

# **MBA BANKING**

## **A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE RISCO NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

**Alexandre Jorge Chaia**

**22 / Setembro / 2003**

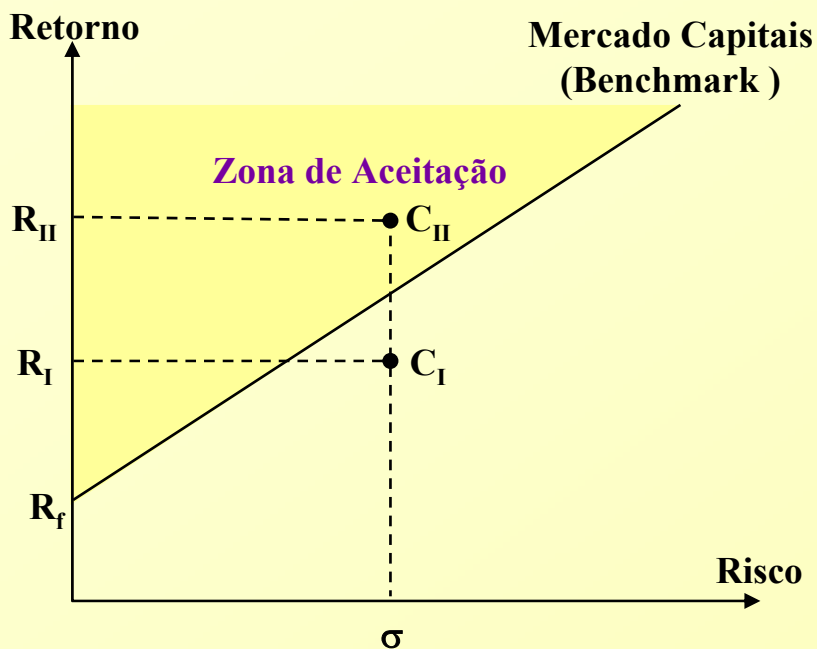
# GESTÃO EMPRESARIAL DIMENSÃO RISCO

A Gestão Empresarial Moderna fundamenta-se na maximização da **relação risco-retorno** dos acionistas pelos gestores do negócio através de estratégias empresariais consistentes

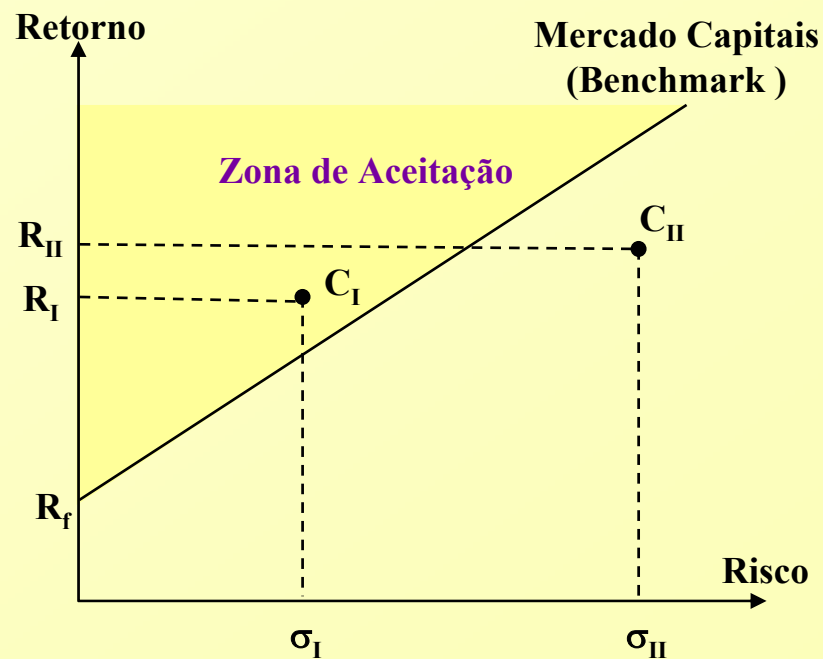


# GESTÃO EMPRESARIAL MODELO DE DECISÃO

## Avaliação de investimentos com mesmo nível de risco



## Avaliação de investimentos com riscos diferentes

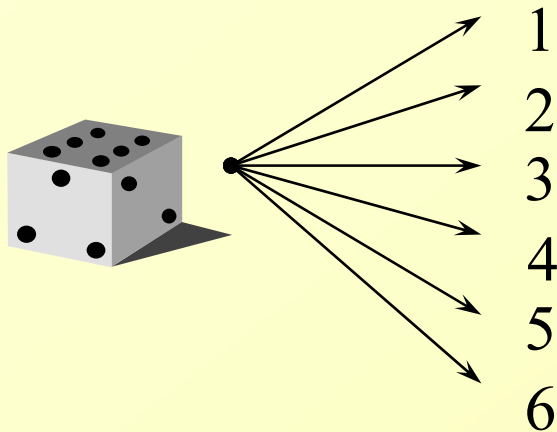


**Visão tradicional orientada a resultado (unidimensional) pode levar a decisões equivocadas → Gestor opta sempre por C<sub>II</sub>**

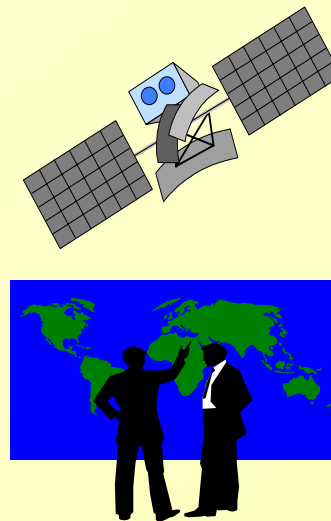
# DEFINIÇÃO DE RISCO

- **Risco: grau de incerteza quanto aos resultados futuros**
  - ➔ **Mais resultados podem acontecer do que realmente irão ocorrer**

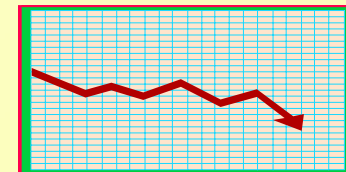
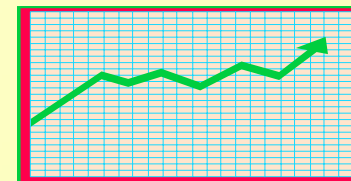
**JOGO**



**CLIMA**



**MERCADO**



# TIPOS DE RISCO

➤ **Riscos Estratégicos**

➔ Efeitos de mudanças fundamentais no ambiente econômico e político

➤ **Riscos do Negócio (*Business Risks*)**

➔ Efeitos de mudanças inerentes ao mercado em que a empresa opera (inovações tecnológicas, regulamentação, marketing, etc.)

➤ **Riscos Financeiros**

➔ Impactos de cenários não antecipados sobre exposições financeiras

**Crédito**

Perdas decorrentes de mudanças na perspectiva de cumprimento das obrigações de contrapartes

**Mercado**

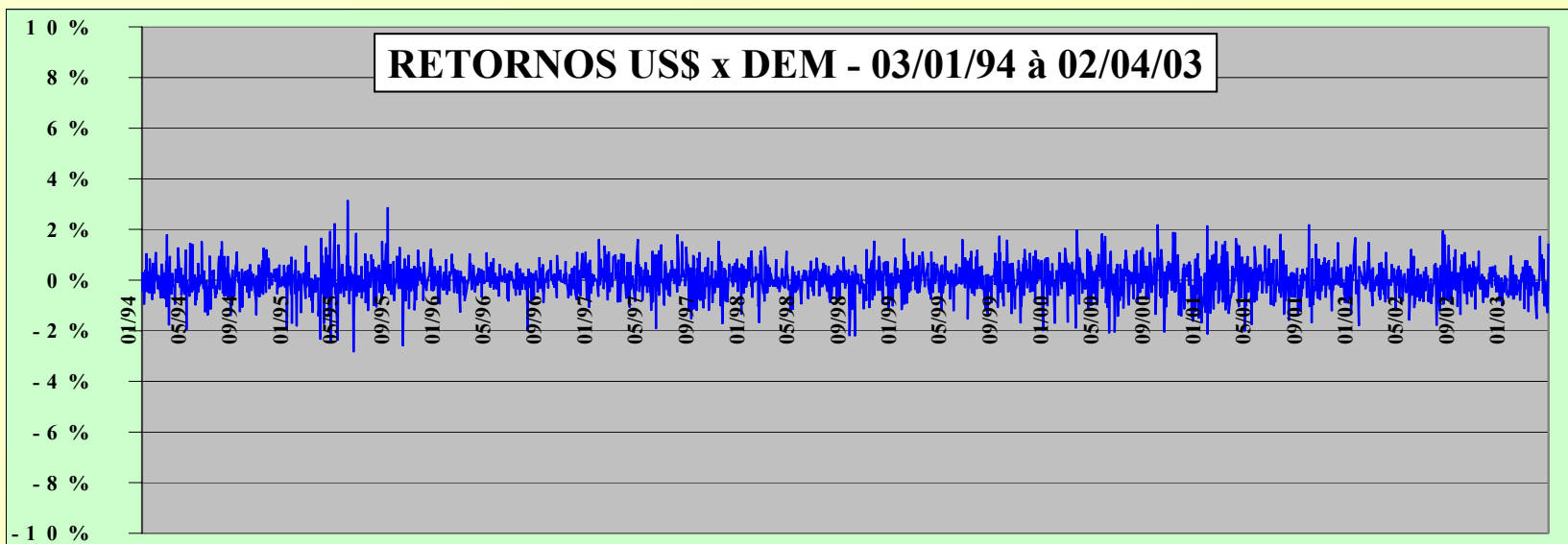
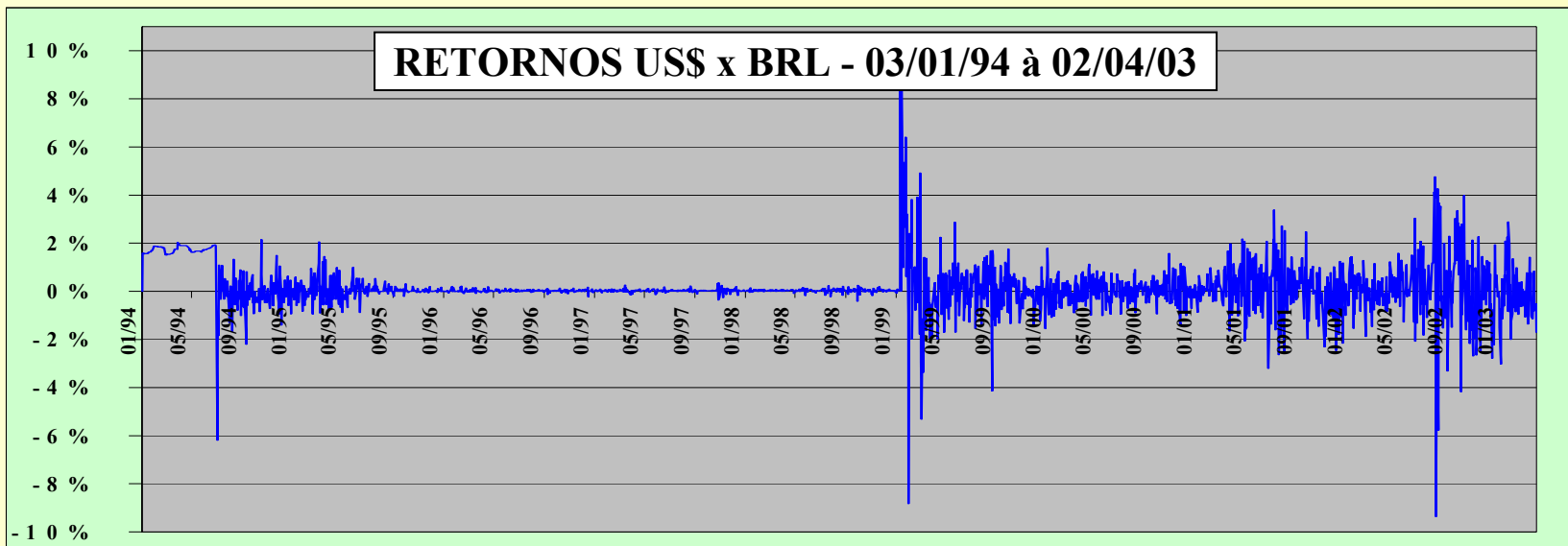
Perdas decorrentes de mudanças nos preços de mercado

- ✓ Taxas de juros
- ✓ Taxas de câmbio
- ✓ Ações e Commodities

**Outros**

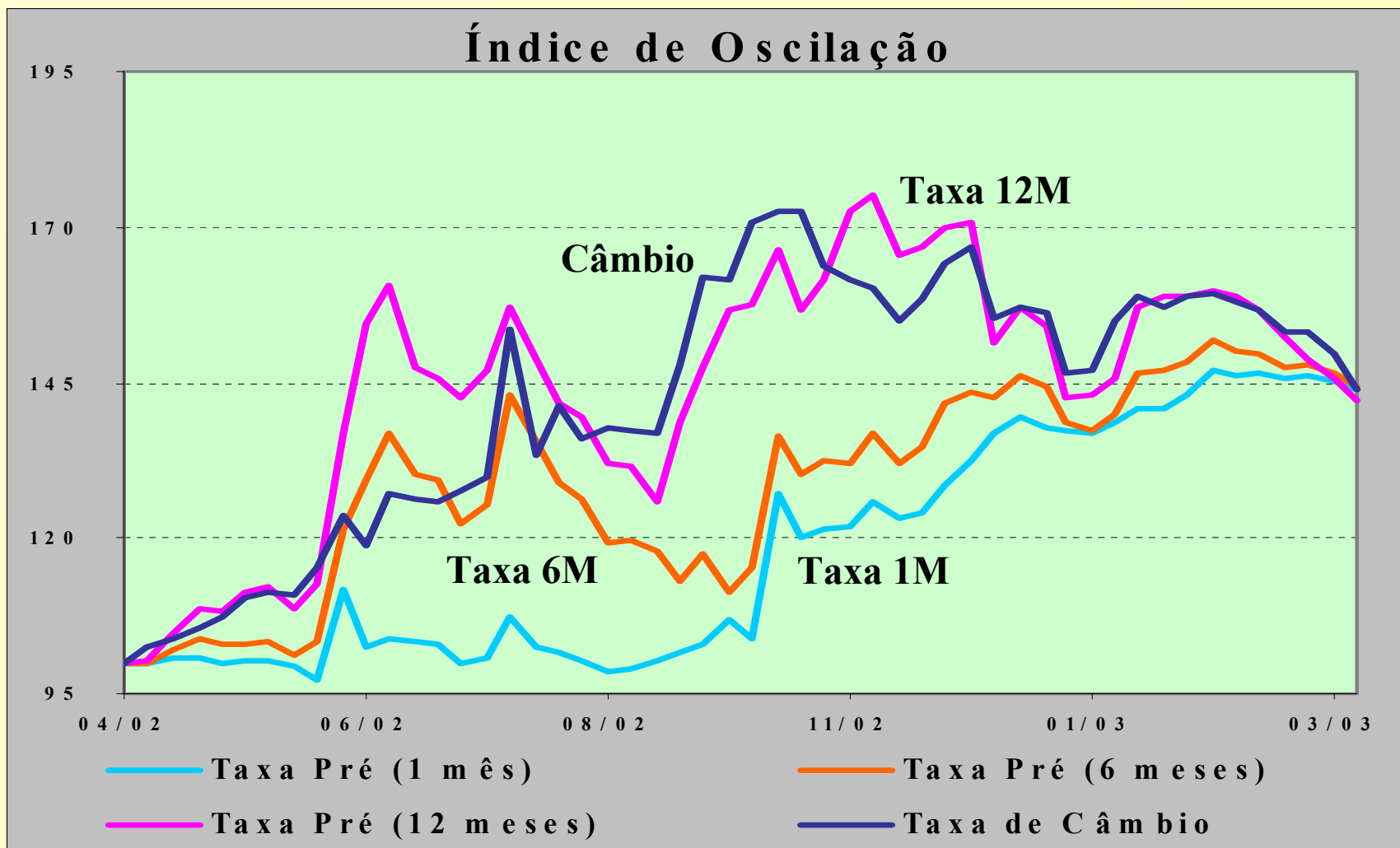
- ✓ Risco de Liquidez
- ✓ Risco Operacional
- ✓ Risco Legal

# VARIABILIDADE DAS TAXAS DE CÂMBIO



# VARIABILIDADE DAS TAXAS DE JUROS EM REAIS

**NÚMERO ÍNDICE (10/ABR/2002=100) - PERÍODO 10/ABR/02 - 02/ABR/03**



# VARIABILIDADE DAS TAXAS DE JUROS EM DÓLAR

## RISCO BRASIL - JAN 2001 / MAIO 2002



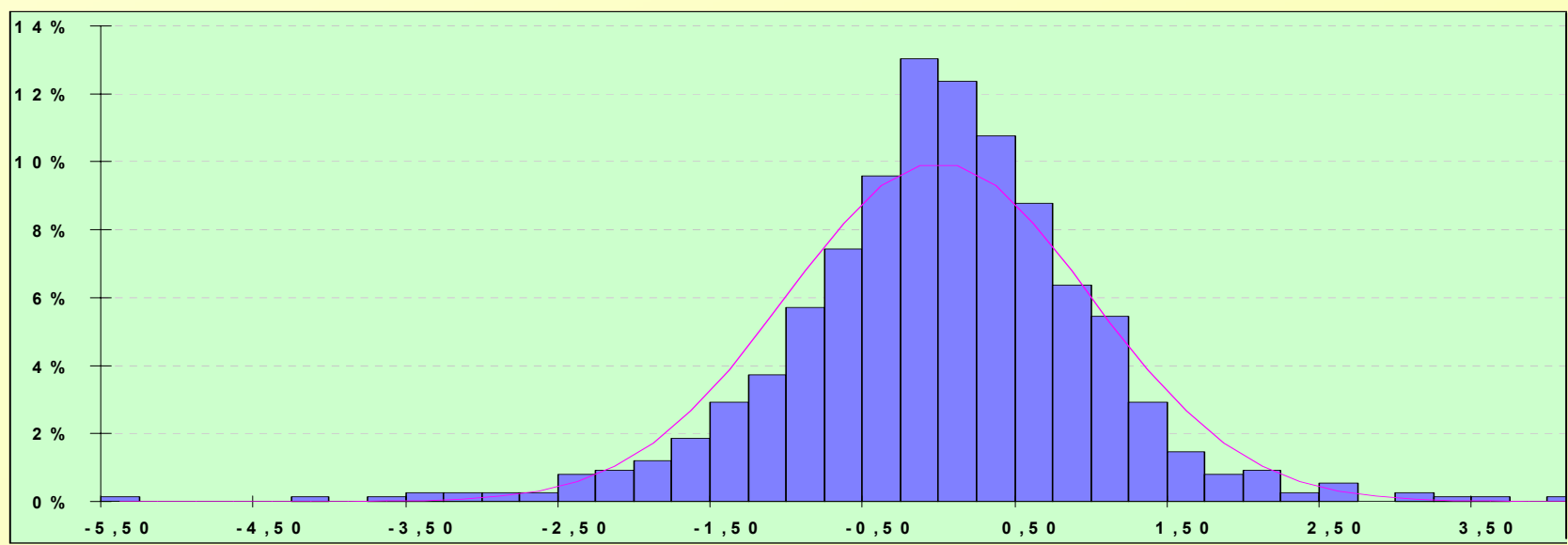
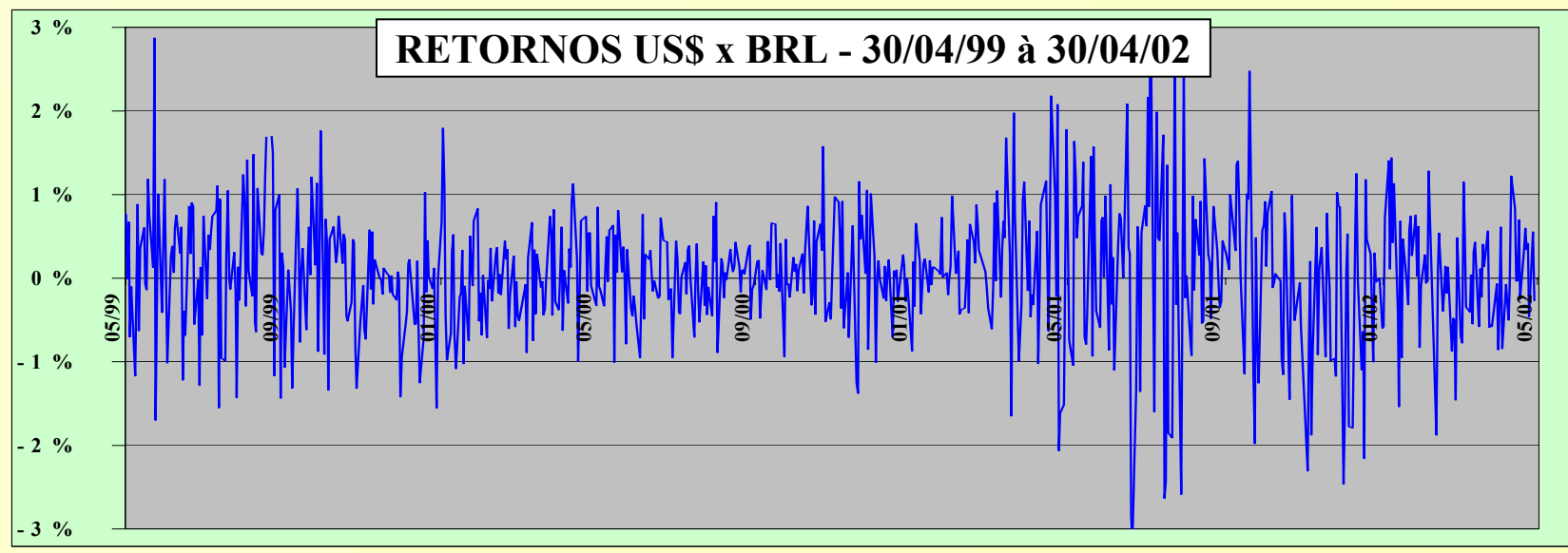
# PREVISIBILIDADE DAS TAXAS DE CÂMBIO

## J.P.MORGAN CHASE - PREVISÕES TRIMESTRAIS PARA R\$/US\$

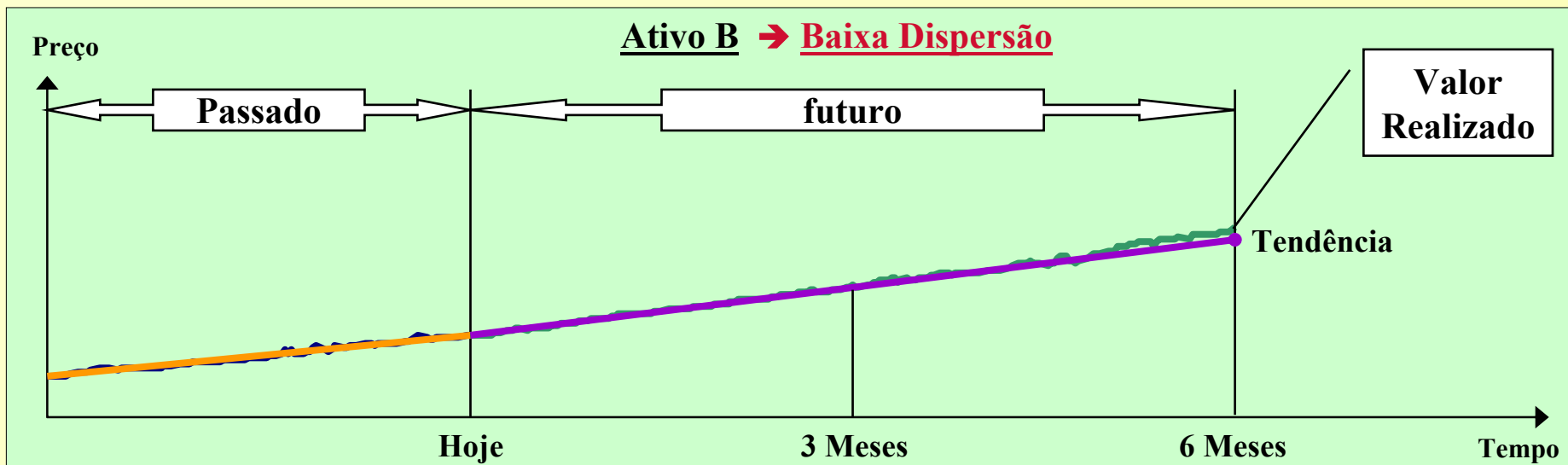
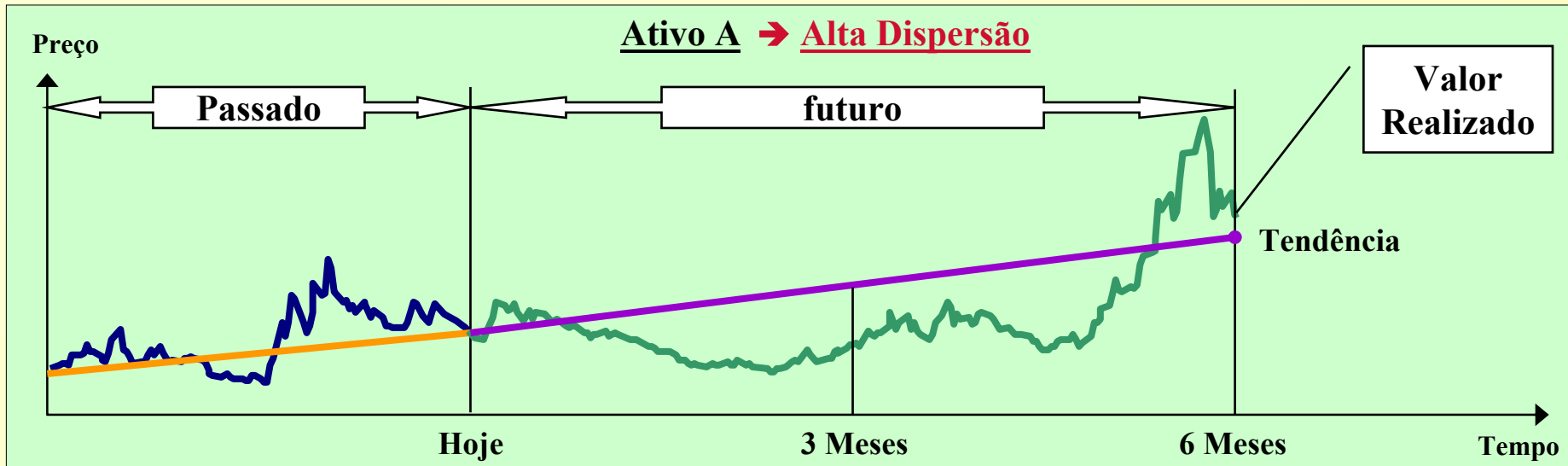
Data da Publicação	Ptax na Data da Publicação	Data da Previsão	Taxa Prevista (P)	Ptax Realizada (R)	Erro ln(R/P)
10/03/99	1,86	10/06/99	2,30	1,76	-26,8%
09/06/99	1,75	09/09/99	1,95	1,87	-4,0%
08/09/99	1,90	08/12/99	1,90	1,86	-2,0%
14/12/99	1,85	14/03/00	1,94	1,74	-11,0%
29/03/00	1,74	29/06/00	1,70	1,82	6,7%
28/06/00	1,82	28/09/00	1,85	1,85	-0,1%
27/09/00	1,85	27/12/00	1,90	1,96	3,1%
24/01/01	1,96	24/04/01	1,93	2,25	15,5%
25/04/01	2,30	25/07/01	2,20	2,49	12,4%
22/08/01	2,52	22/11/01	2,42	2,54	4,8%
13/02/02	2,42	13/05/02	2,53	2,50	-1,4%
15/05/02	2,51	15/08/02	2,55	3,19	22,4%
07/08/02	3,06	07/11/02	2,77	3,62	26,8%
06/11/02	3,60	06/02/03	4,13	3,60	-13,6%
12/02/03	3,60	12/05/03	3,76	2,88	-26,7%
14/05/03	2,89	14/08/03	3,20	?	?

Fonte: The Economist - Quarterly exchange-rate forecasts

# PREVISIBILIDADE DAS TAXAS DE CÂMBIO

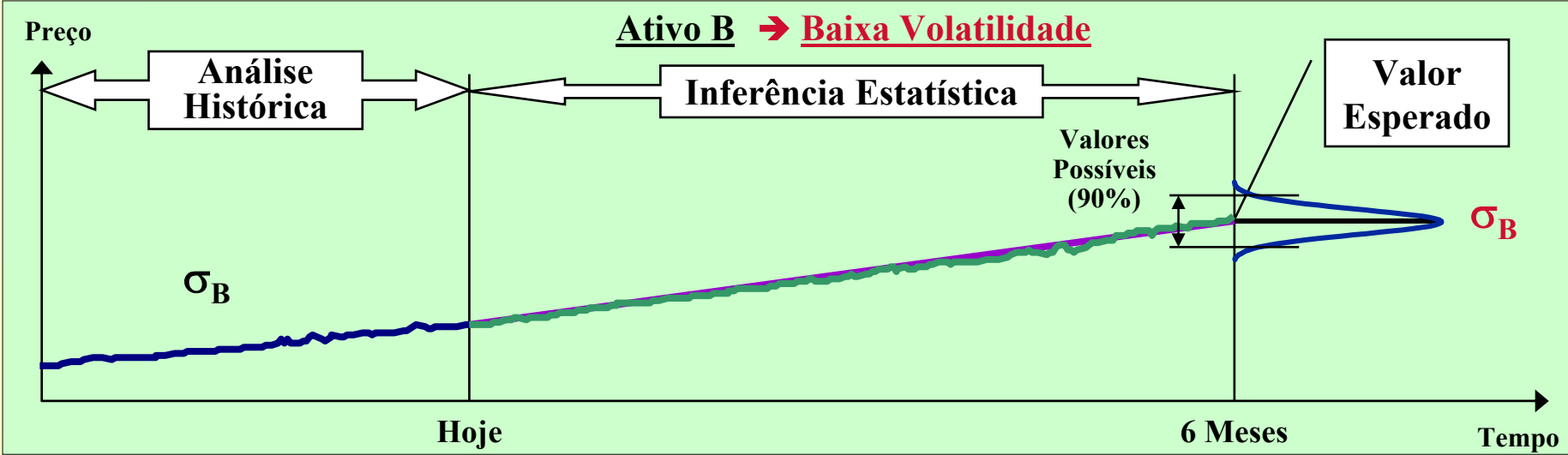
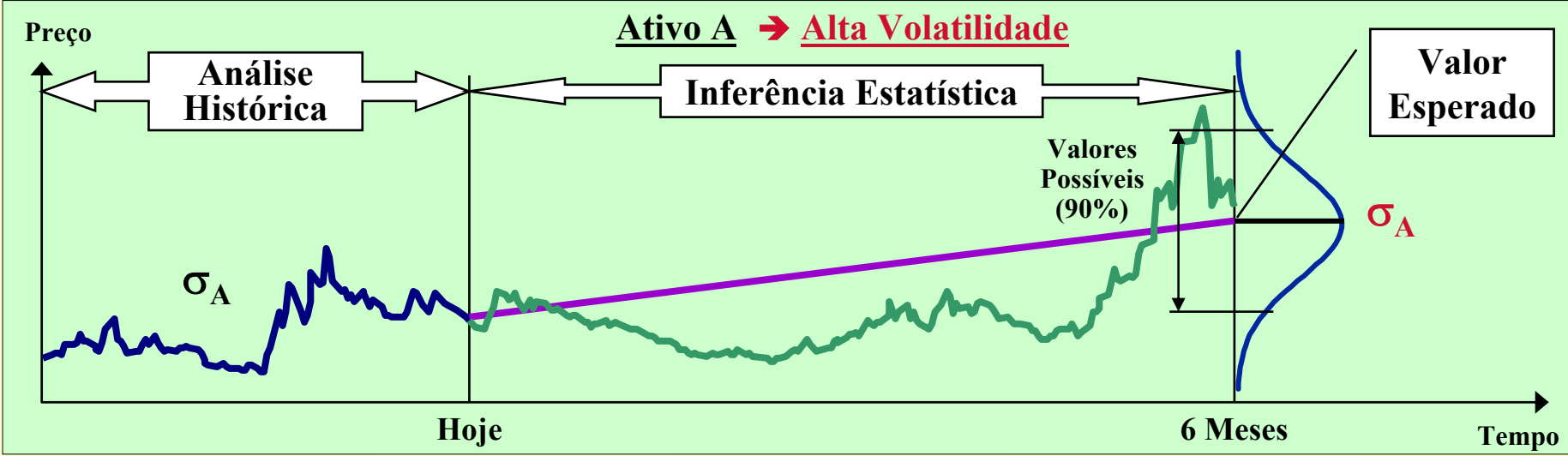


# ATIVOS FINANCEIROS VALOR ESPERADO E DISPERSÃO



# ATIVOS FINANCEIROS

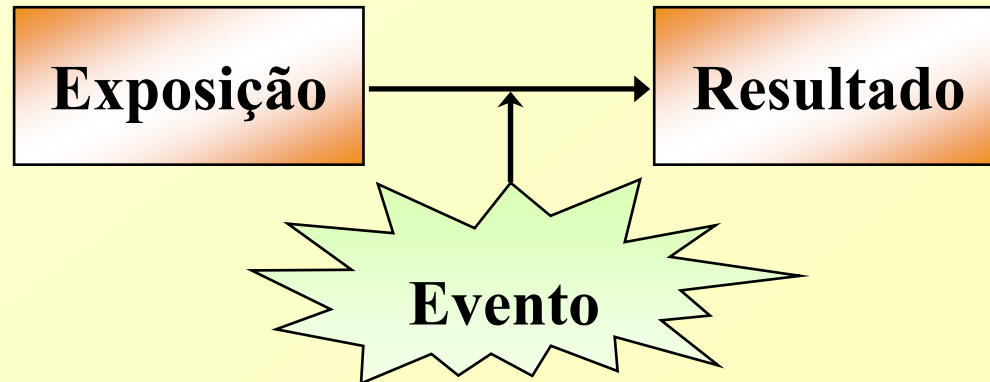
## VALOR ESPERADO E DISPERSÃO



# QUANTIFICAÇÃO DE RISCOS

## ➤ Componentes para Mensuração do Risco

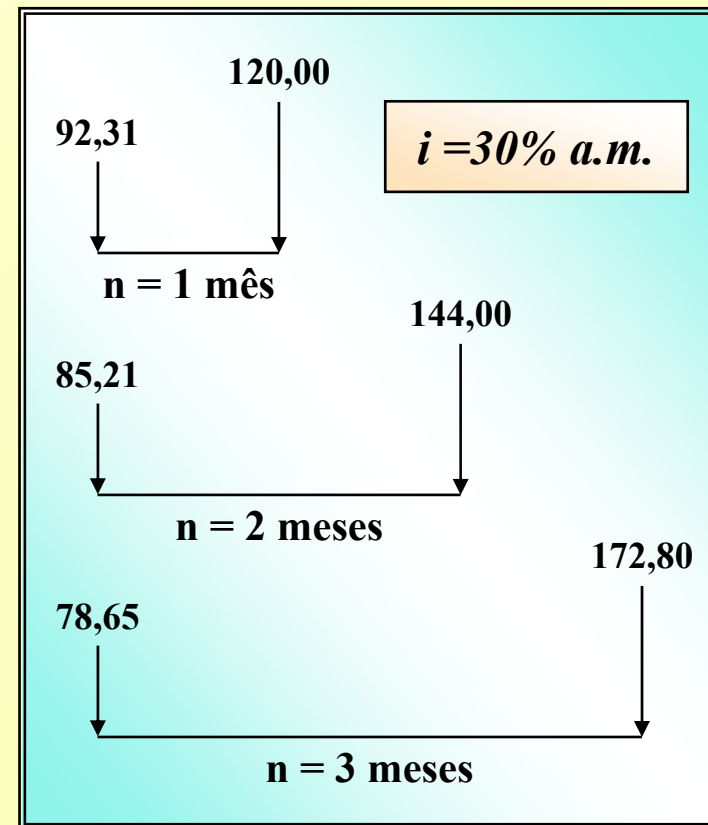
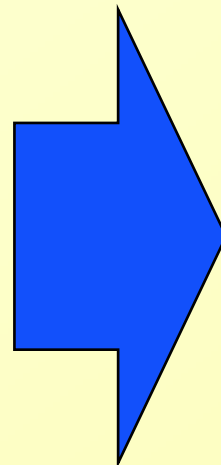
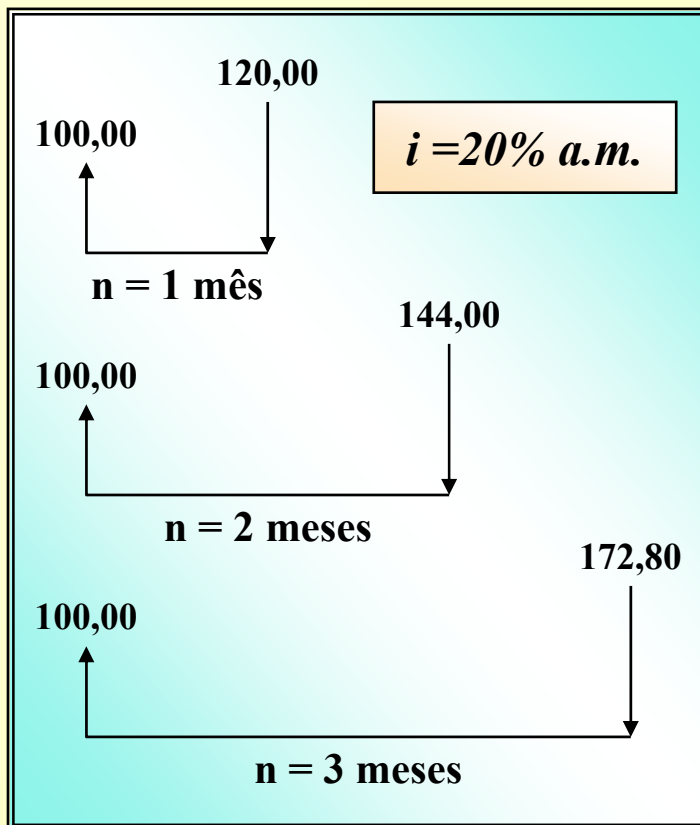
- ➔ Exposição: componente controlável
- ➔ Evento: ocorrência não controlável



**GESTÃO DE RISCO: ADMINISTRAÇÃO DE RESULTADOS  
FUNDAMENTADA NA MENSURAÇÃO DOS  
RISCOS E CONTROLE DAS EXPOSIÇÕES**

# QUANTIFICAÇÃO DE RISCOS

## SENSIBILIDADE A TAXA DE JUROS



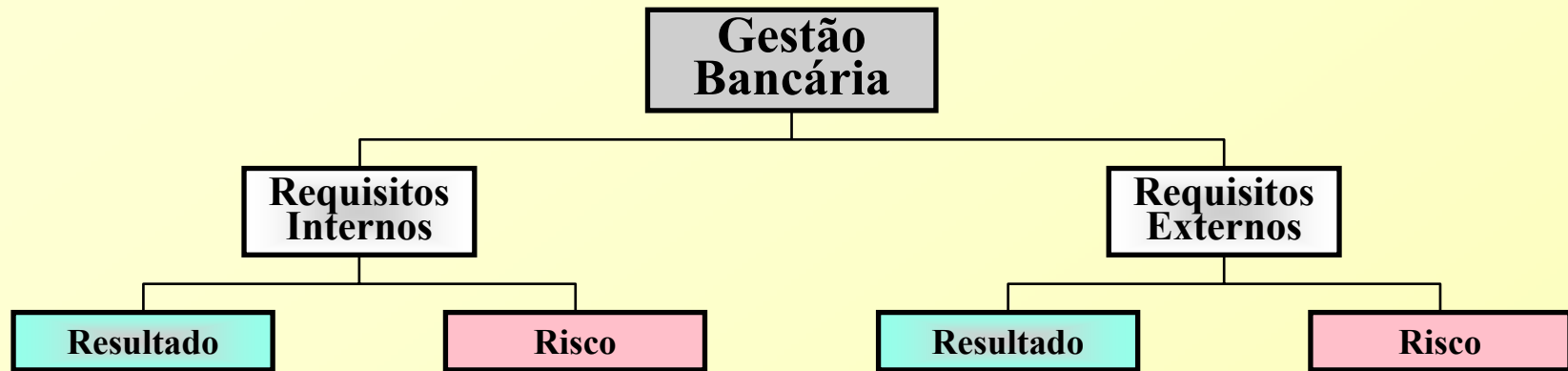
**O ENCURTAMENTO DO PRAZO DE DESCASAMENTO (GAP) REDUZ O IMPACTO DAS OSCILAÇÕES DAS TAXAS DE JUROS**

# **A DIMENSÃO RISCO NA REGULAMENTAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

# RISCOS FINANCEIROS CRISES E DESASTRES

- **Barings**
- **Metallgesellschaft**
- **Long Term Capital Management**
- **Orange County**
- **Daiwa**
- **Kidder Peabody**
- **Procter & Gamble**
- **Hammersmith & Fulham (UK)**
- **Herstatt**

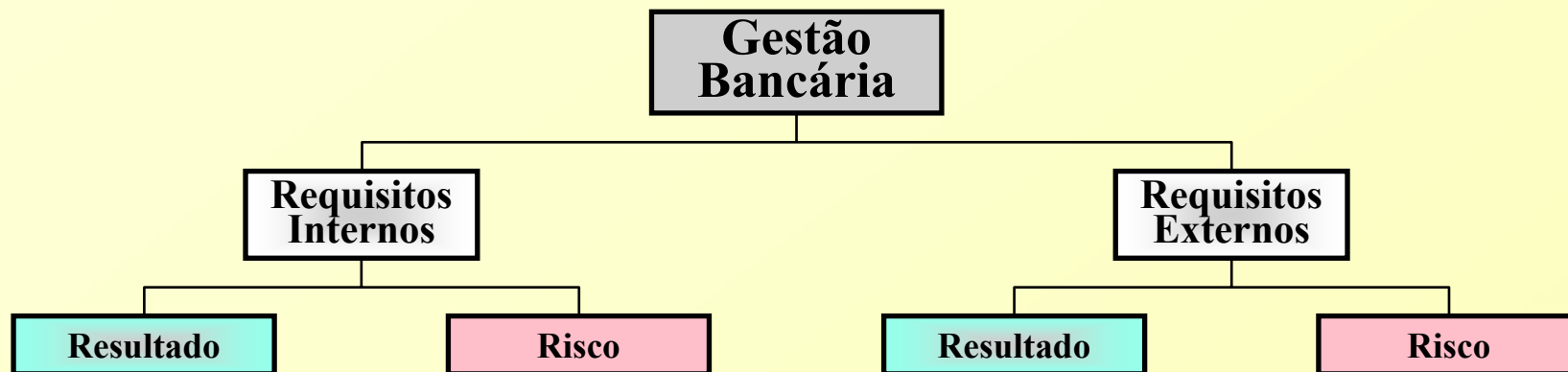
# RISCOS FINANCEIROS REQUISITOS DE GESTÃO



## REQUISITOS INTERNOS

- **Diminuir a possibilidade de perdas inesperadas**
- **Aumentar confiança na alavancagem financeira**
- **Melhorar a alocação de capital**
- **Responsabilizar agentes tomadores de decisão**
- **Otimizar programas de remuneração variável**
- **Lançar novos produtos**
- **Avaliar a gestão de parceiros (crédito)**

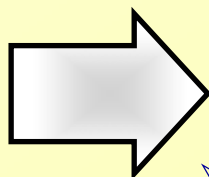
# RISCOS FINANCEIROS REQUISITOS DE GESTÃO



## REQUISITOS EXTERNOS

Risco gera  
necessidade de capital

<u>Ativo</u> 100 (±10%) (90 ou 110)	<u>Passivo</u> 90
	<u>Capital</u> 10 (0 ou 20)



- **Exigências Legais** ⇔ Banco Central
  - ➔ **Peculiaridades da “indústria”**
    - × **Risco sistêmico**
  - ➔ **Governo age como garantidor de última instância**
    - × **Risco moral (*moral hazard*)**
    - × **Capital representa proteção do setor público contra perdas não antecipadas sofridas pelo setor privado**
- **Exigências Institucionais**
  - ➔ **Sociedade, investidores e parceiros de negócio**

# RISCOS FINANCEIROS

## ESTRUTURA REGULATÓRIA

**BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS - B.I.S.**

**Basle Committee on Banking Supervision**

\* Estabelecido em 1975 pelos Bancos Centrais do Grupo dos 10

**Basle Capital Accord - Jul/88**

\* Alocação de capital para riscos de crédito

**Amendment to Incorporate Market Risks - Jan/96**

\* Aplicação de exigências de capital aos riscos de mercado em acréscimo aos riscos de crédito

**Conselho da U.E.  
Diretiva 93/6/CEE**

**Federal Reserve Board / OCC**

**Bancos Centrais Nacionais**

**Banco Central do Brasil**

**A supervisão bancária moderna está focada na **capacitação humana** dentro das organizações**

# RISCO OPERACIONAL

## INTRODUÇÃO

- Alguns autores definem Risco Operacional como aquele associado às perdas que podem ocorrer nos centros operacionais ou de processamento
  - ➔ Risco Operacional refere-se à gama de possíveis falhas na operação da empresa não relacionadas diretamente aos riscos financeiros
- Quantificação do Risco Operacional
  - ➔ A perda esperada, resultante de determinado evento, é o produto da chance de ocorrência do evento (probabilidade) e do seu custo decorrente (severidade)
  - ➔ De difícil cálculo para os riscos mais relevantes
    - ✗ Pela própria natureza ocorrem com pouca frequência e na forma de eventos discretos
    - ✗ Ao longo do tempo, ainda que sob condições semelhantes, os eventos diferem em probabilidade e dimensão
  - ➔ É possível, em alguns casos, proteger-se através de hedge ou seguro
    - ✗ Exemplo: Perdas derivadas de problemas com *hardware* de computadores podem ser asseguradas ou evitadas pelo investimento em um conjunto *back-up*
    - ✗ Decisão condicionada à lógica econômica, isto é, ao custo das alternativas: seguro, *back-up* ou não fazer nada
- O *Bank of England* aponta as seguintes lições extraídas do caso do Barings:
  - ➔ Dever de pleno entendimento do negócio pelas equipes gestoras
  - ➔ Claro estabelecimento e comunicação das responsabilidades pela gestão
  - ➔ Estabelecimento de controles internos e área independente para gestão dos riscos

# RISCOS OPERACIONAIS

## RISCO DE FALHAS

### ➤ Risco de Processos

#### ➔ Risco de Modelo

- × Erro de modelo/metodologia
- × Erro de marcação-a-modelo

#### ➔ Risco Transacional

- × Erro de execução
- × Complexidade de produto
- × Erro de registro
- × Erro de liquidação
- × Risco de documentação/contrato

#### ➔ Risco de Controle Operacional

- × Extrapolação de limites
- × Riscos de segurança
- × Risco de volume

### ➤ Risco de Pessoas

#### ➔ Incompetência

#### ➔ Fraude

### ➤ Risco de Tecnologia

#### ➔ Falhas de sistemas

#### ➔ Erros de programação

#### ➔ Risco de informação

#### ➔ Falhas de telecomunicações

- Uma completa visão do risco operacional só pode ser obtida se as atividades forem analisadas do início ao fim
- Riscos começam a acumular antes mesmo que uma potencial operação tenha sido formulada

# RISCO OPERACIONAL RESPONSABILIDADE PELA GESTÃO



Chave para sucesso na gestão do risco operacional  
Parceria entre as unidades de negócio, sua infraestrutura, auditoria interna e gestão de risco

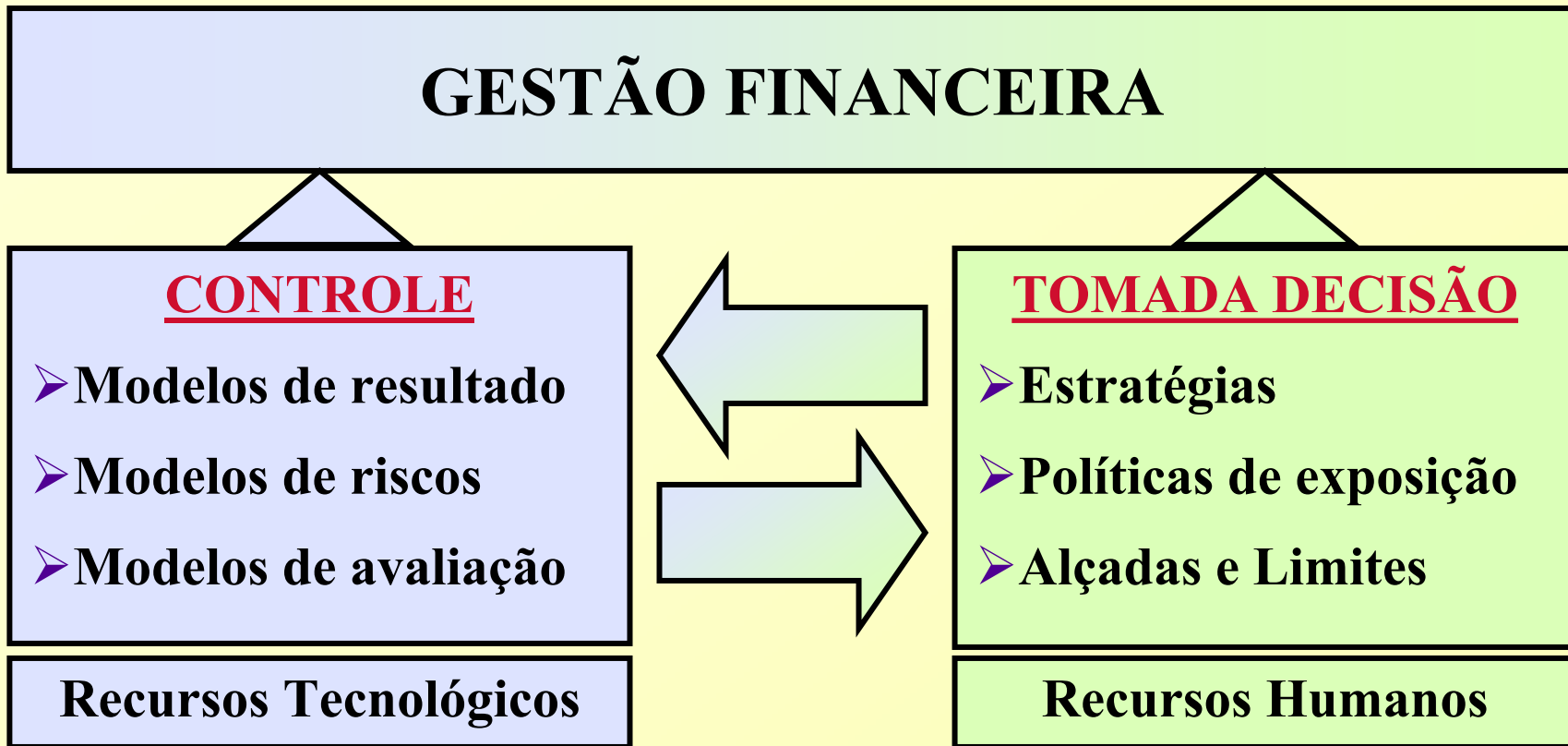
# GESTÃO BANCÁRIA MODERNA

## DIMENSÕES ENVOLVIDAS



# GESTÃO BANCÁRIA MODERNA

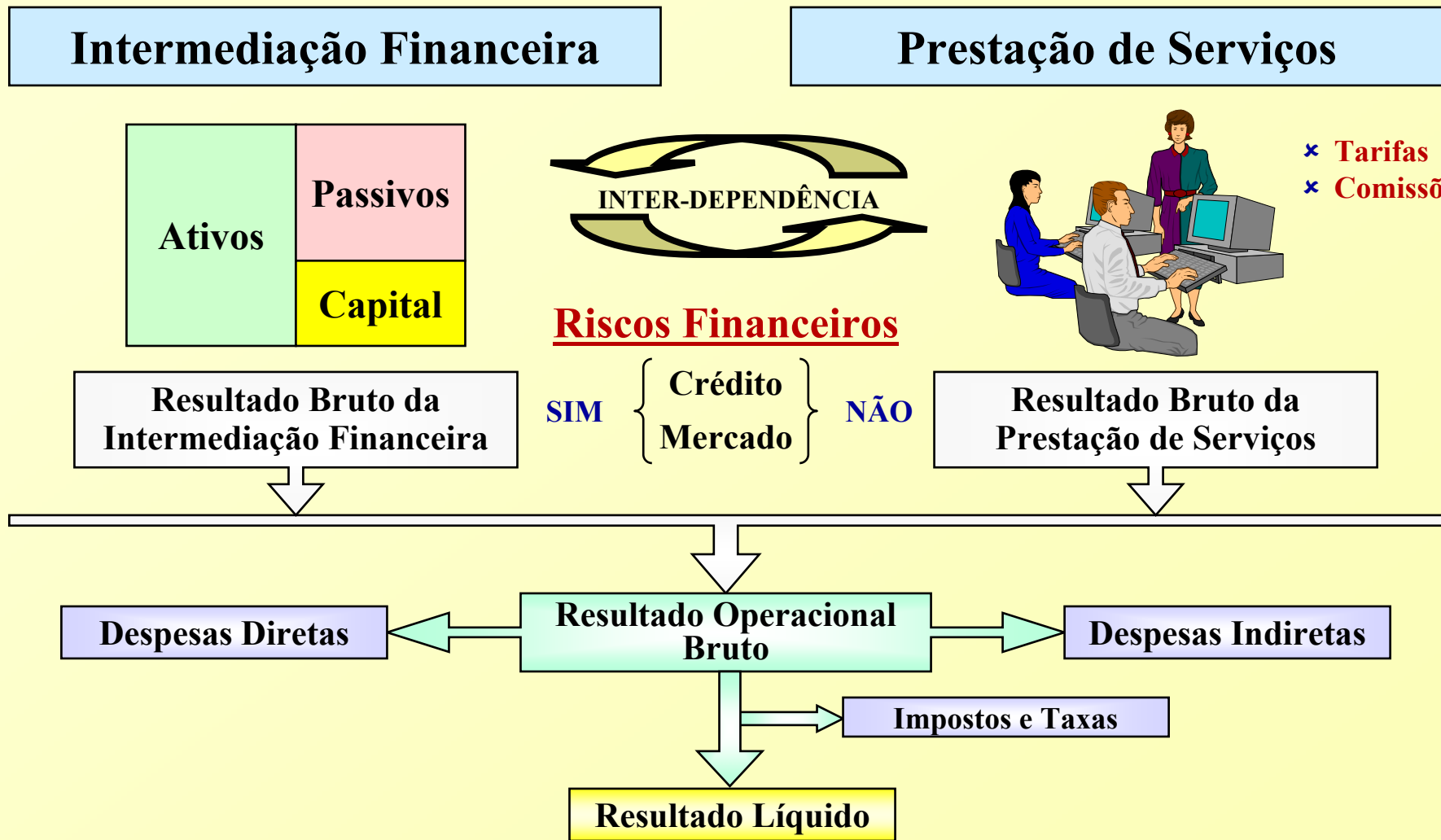
## FUNDAMENTOS



A evolução da gestão financeira requer manutenção do equilíbrio entre a sofisticação dos controles e a capacitação humana para tomada de decisão

# **ASPECTOS ORGANIZACIONAIS DA GESTÃO DE RISCOS**

# COMPONENTES FORMADORES DO RESULTADO EM BANCOS



# INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA

## SEGMENTAÇÃO POR TIPO DE RISCO

### Risco de Crédito

Função da qualidade dos Ativos

Título Público (Pré)	CDB (Pré)
Capital de Giro (Cdi)	Cdi
	Capital
Perdas	Prejuízo

$$\text{Valor} = \frac{FC}{(1+i)^t}$$

### Risco de Mercado

Função do descasamento entre Ativos e Passivos

$\Delta$ Ativo	$\Delta$ Passivo
Título Público (Pré)	CDB (Pré)
Capital de Giro (Cdi)	Cdi
	Capital

Aumento da Inadimplência gera prejuízo

Aumento da taxa de juros pode não gerar prejuízo

Gestão do Crédito está fundamentada na análise de Ativos por categoria (*rating*)

Gestão dos Riscos de Mercado requer análise agregada de Ativos e Passivos por moeda

# SEGMENTAÇÃO POR TIPO DE RISCO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## Risco de Mercado

Descasamentos entre  
Ativos e Passivos

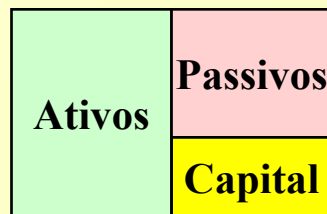
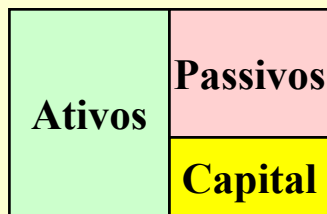
## Risco de Crédito

Rating de Ativos

Intermediação Financeira

Intermediação Financeira

Prestação de Serviços



Área Financeira

Área Comercial



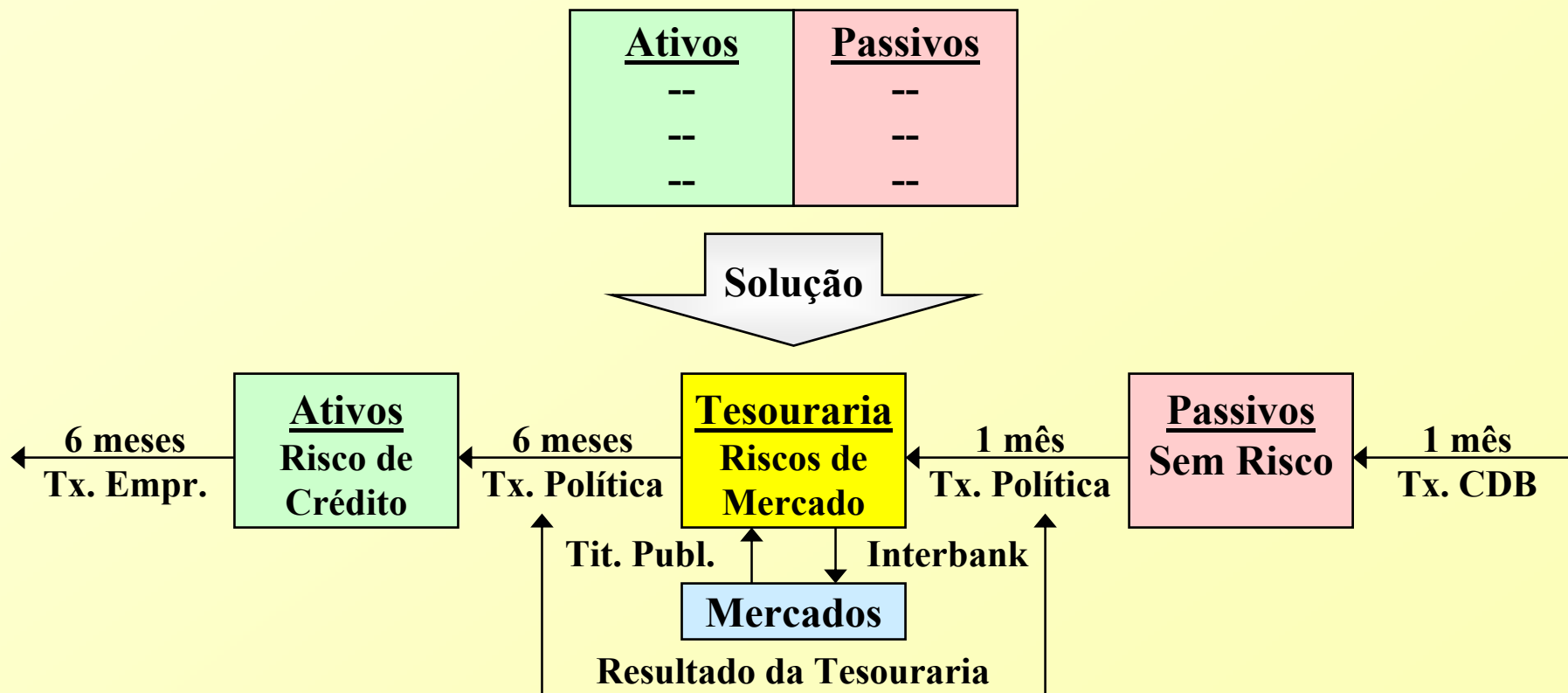
Resultado Operacional Bruto

➤ A estrutura organizacional segmentada possibilita:

- ➔ Especialização ➔ Decisão nas áreas detentoras de expertise e ferramental adequado
- ➔ Responsabilização dos agentes tomadores de decisão
- ➔ Análise “Risco-Retorno” nas diversas dimensões do negócio

# RISCOS FINANCEIROS SEGREGAÇÃO GERENCIAL

A segmentação organizacional exige um modelo de controle compatível  
**Política de transferência interna de exposições**



# **PROGRAMA DO CURSO**

## **MBA BANKING**

# ESTRUTURA DO CURSO

<b>DISCIPLINAS</b>	<b>HORAS/AULA</b>
<b>01. Fundamentos de Finanças</b>	<b>24</b>
<b>02. Contabilidade Bancária</b>	<b>24</b>
<b>03. Macroeconomia Brasileira</b>	<b>24</b>
<b>04. Instrumentos Monetários e de Crédito</b>	<b>24</b>
<b>05. Câmbio e Finanças Internacionais</b>	<b>24</b>
<b>06. Mercado de Capitais</b>	<b>24</b>
<b>07. Instrumentos Derivativos</b>	<b>24</b>
<b>08. Gestão Financeira de Tesouraria</b>	<b>24</b>
<b>09. Produtos e Serviços Bancários</b>	<b>24</b>
<b>10. Gestão de Operação de Crédito</b>	<b>24</b>
<b>11. Gestão de Risco Financeiro</b>	<b>24</b>
<b>12. Operações Estruturadas, Fusões e Aquisições</b>	<b>24</b>
<b>13. Estratégias de Marketing e Políticas Comerciais</b>	<b>24</b>
<b>14. Direito Bancário</b>	<b>24</b>
<b>15. e-Banking</b>	<b>24</b>

# ESTRUTURA DO CURSO

## MATÉRIAS INTRODUTÓRIAS

### ➤ Fundamentos de finanças

➔ Fornecer conhecimento básico sobre matemática financeira e metodologias de avaliação de projetos

### ➤ Contabilidade bancária

➔ Fornecer conhecimentos básicos para análise de demonstrações financeiras e da visibilidade da contabilidade gerencial para a tomada de decisões

### ➤ Macroeconomia Brasileira

➔ Ampliar a visão macroeconômica brasileira em comparação com outros países, no contexto das instituições financeiras e empresas

# ESTRUTURA DO CURSO

## FERRAMENTAS DE GESTÃO BANCÁRIA

### ➤ Instrumentos monetário e de crédito

➔ Apresentar uma visão inicial de política monetária e instrumentos do mercado financeiro, assim como familiarizar os alunos com principais produtos deste mercado

### ➤ Câmbio e finanças internacionais

➔ Fornecer compreensão do funcionamento dos mercados e das operações financeiras internacionais, além de discutir o papel da taxa de câmbio nestes mercados

### ➤ Mercado de capitais

➔ Apresentar principais tópicos que norteiam a matéria mercado de capitais, abrangendo definições de mercado acionário, os tipos de negociações e seus instrumentos e os fatores que afetam o valor de uma empresa

### ➤ Instrumentos derivativos

➔ Introduzir os conceitos de instrumentos derivativos e seu papel na gestão financeira de instituições bancárias e em tesouraria de empresas

# **ESTRUTURA DO CURSO**

## **FERRAMENTAS DE GESTÃO BANCÁRIA**

### **➤ Gestão financeira de tesouraria**

- ➔ Apresentar uma visão sobre a administração dos fluxos de caixa de uma instituição financeira, controle de reserva bancária e das principais variáveis que a impactam, o gerenciamento dos compulsórios e outros mecanismos**

### **➤ Produtos e serviços bancários**

- ➔ Avaliar o desenvolvimento atual das atividades de serviços nas instituições financeiras nacionais e o papel dessas atividades no futuro do segmento bancário**

### **➤ Gestão de operação de crédito**

- ➔ Apresentar os conceitos que norteiam as políticas de crédito das instituições financeiras e os processos de controle para verificar a sua adequação**

### **➤ Gestão de risco financeiro**

- ➔ Apresentar uma visão moderna sobre gerenciamento e metodologias de mensuração dos riscos financeiros em instituições bancárias com ênfase nos riscos de mercado e crédito**

# ESTRUTURA DO CURSO

## GESTÃO BANCÁRIA AVANÇADA

### ➤ Operações estruturadas, fusões e aquisições

➔ Fornecer ferramentas necessárias ao desenvolvimento de know-how na elaboração de operações estruturadas envolvendo financiamentos nacionais e internacionais. Além disso, desenvolver habilidade na implementação de estratégias de fusão e aquisição

### ➤ Estratégias de marketing e políticas comerciais

➔ Desenvolver o conhecimento dos alunos no estabelecimento de políticas comerciais através de um modelo de marketing orientado a resultados

### ➤ Direito bancário

➔ Introduzir os alunos nos aspectos jurídicos dos instrumentos negociados em instituições financeiras de forma a reduzir os riscos legais e de imagem

### ➤ e-Banking

➔ Analisar as operações pela internet e suas tendências, abordando aspectos tecnológicos e de segurança

# ***Risconsult***

**Rua Jesuíno Arruda, 676 cj. 84**

**Itaim Bibi - CEP 04532-082**

**São Paulo - S.P. - Brasil**

**Tel.: (0 XX 11) 3167-1595 - Fax: (0 XX 11) 3079-3108**

**[www.risconsult.com.br](http://www.risconsult.com.br)**

**[adm@risconsult.com.br](mailto:adm@risconsult.com.br)**