

# Riscos operacionais: reflexão sobre seus impactos e gerenciamento

36

**EDMILSON CASAGRANDE RICCA** *Mestrando em Controladoria Empresarial pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). E-mail: edricca@hotmail.com*

**RICARDO LOPES CARDOSO** *Doutor em Contabilidade e Controladoria pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP). E-mail: ricardo.cardoso@mackenzie.br*

## RESUMO

Num cenário global, onde a demanda por transparência e confiabilidade em relação às instituições financeiras atinge proporções nunca antes alcançadas, o adequado gerenciamento de riscos operacionais tornou-se a maior preocupação deste segmento em razão do potencial de perdas elevado, risco de imagem e consequências de desastres financeiros recentes, com destaque para a crise de 2008. É neste contexto que o presente artigo, mediante a revisão da literatura, busca trazer reflexão sobre os impactos dos riscos operacionais no mercado financeiro e relacionar a mais utilizada estrutura *Enterprise Risk Management* (ERM) existente hoje para o gerenciamento destes eventos.

## PALAVRAS-CHAVE

Risco operacional. Eventos de perdas. *Bank for International Settlement* (BIS). *Enterprise Risk Management* (ERM). *Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission* (Coso).

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Risco tem sido um fator de grande atenção para as empresas nas últimas décadas. Segundo Malacrida e Malacrida (2012), o caso *Barings*, ocorrido em 1995, é um dos exemplos mais marcantes sobre a importância das medidas e controles de riscos. Ainda segundo os autores, foi inaceitável um

banco com mais de 200 anos ter ido à falência por causa de um único operador que forjou operações com derivativos e causou uma perda de mais de um bilhão de dólares americanos. Jorion (2000) também cita vários eventos, classificados por ele como “desastres financeiros” decorrentes de riscos, como no caso do Condado de *Orange*, Banco *Negara* (Banco Central da Malásia), Banco *Banesto* na Espanha e o próprio caso do Banco *Barings*.

A crise financeira de 2008, também conhecida como *subprime crisis*, foi outro fator que motivou um aumento com a preocupação dos mercados em relação à gestão eficiente dos riscos, conforme destacado por Jesus (2011), e determinou a ampliação de novas regulamentações para o acordo de Basileia II, que sugeriu a Basileia 2,5 e Basileia III, com calendário de implementação até 2019 e exigidas para todos os participantes do mercado financeiro.

Em linha com este raciocínio, Mikes (2009, p. 19) afirma:

O montante de capital resguardado pelos bancos é a principal preocupação regulatória e gerencial da indústria de serviços financeiros. Técnicas de risco determinam os requerimentos adequados de capital na proporção do valor do risco incorrido, sugerindo que os bancos deveriam reservar mais capital para negócios mais arriscados e alocar menos capital para empreendimentos menos arriscados.

O mencionado autor ainda comenta que os bancos foram se adequando à mensuração de riscos por exigência da legislação, supervisionados rigorosamente pelos órgãos reguladores, atentos aos casos de notoriedade pública, e conclui que técnicas de riscos foram desenvolvidas pelas instituições financeiras para endereçar os problemas de adequação de capital (quanto de impacto o capital um banco pode suportar?).

Portanto, estruturas de gerenciamento de riscos, sobretudo os operacionais, ganham importância vital para as instituições financeiras. Essas estruturas têm o objetivo de prevenir perdas financeiras, desgastes na

imagem da instituição por ter sua reputação abalada por algum evento de risco, comprometimento de capital para fazer frente a essas possíveis perdas e a continuidade de suas operações.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### CONCEITO DE RISCO

Risco é definido no dicionário *Webster's* (<http://www.webster-dictionary.org/definition/risk>) como “um perigo; exposição a perdas ou injúria”. Portanto, risco refere-se à chance de que algum evento desfavorável irá ocorrer (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2001). A palavra risco provém do italiano *risicare*, que significa ousar (BERNSTEIN, 1997) e deve ser entendida desta forma, ousar, correr riscos.

De acordo com Jorion (2001), risco pode ser definido como volatilidade de resultados inesperados, geralmente associados a valores de ativos ou passivos de interesse. A esse respeito, Schrickel (2000 apud JESUS, 2011, p. 25) conceitua risco como sendo incerteza, imponderável, imprevisível, situando-se necessariamente e unicamente no futuro.

Na opinião de Gray e Larson (2009), uma definição seria: “risco é uma condição de incerteza que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo nos objetivos propostos”. Para Malacrida e Malacrida (2012), risco é o elemento de incerteza que pode ser medido e medir implica a possibilidade de controlar. Assim, é possível dizer que se pode controlar o risco que se corre, uma vez que este pode ser mensurado. Ainda, segundo os autores, medir o risco é probabilístico e não há medida exata para isso. Dominar o risco significa prever com maior nível de segurança quais poderão ser os acontecimentos esperados.

Riscos são originados de diversas fontes e podem advir de ciclos econômicos, de mudanças na política dos governos, inflação, sendo estes derivados de consequência de interferência humana; também há aqueles advindos de fenômenos naturais não controláveis, como furacões, terremotos, enchentes etc.

## RISCOS DO NEGÓCIO E RISCOS FINANCEIROS

De acordo com Jorion (2001), as empresas estão expostas a diversos tipos de riscos e estes podem ser geralmente classificados em riscos vinculados ao negócio (*Business Risk*) e riscos não vinculados ao negócio (*Non-Business Risk*). Em relação aos riscos vinculados ao negócio, a empresa os assume para ter vantagem competitiva no mercado de atuação mediante inovações em tecnologia, *marketing*, inovações em produtos etc. Como riscos não vinculados ao negócio, figuram o risco legal, risco de reputação, risco de desastre, dentre outros.

Já os riscos financeiros, ainda na visão de Jorion (2001), estão atrelados à possibilidade de perdas no mercado financeiro e são oriundos de perdas não esperadas, como taxas de juros, inadimplência etc. Podem ser classificados em risco de mercado, crédito, liquidez e operacional.

## RISCO OPERACIONAL

Coimbra (2007) menciona que o conceito de risco operacional é motivo de muitos debates e apresenta um quadro resumo com a definição de alguns importantes autores (ver Quadro 1).

O autor afirma ainda que, embora existam outros eventos, o fator “pessoas” tende a ser a causa principal da maior parte dos casos de riscos operacionais, seja por erro ou por intenção. Os riscos operacionais transcendem todas as linhas de negócios, ocorrem independentemente de esses negócios serem regulados ou não, centralizados ou descentralizados, com utilização de alta ou nenhuma tecnologia.

O BIS é o órgão internacional que regulamenta e promove a cooperação financeira, monetária, e estabeleceu o acordo de Basileia. Tal órgão ainda define alguns fatores originadores de riscos operacionais (ver Figura 1).

## IMPACTOS DE EVENTOS DE PERDAS

Para elucidar o tema abordado e trazer a devida dimensão da magnitude dos impactos, na Tabela 1 se encontram dados extraídos do *site* do BIS para os anos de 2002 e 2008, divulgados espontaneamente pelas instituições

QUADRO 1 – VISÕES DE RISCO OPERACIONAL

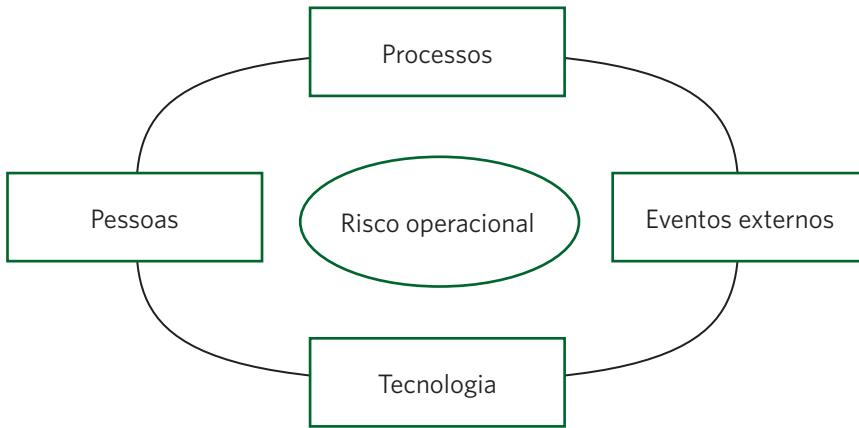
	Autor	Conceito
Risco Operacional	KING (2001)	É uma medida do relacionamento entre as atividades de negócio de uma empresa e a variação em seus resultados.
	LAYCOCK (1998)	É o potencial de flutuações adversas nos resultados ou no fluxo de caixa de uma empresa, causadas por efeitos atribuídos a clientes, controles inadequados, falhas de sistemas e eventos não gerenciáveis.
	CULP (2001)	Os problemas relacionados a riscos operacionais surgem em função da inadequada atenção destinada a processos ou sistemas, ou ainda porque as pessoas falham no desempenho de suas atividades ou suas atribuições são mal especificadas.
	CROUHY et al. (1998)	É o risco de eventos externos, ou de deficiências de controles internos e sistemas de informação, resultarem em perdas, estando associados aos erros humanos, falhas em sistemas e procedimentos e controles inadequados.
	JORION (1998)	São perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana, a qual inclui o risco de execução, correspondente a situações em que as operações não são executadas, resultando em atrasos ou em penalidades; o risco de execução relaciona-se a qualquer problema nas operações de <i>back-office</i> , relativas ao registro de transações e à reconciliação de operações. Também incluem fraude e a necessidade de proteger os sistemas contra acesso não autorizado e violações. Outros exemplos são falhas de sistemas, prejuízos oriundos de desastres naturais ou acidentes envolvendo pessoas importantes.

Fonte: Coimbra (2007, p. 29).

financeiras. Nota-se a relevância dos montantes de perdas por categorias de risco operacional.

De acordo com a Tabela 1, destacam-se: “Captura de transações, execução e manutenção” e “Roubo e fraude”, com valores de perdas por volta de 2,29 e 1,77 bilhões de euros, respectivamente, coerente com o que relata Dorogovs, Solovjova e Romanovs (2013), indicando que perdas ligadas à manutenção em *softwares/hardwares* e fraudes estão entre os principais eventos de prevenção a risco operacional para as instituições financeiras.

FIGURA 1 – FATORES DE RISCO OPERACIONAL



Fonte: Coimbra (2007, p. 31).

41

TABELA 1 – PERDAS POR EVENTOS DE RISCO OPERACIONAL

Tipo de evento	Perda*
Roubo e fraude	1.774,8
Relações com empregados	526,6
Adequação, divulgação, confiança, negócios e práticas de mercado	1.024,5
Danos a ativos fixos	1.893,4
Falha de sistemas e interrupção de negócios	212,5
Captura de transações, execução e manutenção	2.292,6
Outros	71,1
<b>Total</b>	<b>7.795,5</b>

\*Valores expressos em milhões de euros -

Fonte: Bank for International Settlements (2002).

A Tabela 2 extraída do Bank for International Settlements (2002), demonstra perdas reportadas por mais de 100 instituições bancárias de 19 países localizados nas regiões da Europa, Américas do Norte e do Sul, Ásia e Austrália. Neste quadro, chama a atenção o alto número de perdas, ultrapassando 13 milhões de eventos, justificando as preocupações dos reguladores e das instituições em desenvolver mecanismos de controle e monitoramento de riscos operacionais.

TABELA 2 – NÚMERO DE PERDAS INTERNAS E VALORES DE PERDAS REPORTADOS EM 2008 POR PARTICIPANTES

Região (número de participantes)*	Todas as perdas		Perdas acima de 20.000 euros		Média por instituição Perdas acima de 20.000 euros	
	Número	Valores (milhões de euros)	Número	Valores (milhões de euros)	Número	Valores (milhões de euros)
Austrália (11)	27.6621	1.092	3.347	1.005	304	91
Europa (60)	1.674.456	20.799	76.079	19.768	1.268	329
Japão (18)	324.623	953	2.502	804	139	45
América do Norte (21)	6.141.939	33.291	64.635	30.209	3.078	1.439
Brasil/Índia (9)	2.426.679	3.465	25.319	1.917	2.813	213

\* Número de participantes que submeteram dados de perdas internas; bancos sul-africanos estão incluídos na região da Europa.

Fonte: Bank for International Settlements (2008).

## GERENCIAMENTO DE RISCOS

O desafio de gerenciamento de riscos (ERM) ganhou uma importância vital para as empresas em geral e principalmente no mercado financeiro nas últimas duas décadas, tendo uma atenção maior também por parte dos órgãos reguladores depois de escândalos financeiros e crises internacionais. O conceito de ERM surgiu como uma resposta às crescentes preocupações do mercado e foi projetado para aumentar a capacidade da diretoria executiva das instituições de supervisionar os riscos em que estas empresas incorrem (BEASLEY; CLUNE; HERMANSON, 2005).

Para Arena, Arnaboldi e Azzone (2010), ERM pode ser visto como o ápice da explosão do gerenciamento de risco que teve início nos anos 1990 e é requerido pelas empresas como uma ferramenta para avaliar e mensurar seus riscos.

Conforme afirmação de Hoyt e Liebenberg (2011), diferentemente do gerenciamento de riscos tradicional, que gerenciava os riscos isoladamente em “silos”, o ERM permite que as empresas gerenciem os riscos de forma ampla e de maneira integrada. Os autores mencionam, ainda, que os defensores do ERM argumentam que, por tomar decisão sobre todas as classes de riscos de forma consolidada, as empresas evitam duplicar gastos com gerenciamento desses riscos por explorar a abrangência deste modelo.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission – Coso* (2004, p. 2) apresenta a seguinte definição para o modelo de *framework* para ERM:

Um processo estabelecido pela diretoria executiva, gerência e funcionários de uma empresa, voltado à estratégia permeando toda a companhia, projetado para identificar eventos potenciais que possam afetar a entidade, e gerenciar riscos de acordo com seu apetite, para fornecer razoável certeza em relação a atingir os objetivos da empresa.

Arena, Arnaboldi e Azzone (2010) comentam que o Coso ainda prevê que o ERM tem como função suportar decisões da diretoria executiva das empresas e é representado por três matrizes dimensionais de oito elementos essenciais para alcançar objetivos estratégicos, operacionais, de reporte e *compliance*. Esses elementos são:

- *ambiente interno* – determina como o risco é detectado e endereçado pela organização;
- *estabelecimento de metas* – processo de definição e comunicação dos objetivos por toda a empresa;
- *identificação de eventos* – abrange o reconhecimento de eventos internos e externos, referente a riscos e oportunidades;
- *avaliação de riscos* – análise e avaliação de riscos potenciais, considerando suas frequências e impactos;
- *resposta aos riscos* – identificação das ações a serem tomadas em relação aos riscos e alinhamento dessas ações com o apetite de risco da organização;
- *atividades de controle* – são as políticas e procedimentos para garantir uma resposta efetiva aos riscos;
- *informação e comunicação* – mecanismos de comunicação e fluxo de informação por intermédio da empresa;
- *monitoramento* – gerenciamento das atividades em andamento para verificar a efetividade dos processos estabelecidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de risco operacional tem se transformado em uma das principais preocupações das empresas, principalmente em relação aos



eventos que têm desencadeado uma série de escândalos financeiros amplamente divulgados nas últimas décadas.

Órgãos reguladores dos mercados internacionais, como o BIS, e locais, como o Bacen, têm se empenhado em criar mecanismos de controle para evitar tais práticas e melhorar o gerenciamento de riscos e *disclosure*, em especial, o de risco operacional. As instituições, por sua vez, aumentam seus investimentos em ferramentas e estruturas de controle e gerenciamento de riscos – como o ERM. Segundo Bromiley, Nair e Rustambekov (2014), o ímpeto em implantar tais *frameworks* de gerenciamento de riscos, em parte, vem de atores externos, como a *Securities and Exchange Commission* (SEC), que passou a exigir que as empresas de capital aberto declarem como gerenciam seus riscos e os incentivos pagos pelos riscos assumidos pelo seu corpo executivo.

Neste contexto, em que supervisão do risco operacional, exigência de comitês de governança corporativa, maior participação de executivos nas tomadas de decisões em relação à mitigação de riscos e a constante preocupação em aperfeiçoar mecanismos para coibir e evitar fraudes nas empresas, o presente artigo procurou estimular a reflexão sobre a importância dos eventos de riscos operacionais a que as instituições financeiras estão expostas – conforme ficou evidenciado nos exemplos de perdas – e como está sendo tratado o gerenciamento desses riscos objetivando fortalecer o sistema financeiro, preservar a economia, as empresas e evitar a repetição de colapsos financeiros recentes.

## Operational risks: reflection upon its impacts and management

45

### ABSTRACT

In a global scenario, where transparency and confidence are more mandatory than ever for financial institutions, the proper operational risk management became the main concern of the financial sector due to huge loss potential events and reputational risk as direct consequences of financial scandals, with special mention to financial crisis in 2008. In this environment, the present study, through literature review, aims to bring out some reflections about operational risk impacts on financial markets and make a link with the current framework largely used (ERM) to manage these types of events.

### KEYWORDS

Operational risk. Loss events. Bank for International Settlement (BIS). Enterprise Risk Management (ERM). Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (Coso).

### REFERÊNCIAS

- ARENA, M.; ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management [Electronic version]. *Accounting, Organizations and Society*, v. 35, n. 7, p. 659-675, 2010.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, 2002. Disponível em: <<http://www.bis.org/bcbs/qis/ldce2002.htm>. Acesso em: 16 nov. 2014.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, 2008. Disponível em: <<http://www.bis.org/publ/bcbs160a.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

- BEASLEY, M. S.; CLUNE, R.; HERMANSON, D. R. Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation (Electronic version). *Journal of Accounting and Public Policy*, v. 24, n. 6, p. 521-531, 2005.
- BERNSTEIN, P. L. *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. *Administração financeira – teoria e prática*. Tradução Alexandre Loureiro Guimarães Alcântara e José Nicolás Albuja Salazar. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BROMILEY, P.; MCSHANE, M.; NAIR A., RUSTAMBEKOV, E. Enterprise risk management: review, critique, and research directions [Electronic version], *Long Range Planning*, v. 48, n. 4, Aug. 2015, p. 265-276.
- COIMBRA, F. *Riscos operacionais – estrutura para gestão em bancos*. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. *Enterprise risk management framework*, 2004. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2014.
- DOROGOVS, P.; SOLOVJOVA, I.; ROMANOV, A. New tendencies of management and control of operational risk in financial institutions [Electronic version], *9th International Strategic Management Conference, Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 99, p. 911-918, 2013.
- GRAY, C. F.; LARSON, E. W. *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial*. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009. (Obra original publicada em 2000)
- HOYT, R. E.; LIEBENBERG, A. P. The Value of enterprise risk management. *The Journal of Risk and Insurance*, Pensilvânia, v. 78, n. 4, p. 795-822, 2011.
- JESUS, S. *Gerenciamento de risco de crédito e capital intelectual: uma abordagem em bancos brasileiros*. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial)–Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, São Paulo, 2011.
- JORION, P. *Value at risk, the new benchmark of managing financial risk*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

- MALACRIDA, S. A.; MALACRIDA, M. J. C. Risco de mercado. In: LIMA, I. S.; LIMA, G. A. S. F.; PIMENTEL, R. C. (Coords.). *Curso de mercado financeiro*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 68-87.
- MIKES, A. Risk Management and calculative cultures [Electronic version], *Management Accounting Research*, v. 20, n. 1, p. 18-40, 2009.
- SCHRICKEL, W. K. *Análise de crédito – concessão e gerência de empréstimos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. (Obra original publicada em 1994)