risco operacional;

IV - 2009-2010: validação dos sistemas de classificação interna pela abordagem avançada para risco de crédito e estabelecimento de cronograma de validação para abordagem avançada de risco operacional;

V - 2010-2011: validação de metodologias internas de apuração de requerimento de capital para risco operacional.

COMUNICADO 16.137

Comunica os procedimentos para a implementação da nova estrutura de capital - Basiléia II.

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, tendo em conta as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia contidas no documento "Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada" (Basiléia II), que trata do estabelecimento de critérios mais adequados ao nível de riscos associados às operações conduzidas pelas instituições financeiras para fins de requerimento de capital regulamentar, e objetivando observar tais recomendações, adaptadas às condições, às peculiaridades e ao estágio de desenvolvimento do mercado brasileiro, divulgou o Comunicado nº 12.746, de 9 de dezembro de 2004, contendo as diretrizes e cronograma para a implementação de Basiléia II.

2. Como resultado das audiências públicas realizadas durante esse período e dos trabalhos desenvolvidos pelas instituições financeiras no sentido de implantação de sistemas e controles, e em consequência do disposto na Resolução nº 3.490, de 29 de agosto de 2007, o Banco Central do Brasil decidiu ajustar o cronograma divulgado pelo Comunicado nº 12.746, de 2004, salientando que permanecem válidas as diretrizes para implementação de Basiléia II dispostas no referido comunicado.

3. Assim, o Banco Central do Brasil deverá proceder às fases seguintes da implementação da nova estrutura de acordo com o seguinte planejamento, ressaltando que, apesar de as ações aqui descritas

voltarem-se primordialmente ao Pilar 1, a cada uma corresponderão ações equivalentes no âmbito do Pilar 2 (Processos de Supervisão) e Pilar 3 (Transparência e Disciplina de Mercado):

I - até o final de 2007: estabelecimento de parcela de requerimento de capital para risco operacional;

II - até o final de 2008: estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos para apuração do requerimento de capital para risco de mercado; divulgação do processo de solicitação de autorização para uso de modelos internos para apuração do requerimento de capital para risco de mercado; implementação de estrutura para gerenciamento do risco de crédito; e divulgação dos pontos-chave necessários para formatação de base de dados para sistemas internos para apuração de requerimento de capital para risco de crédito;

III - até o final de 2009: início do processo de autorização para uso de modelos internos para apuração do requerimento de capital para risco de mercado; estabelecimento dos critérios de elegibilidade para a implementação da abordagem baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito; divulgação do processo de solicitação de autorização para uso da abordagem baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito; e divulgação dos pontos-chave para modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional;

IV - até o final de 2010: início do processo de autorização para uso da abordagem básica baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito;

V - até o final de 2011: início do processo de autorização para uso da abordagem avançada baseada em classificações internas para apuração de requerimento de capital para risco de crédito; estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional; e divulgação do processo de solicitação de autorização para uso de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional;

VI - até o final de 2012: início do processo de autorização para uso de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional.