

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Rodrigo Purcinelli Fogatti

RISCOS OPERACIONAIS NA ATIVIDADE BANCÁRIA

**Porto Alegre – RS
2011**

Rodrigo Purcinelli Fogatti

RISCOS OPERACIONAIS NA ATIVIDADE BANCÁRIA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lamb

**Porto Alegre – RS
2011**

A todos que deste trabalho tiverem conhecimento, para que sirva como iniciação na prática do gerenciamento de riscos operacionais e incentivem estudos para a melhoria dos processos organizacionais.

AGRADECIMENTO

Ao bom Deus, Criador e Onipotente, pelo dom da vida e da sabedoria que me destes;

Aos meus pais, Dirceu e Maria Clarice, que me educaram, me ensinaram a ser responsável e corajoso;

Aos meus irmãos, Rafael e Renan, e amigos, pela convivência e experiência de vida;

Ao Banco do Brasil S.A., pela oportunidade de estudos e aprimoramento profissional;

Ao orientador, Prof. Roberto Lamb, e ao tutor Guilherme Ribeiro, pela orientação e dedicação;

Aos professores, tutores e colegas de curso, pela convivência e troca de experiências que nos foram proporcionadas;

Aos meus professores, de todos os tempos, por todo conhecimento que me foi transmitido.

*“Quando se tem uma meta, o que era um obstáculo
passa a ser uma das etapas do plano.”*

Gerhard Erich Boehme

RESUMO

O presente trabalho inicia-se com uma abordagem sobre a Administração na sociedade moderna, destacando a importância da Gestão de Controle nas organizações, sendo uma fundamentação teórica para a introdução ao desenvolvimento do tema principal, que aborda a importância da gestão de riscos operacionais inerentes à atividade bancária. Apresenta-se as forças regulatórias que regem estas atividades e a normatização no Brasil, através da regulamentação dos Acordos de Basiléia I, II e III, pelo Banco Central do Brasil. Destaca-se os fatores e os eventos de risco operacional, juntamente com as práticas para o gerenciamento e mitigação destes risco, e ainda a s fases de gerenciamento do risco operacional. Ao final, são apresentados alguns eventos de perdas oriundas de riscos operacionais ocorridas em instituições financeiras. A metodologia é fundamentada através de revisões bibliográficas e coleta de dados históricos que servem de análise e vem fundamentar o objetivo principal, reforçados por notícias veiculadas em mídia de respeito singular e fonte segura da informação.

Palavras-chave:

Riscos Operacionais, Mitigação, Acordo de Basiléia, Capital Regulatório.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura do Acordo de Basiléia II. Banco do Brasil S.A.	26
Figura 2. Alocação de Capital Mínimo Basiléia II. Banco do Brasil S.A.	27
Figura 3. Fatores e eventos de risco operacional. Banco do Brasil S.A.	31

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Categorias de ativo e pesos de risco. Adaptada de Banco do Brasil S.A..	23
Tabela 2. Subclassificação do risco de processos. Adaptada de TRAPP, 2004.....	32
Tabela 3. Subclassificação do risco de pessoas. Adaptada de TRAPP, 2004.....	32
Tabela 4. Subclassificação do risco de sistemas. Adaptada de TRAPP, 2004.	33
Tabela 5. Subclassificação do risco de eventos externos. Elaborada pelo autor.....	33
Tabela 6. Simulação de exigência de capital na Abordagem Padronizada. Elaborada pelo autor, adaptado de Banco do Brasil S.A.....	38
Tabela 7. Abordagem Padronizada Alternativa. Adaptada de Banco do Brasil S.A. .	39
Tabela 8. Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada. Adaptada de Banco do Brasil S.A.....	39

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
2.	OBJETIVOS	11
2.1	OBJETIVO GERAL:	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	11
3.	JUSTIFICATIVA	12
4.	A ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE MODERNA	13
4.1	CONTROLE DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES	13
5.	RISCOS CORPORATIVOS DA ATIVIDADE BANCÁRIA	15
6.	FORÇAS REGULATÓRIAS E SUPERVISÃO BANCÁRIA	19
7.	ACORDOS DE BASILÉIA E ADEQUAÇÃO DE CAPITAL	21
7.1	BASILÉIA I	21
7.1.1	Capital Regulatório	22
7.1.2	Ativos Ponderados pelo Risco (APR)	23
7.1.3	Índice Mínimo de Capital para Cobertura do Risco de Crédito (Índice de Basiléia ou Razão BIS):	24
7.2	EMENDAS DE RISCOS DE MERCADO DE 1996.	24
7.3	BASILÉIA II	25
7.3.1	Pilar I: Exigência de Capital Mínimo	26
7.3.2	Pilar II: Supervisão Bancária	27
7.3.3	Pilar III: Disciplina de Mercado	27
7.4	BASILÉIA III	28
8.	RISCOS OPERACIONAIS	29
8.1	FATORES DE RISCO OPERACIONAL	29
8.2	EVENTOS DE RISCO OPERACIONAL	30
8.3	BOAS PRÁTICAS PARA O GERENCIAMENTO E MITIGAÇÃO DO RISCO OPERACIONAL	33
8.4	FASES DO GERENCIAMENTO DO RISCO OPERACIONAL	36
8.4.1	Identificação	36
8.4.2	Avaliação e Mensuração	36
8.4.3	Mitigação	40
8.4.4	Controle	41
8.4.5	Monitoramento	41
9.	EVENTOS DE PERDAS ASSOCIADAS AO RISCO OPERACIONAL	42
10.	CONCLUSÃO	44
11.	REFERÊNCIAS	45
12.	ANEXO	47

1. INTRODUÇÃO

As organizações constantemente passam por mudanças em seu comportamento, que vão moldando a forma de pensar e agir de seus elementos. Com a diversidade dos componentes destas organizações, desperta-se a necessidade de um controle de gestão mais assíduo e eficaz. No campo da administração, controlar consiste em verificar se as atividades estão sendo realizadas de acordo como foram planejadas. Dentro deste contexto, o risco operacional é um fator na atividade bancária que vem despertando grande interesse para estas organizações e a gestão de seus resultados evitam grandes perdas ou diminuem os impactos que refletem diretamente no resultado financeiro.

Historicamente, riscos financeiros tem recebido maior ênfase, ao passo que riscos operacionais são considerados de menor importância para os gestores. Eventos de perdas associadas a riscos operacionais são lançados na mídia, e vemos o resultado destes prejuízos para as organizações, que poderiam ter sido amenizados e até evitados. Segundo dados da *Operational Risk, Inc*¹, estima-se que mais de US\$ 200 bilhões tenham sido perdidos com eventos associados a riscos operacionais nos últimos anos. Alguns destes casos foram citados ao decorrer deste trabalho, como ilustração ao assunto.

Este trabalho é caracterizado com natureza exploratória, com a finalidade de apresentar maiores informações sobre a gestão do risco operacional na atividade bancária, e de natureza descritiva, onde os fatos serão observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, mas não serão manipulados pelo pesquisador.

O estudo foi realizado em duas etapas, sendo que na primeira procurou-se identificar os principais riscos operacionais inerentes à atividade bancária, e na segunda etapa serão apresentadas as abordagens para mensuração do risco operacional, proposta por Basileia II: indicador básico, padronizada, padronizada alternativa, padronizada alternativa simplificada e avançada, com a apresentação de cálculos simplificados que procuram exemplificar o resultado de cada abordagem para o capital exigido.

¹ Citados por Marshall, 2002, p. 4.

As pesquisas foram pautadas em livros e informativos de diversos autores e instituições como o Banco Central do Brasil (BACEN) e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), bem como em sites especializados em finanças e trabalhos já realizados por outros autores.

A partir da revisão bibliográfica e coleta de dados históricos, analisam-se estes dados por meio de simulações, considerando os fatos relevantes já ocorridos, para que se possa apresentar ao leitor dados concretos e de fácil interpretação, para que o trabalho possa contribuir como despertar do interesse pela importância da gestão dos riscos operacional nas instituições financeiras e contribuir para uma atividade bancária ainda mais eficiente.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL:

O objetivo geral deste trabalho é efetuar uma revisão da literatura sobre o tema “Riscos Operacionais” no contexto das instituições financeiras.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Apresentar os riscos inerentes à atividade bancária;
- Identificar os riscos operacionais que compõem a atividade bancária;
- Revisar os normativos brasileiros sobre os “Riscos Operacionais” na atividade bancária;
- Justificar a importância da gestão de riscos operacionais;
- Apontar modelos de gerenciamento de riscos operacionais;
- Contribuir para a disseminação do conhecimento da gestão dos riscos operacionais nas instituições financeiras.

3. JUSTIFICATIVA

Para manter sua integridade financeira e a confiabilidade junto a seus investidores e à sociedade, uma instituição bancária precisa garantir que os recursos a ela confiados sejam geridos de forma eficaz, atendendo aos padrões de controles de riscos das operações que são aceitos pelos órgãos reguladores.

É fato que, pelo mundo todo, tem ocorrido diversos casos de fraudes em bancos, destacados pela mídia. Vemos, nestes casos, que as fraudes são possíveis de ocorrer devido a falhas operacionais nos sistemas de controles internos das instituições, que não detectam os desvios no momento em que ainda estão no início, deixando-se formar uma cadeia de atos ilícitos, culminando em grandes prejuízos financeiros e institucionais para as organizações.

A escolha deste tema reflete em um interesse pessoal do autor sobre as atividades de gestão de riscos e controles internos, num anseio de constituir carreira voltada para esta área de conhecimento dentro da instituição na qual trabalha, reforçado pela contextualização desta problemática para as instituições bancárias em geral, sobre a necessidade de manter um controle das operações realizadas, dentro dos parâmetros aceitos pelos órgãos reguladores, e que venha a proporcionar maior valor aos acionistas, reduzindo os riscos associados às operações de uma instituição bancária.

4. A ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE MODERNA

Ao consultarmos Chiavenato (2003), em sua obra “Introdução à Teoria Geral da Administração”, a mesma, converge para o seguinte significado: a administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidades e desafios, dentro de uma sociedade institucionalizada, na qual as atividades relacionadas à produção de bens e prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações (p. 2). Ainda o mesmo autor nos apresenta:

A administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer o alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, a tomada de decisão, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, a obtenção e alocação de recursos, etc. Numerosas atividades administrativas, desempenhadas por vários administradores, orientadas para áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenadas de maneira integrada e coesa em cada organização ou empresa (p. 13).

Para garantir que os objetivos da organização sejam atingidos, surge o papel do administrador, que não é um executor das tarefas, mas o responsável pelo trabalho das pessoas a ele subordinadas. Seu papel é fundamental para a coesão no desempenho das tarefas pelos subordinados. Para que haja um melhor acompanhamento das funções e atividades desempenhadas pela organização, são instituídas ferramentas para auxiliar na gestão das atividades; dentre estas, destacamos a função controle, fundamental para o bom desempenho das atividades na organização.

4.1 CONTROLE DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O tema controle de gestão vem sendo utilizado pelas organizações a partir dos anos 50, e ao longo deste período vem surgindo, constantemente, novas abordagens para ampliar sua contextualização e aplicação.

Sobre a necessidade de controle de gestão, Gomes (1997, p. 21) afirma que:

O interesse sobre controle de gestão tem aumentado bastante nos últimos anos, em decorrência principalmente das rápidas mudanças ocorridas no contexto social e organizacional, a partir de 1973, com a crise mundial do petróleo. Grande parte das empresas passou a desenvolver-se em um contexto social e organizacional caracterizado por grande instabilidade, muito complexo e bastante hostil que passou a exigir um constante aperfeiçoamento dos sistemas de controle com vistas a enfrentar uma concorrência acirrada, decorrente da globalização da economia.

Ainda, seguindo o mesmo autor, podemos afirmar que estas mudanças refletiram num significativo impacto para as organizações, pois elas viviam um contexto de relativa estabilidade, com rentabilidade e sem a necessidade de controle e planejamento efetivos.

O processo de controle é visto como uma ferramenta de reforço, fundamental para que as atividades de uma organização sejam realizadas da forma como foram planejadas, contribua para o alcance de seus objetivos e a conseqüente satisfação dos *stakeholders*² e agreguem valor ao patrimônio da organização.

Para uma melhor compreensão do assunto, podemos definir controle de gestão como “processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma” (GOMES, 1997, p. 23), considerando que a atuação da administração é fundamental para fazer com que as pessoas atuem de acordo com os objetivos por ela desenhados.

Até algum tempo atrás, a maioria dos estudos abordavam o tema “controle” num contexto isolado. Em tempos atuais, o tema ganhou maior interdisciplinaridade e relevância nas organizações, e passou a ser abordado junto das organizações, como um todo, o que proporciona uma gestão mais eficaz e coerente.

As instituições bancárias precisam de controle ativo sobre suas operações, e instrumentos ainda mais rígidos do que nas demais organizações, para que suas decisões estejam de acordo com as normas estabelecidas e coerentes com o que foi planejado, e assim, procurar que as atividades expostas aos riscos inerentes tenham o menor impacto negativo possível em seus resultados.

2 O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização. Estão incluídos nos *stakeholders* os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa.

5. RISCOS CORPORATIVOS DA ATIVIDADE BANCÁRIA

Um bom entendimento de riscos é apresentado por Coimbra (2007, p. 25): o risco existe quando há probabilidade de ocorrência de resultados diferentes do esperado, ou seja, pode haver resultados melhores ou piores do que os planejados, embora a tendência seja em focar as chances de resultados negativos. Este autor nos apresenta uma abordagem geral sobre riscos.

Ainda o mesmo autor descreve várias outras definições de riscos, desenvolvidas por outros autores, as quais transcrevemos a seguir: Jorion (1998, p. 3) define que “riscos pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, geralmente associada ao valor de ativos ou passivos inerentes”. Para Gitman (2002), risco é a possibilidade de que os resultados realizados possam ser diferentes daqueles esperados, destacando que há um *trade-off*³ entre retorno e risco (taxas de retorno mais altas estão associadas a maiores riscos, ao passo que taxas de retorno menores associam-se com riscos mais baixos). Já Darlington *et. al.* (2001, p. 3) afirmam que “risco é a ameaça de que um evento ou uma ação afete adversamente a habilidade da organização em maximizar valor para os *stakeholders* e atingir seus objetivos e estratégias de negócios”, enquanto que Marshall (2002) diz que risco é o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras.

Ainda, segundo Marshall (2002), é importante saber diferenciar risco, de incerteza. Para o autor,

“[...] risco se aplica a resultados que, embora não certos, tenham probabilidades que possam ser estimadas pela experiência ou por dados estatísticos [...] a incerteza está presente quando o resultado não pode ser prevista, nem mesmo em um sentido probabilístico (p.27).”

Na atividade financeira, o risco pode ser considerado um elemento parte do negócio, e todas as instituições, no desempenhar de suas atividades, estão expostas a estes riscos, que devem ser controlados, para evitar que um desvio cause prejuízos catastróficos.

De acordo com Santomero (*apud* COIMBRA, 1997, p. 25-26), os riscos aos quais as instituições financeiras estão expostas, sob uma perspectiva gerencial, podem ser agrupados em três classes: a) riscos que podem ser eliminados ou evitados

³ O *Trade-off* representa um conflito de escolha, é uma decisão onde você precisa abrir mão de uma coisa em função de outra.

com o emprego de práticas de negócios; b) riscos que podem ser transferidos; e c) riscos que devem ser gerenciados de forma ativa.

As definições de riscos são relevantes, e podem ser agrupadas de formas diferentes pelos diversos autores que escrevem sobre o assunto. Numa divisão mais ampla, apresentada por Coimbra (2007), os riscos podem ser abordados em três categorias:

- a) Riscos estratégicos: são frutos de mudanças no cenário econômico ou político, e sofrem alta influência do cenário externo à instituição;
- b) Riscos financeiros: relacionam-se com possíveis perdas nos mercados financeiros, podendo ser divididos em riscos de crédito, liquidez, taxa de juros e mercado;
- c) Riscos operacionais: relacionam-se com os eventos de perda, provocadas por alguma falha de sistema ou de pessoas.

De forma prática, uma definição mais estrita pode ser encontrada no Relatório de Gerenciamento de Riscos do Banco do Brasil S.A. 2º Trimestre de 2011⁴, divulgado para seus investidores, que classifica os seguintes riscos da atividade bancária:

- a) Risco de Conjuntura: decorre da possibilidade de perdas decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do Brasil ou de outros países. Compreende os seguintes riscos:
 - Risco Estratégico – risco de perdas pelo insucesso das estratégias adotadas, levando-se em conta a dinâmica dos negócios e da concorrência, as alterações políticas no País e fora dele e as alterações na economia nacional e mundial;
 - Risco-País – entendido como a possibilidade de perdas associadas ao não cumprimento de obrigações financeiras nos termos pactuados por tomador ou contraparte localizada fora do País, em decorrência de ações realizadas pelo governo do país onde localizado o tomador ou contraparte, e o risco de transferência, entendido como a possibilida-

⁴ Disponível em:

<<http://www.bb.com.br/portallbb/page22,136,3604,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=28847&codigoRet=5494&bread=1&codigoNoticia=28847&codigoMenu=208>> Acesso em: 03/10/2011.

de de ocorrência de entraves na conversão cambial dos valores recebidos; e

- Risco Sistêmico – possibilidade de perdas em virtude de dificuldades financeiras de uma ou mais instituições que provoquem danos substanciais a outras, ou ruptura na condução operacional de normalidade do Sistema Financeiro Nacional.

b) Risco de Crédito: definido como a possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação. A definição de risco de crédito compreende, entre outros:

- Risco de crédito da contraparte, entendido como a possibilidade de não cumprimento, por determinada contraparte, de obrigações relativas à liquidação de operações que envolvam a negociação de ativos financeiros, incluindo aquelas relativas à liquidação de instrumentos financeiros derivativos;
- Risco país, entendido como a possibilidade de perdas associadas ao não cumprimento de obrigações financeiras nos termos pactuados por tomador ou contraparte localizada fora do País, em decorrência de ações realizadas pelo governo do país onde localizado o tomador ou contraparte, e o risco de transferência, entendido como a possibilidade de ocorrência de entraves na conversão cambial dos valores recebidos;
- A possibilidade de ocorrência de desembolsos para honrar avais, fianças, coobrigações, compromissos de crédito ou outras operações de natureza semelhante;
- A possibilidade de perdas associadas ao não cumprimento de obrigações financeiras nos termos pactuados por parte intermediadora ou conveniente de operações de crédito.

- c) Risco de Imagem: possibilidade de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao mercado ou às autoridades, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.
- d) Risco de Mercado: é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira. Inclui os riscos das operações sujeitas à variação cambial, das taxas de juros, dos preços de ações e dos preços de mercadorias (commodities).
- e) Risco Legal: pode ser definido como a possibilidade de perdas decorrentes de multas, penalidades ou indenizações, resultantes de ações de órgãos de supervisão e controle, bem como perdas decorrentes de decisão desfavorável em processos judiciais ou administrativos.
- f) Risco de Liquidez: é a ocorrência de desequilíbrios entre ativos negociáveis e passivos exigíveis - "descasamentos" entre pagamentos e recebimentos - que possam afetar a capacidade de pagamento da instituição, levando-se em consideração as diferentes moedas e prazos de liquidação de seus direitos e obrigações.
- g) Risco Operacional: possibilidade de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Esta definição inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão do descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

Na prática, a nomenclatura e agrupamento dos Riscos podem variar entre as instituições, mais a essência sempre é a mesma.

Os gestores das instituições financeiras precisam entender a importância do binômio risco – retorno em suas atividades: o administrador precisa definir, identificar, analisar e medir o risco e decidir qual deve ser o retorno relativo a um determinado risco.

Para que haja uma coerência entre as instituições financeiras, existem órgãos normativos que disciplinam suas atividades, como veremos no capítulo a seguir.

6. FORÇAS REGULATÓRIAS E SUPERVISÃO BANCÁRIA

A atuação dos órgãos reguladores influencia decisivamente a gestão de riscos, estabelecendo padrões mínimos, promovendo melhores definições de riscos, bem como estimulando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos modelos internos de riscos e processos dos bancos.

O *Bank for International Settlements* (BIS, Banco de Compensações Internacionais) é a mais antiga organização financeira internacional, fundado em 17 de maio de 1930 e tornou-se um importante órgão regulador internacional para a indústria financeira, onde aconselha precauções contra esquemas fraudulentos. O *BIS* tem a seguinte missão⁵:

- Promover a estabilidade financeira e monetária;
- Atuar como um fórum de discussão e cooperação entre os bancos centrais e a comunidade financeira;
- Atuar como um banco para os bancos centrais e organizações internacionais.

Ainda, em linhas gerais, prossegue sua missão por:

- Promover a discussão e facilitar a colaboração entre os bancos centrais;
- Apoiar o diálogo com outras autoridades que são responsáveis por promover a estabilidade financeira;
- Realizar pesquisas sobre questões políticas confrontando os bancos centrais e autoridades de supervisão financeira;
- Atuar como contraparte principal para os bancos centrais em suas transações financeiras;
- Servir como um agente ou fiduciário em conexão com operações financeiras internacionais.

O *BIS* não possui autoridade de supervisão supranacional formal; porém, formula padrões mínimos de supervisão e recomenda melhores práticas, na expectativa que as autoridades supervisoras nacionais implementem suas orientações de forma adaptada em seus países.

⁵ Adaptada do *site* <http://www.bis.org/about/index.htm?l=2>. Acesso em 10/10/2011.

No Brasil, a Lei 4595/64 designa o Banco Central do Brasil (BACEN – uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda) como supervisor do Sistema Financeiro Nacional (SFN). O BACEN tem por missão assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez do sistema financeiro nacional. É o órgão responsável por regulamentar e supervisionar todos os tipos de instituições financeiras que recebem depósitos, fazem intermediações e concedem créditos.

Assim, é de responsabilidade do BACEN normatizar e regulamentar a supervisão bancária no Brasil, adequando ao que é proposto nos Acordos de Basileia, assunto do capítulo seguinte.

7. ACORDOS DE BASILÉIA E ADEQUAÇÃO DE CAPITAL

A globalização das economias proporcionou dinamização ao setor financeiro e conseqüente sofisticação das atividades bancárias, que, cada vez mais, ficaram vulneráveis e exposta a eventos que poderiam interferir nos resultados. Neste contexto, é de extrema importância a necessidade de regulação e controle destas atividades, com fins de mitigar os efeitos destas intervenções e promover um ambiente de gestão eficiente. Neste cenário, começam-se estabelecer regras para uma gestão financeira eficiente em nível mundial.

O capital é um indicador importante da condição geral do banco, para os mercados financeiros, para os depositantes ou reguladores. Segundo Glantz (2007), a função protetora do capital ajuda a manter a solvência, sendo uma proteção para um banco ameaçado pelas perdas, para que possa continuar operando.

Ainda, de acordo com o mesmo autor,

O capital de um banco estimula a confiança e oferece proteção para as incertezas que vêm com grandes prejuízos, protegendo assim os depositantes contra falência. Os fundos de capital dão tempo para (1) recuperar, pois os prejuízos podem ser absorvidos através de futuros ganhos em vez de fundos de capital, (2) tornar as operações mais lentas sem perturbar outros negócios, e (3) garantir ao público que o banco está preparado para resistir às dificuldades (GLANTZ 2007, p. 330).

Em 1974, os responsáveis pela supervisão bancária nos países do G-10⁶ decidiram criar um Comitê para regulamentação bancária e práticas de supervisão, sediado no BIS, em Basiléia, na Suíça. A primeira reunião o Comitê de Basiléia ocorreu em fevereiro de 1975, porém, os resultados das reuniões só começaram a ser publicados a partir de 1981.

7.1 BASILÉIA I ⁷

Em 15 de julho de 1988 foi celebrado o Acordo de Basiléia, através do documento *“International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards”*

⁶ Organização internacional que hoje reúne representantes de onze economias desenvolvidas. O G-10 foi fundado em 1962 por representantes dos governos centrais de Bélgica, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Holanda e Reino Unido; e dos bancos centrais da Alemanha Ocidental e Suécia. Em 1964, a Suíça foi incorporada ao grupo, que manteve a denominação G-10.

⁷ Adaptado do relatório de Relação com Investidores do Banco do Brasil S.A. disponível em: http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,2549,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=8615&codigoMenu=208&codigoRet=6050&bread=4_1_1. Acesso em 10/10/2011.

(Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital), fundamentado na necessidade das instituições financeiras manterem capital suficiente para fazer frente ao nível de risco envolvido em suas atividades de negócios, com objetivos de reforçar a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional e minimizar as desigualdades competitivas entre os bancos internacionalmente ativos.

Segundo CARVALHO (2008, p. 01),

As medidas sugeridas no acordo foram implantadas nos países membros do Comitê em 1992, e no Brasil, o reflexo direto do Acordo de 1988 se deu com a publicação da Resolução nº 2.099 de 17/08/1994 pelo Banco Central do Brasil, em agosto de 1994. Essa Resolução estabeleceu que as instituições autorizadas a operar no mercado brasileiro deveriam constituir o Patrimônio Líquido Exigido (PLE) em um valor igual à no mínimo 8% de seus ativos ponderados por fatores de risco, idêntico ao preconizado pelo BIS. Em novembro de 1997 esse índice foi alterado para 11%, por meio da Circular BACEN nº 2.784, de 26/11/1997.

Em abril de 1993 o Comitê emitiu um conjunto de propostas para construir um modelo padrão para o risco de mercado, com o objetivo de capturar os riscos inerentes às operações advindas da crescente concorrência dentro dos mercados financeiros, ajustando as práticas de administração de risco às permanentes inovações financeiras, entre outras mudanças. Em abril de 1995 o Comitê fez nova proposta de alocação de capital para o risco de mercado e permitiu a utilização de modelos internos, sendo que sua descrição completa está no documento Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks de 1996. O desenho do chamado IMM – método interno de mensuração – encontra-se nesse documento.

O Acordo de Basiléia de 1988, conhecido também como Basiléia I ou Acordo de Capital, criou três conceitos:

7.1.1 Capital Regulatório

É o montante de capital próprio alocado para a cobertura de riscos, considerando os parâmetros definido pelo regulador (no Brasil, o BACEN). O conceito de capital de uma instituição financeira, neste acordo, era assim composto:

- Capital Nível 1 ou Principal: capital dos acionistas somados às reservas (lucros retidos);
- Capital Nível 2 ou Suplementar: outras reservas (reavaliação de ativos), provisões gerais, instrumentos híbridos de capital e dívida subordinada⁸.

⁸ Instrumentos híbridos de capital e dívida subordinada são produtos bancários que apresentam características tanto de dívida quanto de capital.

O Capital Nível 2 não podia exceder a 100% do Capital Nível 1, e as dívidas subordinadas estão limitadas a 50% do Capital Nível 1. Isso, pela necessidade de garantir que os riscos sejam cobertos principalmente pelo capital dos acionistas (Capital Nível 1).

7.1.2 Ativos Ponderados pelo Risco (APR)

É a exigência de capital, considerada a composição dos ativos da instituição e a natureza de suas operações fora do balanço, tais como derivativos e securitizações. A exposição a risco de crédito desses componentes é ponderada pelos diferentes pesos estabelecidos, considerando, principalmente, o perfil do tomador.

O quadro abaixo apresenta os pesos de risco de cada categoria de ativos – Fatores de Ponderação de Riscos, através dos quais obtém-se o valor dos APRs.

CATEGORIA DO ATIVO	PESOS DE RISCO
Caixa e Ouro	
Títulos do governo central ou do Banco Central do país em moeda local	0%
Títulos dos governos ou Banco Central de países da OECD ⁹	
Títulos de entidades do setor público	0, 10, 20 ou 50%
Títulos de bancos multilaterais de desenvolvimento	
Direitos de bancos incorporados na OECD	20%
Direitos de bancos fora da OECD de prazos menores que um ano	
Empréstimos imobiliários hipotecários	50%
Títulos do setor privado	
Títulos de governos fora da OECD	100%

Tabela 1. Categorias de ativo e pesos de risco. Adaptada de Banco do Brasil S.A.

Pode observar-se que, quanto maior for a exposição a riscos, maior será a exigência do nível de capitalização.

⁹ Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. É uma organização internacional de 34 países, fundada em 1948, que aceitam os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado. Os membros da OCDE são economias de alta renda com um alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e são considerados países desenvolvidos, exceto México, Chile e Turquia.

7.1.3 Índice Mínimo de Capital para Cobertura do Risco de Crédito (Índice de Basileia ou Razão BIS):

Para verificar se o capital próprio da instituição financeira está adequado para a cobertura do risco de crédito, o acordo de Basileia I criou um índice de solvência chamado **Razão BIS** ou **Cooke Ratio (K)**. Esse indicador foi definido como o quociente entre o capital regulatório e os ativos (dentro e fora do balanço) ponderados de risco, conforme representação a seguir:

$$K = \frac{[\text{Capital Nível 1} + \text{Capital Nível 2}]}{APR}$$

Se o valor de K for igual ou superior a 8%, o nível de capital do banco está adequado para a cobertura do risco de crédito. O supervisor de cada país tem a prerrogativa de definir percentual superior ao estipulado. No Brasil, este percentual é de 11%¹⁰, conforme definição do BACEN.

7.2 EMENDAS DE RISCOS DE MERCADO DE 1996.

A exigência de capital para suportar o risco de crédito foi visto como um grande avanço para a atividade bancária. No entanto, foi-se necessário aprimorar o Acordo de Basileia, e alguns ajustes foram elaborados, sendo, em 1996, publicado um adendo ao Basileia I, tendo como destaque os aspectos a seguir:

- Ampliação dos controles sobre riscos incorridos pelos bancos;
- Extensão dos requisitos para a definição do capital mínimo (ou regulatório), incorporando o risco de mercado;
- Possibilidade de mensuração de modelos internos na mensuração de riscos, desde que aprovados pelo regulador local;
- Criação do Capital Nível 3, correspondente aos títulos de dívida subordinada com maturidade abaixo de dois anos.

Em 16 de janeiro de 2001, o Comitê de Basileia lançou uma proposição para o Novo Acordo de Capital da Basileia, o qual, instituiu uma extensa agenda entre os

¹⁰ Passará a ser de 13% quando vigorar as novas regras do Basileia III, previstas para janeiro de 2013, conforme veremos a seguir.

supervisores para a transição entre os dois Acordos e a implementação de forma integral dos preceitos do Novo Acordo de capitais.

7.3 BASILÉIA II

Com a modernização dos processos e avanço da economia, deu-se a necessidade de desenvolver uma nova estrutura para fortalecer a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional (Carvalho, 2008). A revisão do Basileia I visava a adoção de práticas de administração de riscos mais sólidas, que não fosse sustentada simplesmente na determinação de capital.

Em junho de 2004 foi lançado um novo acordo de capital, conhecido como Basileia II, com a inclusão do Risco Operacional. Na reformulação, passou a ter os seguintes objetivos:

- Promover a estabilidade financeira;
- Fortalecer a estrutura de capitais das instituições;
- Favorecer a adoção das melhores práticas de gestão de riscos;
- Estimular maior transparência e disciplina de mercado.

A estrutura do Basileia II está apoiada em três pilares:

- Pilar I. Exigência de Capital Mínimo: abordagens de mensuração de riscos.
- Pilar II. Supervisão Bancária: avaliação de como os bancos estão adequados às necessidades de capital frente aos riscos incorridos;
- Pilar III. Disciplina de Mercado: divulgação de informações relevantes ao mercado.

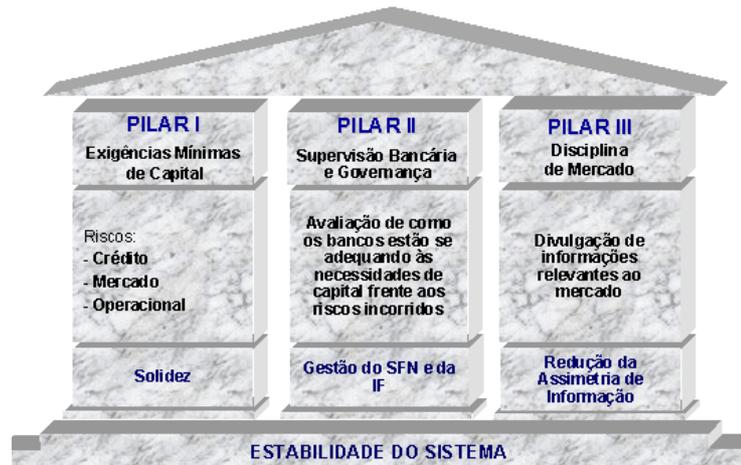


Figura 1. Estrutura do Acordo de Basiléia II. Banco do Brasil S.A.¹¹

O acordo Basiléia II propõe um enfoque mais flexível para a exigência de capital e abrangente com relação ao fortalecimento da supervisão bancária e ao estímulo para maior transparência na divulgação das informações ao mercado.

7.3.1 Pilar I: Exigência de Capital Mínimo

O Pilar I define o tratamento a ser dado para fins de determinação da exigência de capital frente aos riscos incorridos nas atividades desenvolvidas pelas instituições financeiras. Em relação ao Acordo de 1988, Basiléia II introduz a exigência de capital para risco operacional e aprimora a discussão acerca do risco de crédito. Também estimula a adoção de modelos proprietários para mensuração dos riscos (crédito, mercado e operacional), com graus diferenciados de complexidade, sujeitos à aprovação do regulador, e possibilidade de benefícios de redução de requerimento de capital por conta da adoção de abordagens internas.

Segundo Carvalho (2008), um ponto importante, destacado no Basiléia II, é maior importância dada às avaliações de riscos realizadas internamente pelas instituições (modelos internos), que incentiva uma prática de melhoria interna, onde a própria instituição pode buscar avanços para identificação, avaliação, mensuração, controle e mitigação dos riscos.

¹¹ Disponível em:

http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724&codigoMenu=0&codigoRet=5618&bread=9_1_4. Acesso em: 10/10/2011.

A figura abaixo representa as abordagens para o cálculo do capital mínimo, de acordo com Basileia II.



Figura 2. Alocação de Capital Mínimo Basileia II. Banco do Brasil S.A.¹²

7.3.2 Pilar II: Supervisão Bancária

O Pilar II reafirma e fortalece a participação e o papel do regulador no processo de supervisão bancária e de avaliação da governança de risco das instituições e como estas gerenciam o capital para fazer frente aos riscos incorridos. O objetivo do Pilar II é assegurar que o nível de capitalização do banco seja coerente com o seu perfil de risco.

7.3.3 Pilar III: Disciplina de Mercado

O Pilar III recomenda a criação de instrumentos e condições para reduzir o risco sistêmico gerado pela assimetria da informação, estimulando e favorecendo a disciplina de mercado e a transparência de informações sobre as práticas de gestão de riscos.

É na combinação desses três grandes elementos que se assenta toda a filosofia de Basileia II, que resumidamente, pode ser definida como a busca pelo aprimoramento das práticas de controle e gestão dos riscos.

¹² Disponível em:

http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724&codigoMenu=0&codigoRet=5618&bread=9_1_4. Acesso em: 10/10/2011.

7.4 BASILÉIA III

Em setembro de 2010 o Comitê de Basileia modificou as exigências de Capital para as instituições financeiras, ficando o novo documento conhecido como Basileia III, no qual, o maior destaque é a exigência de um novo colchão de liquidez para enfrentar os momentos mais difíceis. Agora, o índice de Basileia passa para 13% do Capital.

O BACEN publicou o Comunicado 20.615¹³ em 18/02/2011, que divulga orientações preliminares e cronograma relativos a implementação, no Brasil, da estrutura de capital, alavancagem e de requerimentos de liquidez, para adequar ao Basileia III. As principais definições e orientações deste normativo são:

Nova definição de Capital:

- O Capital Nível I será formado por duas parcelas: Capital Principal (Capital Social e Lucros Retidos) e o Capital Adicional (deverá ser composto por instrumentos híbridos de capital e dívidas autorizadas, que atendam aos requisitos de absorção de perdas durante o funcionamento da instituição, de subordinação, de perpetuidade e de não cumulatividade de dividendos;
- O Capital Nível II deverá ser composto por instrumentos híbridos de capital e dívida que não se qualifiquem para integrar o Capital Adicional, juntamente com instrumentos de dívida subordinada.

Ainda não está definida a data para vigor do novo índice BIS. A previsão é que seja a partir de janeiro 2013, até janeiro de 2015.

¹³ Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=111011733>. Acesso em 10/10/2011.

8. RISCOS OPERACIONAIS

Há várias definições para risco operacional na atividade bancária, e todas convergem para o tema central: falha de pessoas ou sistema.

Segundo a definição do BACEN, na Resolução 3.380¹⁴, de 29/06/2006,

Risco operacional é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos, incluindo 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.

Já Glantz (2007, p. 332) amplia os horizontes a respeito do risco operacional. Assim escreve:

Risco operacional são os riscos que resultam de perdas inesperadas tais como sistemas de informação inadequados, problemas operacionais, brechas nos controles internos, fraudes ou catástrofes imprevistas. Os riscos operacionais, com frequência, montam a 20% ou mais do risco total dos grandes bancos. Portanto, determinar o valor do capital com base no crédito e nos riscos do mercado, excluindo riscos operacionais, poderia facilmente subdeterminar as exigências do capital. O problema das exigências é complicado porque, embora o risco da operação seja considerado importante, os modelos para quantificar esses riscos não são usados em larga escala.

O risco operacional pode ser entendido como a forma mais perigosa do risco, pois ele pode ser responsável por numerosas falhas, que podem ser ocultadas ou encobertas, e nem sempre percebidas ou divulgadas.

8.1 FATORES DE RISCO OPERACIONAL

Este risco engloba quatro fatores: processos internos à organização, pessoas (fraudes, erro ou negligência, ausência de qualificação ou conduta antiética), tecnologia (falhas de *hardware*, *software*, instalações, sistemas de energia e comunicações) e eventos externos (ataques terroristas e fenômenos naturais).

Sobre os fatores de risco operacional, Gonçalves (2008, p. 29) considera:

O fator de risco **processos** considera a ocorrência de perdas por problemas ligados aos processos internos que constituem as atividades das instituições financeiras. Os principais componentes desse fator de risco são modelagem (processos internos modelados incorretamente) conformação com a legislação (processos internos não-conformes com a legislação atual do sistema financeiro);

¹⁴ Resolução 3380, art. 2º, disponível em anexo.

O fator de risco **pessoas** está ligado a falhas nas decisões, nos projetos, nos processos e nos controles causadas por competência, informação e habilitação física ou emocional insuficientes no trabalhador. São componentes desse fator de risco: habilidade específica (conhecimento adquirido, experiência, competência), desempenho (honestidade, comportamento ético) e ambiente de trabalho (cultura organizacional, motivação);

O fator de risco **sistemas** está ligado à tecnologia existente na instituição. Como componentes desse fator de risco, destacam-se estrutura tecnológica e a falha tecnológica. A estrutura tecnológica refere-se à capacidade de desempenho dos sistemas, inclusive a estrutura de rede de comunicação entre os sistemas utilizados pela instituição. Além disso, esse componente diz respeito à performance dos equipamentos de *hardware* e sistemas de *software* existentes na organização. A falha tecnológica refere-se a indisponibilidades e falhas de sistemas modelados incorretamente;

O fator de risco **eventos externos** pode ser dividido em três componentes principais: força maior, quando as perdas sofridas pela instituição são decorrentes, por exemplo, de enchentes, terremotos ou outros desastres naturais; ambiente externo, quando as perdas são ocasionadas por degradação do meio-ambiente, alterações no ambiente econômico, político e social; e agente externo, quando as perdas são frutos de atos praticados por agentes externos à organização, como clientes, fornecedores e concorrentes.

8.2 EVENTOS DE RISCO OPERACIONAL

Ainda, a Resolução 3.380 do BACEN classifica os seguintes eventos como risco operacional:

1. Fraudes internas: perdas decorrentes de atos com a intenção de fraudar, de apropriar-se indevidamente de propriedade ou de tirar vantagem de regulamentos, políticas ou normas da organização;
2. Fraudes externas: perdas decorrentes de atos com a intenção de fraudar, de apropriar-se indevidamente de propriedade ou de tirar vantagens da lei, por terceiros;
3. Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho: perdas resultantes de atos inconsistentes com a ocupação, a saúde, as leis ou as convenções de segurança dos empregados, bem como o pagamento de queixas decorrentes de danos pessoais, trabalhistas ou eventos discriminatórios no ambiente de trabalho;
4. Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços: perdas resultantes de falhas não-intencionais ou negligentes no cumprimento das obrigações profissionais com clientes ou no desenvolvimento de um produto;

5. Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição: perdas resultantes de danos aos ativos fixos, em razão de desastres naturais ou outros eventos;
6. Aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição: falhas resultantes da interrupção dos negócios por falhas nos sistemas e outros eventos;
7. Falhas em sistemas de tecnologia da informação: perdas resultantes da interrupção ou da má performance dos negócios, causadas por falhas em sistemas;
8. Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição: perdas resultantes de falhas na execução ou no gerenciamento das atividades do processo, em virtude da má performance ou do relacionamento com contrapartes de negócio, fornecedores e outros.

A figura abaixo apresenta uma relação dos fatores com os eventos de risco operacional:

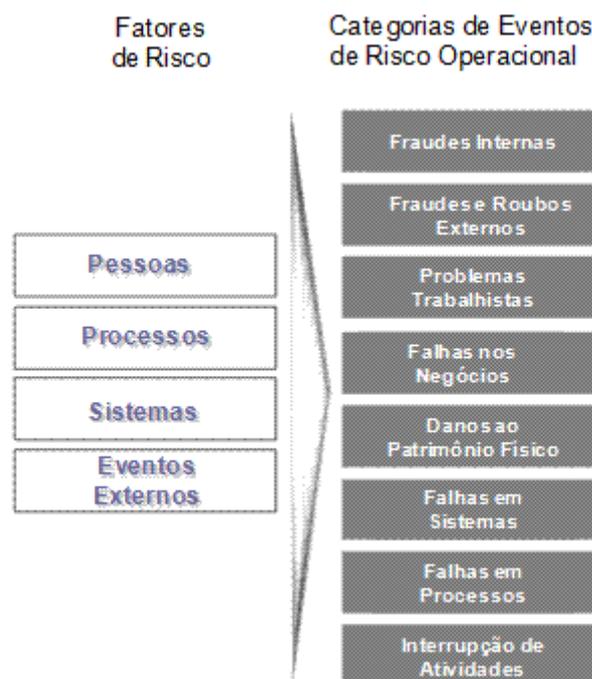


Figura 3. Fatores e eventos de risco operacional. Banco do Brasil S.A.¹⁵

¹⁵ Disponível em:

http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724&codigoMenu=0&codigoRet=5618&bread=9_1_4. Acesso em: 10/10/2011.

Os quadros a seguir exemplificam a relação dos fatores com os eventos de risco operacional, que nos auxiliam num melhor entendimento desta correlação.

FATOR DE RISCO: PROCESSOS		
EVENTOS OU SUB-RISCOS	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Modelagem	Decorrente de concepção inadequada dos produtos e serviços bancários. Também pode ser representado pela utilização ou interpretação incorreta de modelos e dados.	Falha na definição de mercados; Utilização de modelos matemáticos inadequados; Falha na segmentação de clientes.
Regulamentação	Decorrente de perdas por alterações indevidas ou inexistência de normas para controles internos, além de práticas incompatíveis com leis e regulamentos externos.	Falta de definição de procedimento; Falta de segregação de tarefas de controle; Inobservância dos limites e normas operacionais definidos pelo BACEN.
Transação	Origina-se quando uma transação é executada com erros.	Registro incorreto de uma transação de SWAP; Liquidação de operação com divergência de saldo; Documentação incompleta ou incorreta para formalização de contrato.
Controle	Originado pela fragilidade no processo de controle das operações e por problemas com informações disponíveis imprecisas.	Aumento repentino do volume de operações sem o devido controle do <i>back-office</i> ; Falhas nos informes às entidades reguladoras; Falta de conciliação contábil.

Tabela 2. Subclassificação do risco de processos. Adaptada de TRAPP, 2004.

FATOR DE RISCO: PESSOAS		
EVENTOS OU SUB-RISCOS	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Fraude	Decorrente de comportamentos fraudulentos, com a intenção de falsificar, subtrair propriedade alheia ou de infringir regras, leis ou políticas internas e externas.	Desvio de dinheiro de agência bancária; Violação de sigilo bancário; Abertura fraudulenta de conta bancária.
Erro não intencional	Originado por equívoco, omissão, distração ou negligência de funcionário.	Valores incorretos repassados a clientes por distração; Mau atendimento a correntista; Informações repassadas de forma errônea.
Qualificação	Risco de perda em função do desempenho de tarefas ou funções sem a devida qualificação profissional.	Iniciar operações com determinado produto sem conhecimento de suas necessidades legais; Fazer uso de <i>hedge</i> sem conhecimento da operação; Desempenhar atividades de <i>back-office</i> e <i>front-office</i> sem prévio preparo.
Conduta antiética	Perda por falta de cumprimento dos padrões e comportamentos éticos estabelecidos.	Aceitação de gratificação para concessão de crédito a clientes; Utilização indevida de informações confidenciais de clientes;

Tabela 3. Subclassificação do risco de pessoas. Adaptada de TRAPP, 2004.

FATOR DE RISCO: SISTEMAS		
EVENTOS OU SUB-RISCOS	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Overload	Decorrente de sobrecargas nos sistemas elétrico, de processamento de dados, telefônico, entre outros.	Linhas telefônicas sempre ocupadas; Sistemas inoperantes nas agências bancárias por acúmulo de informações; Sistemas inoperantes devido a falha interna na rede elétrica.
Falha de equipamento	Representado por falhas em equipamentos de processamento e transmissão de dados, comunicação, segurança, entre outros. Também pode ser motivado pela não substituição freqüente dos equipamentos antigos.	Danos ao disco rígido, impossibilitando leituras e gravação de dados; Equipamentos inoperantes devido a falta de memória RAM para processamento; Servidores de rede contaminados por vírus.
Software	Causados por erros de programação, utilização inadequada de <i>softwares</i> , interligação de sistemas, obsolescências.	Utilização de versão antiga de <i>software</i> , prejudicando a performance; Impossibilidade de interligação de sistemas por <i>softwares</i> incompatíveis.

Tabela 4. Subclassificação do risco de sistemas. Adaptada de TRAPP, 2004.

FATOR DE RISCO: EVENTOS EXTERNOS		
EVENTOS OU SUB-RISCOS	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Força maior	Decorrente de catástrofes naturais ou outros eventos que não podem ser evitados.	Enchentes; Terremotos; Maremotos.
Ambiente externo	Decorrente de degradação do meio-ambiente, alterações no ambiente econômico, político e social	Incêndios florestais que podem queimar uma agência bancária; Flutuação cambial; Instabilidade política por troca de governantes.
Agente externo	Decorrente de atos praticados por agentes externos à organização.	Fraudes realizadas por clientes ou terceiros (fraude eletrônica, clonagem de cheques); Produto entregue de má qualidade, que possa danificar equipamentos ou instalações;

Tabela 5. Subclassificação do risco de eventos externos. Elaborada pelo autor.

8.3 BOAS PRÁTICAS PARA O GERENCIAMENTO E MITIGAÇÃO DO RISCO OPERACIONAL

O Grupo de Gestão de Risco do Comitê de Basileia de Supervisão Bancária elaborou um trabalho com o objetivo de delinear um conjunto de princípios que fornecem um quadro para a gestão eficaz e supervisão do risco operacional, para ser

utilizado pelos bancos e autoridades supervisoras na avaliação de políticas de gestão de risco operacional e práticas desenvolvidas. O Comitê reconhece que a abordagem exata para a gestão de risco operacional escolhido por um banco individual dependerá de uma série de fatores, considerando a dimensão, sofisticação, natureza e complexidade de suas atividades. Contudo, estratégias claras, fiscalização adequada, cultura de risco operacional e de controle interno, relatórios eficazes e planos de contingência são elementos cruciais de uma estrutura de gerenciamento de risco operacional eficaz para bancos de qualquer tamanho e escopo¹⁶.

O relatório “*Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*”¹⁷ é composto de dez princípios, dos quais oito orientam as instituições financeiras a desenvolverem uma estrutura adequada de gestão de risco operacional e dois são voltados a orientação aos órgãos supervisores.

Em março de 2006, um grupo de trabalho patrocinado pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) desenvolveu uma análise do documento, que foi traduzido como “Melhores Práticas de Gestão do Risco Operacional”¹⁸.

O trabalho apresenta dezenove melhores práticas aplicadas à realidade brasileira, para o desenvolvimento de um ambiente adequado de gestão de risco operacional, as quais transcrevemos a seguir:

DESENVOLVIMENTO DE UM AMBIENTE ADEQUADO DE GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

a) Papéis e Responsabilidades:

MP1. A alta administração deve estar atenta ao risco operacional da instituição financeira, como uma categoria distinta de risco a ser gerenciada.

MP2. A alta administração deve aprovar uma estrutura de gestão do risco operacional para toda a instituição, provendo-a com recursos adequados.

MP3. A alta administração deve revisar periodicamente a estrutura de gestão do risco operacional, adequando-a quando necessário.

MP4. A alta gerência deve ser responsável pela implementação da estrutura de gerenciamento do risco operacional aprovada pela alta administração em toda a instituição.

MP5. Todos os níveis hierárquicos devem entender suas responsabilidades com relação à gestão do risco operacional em suas atividades.

b) Estruturação:

MP6. A estrutura de risco operacional deve ser responsável por desenvolver políticas, processos e procedimentos para a gestão do risco operacional. Todos os produtos, atividades, processos e sistemas considerados relevantes para a instituição financeira devem ser contemplados.

MP7. A estrutura de risco operacional deve estabelecer os princípios corporativos de como este deve ser identificado, mensurado, avaliado, monitora-

¹⁶ Adaptado de: <http://www.bis.org/publ/bcbs96.htm>. Acesso em 10/10/2011.

¹⁷ Disponível em: <http://www.bis.org/publ/bcbs91.pdf>. Acesso em 10/10/2011.

¹⁸ Disponível em:

http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/GTMP_documento_finalago2006.pdf. Acesso em 10/10/2011.

do e gerenciado, definindo claramente papéis e responsabilidades para toda a instituição.

MP8. Esta estrutura deve adotar e difundir uma única definição de risco operacional, válida para toda a instituição.

c) Validação:

MP9. A estrutura de gestão do Risco Operacional da instituição financeira deve estar sujeita a uma efetiva e abrangente auditoria interna.

MP10. A auditoria interna deve ser independente e composta por pessoas treinadas.

MP11. A função de auditoria interna não deve ser diretamente responsável pelo gerenciamento do risco operacional.

GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL

a) Identificação e Avaliação:

MP12. A instituição financeira deve identificar e avaliar o risco operacional inerente aos produtos, serviços, processos e sistemas considerados relevantes.

MP13. A instituição financeira deve assegurar que novos produtos, serviços, processos e sistemas, antes de serem lançados ou implementados, tenham os seus riscos operacionais identificados e avaliados.

b) Monitoramento e Reporte:

MP14. A instituição financeira deve implementar um processo para monitorar regularmente o perfil do risco operacional e a exposição às perdas.

MP15. A alta administração e a alta gerência devem receber regularmente informações que permitam o gerenciamento pró-ativo dos riscos operacionais. Estes reportes devem conter informações por unidade, bem como resultados corporativos.

c) Avaliação de exposição e revisão de controles

MP16. A instituição financeira deve ter políticas, processos e procedimentos para controlar e minimizar a exposição aos riscos operacionais relevantes.

MP17. A instituição financeira deve revisar periodicamente sua exposição ao risco, revendo seus controles e ajustando-os de acordo com suas estratégias e seu apetite ao risco.

d) Plano de contingência e continuidade de negócios

MP18. A instituição financeira deve possuir planos de contingência e de continuidade de negócios para garantir sua capacidade de operar e minimizar suas perdas na eventualidade de interrupções drásticas de suas atividades.

TRANSPARÊNCIA

a) Importância da divulgação ao mercado

MP19. A instituição financeira deve fornecer informações suficientes para permitir aos participantes do mercado avaliarem sua metodologia de gestão do risco operacional.

Este trabalho conclui que o risco operacional está presente nas atividades bancárias e pode trazer conseqüências negativas graves, relacionadas às perdas decorrentes de causas diversas. Identificar qual exposição ao risco e determinar, em que nível esta é tolerada na condução dos negócios, é componente importante na cultura de gestão de riscos da instituição. Essa escolha deverá variar ao longo do tempo, refletindo o ambiente de negócios, o comportamento da concorrência, necessidades dos clientes e as expectativas de resultado (p. 24).

8.4 FASES DO GERENCIAMENTO DO RISCO OPERACIONAL

O risco está presente em todas as atividades de uma instituição financeira. A gestão do risco operacional é importante para a instituição, pois é um risco que de certa forma é controlável. Marshall (2002, p. 121) afirma que “enquanto os riscos de mercado e de crédito são em grande parte incontroláveis, muitos riscos operacionais são controláveis e, assim, devem ser gerenciados se a empresa não deseja se colocar em uma posição de desvantagem competitiva.”

A Resolução 3.380 do BACEN definiu como deve ser o gerenciamento do risco operacional, estabelecendo as seguintes fases, que são interligadas, interdependentes, dinâmicas e revelam a complexidade da gestão de riscos.



8.4.1 Identificação

A identificação das falhas, deficiência ou inadequações de processos internos, pessoas e sistemas, é o início da gestão do risco operacional, e só é possível com a adoção de práticas que possibilitem o diagnóstico das ocorrências e o levantamento das causas que podem levar a instituição a não atingir um ou mais de seus objetivos e incorrer em perdas operacionais.

Para que isso ocorra, é necessário o desenvolvimento de metodologias para análises dos processos e que possa detectar as fragilidades da instituição.

Um das principais ferramentas utilizadas são os Indicadores Chave de Risco (ICR), que consideram a oscilação de uma ou mais variáveis de um processo operacional, frente a um comportamento esperado, pré-determinado. A exposição ao risco será indicada através da intensidade da e freqüência das oscilações.

8.4.2 Avaliação e Mensuração

Após identificadas as fragilidades às quais a instituição está exposta, são avaliados os impactos que essas fragilidades, eventos e processos causam na instituição.

As instituições financeiras tem buscado adaptar, implementar e desenvolver modelos de mensuração que atendam suas necessidades, face aos desafios encontrados dentro da realidade de cada uma.

Marshall (2002) diz que não se pode gerir aquilo que não se pode medir. E ainda que, a avaliação de riscos eficaz sempre precede a gestão eficaz.

Em conjunto com a avaliação e mensuração do risco é necessária a mensuração do capital mínimo exigido para a cobertura do risco operacional.

Como já citado no capítulo anterior, as abordagens para mensuração do risco operacional, propostas por Basileia II, são: indicador básico, padronizada, padronizada alternativa, padronizada alternativa simplificada e avançada. As quatro primeiras são abordagens definidas pelo regulador e são caracterizadas como sintéticas, pois a exigência do capital mínimo é estimada com base em dados agregados, sem que haja identificação dos eventos de perdas de forma individualizada, bem como de suas causas. Já a abordagem avançada proporciona maior conhecimento do perfil de risco e maior adequação à qualidade dos controles da instituição, baseado na sua realidade. Desta forma, esta abordagem tem um caráter mais analítico.

As metodologias de mensuração apresentadas a seguir são adaptadas de Banco do Brasil S.A., 2009.

Indicador Básico: o cálculo é realizado pela multiplicação da média do resultado bruto, nos últimos três anos, por um fator *alfa* (α), definido pelo BIS em 15%, e adotado pelo BACEN.

⇒ Considerando que a média de resultados de um banco seja \$100, por este método, o capital mínimo exigido para suportar o risco operacional seria \$15.

⇒ Alocação de capital = \$100 x 15% = \$15

Esta abordagem pode gerar necessidade de maior capital mínimo do que as outras abordagens, porém não gera custos adicionais para implementação com estrutura material, humana e de sistemas para seu desenvolvimento.

Abordagem Padronizada: o cálculo é realizado considerando a média do resultado bruto nos últimos três anos, por linha de negócios (conforme tabela 6), e aplicado um fator *beta* (β) sobre essa média.

A exigência de capital para suportar o risco operacional é o somatório de capitais exigidos para cada uma das oito linhas de negócios, conforme demonstra a tabela a seguir.

LINHA DE NEGÓCIO	COMPONENTES	ATIVIDADES	RESULTADO BRUTO	β	ALOCAÇÃO DE CAPITAL
Finanças Corporativas	Aquisições, fusões, privatizações e reestruturações	Aconselhamento e colocação de papéis	1	18%	0,18
Negociação e Vendas	Resultados de títulos e valores mobiliários, <i>commodities</i> , ações e derivativos	Corretagem de atacado e posicionamento de mercado	5	18%	0,90
Pagamentos e Liquidações	Pagamento e liquidação para terceiros	Processamento de documentos	5	18%	0,90
Banco Comercial	Banco comercial	Empréstimos para médias e pequenas empresas	35	15%	5,25
Serviços de Agente Financeiro	Custódia, agentes de custódia e <i>trusts</i>	Custódia de papéis	0,5	15%	0,08
Banco de Varejo	Varejo, cartões de crédito e <i>private banking</i>	Venda de produtos e serviços bancários diversos para pessoas físicas e pequenas e médias empresas	46,5	12%	5,58
Administração de Ativos	Fundos discricionários e não discricionários	Administração de recursos de terceiros	6	12%	0,72
Corretagem de Varejo	Corretagem de ações, de títulos e valores mobiliários e de mercadorias	Corretagem de valores para o varejo	1	12%	0,12
TOTAL			\$100		\$13,73

Tabela 6. Simulação de exigência de capital na Abordagem Padronizada. Elaborada pelo autor, adaptado de Banco do Brasil S.A. 2009, p. 32-33.

⇒ Considerando que a média de resultados de um banco seja \$100, por este método, o capital mínimo exigido para suportar o risco operacional seria \$13,73.

Comparando com o modelo indicador básico, nota-se que há uma queda no capital mínimo exigido pela abordagem padronizada.

Abordagem Padronizada Alternativa: diferencia-se da Abordagem Padronizada com alteração nas linhas de negócios Comercial e Varejo. Em ambientes de instabilidades de taxas, a Abordagem Padronizada Alternativa ajusta a exigência de capital para estas linhas, que são mais sensíveis às taxas de juros, e por isso podem levar a uma distorção dos resultados nestas condições.

Ao invés da utilização da média do resultado bruto dos últimos três anos para estas duas linhas, é utilizada a média de saldo em empréstimos e adiantamentos, multiplicada por um fator “*m*”, igual a 0,035, e pelo respectivo fator β . Para as demais linhas, não há alteração em relação à Abordagem Padronizada.

LINHA DE NEGÓCIO	RESULTADO BRUTO	β	MÉDIA	M	ALOCAÇÃO DE CAPITAL
Finanças Corporativas	1	18%			0,18
Negociação e Vendas	5	18%			0,90
Pagamentos e Liquidações	5	18%			0,90
Banco Comercial		15%	200	3,5%	1,05
Serviços de Agente Financeiro	0,5	15%			0,08
Banco de Varejo		12%	300	3,5%	1,26
Administração de Ativos	6	12%			0,72
Corretagem de Varejo	1	12%			0,12
TOTAL					\$5,21

Tabela 7. Abordagem Padronizada Alternativa. Adaptada de Banco do Brasil S.A. 2009, p. 34.

⇒ Considerando o resultado bruto acumulado e a utilização da média de saldos, relacionada ao fator “ m ”, o capital mínimo exigido passa a ser \$5,21.

Nota-se que o modelo de Abordagem Padronizada Alternativa proporciona expressiva economia de capital alocado.

Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada: diferencia-se da Abordagem Padronizada Alternativa pela possibilidade de agrupamento das linhas de negócios Varejo e Comercial, com a aplicação de um β de 15%, e as demais linhas de negócio multiplicam-se por um β de 18%. Esse modelo de abordagem exige maior capital, e somente será utilizada pelas instituições que não alcançarem o desdobramento exigido na abordagem Padronizada Alternativa. A tabela 8 apresenta a simulação da exigência de capital, seguindo modelo desta abordagem.

LINHA DE NEGÓCIO	RESULTADO BRUTO	β	MÉDIA	M	ALOCAÇÃO DE CAPITAL
Banco Comercial		15%	200	3,5%	
Banco de Varejo		15%	300	3,5%	2,63
Demais Linhas de Negócios	18,5	18%			3,33
TOTAL					\$5,96

Tabela 8. Abordagem Padronizada Alternativa Simplificada. Adaptada de Banco do Brasil S.A. 2009, p. 35

⇒ Considerando o resultado bruto acumulado e a utilização da média de saldos, relacionada ao fator “*m*”, o capital mínimo exigido passa a ser \$5,96, maior que o modelo anterior.

Abordagem Avançada: este modelo presume uma alocação de capital mínimo menor que os propostos nos modelos anteriormente apresentados, porém sua utilização exigirá maiores investimentos na estrutura organizacional e nos processos internos dos bancos. As instituições que optarem por este modelo de abordagem deverão desenvolver seus próprios modelos internos de mensuração do capital mínimo. Este modelo de Abordagem Avançada é sujeito à aprovação do regulador, e, de acordo com o Comunicado BACEN 16.137, de 28/09/2007, deverá ser iniciado em 2011, com previsão para implementação em 2013.

8.4.3 Mitigação

De posse dos dados obtidos com a avaliação e mensuração do riscos operacionais, a instituição deverá decidir qual a melhor alternativa de prática de ações, considerando a relação custo-benefício.

A instituição pode optar pela absorção das conseqüências do risco, pelo repasse à empresas dedicada à atividade de gestão de riscos (terceirização para seguradora ou comercializadora) ou elaborar planos de ação para mitigação do risco operacional em suas atividades.

A mitigação dos riscos é a redução ou adequação dos riscos a níveis aceitáveis pelas instituições. A mitigação não visa eliminar o fato gerador do risco, mas sim evitar ou reduzir as conseqüências do risco para a instituição, por meio de ações intensivas de correção e/ou controle.

O processo de mitigação dos riscos tem um custo para sua aplicação, que pode ser para o desenvolvimento de sistemas, a absorção do próprio risco pela instituição financeira, ou o repasse desse risco através de cobertura por seguradoras ou empresas que prestam serviços para gestão de riscos financeiros.

A eliminação completa do risco operacional é impossível para as instituições financeiras, ao passo que estas precisam constantemente desenvolver atividades de controle, para a mitigação deste risco.

8.4.4 Controle

As atividades de controle do risco operacional devem ocorrer em todos os níveis da organização e em todas as funções, e fazer parte da cultura organizacional da instituição.

Estas atividades de aprovação, autorizações, verificações, reconciliações, análises de desempenho operacional, segurança dos ativos e segregação de funções podem estar associadas aos responsáveis pelos “Controles Internos¹⁹” já existentes nas instituições financeiras.

8.4.5 Monitoramento

O monitoramento é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo. Sua realização se dá através de acompanhamento contínuo das atividades e por avaliações pontuais, como auto-avaliação, revisões, *compliance* e auditoria interna. A função do monitoramento é verificar se os controles estão adequados e efetivos.

Controles adequados são aqueles que seus elementos (ambiente, avaliação de riscos, atividade de controle, informação, comunicação e monitoramento) estão presentes e funcionando conforme planejado.

Controles efetivos ocorrem quando a alta administração tem uma razoável certeza de que o grau de atingimento dos objetivos operacionais propostos está alcançado, de que as informações fornecidas pelos relatórios e sistemas corporativos são confiáveis, e que as leis, regulamentos e normas pertinentes estão sendo cumpridas.

¹⁹ De acordo com o COSO – *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras), uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros [...], Controle Interno é um processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, na eficiência e efetividade operacional, confiança nos registros contábeis e financeiros e conformidade com leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação (*compliance*).

9. EVENTOS DE PERDAS ASSOCIADAS AO RISCO OPERACIONAL

A história dos bancos no mundo está repleta de colapsos e eventos de perdas associadas ao risco operacional, que trouxeram conseqüências amargas para seus poupadores e para a sociedade, dentre as quais destacamos alguns casos de maior relevância e repercussão²⁰:

- **Société Générale:** o *trader* (operador de mercado) *Jerôme Kerviel*, em janeiro de 2008, foi acusado de cometer uma fraude que gerou prejuízo à instituição entre 6 a 7 bilhões de dólares. Durante 12 meses ele enganou os sistemas de segurança de uma maneira muito simples: para cada ordem de compra verdadeira, ele emitia uma ordem de venda fictícia. Os controles do banco viam somente o líquido destas operações. Com esse esquema, *Jerôme* acumulou posições especulativas que superaram 50 bilhões de euros. Sua motivação era melhorar seu desempenho aos olhos da chefia e ganhar bônus expressivos. O *Société Générale* é um dos maiores bancos europeus. Este fato é considerado a maior fraude do sistema bancário internacional.
- **Barings Bank:** o tradicional banco inglês, com 233 anos de história e então mais antigo banco de investimentos do país, em 1995, foi “quebrado” pela ação de um único operador de derivativos²¹, o britânico *Nicholas Leeson*. De início, *Leeson* ganhava prestígios graças ao bom desempenho que auferia com operações especulativas na filial do banco em Cingapura. Porém, para impulsionar os seus ganhos, o operador criou contas fantasmas para ocultar os prejuízos. *Leeson* foi desmascarado quando apostou em uma alta dos índices da bolsa do Japão e fez uma grande operação para tentar cobrir os prejuízos já acumulados. Naqueles dias, o país foi atingido por um grande terremoto e o pregão despencou. Os prejuízos atingiram a ordem de 1,3 bilhão de dólares, dívida que a instituição na conseguiu administrar e foi à falência, sendo arrematado pelo banco holandês *ING* pela sim-

²⁰ Adaptado da Revista VEJA. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/conheca-outras-grandes-fraudes-de-bancos-da-historia> e <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/fraude-no-ubs-provoca-prejuizo-bilionario>. acesso em 12/10/2011.

²¹ Derivativo é um instrumento financeiro cujo valor deriva de outro ativo, que pode ser um bem na forma financeira ou real.

bólica quantia de 1 libra. Este fato foi um dos primeiros casos relacionados a perdas por risco operacional na história internacional.

- **UBS:** em um caso mais atual, o banco suíço informou em setembro deste ano que operações não autorizadas no mercado de derivativos, com envolvimento do operador de mercado *Kweku Adoboli*, geraram prejuízos na ordem de 2 bilhões de dólares para a instituição.
- **Panamericano:** o Banco Panamericano foi dilacerado por fraudes na venda de carteiras de crédito. O fato veio à tona ao final de 2010 e é um dos primeiros casos – senão o primeiro – de eventos de grande porte associados a perdas por risco operacional no Brasil. De acordo com o noticiado, os administradores do banco inflavam seus balanços por meio de fraudes nos registros de carteiras de créditos, contabilizando carteiras que já haviam sido vendidas a outras instituições como parte do patrimônio, o que não percebido por auditoria e órgãos reguladores. O resultado foi um rombo de 4,3 bilhões de Reais, que “quebrou” o banco, que foi adquirido pelo BTG Pactual, por 450 milhões de Reais.

Como pode-se observar, os problemas que geraram perdas para estes bancos estão relacionadas a mudanças abrupta das condições de mercado (fator externo) e à inexistência de controles internos (pessoas, processos e sistemas) como: segregação de funções, dupla conferência, conciliações contábeis e controles automatizados, entre outros.

No Caso do Banco Panamericano, é um tanto quanto mais complexo, porque não foi pela ação de um operador específico. Os balanços foram fraudados por um longo tempo, e até mesmo quando a Caixa Econômica Federal, em dezembro de 2009 adquiriu 35,54% do Capital total do banco, ao valor de 739 milhões de Reais, as fraudes não foram percebidas pelos auditores que certamente analisaram os números da instituição.

10. CONCLUSÃO

O risco operacional, assim como os demais riscos, sempre estarão presentes na atividade bancária, sendo impossível neutralizá-lo. As posições sugeridas pelos “Acordos de Basileia” e normatizadas pelo Banco Central do Brasil são fundamentais para o controle destes riscos, e proporcionam parâmetros para a mitigação dos mesmos.

O objetivo principal dos bancos é multiplicar o capital de seus investidores, e lucrar com esta atividade. Boas práticas de gerenciamento dos riscos operacionais são medidas que visam preservar este capital, com a minimização dos impactos gerados, e assim garantir que as receitas não sejam diminuídas por fatores que são passíveis de controle.

O risco operacional sempre estará associado a falhas de pessoas ou sistemas, a processos ou eventos externos à organização, e que podem ser gerenciados se, devidamente forem identificados, avaliados e mensurados, seguido da aplicação de ações para a mitigação e o controle e realizado um eficaz monitoramento dos processos. Estas ações diminuirão a exposição da organização a eventos de perda associadas ao risco operacional e preservarão seu capital, bem como a imagem da sua administração perante os investidores e a opinião pública.

Foram apresentados os riscos inerentes à atividade bancária, e identificou-se dentre eles, os riscos operacionais, destacando os fatores geradores e eventos destes riscos no processo cotidiano dos bancos, pautado na premissa de que, como já mencionado, o risco faz parte da atividade bancária, e nunca será eliminado.

Os textos foram construídos com base nos normativos brasileiros e revisões bibliográficas que discorrem sobre os riscos operacionais e apresentados de uma forma simples, para que proporcione ao leitor, mesmo que leigo, um bom entendimento do assunto, contribuindo, assim, para a disseminação do conhecimento da gestão dos riscos operacionais nas instituições financeiras.

Conclui-se que a gestão dos riscos operacionais é fundamental para que estes sejam mitigados, tenham seus impactos negativos diminuídos e reflitam da forma mais branda nos resultados da organização.

11. REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução 3380**. 26/06/2006. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=106196825>>. Acesso em: 01/05/2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Supervisão SFN**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SUPERVISAOSFN>>. Acesso em: 01/05/2011.

BANCO DO BRASIL S.A. **Relatório de Gerenciamento de Riscos**. 2º trimestre 2011. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page22,136,3604,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=28847&codigoRet=5494&bread=1&codigoNoticia=28847&codigoMenu=208>> Acesso em: 03/10/2011.

_____. **Controles internos e compliance**. Programa de certificação interna de conhecimento. 2009. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/22677765/Apostila-Controles-Internos-Abr-2009>. Acesso em: 02/10/2011.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **About BIS**. Disponível em: <<http://www.bis.org/about/history.htm>>. Acesso em: 01/05/2011.

CARVALHO, Dermeval Bicalho; Gustavo Martins dos Santos. **Os acordos de Basileia - um roteiro para implementação nas instituições financeiras**. Artigo eletrônico da FEBRABAN. 08/09/2008. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=155&id_pagina=86&palavra=>>. Acesso em: 01/05/2011.

CHEROBIM, Ana Paula M. S. e AÇVES, Carlos André de M. **INVESTIGAÇÃO SOBRE EVIDENCIAÇÃO DO RISCO OPERACIONAL: ESTUDO MULTICASO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS**. 2006. Artigo Eletrônico. Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS. Disponível em: http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/Publicacoes/basevol3n2/art04_base_alves.pdf. Acesso: 17/10/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. Ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 3. Impressão.

COIMBRA, Fábio. **Riscos operacionais**: estrutura para gestão em bancos. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

GLANTS, Morton. **Gerenciamento de riscos bancários**: introdução a uma ampla engenharia de crédito; tradução: Alessandra Mussi Araújo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GOMES, J. S; AMAT, J. M. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, Álvaro Henrique Mendes. **Gerenciamento do risco operacional e melhoria dos processos de tesouraria de uma instituição financeira**. Monografia. 2008. Escola Politécnica da USP. Disponível em: <http://www.pro.poli.usp.br/publicacoes/trabalhos-de-formatura/gerenciamento-do-risco-operacional-e-melhoria-dos-processos-de-tesouraria-de-uma-instituicao-financeira>, acesso em 10/10/2011.

MARSHALL, Cristopher. **Medindo e regenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MATTOS, A. M.; SOARES, M. F.; FRAGA, T. M. A. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. 2007.

TRAPP, A. C. G. **Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil**: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. 2004. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27042009-141758/pt-br.php>. Acesso em 10/10/2011.

12. ANEXO

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