



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

RUBEMÁRIA DUARTE PEREIRA

**INDICADORES CHAVE DE RISCO COMO INSTRUMENTO DE
PREDIÇÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EMERGENTES EM UMA
INSTITUIÇÃO DO SETOR DE MEIOS DE PAGAMENTOS
ELETRÔNICOS: PROCESSOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Brasília
2017

RUBEMÁRIA DUARTE PEREIRA

**INDICADORES CHAVE DE RISCO COMO INSTRUMENTO DE
PREDIÇÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EMERGENTES EM UMA
INSTITUIÇÃO DO SETOR DE MEIOS DE PAGAMENTOS
ELETRÔNICOS: PROCESSOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. MSc. Renato Pereira Amador

Brasília
2017

RUBEMÁRIA DUARTE PEREIRA

**INDICADORES CHAVE DE RISCO COMO INSTRUMENTO DE
PREDIÇÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EMERGENTES EM UMA
INSTITUIÇÃO DO SETOR DE MEIOS DE PAGAMENTOS
ELETRÔNICOS: PROCESSOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* em Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof. Renato Pereira Amador

Brasília, 23 de Junho de 2017.

Banca Examinadora

Prof. MSc. Marco Antonio Lucinda Ribeiro da Silva

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Dedico este trabalho a todos os meus professores.

AGRADECIMENTO

Obrigada Professor Renato Amador. Apresentou-me o tema Indicadores Chave de Risco e fez com que eu pensasse sobre o mesmo e desenvolvesse ideias sobre um dos riscos que considera ser muito importante para as instituições de meios de pagamentos eletrônicos - o risco operacional. A sua disponibilidade, orientação e críticas foram o tripé para eu definir os objetivos do projeto, estruturar as ideias e desenvolver o trabalho.

**A plenitude da Sabedoria é para que possamos
ajudar nossos semelhantes.¹**

¹ BLAVATSKY, Helena. A voz do Silêncio. 1889. Tradução: Fernando Pessoa. 1ª ed. Brasília: Editora Teosófica, 2011.

RESUMO

O risco operacional vem despertando cada vez mais a atenção das instituições do mercado de meios de pagamentos eletrônicos. O objetivo deste trabalho foi identificar métricas relevantes de risco operacional que viesse fornecer *insights* úteis aos gestores desse setor. O *Key Risk Indicator*-KRI será um conceito útil à gestão que pretende uma consciência de alta performance, sistematizada, atenta as incertezas e ao risco, ele será uma forma de disciplinar a gestão frente a complexidade do risco operacional, além de poderoso instrumento integrador do gerenciamento de riscos. Ao estudar, tipificar e atualizar os *Key Performance Indicators*-KPIs, fundamentais para a análise da empresa e sua atividade, campos de alertas de riscos e oportunidades vão sendo cingidos, dando origem aos KRIs. Os KRIs resultarão em importante conjunto de alerta de risco operacional para subsidiar a ação estratégica e em um bom itinerário de aproximação à gestão de riscos comprometida e realista.

Palavras-chave: Risco operacional. Gestão de Risco Operacional. Indicadores Chave de Risco. ERM. Instituições do Setor de Meios de Pagamentos Eletrônicos.

ABSTRACT

Operational risk has been increasingly attracting the attention of institutions of the market of electronic payments means. The objective of this work was to identify relevant operational risk metrics that could provide useful insights to managers these sector. The Key Risk Indicator-KRI will be a useful concept for management that intends a high performance, systematized awareness, attentive to uncertainties and risk, it will be a way of disciplining management against the complexity of operational risk, as well as a powerful integrating instrument of risk management. While studying, typifying and updating the Key Performance Indicators-KPIs, fundamental for the analysis of the company and its activity, alert fields of risk and opportunitie are being girded, giving rise to the KRIs. The KRIs will be an important set of operational risk alert to support strategic of the organization action and in a good itinerary of approach to the committed and realistic risk management.

Key words: Operational risk. Operational Risk Management. Key Risk Indicators. ERM. Institutions of the Sector of Electronic Payments Means.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1 - Ciclo da Gestão de Risco.....	23
Tabela 2 - Matriz de Risco.....	31
Tabela 3 - Demonstrativo do total de eventos e valores cobrados pela Bandeira Visa nos últimos 12 meses - Crédito.....	35
Tabela 4 - Demonstrativo do total de eventos e valores cobrados pela Bandeira Visa nos últimos 12 meses - Débito.....	36
Tabela 5 - Demonstrativo dos valores de fraude bruta, líquida e os valores recuperados no decorrer dos últimos 12 meses.....	40
Tabela 6 - Quantificação da perda ocorrida em decorrência da não entrega das faturas.....	43
Tabela 7 - Quantificação estimada da perda ocorrida em decorrência da não ativação de cartões vendidos.....	47
Tabela 8 - Quantificação estimada da perda ocorrida em decorrência da não ativação de cartões vendidos.....	49
Tabela 9 - Quantificação estimada da perda ocorrida em decorrência do cancelamento de cartões e perda recuperada pela retenção de cancelamentos.....	52
Tabela 10 - Quantificação estimada da perda ocorrida em decorrência do cancelamento de cartões por “não solicitou”.....	55

LISTA DE IMAGENS:

Imagem 1 - Tipos e caracterização das perdas em risco operacional.....	19
Imagem 2 - Processo de gestão de riscos segundo a NBR ISO 31000.....	22
Imagem 3 - Ligando os objetivos à estratégia e aos KRIs.....	26
Imagem 4 - Exemplo de KRI para informar sobre o risco de não cumprimento de contrato de dívida.....	26

LISTA DE GRÁFICOS:

Gráfico 1 - Dispersão do KRI de Pin Handling Surcharge - Crédito de janeiro de 2014 a outubro de 2016.....	33
--	----

Gráfico 2 - Incidência do KRI Pin Handling Surcharge em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses – Crédito.....	34
Gráfico 3 - Demonstrativo da razão entre eventos de Pin Handling Surcharge e total de autorizações Visa - Crédito. Fonte: Relatório Pin – Handling Visa (VVO), Relatório de autorizações, Visa Vue Online (VVO).....	34
Gráfico 4 - Dispersão do KRI de Pin Handling Surcharge - Débito de -janeiro de 2014 a outubro de 2016.	36
Gráfico 5 - Dispersão do KRI de tratamento de fraude de Janeiro de 2014 outubro de 2016.	38
Gráfico 6 - Incidência do KRI Tratamento de Fraude em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.	38
Gráfico 7 - Demonstrativo da razão entre fraude líquida e fraude bruta.....	39
Gráfico 8 - Dispersão sobre o KRI de devolução de faturas no período de janeiro de 2015 e outubro de 2016.	41
Gráfico 9 - Incidência do KRI devolução de faturas em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.	42
Gráfico 10 - Demonstrativo da razão entre totais de faturas devolvidas e totais de faturas emitidas. Fonte: Relatório Mensal do sistema CEDO.....	42
Gráfico 11 - Dispersão do KRI de não ativação e vendas da Instituição no período de fevereiro de 2014 a junho de 2016.	44
Gráfico 12 - Incidência do KRI não ativação e vendas da Instituição em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.	45
Gráfico 13 - Análise de comportamento do indicador nos últimos 12 meses.	46
Gráfico 14 - Demonstrativo da razão total de cartões não ativados e o total de cartões vendidos pela Instituição.	46
Gráfico 15 - Dispersão do KRI de não ativação e vendas do Banco no período de janeiro de 2014 a julho de 2016.	48
Gráfico 16 - Incidência do KRI não ativação e vendas do Banco em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.	48
Gráfico 17 - Demonstrativo da razão total de cartões não ativados e o total de cartões vendidos pelo Banco.	49
Gráfico 18 - Dispersão do KRI de retenção de cancelamentos no período de janeiro de 2015 a outubro de 2016.	50

Gráfico 19 - Incidência do KRI retenção de cancelamentos em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.	51
Gráfico 20 - Demonstrativo da razão total de cancelamentos e o total de cancelamentos solicitados.....	51
Gráfico 21 - Dispersão do KRI de cancelamento de cartões por “não solicitou” no período de janeiro de 2015 a outubro de 2016.....	53
Gráfico 22 - Incidência do KRI Cancelamento por “não solicitou” em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.	54
Gráfico 23 - Demonstrativo da razão total de solicitações de cancelamento por “não solicitou” e o total de cancelamentos.	54

LISTA DE SIGLAS

CMN	Conselho Monetário Nacional
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
CEDO	Controle Eletrônico de Devolução do Objeto.
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
KRI	<i>Key Risk Indicator</i>
NBR	Associação Brasileira de Normas Técnicas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE PAGAMENTOS	16
1.1 Definição de Risco	16
1.1.1 <i>Tipos de risco</i>	16
1.2 Definição de Risco Operacional	17
1.2.1 <i>Classificação das perdas de risco operacional</i>	18
1.2.2 <i>Contingência do risco operacional</i>	18
1.2.3 <i>Característica do risco operacional</i>	19
1.2.4 <i>Quantificação do risco operacional</i>	20
1.2.5 <i>Classificação dos modelos estatísticos de risco operacional</i>	21
1.3 Gestão de risco operacional e ERM	22
2 INDICADORES CHAVE DE RISCO - KRIs	24
2.1 Definição de Key Risk Indicators - KRIs	24
2.2 Desenvolvendo KRIs	25
3 RESULTADOS	29
3.1 Resultados preliminares	29
3.1.1 <i>Apresentação da Instituição</i>	29
3.1.2 <i>O “Relatório” de Key Risk Indicators - KRIs</i>	29
3.1.3 <i>Estrutura do Key Risk Indicator</i>	31
3.2 Resultado dos Key Risk Indicators da Instituição	32
3.2.1 <i>Incidência do serviço Pin Handling Surcharge da bandeira Visa</i>	32
3.2.2 <i>Tratamento das Ocorrências de Fraude</i>	37
3.2.3 <i>Faturas emitidas e devolvidas pelos Correios</i>	40
3.2.4 <i>Venda e ativação de cartões</i>	43
3.2.5 <i>Retenção de cancelamentos</i>	50
3.2.6 <i>Cartões emitidos sem anuência do titular</i>	53

CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXO A - Tabela de referência de KRIs.....	61

INTRODUÇÃO

Todas as organizações sofrem influências de fatores internos e externos do ambiente em que estão inseridas, tornando incerto o alcance de seus objetivos. Contudo, a dinâmica da atualidade se mostra como incerteza, resulta em risco, o que pode implicar em custos e ou perdas de recursos. Dentre os diferentes riscos, destaca-se o risco operacional, que é um tema atual e relevante, segundo Jobst (2007, p. 5) um dos principais riscos da indústria financeira. Assim, a necessidade de atuação estratégica na gestão desse risco para criar e proteger o valor da instituição, à luz do postulado da alta performance: “o que não é medido não é possível de ser gerenciado”.

Para Moosa (2007, p. 167), a crescente dependência tecnológica, concorrência e globalização têm potencializado o risco operacional e despertado cada vez mais a atenção dos gestores em detrimento de escândalos financeiros como o que levou a falência do *Barings Bank*, o banco mais tradicional da Inglaterra.

Barings Bank, 1995, Londres (Inglaterra): Em fevereiro 1995, *Barings Bank*, o mais antigo banco comercial do Reino Unido (fundado em 1762), declarou falência. Um único funcionário, Nick Lesson, pôs fim à existência dessa instituição. Um exemplo real das consequências de fraude interna, negociação não autorizada, e controle interno inadequado.

Global Payments of Atlanta, 2012, Estados Unidos: em março de 2012, a *Global Payments*, considerada uma das maiores processadoras de pagamentos eletrônicos nos EUA, anunciou que sofreu um ataque no início daquele mês, encontrou um acesso não autorizado em seu sistema, resultou em cerca de 1,5 milhão de cartões comprometidos, dados pessoais dos portadores de cartões vazados, o que implicou na baixa das ações da empresa e credibilidade da mesma. Esse exemplo demonstra as consequências das falhas de segurança e fraude externa.

Como sublinhado no desenvolvimento deste trabalho, o risco operacional não é possível de ser evitado, logo precisa ser gerenciado para a empresa crescer de forma sustentável. Diante dos efeitos de incerteza sobre os objetivos, uma estratégia apropriada é identificar os riscos chave, capazes de influenciar o resultado da organização. Considerando tal contexto, o presente estudo procurou compreender

como os *Key Risk Indicators*-KRIs podem aumentar o foco sobre os riscos operacionais emergentes em uma instituição do setor de meios de pagamentos eletrônicos, e auxiliar nas respostas para as seguintes questões secundárias: Quais principais riscos operacionais presentes em uma empresa do setor de meios de pagamentos eletrônicos? Como desenvolver indicadores chaves de risco operacional eficazes em organizações desse segmento?

Para encontrar as respostas, procedeu-se com a realização de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, estudo de caso em uma instituição do setor de meios de pagamentos eletrônicos, análise documental para a coleta de informações, revisão bibliográfica - com o propósito de elaborar um panorama conceitual do tema pelos principais autores, e utilização de abordagem dialógica e relacional.

Por meio da metodologia adotada, objetivou-se identificar tipos de métricas relevantes que viessem fornecer *insights* úteis sobre riscos operacionais emergentes com potencial de impacto sobre os objetivos de instituições do setor de meios de pagamentos eletrônicos. No contexto do objetivo principal, desenvolvem-se três objetivos específicos: apresentar os desafios e benefícios da abordagem do *Key Risk Indicator*-KRI, conforme a literatura da área; apresentar o impacto que o KRI eficaz tem para a organização e a influência que ele exerce nos resultados; identificar aspectos que sinalizam alerta com intenção do método KRI proporcionar valor agregado às instituições do mercado de meios de pagamentos eletrônicos.

Com as respostas, bandeiras, adquirentes, processadoras, bancos e outras instituições participantes poderão rever os requisitos do(s) método(s) que utilizam na gestão do risco operacional e fazer retificações que sejam necessárias. Adicionalmente, objetiva-se contribuir para a discursão da temática no contexto acadêmico, expandido conceitos, apontando problemas, debatendo soluções, bem como, servir de fonte de pesquisa à estudantes e pesquisadores da área.

O presente trabalho foi estruturado em três capítulos. No primeiro, apresentam-se os conceitos gerais de risco, especificando o risco operacional e sua gestão. O segundo, dá ênfase ao método de desenvolvimento do KRI. Já o terceiro capítulo proporciona uma análise sobre o impacto que o KRI operacional exerceu sobre os resultados da gestão de riscos da instituição estudada – o estudo de caso.

1. RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE PAGAMENTOS

1.1 Definição de Risco

O conceito de risco é multifacetado e remoto. Risco pode ser percebido como incerteza, perigo e ainda sinônimo do processo de empreender e está presente em todas as atividades humanas.

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”. Já Padoveze e Bertolucci (2013, p. 6) define risco como “[...] todos riscos identificáveis, existentes ou futuros, que podem afetar o desempenho financeiro da empresa, sejam eles estratégicos, de gestão ou operacionais.” Outra definição que vale destacar é a da NBR ISO 31000 (2009, p. 01), segundo a norma, o risco não implica necessariamente em algo indesejado, eventos futuros podem compensar impactos negativos ou representar oportunidade.

1.1.1 *Tipos de risco*

Existe uma variedade de tipos de riscos relevantes para gestão de risco das instituições de meios de pagamentos eletrônicos, como o risco de crédito, risco de mercado, risco cambial, risco de liquidez, risco legal, risco de reputação, risco de sistemas de informação e risco operacional.

Este estudo dá relevância ao risco operacional, pela sua natureza, é inseparável do negócio de meios de pagamentos eletrônicos e está presente em todas as atividades das organizações do setor, sua definição será explorada mais à frente.

É importante dar a conhecer o significado do risco sistemático, pois conforme Moosa (2007, p. 175), inclui o risco operacional.

Padoveze e Bertolucci (2013, p. 137-138) definem o risco sistemático como o risco que corre todas as organizações dentro de um mesmo ambiente, decorrente de aspectos conjunturais, políticos, recessões, guerras etc. Portanto, aspectos fora do

controle da empresa e capazes de produzir efeitos adversos simultâneos para a maioria ou a totalidade das instituições participantes.

1.2 Definição de Risco Operacional

A resolução CMN nº 3.380/06 define risco operacional como “[...] possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.” Para Duarte Jr. (2001), possíveis perdas em detrimento de sistemas/controles inadequados, falhas de gerenciamento e falhas humanas. Já Moosa (2007, p. 167) associa a materialização do risco operacional a diversos eventos de perdas dentre roubo, invasão de computadores, perda de funcionários chaves, ações judiciais, perda de informações, terrorismo, vandalismo e desastres naturais.

A resolução CMN nº 4.282/13 e a Circular nº 3.681/13 estabelecem as diretrizes a serem observadas na regulamentação, na vigilância e na supervisão das instituições de pagamento e define risco operacional como possibilidade de ocorrência de perdas em detrimento de eventos tais como:

[...] a) falhas na proteção e na segurança de dados sensíveis relacionados tanto às credenciais dos usuários finais quanto a outras informações trocadas com o objetivo de efetuar transações de pagamento; b) falhas na identificação e autenticação do usuário final; c) falhas na autorização das transações de pagamento; d) fraudes internas; e) fraudes externas; f) demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; g) práticas inadequadas relativas a usuários finais, produtos e serviços de pagamento; h) danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; i) ocorrências que acarretem a interrupção das atividades da instituição de pagamento ou a descontinuidade dos serviços de pagamento prestados; j) falhas em sistemas de tecnologia da informação; e k) falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades envolvidas em arranjos de pagamento. (CIRCULAR nº 3.681/13)

De acordo a definição de risco operacional pela Circular nº 3.681/13, verifica-se que a perda relacionada ao risco operacional pode ter diversas origens e duas fontes principais: risco interno e risco externo.

Para Zamorski (2003 apud JOBST, 2007, p. 5) o risco **operacional interno** é formado pelo risco de processos, de pessoas, e de sistemas, segundo o autor o **risco de processo** está associado a falhas operacionais resultante da desintegração dos processos estabelecidos, não seguimento de processos ou mapeamento de processos inadequados em diferentes áreas da atividade empresarial (linhas de

negócios), o **risco de pessoas** o autor relaciona a falha na estrutura organizacional ou outras falhas humanas, podendo ser potencializado por falta de treinamento, controles inadequados, recursos de pessoal deficientes dentre outros, o **risco de sistema**, segundo o autor, reflete a exposição operacional a interrupções e operações terceirizadas.

Já o **risco operacional externo**, na visão de Mark (2002 apud JOBST, 2007, p. 5), decorre de fatores ambientais como “[...] um novo concorrente que muda o paradigma empresarial, uma grande mudança de regime político e regulatório, catástrofes naturais imprevistas, terrorismo, vandalismo”. No quadro do risco operacional externo é interessante mencionar também os ataques de *rackers*, sofridos frequentemente pelas instituições de pagamentos.

1.2.1 *Classificação das perdas de risco operacional*

Moosa (2007, p. 171) apresenta três critérios alternativos para classificar as perdas operacionais: a causa (pessoas ou sistemas), o evento (fraude interna ou fraude externa) ou consequência (depreciação de ativos ou multas) e exemplifica citando a fraude externa (o evento), que é causada por uma pessoa (a causa) e que resulta em uma responsabilidade legal (o efeito).

Moosa (2007, p. 191) também argumenta que existe dificuldade de mensuração e controvérsia quanto a esses critérios de classificação, para ele a melhor maneira diferenciar um evento de risco operacional dos demais riscos é analisando a perda operacional pela causa e não pela consequência do evento.

“No caso do Barings, por exemplo, foi um movimento adverso do mercado que gerou a perda, mas a causa foi o risco operacional (fraude e supervisão Inadequada).” (MOOSA, 2007, p. 176).

1.2.2 *Contingência do risco operacional*

Jobst (2007, p. 5) divide a contingência do risco operacional em duas categorias, eventos de alto impacto e baixa frequência e eventos de alta frequência, mas com baixo impacto, para ele as perdas de risco operacional de alto impacto

econômico remetem a noção de ameaça e não de risco, de modo que uma ameaça define um evento muito pouco provável, mas grave por nunca ter ocorrido.

De acordo com Jobst (2007, p. 6), mesmo havendo incerteza quanto ao impacto e a frequência das perdas, algumas podem ocorrer periodicamente, assim os bancos classificam as perdas de risco operacional em perdas esperadas, absorvidas pelo lucro líquido, e perdas inesperadas, cobertas por reservas de risco através de capital básico e / ou *hedge*. A tabela abaixo, desenvolvida por Brito (2007, p. 101), esclarece essa visão, resume os tipos de perdas, caracterizando-as conforme o grau de expectativa, frequência, impacto (severidade), e a forma de gestão.

Imagem 1 - Tipos e caracterização das perdas em risco operacional.

Tipo de Perda 1	Esperada	Inesperada	Stress
Frequência	Alta	Baixa	Baixíssima
Severidade	Baixa	Alta	Altíssima
Gerenciamento	adequado ambiente de controles internos e provisionamento	alocação de capital ou transferência do risco (seguro)	transferência para companhia de seguro

Fonte: Brito, 2007, p. 101.

1.2.3 Característica do risco operacional

O risco operacional é o mais específico, na proporção em que a sua forma e todas as medidas para controlar e mitigar seus efeitos dependem do perfil específico de cada organização, que possuem personalidade, cultura e processos próprios

Para Moosa (2007, p. 172 e 191) há mais desacordo do que o acordo entre acadêmicos e profissionais sobre o conceito de risco operacional, bem como suas causas, consequências, características e gestão, porém, existe um consenso, o de que a diversidade é uma característica distintiva do risco operacional.

Sendo o risco operacional diferente dos demais, alguns autores argumentam que a exposição elevada desse risco não é reparada por um retorno maior esperado, *trade-off* associado ao risco-retorno da área financeira: quanto maior

a exposição ao risco, maior o retorno financeiro, o que contrapõe a visão de Moosa (2007, p. 174), para autor:

As empresas assumem o risco operacional em suas operações diárias, porque essas operações geram renda. Aumentar o tamanho das operações e entrar em novas operações leva a mais risco operacional e mais retorno. (MOOSA, 2007, p. 174)

Assim, corroborando Padoveze e Bertolucci (2013, p. 10), quanto menor for o custo das atividades internas e maior a sua eficácia em termos de receita, maior será a possibilidade da empresa apropriar-se do valor agregado dado pelos produtos e serviços.

1.2.4 *Quantificação do risco operacional*

Para Bocker e Kluppelberg (2005 apud MOOSA 2007, p. 176) “a única maneira viável de gerenciar o risco operacional com sucesso é através da identificação e minimização, o que requer técnicas de quantificação adequadas.”

Segundo Brito (2007, p. 101) “No tratamento quantitativo do risco operacional, usa-se técnicas, métodos e modelos matemáticos e estatísticos, com o objetivo de mensurar as perdas esperadas e inesperadas”.

Jobst (2007, p. 8) lembra que embora alguns tipos de eventos de riscos operacionais sejam mensuráveis, outros desafiam qualquer disciplina de medição devido às suas características inerentes e à ausência de precedentes históricos.

Moosa (2007, p. 177) salienta que “As objeções ao uso da abordagem quantitativa para a gestão de risco operacional são motivadas pelos problemas encontrados por qualquer esforço para modelar o risco operacional.” Para o autor, dentre outros problemas, está indefinição adequada e universalmente aceita de risco operacional e a ausência de dados confiáveis de perda operacional interna, já que nem todos são publicados, logo não aparecem em banco de dados externos, como solução, Moosa (2007) recomenda o uso concomitante de dados internos e externos sobre perdas ocorridas em outras organizações.

1.2.5 Classificação dos modelos estatísticos de risco operacional

Para Moosa (2007, p. 176) a modelagem do risco operacional fornece a administração de uma empresa ferramenta para tomar melhores decisões sobre o nível desejado de risco operacional a assumir, segundo ele, a modelagem abrange uma variedade de modelos estatísticos e econométricos destinados a medir o capital regulatório e econômico a ser mantido contra o risco operacional, bem como, modelos projetados para estudar suas causas e consequências, segundo o autor, em geral, as técnicas de quantificação de risco operacional podem ser divididas em duas categorias *top-down* e *bottom-up*, ambas baseadas em dados históricos.

Na visão de Brito (2007, p. 105) os modelos *bottom-up* baseiam-se em uma análise de eventos de perda em processos individuais, as perdas operacionais podem ser divididas em níveis correspondentes às linhas de negócio e classes de evento, os riscos são medidos em cada nível e depois são agregados.

Já os modelos *top-down* são úteis como ponto de partida para a quantificação do risco operacional, já que segundo Brito (2007, p. 104) “[...] refere-se ao entendimento dos indicadores agregados de desempenho da instituição/empresa e seu impacto no resultado.”

Como apresentado no capítulo seguinte, os KRIs² (método *top-down*) identificam fatores e utilizam-nos como uma ferramenta de alerta precoce ou para estimar as perdas esperadas, através da aplicação de técnicas de regressão ou análise de tendências. Os indicadores podem incluir avaliações da auditoria, rotatividade de funcionários, volume de transação ou taxas de perdas operacionais recentes dentre outros.

² Key Risk Indicator

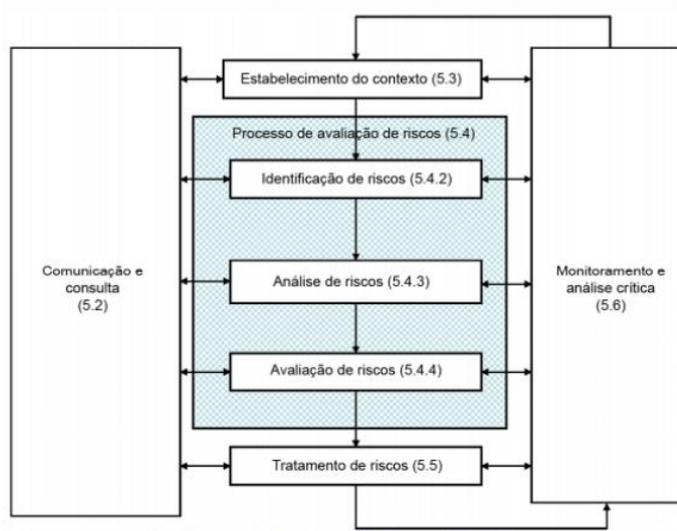
1.3 Gestão de risco operacional e ERM

Para o COSO³, “A premissa inerente ao gerenciamento dos riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor as partes interessadas”. E, na visão da NBR ISO 31000 (2009, p. 7), “A gestão de riscos cria e protege valor”.

ERM-*Enterprise Risk Management* é uma atividade de apoio estratégico, por meio de um processo integrado de identificação, avaliação, tratamento e controle do risco, cujo objetivo é determinar a quantidade de incerteza que a entidade está preparada para aceitar na busca pelo aumento de valor e baseia-se em um processo de aprendizado contínuo, conduzido pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados.⁴

Como todos os objetivos da gestão de risco operacional incidem sobre a prevenção, redução, transferência e financiamento de risco, logo ela é parte integrante da ERM.

Imagem 2 - Processo de gestão de riscos segundo a NBR ISO 31000.



Fonte: NBR ISO 31000: 2009, p. 14

³ Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada © [2007] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 3

⁴ Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada © [2007] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 4

A gestão de risco é própria de cada organização, independentemente da abordagem utilizada, o processo de gestão apresenta quatro estágios principais:

Tabela 1 - Ciclo da Gestão de Risco.

<p>Fase 1: Identificação e recolha de dados</p>	<p>Análise e mapeamento de dados do contexto interno e externo em que a organização articula seus objetivos; estabelecimento de parâmetros e critérios a serem observados no restante do processo da gestão de riscos; mapeamento de perda de risco operacional, por meio de avaliação qualitativa, que determina a frequência e severidade da perda, metodologia de auto avaliação como <i>feedback</i> dos funcionários etc.</p>
<p>Fase 2: Medição</p>	<p>Esta fase diz respeito às metodologias de quantificação de risco operacional, como definição de KRIs para cada tipo de risco operacional identificado, que permite determinar o nível de risco e que reflete a natureza do risco, por frequência e severidade.</p>
<p>Fase 3: Tratamento</p>	<p>Estabelece a política de risco, documenta como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas, estabelece a tolerância ao risco, dá resposta ao risco, como rejeitar, aceitar, mitigar ou transferir o risco por meio de estratégia de cobertura.</p>
<p>Fase 4: Monitoração, controle e comunicação</p>	<p>Permite a supervisão do funcionamento do processo, tratamento da informação, análise dos dados e a realização de relatórios específicos para cada órgão/área que intervém no processo/sistema; essa fase é marcada também pela comunicação e consulta às partes interessadas internas e externas, identificação dos riscos emergentes capazes de detectar mudanças no contexto externo e interno, as quais podem requerer revisão do tratamento dos riscos e suas prioridades, garante que os controles sejam eficazes e eficientes.</p>

Fonte: Elaboração própria com consulta a diferentes autores.

A gestão de risco, é, portanto, um processo estratégico, contínuo e integrado, envolve todas as áreas e pessoas da instituição, engloba medição e mitigação, para maximizar o valor da instituição. Portanto, a gestão de risco operacional para as organizações do setor de meios de pagamentos eletrônicos, constitui-se um componente importante da ERM.

2 INDICADORES CHAVE DE RISCO - KRIs

2.1 Definição de *Key Risk Indicators* - KRIs

Do inglês *Key Risk Indicators*-KRIs, os Indicadores Chave de Risco são indicadores relevantes sobre os principais riscos que podem impactar os objetivos da organização. Segundo o COSO⁵, eles apresentam caráter preventivo, preditivo e detectivo, cujo o objetivo é identificar métricas utilizadas para fornecer um sinal precoce de aumento da exposição ao risco em várias áreas da organização e que requer tomada de decisão.

Na visão do COSO⁶, o design e a implantação de um conjunto de KRIs é um elemento importante do processo de gerenciamento de riscos corporativos de uma organização, fornecem pontos críticos para informar a direção sobre o perfil do risco em relação ao apetite ao risco – nível de risco tolerável por uma organização na busca da sua missão. Assim, segundo o COSO⁷, com os KRIs, gerentes, diretores e conselheiros monitoram o nível de risco de uma área ou da própria organização, em alguns casos, e podem representar eventos monitorados pela gerência a fim de verificar a evolução de um risco ou oportunidade em potencial.

O COSO⁸ salienta ainda que, com os KRIs, as empresas estão aptas a detectar problemas como parte de um sistema de alerta de risco precoce, o que permite definir os riscos, preveni-los e mitigá-los, identificar a exposição atual e os riscos emergentes, destacar os pontos fracos de controle e permitir o fortalecimento, fornecer informações detalhadas aos gestores sobre estratégias a serem tomadas, cumprir os requisitos legais, conscientizar os colaboradores sobre a importância da gestão de riscos, bem como das questões envolvendo os riscos de quaisquer atividade da empresa, garantir controles efetivos, entender como o perfil risco muda em diferentes circunstâncias.

⁵ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Página 1

⁶ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

⁷ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Página 10

⁸ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

2.2 Desenvolvendo KRIs

Segundo o COSO⁹, os *Key Performance Indicators* – KPIs em português Indicadores Chave de Performance são importantes a medida que fornecem dados históricos de desempenho relevantes para a organização e suas principais unidades operacionais, utilizando-se de relatórios que destacam frequentemente as tendências de vendas mensais, trimestrais e anuais, a migração de clientes, as inadimplências e entre outros, por conseguinte esses KPIs podem não indicar alerta precoce sobre risco em desenvolvimento uma vez que se concentram em resultados que já aconteceram; assim, enquanto os KPIs indicam se a organização está progredindo em direção às suas metas, os KRIs ajudam a atender as mudanças no perfil de risco da organização, o impacto e a probabilidade de algo capaz de tolher o objetivo da organização; o COSO¹⁰ conclui que uma vez que ambos trabalham com os objetivos da organização, cada KRI deve refletir os impactos negativos que podem atingir os KPIs.

Nesse contexto, o COSO¹¹ recomenda que a seleção e o design dos KRIs inicie com o claro entendimento dos objetivos da organização e dos eventos relacionados ao risco que podem impactar o alcance desses objetivos.

Na visão do COSO¹², a ligação dos principais riscos com as principais estratégias contribui para o gerenciamento mais focado e ajuda a identificar as métricas críticas que podem servir como um indicador de risco chave emergente, apoiar a supervisão da execução das iniciativas estratégicas centrais e, por conseguinte, a consecução dos objetivos da organização.

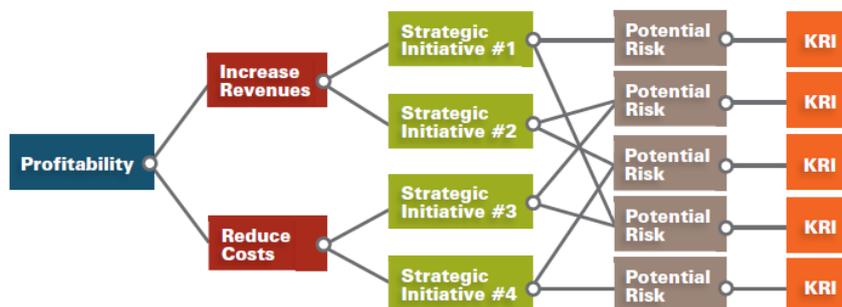
⁹ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Página 1

¹⁰ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

¹¹ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 02

¹² Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

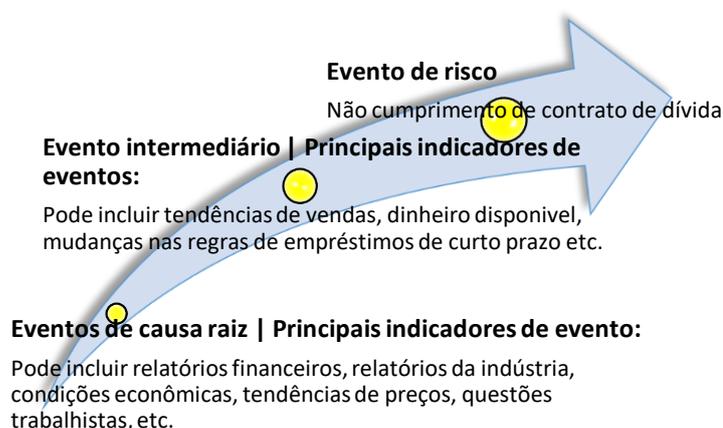
Imagem 3 - Ligando os objetivos à estratégia e aos KRIs.



Fonte: Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 2)

Como método eficaz para o desenvolver indicadores chave de risco preditivos, o COSO¹³ recomenda a análise de evento de risco que afetou a organização no passado ou no presente, assim, identificar as causas que levaram ao evento final de perda, considerando eventos intermediários e a causa raiz, salienta também que quanto mais próximo da causa que levou a perda, mais tempo se ganha para gerenciar e responder ao risco, estratégia que pode reduzir ou eliminar o impacto, além de destacar oportunidades potenciais.

Imagem 4 - Exemplo de KRI para informar sobre o risco de não cumprimento de contrato de dívida.



Fonte: Adaptação do COSO (2010, p. 3 e 4)

No processo de identificação e desenvolvimento de KRIs eficazes o COSO¹⁴ sugere como boas práticas, a obtenção de *insights* com membros das equipes que incluem a equipe de gerenciamento de risco, gerentes de unidade de

¹³ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

¹⁴ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

negócios com profundo conhecimento das operações e estratégias do negócio, argumentado que os gerentes são fontes de informação e ainda pode trazer benefícios por serem especialistas em assuntos dentro da organização e estarem em melhor posição para saber onde existem pontos de estresse (isto é, eventos de causa raiz e eventos intermediários) nas unidades que administram ou processos que supervisionam, contudo, ajudam a garantir que os principais riscos não sejam esquecidos, e podem ainda contribuir na comunicação eficaz e indicação precoce de ação necessária, no entanto, chama a atenção para o fato de que esses indivíduos podem estar tendenciosos em relação às métricas de risco já em uso, com as quais se sentem mais confortáveis, em detrimento delas terem apresentado melhorias.

O COSO¹⁵ alerta também para a qualidade dos dados disponíveis usados para monitorar um risco específico, para ele deve ser dada atenção à fonte da informação, seja ela interna ou externa a organização, na visão do COSO¹⁶, fontes externas como registros de perdas compilados por provedores de informações independentes podem ser úteis na identificação de riscos potenciais ainda não vivenciados pela organização, diálogo com as partes interessadas tais como clientes, empregados e fornecedores podem fornecer introspecções importantes sobre riscos que enfrentam e que em última análise podem criar riscos para a organização, outrossim a compreensão cuidadosa dos requisitos regulatórios e legais que devem ser cumpridos pode ser útil para antecipar os riscos potenciais e eventos que os precedem.

Para o COSO¹⁷ “É improvável que um único KRI capture adequadamente todas as facetas de uma tendência de risco ou risco em desenvolvimento”. Por isso recomenda analisar um conjunto de KRIs simultaneamente para uma melhor compreensão do risco a ser monitorado. Argumenta ainda que alguns KRIs são mais preditivos sobre outras métricas de risco e será importante refletir seu desempenho passado na previsão de um evento de risco e conclui que um julgamento substancial e a experiência nesse processo produzirão melhorias continuadas tanto na capacidade de fazer inferências mais significativas, quanto no desempenho dos KRIs.

¹⁵ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 6

¹⁶ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 6

¹⁷ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 6

O COSO¹⁸ sugere como principais elementos do KRIs: práticas estabelecidas ou benchmarks, desenvolvimento consistente em toda a organização, fornecimento de visão inequívoca e intuitiva do risco em evidência, viabiliza comparações mensuráveis entre o tempo e unidades de negócios, oportunidade de avaliar o desempenho dos proprietários de risco, consumo eficiente de recursos.

Quanto a frequência de notificação dos KRIs, o COSO¹⁹ recomenda que a nível de gerência operacional, seja em tempo real; já para a gerência sênior, um relatório mensal pode ser suficiente; para a direção, os relatórios são frequentemente agregados para permitir uma avaliação mais estratégica dos dados.

Em relação a atualização dos KRIs, o COSO²⁰ lembra que uma vez que o conjunto inicial é projetado e implantado, é vital que sejam monitorados para validação da eficácia, pois, mesmo KRIs bem concebidos e eficazes podem perder valor à medida que os objetivos e estratégias organizacionais se adaptam a um ambiente em constante mudança.

¹⁸ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 6

¹⁹ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 9

²⁰ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). P. 9

3 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do fenômeno observado-gestão de risco operacional na instituição estudada, com destaque para a abordagem do Indicador Chave de Risco.

Inicialmente, são divulgados e analisados os dados disponibilizados pela Instituição sobre a implantação do KRI. Em seguida, são evidenciados os aspectos essenciais e os impactos dos KRIs introduzidos por ela.

3.1 Resultados preliminares

3.1.1 *Apresentação da Instituição*

A Instituição em estudo, com dimensão à escala regional, é integrante de um conglomerado, o que permite assegurar uma oferta completa e diversificada de serviços financeiros para pessoas físicas e jurídicas. Tem como objetivo continuar a apostar na valorização da sua regionalidade e atender às necessidades de seus clientes e do mercado de meios de pagamentos.

Foi requisito da Instituição o seu anonimato de formar a participar nesse projeto.

As informações a seguir foram disponibilizadas pela Instituição.

3.1.2 *O “Relatório” de Key Risk Indicators - KRIs*

Tendo em conta os critérios estabelecidos pela circular do Banco Central do Brasil 3.681/2013, a Instituição criou um documento com os principais indicadores de risco, que permite o acompanhamento das perdas operacionais mapeadas até outubro de 2016, bem como estabelecer limites de tolerância para os eventos de perda da Companhia, além de consistente e efetivo acompanhamento a acerca da efetividade dos planos de ação adotados para tratamento desses eventos.

O “relatório” apresenta uma solução especial do ciclo de gestão de risco, apresentado no referencial teórico, que é a fase de acompanhamento, controle e comunicação dos riscos. Esse processo cumpre com as boas práticas da gestão de risco operacional, tal como exige o Banco Central do Brasil.

A Instituição mapeou os riscos operacionais e de processos, o que permitiu a quantificação dos eventos que acarretaram perdas à Companhia e que foram necessários para o levantamento das informações pertinentes à elaboração dos KRIs.

Definidos os custos atrelados ao processo, assim como sua categorização conforme a regulação vigente, foi possível quantificar a perda e classificar o nível de risco de acordo com a matriz de risco adotada pela Instituição.

Assim, os indicadores chave de risco monitoram os principais eventos de perda já mapeados na Companhia.

Quanto aos intervenientes, o documento detalha uma estrutura de matriz de risco que permite, com base em critérios e parâmetros definidos, classificar o nível do risco, avaliar a efetividade do controle e determinar para quais riscos são necessárias ações de melhoria e controle, priorizando aqueles que causam maior impacto financeiro e ainda avaliar quais estão enquadrados no nível de aceitação adequada.

A matriz permite a categorização do risco com base na probabilidade de sua ocorrência e na sua severidade.

A partir do cruzamento dessas informações (probabilidade x impacto), obteve-se a classificação do risco na Matriz de Riscos da Instituição, podendo ser: Baixo, Médio ou Alto.

Tabela 2 - Matriz de Risco

MATRIZ DE RISCO		Impacto Financeiro		
		Até R\$ 10.000,00	De R\$ 10.000,01 Até R\$ 50.000,00	Acima de R\$ 50.000,01
Nível de Risco		Baixo	Média	Alta
Probabilidade de Ocorrência	Alta (≥ 71)	Média Exposição	Alta Exposição	Alta Exposição
	Média ($>30 \leq 70$)	Baixa Exposição	Média Exposição	Alta Exposição
	Baixa (≤ 30)	Baixa Exposição	Baixa Exposição	Média Exposição

Fonte: Documento da Instituição

3.1.3 Estrutura do Key Risk Indicator

Como apresentado no referencial teórico, KRIs são métricas mensuráveis que localizam uma exposição ou perda. Conforme a própria definição de risco operacional delineada pela regulamentação vigente, o indicador é uma das principais ferramentas para o monitoramento das perdas mapeadas pela empresa e tem como função, também, a avaliação dos planos de ação tracejados para o tratamento dos eventos monitorados.

Logo, o indicador monitorará o risco de perda resultante de processos inadequados ou falhas da Instituição.

Segundo o referencial teórico, o indicador determina limites de tolerância para os dados observados e está atrelado a eventos de perda relevantes para a companhia. Assim, observada a ocorrência de aumento no indicador, as seguintes ações deverão ser realizadas pela gerência responsável pelo processo: justificar o motivo para a extrapolação do limite de tolerância; após três meses consecutivos de incidência acima do limite de tolerância, os gestores responsáveis deverão rever os planos de ação delineados para o tratamento do indicador e revisão do processo.

Para determinação das faixas desejáveis e do limite de tolerância de ocorrência dos eventos, foi utilizada a frequência absoluta de incidência dos KRIs em relação ao seu histórico. A partir da dispersão desta incidência, determinou-se que as 25% menores incidências serão o desejável e as 25% maiores incidências o limite de tolerância. Assim, os limites estão atrelados ao próprio indicador, ou seja, ocorrendo alterações nos valores, acarretará em alteração desses limites, tornando o indicador dinâmico em relação ao desempenho dos planos de ação adotados.

3.2 Resultado dos *Key Risk Indicators* da Instituição

Após a apresentação da estrutura, do modo de funcionamento, e a divulgação dos detalhes da gestão e mensuração dos KRIs, é apresentado o segundo conjunto de dados de carácter quantitativo.

Neste subcapítulo, os dados tratados dizem respeito às perdas de risco operacional, resultado dos eventos registrados na instituição de 2014 a 2016, com periodicidade mensal.

3.2.1 Incidência do serviço Pin Handling Surcharge da bandeira Visa

Descrição do Indicador: O serviço denominado *Pin Handlin Surcharge* incide sobre toda transação que necessite de criptografia da senha do titular para trâmite da informação na rede da bandeira Visa. O aumento desse evento está atrelado, principalmente, ao processo de validação online, decorrente da não validação da senha através do CHIP do titular.

Objetivo: Observar se o projeto de “zerar contadores” acarretará em redução da tarifa, uma vez que resultará na reativação da função de validação de senha do titular pelo CHIP. O valor a ser observado é a razão entre o total de eventos e a quantidade de transações realizadas na bandeira, autorizadas ou não. Após análise, a Instituição constatou que a maior parte cobrada decorre de transações realizadas na função débito, assim, o indicador será segregado conforme a origem da transação

3.2.1.1 Incidência do serviço *Pin Handling Surcharge* da bandeira Visa – Crédito

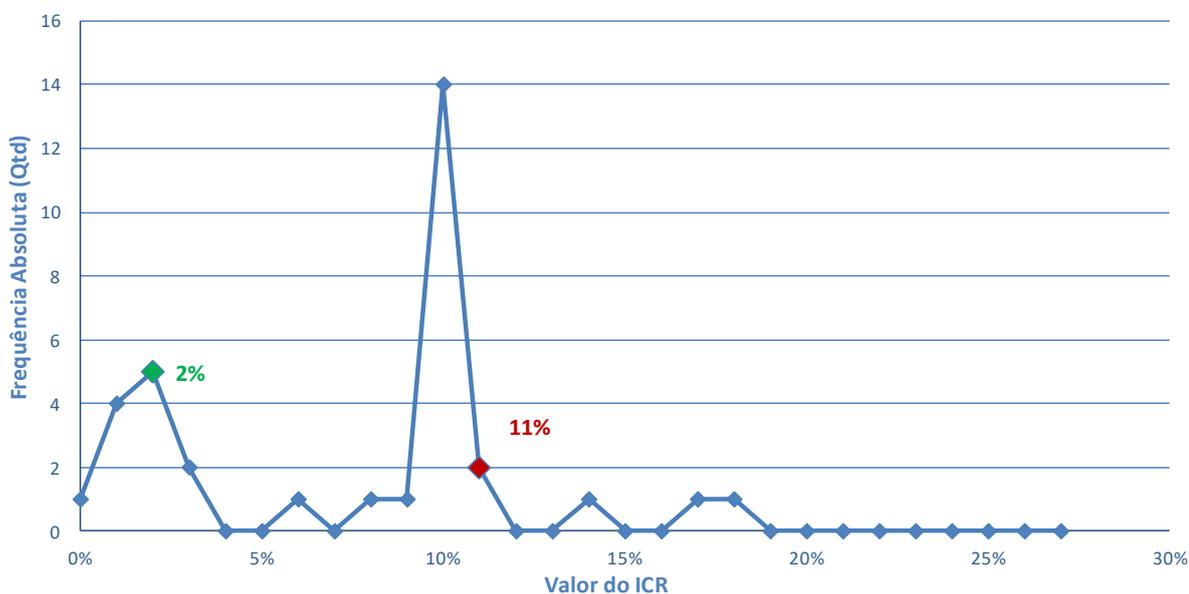
Unidade de medida e razão: % (total de eventos PIN Visa Emissor – Crédito/total de autorizações Visa crédito VVO)

Periodicidade: Mensal

Áreas Intervenientes:

Histórico do período: A partir de janeiro de 2014.

Gráfico 1 - Dispersão do KRI de *Pin Handling Surcharge* - Crédito de janeiro de 2014 a outubro de 2016.



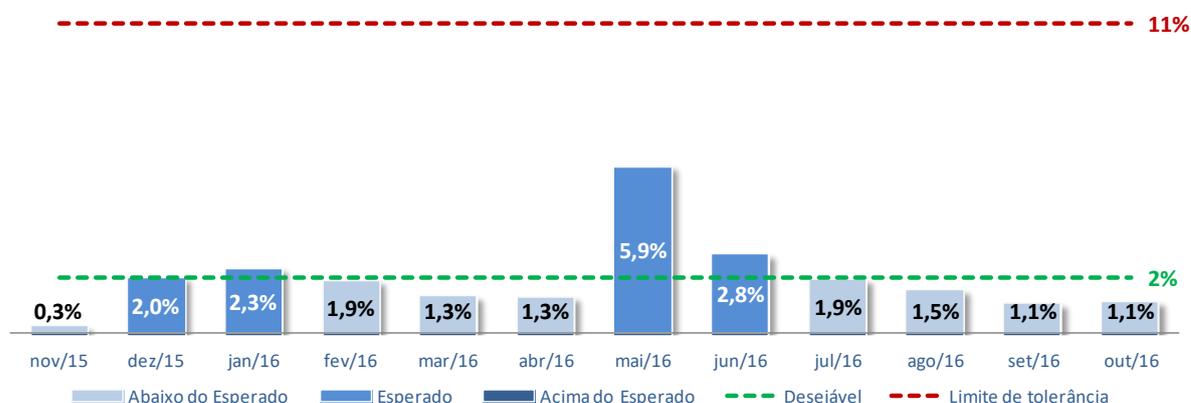
Fonte: Documento da Instituição

A alteração na metodologia ocasionou alteração dos limites estipulados para o indicador. Conforme histórico, o indicador atingiu a razão de 10% das autorizações de crédito 14 vezes.

Faixa da Análise:

- **Desejável** – de 0% a 2%;
- **Esperado** – de 2,1% a 10,9%;
- **Limite de tolerância** –11%

Gráfico 2 - Incidência do KRI *Pin Handling Surcharge* em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses – Crédito.



Fonte: Documento da Instituição

A partir da identificação da origem das transações, percebe-se melhora significativa sobre a incidência do serviço, se contrastado com o histórico disponível. A faixa de maior incidência de 2014 a 2016 é de 10%, assim, se comparado com o histórico, os percentuais aferidos nos últimos meses refletiram as ações tomadas pela Companhia para redução sobre a incidência do serviço.

Gráfico 3 - Demonstrativo da razão entre eventos de *Pin Handling Surcharge* e total de autorizações Visa - Crédito. Fonte: Relatório *Pin – Handling* Visa (VVO), Relatório de autorizações, Visa Vue Online (VVO).



Fonte: Documento da Instituição

Tabela 3 - Demonstrativo do total de eventos e valores cobrados pela Bandeira Visa nos últimos 12 meses - Crédito.

PIN HANDLING SURCHARGE - CRÉDITO						
Mês	Valor na Fatura	Quantidade de Eventos	Custo do Evento	Taxa de U\$ do dia	Total em R\$	Classificação da Perda
nov/15	USD 81	3.253	0,025	R\$ 3,80	R\$ 309	Média
dez/15	USD 679	27.166	0,025	R\$ 3,90	R\$ 2.650	Média
jan/16	USD 721	28.826	0,025	R\$ 4,03	R\$ 2.904	Média
fev/16	USD 553	22.132	0,025	R\$ 3,78	R\$ 2.091	Média
mar/16	USD 426	17.032	0,025	R\$ 3,57	R\$ 1.520	Média
abr/16	USD 442	17.666	0,025	R\$ 3,61	R\$ 1.594	Média
mai/16	USD 1.981	79.228	0,025	R\$ 3,54	R\$ 7.012	Média
jun/16	USD 551	36.726	0,015	R\$ 3,27	R\$ 1.801	Média
jul/16	USD 394	26.257	0,015	R\$ 3,22	R\$ 1.268	Média
ago/16	USD 307	20.440	0,015	R\$ 3,30	R\$ 1.012	Média
set/16	USD 208	13.858	0,015	R\$ 3,30	R\$ 686	Média
out/16	USD 233	15.540	0,015	R\$ 3,46	R\$ 807	Média
TOTAL	USD 6.725	308.124			R\$ 23.655	

Fonte: Documento da Instituição

A tabela 3 demonstra o total de pagamentos realizados nos últimos 12 meses em virtude da tarifa da bandeira Visa. A partir da identificação da origem das transações a perda foi reclassificada, houve redução considerável no impacto.

Classificação de Risco: MÉDIA.

3.2.1.2 Incidência do serviço *Pin Handling Surcharge* da bandeira Visa – Débito.

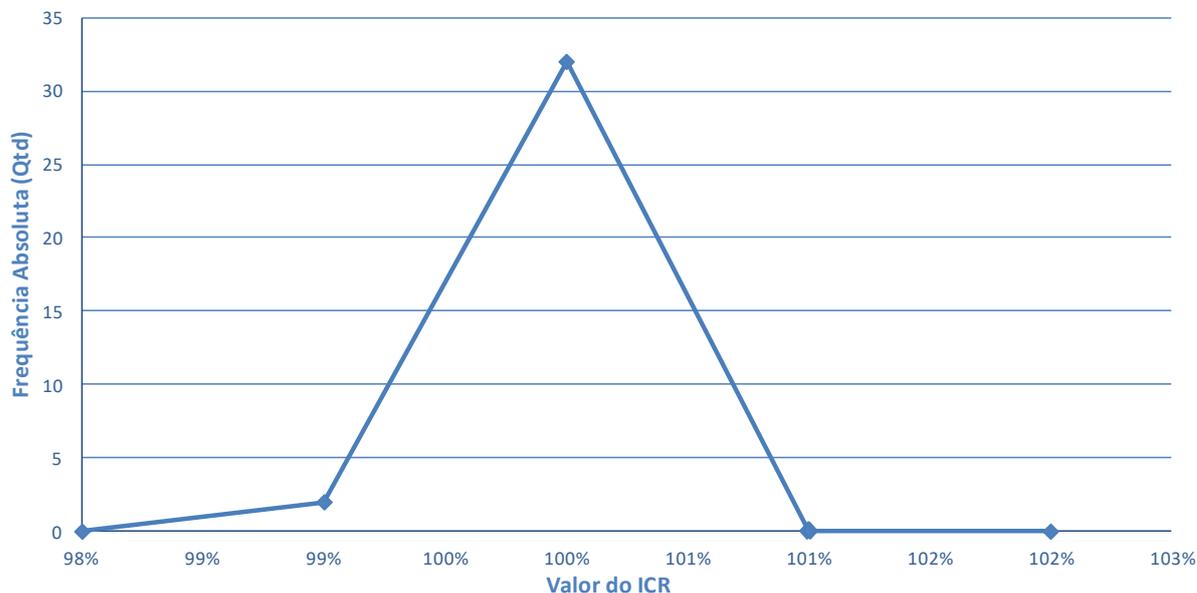
Unidade de medida e razão: %, (total de eventos PIN Visa Emissor–Débito / total de Autorizações Visa Débito VVO)

Periodicidade: Mensal

Áreas intervenientes:

Histórico disponível: A partir de janeiro de 2014.

Gráfico 4 - Dispersão do KRI de *Pin Handling Surcharge* - Débito de -janeiro de 2014 a outubro de 2016.



Fonte: Documento da Instituição

Para transações no débito, por questão de segurança, a validação online ocorre em 100% dos casos, algumas autorizações não utilizam o serviço ao exceder o tempo de execução. O gráfico de dispersão demonstra sua incidência em relação ao total de transações.

Tabela 4 - Demonstrativo do total de eventos e valores cobrados pela Bandeira Visa nos últimos 12 meses - Débito.

PIN HANDLING SURCHARGE - DÉBITO						
Mês	Valor na Fatura	Quantidade de Eventos	Custo do Evento	Taxa de U\$ do dia	Total em R\$	Classificação da Perda
nov/15	USD 21.551	889.914	0,025	R\$ 3,80	R\$ 81.951	Alta
dez/15	USD 26.147	1.061.954	0,025	R\$ 3,90	R\$ 102.035	Alta
jan/16	USD 22.959	947.722	0,025	R\$ 4,03	R\$ 92.524	Alta
fev/16	USD 21.518	870.411	0,025	R\$ 3,78	R\$ 81.340	Alta
mar/16	USD 21.907	888.466	0,025	R\$ 3,57	R\$ 78.207	Alta
abr/16	USD 21.092	911.192	0,025	R\$ 3,61	R\$ 76.143	Alta
mai/16	USD 21.15	893.984	0,025	R\$ 3,54	R\$ 75.454	Alta
jun/16	USD 12.681	962.940	0,015	R\$ 3,27	R\$ 41.468	Alta
jul/16	USD 13.857	948.540	0,015	R\$ 3,22	R\$ 44.621	Alta
ago/16	USD 13.481	898.759	0,015	R\$ 3,30	R\$ 44.489	Alta
set/16	USD 12.661	844.096	0,015	R\$ 3,30	R\$ 41.783	Alta
out/16	USD 13.781	918.719	0,015	R\$ 3,46	R\$ 47.682	Alta
TOTAL	USD 222.952	10.690.412			R\$ 807.696	

Fonte: Documento da Instituição

A tabela 4 demonstra a cobrança realizada pela bandeira Visa ocorrida nos últimos 12 meses sobre o serviço observado, decorrente de transação ocorrida na função débito. A Instituição realizou a segregação para cobrança dos eventos ocorridos a partir de 2014 para ressarcimento retroativo dos valores.

Classificação de Risco: ALTA.

3.2.2 *Tratamento das Ocorrências de Fraude*

Descrição do Indicador: Tratamento de fraude é o processo no qual as bandeiras disponibilizam aos emissores ferramentas para contestar a autenticidade de transações ocorridas, comumente chamadas de *chargeback*. É oriundo do não reconhecimento do titular do cartão de crédito sobre alguma compra realizada. Cada bandeira possui regras próprias para a contestação de despesas, porém possuem o período máximo de 180 dias para o processo. Nesse período, é realizada a análise da documentação enviada pelos emissores e das provas documentais emitidas pelos credenciadores sobre autenticidade do processo de compra realizado, a reapresentação. Esse processo é conhecido, também, como disputa e pode, ou não, acarretar em mediação da bandeira sobre incidente, dependendo da não aceitação da prova ou contraprova sobre a origem da transação.

Objetivo: O KRI de tratamento de fraude propõe a observação dos valores de fraude bruta e líquida, evidenciando a eficiência dos processos de disputa abertos pela Companhia.

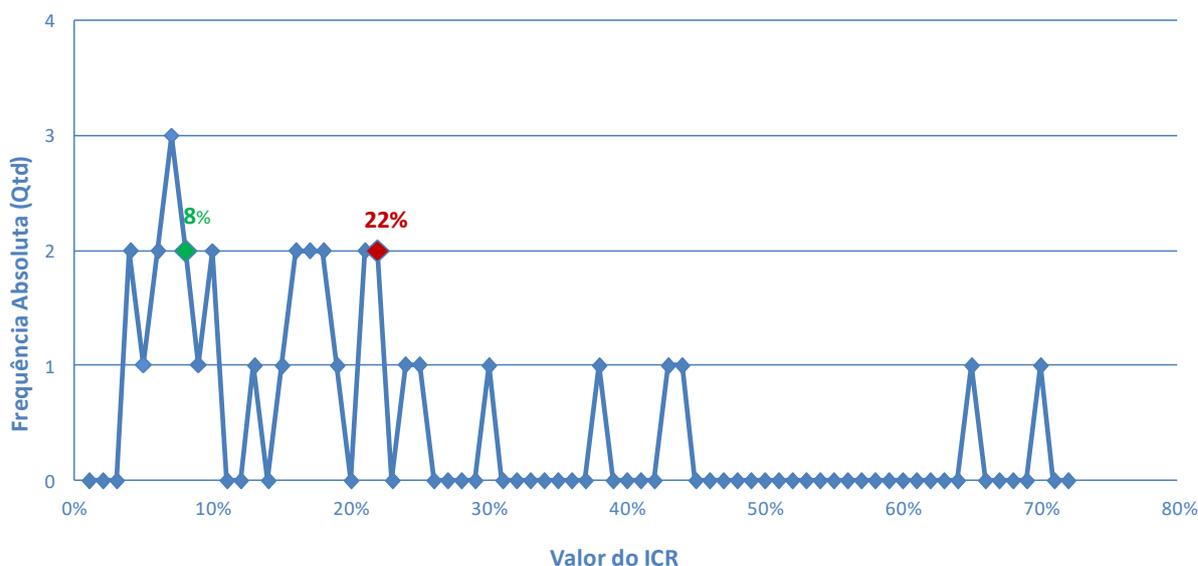
Unidade de medida e razão: %, (Fraude líquida / Fraude bruta).

Periodicidade: Mensal.

Áreas intervenientes:

Histórico disponível: A partir de janeiro de 2014.

Gráfico 5 - Dispersão do KRI de tratamento de fraude de Janeiro de 2014 outubro de 2016.



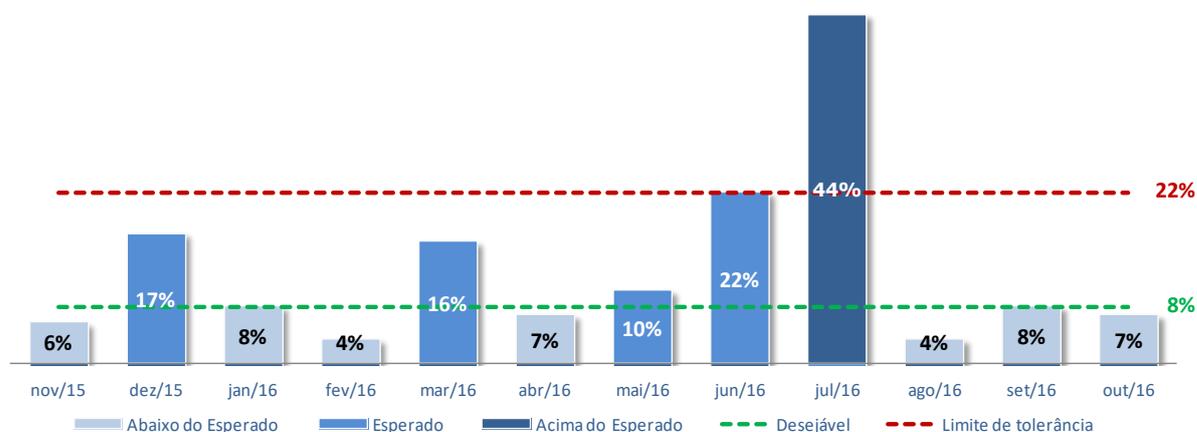
Fonte: Documento da Instituição

No mês de outubro de 2016 houve alteração dos limites desejáveis e de tolerância decorrente do aumento do histórico disponível e melhora no processo.

Faixas de Análise:

- **Desejável** – de 0% a 8%;
- **Esperado** – de 8,1% a 21,9%;
- **Limite de tolerância** – 22%.

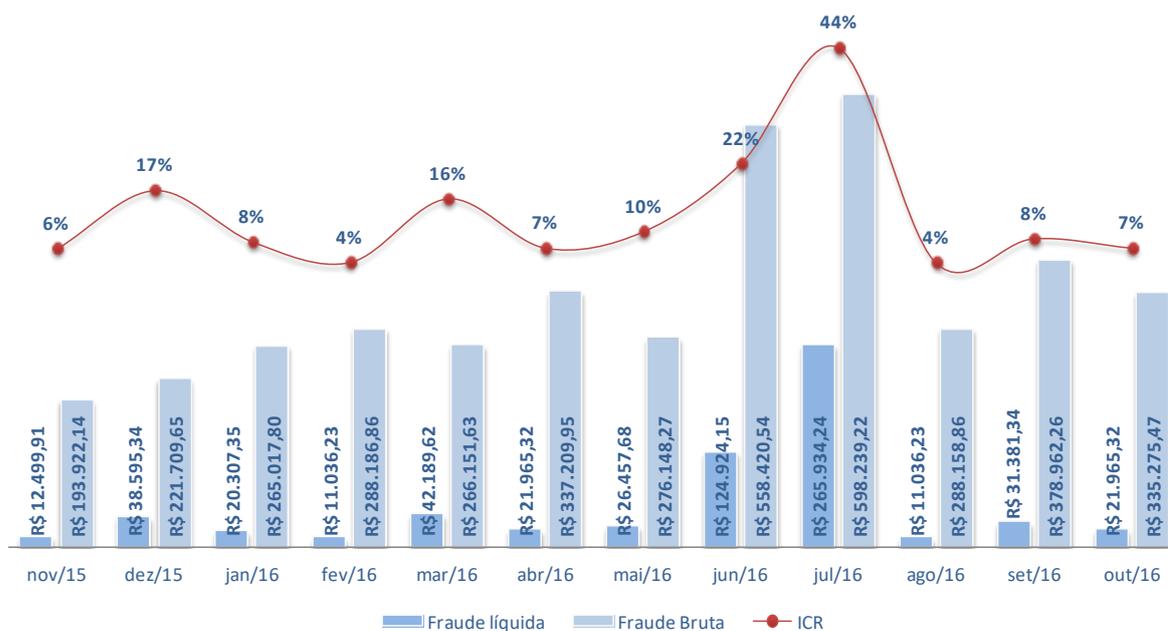
Gráfico 6 - Incidência do KRI Tratamento de Fraude em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.



Fonte: Documento da Instituição

O gráfico 6 expõe os percentuais atingidos do indicador nos últimos 12 meses. No mês de julho ocorreu o fechamento dos ataques de fraude ocorridos no mês de dezembro de 2015/janeiro 2016 pela modalidade *wedge attack*, acarretando na incidência acima do limite de tolerância do KRI, já nos meses de agosto, setembro e outubro o indicador atingiu níveis desejáveis.

Gráfico 7 - Demonstrativo da razão entre fraude líquida e fraude bruta.



Fonte: Documento da Instituição

A Supervisão de Prevenção à Fraude realizou o bloqueio da transferência dos créditos destinados aos estabelecimentos os quais foram coniventes com as fraudes ocorridas por meio da modalidade *wedge attack*, recuperando parte dos valores fraudulentos nos meses de ocorrência do evento.

Tabela 5 - Demonstrativo dos valores de fraude bruta, líquida e os valores recuperados no decorrer dos últimos 12 meses.

Tratamento de Fraude				
Mês de encerramento	Fraude Bruta	Total recuperado	Fraude Líquida	Classificação da Perda
nov/15	R\$ 190.860	R\$ 165.894	R\$ 24.966	Alta
dez/15	R\$ 193.922	R\$ 181.422	R\$ 12.500	Alta
jan/16	R\$ 221.710	R\$ 183.114	R\$ 38.595	Alta
fev/16	R\$ 265.018	R\$ 244.710	R\$ 20.307	Alta
mar/16	R\$ 288.187	R\$ 277.151	R\$ 11.036	Alta
abr/16	R\$ 377.206	R\$ 355.241	R\$ 21.965	Alta
mai/16	R\$ 276.148	R\$ 249.691	R\$ 26.458	Alta
jun/16	R\$ 588.420	R\$ 463.496	R\$ 124.924	Alta
jul/16	R\$ 598.239	R\$ 332.305	R\$ 265.934	Alta
agol/16	R\$ 288.159	R\$ 277.123	R\$ 11.036	Alta
set/16	R\$ 378.962	R\$ 347.581	R\$ 31.381	Alta
out/16	R\$ 335.275	R\$ 313.310	R\$ 21.965	Alta
TOTAL	R\$ 4.077.398	R\$ 3.449.405	R\$ 628.293	

Fonte: Documento da Instituição

A tabela 5 demonstra o valor total de fraude bruta, ocorrida há 180 dias de seu encerramento e a fraude líquida, sendo esse o valor da perda consolidada. A incidência de transações fraudulentas foi diária no decorrer do semestre e seus valores foram superiores a R\$10.000,01.

Classificação de Risco: ALTA.

3.2.3 *Faturas emitidas e devolvidas pelos Correios*

Descrição do Indicador: A Instituição emite correspondências aos clientes contendo suas respectivas faturas. Entretanto, existe um percentual de retorno das remessas que não possuía linearidade, evidenciando deficiência da empresa prestadora do serviço na efetiva realização do processo. Todavia, o processo está atrelado, também, à qualidade do cadastro dos clientes mantido pela companhia.

Objetivo: Analisar as variações mensais de devolução de faturas pelos Correios (ECT) com o intuito de mensurar a qualidade dos serviços prestados. Avaliar os planos de ação para melhoria das informações cadastrais da base de clientes e do controle pelo sistema CEDO (Controle Eletrônico de Devolução do Objeto).

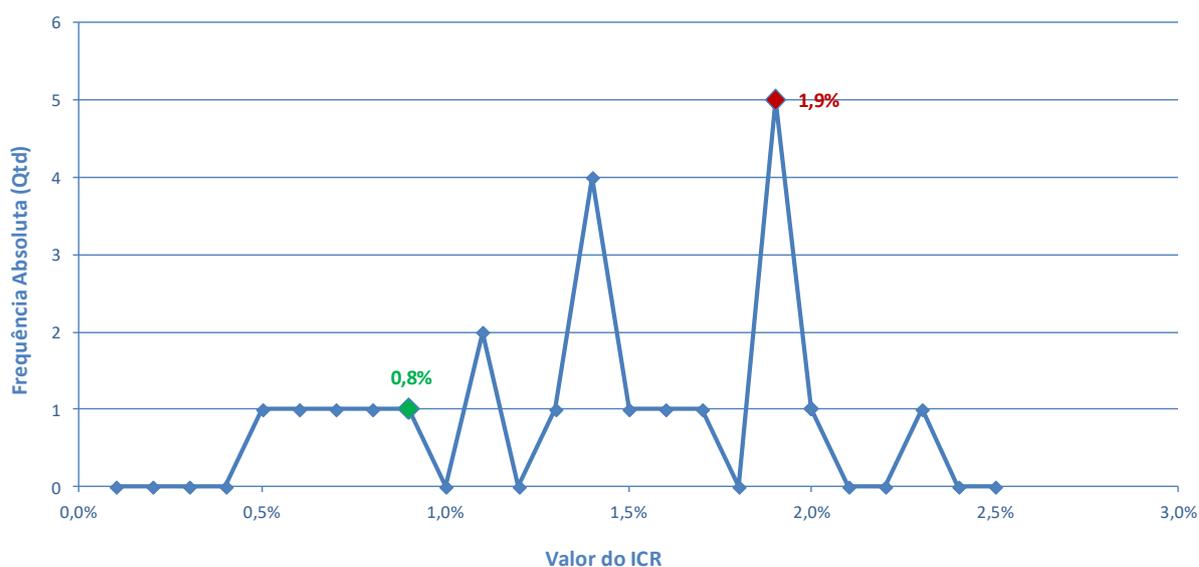
Unidade de medida e razão: %, (total de faturas devolvidas / total de faturas emitidas).

Periodicidade: Mensal.

Áreas intervenientes:

Histórico disponível: A partir de janeiro de 2015.

Gráfico 8 - Dispersão sobre o KRI de devolução de faturas no período de janeiro de 2015 e outubro de 2016.



Fonte: Documento da Instituição

Com a melhora na coleta dos dados foi possível aferir resultados mais precisos sobre os motivos de devolução e realizar a tratativa adequada para cada caso. Assim, houve alteração nos limites do KRI.

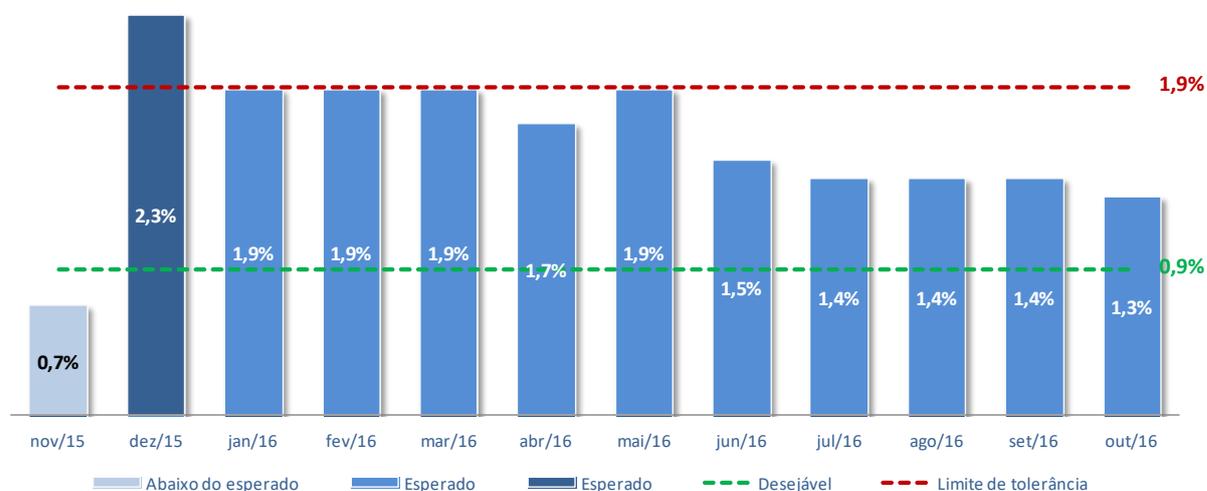
Faixas de Análise:

Desejável – de 0% a 0,9%;

Esperado – de 1,0% a 1,8%;

Limite de tolerância – 1,9%.

Gráfico 9 - Incidência do KRI devolução de faturas em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.



Fonte: Documento da Instituição

O gráfico 9 expõe os percentuais atingidos do indicador nos últimos 12 meses. Com a adoção do sistema CEDO o indicador apresentou linearidade na informação e contínua melhora do indicador nos últimos dez meses.

Gráfico 10 - Demonstrativo da razão entre totais de faturas devolvidas e totais de faturas emitidas. Fonte: Relatório Mensal do sistema CEDO.



Fonte: Documento da Instituição

O sistema CEDO da empresa de correios foi implantado no final de mês de dezembro de 2015 e o reflexo do controle proporcionado pode ser observado no gráfico a partir do mês de janeiro 2016, quando os valores demonstram redução na oscilação.

Tabela 6 - Quantificação da perda ocorrida em decorrência da não entrega das faturas.

FATURAS DEVOLVIDAS					
Mês	Custo Entrega da Fatura (Correios)	Custo Impressão da Fatura	Quantidade	Total da Perda	Classificação da Perda
nov/15	R\$ 1.761	R\$ 444	1.480	R\$ 2.205	Média
dez/15	R\$ 5.812	R\$ 1.465	4.884	R\$ 7.277	Média
jan/16	R\$ 5.174	R\$ 1.757	3.980	R\$ 6.931	Média
fev/16	R\$ 4.848	R\$ 1.688	3.929	R\$ 6.536	Média
mar/16	R\$ 5.096	R\$ 1.802	3.920	R\$ 6.898	Média
abr/16	R\$ 4.822	R\$ 1.691	3.712	R\$ 6.513	Média
mai/16	R\$ 5.112	R\$ 1.712	3.932	R\$ 6.824	Média
jun/16	R\$ 4.345	R\$ 1.444	3.342	R\$ 5.789	Média
jul/16	R\$ 3.795	R\$ 1.302	2.899	R\$ 5.097	Média
ago/16	R\$ 3.814	R\$ 1.280	2.934	R\$ 5.789	Média
set/16	R\$ 3.922	R\$ 1.342	3.017	R\$ 5.264	Média
out/16	R\$ 3.510	R\$ 1.188	2.700	R\$ 4.698	Média
TOTAL	R\$ 52.011	R\$ 17.115	40.729	R\$ 69.126	

Fonte: Documento da Instituição

A tabela 6 demonstra os valores atrelados ao processo de entrega e impressão de faturas e encartes, trata-se da quantificação das perdas referentes ao processo. A devolução de faturas possui incidência diária, os valores quantificados de perda foram abaixo de R\$10.000,00 mensais. Conforme metodologia de classificação e de acordo com a matriz de risco, sua classificação de risco é média.

Classificação de Risco: MÉDIA.

3.2.4 Venda e ativação de cartões

Descrição do Indicador: O processo de vendas de cartões não acarreta, necessariamente, na utilização da função crédito pelo titular. Um cartão vendido e não ativado pode ser considerado como perda para a Companhia se quantificar os custos de confecção, personalização, entrega e processamento no sistema. Conforme histórico disponível e respeitando a temporalidade de ativação do produto, este KRI possui defasagem de três meses, pois cartões, no decorrer desse período, podem ou não ser ativados. O KRI foi dividido em duas categorias: cartões vendidos pelo Banco e cartões vendidos pelos canais de vendas da Instituição. São contabilizados apenas

cartões com limites superiores a R\$300,00, ou seja, cartões emitidos com limites inferiores no momento da abertura da conta corrente não faz parte da análise. As informações que compõe o indicador possuem variação diária, logo, para ser comparável, esse indicador utilizará o retrato da situação de venda e não ativação do primeiro mês ao da data base.

Objetivo: Analisar a efetividade na angariação de novos clientes correlacionando o total de cartões vendidos com o total cartões não ativados pelos canais atuais.

Unidade de medida e razão: %, (total de cartões não ativados / total de vendas).

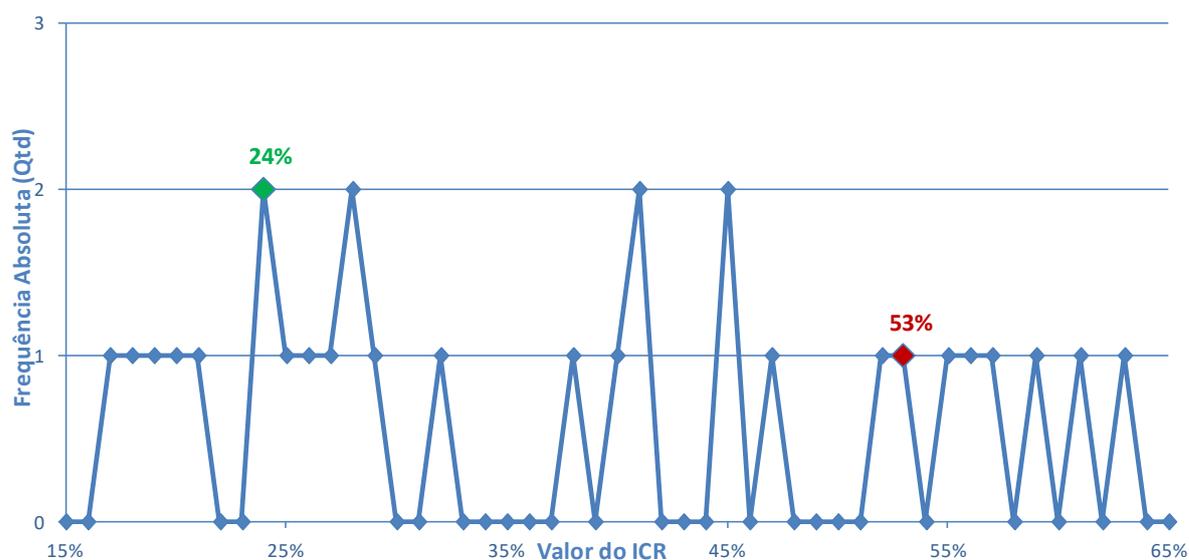
Periodicidade: Mensal.

Áreas intervenientes:

Histórico disponível: A partir de fevereiro de 2014.

3.2.4.1 Venda e ativação de cartões – Instituição

Gráfico 11 - Dispersão do KRI de não ativação e vendas da Instituição no período de fevereiro de 2014 a junho de 2016.



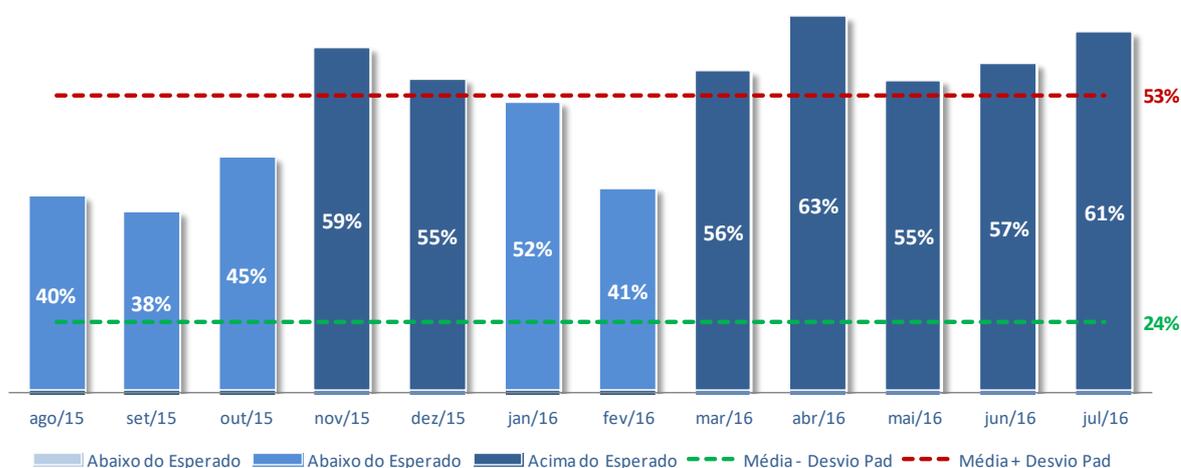
Fonte: Documento da Instituição

Houve alteração dos limites, decorrente da contínua extrapolação do limite de tolerância, se ajustando assim à realidade do processo.

Faixas de Análise:

- **Desejável – de 0% a 24%;**
- **Esperado – de 24,1% a 52,9%;**
- **Limite de tolerância – 53%.**

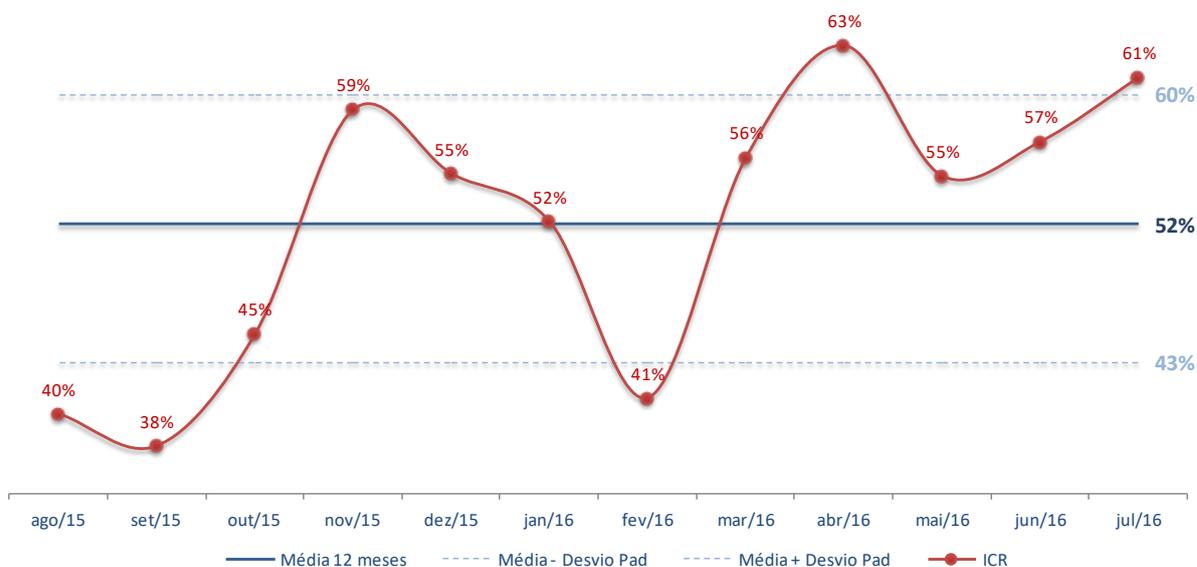
Gráfico 12 - Incidência do KRI não ativação e vendas da Instituição em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.



Fonte: Documento da Instituição

O indicador extrapolou os limites estabelecidos nos últimos cinco meses. Porém, os limites desejáveis e de tolerância são influenciados pelo período o qual a Companhia não promoverá a venda de cartões, mas sim as agências. A Instituição adotou campanhas motivacionais visando estimular a ativação de cartões emitidos no primeiro semestre de 2016.

Gráfico 13 - Análise de comportamento do indicador nos últimos 12 meses.



Fonte: Documento da Instituição

Gráfico 14 - Demonstrativo da razão total de cartões não ativados e o total de cartões vendidos pela Instituição.



Fonte: Documento da Instituição

O gráfico 14 demonstra as variações do indicador nos últimos doze meses, assim como sua média e limites de acordo com o desvio padrão. Esse método foi adotado para obter limites de tolerância desejáveis, baseados em um espaço de tempo menor, pois não existia o processo de venda realizado pela Companhia até 2015.

Com a adoção, é possível frisar o desempenho das ações tomadas para ativação de forma mais consistente e pontual, foi necessária devido a mudança de paradigma sobre o processo de venda de cartões. Porém, mesmo utilizando-se da análise de 2012, o indicador permanece demonstrando piora em relação ao período. A Instituição está realizando diversas ações de melhoria da ativação.

Tabela 7 - Quantificação estimada da perda ocorrida em decorrência da não ativação de cartões vendidos.

VENDA E ATIVAÇÃO			
Mês de encerramento	Cartões não Ativados	Custo Cartão Não ativado	Classificação da Perda
ago/15	923	R\$ 9.874	Média
set/15	804	R\$ 8.531	Média
out/15	851	R\$ 9.153	Média
nov/15	1.458	R\$ 15.872	Média
dez/15	968	R\$ 10.414	Média
jan/16	679	R\$ 7.280	Alta
fev/16	663	R\$ 10.875	Alta
mar/16	899	R\$ 10.422	Média
abr/16	2.263	R\$ 26.142	Alta
mai/16	1.204	R\$ 13.860	Alta
jun/16	927	R\$ 10.735	Alta
jul/16	923	R\$ 10.644	Alta
TOTAL	12.562	R\$ 143.802	

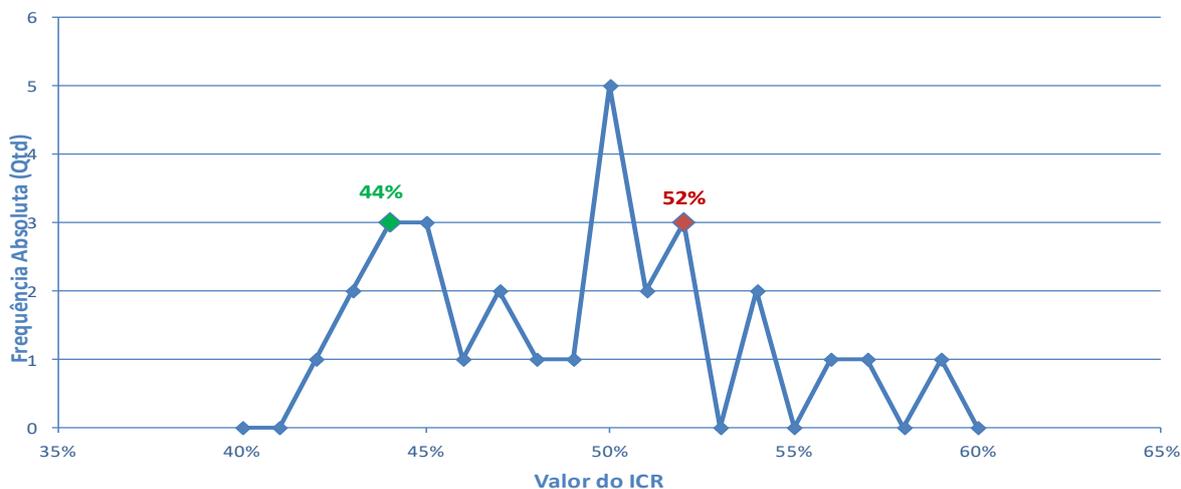
Fonte: Documento da Instituição

A tabela 7 demonstra os valores atrelados de produção do cartão, processamento e entrega ao titular, trata-se de quantificação da perda referente ao processo.

Classificação de Risco: ALTA.

3.2.4.2 Venda e ativação de cartões - Banco

Gráfico 15 - Dispersão do KRI de não ativação e vendas do Banco no período de janeiro de 2014 a julho de 2016.



Fonte: Documento da Instituição

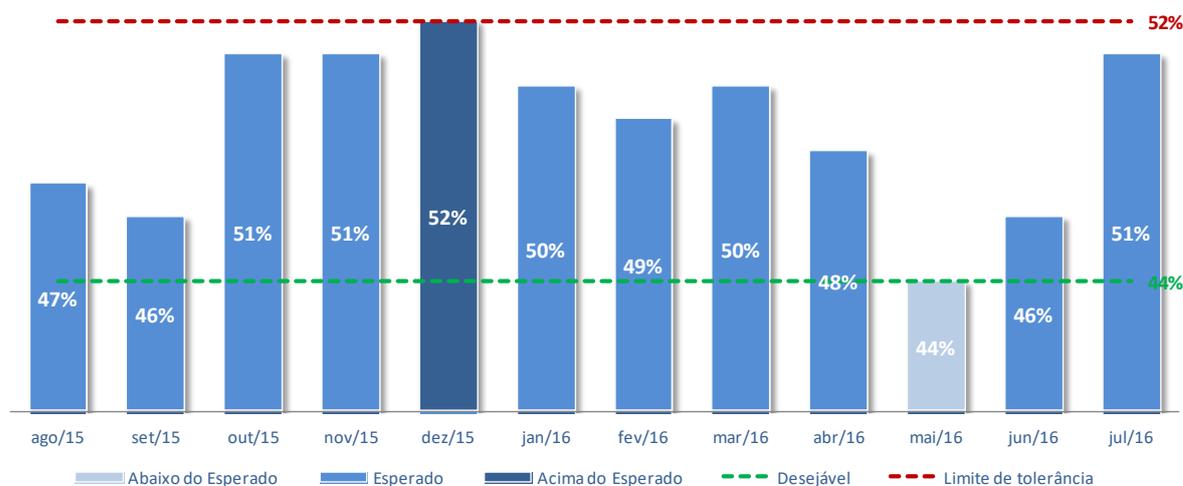
Faixas de Análise:

Desejável – de 0% a 44%;

Esperado – de 44,1% a 51,9%;

Limite de tolerância – 52%.

Gráfico 16 - Incidência do KRI não ativação e vendas do Banco em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.

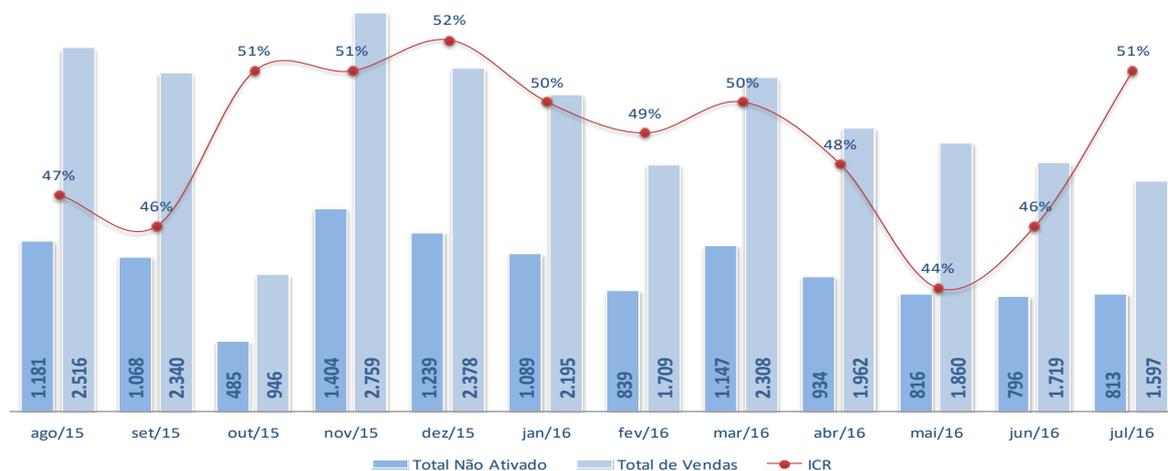


Fonte: Documento da Instituição

O gráfico 16 expõe os percentuais atingidos do indicador nos últimos 12 meses. Conforme limites estabelecidos, os valores de incidência foram desejáveis, os

índices de venda/ativação têm demonstrado linearidade e melhora considerável no mês de maio de 2016.

Gráfico 17 - Demonstrativo da razão total de cartões não ativados e o total de cartões vendidos pelo Banco.



Fonte: Documento da Instituição

No gráfico 17 é possível observar a redução na quantidade de cartões emitidos pelas agências e correspondentes bancários, reflexo da adoção do processo de vendas norteado pela Instituição.

Tabela 8 - Quantificação estimada da perda ocorrida em decorrência da não ativação de cartões vendidos.

VENDA E ATIVAÇÃO			
Mês de encerramento	Cartões não Ativados	Custo Cartão Não ativado	Classificação da Perda
ago/15	1.181	R\$ 12.473	Alta
set/15	1.068	R\$ 11.313	Alta
out/15	485	R\$ 5.120	Média
nov/15	1.404	R\$ 15.003	Alta
dez/15	1.239	R\$ 13.197	Alta
jan/16	1.089	R\$ 11.498	Alta
fev/16	839	R\$ 9.555	Média
mar/16	1.147	R\$ 13.065	Alta
abr/16	934	R\$ 10.641	Alta
mai/16	816	R\$ 9.276	Média
jun/16	796	R\$ 9.063	Média
jul/16	813	R\$ 9.292	Média
TOTAL	11.811	R\$ 129.496	

Fonte: Documento da Instituição

Classificação de Risco: MÉDIA.

3.2.5 Retenção de cancelamentos

Descrição do Indicador: A retenção de cancelamentos é um termo utilizado para o processo de negociação na central de atendimento com o titular de cartões no momento de cancelamento de sua linha de crédito. A retenção desse cliente pode ocorrer através da oferta de incentivos ao titular dentro de parâmetros definidos pela Instituição ou não.

Objetivo: observar a efetividade das negociações da célula de retenção.

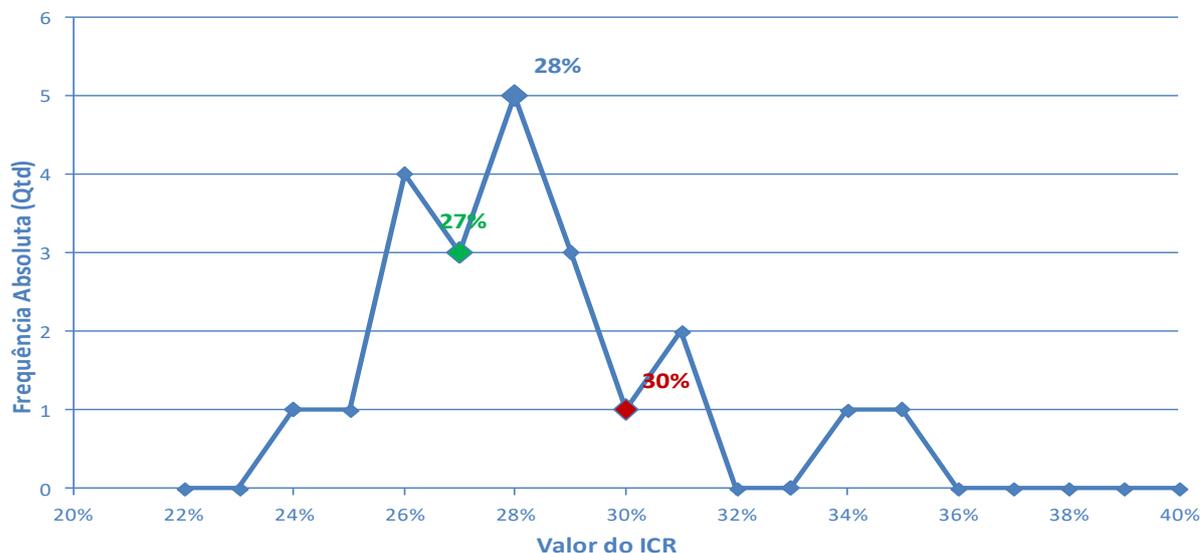
Unidade de medida e razão: %, (total de cancelamentos efetivos / total de cancelamentos solicitados).

Periodicidade: Mensal.

Áreas intervenientes:

Histórico disponível: A partir de janeiro de 2015.

Gráfico 18 - Dispersão do KRI de retenção de cancelamentos no período de janeiro de 2015 a outubro de 2016.



Fonte: Documento da Instituição

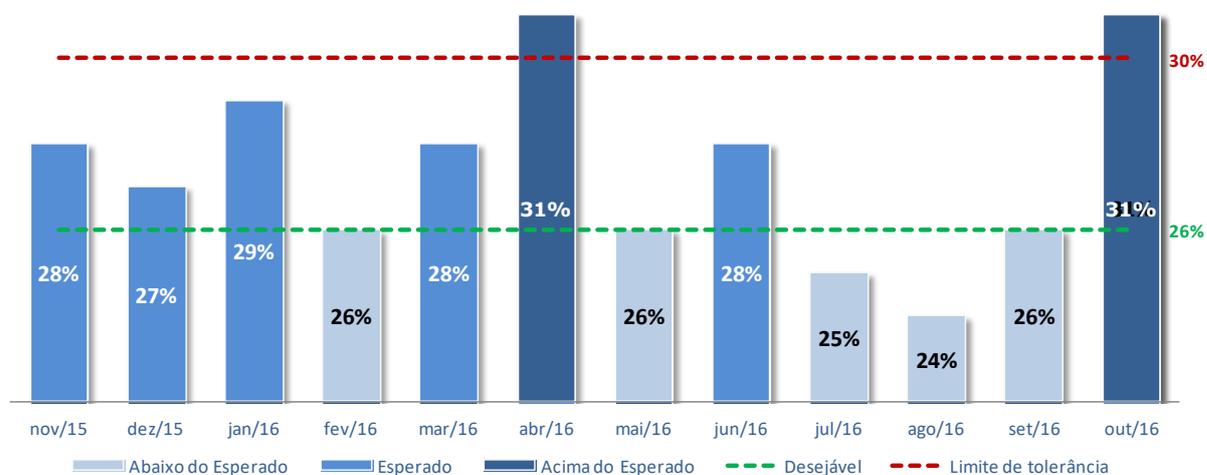
Faixas de Análise:

Desejável – de 0% a 27%;

Esperado – de 27,1% a 29,9%;

Limite de Tolerância – 30%.

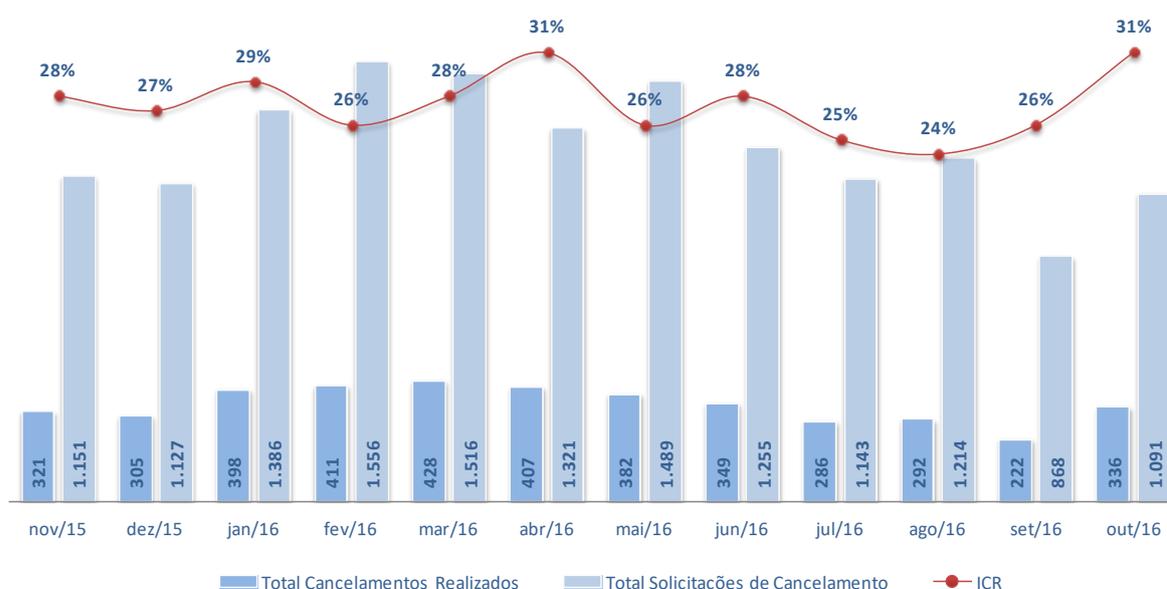
Gráfico 19 - Incidência do KRI retenção de cancelamentos em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.



Fonte: Documento da Instituição

O gráfico 19 expõe os percentuais do indicador atingidos nos últimos doze meses. No mês de outubro o KRI extrapolou o limite de tolerância, porém, na visão da Instituição, não ocorreu oscilação no nível de serviço do processo, tratando-se, portanto, de uma variação cíclica, característica do quadro de retração da economia atual.

Gráfico 20 - Demonstrativo da razão total de cancelamentos e o total de cancelamentos solicitados.



Fonte: Documento da Instituição

O gráfico 20 demonstra a razão utilizada para mensuração do indicador. É possível observar que o número de solicitações de cancelamento nos últimos meses

vem decrescendo em relação ao segundo trimestre do ano e, apesar do valor de outubro não condizer, o processo de retenção demonstrou resultado satisfatório no decorrer do período observado devido a política delineada para manutenção de cliente.

Tabela 9 - Quantificação estimada da perda ocorrida em decorrência do cancelamento de cartões e perda recuperada pela retenção de cancelamentos.

RETENÇÃO DE CANCELAMENTO				
Mês	Qtd Retenções	Qtd Cartões Cancelados	Perda Cartões Cancelados	Classificação da Perda
nov/15	830	464	R\$ 3.375	Média
dez/15	822	450	R\$ 3.221	Média
jan/16	988	519	R\$ 4.200	Média
fev/16	1.145	693	R\$ 4.343	Média
mar/16	1.088	614	R\$ 4.506	Média
abr/16	914	407	R\$ 4.297	Média
mai/16	1.107	382	R\$ 4.340	Média
jun/16	906	349	R\$ 3.972	Média
jul/16	857	286	R\$ 3.250	Média
ago/16	922	292	R\$ 3.312	Média
Set/16	646	222	R\$ 2.520	Média
Out/16	755	336	R\$ 3.832	Média
TOTAL	10.980	4.137	R\$ 45.167	

Fonte: Documento da Instituição

A tabela 9 demonstra os valores atrelados de produção do cartão, processamento e entrega ao titular, trata-se da quantificação realizada para a perda referente a cancelamentos. Conforme escopo do processo, deve-se observar os valores recuperados pela retenção como índice de qualidade do processo, entretanto, para classificar o risco, são considerados os valores de perda como fator determinante.

Classificação de Risco: MÉDIA

3.2.6 Cartões emitidos sem anuência do titular

Descrição: processo de angariação está atrelado à legislação vigente para concessão do produto de crédito. Porém, há incidência de solicitação de cancelamentos decorrentes da emissão de cartão de crédito sem anuência do titular.

Objetivo: Observar a incidência do fator de risco no processo de angariação de novos clientes, uma vez que o evento pode acarretar em pedidos de indenizações cíveis à Companhia.

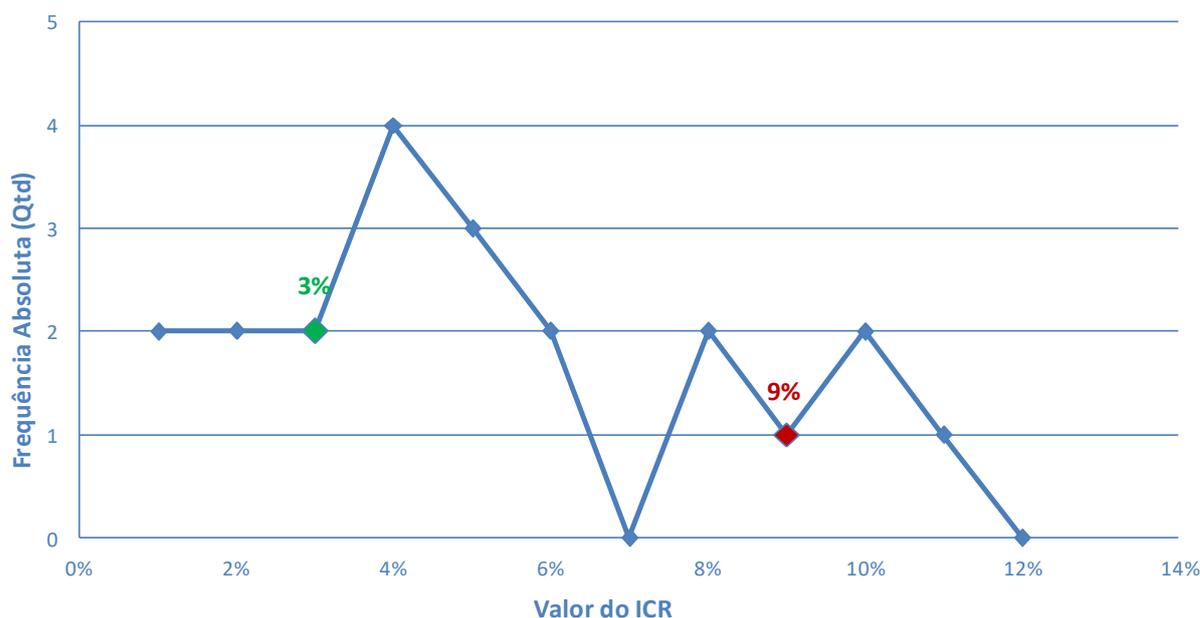
Unidade de medida e razão: %, (Total de cancelamentos por “não solicitou” / Total de cancelamentos).

Periodicidade: Mensal.

Áreas intervenientes:

Histórico disponível: A partir de janeiro de 2015.

Gráfico 21 - Dispersão do KRI de cancelamento de cartões por “não solicitou” no período de janeiro de 2015 a outubro de 2016.



Fonte: Documento da Instituição

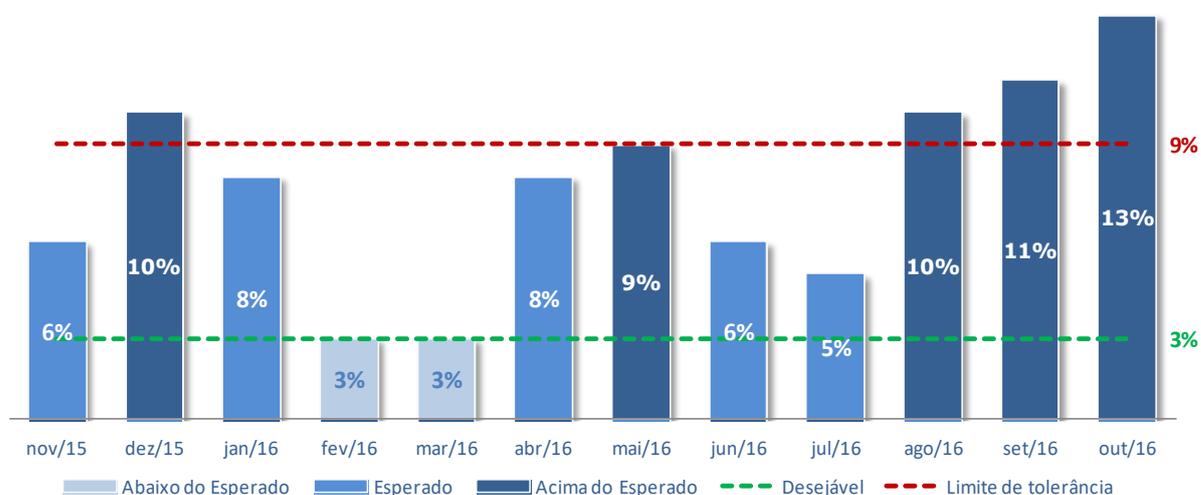
Faixas de Análise:

Desejável – de 0% a 3%;

Esperado – de 3,1% a 8,9%;

Limite de tolerância – 9%.

Gráfico 22 - Incidência do KRI Cancelamento por “não solicitou” em relação ao limite desejável e de tolerância nos últimos 12 meses.



Fonte: Documento da Instituição

O gráfico 22 expõe os percentuais atingidos do indicador nos últimos 12 meses. Conforme os limites estabelecidos, os valores de incidência desejáveis ocorrem em 16,6% dos casos, esperados 41,6% e acima do limite de tolerância em 41,6% no período da amostra.

Gráfico 23 - Demonstrativo da razão total de solicitações de cancelamento por “não solicitou” e o total de cancelamentos.



Fonte: Documento da Instituição

O gráfico 23 demonstra a razão utilizada para mensuração do indicador. Apesar dos valores do KRI não serem expressivos em relação ao total, é importante

observá-los, por se tratar de fator de risco humano, conduta que pode acarretar em perdas decorrentes de demandas judiciais.

Tabela 10 - Quantificação estimada da perda ocorrida em decorrência do cancelamento de cartões por "não solicitou".

CANCELAMENTO POR "NÃO SOLICITOU"				
Mês	Qtd Cartões Cancelados	Custo Cartões Cancelados	Ações Judiciais	Classificação da Perda
nov/15	26	R\$ 276	R\$ 6.902	Baixa
dez/15	47	R\$ 503	R\$ 6.217	Baixa
jan/16	42	R\$ 454	R\$ 0,00	Baixa
fev/16	24	R\$ 260	R\$ 0,00	Baixa
mar/16	20	R\$ 217	R\$ 0,00	Baixa
abr/16	47	R\$ 507	R\$ 0,00	Baixa
mai/16	44	R\$ 507	R\$ 0,00	Média
jun/16	29	R\$ 338	R\$ 6.366	Média
jul/16	17	R\$ 196	R\$ 11.708	Média
ago/16	38	R\$ 440	R\$ 0,00	Média
set/16	38	R\$ 442	R\$ 2.000	Média
out/16	68	R\$ 789	R\$ 3.000	Média
TOTAL	40	R\$ 4.929	R\$ 36.164	

Fonte: Documento da Instituição

Nos meses de setembro e outubro foram realizados acordos judiciais devido a litígios originados por cartões enviados sem anuência do titular. De 144 casos ocorridos nos últimos três meses, 107 casos são oriundos de cartões angariados por promotores, estando enquadrados na classificação de risco como erro humano e conduta. A Instituição vem realizando diversas ações de melhoria, dentre informativos aos promotores da empresa sobre a implicância jurídica e financeira dessa categoria de perda. A Instituição prevê no regulamento de suas campanhas a retirada da comissão de cartões cancelados por esse motivo. Além das ações citadas, a Instituição está promovendo estudo para aquisição de ferramenta móvel aos colaboradores da área a qual proporcionará à gestão melhor controle sobre as propostas angariadas.

Classificação de Risco: MÉDIA

CONCLUSÃO

Este estudo foi realizado com utilização do método de abordagem qualitativa do tipo exploratória para coleta e análise de dados, suportado por um estudo de caso. O objetivo principal do projeto de pesquisa foi identificar indicadores relevantes de risco operacional que provesse informações às empresas do setor de meios de pagamentos eletrônicos sobre riscos que podem impactar seus resultados.

Como demonstrado nos eventos identificados no início do trabalho, o risco operacional é responsável por perdas financeiras significativas. E, tal como afirma Moosa (2007), a causa é que determina se um evento é de perda operacional, e não a consequência. Assim, observou-se que o risco operacional está presente em todas as atividades das instituições do setor de meios de pagamentos eletrônicos e a relevância da gestão desse risco para a sustentabilidade do negócio. Tendo em conta a importância e a amplitude do risco operacional, verificou-se que uma estratégia adequada é identificar os riscos operacionais mais importantes que podem afetar o valor da instituição. Por conseguinte, constatou-se que os KRIs forneceram alerta precoce e subsídio para ações antecipadas contra o efeito negativo do risco.

Seguindo a premissa inicial do projeto: após a descrição da temática de risco operacional em instituições do setor de meios de pagamentos eletrônicos, com ênfase no KRI e apresentação de estudo de caso, serão enunciadas as respostas aos objetivos propostos. Com base na pergunta: como os KRIs podem aumentar o foco sobre os riscos operacionais emergentes, e, nos três objetivos específicos, apresentar os desafios e potenciais benefícios da abordagem do KRI, o impacto e influência que ele exerce nos resultados da organização e identificar aspectos que sinalizam alerta com intenção do método KRI proporcionar valor agregado às instituições de pagamentos, serão apresentada as conclusões finais.

Como exposto no referencial teórico, os KRIs são métricas utilizadas para fornecer um sinal precoce de aumento da exposição ao risco em várias áreas da organização, em alguns casos, eles podem ser índices-chave que a alta administração segue como indicadores de problemas em evolução, sinalizando, assim, a necessidade de tomada de decisão corretiva ou mitigadora, em outras situações, eles

podem ser mais elaborados, envolvendo a agregação de vários indicadores de risco individuais multidimensionais sobre a exposição a risco potencial.

Quanto aos benefícios do KRI, destaca-se a possibilidade dele evidenciar o apetite ao risco do evento, de otimizar a relação de risco e retorno, auxiliar na identificação da exposição dos principais riscos operacionais emergentes, possibilitar o início de ação para mitigar o desenvolvimento de riscos, aprimorar a capacidade da instituição em atingir os objetivos primários por meio do gerenciamento do risco operacional de forma mais eficiente, entre outros.

Para o COSO²¹, os KRIs normalmente são derivados de eventos específicos ou causas raiz, identificados internamente ou externamente, que podem impedir a realização de objetivos estratégicos. Nesse contexto, vale ressaltar que os KRIs alertam, mas não tratam o risco, assim a importância e necessidade da ação de resposta a exposição detectada, a exemplo das ações adotadas pela Instituição, que levou os KRIs implantados por ela a apresentar resultados significativos.

Foi observado que o modelo introduzido pela Instituição vai de encontro com a definição do COSO²² sobre KRIs eficazes. Tratando-se de uma metodologia apropriada para comunicar os dados dos KRIs às partes interessadas – temática relacionada a fase 4 do ciclo da gestão de riscos apresentada no referencial teórico. Por meio das informações disponibilizadas, verificou-se que a Instituição faz uso de ferramentas de gestão, medição e reporte de risco operacional, estando presente o papel de divulgação-por meio do relatório “Indicador Chave de Risco”.

A instituição estudada investiu na gestão de risco operacional fundamentada nos princípios de uma boa gestão e nos critérios definidos pelos reguladores para a implementação do *Key Risk Indicator*, assim, acompanha a adequação dos riscos assumidos e estabelece uma cultura de gestão de riscos.

Portanto, a gestão de risco operacional da Instituição, utilizando-se da abordagem por Indicador Chave de Risco, por meio de uma perspectiva exterior, tendo em conta os requisitos definidos pelos reguladores e pela literatura da área, é definida como eficaz.

²¹ Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

²² Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. © [2010] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Assente na vivência profissional do autor do estudo, é possível afirmar que o case da instituição mostrou alguns dos principais desafios atuais comuns à gestão de risco operacional das organizações do setor de meios de pagamentos eletrônicos e, por isso, esse ele constitui-se como referência de boas práticas de gestão, além de um laboratório e fonte de informações úteis, de modo a minimizar o problema apontado por Moosa (2007), mencionado no referencial teórico, quanto a definição e modelagem do risco operacional, em detrimento da escassez de dados externos publicados.

Este estudo não pretende esgotar o assunto sobre Indicadores Chaves de Risco em instituições do setor de meios de pagamentos eletrônicos. Apesar da escolha criteriosa das teorias e metodologias para suportar as análises realizadas, as conclusões apresentadas poderiam ser diferentes com a aplicação de outras metodologias de pesquisa. Algumas limitações podem ser interpretadas como oportunidades para aprofundamento do tema apresentado, bem como servir de sugestões para pesquisas futuras.

Como umas das principais limitações do estudo, a escassez da literatura acadêmica sobre a gestão de risco operacional em instituições, especificamente, do mercado de meios de pagamentos eletrônicos, tendo em conta uma abordagem prática, que mostre a real importância do risco operacional e que reflète o cotidiano dessas organizações. É recomendável um estudo sobre a modelagem do risco operacional em instituições de meios de pagamentos eletrônicos; também uma pesquisa relacional sobre a gestão do risco operacional em organizações desse segmento com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, propostas por Robert S. Kaplan e David P. Norton.

Ainda assim, é imperioso ressaltar a relevância deste estudo em proporcionar uma modesta contribuição para o entendimento dos proveitos que o KRI pode trazer para as instituições do mercado de meios de pagamentos eletrônicos. O Indicador Chave de Risco revelou-se como especial instrumento de controle e gestão de risco operacional, responsável por medir os riscos potenciais, permitiu ações em tempo hábil e contribuiu para o sucesso na gestão de riscos da organização estudada.

REFERÊNCIAS

- ABNT NBR ISO 31000. **Gestão de riscos** — Princípios e diretrizes. 30.12.2009. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 21 de fev. de 2016.
- BRASIL. CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução nº 4.282**, 4 novembro de 2013. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48841/Res_4282_v1_O.pdf>. Acesso em: 4 de jul. 2016.
- BRASIL. CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Circular nº 3.681**, 4 novembro de 2013. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48839/Circ_3681_v2_P.pdf>. Acesso em: 4 de jul. 2016.
- BRASIL. CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução nº 3.380**, 29 junho de 2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf>. Acesso em: 24 de jun. 2016
- BRITO, Osias. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. Osias Brito. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). **Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management**. © [2010]
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada** © [2007].
- DUARTE JUNIOR, Antonio Marcos. **Risco**: definições, tipos, medição e recomendações para seu gerenciamento. Gestão de risco e Derivativos. Antonio Marcos Duarte Júnior. São Paulo: Atlas, 2001.
- JOBST, Andreas. **Constraints of Operational Risk Measurement and The Treatment of Operational Risk under the New Basel Framework**. 2007. Disponível em:<<https://ssrn.com/abstract=956215>>. Acesso em 05 jan. 2017.
- MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2002.
- MOOSA, Imad. **OPERATIONAL RISK: A SURVEY**. Article in finance markets institutions & instruments. 2007 Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Imad_Moosa/publication/228230106_Operational_Risk_A_Survey/links/0deec52cdd0b99b0e2000000.pdf> Acesso em 23 jul. 2016.

OLIVEIRA, Marcelle; GARCIA, Editinete; MARQUES, Edite. **O CASO BARINGS: LIÇÕES APRENDIDAS?**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EPQ1900.pdf> . Acesso em 17 jul. 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luis; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**: enterprise risk management (ERM). Clóvis Luís Padoveze; Ricardo Galinari Bertolucci. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

REUTERS. **ATAQUE CONTRA A GLOBAL PAYMENTS ATINGE 1,5 MILHÃO DE CARTÕES**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/04/ataque-contra-global-payments-atinge-15-milhao-de-cartoes.html>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

ANEXO A - Tabela de referência de KRIs

INDICADOR CHAVE DE RISCO								
Gerência	Índice	Áreas / Empresas Intervenientes	Descrição	Perda / Exposição	Tratamento	Fator de Risco	Planos de Ação	Observações
	Pin Handling Surcharge		Monitoramento da incidência do serviço de criptografia da bandeira Visa para transações validadas ONLINE.	Valor pago à Bandeira.	Evitar	Processos		
	Devolução de Faturas		Monitorar a eficiência dos Correios na entrega de faturas da Empresa.	Valor de emissão de fatura.	Transferir	Sistemas		
	Tratamento de fraude		Levantamento dos valores de fraude líquida e bruta assim como Entry Mode.	Fraude líquida.	Transferir	Eventos Externos		
	Cartões Não Solicitados		Controle sobre a emissão de cartões sem solicitação do titular.	Valor de emissão do Cartão e ações judiciais.	Evitar	Pessoas		
	Venda / Ativação		Percentual de ativação em relação ao total de emissão de cartões.	Valor de emissão de cartões não ativados.	Explorar	Processos		
	Retenção de Cancelamento de Cartões		Percentual de retenção do total de cancelamentos.	Valor de emissão dos cartões cancelados.	Explorar	Processos		