

## **RELATÓRIO DE RISCO OPERACIONAL - 2007**

### **I. INTRODUÇÃO**

Os mercados passaram por várias transformações desde a publicação do acordo de capitais de 1988 com o desenvolvimento de métodos de identificação, avaliação e administração de risco. Visando a incorporar os avanços na estrutura de riscos, advinda dessa nova forma de execução das atividades bancárias, aliadas à realidade do sistema vigente, o Comitê da Basileia propôs a revisão desse acordo, procurando desenvolver "sistema com maior alcance no sentido de fortalecer a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional, mantendo a consistência suficiente de que a regulação de capital não seria fonte de desequilíbrio competitivo entre os bancos internacionalmente ativos". Nesse contexto, surgiu em 2004 o novo acordo de capitais, conhecido como Basileia II. A grande novidade é a incorporação do risco operacional em sua estrutura.

O gerenciamento de risco operacional em instituições financeiras representa evolução submetida a extensos debates ocorridos, em grande parte, pela escassez de literatura a respeito do tema, principalmente quanto à captura e à modelagem dos dados de perdas. No entanto, ganha importância em face dos prazos definidos pelo Comitê de Basileia, com previsão para entrada em vigor em 2007, e no Brasil por intermédio da publicação do Comunicado BACEN 12.746, de dezembro de 2004, que estabelece o cronograma de implantação do novo acordo para o mercado brasileiro. Adicionalmente, a emissão da Resolução 3.380, de junho de 2006, centrada na estruturação do gerenciamento de risco operacional nas instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, também constitui importante passo em direção às melhores práticas de gestão de riscos.

Mas qual a importância de se atentar para o risco operacional? Fundamentalmente porque os bancos continuaram a incorrer em perdas financeiras mesmo depois do advento Basileia e os aditivos de 1996, como o risco de mercado. Acontecimentos mostram que os riscos inerentes às instituições não se limitam ao risco de crédito e de mercado, escopo do primeiro acordo. Assaltos, computadores violados, falhas em sistemas, processos inadequados e erros de funcionários podem redundar em perdas qualificadas como operacionais.

O processo de gerenciamento de risco, em particular o operacional, parece simplista e demasiadamente teórico para ser colocado em prática. No entanto, observa-se por meio de casos reais que empresas que falham em desenvolver apropriadamente um sistema básico que contemple riscos, de qualquer natureza, ou controles, têm grande probabilidade de entrar em descontinuidade, devido à sua

crecente exposição a fraudes e erros. Em relação a esse fato, faz-se essencial o atendimento ao Pilar 3 de Basileia II em que o quesito transparência é extremamente importante para expor quais políticas e diretrizes são adotadas para mitigar tais eventos.

A supervisão bancária mundial tem procurado não se restringir a normas e balanços contábeis. Também tem contemplado análises de controles internos das instituições, visando assegurar o sistema financeiro no futuro.

Certamente, o comitê acredita que o gerenciamento de riscos é um incentivo à melhor gestão bancária. Nesse sentido, tem se esforçado na revisão de regras para exigência de alocação de capital mínimo para bancos ativos internacionalmente. Obviamente, países em desenvolvimento têm procurado implantar o Basileia II por meio de seus bancos centrais, pois há percepção de que se trata de salto qualitativo na gestão, com reflexos na diminuição de riscos sistêmicos, práticas de menores *spreads*, elevação em seus *ratings* e outros quesitos que impactam positivamente os bancos.

O modelo de gestão da APE-POUPEX tem como premissa o gerenciamento por processos operacionais, que vem a se constituir como o objeto de estudo, análise e foco de constante melhoramento por parte das UTA, sob a supervisão das áreas de Sistema de Controle Interno e de Risco Operacional.

As Políticas Institucionais foram delineadas tendo como base legal as metodologias divulgadas pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia e demais normativos técnicos do Banco Central do Brasil<sup>1</sup>.

As metodologias do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia foram publicadas, em 1997, sob a forma de 25 Princípios para a Fiscalização Bancária Eficaz. Esses princípios estabelecem, internacionalmente, a uniformização dos sistemas de controles internos, orientando os bancos centrais a exigirem que as instituições sob sua observação mantenham controles a fim de garantir a solidez do sistema financeiro. Tal exigência deve ser clara quanto à delegação de autoridade e de responsabilidade; segregação de funções que envolvem a assunção de compromissos, a execução dos pagamentos e a contabilidade dos ativos e passivos; salvaguarda de ativos e auditoria interna, para testar a adequação e o cumprimento dos controles internos, bem como a observância da legislação e regulamentos (*compliance*).

Posteriormente, em 1998, com a finalidade de aprimorar ainda mais a supervisão dos riscos e controles, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia publicou os 13 Princípios que compõem os alicerces para a Avaliação dos Sistemas de Controles Internos. Os 13 Princípios orientaram os bancos para

---

<sup>1</sup> Em 26/06/2004 foi publicado o novo acordo de exigência de capital da Basileia II. A grande inovação desse acordo foi a introdução da exigência de capital para o risco operacional. O Comunicado BACEN 12.746, de dezembro de 2004, estabeleceu o cronograma de implantação desse novo acordo. Temos ainda, a divulgação, pelo BACEN, das Resoluções nº 2554 e nº 3380, que dispõem sobre a implantação e implementação de sistema de controle interno e sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional, respectivamente.

a criação de controles apoiados em cinco eixos: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Uma Política Institucional direciona o processo de decisão, para que as atividades operacionais e administrativas se desenvolvam de acordo com o conjunto de regulamentações internas, de forma a garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Nesse entendimento, na descrição das políticas, foi considerada a integração dos componentes que se relacionam com os processos internos da POUPEX, de forma a registrar como estão organizados no contexto externo e interno da Empresa. Os componentes são:

#### 1 – Contexto Externo

- a - Assembléia dos Associados
- b - Comando do Exército – Diretoria de Auditoria (D AUD)
- c - Banco Central do Brasil – BACEN
- d - Fundação Habitacional do Exército – FHE
- e - Auditoria Independente das Demonstrações Financeiras
- f - Banco do Brasil (em virtude do convênio - Financiamento Imobiliário)

#### 2 – Contexto Interno

- a - Conselho de Administração – CA
- b - Comitê de Auditoria – COAUD
- c - Auditoria Interna – AUDIT
- d - Unidades Administrativas da Empresa
- e - Coordenadoria de Risco Operacional e Controle Interno – CROCI
- f - Ouvidoria – OUVID

Todos esses elementos se inter-relacionam nos seus campos de atribuições, o que requer transparência na condução dos negócios internos para otimizar os resultados da Empresa.

Na POUPEX são consideradas cinco fases para o gerenciamento do Risco, que vêm a ser:

- a) avaliação dos riscos;
- b) monitoramento dos riscos;
- c) mensuração dos riscos;
- d) tratamento dos riscos;
- e) informação e comunicação.

Essas fases estão detalhadas e devidamente apresentadas de como se processam no âmbito da Empresa, para o quê serão desenvolvidas e utilizadas ferramentas específicas.

## **II. O ACORDO DE BASILÉIA E A APE - POUPEX**

O Acordo de Basiléia é entendido no âmbito da POUPEX como importante marco na regulamentação bancária, por ter consolidado mudanças significativas na forma de se estruturar o Sistema Financeiro Nacional.

A Resolução CMN 2.099, de 1994, enquadrou o mercado financeiro nos padrões de solvência e liquidez internacionais, definidos nesse Acordo.

A POUPEX tem se enquadrado perfeitamente aos limites de alocação de capital instituídos, tendo em vista haver excesso significativo na relação entre o Patrimônio de Referência (PR) e Patrimônio Líquido Exigido (PLE), considerados para se alcançar o Índice Basiléia.

No entanto, uma das preocupações primeiras da Empresa é dissociar as informações que resultam em impacto financeiro, provisões, por exemplo, daquelas que são referência meramente comparativa para se determinar a exigência de capital mínimo, que se refere ao volume de capital exigido para fazer frente ao risco.

Nessa linha, a Instituição estruturou-se para atender à mais nova exigência do Órgão Regulamentador, que é a de acrescentar ao rol de riscos atualmente observados também uma parcela referente aos Riscos Operacionais, que impactará igualmente na determinação do Índice de Basiléia.

### **III. GESTÃO DE RISCOS NA APE - POUPEX**

O Modelo de Gestão de Riscos adotado na Instituição reconhece os Riscos de Crédito, de Mercado, de Liquidez, Operacional e Legal como aqueles a serem gerenciados e considerados.

A CROCI, como Coordenadoria de Risco Operacional e Controle Interno, tem como responsabilidade principal responder pelo gerenciamento dos riscos acima mencionados, seguindo as estratégias, políticas e diretrizes de negócios da POUPEX.

Apesar de considerar esses cinco tipos de riscos para fins gerenciais, tem-se a noção de que o BACEN definiu exigência de capital mínimo apenas para Risco de Crédito e Risco de Mercado e, a partir de 2007, para Risco Operacional.

Para Risco de Liquidez foram exigidos sistemas de controle, modelos de previsão e planos de contingência, e Risco Legal está contemplado no cálculo de exigência de capital mínimo para Risco Operacional.

A definição adotada pela POUPEX para cada um desses riscos é a seguinte:

#### **a) Risco de Mercado**

Decorrente da possibilidade de perdas causadas por mudanças no comportamento das taxas de juros ou variações não previstas que impactam as aplicações realizadas.

#### **b) Risco de Liquidez**

Esse risco é reconhecido como Risco de Liquidez de Fluxo de Caixa e de Liquidez de Mercado e está associado à falta de recursos para honrar os compromissos assumidos, em função de eventuais descasamentos entre Ativos e Passivos, ou da impossibilidade de resgate em função de incapacidade de liquidez da outra parte.

#### **c) Risco de Crédito**

Previsto como a possibilidade de perdas resultantes da incerteza quanto ao recebimento de valores pactuados com tomadores de empréstimos ou contrapartes de contratos ou emissores de títulos.

#### **d) Risco Operacional**

Reconhecido como o risco de perdas decorrentes de falhas ou ações inadequadas de pessoas, falhas ou inadequações de processos e sistemas e decorrentes de eventos externos, incluindo perdas legais.

#### **e) Risco Legal**

Tido como a possibilidade de perdas decorrentes de multas, penalidades ou indenizações, resultantes de ações de órgãos de supervisão e controle, bem como perdas decorrentes de decisão desfavorável em processos judiciais e administrativos, além de inobservância de normativos internos.

Essas perdas, sob o aspecto regulatório, serão suportadas pelo capital previsto para Risco Operacional, em atendimento ao Novo Acordo de Basiléia.

### **IV. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A gestão de todos esses riscos definidos pela POUPEX está a cargo da CROCI, que se articula com outras áreas na abordagem gerencial do tratamento das questões que a eles se referem.

Essa forma de atuar está suportada pelo reconhecimento de que Risco de Crédito e de Mercado dependem exclusivamente do nível de eficácia e qualidade com que são administrados os ativos da instituição, e a CROCI tem a atribuição de se conectar de forma estruturada com os gestores responsáveis pela condução e administração desses ativos, e está subordinada diretamente à Vice-Presidência da Empresa, mas o resultado de sua atuação, objeto de relatórios, é disponibilizado para a apreciação da Diretoria Colegiada e do Conselho de Administração.

A sua responsabilidade institucional é a de supervisionar a gestão dos Riscos de Mercado, de Liquidez e de Crédito e gerir o Risco Operacional.

Essa responsabilidade engloba:

- Formulação de políticas e diretrizes.
- Proposição e controle de limites de exposição a riscos.
- Desenvolvimento e acompanhamento de metodologias de mensuração de riscos.
- Acompanhamento do risco-retorno nas carteiras imobiliária e de aplicação financeira.

➤ Disseminação da cultura de gestão de riscos na APE - POUPEX.

## V. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

A Alta Administração da POUPEX aprova as políticas e diretrizes para gestão de riscos. O processo de gestão de riscos envolve um fluxo contínuo de informações, obedecendo às seguintes fases:

a) **preparação**: fase de coleta e análise dos dados. Nessa etapa são analisadas e propostas medidas sobre os riscos, para discussão nos estágios operacionais e diretivos.

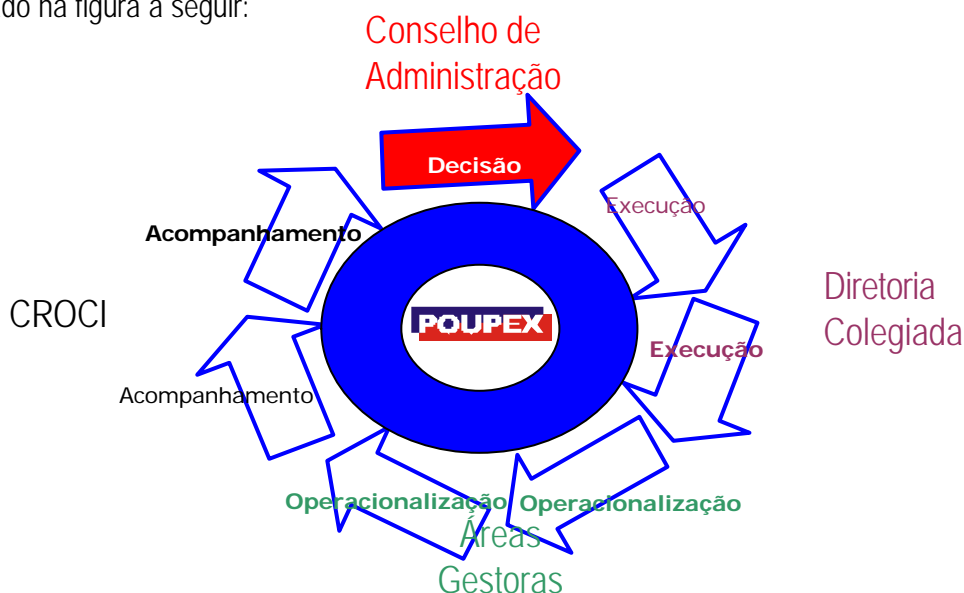
b) **decisão**: as decisões são tomadas no âmbito da Diretoria Colegiada, e comunicadas às áreas intervenientes.

c) **execução**: as áreas intervenientes, incluindo o monitoramento da CROCI, implementam as decisões tomadas.

d) **acompanhamento**: a CROCI acompanha o cumprimento das deliberações, reportando-se às áreas operacionais quanto às medidas a serem adotadas.

Como o fluxo é contínuo, novas ações são propostas pelos gestores e são levadas à CROCI, reiniciando-se, então, o processo de gestão de riscos.

Enfatiza-se, dessa forma, que o processo de gestão de riscos na POUPEX não está restrito à CROCI, mas envolve as áreas de negócios, área de Controles Internos e área estratégica da Empresa, conforme indicado na figura a seguir:



As decisões sobre a gestão dos riscos de Mercado e de Liquidez são apreciadas no Conselho de Administração, com proposições originadas na Gerência Financeira - GEFIN e Gerência de Crédito Imobiliário - GECRI, considerando os aspectos regulatório e econômico, e avaliadas pela CROCI.

No aspecto regulatório a POUPEX faz a apuração das exigências de capital estabelecidas pelo BACEN; no aspecto econômico segrega as operações de crédito e de fluxo de caixa.

Essa segregação confere à Empresa um posicionamento eficaz na gestão econômica do Risco de Mercado e de Liquidez, uma vez que as operações de crédito têm por objetivo principal atingir retornos mais atraentes do que aqueles relacionados à remuneração da captação, mesmo incorrendo em maior exposição aos Riscos de Mercado.

## **VI. INSTRUMENTOS DE GESTÃO**

Define-se como instrumentos de gestão o conjunto de informações utilizado para subsidiar a tomada de decisões.

Para efetuar a gestão do Risco de Mercado e do Risco de Liquidez, são utilizados relatórios de descasamento, de projeção de liquidez e de limites de perdas, entre outros. Esses relatórios de descasamento de indexadores mostra a exposição ativa e passiva da Empresa, uma vez que as aplicações estão sempre sendo suportadas por fontes de recursos, tendo que haver equilíbrio das remunerações, de tal forma que a rentabilidade alcançada pela aplicação em operações de crédito seja sempre superior àquela relacionada aos recursos captados.

Da mesma forma, esse acompanhamento permite verificar se constam recursos ativos que não estão sendo aplicados e aproveitados em suas sobras, o que se constitui em perda de oportunidade para obtenção de rendimento.

Medidas e relatórios de Risco de Mercado são utilizados para avaliar a posição de terceiros, ou seja, para avaliar as perdas inesperadas nos investimentos e na carteira imobiliária.

Outro relatório utilizado na gestão do Risco de Mercado e de Liquidez é o relatório de Projeção de Liquidez de Médio Prazo. Esse instrumento possibilita o acompanhamento da liquidez esperada para os próximos três meses, partindo de posição de liquidez observada em determinado mês e projetando todo o reinvestimento em operações ativas e passivas (de acordo com o orçamento).

O Plano de Contingência de Liquidez é outro instrumento de gestão do Risco de Liquidez, pois define algumas medidas de contingências para restabelecer o nível desejado da Reserva Mínima de Liquidez, composta por ativos líquidos capazes de suportar eventuais retiradas em crises de liquidez potencial. Esse cuidado é observado na política de investimentos.

Para o Risco Operacional foi criado um Sistema de Registro e Avaliação de Riscos – SIRAR, com a finalidade de definir a metodologia a ser empregada e que permitirá a avaliação, por parte da CROCI, atinente a possíveis fatores de riscos inerentes às atividades da Empresa. Constitui importante ferramenta de coleta de dados a partir da percepção de todos os integrantes da Empresa. O sistema contempla registros de riscos, trata das não conformidades e oportuniza sugestões de melhoria nos processos ou na execução dos serviços, com o intento de eliminar as repetições das ocorrências errôneas ou não, adequar as rotinas e processos às exigências legais, estatutárias e de mercado.

O Sistema de Registro e Avaliação de Risco abrange toda a Empresa em seus diversos aspectos como de pessoas, processos e atividades, sistemas, fatores externos, ambiente regulatório, dentre outros. Os registros relativos às pessoas abordam assuntos como a qualidade de vida no trabalho, competências e alçadas, conduta e carga da jornada de trabalho. Os processos e atividades são ligados à adequação quanto à legislação, pontos de controle, comunicação interna, modelagem e segurança física. Os registros vinculados aos sistemas abordam os meios eletrônicos de processamento, como a rede de comunicação, hardware, software e segurança lógica. Os fatores externos estão diretamente vinculados à questão dos fornecedores e parceiros dos quais dependem os nossos processos, ambiente regulatório e, por último, outras fontes que eventualmente poderão surgir.

## VII. GESTÃO DO RISCO DE CRÉDITO NA APE - POUPEX

O Risco de Crédito, como antes colocado, é a possibilidade de perda resultante da incerteza quanto ao recebimento dos valores pactuados com tomadores de empréstimos, contrapartes de contratos ou emissores de títulos.

O Risco de Crédito para a POUPEX divide-se em:

**Risco da Inadimplência** – é caracterizado como a possibilidade de perda decorrente da incapacidade de pagamento do devedor ou contraparte.

**Risco da Concentração** – diz respeito à possibilidade de perda em decorrência de uma elevada exposição em um único devedor, grupo de devedores e segmento etc.

Na Empresa o processo de gestão do Risco de Crédito envolve diretamente a CROCI e as Gerências Financeira (carteira de títulos e aplicações), de Crédito Imobiliário e de Administração do Crédito (carteira imobiliária). Essa relação está demonstrada na figura a seguir:

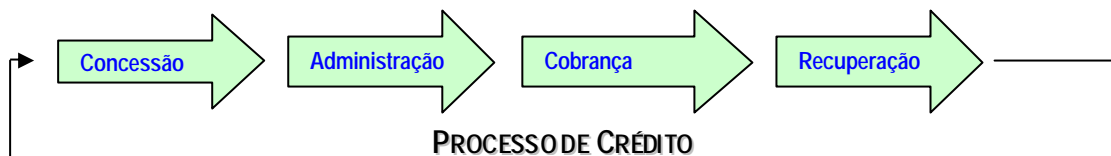
Coordenadoria de Risco Operacional e Controles Internos - CROCI	Gerência de Crédito Imobiliário e Gerência Financeira	Gerência de Administração do Crédito
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gestão da carteira de crédito, do ponto de vista do risco.</li><li>➤ Diversificação do Risco de Crédito.</li><li>➤ Mensuração do risco e do retorno da carteira</li><li>➤ Metodologias para a gestão da carteira, do ponto de vista do risco.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Limites de exposição por emissor e operação.</li><li>➤ Operacionalização das estratégias de exposição por carteiras.</li><li>➤ Metodologias de avaliação do risco de emissores de títulos e operações.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cobrança e recuperação de créditos inadimplidos.</li><li>➤ Modelos e metodologias de reestruturação de ativos.</li><li>➤ Terceirização de cobrança, via área jurídica.</li><li>➤ Ajuizamento de dívidas, via área jurídica.</li></ul>



As decisões sobre gestão do Risco de Crédito são tomadas considerando os aspectos relativos a risco e retorno e ocorrem com proposições originadas pelas áreas gestoras, abrangendo todas as operações que podem influenciar uma ou todas as fases do processo de crédito.

### 1. Processo de Crédito Imobiliário

O processo de crédito é parte integrante da gestão do Risco do Crédito e é constituído pelas etapas de Concessão, Administração, Cobrança e Recuperação, nessa ordem e de acordo com a figura a seguir.



A **Concessão** abrange a análise do cliente e da operação. A análise do cliente considera o seu histórico na POUPEX e no Sistema Financeiro Nacional. Está incluída nesta fase a análise cadastral de risco e de limite de crédito, que envolve procedimentos de acolhimento dos documentos relativos a faturamento, vendas, rendimentos, residência, bens e consulta a órgãos de proteção ao crédito, bem como atualização dos dados do cliente.

Nesta análise são utilizados métodos massificados e personalizados, definindo *rating* e limite de exposição. A análise da operação diz respeito à oferta do produto adequado ao perfil do tomador, capacidade de pagamento e garantias, compatibilizando a necessidade do cliente com as possibilidades da Empresa.

Na **Administração** o foco é preventivo, no sentido de evitar o aumento da exposição com clientes que apresentem problemas potenciais à inadimplência da carteira. Nessa fase é realizado acompanhamento da aplicação dos recursos liberados, da correta formalização das garantias (registros cartorários, seguros etc), entre outras ações.

A **Cobrança** é caracterizada pela utilização de mecanismos que visem ao retorno, nas datas pactuadas, dos recursos disponibilizados, levando-se em conta a capacidade de pagamento do cliente e o seu relacionamento com a POUPEX. Um dos objetivos da cobrança é reduzir o volume de créditos que passará para a fase de recuperação, se necessário.

Como dívidas muito antigas tornam-se mais difíceis de serem recebidas ou negociadas, um processo de cobrança tempestivo é fundamental para se garantir bons resultados. As ações de cobrança e os mecanismos utilizados dependem das estratégias da POUPEX para determinada carteira de cliente e estágio de atraso do crédito.

A **Recuperação** é entendida como a fase na qual é possível o retorno ao patrimônio daqueles ativos que eram considerados perdidos. Estão contemplados nesta etapa o processo de terceirização, a cobrança extrajudicial e o ajuizamento de dívidas. A recuperação é a última fase do processo de crédito.

## 2. Modelos de Mensuração do Crédito Imobiliário

Nos últimos anos, o Risco de Crédito passou a ser gerenciado por técnicas cada vez mais sofisticadas e processos mais rigorosos na concessão de uma operação de crédito.

O termo é utilizado referindo-se ao risco do cliente ao risco da operação, quando se refere à classificação de risco de crédito de clientes e de operações de crédito, respectivamente.

O risco do cliente indica a probabilidade média de inadimplência do cliente, enquanto o risco da operação relaciona o risco do cliente com as características específicas de uma operação de crédito, tais como garantias, prazos, valores, entre outras.

Com o desenvolvimento das práticas internas e o surgimento de novas necessidades e novos riscos à atividade de crédito, tornou-se essencial não apenas avaliar o risco de inadimplência de um cliente ou operação específicos, mas também mensurar e monitorar a composição de toda a carteira durante sua vigência.

Os modelos de risco da carteira surgiram da necessidade de mensurar o impacto da contratação de uma nova operação sobre a carteira total e determinam a perda que pode ocorrer devido à inadimplência.

O objetivo da gestão do Risco de Crédito é maximizar a taxa de retorno ajustada ao risco, de forma que a Instituição mantenha exposição a risco de crédito com parâmetros aceitáveis.

A POUPEX classifica os modelos de Risco de Crédito em duas categorias:

- o **Modelos de classificação de risco cliente** – utilizam, para pessoas físicas, escala com três ou quatro níveis em cada um dos fatores ponderados para risco;
- o **Modelos de mensuração de risco de crédito da carteira** – tratam da carteira de crédito como um todo, e não das decisões de crédito individuais, visando quantificar o risco decorrente da composição da carteira.

Além dos modelos de análise de clientes, a POUPEX utiliza um modelo para classificação dos riscos das operações, em cumprimento à Resolução 2.682/99, do CMN, que dispõe sobre a classificação e a constituição de provisão para as operações de crédito, mediante a utilização dos nove níveis de risco (AA,A,B,C,D,E,F,G,H).

## 2.1 Modelos de Mensuração do Risco Cliente

Modelos de classificação de risco cliente visam atribuir ao tomador de crédito uma medida de risco baseada na probabilidade de inadimplência, gerando uma pontuação que representa esta expectativa.

Esses modelos estão associados ao processo de análise e concessão de crédito e constituem-se nos principais critérios utilizados para a decisão e estabelecimento de limites de crédito.

A Matriz de Avaliação do Cliente é um modelo de avaliação da qualidade do crédito de clientes, especialmente pessoas físicas, que utiliza ponderações por fatores como renda, idade, profissão, patrimônio etc.

O desenvolvimento dos modelos de classificação de clientes e estabelecimento de limite de crédito é responsabilidade da Diretoria Colegiada. O monitoramento e a verificação do desempenho dos modelos são realizados pela área de Controles Internos.

## 2.2 Modelos de Mensuração do Risco de Crédito da Carteira Imobiliária

As perdas de crédito ocorridas no passado constituem insumo fundamental para o processo de mensuração do risco de crédito da carteira e, via de regra, sua gestão, pois permitem determinar o Valor em Risco em Crédito, que é o capital econômico para suportar os riscos enfrentados pela POUPEX e o capital regulatório exigido pelo BACEN. (conforme previsto no Comunicado BACEN nº 12.746)

As perdas decorrentes da inadimplência em operações de crédito são agravadas por perdas, tanto dos juros quanto do capital emprestado.

Os impactos das perdas esperadas são considerados nas políticas de provisão e de determinação dos juros. Por outro lado, as perdas inesperadas são as que realmente poderão afetar o grau de solvência de uma instituição e, portanto, devem servir como base para a determinação do capital econômico da instituição, que é o valor estimado para cobrir tanto as perdas esperadas quanto inesperadas com a exposição ao risco de crédito.

## 2.3 Risco da Operação

Após a Resolução 2.682/99, do CMN, as instituições passaram a classificar as operações de crédito por níveis de risco (AA,A,B,C,D,E,F,G,H), considerando as informações internas e externas relacionadas à operação e ao tomador de crédito e seus garantidores, e o nível de risco das operações considerado para fins de provisão é o pior entre o originalmente contratado e o de atraso observado.

Portanto, o atraso de uma operação afeta negativamente o resultado da Instituição, em particular, via elevação do risco e da despesa com Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa - PCLD.

Dessa forma, anualmente é realizado o orçamento da PCLD considerando as perspectivas de cenário interno e externo, o nível de crescimento da carteira e do atraso, entre outras variáveis. Esse processo é acompanhado pela CROCI, e conduzido, em parceria, pelas áreas gestoras e a Gerência de Contabilidade – GCONT.

O acompanhamento e a avaliação do processo de classificação de risco das operações de crédito e a evolução da PCLD são realizados pela Diretoria Colegiada, com a participação do Comitê de Auditoria - COAUD.

## 2.4 Qualidade da Carteira de Crédito

Para suprir a necessidade de avaliação de desempenho na gestão do Risco de Crédito, é utilizado o Indicador de Qualidade da Carteira de Crédito.

O Indicador é um sinalizador da qualidade da carteira de crédito, num determinado período, dentro dos parâmetros estabelecidos pela Resolução 2.682 do CMN e possui as seguintes finalidades:

- Avaliação de desempenho
- Controle e acompanhamento da qualidade das operações de crédito;
- Gerenciamento dos créditos com a finalidade de reduzir exposição a Risco de Crédito.

O cálculo desse Indicador é realizado da seguinte forma:

$$I = \frac{\text{Saldo da Carteira} \times \text{Fator de Ponderação} \times 100}{\text{Carteira Total}}$$

Quanto mais próximo de 100% estiver o resultado obtido, melhor a qualidade da carteira de crédito, lembrando que o que se pretende é um índice de 90%, sendo permitida uma variação mínima, fazendo com que esse nível retroceda a 80%.

**Saldo da Carteira** – saldo contábil das operações, por faixa de risco, segundo os critérios da Resolução 2.682.

**Fator de Ponderação** – peso atribuído ao saldo contábil da carteira em cada faixa de risco, que resulta no montante livre de risco.

**Carteira Total** – corresponde ao total da carteira de crédito, incluindo as operações normais, e as vencidas.

Essa metodologia estabelece que para cada um dos valores constantes de cada um dos níveis aplica-se um multiplicador, ou fator de ponderação, para se alcançar o respectivo nível de IQC.

O Indicador resulta de uma equação que considera os valores da carteira distribuídos nos vários níveis, no sentido de averiguar quão ajustado está ao que pretende a administração da Empresa.

Atualmente a POUPEX pretende atuar com créditos que se coloquem no máximo até o nível de risco B, o que equivale a 1% de provisionamento contábil. Dessa forma, considerando que, no IQC, o nível B tem multiplicador de 0,990, pretende-se que a carteira alcance algo em torno de 90% para que se obtenha o equilíbrio esperado.

## 2.5 Instrumentos de Gestão

O gerenciamento do Risco de Crédito utiliza vários instrumentos, tais como políticas de crédito, relatórios gerenciais e sinopses (carteira interna, comparativo com o Sistema Financeiro Nacional e comparativo com a concorrência), indicador de desempenho, como o apresentado acima, valor do risco do crédito e sistema de informações, entre outros.

As Políticas de Crédito contêm as orientações para a carteira de crédito, indicando que o risco de crédito somente é assumido após serem consideradas as seguintes condições, entre outras:

- o Análise de risco do cliente.
- o Estabelecimento do limite de crédito.
- o Classificação do risco da operação.

As Políticas de Crédito estabelecem limites máximos de exposição com cliente e instituições financeiras.

O Relatório com a Sinopse da Carteira de Crédito Imobiliário contém informações sobre a evolução dos saldos e dos atrasos da carteira de crédito (por nível de provisão, movimentação entre níveis de forma quantitativa e qualitativa). Com base nesse relatório são analisadas as estratégias quanto à concessão de crédito, aos níveis de inadimplência e às ações de redução do risco de crédito.

O Relatório com a Sinopse Comparativa – POUPEX x SFN (Sistema Financeiro Nacional) - monitora o comportamento da Empresa em relação ao do Sistema Financeiro Nacional e abrange as evoluções do saldo e atraso dentro das faixas previstas pelo Banco Central do Brasil. Sua finalidade é comparar o desempenho da carteira de crédito com o SFN.

O Relatório e a Sinopse de Comparativo com a Concorrência apresentam o desempenho da POUPEX em relação aos agentes do SFH, com foco na gestão do Risco de Crédito e na visão de carteira. Neles são analisadas as informações sobre a evolução dos saldos, atrasos da carteira de crédito, nível de provisão, Indicador de Qualidade da Carteira - IQC, Índice de Basileia, concentração por níveis, entre outras.

Quanto aos indicadores utilizados para o gerenciamento de Risco de Crédito, convém destacar o Indicador de Qualidade da Carteira e o valor reconhecido para Risco de Crédito.

O objetivo de se utilizar esse acompanhamento das operações de crédito não é outro senão o de difundir aos diversos níveis o impacto provocado pelas operações de crédito no resultado da APE - POUPEX como um todo.

### VIII. GESTÃO DO RISCO OPERACIONAL NA APE - POUPEX

O Risco Operacional, como já colocado, é definido como o risco de perdas decorrentes de falhas ou ações inadequadas de pessoas, falhas ou inadequação de processos e sistemas e de eventos externos, incluindo perdas legais, e a sua gestão é executada de forma descentralizada, conforme esquematizado abaixo:

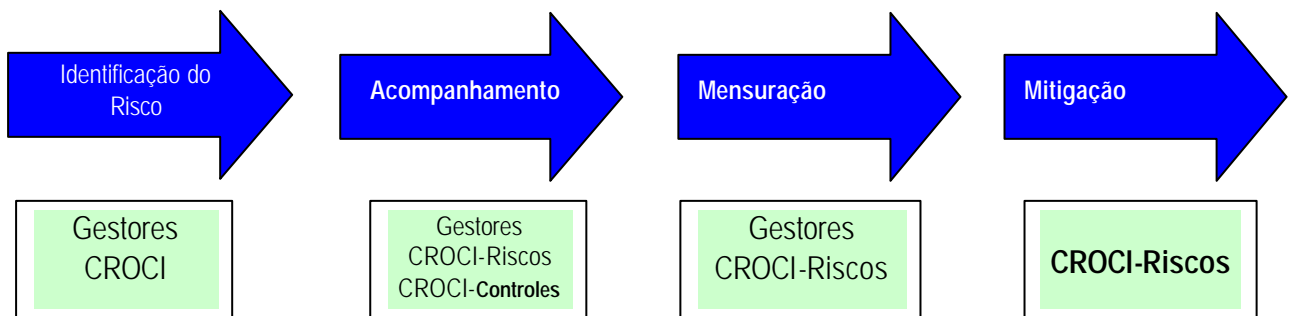
CROCI – Risco Operacional	CROCI – Controles Internos	Áreas Gestoras da Carteira de Crédito
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eficiência e eficácia no processo.</li> <li>➤ Mensuração.</li> <li>➤ Exigência de capital.</li> <li>➤ Relacionamento com as áreas operacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conformidade, falhas em processos e negócios.</li> <li>➤ Suporte para as áreas operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suporte de todas as informações geradas e disponibilizadas para acompanhamento e mensuração do risco.</li> </ul>
<p>A <b>Auditoria Interna</b> é responsável pela verificação de toda a estrutura de gestão de risco operacional.  A <b>Auditoria Externa</b> avalia a Gestão de Riscos, em obediência ao cronograma previsto em normativo do <b>BACEN</b>.</p>		

As decisões sobre a Gestão do Risco Operacional ocorrem, também, na Diretoria Colegiada, que incorpora proposições e delibera, submetendo o assunto à apreciação do Conselho de Administração.

A Gestão também considera o aspecto econômico de alocação de capital e dispõe de condições para atender aos aspectos regulatórios que venham a ser exigidos.

#### Processo de Gestão do Risco Operacional

O processo de gestão do Risco Operacional está estruturado em quatro etapas:



Os gestores das operações, com a assessoria da CROCI, **identificam** as perdas operacionais e as fragilidades associadas aos processos, estabelecendo a vinculação com as causas (fatores e subfatores de risco).

No **acompanhamento**, monitoram a eficiência e a eficácia do processo de gestão do Risco Operacional. A estrutura conceitual do Risco Operacional, esquematizada na próxima figura evidencia que os fatores de riscos (pessoas, processos, sistemas e eventos externos) estão vinculados aos eventos de perda que resultem em impactos financeiros negativos.

Na etapa de **mensuração** são quantificadas as perdas esperadas e inesperadas, são identificados e revistos os indicadores, é efetuado o cálculo da exigência de capital, entre outros. Esta fase é de atribuição da Assessoria de Risco Operacional, da CROCI.

Na etapa de **mitigação** os gestores das operações utilizam-se da assessoria da CROCI para definir, priorizar e implementar ações de mitigação (minimização) dos riscos operacionais identificados.

## **XI. MENSURAÇÃO DA EXIGÊNCIA DE CAPITAL PARA RISCO OPERACIONAL**

Dada à complexidade de eventos que geram risco operacional, bem como a heterogeneidade de suas causas, Basileia II propõe as seguintes abordagens de mensuração para a exigência de capital mínimo para Risco Operacional: Indicador Básico, Padronizada, Padronizada Alternativa e Avançada.

Considerando as características da POUPEX e as condicionantes para a adoção da Metodologia Avançada, a Empresa decidiu adotar a Metodologia Básica por atender aos requisitos de Basileia II, bem como às determinações do Órgão Regulador – Banco Central do Brasil, cujo cálculo da exigência de capital mínimo é realizado pela multiplicação da média do resultado bruto, nos últimos 3 anos, por um fator alfa, definido pelo BIA em 15%, e adotado pelo Banco Central, conforme quadro abaixo.

<b>POUPEX</b>			
<b>MÉTODO BÁSICO (BASIC INDICATOR APPROACH) B I A</b>			
<b>EXERCÍCIO/ANO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>RESULTADO LÍQUIDO – R\$ MIL</b>	<b>31.222</b>	<b>35.138</b>	<b>18.200</b>
<b>MÉDIA (2005 / 2006 / 2007)</b>	<b>84.560 / 3 = 28.187</b>		
<b>B I A 15% DA MÉDIA</b>	<b>28.187 x 15%</b>		
<b>ALOCAÇÃO DE CAPITAL PARA RISCO OPERACIONAL – R\$ MIL</b>	<b>4.228</b>		

Apesar de utilizar-se do Modelo Básico de Mensuração, a Empresa reconhece a importância e a dimensão das medidas a serem tomadas, pois compreende perfeitamente a sua posição de integrante do Sistema Financeiro Nacional, que estabelece 4 princípios a serem cumpridos:

**1º Princípio**

As instituições devem ter um processo para estimar sua adequação de capital em relação a seu perfil de risco e possuir uma estratégia para manutenção de seus níveis adequados de capital.

**2º Princípio**

Os supervisores devem avaliar as estratégias, as estimativas de adequação e a habilidade dos bancos em monitorar e garantir sua conformidade com a exigência de capital mínimo.

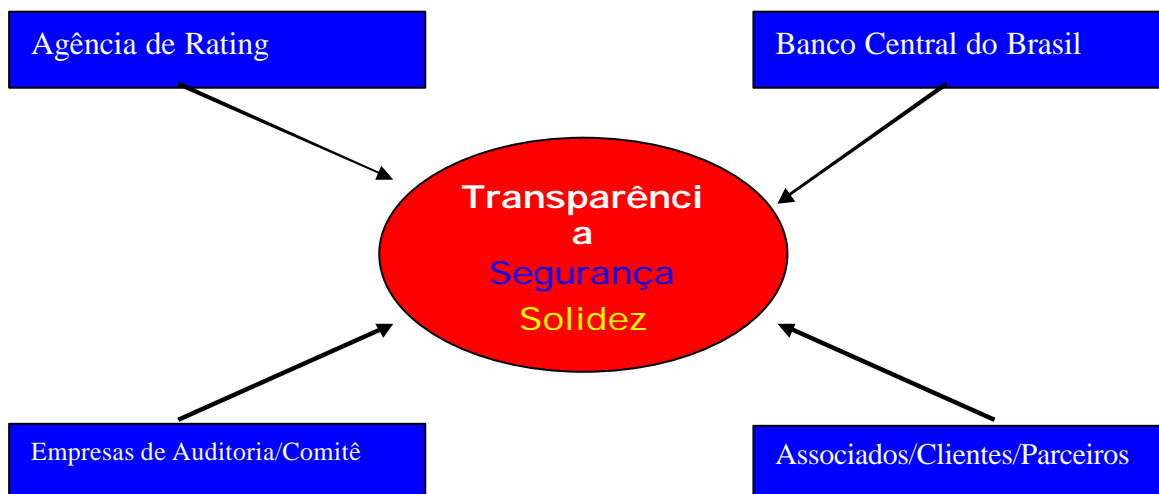
**3º Princípio**

Os supervisores esperam, e podem exigir, que as instituições operem acima das exigências de capital mínimo.

**4º Princípio**

Os supervisores podem intervir antecipadamente e exigir ações rápidas dos bancos, se o nível de capital ficar abaixo do nível mínimo.

Por tudo isso, o objetivo é que os representantes do mercado que avaliam e acompanham as informações qualitativas e quantitativas, que são divulgadas, certifiquem-se de que a POUPEX está atuando em função da Solidez, Segurança e Transparência, conforme ilustrado abaixo:



A importância dada pela Empresa a esse tripé deve-se ao reconhecimento de que, quanto mais elevados forem os níveis de informações contábeis e gerenciais disponíveis para os agentes de mercado, maior a capacidade de se acompanhar a solidez da instituição POUPEX.



## **X. INSTRUMENTOS DE GESTÃO**

Na identificação, avaliação, quantificação e monitoramento do Risco Operacional, a APE - POUPEX utiliza vários instrumentos e abordagens. Entre eles destacam-se os Indicadores-Chaves de Risco, Limites de Exposição, Abordagens de Mensuração e Relatórios Gerenciais.

### **1. Indicadores-Chaves de Risco**

Os Indicadores-Chaves de Risco são instrumentos de gestão que monitoram a exposição ao risco operacional dos diversos processos organizacionais existentes na POUPEX. Os Indicadores devem estar associados às principais causas das fragilidades dos processos. Funcionam como indutores para a adoção de ações de mitigação do Risco Operacional e têm forte influência dos Sinalizadores Operacionais utilizados pela área de Controles Internos.

Os Indicadores são implementados de tal forma que representem numericamente as manifestações de uma causa provável que, na sua ocorrência, aumenta a probabilidade de acontecer um evento de perda operacional. Um determinado Indicador pode estar associado a uma ou mais causas.

Esses Indicadores vinculam-se aos fatores de Risco Operacional, de forma a permitir a implementação de medidas de mitigação adequadas ao fator de Risco Operacional associado à causa provável do evento de perda.

A POUPEX adota esses fatores por reconhecê-los como importante instrumento de gestão, uma vez que se constituem em elementos fundamentais para a implementação de modelos avançados de mensuração de Risco Operacional, que permitem a incorporação de variáveis que representem a exposição ao risco dos processos organizacionais no momento do cálculo.

### **2. Limites de Exposição**

Os limites de exposição têm por objetivo otimizar a gestão do Risco Operacional e evitar exposições indesejadas. Na POUPEX estão segmentados em três faixas: tolerância (baixo), alerta (médio) e crítico (alto).

O objetivo dessas faixas é induzir a implementação de ações por parte dos gestores para reduzir o nível de exposição a riscos operacionais.

A POUPEX adota sistemática de definição de Limites de Exposição a Perdas Operacionais. Esta sistemática estabelece um Limite Global para a Instituição e Limites Específicos para cada uma das categorias de perda operacional, anteriormente explicitadas (Falhas e Fraudes Internas, Falhas em Sistemas, Falhas em Processos, Falhas nos Negócios, Problemas Trabalhistas e Danos ao Patrimônio Físico).

## **XI. CONCLUSÃO**

A POUPEX, como integrante do Sistema Financeiro Nacional - SFN e do Sistema Financeiro Habitacional-SFH, tem se desenvolvido ao longo do tempo sempre suportada por estrutura ampla de gerenciamento, na busca do aperfeiçoamento operacional e de melhores resultados corporativos.

A estruturação e o desenvolvimento dos métodos de alocação de capital expostos traduzem a mobilização de esforços para que o objetivo seja alcançado, de forma que o resultado final reflita menor alocação de capital para a Instituição.

Esse trabalho necessita ser realizado com certa velocidade, pois, pautadas a partir da agenda estabelecida pelo Banco Central do Brasil, as adaptações em registros contábeis, nas unidades que devem fornecer informações e, principalmente, na conscientização cultural da mudança dentro da Instituição precisam ser alcançadas de forma tempestiva.

As definições conceituais de risco operacional no que tange a registros da perda; reorganização contábil; estabelecimento e descrição de serviços e produtos em linhas de negócios; segregações do resultado bruto de título e valores; nomenclatura de perdas; alinhamento com demais riscos; valores mínimos a serem informados; formatos de relatórios; e qual momento, como e por que deve considerar-se determinado evento sendo ou não de risco operacional, representam tópicos iniciais, mas que demandam grandes mobilizações organizacionais e necessitam de fundamentação e profunda disseminação cultural.

O trabalho em equipe com os responsáveis pela contabilidade, visando determinar especificidades para rubricas de risco operacional, certamente auxilia no acompanhamento de eventos e perdas. A meta de se obter parceria com a contabilidade para registro de perdas e fixação de critérios de alocação por linhas de negócios é essencial para que tenha a sustentabilidade legal e de confiança.

Outro ponto a ser considerado são as provisões para passivos contingentes, que devem compor qualquer estrutura de risco operacional, uma vez que visam respaldar perdas potenciais de eventos cuja natureza está vinculada a esse tipo de risco, conforme manifestação em Basiléia II quando se trata a possibilidade de tais eventos.

Foco importante que jamais pode ser relegado a plano inferior é a filosofia de integração de atividades consideradas complementares, como acompanhamento dos controles internos (em atendimento à Resolução 2.554 do CMN) que também deve ser realizado de forma concomitante aos trabalhos

efetuados com diversas áreas, permitindo que se engajem na mitigação do risco desconhecido e aprimorem os controles existentes sobre os identificados.

A CROCI foi implementada para mitigar as possíveis perdas ocasionadas por deficiências operacionais e, também, colaborar com os Gestores, nos diversos níveis, na missão de incrementar o crescimento da nossa Empresa com a menor exposição possível aos riscos inerentes às suas atividades.

**CLAUDIO DE FREITAS FLAESCHEN**

*Chefe da Coordenadoria de Risco Operacional e Controle Interno – CROCI*