

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Bem, se você não puder medir, meça assim mesmo.

Frank Knight (BERNSTEIN, 1997, p. 219)

1.1 O RISCO OPERACIONAL

A indústria bancária sempre conviveu com o risco operacional. No passado, prevenia-se o risco operacional com a utilização de mecanismos simples, grande parte deles fundamentado na segregação de funções. Processo tão simples quanto descontar um cheque envolvia, na relação do banco com o cliente, pelo menos duas etapas segregadas. Primeiro um funcionário se encarregava de conferir a assinatura e o preenchimento do cheque e depois o “Caixa” se encarregava de entregar a quantia descontada. Outros exemplos que visavam maior controle, para prevenir riscos, são o rigor das contabilizações (a prática de “fechar balancetes” diariamente é anterior às facilidades advindas do avanço da informática), a sobreposição de conferências e autorizações, as auditorias internas regulares, a preocupação em manter rigoroso sistema de instruções codificadas e até mesmo o cuidadoso procedimento para a seleção de funcionários. Não há registros, entretanto, de nenhuma maneira sistematizada de avaliar os custos de todo aquele aparato de controles.

Na maioria dos bancos não havia outros departamentos envolvidos na avaliação de controles internos e de risco operacional a não ser a auditoria interna.

Mas os serviços financeiros evoluíram. Os mercados e produtos financeiros e a tecnologia e as técnicas utilizadas para produzi-los têm, segundo MARSHALL (2002), passado por mudanças ao longo dos últimos 40 anos com profundas implicações para as operações. Mudanças em mercados e produtos e serviços (do lado da demanda) e mudanças de técnicas e

tecnologia (do lado da oferta) têm alterado as operações e serviços, o que tem propiciado significativo desenvolvimento da gerência de riscos operacionais.

Para o autor, a desregulamentação, a globalização e a desintermediação mudaram a definição dos mercados e alteraram os aspectos econômicos das operações nesses mercados. A desregulamentação liberou empresas antes prezas a determinados segmentos de mercado, encorajando a consolidação e o desenvolvimento de economias de escala e escopo. Por sua vez, a regulamentação está cada vez mais atravessando fronteiras e setores. A crescente importância de entidades transnacionais, tais como o Banco de Compensações Internacionais (BIS) na Basileia, o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e o Banco Central Europeu, são demonstrações dessa mudança. Com a desregulamentação, muitas barreiras à globalização caíram por terra, o que tem levado investidores a explorar mercados mais longínquos. Em busca de diversificação mais ampla e retornos maiores, mercados emergentes têm crescido céleres, forçando os participantes dos serviços financeiros a serem globais em suas operações além de serem em sua base de clientes. Parte integrante da globalização é a tendência em direção à desintermediação à medida que direitos financeiros (como empréstimos e títulos) começam a se desviar dos bancos e passam a ser comprados e vendidos eletronicamente por usuários finais com custos mínimos de transação.

As ofertas de produtos e serviços também passaram por inovação. Com suas altas margens, novos produtos são especialmente atraentes para concorrentes e rapidamente se tornam *comoditizados*. Produtos e serviços mais complexos levam a maior risco operacional. Mudanças de escala têm acompanhado as mudanças de escopo dos serviços financeiros. Maiores volumes de transações com maior volatilidade levam a maiores riscos operacionais.

Avanços da tecnologia de informação estão alimentando muitas das mudanças em todas as empresas financeiras, isto permite que os serviços financeiros operem em nível mais complexo que antes, além de também oferecer novas maneiras de comercializar e distribuir serviços através do uso de correio direcionado e de uma maior variedade de canais, que incluem serviços baseados em telefone, ATM e na internet.

MARSHALL (2002) relata que outra fonte de inovação do mercado financeiro tem vindo de acadêmicos, quando afirma que poucos setores têm

adotado avanços teóricos advindos do mundo acadêmico com tanto afã quanto o setor de serviços financeiros. Chama à atenção para o fato de que gerentes tentarão cada vez mais quantificar seus riscos operacionais à medida que técnicas de medição de riscos dos setores financeiro e de seguros sejam mais amplamente aplicadas. E alerta que muitas das empresas pioneiras no desenvolvimento da medição de riscos financeiros, como a Algorithmics, o Union Bank of Switzerland (UBS) e o Deutsche Bank, também estão na vanguarda do desenvolvimento de ferramentas para a gerência de riscos operacionais.

Outro aspecto é que a gestão de riscos de eventos inesperados através do planejamento de contingência e a gerência de crises estão se tornando pelo menos tão importantes quanto a gerência de fatores contínuos baseados em risco. O autor cita alguns exemplos em que os melhores analistas das respectivas épocas teriam descartado como extremamente improváveis, tais como: o embargo de petróleo da OPEP, a inflação dos anos 70, protestos na Praça da Paz Celestial, a queda da União Soviética no fim da década de 80 e, nos anos 90, as quebras de bolsa de valores quase que a cada dois anos. Mas há eventos inesperados relacionados também com desastres naturais (incêndios, terremotos, furacões), ataques terroristas, fraude e a controles de câmbio impostos por governos.

A automação e a integração de sistemas, quando realizadas de forma descuidada, podem efetivamente aumentar os riscos operacionais ao diminuir a capacidade da empresa de lidar com mudanças.

Além dos aspectos citados, que são potenciais geradores de riscos operacionais, há outros relacionados à dificuldade de integrar sistemas quando empresas passam por processo de fusão, aquisição, ou de terceirização. É necessário também ficar atento para que técnicas financeiras de redução do risco de crédito ou do risco de mercado não venham a incrementar o risco operacional.

Para CRUZ (2002) o termo risco operacional foi mencionado pela primeira vez provavelmente após a falência do Banco Barings, em 1995, por causa de desastrosa operação com derivativos, realizada por apenas um operador. A partir de 1997 o risco operacional tem evoluído consideravelmente, mas ainda é comum o registro de risco operacional como risco de mercado ou de crédito. O autor cita que pesquisa realizada pouco antes de 2002, junto a bancos, revelou que os riscos estão divididos aproximadamente

em 50% para o risco de crédito, 15% para o risco de mercado ou de liquidez e 35% para riscos operacionais. Isto indica forte empenho na mensuração do risco operacional.

A sistematização do estudo do risco operacional da maneira como atualmente é conduzida pode ser considerada recente. Exemplo disso é o fato de o primeiro livro sobre risco operacional, com alcance universal, *Operational Risk and Financial Institutions*, ter sido publicado em 1998, pela associação entre a empresa de consultoria Arthur Andersen e a Risk Books.

1.2 O PROBLEMA

A indústria financeira não dispõe de instrumentos ou de parâmetros de mensuração do risco operacional que sejam utilizados de maneira generalizada, como acontece, por exemplo, com as mensurações dos riscos de mercado e de crédito. A mensuração e avaliação do risco operacional no estágio em que se encontram atualmente são concebidas e realizadas a partir dos recursos e instrumentos viabilizados pela própria organização. Essa realidade pode ser percebida nas apresentações feitas em congressos, seminários e outros encontros que tratam do tema.

Os riscos operacionais permeiam toda a organização. As áreas ou unidades administrativas demandam diferentes maneiras de mensuração. No caso da indústria financeira e, particularmente, de bancos os principais focos de avaliação de riscos são as agências bancárias, que são a porta de entrada e de saída de recursos e investimentos, além de responderem pela maior parte do relacionamento com os clientes.

Quando a organização possui grande rede de agências, que são avaliadas do ponto de vista dos riscos operacionais em um conjunto de indicadores qualitativos, o primeiro problema que se apresenta é utilizar o conjunto de mensurações para identificar as agências que estão mais expostas e, em contrapartida, as que estão em níveis no mínimo toleráveis de exposição a riscos operacionais.

Uma natural dificuldade na avaliação conjunta dos indicadores é o fato de possuírem diferentes escalas, ou mesma escala, porém com resultados que traduzem diferentes méritos (resultados iguais em dois ou mais indicadores que não obstante apontam para diferentes níveis de exposição relativa a riscos operacionais). Há também de se contornar o problema da falta de informação, para agências, em um ou mais indicadores. Essas são as principais dificuldades a serem superadas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Apresentar método para avaliação de risco operacional em bancos, com base em indicadores de falhas operacionais de processos de agências bancárias, que consiste em distribuir a rede de agências em poucos agrupamentos, correspondentes a diferentes níveis de exposição a riscos operacionais. Os primeiros agrupamentos correspondem às agências com menores exposições a riscos operacionais, os últimos agrupamentos às de maiores exposições. Os demais agrupamentos refletem posições intermediárias de exposição a riscos operacionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conceituar o risco operacional, a sua finalidade e a necessidade de seu gerenciamento. Dessa necessidade surgiu a motivação para criar o método.
- Discorrer sobre processos, indicadores e a construção de sistema de indicadores, que são a base, os insumos, para todo o processo de avaliação e gerenciamento.
- Propor indicadores para a mensuração de falhas operacionais em processos.
- Desenvolver método de maneira que possa ser aplicado em outros contextos, dentro e fora da indústria financeira.
- Mostrar a aplicação do método na prática.
- Discutir os resultados encontrados.

1.3.3 Utilidade para os Usuários

A principal finalidade da distribuição das agências em agrupamentos é permitir aos gestores a rápida identificação daquelas que apresentam maior exposição a riscos operacionais em seus processos. Isso permite priorizar recursos, não raro escassos, no sentido de intensificar a observação, a correção e o monitoramento de processos, além de direcionar treinamentos para onde são mais necessários, dentre outras decisões. Outra finalidade, que é contrapartida da primeira, é a identificação das agências com baixo nível de exposição a riscos operacionais em seus processos, que representam os casos de sucesso na organização e que servem de referenciais de conduta para as demais agências.

Ao permitir a rápida intervenção dos gestores, para corrigir falha operacional nos processos das agências, os riscos operacionais são indiretamente reduzidos, ou minimizados.

Há vários usuários ou beneficiários do método. Destacam-se:

- Os gestores dos processos, que são diretamente beneficiados pela disponibilidade de ferramenta que cria parâmetros de gerenciamento.
- A organização, que passa a conhecer melhor a sua rede de pontos de atendimento, reduz riscos e custos.
- O cliente, que indiretamente se beneficia da redução de riscos e de custos, o que pode levar à redução de taxas de juros e de custos dos serviços bancários.
- Os pesquisadores em geral, que podem replicar o método apresentado em outras situações, quando for o caso de distribuir grande quantidade de elementos em poucos agrupamentos, tomando por base um conjunto comum de mensurações realizadas.

1.4 DEFINIÇÕES

- Banco Central do Brasil – órgão de regulação e fiscalização que tem como funções fundamentais: formulação e gestão das políticas monetária e cambial, compatíveis com as diretrizes do Governo Federal; regulação e supervisão do sistema financeiro nacional e administração do sistema de pagamentos e do meio circulante.
- BIS – *Bank for International Settlements* – banco de compensações internacionais, uma espécie de banco central de bancos centrais de países, com sede na Basileia, Suíça.
- Comitê de Supervisão Bancária da Basileia – é um comitê, criado em 1974 pelos diretores dos bancos centrais dos países representados no Grupo G-10, para a regulação, a fiscalização e a supervisão bancárias.
- *Compliance* – significa que os negócios, produtos, serviços e processos são executados de acordo com as leis e regulamentos, com as exigências da supervisão bancária e com as normas e procedimentos internos e externos. Significa estar em conformidade e a expressão em inglês é largamente utilizada na indústria financeira.

- Controle Interno – “planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção” (MIGLIAVACCA, 2002, p. 17).
- Grupo G-10 – grupo formado pelos diretores dos bancos centrais da Alemanha, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Reino Unido, Suécia, aos quais foram incorporados Luxemburgo e Suíça, que se reúnem quatro vezes por ano, geralmente na Basileia, sob o patrocínio do BIS.
- Indicadores Chave de Risco – fatores internos a um banco, que indicam provável ocorrência de falha ou perda operacional.
- Mensuração – “é a atribuição de algarismos a objetos ou eventos de acordo com regras” (Stevens apud KERLINGER, 1999, p. 145).
- Rede de Agências – são os pontos de atendimento dos bancos.
- *VaR – Value at Risk* (Valor em Risco): “sintetiza a maior (ou pior) perda esperada dentro de determinado período de tempo e intervalo de confiança” (JORION, 1999, p. 18).

1.5 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO PARA A ESCOLHA DO

TEMA

A sistematização do estudo do risco operacional como vista atualmente teve início em 1995 com a falência do Banco Barings, conforme descrito no item 1.1. É provável, portanto, que em grande número de instituições financeiras o gerenciamento do risco operacional tenha de se basear exclusivamente em mensurações qualitativas realizadas nos processos. Vai ser abordado neste estudo, em momento apropriado, que o gerenciamento do risco operacional começa pelo enfoque qualitativo, alcança o enfoque quantitativo e depois passa a contar sempre com ambos.

Muitas vezes, os próprios sistemas informatizados já contêm indicadores ou dados necessários para obtê-los. Por outro lado, nem sempre se dispõe de parâmetros para o gerenciamento dos processos, devido ao próprio estágio inicial em que se encontra o estudo do risco operacional nas organizações. É o caso, por exemplo, da instituição financeira indicada no

Apêndice. Indiferente a tudo isso, o gerenciamento requer a rápida e, preferencialmente, pouco dispendiosa identificação dos elementos em situação mais crítica ou de melhor performance, que merecem maior atenção do gestor ou que são referenciais de sucesso. A identificação pode ser realizada pela comparação entre os elementos levando-se em consideração o conjunto de indicadores. Os resultados das comparações são parâmetros que norteiam o gerenciamento.

Considerando que o gerenciamento é processo contínuo, é necessário dispor de método que estabeleça os procedimentos necessários para a classificação dos elementos, da pior para a melhor performance, ou *vice-versa*, de tal forma que permita ser reproduzido periodicamente, por exemplo todo mês.

Pode haver, também, outras demandas subjacentes. De que o método seja, na medida do possível, suficientemente simples a ponto de ser disseminado facilmente entre todos os elementos da rede. Afinal, a administração do risco operacional é novidade e requer transparência para adquirir credibilidade junto aos gerenciados.

Diante de cenário semelhante ao relatado é que surgiu o método objeto desta dissertação, o qual recorre a conhecimentos básicos do cálculo de probabilidade, muitas vezes de fácil intuição mesmo para aquelas pessoas que incluíram a probabilidade em sua formação escolar há muito tempo ou mesmo nem tiveram a oportunidade de adquiri-la.

O método apresentado foi colocado em prática exaustivamente, todo mês, desde a segunda metade de 2001. Claro que vários aperfeiçoamentos foram necessários! Percebeu-se que, do ponto de vista de sua construção, o método pode ser naturalmente expandido para outros contextos além da indústria financeira. Surgiu então a grande oportunidade de não permitir que ficasse relegado ao ambiente em que foi germinado e ao trazê-lo para este texto acadêmico vê-lo florescer em qualquer lugar.

O foco de pesquisa se mostrou plenamente de acordo com as indicações de MARCONI *et al.* (1999, p. 27), ao responder à pergunta: O que será explorado? “Selecionar um assunto de acordo com as inclinações, as possibilidades, as aptidões e as tendências de quem se propõe a elaborar um trabalho científico. Encontrar um objeto que mereça ser investigado cientificamente e tenha condições de ser formulado e delimitado em função da pesquisa. O assunto escolhido deve ser exequível e adequado em termos tanto dos fatores externos quanto dos internos ou pessoais. A disponibilidade de tempo, o interesse, a utilidade e a determinação para se prosseguir o

estudo, apesar das dificuldades, e para terminá-lo devem ser levados em consideração; as qualificações pessoais, em termos de *background* da formação universitária, também são importantes”.

A novidade, a importância da avaliação do risco operacional no processo de gestão de riscos da indústria financeira e o desafio de ser mais um a dissertar sobre riscos e um dos poucos a dissertar sobre riscos operacionais foram fatores decisivos na opção pelo tema.

1.6 ESTRUTURA

A dissertação está organizada em 6 capítulos, descritos a seguir:

- Capítulo 1: Contextualiza o leitor em relação ao risco operacional, à identificação do problema objeto da pesquisa, aos objetivos e motivação para a escolha do tema.
- Capítulo 2: Começa com um passeio histórico sobre o estudo do risco, passa pelo gerenciamento do risco, no caso geral, e ancora na apresentação do gerenciamento do risco operacional. Nesse ponto, dá-se ênfase ao gerenciamento, em si, e aos benefícios advindos dele, bem como às questões de alocação de capital e dos enfoques qualitativo *versus* quantitativo, na avaliação de riscos operacionais.
- Capítulo 3: Traz a fundamentação teórica para os capítulos e apêndice, seguintes. Expõe a base conceitual de processos, de indicadores, de sistema de indicadores e de variável aleatória.
- Capítulo 4: Apresenta o método para avaliação de risco operacional em bancos, que é objeto de toda a presente pesquisa.
- Capítulo 5: Mostra a maneira como o método é aplicado na prática. Nessa oportunidade, o capítulo anterior é complementado pela apresentação de novas possibilidades de aplicação, cuja discussão se mostrou mais ajustada a esse capítulo.
- Capítulo 6: São evidenciadas as conclusões mais relevantes e a análise dos resultados do Capítulo 5 à luz do método desenvolvido no Capítulo 4. São apresentadas sugestões de novas pesquisas vinculadas ao tema dissertado.

