



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**“IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA DE
GERENCIAMENTO DE RISCOS
OPERACIONAIS NO BNDES”.**

DANIELLE MANTUANO BRAGA

ORIENTADOR: PROF. DR. ANTÔNIO MARCOS DUARTE JÚNIOR

Rio de Janeiro, 19 de maio de 2010.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
OPERACIONAIS NO BNDES”**

DANIELLE MANTUANO BRAGA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral. Gestão de Riscos.

ORIENTADOR: ANTÔNIO MARCOS DUARTE JÚNIOR

Rio de Janeiro, 19 de maio de 2010.

**“IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
OPERACIONAIS NO BNDES”**

DANIELLE MANTUANO BRAGA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral. Gestão de Riscos.

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor DR. ANTÔNIO MARCOS DUARTE JÚNIOR (Orientador)
Instituição: Ibmec - RJ

Professor DR. VALTER DE ASSIS MORENO JUNIOR
Instituição: Ibmec - RJ

Professor DR. GYORGY VARGA
Instituição: FGV - RJ

Rio de Janeiro, 19 de maio de 2010.

FICHA CATALOGRÁFICA

Prezado aluno (a),

Por favor, envie os dados abaixo assim que estiver com a versão definitiva, ou seja, quando não faltar mais nenhuma alteração a ser feita para o e-mail biblioteca.rj@ibmecrj.br, colocando no assunto: FICHA CATALOGRÁFICA - MESTRADO.

Enviaremos a ficha catalográfica o mais breve possível para o seu e-mail (se possível em até 72 horas).

- 1) Nome completo;
- 2) Título e subtítulo (se houver e separados);
- 3) Ano da defesa;
- 4) Área de concentração;
- 5) Assunto principal (contextualizado);
- 6) Assuntos secundários;
- 7) Palavras-chave, e
- 8) Resumo (se possível)
- 9) Curso (Mestrado profissionalizante em ...)

Ou envie os anexos contendo a página de rosto e a do resumo, além da área de concentração.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por todo o investimento que me permitiu chegar até aqui. Ao meu marido, que entrou no meu mundo e veio estudar comigo, proporcionando o melhor apoio que eu poderia ter.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que esse trabalho fosse possível.

Em especial, agradeço ao Professor Raimundo Nonato, que por muitas vezes ouviu minhas ansiedades e sabiamente me direcionou a um orientador voltado para o tema que escolhi em definitivo. Agradeço ao meu orientador, Professor Antônio Duarte Jr., por me receber tão tardiamente e, sem fazer qualquer distinção com relação aos demais alunos sob sua orientação, me guiou pela descoberta de todas as possibilidades que o tema escolhido poderia me oferecer.

Não posso deixar de agradecer ao BNDES, patrocinador dessa empreitada e a quem pretendo retribuir na forma de trabalho de qualidade. Aos colegas de trabalho, muitos dos quais me deram força e subsídios para esse estudo, o meu muito obrigada!

À minha família, também o meu muito obrigada por entender a minha ausência em tantos momentos. Agradeço ao meu marido, pelos ouvidos e ombros sempre à disposição, pelos momentos em que teve muita paciência.

Por fim, agradeço a Deus, por me permitir concluir mais uma etapa.

RESUMO

As instituições financeiras, assim como as demais organizações, estão sujeitas a diversos tipos de riscos. Dentre eles está o risco operacional, que se materializa quando ocorre perda por falhas de pessoas, sistemas e processos ou relacionadas a eventos externos.

O Brasil adotou as recomendações de supervisão bancária do Comitê de Basileia, por meio de normativos aplicados às instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BACEN). O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) faz parte desse universo de instituições, estando sujeito a esses normativos.

O principal normativo voltado para risco operacional é a Resolução nº 3.380, de junho de 2006, fruto de decisão do Conselho Monetário Nacional (CMN), publicada pelo BACEN, que trata da implantação de uma estrutura de gestão desse risco nas instituições financeiras.

Esse estudo apresenta a forma como o BNDES estruturou sua gestão do risco operacional e como vem atendendo aos principais aspectos impostos pela referida Resolução. O resultado demonstra uma estrutura em desenvolvimento, assim como a própria regulação bancária.

Palavras Chave: risco operacional, estrutura de gestão do risco operacional, Resolução CMN nº 3.380/06, Basileia I, Basileia II.

ABSTRACT

The financial institutions, like other organizations, are subject to several types of risks. Among them, there is the operational risk that takes place when loss occurs due to peoples' failures, processes and systems or linked to external events.

Brazil adopted the recommendations from the Basel Committee to the financial institutions supervision, through normative applied to the financial institutions authorized to operate by the Central Bank of Brazil. BNDES is part of this universe of institutions, being subject to these regulations.

The main normative facing operational risk is the Resolution n° 3.380, from June 2006, result from a decision of the CMN, published by the Central Bank of Brazil, which deals with the establishment of a structure for managing that risk in the financial institutions.

This study shows how the BNDES has structured its operational risk management and how it has been working with the major issues imposed by the CMN Resolution n° 3.380. The result shows a structure in development as well as banking regulations.

Key-Words: Operational risk, operational risk management structure, Resolution CMN n° 3.380/06, Basel I, Basel II.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução histórica dos marcos em gestão de riscos.....	15
Figura 2 – A evolução do tratamento regulatório de risco operacional.....	25
Figura 3 – Esquema de Basiléia II.....	26
Figura 4 – Composição do Patrimônio de Referência Exigido (PRE)	32
Figura 5 – Gráfico de desembolsos, em R\$ bilhões	38
Figura 6 – Estrutura organizacional do BNDES	39
Figura 7 – Detalhamento da estrutura organizacional do BNDES.....	40
Figura 8 – Interação entre Departamento e Comitê conforme primeiro Grupo de Trabalho ...	45
Figura 9 – Estrutura inicial da Área de Gestão de Riscos do BNDES	47
Figura 10 – Estrutura da Área de Gestão de Riscos do BNDES	48
Figura 11 – Interação do DEROP com o CGR.....	49
Figura 12 – Modelo de gestão de riscos operacionais no BNDES.....	50
Figura 13 – Estrutura do Departamento de Gestão de Risco Operacional no BNDES	51
Figura 14 – Processo de gestão do risco operacional	53
Figura 15 – Exemplo de matriz de riscos	55
Figura 16 – Exemplo hipotético do resultado esperado com a implementação de controles ...	55
Figura 17 – Ciclo de vida da gestão de continuidade de negócios	60
Figura 18 – Linha do tempo do incidente.....	64
Figura 19 – Representação gráfica da necessidade de alocação de capital	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição da Lei Sarbanes-Oxley.....	19
Tabela 2 – Normativos do CMN e do BACEN voltados para riscos operacionais.....	28
Tabela 3 – Eventos de risco operacional	31
Tabela 4 – Principais aspectos da Resolução CMN nº 3.380/06.....	32
Tabela 5 – Metodologias e parâmetros para cálculo da P_{opr}	34
Tabela 6 – Prazos do BACEN para divulgação de informações para abordagem avançada....	70
Tabela 7 – Atendimento da Resolução CMN nº 3.380/06 pelo BNDES	78

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BACEN	Banco Central do Brasil
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CGU	Controladoria Geral da União
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMN	Conselho Monetário Nacional
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CPD	Centro de Processamento de Dados
DEST	Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais
FDIC	<i>Federal Deposit Insurance Corporation</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ORX	<i>The Operational Riskdata Exchange Association</i>
SGCN	Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
USD	<i>United States dollar</i>
WEB	Rede de alcance mundial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	O PROBLEMA	3
1.2	OBJETIVO	5
1.3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	7
1.5	DELIMITAÇÃO	8
1.6	METODOLOGIA	9
1.7	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	10
2	REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1	GESTÃO DE RISCOS.....	13
2.1.1	Riscos corporativos	13
2.1.2	Gestão de riscos corporativos.....	14
2.1.3	Breve histórico da gestão de riscos em instituições financeiras	20
2.2	ARCABOUÇO REGULAMENTAR PARA A GESTÃO DE RISCOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	22
2.2.1	O Acordo de Basiléia	22
2.2.2	Basiléia II e o risco operacional	24
2.2.3	Resolução CMN nº 3.380/06.....	30
2.2.4	Circular BACEN nº 3.383/08	32
2.2.5	Estudos sobre estrutura de riscos operacionais já realizados no Brasil	35
3	ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS DO BNDES	37
3.1	O BNDES	38
3.1.1	Estrutura organizacional.....	39
3.2	GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS NO BNDES.....	41
3.2.1	Criação da Área de Gestão de Riscos e do Comitê de Gestão de Riscos	41
3.2.2	Estrutura de gestão de risco operacional do BNDES	50
3.2.3	Atividades da gerência de gestão de risco operacional 1 – GEROP 1.....	52

3.2.4	Atividades da gerência de gestão de risco operacional 2 – GEROP 2.....	58
3.2.5	Atividades da gerência de gestão de risco operacional 3 – GEROP 3.....	67
3.2.6	Atividades inerentes às três gerências de gestão de risco operacional	73
4	CONCLUSÃO	76
4.1	CONCLUSÕES	76
4.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	82
4.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	83
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
	ANEXO A – RESOLUÇÃO CMN Nº 3.380/06	89

1 INTRODUÇÃO

Em fevereiro de 1995, o operador de derivativos Nicholas Lesson foi o responsável direto pela insolvência do *Barings Bank*. A instituição financeira mais antiga da Inglaterra, com cerca de 230 anos de existência, apurou perdas com derivativos da ordem de USD 1.39 bilhão.

Stoll (1995) cita que as perdas com derivativos já eram destaque em periódicos no ano de 1994, quando operações do tipo *over the counter* (derivativos de balcão) eram criticadas por não possuírem contratos padronizados, mercado secundário estabelecido, informação pública sobre seus preços, sistema de margens e marcação diária a mercado. No entanto, os derivativos negociados por Nicholas Leeson, responsáveis pelas perdas que levaram o *Barings* à insolvência, possuíam tais características.

Ainda assim, um único funcionário pôs fim à existência de uma instituição financeira tradicional como o *Barings Bank*, comprado posteriormente pelo *Internationale Nederlanden Groep* (ING) por uma libra esterlina.

Esse episódio caracteriza a ocorrência de um evento de risco operacional, tipo de risco ao qual toda organização está sujeita. Organizações que não praticam a gestão de seus riscos, por

meio de controles inerentes aos seus processos, estão ainda mais sujeitas a um evento de risco operacional.

Segundo definição da Resolução CMN nº 3.380/06, o 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.”

Não só as instituições financeiras estão sujeitas a esse tipo de risco. Um caso clássico envolvendo uma organização não financeira, de muito destaque nos anos 2000, foi o colapso da Enron, à época a sétima maior empresa nos Estados Unidos em receitas.

Hamilton (2003) narra a trajetória da Enron, destacando o seu rápido crescimento baseado em uma estratégia dual de pesados investimentos em ativos físicos e de atuação e expansão de suas atividades de *trading*. Tal estratégia demandava recursos e pressionava os balanços, com consequência na classificação de risco atribuída pelo mercado.

O autor cita que em determinado momento o preço da ação da Enron era três vezes superior à média do setor. A grande pressão do mercado para a manutenção desse valor levava a empresa à necessidade de mais fontes de receitas e de capital, e seu endividamento aumentava sem que o fluxo de caixa de seus investimentos fosse suficiente para pagá-lo. Isso porquê a cultura da organização centrava-se em premiar as negociações sem, contudo, haver preocupação com os seus resultados no longo prazo.

O uso agressivo de políticas contábeis para acelerar ganhos, por meio da realização de muitas transações fora do balanço, com mais de 3.000 subsidiárias e 400 Sociedades de Propósitos Específicos criadas para esse fim, ocasionou a falência da Enron.

Hamilton (2003) resume a conclusão expressa no relatório final do *Powers Committee*, comitê responsável por emitir parecer sobre o caso, após entrevistas com envolvidos e análise de documentação. Em resumo, o comitê concluiu que as consequências das transações entre partes relacionadas e os erros contábeis foram resultados de falhas em muitos níveis e cometidas por muitas pessoas.

A existência de falhas, sendo elas provocadas por pessoas, configura um evento de risco operacional. Da mesma forma ocorre com a falência do *Barings Bank*, pois embora um movimento de mercado tenha gerado a perda com derivativos, a causa se deu por fraude e supervisão inadequada, falhas que caracterizam o risco operacional, conforme explica Moosa (2007).

Esse trabalho irá tratar do risco operacional nas instituições financeiras, analisando o caso específico de implementação da gestão desse risco no âmbito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

1.1 O PROBLEMA

Elo entre os mais diversos setores por sua atuação na captação e repasse de recursos, as instituições bancárias, parte integrante do sistema financeiro, devem zelar pela gestão de seus riscos operacionais.

O risco sistêmico presente no setor permite que a quebra de um banco se propague por todo o sistema financeiro, segundo Bessis (2002), podendo até mesmo atingir as economias mundiais por meio de um efeito dominó, conforme afirmam Crouhy, Galai e Mark (2004).

Foi na década de 80 que a preocupação com riscos voltada para o setor financeiro começou a tomar vulto, tendo como consequência, em 1988, o Acordo de Basiléia. Seu foco inicial centrava-se na alocação de capital das instituições para lidar com riscos de crédito, e suas emendas subsequentes incluíram o risco de mercado como mais um componente de riscos a ser gerido, conforme explicam Rodríguez e Marín (2005).

Em 1999, foi colocada em discussão proposta para um novo acordo, com o aprimoramento do Acordo de 1988 e a incorporação da dimensão de riscos operacionais às categorias de riscos anteriores. Em 2004, foi assinado o Novo Acordo de Basiléia.

Os Comunicados nº 12.746/04, nº 16.137/07 e nº 19.028/09 emitidos pelo Banco Central do Brasil (BACEN) estipulam o cronograma de implementação de Basiléia II no país. No conjunto de regras a ser adotado pelas instituições financeiras brasileiras encontra-se a Resolução nº 3.380/06, do Conselho Monetário Nacional (CMN).

Por meio desta Resolução, o BACEN dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional, aplicada às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo regulador.

Muito embora as instituições financeiras tenham estado sempre sujeitas a riscos operacionais, o advento da Resolução CMN nº 3.380/06 fez com que a indústria financeira brasileira precisasse mostrar ao regulador uma estrutura de gerenciamento desses riscos. Foi determinado que essas instituições designassem um Diretor e criassem uma política específica para tratar de seus riscos operacionais, bem como uma série de outros procedimentos, considerando um cronograma estipulado para esse fim.

O BNDES é uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de empresa pública. Atua como braço financeiro do governo brasileiro no fomento a indústria nacional. Portanto, está sujeito à regulamentação imposta pelo BACEN.

Cabe destacar que o BNDES se diferencia por não possuir certas atividades inerentes a bancos comerciais que os tornam expostos a determinados riscos operacionais. Assim, considerando suas peculiaridades, o problema de pesquisa se concentrará em responder à seguinte questão: como o BNDES implementou sua estrutura de gerenciamento de risco operacional?

1.2 OBJETIVO

O objetivo da pesquisa é apresentar, de forma descritiva, como o BNDES se adequou às melhores práticas de gestão de risco na implementação dos mecanismos demandados pela Resolução CMN nº 3.380/06.

1.3 REFERENCIAL TEÓRICO

Gil (1996) apresenta duas formas de classificação de uma pesquisa: i) quando baseada em seus objetivos gerais, podendo então ser exploratória, descritiva ou explicativa; e ii) quanto ao seu delineamento, quando então se considera o procedimento de coleta de dados utilizado. Quanto à coleta de dados, o autor especifica as fontes de dados de “papel”, onde se enquadram a pesquisa bibliográfica e a documental, e as fontes caracterizadas por pessoas, onde estão a pesquisa experimental, a *ex-post-facto*, o levantamento e o estudo de caso.

O autor destaca que esta classificação não deve ser encarada de forma rígida, pois determinadas características da pesquisa podem dificultar seu enquadramento em uma classificação específica.

Yin (2005) defende que as diferentes estratégias de pesquisa existentes não devem ser dispostas hierarquicamente. Para o autor, são três as condições que determinam a estratégia de pesquisa a ser utilizada: o tipo de questão proposta, a extensão de controle do pesquisador sobre eventos comportamentais atuais e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos.

Segundo Gil (1996, p. 45), as pesquisas exploratórias “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]”, e “[...] na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”.

Yin (2005) comenta que estudos de caso são apropriados às situações onde “como, por que” caracteriza a forma de questão de pesquisa, não há exigência de controle sobre eventos comportamentais por parte do pesquisador e são focalizados acontecimentos contemporâneos. O autor afirma, ainda, que o poder diferenciador de um estudo de caso está na sua capacidade em lidar com ampla variedade de evidências, sendo elas: documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Figueiredo e Souza (2008) apontam a maior utilização de estudos de caso em pesquisas exploratórias, enfatizando que esse método utiliza dados qualitativos buscando levantar questões para demais estudos e, portanto, não fica restrito a somente um tipo de coleta de dados e procedimentos de pesquisa.

A despeito disso, Yin (2005, p. 31 apud SCHRAMM, 1971) ressalta que “... a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.”

Dadas as considerações anteriores, a pesquisa desenvolvida tem caráter exploratório. O método utilizado é o estudo de caso descritivo, visando detalhar como se deu a implementação de estrutura de gestão de riscos operacionais no BNDES. Na linha da citação anterior, o estudo irá contextualizar o motivo dessa estruturação, por meio da revisão de literatura, bem como descrever a forma como foi implementada e no que resultou até o momento.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As instituições financeiras brasileiras se mostraram sólidas face à crise financeira recente. No entanto, não somente aos riscos de crédito e de mercado essas instituições estão sujeitas. Muitas vezes, basta uma falha humana ou de sistemas, ou até mesmo atos propositais como fraude, para que a perda gerada seja capaz de pôr fim às atividades da instituição. Quando isso ocorre, todo o sistema financeiro está sujeito a abalos.

Estudos que mostrem como se deu a implementação da estrutura de gerenciamento de riscos operacionais em uma instituição financeira brasileira podem indicar se essas instituições vêm se preocupando com riscos operacionais da mesma forma como estão atentas a outras modalidades de risco.

O estudo é de interesse do regulador, que busca a supervisão eficiente dessas instituições de forma a manter o mercado financeiro brasileiro sob controle de riscos.

Também é de interesse das demais instituições financeiras, pois o atual estudo somado a outros de mesma magnitude, aplicados a diferentes instituições, permite um comparativo entre as suas estruturas de riscos operacionais. Esse comparativo pode levar a instituição a identificar outras formas de abordagem que, porventura, possam trazer melhorias à sua

estrutura já implementada. Considerando o fato da recente introdução da Resolução CMN nº 3.380/06 no setor bancário brasileiro, é de se esperar que muitas instituições ainda estejam em fase de aprimoramento de suas estruturas.

Sobre esse aspecto, faz-se importante destacar que, embora o BNDES seja uma instituição financeira ímpar, as atividades atualmente desenvolvidas para a gestão de seus riscos operacionais são passíveis de serem aplicadas em qualquer outra instituição, de qualquer setor de atuação, cabendo apenas as devidas adequações. Nesse sentido, vale citar as trocas de informações sobre o tema já ocorridas entre o BNDES e outras instituições de grande porte, financeiras e não financeiras.

Por fim, o estudo é de interesse da academia, uma vez que a Resolução CMN nº 3.380/06 é recente, conforme anteriormente citado, e estudos relacionados a ela poderão servir de base para o desenvolvimento de novos trabalhos sobre riscos operacionais no âmbito acadêmico.

1.5 DELIMITAÇÃO

A pesquisa se aplica ao BNDES, sendo o seu desenvolvimento no âmbito interno da instituição, especificamente no que diz respeito à unidade responsável pela gestão do risco operacional.

O foco da abordagem é a estruturação dessa unidade, em atendimento à Resolução CMN nº 3.380/06. Demais riscos inerentes à uma instituição financeira, tais como risco de crédito e risco de mercado, dispõem de Resoluções específicas para o seu controle e gerenciamento, as quais não farão parte do escopo desta pesquisa.

1.6 METODOLOGIA

Como consideração inicial, cabe destacar que a autora do estudo atua na Área de Gestão de Riscos do BNDES, especificamente no Departamento de Gestão de Risco Operacional, detendo acesso às informações de forma direta.

Assim, o método adotado será o estudo de caso descritivo, sendo as fontes de informações utilizadas:

- i) Documentos utilizados no desenvolvimento dos trabalhos do citado departamento, tais como memorandos, notas técnicas, pastas de trabalho, atas de reunião e normativos internos;
- ii) Arquivos eletrônicos contendo registros desses trabalhos, tais como planilhas, bancos de dados, bem como a intranet do Banco, onde se encontram disponibilizados arquivos que são de divulgação interna; e
- iii) Observação direta, principalmente por meio de participações em reuniões do departamento em questão, onde são tratados os assuntos que dizem respeito à condução de seus trabalhos.

Em resumo, a autora irá trabalhar com a coleta de dados primários, por meio da observação pessoal. As fontes de informações são abundantes, considerando que o BNDES é uma empresa pública, portanto sujeita a auditorias da Controladoria Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), bem como é um banco, sujeito à fiscalização do BACEN. Por esse motivo, as informações inerentes ao desenvolvimento de um trabalho dessa

magnitude, ou seja, a criação de uma estrutura voltada para a gestão do risco operacional, encontram-se documentadas.

Ante o exposto, faz-se importante relatar a forma como essas informações serão trianguladas. Num primeiro momento, será feita toda a leitura do material levantado, de forma a ser possível analisar a correlação entre os assuntos e organizá-los. Num segundo momento, será estruturada a ordem de disposição dos assuntos, que levará em conta as exigências feitas pelo BACEN para a montagem da estrutura de gestão do risco operacional nas instituições financeiras. No caso de conflito de informações, será considerado o documento oficial mais recente.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo se encontra organizado em três capítulos.

O primeiro capítulo consiste na introdução, quando então é apresentado o problema objeto de pesquisa, bem como os principais aspectos do estudo em termos de objetivo, relevância, delimitações e metodologia adotada.

O segundo capítulo traz a revisão de literatura. Inicialmente, são apresentados o conceito de risco corporativo e as melhores práticas de gestão desses riscos, bem como um breve histórico do tema com aplicação voltada para o setor financeiro. Em seguida, é exposto o arcabouço regulamentar para a gestão de riscos em instituições financeiras, em especial no que tange ao risco operacional. Para tanto, é feita uma breve abordagem do Acordo de Basiléia e do Novo Acordo de Basiléia e dos normativos brasileiros que internalizam o Novo Acordo voltados para risco operacional. Esse capítulo traz, ainda, dados sobre outros estudos desenvolvidos no Brasil em linha com o que será aqui apresentado.

O terceiro capítulo consiste no foco dessa pesquisa, sendo então apresentado o estudo de caso sobre a implementação da estrutura de gestão de riscos operacionais no BNDES. Esse capítulo traz uma breve introdução sobre o BNDES e sua atuação e, em seguida, apresenta três seções. A primeira seção aborda os antecedentes na organização até que se chegasse à estrutura atual de gestão de riscos operacionais, com a criação de uma área específica para a gestão de riscos e de um comitê de gestão de riscos. Feito isso, é apresentada a estrutura atual alinhando suas atividades ao atendimento à Resolução CMN nº 3.380/06. Por fim, a última seção do capítulo traz as considerações finais sobre o estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para um melhor entendimento do estudo de caso, faz-se necessária a abordagem das melhores práticas de gestão de riscos, até chegarmos à sua adoção pelas instituições financeiras brasileiras, por meio das orientações contidas no Acordo de Basileia e no Novo Acordo de Basileia, que para fins desse estudo serão tratados, respectivamente, por Basileia I e Basileia II. Tais Acordos foram internalizados pelo Banco Central do Brasil por meio de suas normas, dentre elas a Resolução CMN nº 3380/06, sendo o foco desse estudo de caso o atendimento das exigências trazidas pela referida Resolução por parte do BNDES.

Essa abordagem tem como referências bibliográficas: trabalhos e artigos acadêmicos, tais como teses e dissertações; regulamentos emitidos pelo Conselho Monetário Nacional, institucionalizados pelo BACEN e normativos deste último; consultas a sítios de organizações internacionais na Internet, bem como publicações destas; e, livros voltados para a área de gestão de riscos.

2.1 GESTÃO DE RISCOS

2.1.1 Riscos corporativos

O risco está presente no dia-a-dia dos seres humanos e das organizações, podendo gerar tanto perdas quanto oportunidades, segundo cita o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007).

Existem muitas definições para risco. No âmbito das organizações, Marshall (2002, p. 19) define risco “[...] como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras”.

São quatro as dimensões para o risco corporativo, segundo Duarte Jr. (2003): risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal.

O autor explica que o risco de mercado está relacionado a perdas por variações ocorridas nos fatores de mercado, tais como taxas de juros, de câmbio e preços de ativos mobiliários. O risco operacional está voltado para fatores internos da organização, e diz respeito à falta de controles que possam propiciar perdas por falhas internas ou eventos externos. Já o risco de crédito é aquele incorrido quando do descumprimento de um contrato, causando a perda pela inadimplência. Por fim, o risco legal está associado à falta de amparo legal aos contratos.

No caso das instituições financeiras, Marshall (2002) indica que os riscos aos quais essas instituições estão sujeitas são comumente decompostos em riscos de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais.

Portanto, comparando com os riscos corporativos apontados por Duarte Jr. (2003), Marshall (2002) acrescenta para as instituições financeiras somente o risco estratégico. Como será visto adiante, a definição formal de risco operacional trazida por BIS (2004) engloba o risco legal citado por Duarte Jr. (2003) e exclui o risco estratégico citado por Marshall (2002).

Dessa forma, segundo Marshall (2002), o risco estratégico é aquele relacionado a mudanças de longo prazo no ambiente organizacional que podem afetar o valor que a instituição financeira gera para as suas partes interessadas.

Duarte Jr. (2003) atenta para a dificuldade muitas vezes encontrada em se diferenciar o tipo de risco apresentado em certas situações. O autor destaca a importância em se implementar o gerenciamento desses riscos, pois somente um ponto fraco nessa cadeia de gestão pode levar a instituição ao colapso, seja essa instituição financeira ou não.

2.1.2 Gestão de riscos corporativos

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO II – ERM, 2004).

Assim como “risco não é um conceito novo”, conforme cita Duarte Jr. (2003, p. 4), gerir riscos não é uma atividade nova, citando afirmativa do IBGC (2007). No entanto, foi mais recentemente que essa atividade passou a contar com orientações, iniciativas e metodologias voltadas para o seu melhor desempenho.

A figura 1 não pretende esgotar os marcos do desenvolvimento da gestão de riscos, mas apenas ressaltar aqueles mais relevantes.

Considerando que esse capítulo contém um subcapítulo específico onde são destacados os marcos em gestão de riscos voltados para o setor financeiro, cabe uma breve explicação do que foram os demais marcos apontados na Figura 1, abstendo-se de um maior detalhamento, já apresentado em diversos estudos voltados principalmente para governança corporativa, controles internos e gestão de riscos.



Figura 1 – Evolução histórica dos marcos em gestão de riscos

Fonte: Adaptado de IBGC (2007)

- i) *International Organization for Standardization* (ISO): organização não governamental, responsável por desenvolver e publicar normas tidas como padrões internacionais, sendo as mesmas voluntárias, podendo ser adotadas por alguns países de forma mandatória em seu arcabouço regulamentar ou até mesmo como um requerimento de mercado. A organização é constituída por um instituto de padrões nacionais de cada um dos 162 países membros, incluindo o Brasil, por

meio da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Ao final de 2009 foi editada a norma internacional ISO 31000, voltada exclusivamente para gerenciamento de riscos, podendo ser adotada por organizações de qualquer setor;

- ii) *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO)*: entidade privada sem fins lucrativos, constituída em 1985 nos Estados Unidos, com o objetivo de identificar os fatores que levavam às fraudes nas demonstrações financeiras das organizações. Em 1992, publicou a metodologia conhecida como COSO I, por meio do trabalho “Controles Internos – Estrutura Integrada”, visando prover auxílio às organizações na avaliação e no aprimoramento de seus sistemas de controles internos. Em 2004, o Comitê ampliou esse trabalho, com a publicação do documento “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada”, conhecido como COSO II – ERM, conforme destaca o IBGC (2007);
- iii) *Cadbury Code*: código publicado na Inglaterra em 1992, como resultado de um estudo feito a pedido do Banco da Inglaterra, voltado para as melhores práticas em governança corporativa, segundo Castro (2004);
- iv) CoCo: Metodologia voltada para controles internos, apresentada em 1995 por meio do documento *Guidance on Control*. Trata-se de metodologia desenvolvida pelo *Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants*, instituto do Canadá e das Bermudas composto por profissionais da área contábil. Seu objetivo é orientar na implementação de uma estrutura de controles internos, tendo como foco o comportamental das pessoas, o seu comprometimento e o seu entendimento quanto aos objetivos de suas tarefas;

- v) ANZ (sigla de Austrália e Nova Zelândia): Fundada em 1922, a *Austrália Standards* é a entidade responsável pela emissão de normas australianas, tendo papel análogo ao da ABNT no Brasil. Em 1995, a entidade publicou a AS/NZS 4360 (*Australian Standard for Risk Management*), primeira norma do mundo de gerenciamento de riscos, que ao longo desses anos sofreu aprimoramentos. A estrutura dessa norma é a base da nova ISO 31000;
- vi) *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT): guia internacional contendo melhores práticas de governança voltadas para a tecnologia da informação (TI), visando prover aos gestores de processos de TI um modelo que agregue valor aos seus produtos e gere entendimento e gerenciamento dos riscos associados a esses processos;
- vii) Relatório *Turnbull*: guia publicado na Inglaterra em 1999, voltado para a implantação de sistemas de controles internos, conforme cita Castro (2004);
- viii) Lei *Sarbanes-Oxley*: lei americana, aprovada em julho de 2002, voltada para controles internos e governança corporativa. A lei recomenda a adoção do COSO como metodologia para a estruturação de controles internos; e
- ix) COSO II – ERM (*Enterprise Risk Management*): Documento emitido pelo COSO em 2004, com a colaboração da empresa de consultoria PricewaterhouseCoopers, buscando o preenchimento da lacuna existente no COSO I no que concerne à gestão de riscos. O documento apresenta uma metodologia voltada para controles internos e gerenciamento de riscos corporativos.

Importante notar que a figura apresenta uma crescente evolução de marcos considerados relevantes a partir do final da década de 80. Dentre eles, destacam-se Basiléia I e a Lei Sarbanes-Oxley (SOX).

Enquanto Basiléia I surge em resposta aos colapsos ocorridos em instituições financeiras, trazendo práticas de gestão de riscos para o setor, muitas vezes adotadas de forma mandatória por países seguidores do Acordo, SOX vem em resposta aos colapsos ocorridos em organizações não financeiras, afirmam Zacharias e Duarte Jr. (2007), impondo práticas de controles internos e de governança corporativa a serem seguidas por companhias cujos títulos e ações são negociados em bolsas de valores norte-americanas, segundo comenta o IBGC (2007).

Zacharias e Duarte Jr. (2007) contextualizam a criação da SOX após um período de fragilidade no mercado de capitais norte-americano, ocorrido no início do século XX. Essa fragilidade é retratada por Borgerth (2007), ao apontar três casos de escândalos contábeis ocorridos à época – Enron, Arthur Andersen e WorldCom. A autora cita que nos três casos, as empresas se aproveitaram de brechas legais e se utilizaram de comportamentos antiéticos, o que mostrou a vulnerabilidade do mercado norte-americano e afetou a confiança dos investidores nesse mercado.

Borgerth (2007, p. 19) cita que a SOX tem como objetivo “[...] estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes no mercado norte-americano”, sendo o seu objetivo final “restabelecer o nível de confiança nas informações geradas pelas empresas [...]”. A SOX está contida em 11 capítulos, conforme tabela a seguir.

Capítulo I	Criação do Órgão de Supervisão do Trabalho dos Auditores Independentes
Capítulo II	Independência do Auditor
Capítulo III	Responsabilidade Corporativa
Capítulo IV	Aumento do Nível de Divulgação de Informações Financeiras
Capítulo V	Conflito de Interesses de Analistas
Capítulo VI	Comissão de Recursos e Autoridade
Capítulo VII	Estudos e Relatórios
Capítulo VIII	Prestação de Contas de Empresas e Fraudes Criminais
Capítulo IX	Aumento das Penalidades para Crimes de Colarinho Branco
Capítulo X	Restituição de Impostos Corporativos
Capítulo XI	Fraudes Corporativas e Prestação de Contas

Tabela 1 – Composição da Lei Sarbanes-Oxley

Fonte: Adaptado de Borgerth (2007)

Zacharias e Duarte Jr. (2007) apontam para o fato de que a SOX não ensejará na total correção de falhas nesse mercado, porém conduzirá à redução da vulnerabilidade a riscos dessas empresas, destacando os riscos operacionais tais como as fraudes.

Crouhy, Galai e Mark (2004) chamam atenção para o fato das instituições não-financeiras terem como principal foco de gestão de riscos o risco do negócio, pois diferentemente das instituições financeiras, não costumam ser tão alavancadas e tampouco possuem como fonte maior de preocupação o risco sistêmico. No entanto, as instituições não-financeiras estão cada vez mais fazendo uso de derivativos, sendo então importante que adotem medidas de gestão de riscos já utilizadas pelas instituições financeiras.

Por fim, não se pode deixar de citar as práticas de gestão de riscos voltadas para seguradoras. Duarte e Lélis (2004, p. 75) relatam que, no período de 1980 a 1994, o mercado segurador internacional sofreu o impacto de um número crescente de insolvências de seguradoras e resseguradoras. Segundo os autores, as críticas à regulamentação do setor após esse período levaram ao *Solvency I*, projeto europeu aprovado em 2002, visando “[...] fortalecer as regras de constituição de um patamar mínimo do patrimônio líquido das companhias seguradoras [...]”.

Em julho de 2007 foi publicado o projeto *Solvency II*, que alinha a necessidade de capital mínimo das seguradoras e resseguradoras aos seus riscos, adotando uma estrutura de três pilares similar à Basileia II. Como consequência para o setor, o projeto demandará uma estrutura de gestão integrada aos riscos.

Independente do setor de atuação de uma organização é notável a crescente preocupação com a gestão dos riscos, por meio de leis, metodologias, normas, e outros institutos que surgiram e que vêm sendo constantemente aprimorados.

Importante notar que o êxito no gerenciamento dos riscos corporativos depende de alguns elementos. Duarte Jr. (2003) aponta os quatro elementos que, na sua visão, são fundamentais para isso: cultura corporativa voltada para riscos, pessoal qualificado, procedimentos internos (controles) e o acesso à tecnologia.

Bessis (2001) argumenta que, no caso das instituições financeiras, o gerenciamento dos riscos deve levar em consideração as linhas de negócios da instituição, que difere de acordo com o tipo de instituição. O autor destaca que as dimensões mercado e produto são as principais determinantes que diferenciam as práticas de gerenciamento de riscos e os modelos utilizados.

2.1.3 Breve histórico da gestão de riscos em instituições financeiras

Duarte et al. (2001, p. 41) diferenciam as instituições financeiras das demais empresas que visam ao lucro, por “[...] utilizarem recursos de terceiros, em geral captações junto ao público, tornando seu grau de alavancagem comparativamente elevado”, destacando ainda “tratar-se também de setor bastante distinto no que se refere à disponibilidade de recursos e à eficiência de seu *modus operandi*”.

Em outros termos, Bessis (2001) caracteriza os bancos como verdadeiras máquinas de risco, uma vez que “[...] tomam os riscos, transformam e embutem os mesmos em produtos e serviços bancários”. Nesse sentido, o autor destaca a importância do gerenciamento de riscos voltado para essas instituições.

Crouhy, Galai e Mark (2004) apresentam um histórico dos acontecimentos no setor bancário que levaram ao gerenciamento de riscos no setor na forma como vem sendo atualmente praticado.

À crise de 1929 seguiu-se a criação do FDIC, agência americana responsável por assegurar depósitos bancários, com isso limitando os efeitos de um risco sistêmico, foco dos reguladores naquele momento.

O Acordo de *Bretton Woods*, assinado em 1944, mantinha as taxas de câmbio praticamente fixas, com poucas variações, fruto de intervenção dos Bancos Centrais. O fim dessa intervenção, na década de 60, propiciou uma série de novos contratos financeiros em moedas estrangeiras ofertados pelos bancos.

O câmbio flutuante somado ao aumento da inflação causou impacto nas taxas de juros, que apresentaram aumento de volatilidade. O resultado foi o surgimento de novos produtos financeiros para a negociação desses riscos, basicamente derivativos.

Preocupados com as exposições de suas instituições bancárias, os Bancos Centrais da Inglaterra e dos Estados Unidos passaram a exigir, na década de 80, que essas instituições apresentassem uma reserva de capital para fazer frente aos seus ativos de riscos.

A iniciativa foi seguida pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia (Comitê de Basiléia).

O aumento da concorrência internacional entre bancos durante a década de 80 enfatizou o quão inconsistentemente bancos eram regulados no que diz respeito a capital. Os regulamentos bancários japoneses não continham quaisquer exigências formais de dimensionamento de capital, enquanto nos Estados Unidos e no Reino Unido os bancos eram obrigados a financiar mais de 5 por cento de seus ativos de risco através de capital (CROUHY; GALAI; MARK, 2004, p. 42).

Crouhy, Galai e Mark (2004) também apontam para o fato de que Basiléia I traz uma preocupação qualitativa no que diz respeito à infraestrutura e aplicação de técnicas de medição de risco e de gerenciamento, em parte devido às recomendações apontadas pelo G-30 em seu relatório de 1993, que contém recomendações voltadas para a gestão de riscos de derivativos.

2.2 ARCABOUÇO REGULAMENTAR PARA A GESTÃO DE RISCOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

2.2.1 O Acordo de Basiléia

O Comitê de Basiléia é responsável pela formulação de normas de fiscalização e orientações visando às boas práticas de supervisão bancária. Sobre esse aspecto, Garcia (2003, p. 14) observa que “as normas estabelecidas por órgãos de supervisão bancária em todo o mundo são fortemente influenciadas pelas orientações emanadas pelo Comitê de Basiléia”.

Crouhy, Galai e Mark (2004) destacam que os bancos sempre buscaram gerenciar o risco de crédito, tido como o risco clássico do setor. No entanto, foi somente Basiléia I em 1988, com a exigência de que essas instituições criassem uma reserva de capital contra inadimplência (capital regulamentar) que o risco de crédito passou a ter uma abordagem universal formalizada.

Segundo Rodríguez e Marín (2007, p. 1), o que o Comitê de Basileia pretendia com Basileia I era “[...] evitar que os bancos incorressem em excessivos riscos creditícios, exigindo-lhes manter um nível mínimo de capital em função do risco assumido tal que, em casos de insolvência de seus devedores, absorvera as possíveis perdas”.

Tal observação vem complementar os objetivos do Acordo, que se centravam no fortalecimento da saúde e da estabilidade do sistema bancário internacional e na diminuição da desigualdade competitiva entre bancos internacionais. Dessa forma, Basileia I definiu três conceitos, que foram: capital regulamentar, fatores de ponderação de risco dos ativos e índice mínimo de capital para cobertura do risco de crédito, conforme pode ser observado em BIS (1988).

Em 1998, Basileia I sofreu um aditamento, com a entrada em vigor da Emenda de 1996. Nesse momento, passou a ser exigida também uma reserva de capital para fazer frente ao risco de mercado.

No Brasil, Basileia I foi internalizado por meio da Resolução CMN 2.099 (1994, p. 1), quando então foi determinado às instituições financeiras “a manutenção de valor de patrimônio líquido, ajustado na forma da regulamentação em vigor, compatível com o grau de risco da estrutura de ativos”. Naquele momento tratava-se apenas do risco de crédito. Normativos subsequentes, como a Emenda de 1996, trouxeram alterações tais que passaram a incluir o risco de mercado.

Interessante notar que em BIS (1988) é destacado que a estrutura de Basileia I estabelece níveis mínimos de capital para bancos internacionalmente ativos, ficando a critério das autoridades nacionais estabelecer níveis mais altos.

De fato, em Basiléia I e sua Emenda de 1996, sendo mantido em Basiléia II, o índice estabelecido para a adequação de capital é de no mínimo 8% do capital ponderado para risco, enquanto no Brasil o BACEN foi mais conservador, adotando inicialmente os 8% (Resolução CMN 2.099/94), alterando posteriormente para 10% (Resolução CMN 2.399/94) e, por fim, adotando o índice de 11% (Circular BACEN 2.784/97) mantido até então. Esse índice diz respeito ao colchão necessário para fazer frente aos riscos, que em Basiléia I e sua Emenda de 1996 se refere aos riscos de crédito e de mercado.

Crouhy, Galai e Mark (2004) apontam falhas em Basiléia I que, por vezes, levavam as instituições financeiras à alocação errada de capital e até mesmo à assunção de risco de forma excessiva. Além disso, com o passar dos anos e com o aumento da complexidade dos negócios do setor, Basiléia I já não mais refletia a natureza de todos os riscos incorridos por uma instituição financeira, afirmam Rodríguez e Marín (2007).

Algumas alterações em Basiléia I foram então realizadas e, em 2004, foi emitido pelo Comitê de Basiléia o documento “*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework*”, conhecido como Novo Acordo de Basiléia ou Basiléia II.

2.2.2 Basiléia II e o risco operacional

Dentre os fatores que levaram ao maior controle dos riscos operacionais no setor bancário, destaca-se o aumento da complexidade desse setor, conforme citam Ashby (2008) e Jobst (2007), complexidade essa que, segundo Rodríguez e Marín (2005), advém da desregulação e da globalização dos serviços prestados pelo setor, somado ao aumento de sofisticação da tecnologia financeira.

A despeito disso, Marshall (2002, p.3) explica que as operações nesse setor estão em mutação, em consequência da mutação sofrida pelos mercados, pelos produtos e serviços, pelas técnicas e pelas tecnologias, somado a isso os eventos inesperados. O efeito, segundo o autor, é o “[...] desenvolvimento explosivo da gerência de riscos operacionais”.

Moosa (2007) destaca que a grande dependência da tecnologia, o aumento da competição e a globalização têm levado o mundo corporativo a uma maior exposição ao risco operacional como nunca antes experimentada.

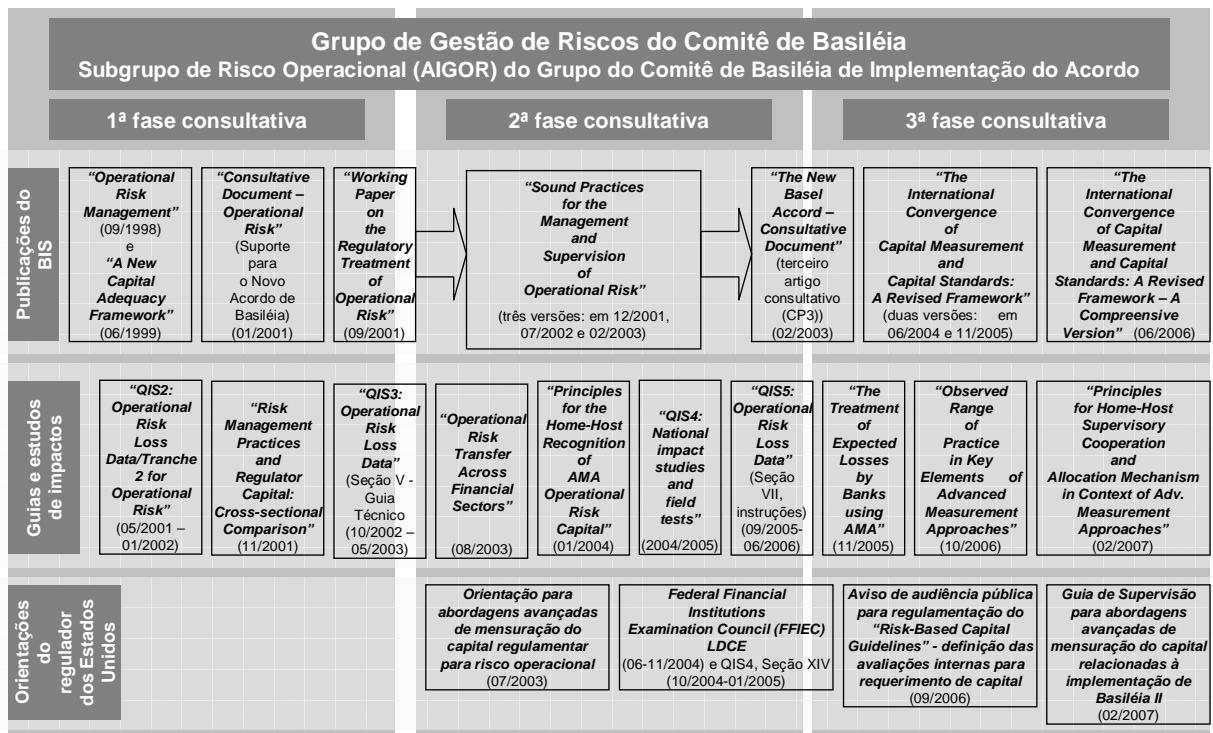


Figura 2 – A evolução do tratamento regulatório de risco operacional

Fonte: Adaptado de Jobst (2007)

A definição formal de risco operacional surge com Basileia II, afirmam Rodríguez e Marín (2005), sendo esse o único tipo de risco que detém uma definição regulatória oficial, conforme cita Moosa (2007). Até então, já existiam diversas tentativas em se definir o risco

operacional¹, o que não aparentava ser tarefa fácil. Até mesmo o Comitê de Basileia em BIS (1998), numa primeira tentativa, cita não haver um consenso quanto a uma definição universal de risco operacional e informa que muitos bancos o consideram como sendo qualquer risco que não possa ser enquadrado como risco de crédito ou risco de mercado.

Com relação ao risco operacional, Basileia II traz também a necessidade de que o cálculo do capital regulamentar inclua uma parcela relativa a esse tipo de risco, a ser adicionada às parcelas de risco de crédito e risco de mercado.

Rodríguez e Marín (2005) explicam que o Novo Acordo está pautado sobre dois grandes blocos, sendo eles o âmbito de aplicação, que determina quais entidades deverão cumprir com o coeficiente de solvência, e os três pilares: requerimento de capital, supervisão bancária e disciplina de mercado.

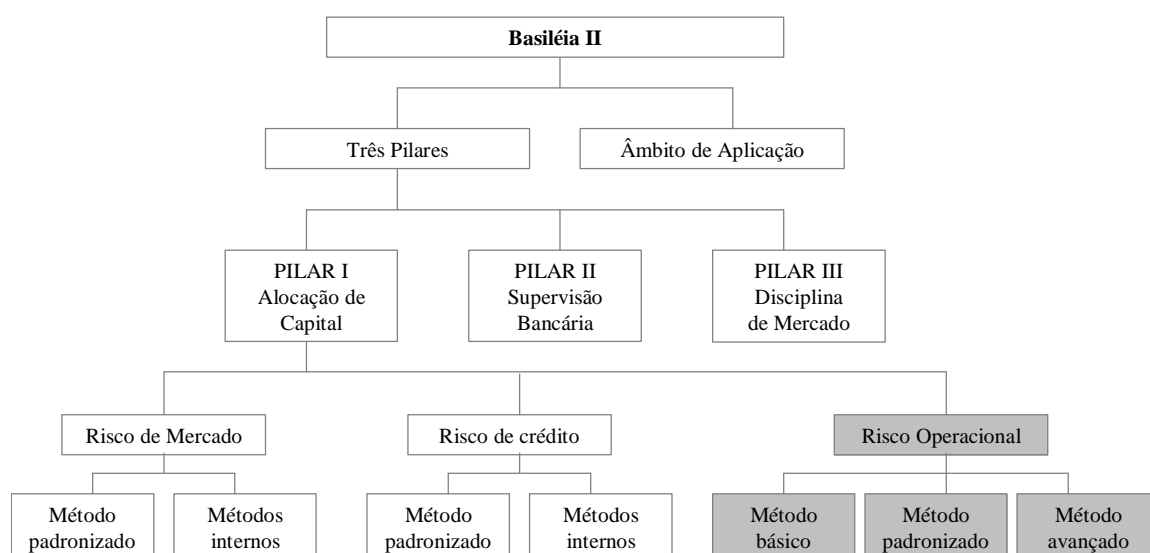


Figura 3 – Esquema de Basileia II

Fonte: Adaptado de Rodríguez e Marín (2005) e de Carvalho e Caldas (2006)

¹ Moosa (2007) apresenta as mais diversas tentativas de definição de risco operacional.

Carvalho e Caldas (2006) citam que as diferenças entre Basiléia I e II são estruturais. Foi mantida no Pilar I a necessidade de alocação de capital para fazer frente aos riscos, sendo incluído o risco operacional. No entanto, Basiléia II acrescenta (i) em seu Pilar II, que o regulador seja o responsável pela verificação da adoção de boas práticas de gestão de riscos pelos bancos e da adequação de seu capital frente aos riscos; e (ii) em seu Pilar III, que as instituições demonstrem efetivamente a transparência e a melhor comunicação com as partes interessadas.

Importante notar que para atendimento do Pilar I, as instituições passam a ter que calcular parcela de capital mínimo para a cobertura do risco operacional, além daquelas já calculadas para os riscos de crédito e de mercado, dispondo de três métodos distintos para tanto. Como visto anteriormente, o índice mínimo de capital para fazer frente aos riscos, sendo eles agora risco de crédito, de mercado e operacional, foi mantido em 8% em Basiléia II, enquanto no Brasil o índice adotado é de 11%.

O BACEN, por meio do Comunicado nº 12.746/04, se alinha aos conceitos de Basiléia II. Cherobim (2006, p. 127) lembra que “enquanto na esfera internacional o BIS recomenda melhores práticas para gestão de risco operacional que não têm força legal, na esfera nacional as autoridades reguladoras emitem atos normativos com força legal, de sanção.”

Especificamente com relação ao risco operacional, são emitidos os seguintes normativos:

- Relativos ao Pilar I – (i) Resolução CMN nº 3.490, que inclui no capital regulamentar parcela para fazer frente ao risco operacional (P_{opr}), acrescentando às demais parcelas de risco de crédito e de mercado; (ii) Circular BACEN nº 3.383, determinando as formas de cálculo dessa parcela, seguida das Cartas Circulares 3.315 e 3.316, trazendo maiores esclarecimentos à referida Circular; (iii) Circular nº 3.476, que altera

dispositivos da Circular nº 3.383; e, (iv) Comunicado nº 19.217, que informa orientações preliminares para a utilização de método avançado para o cálculo da parcela de risco operacional;

- Relativo ao Pilar II – (i) Resolução CMN nº 3.380/06, que regulamenta o Pilar II de Basiléia II, conforme afirmam Carvalho e Caldas (2006), regulando a estruturação da gestão de riscos operacionais nas instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo BACEN;
- Relativo ao Pilar III – (i) Circular nº 3.477, que dispõe sobre a divulgação de informações referentes à gestão de riscos (tanto para o risco operacional quanto para os riscos de crédito e de mercado).

Normativo	Data de emissão	Finalidade
Resolução 3.380	29/06/2006	Estrutura de gerenciamento do risco operacional
Resolução 3.490	29/08/2007	Apuração do capital regulamentar (inclui a P_{opr})
Circular 3.383	30/04/2008	Cálculo da parcela P_{opr}
Carta circular 3.315	30/04/2008	Esclarecimento sobre a metodologia de cálculo da P_{opr}
Carta circular 3.316	30/04/2008	Detalhamento do indicador de exposição a risco operacional
Circular 3.476	24/12/2009	Altera dispositivos da Circular 3.383
Comunicado 19.217	24/12/2009	Orientações para utilização de método avançado para P_{opr}
Circular 3.477	24/12/2009	Divulgação de informações sobre gestão de riscos (Pilar III)

Tabela 2 – Normativos do CMN e do BACEN voltados para riscos operacionais

Fonte: normativos CMN e BACEN

Destaque-se que dentre as instituições financeiras sujeitas a esses normativos encontra-se o BNDES, objeto desse estudo de caso.

Prado e Filha (2005, p. 177) afirmam que “os Acordos de Capital de Basiléia não se aplicam a bancos de desenvolvimento”, e em especial, ao BNDES, sugerindo que o BACEN torne os Acordos adequados à realidade dessas instituições.

Sem deixar de citar a importância da regulação também para essas instituições, os autores argumentam que Basiléia II volta-se essencialmente para a proteção dos depositantes bancários, no que concerne às informações necessárias para uma avaliação da instituição financeira. Nesse sentido, concluem sobre a não aplicação do Acordo ao BNDES, bem como ao Banco Mundial e ao BID, que são bancos de desenvolvimento não detentores de depósitos privados.

Em sua conclusão, Prado e Filha (2005, p. 195) inferem que “[...] o BNDES, dada a sua natureza pública, não corre risco de perda de depósitos ou risco sistêmico [...]”, posicionando-se contra a adoção das Resoluções que internalizam os Acordos de Basiléia, principalmente Basiléia II, pois à sua visão, trata-se de um modelo cujo desenho não foi pensado para bancos de desenvolvimento.

Entretanto, o BNDES, conforme já citado, está sujeito às Resoluções que internalizaram Basiléia II. Nesse sentido, coube à essa instituição criar uma estrutura de gestão de risco operacional, em atendimento à Resolução nº CMN nº 3.380/06, bem como adotar o cálculo da parcela do capital regulamentar para fazer frente ao risco operacional, segundo determina a Circular BACEN nº 3.383. Caberá também à instituição cumprir o que prevê a recente Circular nº 3.477, de dezembro de 2009, no que diz respeito à prestação de informações às partes interessadas.

A seguir são detalhados os principais aspectos da Resolução nº CMN nº 3.380/06, base do estudo de caso para verificação de seu atendimento por parte do BNDES, bem como da Circular BACEN nº 3.383.

2.2.3 Resolução CMN nº 3.380/06

A Resolução CMN nº 3.380/06 faz parte do arcabouço regulamentar que alinha as instituições financeiras brasileiras às recomendações de Basileia II. O documento está voltado especificamente para a implementação de uma estrutura de gerenciamento de risco operacional nessas instituições.

Destaque-se que é determinado na referida Resolução que essa estrutura deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição.

A Resolução (2006, p.1) adota como definição de risco operacional: “[...] possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”, sendo incluído nessa definição o risco legal.

Interessante notar que, do ponto de vista de Ashby (2008), as perdas operacionais não são causadas por pessoas, processos, sistemas e eventos externos, mas sim por fatores organizacionais e sociais, que envolvem: a estrutura organizacional, a percepção de riscos dos gestores, a cultura organizacional e as dinâmicas sociais de seus grupos, as políticas internas e as dinâmicas de poder, as mudanças organizacionais e as pressões externas sociais, políticas e econômicas. Segundo o autor, pessoas, processos, sistemas e eventos externos correspondem ao “gatilho” que irá acionar o evento de perda, ocasionado por esses fatores organizacionais e sociais.

São destacados pela Resolução como eventos de risco operacional aqueles descritos na tabela a seguir.

1 - fraudes internas
2 - fraudes externas
3 - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho
4 - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços
5 - danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição
6 - aqueles que acarretam a interrupção das atividades da instituição
7 - falhas em sistemas de tecnologia da informação
8 - falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição

Tabela 3 – Eventos de risco operacional

Fonte: Resolução CMN nº 3.380/06

Importante notar que o Comitê de Basileia adotou sete eventos, enquanto o BACEN adotou oito. Para a adoção do método avançado para cálculo da parcela de risco operacional (a ser permitido futuramente pelo BACEN), trabalha-se com uma matriz formada pelas oito linhas de negócios das instituições financeiras (determinadas por Basileia II), associadas aos eventos de risco operacional. Dessa forma, no Brasil a matriz é de oito linhas de negócios vezes oito eventos, o que gera uma matriz de sessenta e quatro possibilidades, enquanto para outros países essa matriz se constitui de oito linhas de negócios vezes sete eventos, totalizando cinquenta e seis possibilidades.

Além da definição de risco operacional, em linha com aquela apresentada por Basileia II, e dos eventos de risco operacional, a Resolução traz também uma série de obrigações para a criação da estrutura de gestão de risco operacional.

Em seu Artigo 3º, é descrito o que a estrutura de gerenciamento de riscos operacionais deve prever. Destaque-se que esse artigo da Resolução será a base para o desenvolvimento do estudo de caso, juntamente com os artigos 4º, 5º, 6º e 8º, que caracterizam demais aspectos da referida estrutura considerados relevantes para fim desse estudo. Em suma, os artigos abordam os seguintes aspectos.

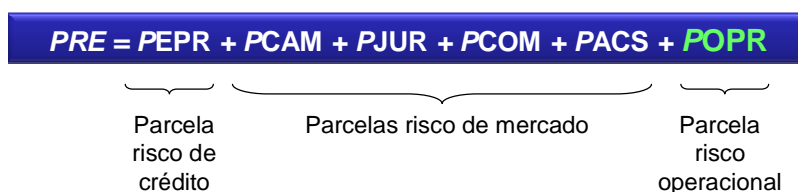
Norma	Resolução 3.380, de 29/06/2006
Descrição	Implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional
Principais aspectos que a estrutura deve prever/conter:	<ul style="list-style-type: none"> • identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional; • documentação e armazenamento das informações sobre perdas; • relatórios periódicos que possibilitem identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento de riscos operacionais; • testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados; • elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional; • plano de contingência para assegurar continuidade das operações e limitar perdas graves; • processo estruturado de comunicação e informação; • evidenciação da descrição da estrutura em relatório de acesso público; • estrutura capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – Cosif; • atividade de gerenciamento do risco operacional executada por unidade específica, segregada da auditoria interna; • indicação de diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional.

Tabela 4 – Principais aspectos da Resolução CMN nº 3.380/06

Fonte: Resolução CMN nº 3.380 (2006)

2.2.4 Circular BACEN nº 3.383/08

Cabe às instituições financeiras brasileiras, no cumprimento do que determina o Pilar I de Basiléia II, calcular o capital mínimo exigido para risco operacional, parcela denominada P_{opr} . Essa parcela, juntamente com aquelas calculadas para risco de crédito e risco de mercado, compõem o capital regulamentar, também chamado de patrimônio de referência exigido, conforme demonstra a figura a seguir.



PEPR = Parcela referente às exposições ponderadas pelo fator de ponderação de risco a elas atribuído;

PCAM = Ouro, em moeda estrangeira e em operações sujeitas à variação cambial;

PJUR = Taxas de juros e classificadas na carteira de negociação

PCOM = Commodities

PACS = Preço de ações e classificadas na carteira de negociação

POPR = Risco operacional

Figura 4 – Composição do Patrimônio de Referência Exigido (PRE)

Fonte: normativos CMN e BACEN

A parcela deve ser calculada semestralmente considerando-se os últimos três períodos anuais. Os métodos para o cálculo da P_{opr} são apresentados na Circular BACEN nº 3.383/08, destacados na tabela 5.

Futuramente será possibilitado às instituições financeiras brasileiras o uso de modelos internos para a apuração da P_{opr} (Comunicados BACEN nº 12.746/04, nº 16.137/07 e nº 19.028/09). Basiléia II apresenta, para tanto, o método avançado. O mercado brasileiro aguarda as definições do regulador quanto aos modelos internos, já tendo sido demonstrado alinhamento com Basiléia II, por meio do recente Comunicado nº 19.217, emitido em dezembro de 2009, que trata de orientações preliminares para a adoção desse método.

O método avançado é um modelo mais complexo, consistindo na utilização de critérios quantitativos e qualitativos, possivelmente gerando uma menor alocação de capital para riscos operacionais, segundo explicam Carvalho e Caldas (2006).

Os critérios qualitativos consistem em exigências voltadas para governança e controles dessas instituições. Os critérios quantitativos, independente da abordagem estatística a ser utilizada, consistem na mensuração dos riscos a partir de uma base de dados de perdas internas (de no mínimo 3 anos), de dados de perdas externas, da análise de cenários e de fatores relacionados ao ambiente de negócios e aos controles internos, conforme pode ser observado em BIS (2004) e também no recente Comunicado BACEN nº 19.217 (2009).

O BNDES almeja utilizar o método avançado para cálculo da P_{opr} . Para tanto, depende de uma série de fatores, dentre eles deter conhecimento de suas perdas, o que está diretamente relacionado com a forma como foi estruturada a sua gestão de riscos operacionais.

MÉTODO	FORMA DE CÁLCULO																
Abordagem do indicador básico	$P_{opr} = Z \cdot \frac{\sum_{t=1}^3 \max[0, 15 \times IE_t; 0]}{n}$																
Abordagem padronizada alternativa simplificada	$P_{opr} = Z \cdot \frac{\sum_{t=1}^3 \max\{[(IAE_t \times 0,15) + (IE_t \times 0,18)]; 0\}}{3}$																
Abordagem padronizada alternativa	$P_{opr} = Z \cdot \frac{\sum_{t=1}^3 \max\left[\left(\sum_{i=1}^2 IAE_{i,t} \times \beta_i\right) + \left(\sum_{i=3}^8 IE_{i,t} \times \beta_i\right); 0\right]}{3}$																
PARÂMETROS																	
<p>IE_t = Indicador de exposição ao risco operacional no período anual “t” IE_{i,t} = Indicador de exposição ao risco operacional no período anual “t”, para as linhas de negócio “i”</p> <p>IE = (Receitas de intermediação financeira + Receitas com prestação de serviços) – Despesas de intermediação financeira</p> <p>Observações: 1) excluir perdas/ganhos com alienação de TVMs e derivativos não classificados na carteira de negociação 2) desconsiderar despesas de constituição e receitas relativas à reversão de provisões</p> <p>n = nº de vezes, nos três últimos períodos anuais, em que IE > 0</p> <p>IAE_t = Indicador alternativo de exposição do risco operacional no período anual “t” IAE_{i,t} = Indicador alternativo de exposição do risco operacional no período anual “t”, para as linhas de negócio “i”</p> <p>IAE = 0,035 x média aritmética dos saldos semestrais das operações de crédito, de arrendamento mercantil e de outras com características de concessão de crédito e dos títulos e valores mobiliários não classificados na carteira de negociação</p> <p>Observação: desconsiderar saldo de provisões constituídas</p>																	
<p>Linhas de negócio “i” e fator de ponderação “β_i”</p> <table border="0"> <tr><td>Varejo</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Comercial</td><td>15%</td></tr> <tr><td>Finanças Corporativas</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Negociações e Vendas</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Pagamentos e Liquidações</td><td>18%</td></tr> <tr><td>Serviços de Agentes Financeiros</td><td>15%</td></tr> <tr><td>Administração de Ativos</td><td>12%</td></tr> <tr><td>Corretagem de Varejo</td><td>12%</td></tr> </table> <p>Observação: quando não for possível a alocação em uma das linhas de negócio, a operação deverá ter β_i = 18%.</p>		Varejo	12%	Comercial	15%	Finanças Corporativas	18%	Negociações e Vendas	18%	Pagamentos e Liquidações	18%	Serviços de Agentes Financeiros	15%	Administração de Ativos	12%	Corretagem de Varejo	12%
Varejo	12%																
Comercial	15%																
Finanças Corporativas	18%																
Negociações e Vendas	18%																
Pagamentos e Liquidações	18%																
Serviços de Agentes Financeiros	15%																
Administração de Ativos	12%																
Corretagem de Varejo	12%																
<p>Fator Z para Bancos, inclusive BNDES</p> <table border="0"> <tr><td>0,20 - 01/07/08 a 31/12/08</td></tr> <tr><td>0,50 - 01/01/09 a 30/06/09</td></tr> <tr><td>0,80 - 01/07/09 a 31/12/09</td></tr> <tr><td>1,00 – A partir de 01/01/10</td></tr> </table>		0,20 - 01/07/08 a 31/12/08	0,50 - 01/01/09 a 30/06/09	0,80 - 01/07/09 a 31/12/09	1,00 – A partir de 01/01/10												
0,20 - 01/07/08 a 31/12/08																	
0,50 - 01/01/09 a 30/06/09																	
0,80 - 01/07/09 a 31/12/09																	
1,00 – A partir de 01/01/10																	

Tabela 5 – Metodologias e parâmetros para cálculo da P_{opr}

Fonte: Circular BACEN nº 3.383 (2008)

2.2.5 Estudos sobre estrutura de riscos operacionais já realizados no Brasil

Estudos de caso voltados para a estruturação de riscos operacionais em bancos já foram desenvolvidos no Brasil.

Trapp e Corrar (2005) situaram o estágio em que se encontrava a estrutura de gestão de riscos operacionais de uma instituição financeira brasileira de grande porte, de atuação internacional. Baseados em estudo da *Risk Management Association* do ano de 2000, os autores concluíram que dentre os cinco estágios apresentados por esse estudo, a estrutura em vigor na referida instituição se encontrava em fase de transição entre o estágio II, que é a conscientização, para o estágio III, que é o monitoramento. Ainda, inferiram que as demais instituições financeiras brasileiras, naquele momento, se encontravam na mesma situação, considerando o fato de o banco estudado ser um dos quatro maiores do país.

Coimbra (2006) analisou em detalhes a estruturação da gestão de riscos operacionais no Banco Bradesco, identificando o que foi determinante nessa estruturação sob a ótica dos seguintes fatores condicionantes: estratégia, ambiente externo, tecnologia, fator humano e tamanho.

Como considerações finais de seu estudo, Coimbra (2006) concluiu que influenciaram na estruturação da unidade de gestão de riscos operacionais no Bradesco: (i) a estratégia de crescimento da instituição, que exigiu maior atenção e recursos voltados para riscos operacionais; (ii) a regulamentação do Banco Central, fazendo do ambiente externo o principal fator condicionante; e (iii) o tamanho do Banco, o que afeta o número de funcionários necessários para atuar na unidade.

Kroenke et al. (2008) verificaram em que nível se encontravam os dez maiores bancos brasileiros no atendimento aos principais itens de gerenciamento de riscos operacionais, com base na Resolução CMN nº 3.380/06 e na seção 404 da SOX. Para tanto, utilizaram pesquisa documental, por meio de consulta aos relatórios disponíveis pelos bancos em seus sítios na Internet. Como resultado, verificaram que Banco do Brasil, Banco Real, Itaú, Santander e Bradesco estão adiante dos demais no processo de conformidade com Basiléia II.

3 ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS DO BNDES

O presente estudo de caso abordará a estrutura de gestão de riscos operacionais criada pelo BNDES e a sua adequação à Resolução CMN nº 3380/06.

É importante notar que a referida instituição vem passando por mudanças conjunturais, principalmente no que diz respeito ao seu quadro funcional e a sua amplitude de atuação.

Em função do aumento de aposentadorias ocorrido ao longo da década atual, o quadro de funcionários do BNDES vem sofrendo renovação de forma a repor as vagas então disponíveis. Concursos públicos vêm ocorrendo com frequência com essa finalidade. Ainda, foi autorizado pelo Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (DEST) um aumento do quantitativo de pessoal para fazer frente aos novos desafios da instituição. Atualmente, são aproximadamente 2.400 funcionários, que trabalham sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Outro fator de destaque é o crescimento de sua atuação. Os valores desembolsados pela instituição vêm aumentando ao longo dos últimos anos. Somando-se a isso, em 2008 foi criada a Área Internacional, que teve como consequências mais recentes: (i) a inauguração da sua primeira representação no exterior, em agosto de 2009, situada em Montevideu, no

Uruguai; e (ii) a inauguração de uma subsidiária internacional, em novembro de 2009, situada em Londres, na Inglaterra.

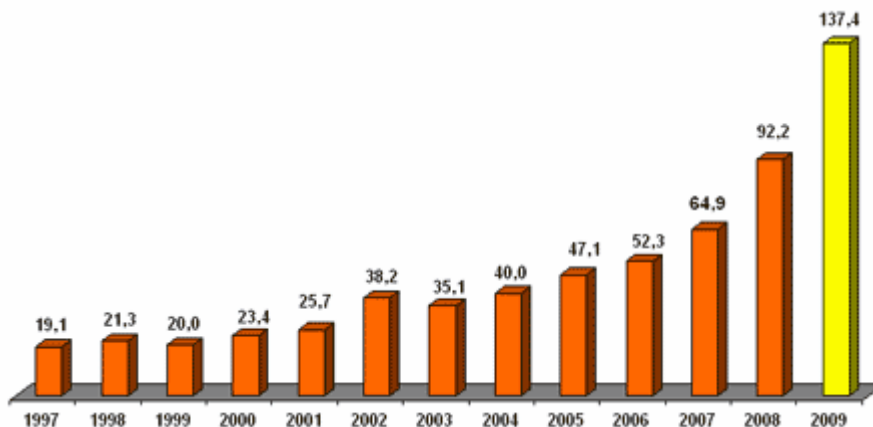


Figura 5 – Gráfico de desembolsos, em R\$ bilhões

Fonte: sítio do BNDES na Internet (2010)

O crescimento traz a necessidade de uma estrutura mais fortemente voltada para o gerenciamento de riscos e a renovação impõe que a cultura de riscos seja transmitida aos novos integrantes da organização.

3.1 O BNDES

O BNDES foi criado em 1952 pela Lei nº 1.628, na forma de autarquia. Posteriormente, em 1971, por meio da Lei nº 5.662, foi enquadrado como empresa pública. Inicialmente era somente Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE, permanecendo assim até que o “S” de Social foi incluído, em 1982.

Diretamente e por meio de uma rede de agentes financeiros em todo o país, o Banco atua financiando projetos, aquisições de máquinas e equipamentos, bem como apoiando as exportações. Além disso, por meio da BNDESPAR, empresa integrante do chamado sistema

BNDES (que conta também com a FINAME, voltada para financiamento de máquinas e equipamentos), detém participações em companhias e fundos.

3.1.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional do BNDES encontra-se representada por seu organograma.



Figura 6 – Estrutura organizacional do BNDES

Fonte: sítio do BNDES na Internet (2010)

Faz-se importante explicitar como funciona essa estrutura organizacional para então apresentar as alterações na mesma que levaram à sua configuração atual no que diz respeito à gestão de riscos.

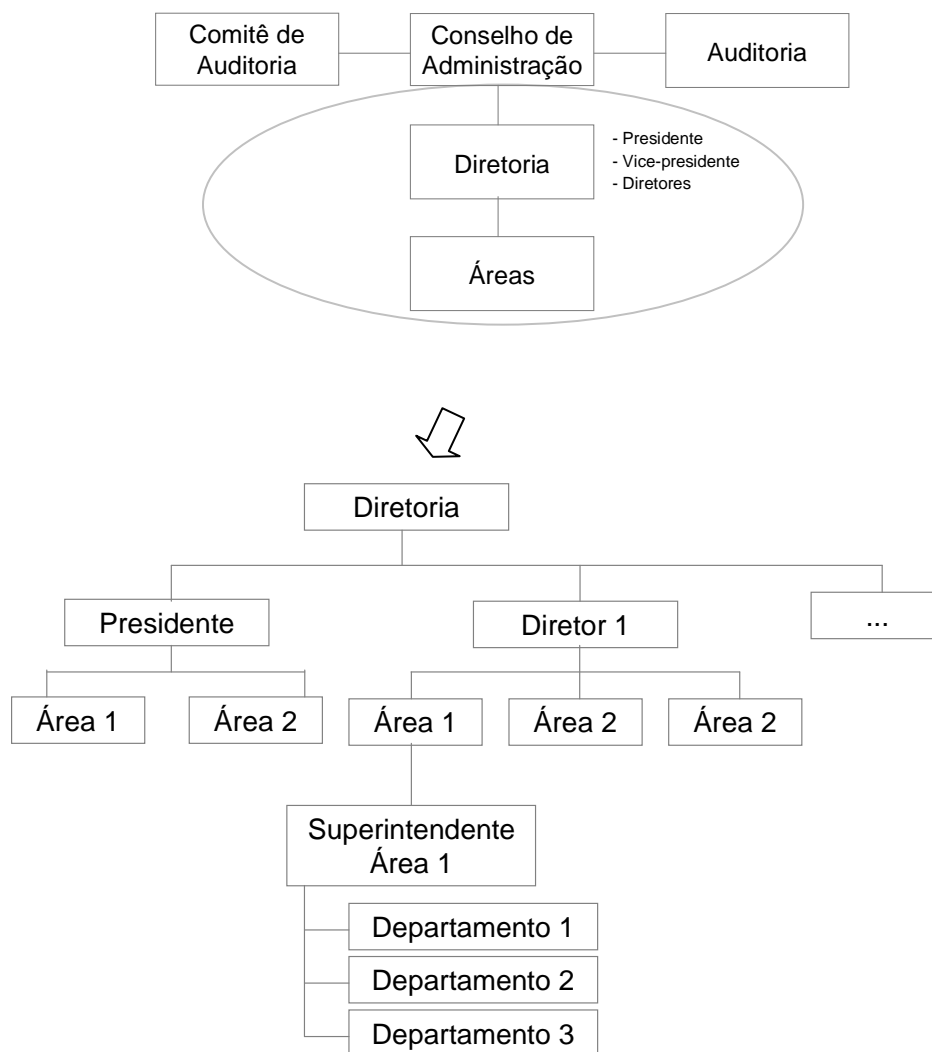


Figura 7 – Detalhamento da estrutura organizacional do BNDES

Fonte: adaptado do sítio do BNDES na Internet (2010)

A Diretoria é o órgão colegiado responsável pela aprovação das decisões corporativas. Compõem a Diretoria o Presidente, o Vice-Presidente e 6 diretores do Banco. Sob sua responsabilidade encontram-se as mais diversas áreas do BNDES. Cada área, por sua vez, possui um superintendente que administra os departamentos dessa área, reportando-se ao diretor responsável pela área. Por fim, cada departamento possui atribuições definidas e é dirigido por um chefe de departamento, responsável por uma equipe composta por gerências, coordenações e técnicos especialistas.

3.2 GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS NO BNDES

3.2.1 Criação da Área de Gestão de Riscos e do Comitê de Gestão de Riscos

O BNDES apresentava, em áreas distintas, departamentos responsáveis pelas atividades relacionadas a controles internos, risco de crédito e risco de mercado.

Não havia um departamento específico responsável pela gestão do risco operacional, embora algumas ações nesse sentido fossem executadas em diferentes áreas. Por exemplo, ações preventivas voltadas para falhas em sistemas já eram executadas por departamento da Área de Tecnologia da Informação.

Com o advento da Resolução CMN nº 3.380/06, a instituição passou a carecer de uma estrutura formal voltada para as atividades relacionadas ao risco operacional. Diante disso, foi constituído um grupo de trabalho para a elaboração de uma proposta de estrutura de gerenciamento do risco operacional, por meio da Portaria nº 94/06, de 31 de julho de 2006, emitida pelo Presidente do BNDES.

O grupo, formado por sete profissionais atuantes em diferentes áreas do Banco, teve o prazo de setenta e cinco dias para a apresentação de uma proposta.

O relatório final contendo 22 páginas, denominado “estrutura de gerenciamento de risco operacional para o Sistema BNDES”, foi apresentado pelo grupo de trabalho em 01 de setembro de 2006. Como resultado, trouxe a formulação de dez propostas de forma conceitual, com aprimoramentos a serem desenvolvidos pelos funcionários que viessem a fazer parte dessa estrutura. Ainda, considerava a captação de informações junto a outras

instituições financeiras e também possíveis complementações a serem trazidas por consultores externos porventura contratados.

As dez propostas conceituais resumem-se em:

- Criação de um Comitê de Risco e Controles Internos: composto pelo Presidente do Banco e pelos três diretores componentes do Comitê de Auditoria, com a finalidade de controlar e monitorar riscos segundo os três pilares de Basileia II, sendo sua responsabilidade deliberar os atos formais necessários para tanto, a serem aprovados pela Diretoria;
- Criação da unidade de gestão de risco operacional, na forma de um departamento: dentre as muitas atribuições desse departamento voltadas para o gerenciamento do risco operacional, está a prestação de suporte técnico ao Comitê de Risco e Controles Internos;
- Aprovação de processo formal detalhando a interação entre o Comitê de Risco e Controles Internos e a unidade de gestão de risco operacional: processo prevendo execução dessa interação em um ciclo básico de quatro fases – preparação, decisão, execução e acompanhamento;
- Reciclagem e especialização dos técnicos alocados na nova unidade: voltados para atividades específicas de gestão do risco operacional;
- Programa de capacitação para gestores de processos críticos no BNDES: voltado para riscos e controles internos, especificamente no que diz respeito à mitigação de riscos e otimização de processos;
- Promoção de seminário interno de divulgação sobre mensuração de riscos operacionais: após implementar os programas de capacitação citados nos dois tópicos

anteriores, com o objetivo de conscientizar todos os executivos e técnicos do Banco sobre o assunto;

- Implementação de projeto-piloto de operacionalização do gerenciamento do risco operacional: definição de indicadores de riscos a partir de levantamento de riscos em processos do Banco já mapeados, considerando para essa tarefa a realização dos trabalhos somente para os processos considerados críticos;
- Estabelecimento da política de gestão do risco operacional: podendo ser utilizado como base o projeto-piloto anteriormente citado;
- Criação de grupo de trabalho para elaboração de um plano de continuidade e também de planos de contingência: contendo representantes de áreas afins ao objetivo proposto;
- Mapeamento preliminar das atividades terceirizadas e dos riscos envolvidos na sua execução: com o objetivo de que a tarefa de monitoramento desses riscos seja executada pelos gestores das atividades terceirizadas, sob orientação do departamento de gestão de risco operacional, cuja criação consta da segunda proposta.

Cabe destacar que cada proposta apresentava um prazo para o seu cumprimento, em consonância com os prazos impostos pelo regulador à época.

Em termos de estrutura formal, para atendimento às dez propostas conceituais, o grupo de trabalho sugeriu que o Departamento de Gestão do Risco Operacional fosse criado com um chefe de departamento e quatro gerências, responsáveis respectivamente por:

- i) gerência 1 – gerenciamento de riscos operacionais: atendimento de comitês, gerenciamento de sistemas de riscos operacionais, levantamento da matriz de riscos (indica como os riscos levantados se classificam;

exemplo: risco alto, risco médio ou risco baixo), aplicação de questionários de auto-avaliação (instrumento que orienta gestores de um processo a indicarem seus riscos) e elaboração de políticas e normas;

- ii) gerência 2 – modelagem e acompanhamento de indicadores de risco: modelagem, elaboração de relatórios, agregação de indicadores, gerenciamento do banco de dados e modelagem de indicadores gerenciais;
- iii) gerência 3 – mensuração do capital regulatório: cálculo do capital regulatório (parcela P_{opr}), análise da sobreposição de riscos e avaliação de novos modelos de riscos operacionais; e,
- iv) gerência 4 – acompanhamento da conformidade: acompanhamento da legislação, gerenciamento de *follow-up* integrado, elaboração de relatórios de controles internos; análise de contingências; prestação de subsídio às demais gerências e prestação de informações.

Note-se que, pela configuração proposta, atividades relativas a controles internos e a gestão de riscos operacionais estariam concentradas em um mesmo Departamento.

Em termos de interação desse Departamento com o Comitê de Risco e Controles Internos, bem como do Comitê com as demais áreas do Banco, a proposta apresentou o fluxo de atividades conforme demonstra a figura a seguir.

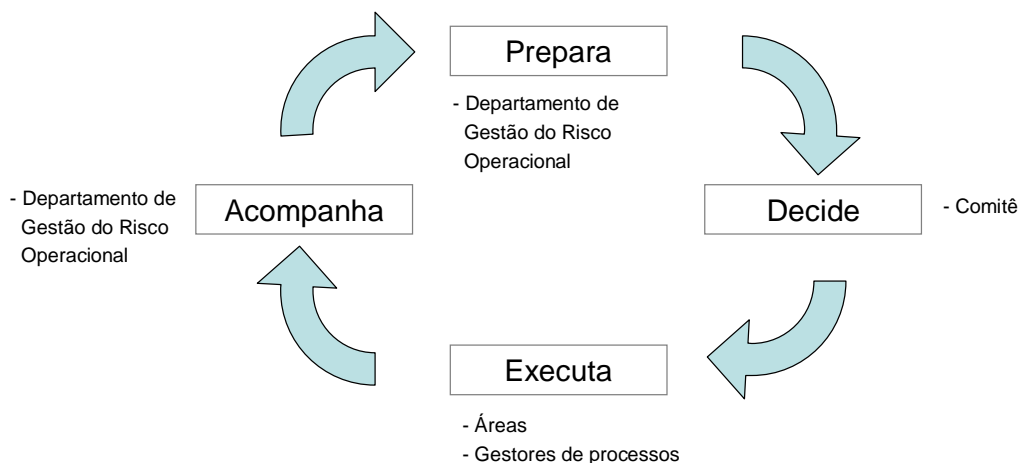


Figura 8 – Interação entre Departamento e Comitê conforme primeiro Grupo de Trabalho

Fonte: adaptado de documento interno do BNDES (2006)

As etapas de preparação e de acompanhamento, de responsabilidade do Departamento de Gestão do Risco Operacional, envolvem, respectivamente, (i) coleta de dados, análise de alternativas e preparação de recomendações; e (ii) acompanhamento dos impactos, revisão das ações e preparação de novas recomendações.

Decorridos pouco mais de três meses da apresentação dessas propostas, foram aprovadas pela Diretoria as seguintes ações, fruto do trabalho apresentado:

- Em 28 de dezembro de 2006, o então Departamento de Controles Internos, existente na Área de Controle e Tecnologia da Informação, passou a chamar-se Departamento de Controle Interno e Gestão de Risco Operacional e a conter mais doze atribuições, todas relacionadas à gestão de risco operacional;
- Na mesma data, o Presidente do BNDES foi indicado como sendo o responsável, frente ao BACEN, pela gestão de risco operacional.

O BACEN exigiu que até 31 de dezembro de 2006 fosse definida a estrutura organizacional e fosse indicado o diretor responsável pela gestão do risco operacional. Assim, com a alteração do Departamento de Controles Internos, passando a deter também atribuições voltadas para

gestão do risco operacional, somado à indicação do Presidente do BNDES para que o mesmo fosse o responsável, frente ao BACEN, pela gestão de risco operacional, o BNDES atendeu à exigência no prazo estipulado.

Com a estrutura de gerenciamento de risco operacional definida, restava implementá-la de fato, o que deveria ocorrer até 31 de dezembro de 2007, segundo o BACEN.

Quase um ano após a apresentação das dez propostas conceituais, um novo grupo de trabalho para tratar do assunto foi instituído por meio da Portaria nº 047/2007, de 17 de julho de 2007. Esse grupo era também constituído por sete pessoas, dentre elas duas que fizeram parte do grupo de trabalho anterior.

O novo grupo de trabalho teve como objetivo apresentar, em até 15 dias, proposta para a estrutura organizacional responsável pela gestão de controles internos e de risco operacional, com a elaboração de um plano de trabalho até 31 de dezembro de 2007, data limite para a implementação da estrutura. Embora fosse esse o seu escopo, o grupo decidiu ir além e ampliar sua proposta, de forma a contemplar a gestão integrada de riscos. Essa necessidade foi identificada durante a realização de seus trabalhos, quando da leitura dos normativos do BACEN voltados para riscos de crédito, de mercado, operacional e controles internos. Assim, foi considerada a então recente Resolução CMN nº 3.464, de 26 de junho de 2007, que estipulava a implementação de uma estrutura de gerenciamento também para o risco de mercado.

Ainda, outra preocupação do grupo foi em apartar a atribuição de controles internos e gestão de risco operacional de uma área tipicamente voltada para tecnologia da informação, alegando falta de segregação de funções entre os departamentos dessa área.

O resultado final foi a elaboração de um relatório, denominado “Controles Internos e Gerenciamento de Risco no Sistema BNDES”, emitido em 03 de agosto de 2007, cuja proposta contou com as seguintes sugestões:

- Criação de um Comitê de Controles Internos e Gestão de Riscos;
- Criação de uma área para centralizar as atividades de Controles Internos e Gestão de Riscos, incluindo os riscos de crédito, mercado e operacional, elevando a importância dessas atividades e apartando as atividades de controles internos e gestão de risco operacional daquelas relacionadas à tecnologia da informação;
- Designação do Diretor de Planejamento, ao invés do Presidente do Banco, como responsável por gestão de risco operacional e de risco de mercado;
- Reestruturação da Área de Controle e de Tecnologia da Informação de forma que a mesma contemplasse somente atividades relacionadas à TI e a processos.

Em 07 de agosto de 2007, por meio da Resolução BNDES 1477/2007, se deu a criação da Área de Gestão de Riscos, com a seguinte configuração:



Figura 9 – Estrutura inicial da Área de Gestão de Riscos do BNDES

Fonte: adaptado de documento interno do BNDES (2007)

Num primeiro momento, foi feita somente a transferência do Departamento de Controle Interno e Gestão de Risco Operacional, já existente na Área de Controle e Tecnologia de Informação, para a Área de Gestão de Riscos.

Posteriormente, foi aprovada a estrutura definitiva da nova Área, com a entrada em vigor da Resolução BNDES 1488/2007, em 28 de agosto de 2007. Tal Resolução, vigente até o momento, trouxe para a Área de Gestão de Riscos departamentos responsáveis, individualmente, pelo risco de crédito e pelo risco de mercado, bem como separou em dois departamentos distintos a gestão do risco operacional e os controles internos. Ainda, para auxiliar tais departamentos e a área como um todo, foi criada uma gerência para tratar de assuntos jurídicos relacionados às suas atividades.

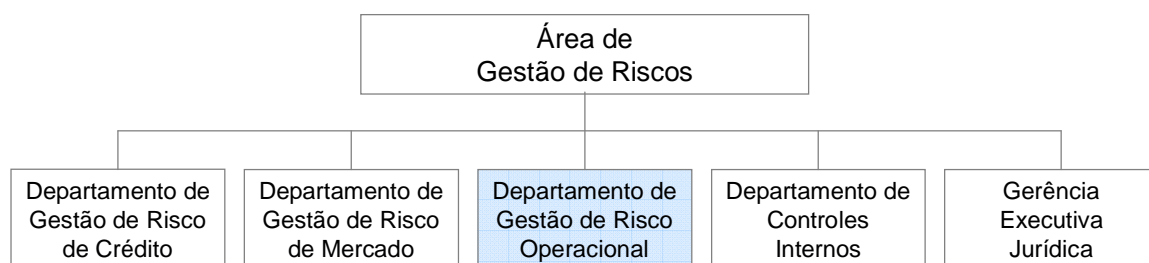


Figura 10 – Estrutura da Área de Gestão de Riscos do BNDES

Fonte: adaptado de dados disponíveis na Intranet do BNDES (2010)

A criação do Departamento de Gestão de Risco Operacional (DEROP) e a nomeação do Diretor de Planejamento como sendo o responsável pelo assunto reiteram o atendimento aos seguintes itens da tabela 4 desse estudo:

- Atividade de gerenciamento do risco operacional executada por unidade específica, segregada da auditoria interna; e
- Indicação de diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional.

Na mesma data em que a Diretoria do BNDES aprovou a criação da nova Área de Gestão de Riscos, aprovou também a criação do Comitê de Gestão de Riscos (CGR), por meio da Resolução interna nº 1.489/2007. Os membros desse Comitê, com direito a voto, são o

Presidente, o Vice-Presidente e os Diretores do Banco, atuando como participante o Superintendente da Área de Gestão de Riscos.

As reuniões do Comitê de Gestão de Riscos ocorrem ordinariamente uma vez por mês e podem ocorrer extraordinariamente quando julgado necessário. As deliberações são tomadas quando há, no mínimo, quatro integrantes, prevalecendo a decisão pela maioria dos votos. A coordenação do Comitê fica a cargo do Diretor responsável pela Área de Gestão de Riscos e ao final de cada reunião é lavrada uma ata, posteriormente assinada por todos os integrantes presentes à reunião.

Com base na Resolução que criou o Comitê, faz parte das suas atribuições, dentre outras:

- Avaliar os ambientes de riscos do BNDES e a proposição de parâmetros para operação em níveis aceitáveis de exposição;
- Propor as políticas de administração dos riscos, dentre eles o risco operacional; e
- Aprovar as metodologias adotadas e avaliar os relatórios de mensuração de riscos.

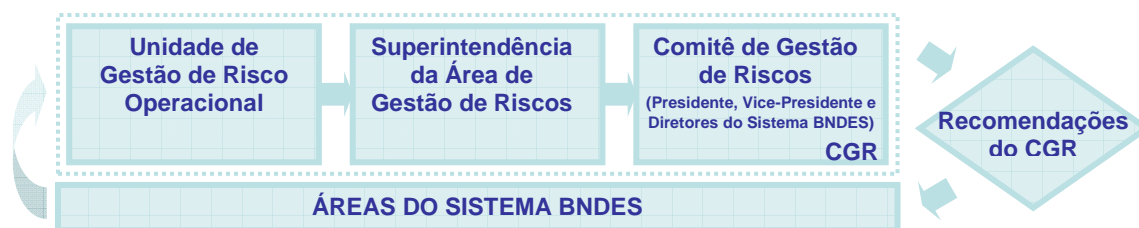


Figura 11 – Interação do DEROP com o CGR

Fonte: Intranet do BNDES (2010)

As matérias que constam da pauta da reunião desse Comitê são levadas pelos departamentos da Área de Gestão de Riscos, por meio de notas técnicas. Esse material é apreciado e, quando contém recomendações a outras áreas, o Comitê delibera indicando a implementação dessas recomendações.

Em geral, no que diz respeito a riscos operacionais, as notas técnicas apresentam recomendações voltadas para o tratamento de riscos identificados nos processos do Banco, bem como assuntos relacionados à continuidade de negócios e à apuração da parcela de risco operacional que compõe o capital regulamentar.

Dessa forma, pode-se afirmar que com a interação entre o Departamento de Gestão de Risco Operacional e o Comitê de Gestão de Riscos descrita acima, encontra-se atendido o seguinte tópico da tabela 4 deste estudo:

- relatórios periódicos que possibilitem identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento de riscos operacionais.

3.2.2 Estrutura de gestão de risco operacional do BNDES



Figura 12 – Modelo de gestão de riscos operacionais no BNDES

Fonte: Intranet do BNDES (2010)

A figura anterior reflete o modelo de gestão de risco operacional do BNDES.

O modelo está baseado na proposição de uma consultoria externa, que considerou as boas práticas adotadas pelo mercado, tendo sofrido adaptações julgadas necessárias para que o

mesmo se adequasse à realidade do BNDES. O mesmo contempla os grandes grupos de atividades que devem permear a gestão de riscos operacionais segundo a Resolução CMN nº 3.380/06.

O Departamento de Gestão de Risco Operacional é composto por uma chefia, três gerências (GEROP 1, GEROP 2 e GEROP 3) e cinco profissionais distribuídos entre essas gerências. A cada uma destas compete o desempenho de atividades que, no conjunto, atendem ao modelo de gestão.



Figura 13 – Estrutura do Departamento de Gestão de Risco Operacional no BNDES

Fonte: Intranet do BNDES (2010)

Na base do modelo de gestão, mostrado na figura 12, estão as duas políticas diretamente associadas às atividades do Departamento de Gestão de Risco Operacional.

A Política Corporativa de Gestão do Risco Operacional do BNDES, institucionalizada por meio da Resolução interna nº 1450, de 26 de junho de 2007, “estabelece o conjunto de princípios, ações, papéis e responsabilidade necessário à identificação, avaliação, tratamento e controle dos riscos operacionais aos quais o BNDES esteja exposto”, aplicando-se também às demais empresas do Sistema BNDES e aos terceiros prestadores de serviços. Destaque-se que a referida política é revisada no mínimo anualmente, em atendimento à Resolução CMN nº 3.380/06.

A Política Corporativa de Gestão da Continuidade de Negócios (Resolução BNDES nº 1768), institucionaliza no BNDES o conceito de gestão de continuidade de negócios. Seus principais aspectos serão abordados quando detalhadas as atividades da gerência 2, responsável pelo assunto no departamento.

A partir da apresentação do modelo de gestão de risco operacional do BNDES pode-se afirmar que encontra-se atendido o seguinte tópico citado na tabela 4 deste estudo:

- elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional.

A seguir será apresentada a descrição das atividades relativas a esse modelo, desempenhadas pelas gerências do Departamento de Gestão de Risco Operacional. A partir dessa descrição, serão identificados os demais tópicos da tabela 4 atendidos.

3.2.3 Atividades da gerência de gestão de risco operacional 1 – GEROP 1

Recentemente o BNDES teve seus processos mapeados por uma consultoria externa para que futuramente se dê a implementação de uma ferramenta de gestão, de forma que todos esses processos passem a ser executados de maneira integrada. A esse projeto foi dado o nome AGIR, e o mesmo continua em desenvolvimento na instituição.

Ao longo da etapa do projeto AGIR referente ao mapeamento dos processos do Banco, foi elaborada pela consultoria externa uma proposta para a estruturação da gestão de riscos operacionais, nos moldes do modelo apresentado anteriormente, bem como um plano de trabalho para o Departamento de Gestão de Risco Operacional, então recém constituído.

O plano de trabalho apresentado teve foco nas atividades desempenhadas pela GEROP 1. A essa gerência cabe o levantamento dos riscos operacionais contidos nos processos do Banco.

Para esse trabalho, a consultoria externa previu que a captura dos riscos se daria por meio da aplicação de questionário de auto-avaliação junto aos gestores dos processos, para a proposição de tratamento desses riscos de acordo com a sua relevância.

Para essa atividade, foi apresentado um fluxograma de processo, consistindo na proposição da consultoria externa para a atuação do Departamento no que compete à identificação, avaliação, monitoramento e gerenciamento tempestivo dos riscos operacionais.

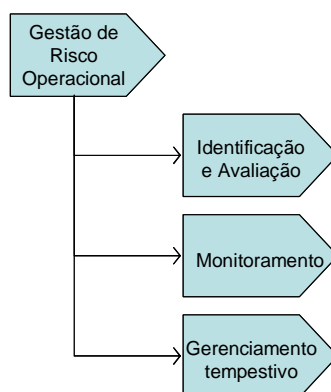


Figura 14 – Processo de gestão do risco operacional
Fonte: adaptado de documento interno do BNDES (2007)

São atividades desse processo:

- Identificação e avaliação – etapa de reunião com os gestores dos processos onde os principais conceitos são passados quanto ao objetivo do levantamento dos riscos nos processos, o questionário de auto-avaliação e seu preenchimento;
- Monitoramento – consiste na verificação constante do nível dos riscos identificados na etapa anterior, com proposição de indicadores de riscos e de plano de ação para os riscos identificados; e

- Gerenciamento tempestivo – etapa à parte das anteriores, que consiste na inclusão de novos riscos nos processos já analisados, após sua revisão ou por informação do gestor, e na verificação de riscos em novos processos.

O objetivo do questionário de auto-avaliação, em conjunto com as reuniões junto aos gestores dos processos, é o levantamento dos riscos existentes nesses processos para a proposição de um tratamento para os mesmos.

No BNDES, são quatro os possíveis tratamentos a serem aplicados a um risco, conforme definido na política interna de gestão de riscos operacionais: (i) aceitação, quando a implementação de um controle mais sofisticado implicar em um custo maior do que as eventuais perdas; (ii) transferência, quando identificado que é possível essa transferência total ou parcial para terceiros mais capacitados a administrar o risco; (iii) mitigação, quando necessárias medidas para redução da probabilidade e/ou do impacto da ocorrência do risco; e (iv) eliminação, quando possível a adoção de medidas para excluir o risco.

Para se chegar a determinação do tratamento mais adequado ao risco, o gestor preenche o questionário de auto-avaliação apontando os riscos presentes no processo e pontuando-os segundo critérios de probabilidade de ocorrência e severidade. Esses critérios conjugados geram um valor final para o risco, chamado nível de risco. Esse valor final é então identificado na matriz de riscos, exemplificada na figura a seguir.

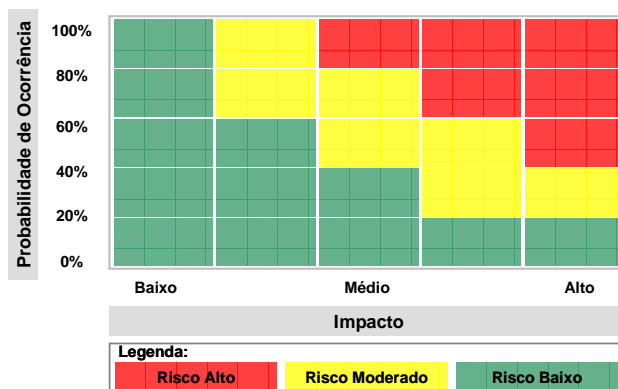


Figura 15 – Exemplo de matriz de riscos

Fonte: adaptado de documento interno do BNDES (2007)

A matriz de riscos de uma organização indica se o risco, para a mesma, é alto, moderado ou baixo. Outras nomenclaturas para a classificação do risco são encontradas e existem ainda organizações que trabalham com uma matriz com quatro níveis de classificação. Um exemplo é o Grupo RBS, cujos níveis de risco são: desprezível, administrável, indesejável e intolerável. A partir da matriz de risco, é possível estabelecer prioridades (riscos mais relevantes merecem maior atenção) bem como estabelecer o tratamento mais adequado.

Conhecendo os riscos, sua localização na matriz de riscos e tendo definido o tratamento mais adequado, dependendo desse tratamento são estabelecidos os controles que serão aplicados aos riscos. A figura a seguir demonstra o que se espera como resultado com a implementação desses controles.

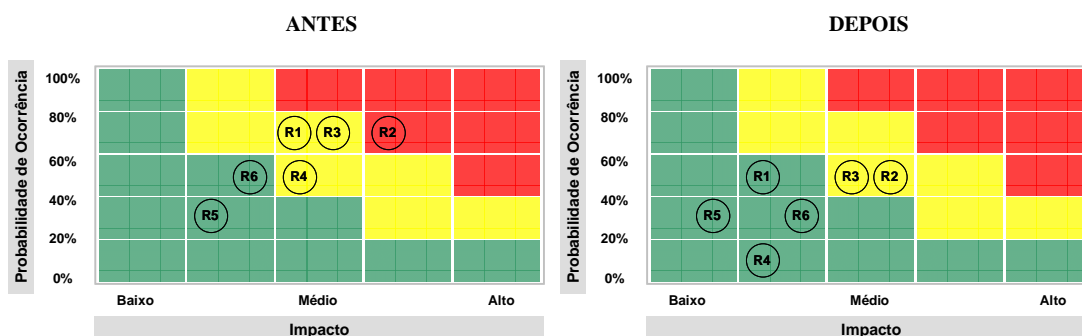


Figura 16 – Exemplo hipotético do resultado esperado com a implementação de controles

Fonte: adaptado de apresentação do Grupo RBS (2009)

A figura 16 exemplifica o resultado de um levantamento de riscos hipotético. Suponhamos que em um determinado processo da organização foram identificados seis riscos: R1, R2, R3, R4, R5 e R6. Após a probabilidade de ocorrência do risco e seu impacto em caso de ocorrência terem sido apontados pelo gestor do processo, chegou-se a um nível de risco para os seis riscos identificados, sendo R5 e R6 considerados riscos baixos, R1, R3 e R4 riscos moderados e R2 risco alto. Com base nesse resultado e definidos os tratamentos, os controles implementados fizeram com que esses riscos migrassem de posição na matriz, tornando-os mais administráveis. No exemplo, todos os riscos migraram de posição, mas seria possível que um risco deixasse de existir, se o tratamento fosse transferência ou eliminação ou, ainda, que se mantivesse no mesmo nível na matriz, caso seu tratamento adequado fosse a aceitação e nenhum controle fosse implementado.

Frise-se que o objetivo é sempre o de manter o controle sobre os riscos dos processos, com a atividade de monitoramento para a verificação das alterações do nível desses riscos.

Para validar todo esse fluxo explicado acima, proposto pela consultoria externa, foram selecionados os quinze processos considerados mais críticos, dentre o total de cinquenta e oito processos mapeados no BNDES. Importante destacar que o término do projeto AGIR resultará na integração desses processos, via sistemas. Quando isso ocorrer, o número de processos do Banco reduzirá, considerando que a automatização permitirá a consolidação de alguns desses processos.

O fluxo proposto na figura 13 foi então validado, por meio do envio de questionário de auto-avaliação em arquivos em Excel para preenchimento por parte dos gestores dos quinze processos críticos selecionados, realização de reuniões para disseminação dos conceitos junto

a esses gestores e reuniões de validação dos resultados obtidos. Todo o processo contou com o apoio da consultoria externa.

O desafio atual do Banco é dar continuidade a esse levantamento de riscos nos processos sem mais contar com o apoio da consultoria externa, que foi responsável somente pela proposição dessa metodologia (a aplicação nos quinze processos críticos se deu de forma a validar a metodologia). Esse trabalho exige recursos tais como ferramentas para a manutenção dos dados capturados e sua devida atualização, pessoas e tempo.

Esse fluxo de atividades para a captura dos riscos apresentado não consiste na única forma de atuação dessa gerência para a identificação de riscos nos processos. Novos produtos e serviços são lançados pelo Banco sem que seu processo esteja mapeado. Nesses casos, a avaliação dos riscos é feita preliminarmente ao seu lançamento. A GEROP 1 faz o levantamento dos riscos operacionais do novo produto ou serviço por meio de reuniões com seus gestores, apresentando questionamentos que identificam os riscos operacionais envolvidos no novo produto ou serviço. Por fim, para esses riscos são apontadas recomendações por parte do Departamento de Gestão de Risco Operacional de forma a prevenir perdas e também visando o seu controle.

Importante destacar que o trabalho da GEROP 1 é muitas vezes realizado em conjunto com a equipe do Departamento de Controles Internos, uma vez que o resultado do trabalho consiste na proposição de recomendações para o tratamento dos riscos identificados, que muitas vezes se constituem na adoção de controles.

Por meio da descrição das atividades exercidas pela GEROP 1, pode-se inferir que o BNDES vem atendendo às seguintes exigências da Resolução CMN nº 3.380/06 constantes da tabela 4 desse estudo:

- identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional.

3.2.4 Atividades da gerência de gestão de risco operacional 2 – GEROP 2

Compete à essa gerência a gestão de continuidade de negócios.

De acordo com a Resolução CMN nº 3.380/06, a instituição financeira deve prever a existência de um plano de contingência, com o objetivo de assegurar a continuidade das atividades do negócio. Para o atendimento a essa exigência, o BNDES está em busca da implementação de um Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios (SGCN).

Uma organização brasileira que queira realizar a implantação de um SGCN segundo as melhores práticas deve seguir as normas ABNT NBR 15.999-1:2007 (1 e 2). Trata-se da versão nacional da norma inglesa BS 25999-1:2006, tida como um código de prática que é referência do mercado para a implantação eficaz da continuidade de negócios.

Um SGCN eficaz deve contemplar, no mínimo, os seguintes itens:

- uma Política Corporativa de Gestão da Continuidade de Negócios;
- alterações nas normas internas da instituição de forma a adequar as suas atribuições para a gestão de continuidade de negócios;
- a análise de impacto nos negócios (*Business Impact Analysis - BIA*) com o propósito de:

- identificar os processos críticos que devem ser continuados em situação de contingência;
 - avaliar as ameaças, vulnerabilidades e as formas de resposta que reduzam a chance ou diminuam o período de interrupção, e limitem os impactos dessa interrupção nos produtos e serviços fundamentais da instituição;
 - identificar os requisitos de continuidade como: tempo máximo tolerável de interrupção para cada atividade, pessoal (habilidade, quantidade e conhecimento), localização, instalações, tecnologia, equipamentos, informações, serviços e fornecedores; e
 - determinar o tempo de recuperação, que se constitui em informação fundamental para a determinação da estratégia de recuperação.
- o desenvolvimento de planos a serem executados no caso de incidente, tais como:
 - Planos de Gerenciamento de Incidente;
 - Planos de Continuidade de Negócios;
 - Planos de Gerenciamento de Crise; e
 - Planos de Recuperação e Volta à Normalidade.
 - a criação de centro de comando das atividades numa situação de crise e comitês gestores de incidentes, com identificação e a descrição de papéis e responsabilidades em tempos de crise, e plano de comunicação interna e externa, durante uma indisponibilidade.



Figura 17 – Ciclo de vida da gestão de continuidade de negócios

Fonte: adaptado de ABNT NBR 15999 (2007)

Existem ações voltadas para a continuidade de negócios sendo desenvolvidas no âmbito de diferentes departamentos, principalmente na Área de Tecnologia da Informação e na Área de Administração. Dentre essas ações, pode-se destacar:

- a contratação de um CPD alternativo e de serviços de coleta, entrega e custódia de mídias magnéticas e ópticas;
- a construção de uma sala-cofre para abrigar o novo CPD, inaugurado em agosto de 2009, de forma a garantir a segurança física da informação e dos equipamentos responsáveis pelo processamento e armazenamento de dados da instituição;
- os cuidados de segurança e manutenção contínua dos serviços prediais, de responsabilidade do condomínio do edifício onde se encontra situada a matriz do Banco, ressaltando-se a contratação de consultoria para a modernização da infraestrutura de energia elétrica (*no-break*, subestação, etc);
- as iniciativas sob coordenação do Serviço Especializado de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), que inclui ações conjuntas com a Brigada de Incêndio, Equipe Auxiliar de Escape (EAE) e Comissão Interna de Prevenção de

Acidentes (CIPA), entre outros, para primeiros socorros, prevenção e combate a incêndios, incluindo exercícios de evacuação das instalações prediais para situações de emergência ou desastre.

De forma a atender à Resolução CMN nº 3.380/06 de modo mais amplo, após recomendação do Comitê de Gestão de Riscos, o Presidente do BNDES criou, por meio da Portaria nº 028-B/2009, de 25 de março de 2009, Comissão Técnica em GCN com o objetivo de (i) elaborar edital de licitação para contratação de serviço de consultoria especializada a fim de apoiar o BNDES no desenvolvimento e implantação de um Sistema de Gestão e Continuidade de Negócios (SGCN); (ii) acompanhar os trabalhos da empresa contratada, com o propósito de prestar os subsídios necessários à apreciação do projeto de SGCN pelo Comitê de Gestão de Riscos e pela Diretoria do BNDES; e (iii) acompanhar as ações relativas à Gestão da Continuidade de Negócios no âmbito do BNDES.

É de responsabilidade do chefe do Departamento de Gestão de Risco Operacional coordenar essa Comissão Técnica, que possui em sua composição membros de áreas afetas ao tema.

Para institucionalizar no BNDES o conceito de continuidade de negócios foi aprovada, em 19 de maio de 2009, a Política Corporativa de Gestão da Continuidade de Negócios (Resolução BNDES nº 1768), estabelecendo o conjunto de princípios, diretrizes, papéis e responsabilidades necessários à implantação do SGCN.

Está determinado nessa Política que a Unidade de Gerenciamento de Risco Operacional é responsável por disseminar o tema GCN no BNDES, auxiliar as demais unidades nas atividades de gestão de continuidade de negócios sempre que solicitada, colaborar na integração e nos testes, em conjunto com as demais unidades, dos planos que compõem o

SGCN do BNDES, além de propor e acompanhar as medidas que concorram para o seu aprimoramento. Sua aplicação se estende às subsidiárias do BNDES.

Embora a criação da política não seja uma exigência da Resolução CMN nº 3.380/06, sua elaboração faz parte das melhores práticas adotadas pelo BNDES. Sua aprovação se deu pelo Conselho de Administração em agosto de 2009 e em seguida foi dada a sua publicidade por meio de um canal institucional.

Conforme disponibilizado na Intranet do BNDES, a implantação do SGCN visa preparar o Banco para eventuais incidentes de ruptura, através do planejamento de ações de resposta que assegurem o retorno à normalidade sem maiores danos às suas operações e à sua imagem.

No momento atual encontra-se em elaboração o edital para a contratação de uma consultoria externa que apoiará a implantação do SGCN no BNDES. A elaboração desse edital contou com o auxílio de um consultor externo especializado, conforme definido na Portaria nº 028-B/2009.

Conforme relata o documento interno do BNDES que embasa a contratação do consultor externo para a elaboração do edital, o trabalho desse consultor envolveu as seguintes etapas:

- Levantamento de dados, sendo os mesmos: (i) situação atual das iniciativas de gestão da continuidade de negócio já existentes na instituição, através de entrevistas com os gestores das áreas de Tecnologia da Informação, Administração e Condomínio do edifício onde se situa a matriz do Banco no Rio de Janeiro; (ii) verificação de material relativo ao mapeamento de processos do BNDES já existente, para avaliar a sua utilidade para o serviço de consultoria a ser contratado; (iii) metodologia de gestão de

riscos operacionais atualmente empregada no BNDES; (iv) informações a respeito da qualificação técnica, experiência prévia em consultoria de gestão de continuidade de negócios e porte de possíveis competidores da licitação para a contratação do desenvolvimento e implantação do SGCN; (v) minuta de edital já existente, elaborada pela equipe do Departamento de Gestão de Risco Operacional, levando em consideração as exigências normativas da NBR 15999 e a regulamentação vigente do Sistema Financeiro Nacional.

- Análise dos dados da primeira etapa: foco na definição de uma estrutura de gestão de continuidade de negócios adequada ao BNDES, assim como na especificação de critérios para habilitação dos possíveis competidores da licitação para a contratação do desenvolvimento e implantação do SGCN;
- Consolidação dos dados: especificações do contrato destinado ao desenvolvimento e implantação do SGCN e dos requisitos de habilitação para a licitação;
- Ajustes Finais: realização de Audiência Pública prévia ao processo licitatório.

A Audiência Pública de que trata a etapa de ajustes finais tem previsão para ocorrer no primeiro semestre de 2010, após a qual terá início o processo licitatório, que culminará na contratação de empresa vencedora.

Considerando todo o trâmite envolvido em um processo licitatório e o prazo previsto no contrato objeto da licitação (42 meses), pode-se afirmar que a implementação do SGCN no BNDES é uma iniciativa de longo prazo. Assim, em paralelo ao trabalho para a elaboração do edital de contratação de empresa para essa implementação está sendo realizada uma ação de

curto prazo, que consiste na elaboração de um Plano de Gerenciamento de Incidentes (PGI), com o intuito de prover o BNDES de uma estrutura mínima para operar seus processos e atividades essenciais em caso de contingência.

Segundo definição da norma ABNT-NBR 15999 – 1:2007, o PGI é um plano para ser usado quando ocorrer um incidente, que tipicamente cobre as principais pessoas, recursos, serviços e outras ações que sejam necessárias para implementar o processo de gestão de incidente.

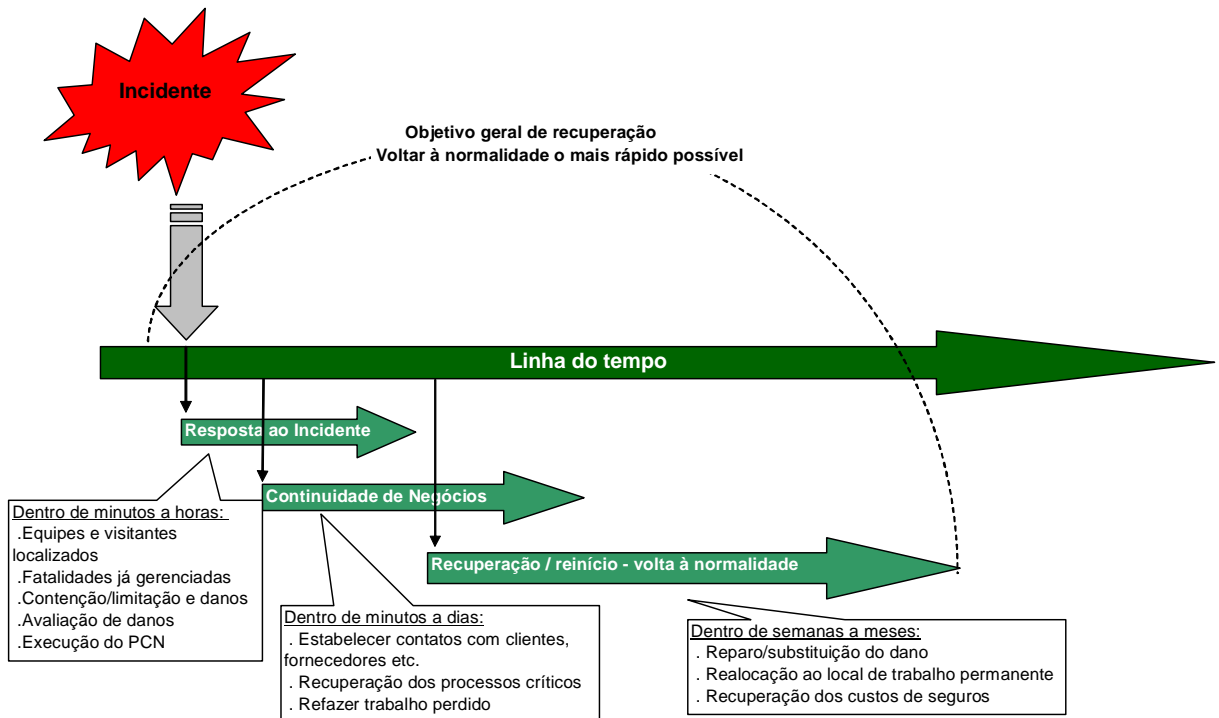


Figura 18 – Linha do tempo do incidente

Fonte: adaptado de ABNT NBR 15999 (2007)

Esse plano prevê as ações necessárias para fazer frente a incidentes desde a sua ocorrência até a retomada das atividades quando essas são paralisadas.

O PGI é uma das etapas do SGCN, e estará englobado no grande sistema quando este estiver implementado. No entanto, foi identificada no BNDES uma oportunidade em se elaborar um PGI anteriormente à implementação do SGCN.

O Banco possui sua matriz no Rio de Janeiro, onde se encontram centralizadas as suas principais atividades. Em 2009, o BNDES optou por ocupar alguns andares em edifício localizado próximo à sua matriz.

Assim, o PGI em elaboração no BNDES trabalha com o seguinte cenário: inacessibilidade de um dos edifícios (matriz ou imóvel alugado), com pleno funcionamento do CPD. Dessa forma, um edifício serve de sítio alternativo para o outro caso necessário.

Na ocorrência do cenário previsto, seria preciso realizar o deslocamento de pessoas responsáveis pela execução de processos críticos e a alta administração para o sítio alternativo, bem como desocupar o espaço então ocupado por pessoas localizadas no sítio alternativo que não fossem responsáveis pela execução de processos críticos.

Entende-se por processos críticos aqueles cuja interrupção temporária causa danos ao Banco, sejam esses danos financeiros ou de imagem. Para a definição dos processos críticos, o PGI contou com a experiência da Área de Tecnologia da Informação, que para fins de realização de testes de indisponibilidade do CPD apurou processos dessa natureza. Ainda, contou com as informações obtidas no decorrer de entrevistas realizadas com todas as áreas do BNDES.

Atualmente não é possível afirmar que o PGI contemple todos os processos críticos do BNDES, mas sim que todos aqueles contemplados são processos críticos. Destaque-se que

quando da implementação do SGCN, a primeira etapa consistirá na definição de todos os processos críticos da instituição com base em entrevistas com todas as áreas do Banco.

A conclusão do PGI está prevista para o primeiro semestre de 2010, quando então será enviado ao Comitê de Gestão de Riscos do BNDES para apreciação.

Interessante notar que o tema continuidade de negócios vem cada vez mais sendo incorporado ao *modus operandi* do BNDES. Em 2009, a Área de Tecnologia da Informação desenvolveu um plano de priorização de demandas de TI. O plano contempla a atribuição de nota a essas demandas, considerando certos critérios. Dentre os critérios, inclui-se o de continuidade de negócios, que indica se o não desenvolvimento do programa ou aplicativo poderá acarretar prejuízos à instituição em termos de continuidade.

Para atribuir a nota, a GEROP 2 recebe da Área de TI as informações necessárias sobre o projeto de sistema e realiza uma análise, que envolve aspectos quantitativos e qualitativos. O trabalho dá destaque ao Departamento de Gestão de Risco Operacional e faz com que o conceito de continuidade de negócios seja reforçado junto aos gestores demandantes desses projetos de TI.

Outra atividade da GEROP 2 é a participação no planejamento e na execução do teste de contingência do CPD, realizado anualmente, sob responsabilidade da Área de Tecnologia da Informação. Neste exercício, a GEROP 2 promove a participação dos responsáveis pelos processos críticos do BNDES no teste do CPD alternativo.

As ações apontadas durante a descrição das atividades da GEROP 2 demonstram como o BNDES vem atendendo à Resolução CMN nº 3.380/06 no que diz respeito ao seguinte item da tabela 4 desse estudo:

- Plano de contingência para assegurar continuidade das operações e limitar perdas graves.

3.2.5 Atividades da gerência de gestão de risco operacional 3 – GEROP 3

A GEROP 3 é responsável pela apuração da parcela P_{opr} e pela gestão das perdas.

Conforme já mencionado, a P_{opr} diz respeito ao valor necessário para fazer frente aos riscos operacionais de uma instituição financeira, e encontra-se em destaque na figura 4. Seu cálculo atende ao que preconiza o Pilar I de Basileia II, que é a alocação de capital. A figura a seguir representa, graficamente, a necessidade de alocação de capital para fazer frente a riscos.



Figura 19 – Representação gráfica da necessidade de alocação de capital

Fonte: Ventriglia (2008)

A figura demonstra que a alocação de capital se faz necessária para a cobertura daquelas perdas que ocorrem com frequência muito baixa, mas que no entanto possuem impacto muito alto, pois as demais perdas já possuem cobertura no âmbito dos negócios de uma instituição.

O BACEN vem exigindo, desde o segundo semestre de 2008, a alocação de capital para riscos operacionais. Para tanto, o regulador permite a utilização de três abordagens, conforme dispõe a tabela 5 deste estudo: abordagem do indicador básico, abordagem padronizada e abordagem padronizada simplificada. O BNDES vem calculando a P_{opr} pela abordagem do indicador básico.

O fluxo de informações para o cálculo da P_{opr} se inicia na Contabilidade, que detém como atribuição encaminhar, até o dia 25 do mês, as informações necessárias ao Departamento de Gestão de Risco Operacional, especificamente à GEROP 3. De posse dessas informações, a GEROP 3 possui até o dia 30 do mês para a realização do cálculo da P_{opr} e o encaminhamento da informação à Assessoria da Área de Gestão de Riscos. Essa, por sua vez, recebe também os valores referentes às parcelas de risco de crédito e de mercado, calculadas pelos respectivos departamentos responsáveis. Cabe à Assessoria a consolidação dessas informações, ou seja, a totalização das parcelas e a obtenção do valor do Patrimônio de Referência Exigido (conforme figura 4) e seu envio ao BACEN no prazo e na forma estipulados pelo regulador.

A GEROP 3 vem realizando os exercícios de cálculo necessários para se considerar a migração do método do indicador básico para as demais abordagens autorizadas pelo BACEN (abordagens padronizadas). Cabe destacar que para essas abordagens é necessária a segregação do resultado dos produtos em oito linhas de negócios: varejo; comercial; finanças corporativas; negociações e vendas; pagamentos e liquidações; serviços de agentes financeiros; administração de ativos; e, corretagem de varejo. As linhas de negócio são

determinadas pelo BACEN, em conformidade com Basiléia II. Os produtos operados pelo BNDES enquadram-se em quatro das oito linhas de negócio.

O desafio encontrado pelo BNDES para realizar o cálculo pelas demais abordagens reside em dúvidas específicas relacionadas às suas operações. Nesse sentido, deve-se mencionar a existência de um canal aberto entre o regulador e os bancos, cabendo destacar a grande utilização desse canal pelo BNDES, de forma a dirimir essas dúvidas, que surgem pelo fato da instituição ser ímpar no Brasil.

Futuramente, o BACEN permitirá às instituições financeiras a utilização de uma abordagem baseada em modelos internos, que considera a junção de aspectos quantitativos e qualitativos em um modelo estatístico para se chegar à apuração da P_{opr} . Essa abordagem está baseada na abordagem avançada definida por Basiléia II.

A diferença da abordagem avançada para aquelas já autorizadas pelo BACEN é que deixam de ser consideradas as informações de resultado da instituição para então serem consideradas aquelas relacionadas a perdas já incorridas, somando-se a essas informações outras variáveis.

Nesse sentido, cabe uma breve apresentação do calendário proposto pelo BACEN em outubro de 2009, por meio do Comunicado BACEN 19.028, com relação a utilização da abordagem avançada pelas instituições financeiras brasileiras. O regulador destaca que ainda que esses prazos estejam relacionados ao Pilar I, eles possuem correspondência com os demais pilares de Basiléia II. Isso significa que, para que a abordagem avançada seja implementada por uma instituição segundo esses prazos, as exigências relativas aos demais pilares de Basiléia II, muitas das quais já foram determinadas pelo BACEN, devem ser atendidas também segundo

os seus respectivos prazos. Dentre essas exigências estão os requisitos demandados pela Resolução CMN nº 3.380/06.

Prazo	Ações do BACEN
Até o final de 2009	- Divulgação dos pontos-chave para formatação de base de dados para sistemas internos
Até o final de 2011	- Estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos - Divulgação do processo de solicitação de autorização para uso de modelos internos
Até o final do primeiro semestre de 2013	- Início do processo de autorização para uso de modelos internos

Tabela 6 – Prazos do BACEN para divulgação de informações para abordagem avançada

Fonte: Comunicado BACEN 19.028 (2009)

Conforme o calendário apresentado na tabela anterior, no final de 2009 o BACEN emitiu o Comunicado 19.217, contendo as orientações preliminares para a utilização de modelos internos, explicitando que se baseará nas recomendações de Basiléia II para determinar as regras de cálculo por essa abordagem.

Dessa forma, o modelo interno deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos: dados internos (base de dados de perdas da instituição), dados externos (base de perdas de outras instituições), análise de cenários e fatores de controles internos e ambiente de negócios.

O BNDES quer conhecer sua P_{opr} considerando todas as possíveis abordagens de cálculo, inclusive a avançada. Ainda que esta abordagem esteja disponibilizada somente no futuro, para a sua utilização os esforços devem ser empreendidos desde já. No que depende do BNDES nesse momento, os esforços estão sendo concentrados na elaboração da base de dados de perdas internas, que consiste em um dos quatro elementos que compõem a abordagem avançada.

Quando do início do processo de autorização pelo BACEN para o uso da abordagem avançada, será admitido que a instituição possua uma base de dados de perdas internas de três anos. No entanto, para a utilização da abordagem, essa base deverá ser de, no mínimo, cinco anos.

Interessante notar que, ainda que a instituição financeira não pretenda utilizar a abordagem avançada, conta como uma exigência da Resolução CMN nº 3.380/06 a “documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional”. O que difere em termos de exigência do BACEN, para a abordagem avançada, é que para a base de dados de perdas internas o regulador foi mais detalhista nos dados que a instituição deverá deter sobre as perdas ocorridas. Dentre as informações exigidas, consta que a base deverá permitir, para cada perda, a identificação da categoria do evento de perda (oito tipos, constantes da Resolução CMN nº 3.380/06 e listados na tabela 3) e a linha de negócio onde a perda ocorreu (oito linhas, constantes da Circular nº 3.383/08, destacadas na tabela 5), formando uma matriz oito por oito.

Para a montagem dessa base, a GEROP 3 vem concentrando seus esforços nas perdas registradas na Contabilidade. Importante destacar que a cultura voltada para o assunto no BNDES ainda é incipiente, pois vem sendo desenvolvida a partir da criação do Departamento de Gestão de Risco Operacional e do desempenho de suas atividades. Dessa forma, existem lançamentos contábeis registrados como despesa que resultam de perdas ocasionadas pela materialização de um risco operacional.

Assim, para o tratamento dos dados que deverão constar da base de dados de perdas internas, desde o primeiro semestre de 2009 a GEROP 3 vem levantando junto à Contabilidade as

contas contábeis relacionadas a despesas para então capturar, dentre os lançamentos realizados, aqueles que têm como causa um evento de risco operacional.

Esse trabalho vem se desenvolvendo segundo as seguintes etapas e critérios:

- Seleção das contas contábeis de despesas cujo teor indique possíveis lançamentos relativos à materialização do risco operacional: dentre as contas selecionadas estão aquelas que contém os lançamentos referentes a provisões para fazer frente a reclamações trabalhistas e cíveis. Importante notar que o período determinado para a montagem da base de dados de perdas e, portanto, do levantamento das contas contábeis, é a partir de 2006;
- Identificação das perdas operacionais nas contas verificadas: feito com base na descrição contida no documento que dá suporte ao lançamento contábil, pois por vezes somente a partir desse documento se pode afirmar se o registro contábil se refere a uma perda operacional ou a uma despesa;
- Classificação das perdas conforme exigência do BACEN: consiste em identificar a qual dos oito tipos de evento de risco operacional a perda se refere e em qual das oito linhas de negócio ela pertence. Assim como na etapa anterior, muitas vezes é necessário obter os documentos que dão suporte ao registro contábil, para um melhor entendimento da perda e também para a obtenção dos demais dados exigidos, tais como a data de ocorrência, a data da descoberta, a data do registro contábil, o valor bruto, o valor recuperado, entre outros.

Com relação às demais variáveis que deverão estar contidas no modelo interno para cálculo da P_{opr} pela abordagem avançada, cabem breves comentários, considerando que, conforme mencionado, nesse momento os esforços concentram-se na montagem da base de dados de perdas internas.

No que diz respeito à utilização de dados externos no modelo, existem consórcios onde grandes bancos internacionais disponibilizam seus dados de perdas. Dentre esses consórcios, destaca-se o ORX, com cinquenta e dois membros e mais de cento e trinta e cinco mil registros de perdas, tratados de forma anônima. O Bradesco é o único banco brasileiro que faz parte desse consórcio. O BNDES avalia a possibilidade de fazer parte de um consórcio.

Com relação à análise de cenários para o cálculo da P_{opr} , esses serão desenvolvidos pelo BNDES no futuro e irão considerar suas peculiaridades.

Por fim, fatores de controles internos e ambiente de negócios é uma variável que está diretamente relacionada às atividades da GEROP 1, desenvolvidas em conjunto com o Departamento de Controles Internos. Caberá definir a forma como esses dados constarão do modelo interno para utilização da abordagem avançada.

Assim, descritas as atividades da GEROP 3, pode-se afirmar que as mesmas atendem ao seguinte item da tabela 4 deste estudo:

- documentação e armazenamento das informações sobre perdas.

3.2.6 Atividades inerentes às três gerências de gestão de risco operacional

A atividade de comunicação permeia as três gerências de gestão de risco operacional, conforme observado no modelo de gestão adotado. Ao desempenhar suas atribuições, essas

gerências atuam diretamente junto às áreas do Banco, reforçando os conceitos de riscos operacionais e continuidade de negócios.

A comunicação interna também se faz por meio de um portal na Intranet do Banco, que contém informações sobre a forma de atuação do Departamento e os normativos externos e internos afetos ao assunto.

Ainda, como parte do processo de aculturação dos novos funcionários no que tange a riscos operacionais, é ministrada palestra para esses funcionários durante o curso de desenvolvimento que acontece para cada turma de novos profissionais.

A comunicação externa se dá por meio do envio mensal do cálculo da P_{opr} ao BACEN, bem como pelas informações divulgadas trimestralmente nas demonstrações financeiras e anualmente no relatório anual do Banco. Essas informações contemplam tanto aquelas referentes ao capital regulamentar quanto as atividades executadas por cada Departamento da Área de Gestão de Riscos.

Também há referência do tema no sítio do Banco na Internet, embora essa referência careça de maiores detalhamentos para aqueles que de fato têm interesse em entender o funcionamento da estrutura de gestão de risco operacional no BNDES, pois esse entendimento é possível somente quando consultadas as demonstrações financeiras e o relatório de administração.

Dessa forma, pode-se afirmar que estão atendidos os seguintes itens da tabela 4 deste estudo:

- processo estruturado de comunicação e informação; e
- evidenciação da descrição da estrutura em relatório de acesso público.

Descritas todas as atividades da estrutura de gestão de risco operacional, pode-se afirmar que o conjunto atende ao seguinte tópico da figura 4:

- estrutura capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – Cosif.

4 CONCLUSÃO

4.1 CONCLUSÕES

A pergunta de pesquisa deste estudo remete à descrição da estruturação da gestão de risco operacional no BNDES em atendimento à Resolução CMN nº 3.380/06.

Antes de apresentar as conclusões, cabe voltar a um tópico relevante, relativo à alocação de capital para fazer frente aos riscos operacionais - a parcela P_{opr} . Esse tópico está relacionado ao Pilar I de Basiléia II.

O cálculo da parcela P_{opr} utilizando a abordagem avançada será permitido nos próximos anos. Espera-se que o cálculo por essa abordagem faça com que as instituições financeiras de grande porte, como é o caso do BNDES, aloquem capital para fazer frente a riscos operacionais na forma justa, ou seja, nem mais nem menos do que o necessário caso de fato ocorra um evento de risco operacional que demande esse capital.

Deve-se deixar claro que o BACEN somente autorizará a utilização dessa abordagem caso a instituição esteja cumprindo com as exigências voltadas para os demais pilares de Basiléia II - Pilar II e Pilar III.

A Resolução CMN nº 3.380/06 de que trata esse estudo está voltada para o atendimento do Pilar II. Embora a estrutura de gestão de risco operacional exigida pelo BACEN, por meio dessa Resolução, tenha apresentado como data para estar implantada o dia 31 de dezembro de 2007, o amadurecimento dessa estrutura vem ocorrendo ao longo desses anos e conforme mais normativos são emitidos pelo regulador. Nesse sentido, cabe destacar que o regulador ainda vem emitindo normativos relevantes que embasam os três Pilares de Basileia II, conforme pode ser observado na tabela 2 deste estudo.

Voltando-se para o caso da implantação da estrutura de gestão de risco operacional no BNDES, em atendimento à Resolução CMN nº 3.380/06, objeto desse estudo, a tabela 7 apresenta os principais aspectos da referida Resolução que foram apresentados anteriormente na tabela 4. Apresenta, também, as seguintes informações adicionais: o momento em que o BNDES passou a atender a tais aspectos, a forma como foi ou vem sendo atendido cada um dos mesmos, o estado em que se encontra esse atendimento e observações complementares.

Uma análise dos dados apresentados na tabela 7 possibilita inferir que essa estrutura, na forma como foi concebida, atende à regulamentação nos seus principais aspectos. No entanto, pode-se também inferir que a estrutura se encontra em fase de amadurecimento. Essa afirmação advém da observação do estágio em que se encontram as atividades desenvolvidas pela estrutura, pois embora os principais aspectos da Resolução CMN nº 3.380/06 estejam contemplados na mesma de forma bem distribuída entre as atividades das três gerências do Departamento de Gestão de Risco Operacional, algumas atividades encontram-se em desenvolvimento. Esse fato pode ser justificado pela recente criação da estrutura.

Principais aspectos da Resolução CMN nº 3.380/06	Início atendimento	Forma de atendimento pela estrutura criada pelo BNDES	Concluído	Observações
Identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;	2º sem/2007	Aplicação de metodologia de levantamento de riscos em quinze processos críticos.	Não	Necessário dar continuidade ao trabalho nos demais processos e implementar a atividade de monitoramento.
Documentação e armazenamento das informações sobre perdas;	1º sem/2009	Formação da base de dados de perdas internas, por meio da captura de lançamentos contábeis associados à materialização do risco operacional.	Não	A construção da base de dados de perdas encontra-se em andamento.
Relatórios periódicos que possibilitem identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento de riscos operacionais;	2º sem/2007	Criação do Comitê de Gestão de Riscos. Iteração das Gerências com o Comitê, pelo envio de matérias, muitas contendo recomendações sobre riscos operacionais voltadas para as demais áreas do Banco.	Sim	Essa iteração encontra-se ilustrada na figura 11.
Testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;	-	-	N/A	Não foi identificada a realização dessa exigência.
Elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional;	Jul/2007	Aprovação da Política Corporativa de Gestão de Riscos Operacionais do BNDES. Disponível na Intranet do Banco e divulgada quando da realização dos trabalhos das três Gerências.	Sim	A Política está na base do modelo de gestão adotado (figura 12) e vem sendo revisada anualmente, conforme exigência da Resolução.
Plano de contingência para assegurar continuidade das operações e limitar perdas graves;	1º sem/2009	Elaboração de edital de licitação para contratação de consultoria externa para a implementação de um SGCN no BNDES.	Não	A ser iniciado processo licitatório, cujo edital encontra-se em fase final de elaboração.
Processo estruturado de comunicação e informação;	Ago/2007	Modelo de atuação do Departamento de Risco Operacional com a atividade de comunicação presente em todas as três Gerências.	Sim	
Evidenciação da descrição da estrutura em relatório de acesso público;	2º sem/2007	Desde a criação da Área de Gestão de Riscos, as demonstrações financeiras trimestrais e o relatório de administração evidenciam a estrutura.	Sim	
Estrutura capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – Cosif;	Ago/2007	Criação da Área de Gestão de Riscos e do Departamento de Gestão de Risco Operacional.	Sim	
Atividade de gerenciamento do risco operacional executada por unidade específica, segregada da auditoria interna;	i) Dez/2006 ii) Ago/2007	i) Ampliação das atribuições do Departamento de Controles Internos, até então na Área de Controles e TI, para englobar riscos operacionais. ii) Criação da Área de Gestão de Riscos e do Departamento de Gestão de Risco Operacional.	Sim	A figura 6 do estudo demonstra que a Área de Gestão de Riscos foi criada de maneira independente da Auditoria na estrutura organizacional.
Indicação de diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional.	Dez/2006	Nomeação do Presidente do Banco como responsável pelo assunto na instituição.	Sim	Posteriormente alterada para Diretor de Planejamento.

Tabela 7 – Atendimento da Resolução CMN nº 3.380/06 pelo BNDES

Fonte: desenvolvida pela autora

Os aspectos da Resolução CMN nº 3380/06 apontados como não concluídos na tabela 7, assim foram classificados considerando-se que:

- A metodologia proposta pela consultoria externa para a identificação, avaliação e tratamento dos riscos operacionais nos processos do Banco foi aplicada aos processos críticos do BNDES, sendo desejável que se estenda a todos os demais processos.
- O registro das perdas vem sendo realizado à medida que se elabora a base de dados de perdas internas, trabalho esse que está em desenvolvimento.
- Está em vias de ser iniciado processo licitatório para a contratação de consultoria externa para a implementação de um Sistema de Gestão de Continuidade de Negócios no BNDES. No entanto, essa implementação se dará no longo prazo. No curto prazo, existe em curso a elaboração de um Plano de Gerenciamento de Incidentes, atividade também em desenvolvimento.

Ainda, alguns tópicos da Resolução CMN nº 3380/06 que têm como foco atividades de divulgação e disseminação foram considerados como concluídos, por existirem evidências da realização de ações do Departamento de Gestão de Risco Operacional voltadas para esse fim. No entanto, considerando que são ações que visam o acultramento, afirmar se essas ações vem sendo eficientes só é possível se levantado junto aos funcionários do Banco o nível de entendimento dos mesmos com relação ao assunto, bem como o seu conhecimento com relação às políticas que regem esse assunto.

Ainda com base na tabela 7, observa-se que à exceção do item “testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados”, todos os demais tiveram seu atendimento iniciado com a implantação da estrutura de gestão de risco operacional do BNDES.

Se interpretarmos que a avaliação de sistemas de controle de riscos a qual se refere o item supracitado diz respeito à verificação do atendimento às recomendações emanadas pelo Comitê de Gestão de Risco, foi mostrado que existe um ciclo de acompanhamento dessa atividade, portanto entende-se que o item está atendido. No entanto, se entendermos essa avaliação como algo mais amplo, se referindo à verificação de ações voltadas especificamente para os riscos operacionais levantados nos processos do Banco, pode-se afirmar que essa atividade está diretamente relacionada ao levantamento dos riscos nos processos, que demanda continuidade.

Se aceitarmos a segunda opção, o fato da estrutura estar implementada e encontrar-se em fase de amadurecimento indica o motivo de não ter sido observado o item em questão.

Cabe mencionar que o amadurecimento virá do desempenho das atividades da estrutura recentemente criada e muito em virtude das orientações emitidas pelo BACEN, algumas sendo aguardadas pelas instituições financeiras.

Nesse sentido, merece atenção a atuação do regulador. Considerando que a recente crise de 2008 provocou preocupações por parte dos grandes reguladores internacionais, já se ouve falar em Basileia III, ou seja, possíveis ajustes poderão ocorrer no Acordo. Assim, é de se esperar que o BACEN continue emitindo normativos e encaminhando o mercado bancário

brasileiro a níveis de regulação que exigirão das instituições o fortalecimento das estruturas voltadas para o atendimento dessas exigências.

Deve-se destacar que o BNDES se baseou nas boas práticas de mercado trazidas por consultoria externa quando iniciou a estruturação da gestão de seus riscos operacionais em atendimento à Resolução CMN nº 3.380/06. Considerando tratar-se de uma instituição financeira pública, de atuação única no país e detentora de certas peculiaridades, foi acertada a decisão em se buscar o que vinha sendo implementado pelo mercado, pois mostrou preocupação da instituição em adotar as melhores práticas. Ainda, permitiu que fosse possível, no decorrer do desempenho das atividades dessa estrutura, realizar os ajustes necessários no modelo de gestão para adequá-lo à sua realidade sem contudo perder a essência daquilo que de melhor vem sendo praticado.

Para fins de exemplificação das peculiaridades citadas, seu corpo funcional é contratado por meio de seleção pública, e está atualmente em grande processo de renovação. Diferentemente dos grandes bancos nacionais que não possuem esse tipo de contratação e até mesmo os que possuem, o BNDES está diante de um desafio a ser enfrentado com a renovação. Deve-se transmitir a essa nova geração a cultura da instituição e também a cultura de riscos, no intuito de mitigar eventuais riscos operacionais que podem advir de falhas associadas à falta de conhecimento dos procedimentos executados na instituição.

Com relação às perdas operacionais, cabe destacar que o BNDES é um banco de desenvolvimento sem correntistas, agências bancárias, caixas eletrônicos, transações bancárias de clientes realizadas via web, entre outros. Nesse sentido, seus riscos operacionais e, em última instância, suas perdas guardam relação com essas peculiaridades. Para fins de comparação com outros bancos, o Banco do Brasil, banco de varejo com cerca de 65% de

participação acionária detidos pela União Federal (1º trimestre/2010), teve em seus registros, no quarto trimestre de 2009, perdas operacionais relacionadas a fraudes e roubos externos da ordem de 13% de suas perdas operacionais totais. Essas perdas incluem roubos a agências, a caixas eletrônicos, fraudes pela Internet, ou seja, atos relacionados aos serviços anteriormente citados que não fazem parte da realidade do BNDES. Embora esse tipo de perda não faça parte de seu universo de perdas operacionais, outro diferencial do BNDES é ser um grande financiador de longo prazo, o que deve torná-lo mais atento a possíveis falhas no seu processo de concessão de crédito que possam levar a uma concepção errônea de que um risco operacional materializado seja considerado um risco de crédito.

O estudo contribui para indicar a outras instituições financeiras que estruturas como a que foi demandada pela Resolução CMN nº 3.380/06 são implementadas, porém o desenvolvimento das suas atividades exige ajustes constantes, o que faz com que essa estrutura passe por estágios de desenvolvimento. Por ser recente a Resolução citada, e por dispor de poucas informações disponíveis sobre esse assunto voltado para o mercado financeiro, é de se esperar que o estágio pelo qual as instituições financeiras estão passando esteja longe de ser considerado aquele em que a estrutura já se encontra em seu pleno desenvolvimento.

4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Conforme anteriormente citado, dadas as peculiaridades do BNDES, uma limitação do estudo está na não generalização das suas conclusões, limitação também inerente a pesquisas desenvolvidas por meio de estudo de caso, conforme explicita Gil (1996).

4.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Sugestões para futuras pesquisas incluem a realização de estudo similar em outras instituições financeiras, de forma a ser possível comparar as estruturas de gestão de risco operacional existentes. Cabe ressaltar que, embora a Resolução CMN nº 3.380/06 exija que essa estrutura seja disponibilizada pelas instituições em local de acesso público, em geral as atividades realizadas pela estrutura não são descritas e evidenciadas tal qual realizado nesse estudo.

Outra sugestão, considerando que a abordagem avançada será permitida no futuro, é que após a sua permissão verifique-se se todas as instituições financeiras que pleitearam o seu uso obtiveram êxito, considerando que para tanto é necessário estar com as exigências dos Pilares II e III atendidas, o que implica estar com as exigências da Resolução CMN nº 3.380/06 também atendidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHBY, Simon. Operational risk: lessons from non-financial organizations. **Journal of Risk Management in Financial Institutions**, [London], v. 1, 4, p. 406-415, 2008.

AYRES, Paulo. Implantação da metodologia de autoavaliação de controle (*Control Self Assessment*). In: SEMINÁRIO REGIONAL AUDIBRA – REGIÃO SUL, 2., 2009, Porto Alegre. **Anais eletrônicos do 2º Seminário de Auditoria Interna: a importância da Auditoria Interna em um cenário de crise**. Porto Alegre: AUDIBRA, jul. 2009.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Cria grupo de trabalho para apresentar uma proposta de estrutura de gerenciamento de risco operacional do Sistema BNDES e oferecer subsídios para o estabelecimento da política de identificação e mitigação de riscos operacionais. Portaria nº 94, de 31 de julho de 2006.

_____. Relatório Final – Estrutura de Gerenciamento de Risco Operacional para o Sistema BNDES. Relatório interno, emitido em 1 de setembro de 2006, elaborado pelo grupo de trabalho designado pela Portaria nº 94/2006.

_____. Aprova a Política Corporativa de Gestão do Risco Operacional. Resolução nº 1.450, de 26 de junho de 2007.

_____. Cria grupo de trabalho para apresentar uma proposta para a estrutura organizacional responsável pela gestão de controles internos e de risco operacional e elaborar um plano de trabalho até 31/12/2007. Portaria nº 47, de 17 de julho de 2007.

_____. Cria a Área de Gestão de Riscos. Resolução nº 1.477, de 7 de agosto de 2007.

_____. Relatório Final – Controles Internos e Gerenciamento de Risco no Sistema BNDES. Relatório interno, emitido em de 3 de agosto de 2007, elaborado pelo grupo de trabalho designado pela Portaria nº 47/2007.

_____. Altera a estrutura básica e as atribuições da Área de Gestão de Riscos. Resolução nº 1.488, de 28 de agosto de 2007.

_____. Aprova a criação do Comitê de Gestão de Riscos, define suas atribuições, composição e procedimentos. Resolução nº 1.489, de 28 de agosto de 2007.

_____. Projeto AGIR. Desenho do modelo de apuração, gestão e mitigação dos riscos operacionais – P30. Relatório interno, 08 de novembro de 2007.

_____. Cria Comissão Técnica com o objetivo de elaborar edital de licitação para a contratação de serviço de consultoria especializada em Gestão de Continuidade de Negócios. Portaria nº 28-B, de 25 de março de 2009.

_____. Aprova a Política Corporativa de Gestão de Continuidade de Negócios do BNDES. Resolução nº 1.768, de 19 de maio de 2009.

BESSIS, Joël. **Risk management in banking**. 2nd ed. England: John Wiley & Sons, 2001.

BIS - BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **International convergence of capital measurement and capital standards (July 1988, updated to April 1998)**. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 03/11/2009.

_____. **Operational Risk Management**. Basel Committee on Banking Supervision, Risk Management Sub-group of the Basle Committee on Banking Supervision, September, 1998. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 03/11/2009.

_____. **Working paper on the regulatory treatment of operational risk**. Basel Committee on Banking Supervision, Risk Management Group of the Basel Committee on Banking Supervision, September, 2001. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 03/11/2009.

_____. **Sound practices for the management and supervision of operational risk**. Basel Committee on Banking Supervision, Risk Management Group of the Basel Committee on Banking Supervision, September, 2001. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 03/11/2009.

_____. **Basel II: international convergence of capital measurement and capital standards: a revised framework**. Basel Committee on Banking Supervision, June, 2004. Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acessado em 03/11/2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular nº 2.784, de 27 de novembro de 1997**. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. **Comunicado nº 12.746, de 09 de dezembro de 2004**. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. **Comunicado nº 16.137, de 27 de setembro de 2007**. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. **Circular nº 3.383, de 30 de abril de 2008**. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. **Carta-circular nº 3.315, de 30 de abril de 2008**. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. **Carta-circular nº 3.316, de 30 de abril de 2008**. Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. **Comunicado nº 19.028, de 29 de outubro de 2009.** Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. **Circular nº 3.477, de 24 de dezembro de 2009.** Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 28/12/2009.

_____. **Comunicado nº 19.028, de 29 de outubro de 2009.** Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 28/12/2009.

_____. **Comunicado nº 19.217, de 24 de dezembro de 2009.** Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 28/12/2009.

BORGERTH, Vânia Maria da C. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley – um caminho para a informação transparente.** São Paulo: Thomson, 2007.

CARVALHO, Demerval B.; CALDAS, Marcelo P. **Basiléia II: abordagem prática para acompanhamento de risco operacional em instituições financeiras. Resenha BM&F Brasil,** São Paulo, n. 169, p. 76-84, jul./set. 2006.

COIMBRA, Fábio C. **Estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais em bancos: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994.** Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. **Resolução 2.399, de 25 de junho de 1997.** Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

_____. **Resolução 3.380, de 29 de junho de 2006.** Disponível em <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em 02/11/2009.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Gerenciamento de risco – abordagem conceitual e prática: uma visão integrada dos riscos de crédito, operacional e de mercado.** São Paulo: SERASA, 2004. (Série Serasa Dinâmica do Conhecimento).

DUARTE et al. **Controles internos e gestão de riscos operacionais em instituições financeiras brasileiras: classificação, definições e exemplos. Resenha BM&F Brasil,** São Paulo, n. 143, p. 40-44, jan./fev. 2001.

DUARTE Jr., Antonio M. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos.** In: A. M. DUARTE Jr. e G. VARGA (Orgs.). **Gestão de riscos no Brasil.** Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 3-12.

DUARTE Jr., Antonio M.; LÉLIS, Rogério J. F. **Unificando a alocação de capital em bancos e seguradoras no Brasil. Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, vol. 44, nº 2, p. 73-84, abr/jun 2004.

FIGUEIREDO, Antônio M.; SOUZA, Soraia R. G. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses – da redação científica à apresentação do texto final.** 2 ed. Rio de Janeiro: Jumen Juris, 2008.

GARCIA, Valéria S. Gerenciamento de riscos em instituições financeiras e o Novo Acordo de Capital. In: A. M. DUARTE Jr. e G. VARGA (Orgs.). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. p. 13-25.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMILTON, Stewart. **The Enron Collapse**. Lausanne: IMD, 2003. 26 p.

IBGC. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Coordenação de Eduarda La Rocque. São Paulo: IBGC, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3).

JOBST, Andréas A. The treatment of operational risk under the New Basel Framework: critical issues. **Journal of Banking Regulation**, [United Kingdom], v. 8, issue 4, p. 316-352, Aug. 2007.

KROENKE et al. Gestão dos Riscos Operacionais: Um Estudo nas Dez Maiores Instituições Financeiras Nacionais. In: SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS FURB, 4., 2008, Blumenau. **Anais eletrônicos do 4º Seminário de Ciências Contábeis FURB**. Blumenau, Universidade Regional de Blumenau, 2008. Disponível em: <<https://www.furb.br/especiais/download/867300-522274/MFC0152008.pdf>>. Acesso em 19/10/2009.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. (Série Serasa Dinâmica do Conhecimento).

MENDONÇA et al. Risco Operacional nas Instituições Financeiras: Contratar Seguro ou Auto-segurar-se? **Revista Economia**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 309-326, maio/ago. 2008.

MOOSA, Imad A. Operational Risk: A Survey. **Financial Markets, Institutions & Instruments**, [New York], v. 16, issue 4, p. 167-200, Nov. 2007.

PRADO, Luiz Carlos; FILHA, Dulce M. O BNDES e os Acordos de Capital de Basiléia. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 23, p. 177-200, jun. 2005.

RODRÍGUEZ, Enrique J. J.; MARÍN, José Luis M. El Nuevo Acuerdo de Basilea y la Gestión Del Riesgo Operacional. **Universia Business Review – Actualidad Económica**, Madrid, tercer trimestre 2005.

STOLL, Hans R. Lost Barings: A Tale in Three Parts Concluding with a Lesson. **The Journal of Derivatives**, [New York], v. 3, n. 1, fall 1995. 8p.

TRAPP, Adriana Cristina G.; CORRAR, Luiz J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças**: revista do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP, São Paulo, n. 37, p. 24-36, jan./abr. 2005. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/revista/>>. Acesso em 13/09/2009.

VENTRIGLIA, Frederico. Desafios e benefícios da abordagem avançada (AMA) para risco operacional. In: CONFERÊNCIA DE RISCO OPERACIONAL, 7., 2008. **Anais eletrônicos da 7ª Conferência de Risco Operacional**. IBC – International Business Communications, nov. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARIAS, Carolina C.; DUARTE Jr., Antonio M. Uma análise comparativa entre a Lei Sarbanes-Oxley e os ambientes regulamentares para bancos e seguradoras. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 191-214, abr./jun. 2007.

www.cica.ca, acesso em 05/11/2009.

www.iso.org, acesso em 24/10/2009.

www.isaca.org, acesso em 03/11/2009.

www.orx.org, acesso em 20/03/2010.

www.standards.org.au, acesso em 05/11/2009.

ANEXO A – RESOLUÇÃO CMN Nº 3.380/06

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,

R E S O L V E U:

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

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)