

# Gerenciamento de Riscos Corporativos: Classificação, Definições e Exemplos

Antonio Marcos Duarte Júnior<sup>\*</sup>  
Fernando Antonio Perrone Pinheiro<sup>\*\*</sup>  
Manoel Rodrigues Jordão<sup>\*\*\*</sup>  
Norton Torres de Bastos<sup>\*\*\*\*</sup>

## 1. Introdução

Para o efetivo gerenciamento de riscos decorrentes das atividades desenvolvidas nas várias unidades de negócios e serviços de um conglomerado financeiro, a alta direção deve ter uma visão consolidada de suas exposições operacionais. Para este fim, é necessária a criação de uma área para o gerenciamento de riscos corporativos. O desenvolvimento desta área requer, necessariamente, uma criteriosa definição do escopo do trabalho dos responsáveis pela sua implementação.

Diante das novas tendências na estruturação de áreas para o gerenciamento de riscos, estas definições devem cobrir, necessariamente, as seguintes quatro dimensões:

- 1) Risco de Mercado.
- 2) Risco de Crédito.
- 3) Risco Operacional.
- 4) Risco Legal.

---

<sup>\*</sup> Diretor, Gerenciamento de Riscos Corporativos, Unibanco S.A. Antonio Duarte é Ph.D. em Matemática Aplicada, Princeton University.

<sup>\*\*</sup> Superintendente, Riscos de Mercado, Unibanco S.A. Fernando Pinheiro é engenheiro civil, Universidade Mackenzie.

<sup>\*\*\*</sup> Superintendente, Riscos Operacionais, Unibanco S.A. Manoel Jordão é Mestre em Finanças, FGV/SP.

O nosso objetivo neste trabalho é o de apresentar o conjunto de definições que permitiram a estruturação da área de Global Risk Management do Unibanco S.A.

## **2. Risco de Mercado**

O risco de mercado pode ser definido como uma medida numérica da incerteza relacionada aos retornos esperados de um investimento, em decorrência de variações em fatores como taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e *commodities*.

As principais sub-áreas do risco de mercado são:

- 1) Risco de Taxas de Juros.
- 2) Risco de Taxas de Câmbio.
- 3) Risco de *Commodities*.
- 4) Risco de Ações.
- 5) Risco de Liquidez.
- 6) Risco de Derivativos.
- 7) Risco de *Hedge*.
- 8) Risco de Concentração (mercado).

### **2.1 Risco de Taxas de Juros**

Este pode ser definido como o risco de perda no valor econômico de uma carteira decorrente dos efeitos de mudanças adversas das taxas de juros.

Três exemplos são dados por:

---

\*\*\*\* Superintendente, Riscos de Crédito, Unibanco S.A. Norton Bastos é M.B.A., University of Chicago.

**Global Risk Management**

- 1) Eventual perda do valor de mercado de títulos públicos (BBCs, Brady bonds, etc.) ou privados (*corporate eurobonds*, etc.).
- 2) Encarecimento do custo de *funding*.
- 3) Queda da taxa de reinvestimento.

**2.2 Risco de Taxas de Câmbio**

Este pode ser definido como o risco de perdas devido a mudanças adversas nas taxas de câmbio.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Variação nos preços de NTN-Ds, NBC-Es, NBC-Fs, de ativos internacionais negociados em moeda estrangeira, devido à apreciação/depreciação relativa de moedas.
- 2) Descasamentos em uma carteira indexada a alguma moeda estrangeira.

**2.3 Risco de *Commodities***

Este pode ser definido como o risco de perdas devido a mudanças no valor de mercado de carteiras de *commodities*.

Exemplos são dados por:

- 1) Variação nos preços de carteiras constituídas por ouro, prata, platina, soja, café, boi gordo, cacau, etc.

**2.4 Risco de Ações**

Este pode ser definido como o risco de perdas devido a mudanças no valor de mercado de carteiras de ações.

Exemplos são dados por:

- 1) Variação nos preços de carteiras constituídas por ações como Petrobás PN, Vale PN, Eletrobrás PNB, ADRs de Usiminas PN, etc.

## **2.5 Risco de Liquidez**

Este pode ser definido como o risco de perdas devido à incapacidade de se desfazer rapidamente uma posição, ou obter “funding”, devido às condições de mercado.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Carteiras de *Eurobonds* brasileiros, ações de segunda e terceira linhas, alguns contratos futuros negociados na BM&F, etc.
- 2) Situações onde não é possível “rolar” dívidas nos mercados financeiros.
- 3) Ajustes de margem que venham a consumir a liquidez da instituição.

## **2.6 Risco de Derivativos**

Este pode ser definido como o risco de perdas devido ao uso de derivativos (seja para especulação, seja para *hedge*).

Exemplos são dados por:

- 1) Variações no valor de posições de contratos de swaps, futuros, a termo, opções, etc.

## **2.7 Risco de Hedge**

Este pode ser definido como o risco de perdas devido ao uso inapropriado de instrumentos para hedge.

Exemplos são dados por:

- 1) Perdas por falta de rebalanceamento dinâmico de hedges em resposta a movimentos bruscos no mercado.
- 2) *Hedge* sub-ótimo de ativos/passivos (opções cambiais, Brady bonds, etc.).

### **2.8 Risco de Concentração (mercado)**

Este pode ser definido como o risco de perdas devido à não diversificação do risco de mercado de carteiras investimentos.

Exemplos são dados por:

- 1) Investimentos excessivamente concentrados em poucos indexadores, moedas, ativos, vencimentos, etc.

### **3. Risco de Crédito**

O risco de crédito pode ser definido como uma medida numérica da incerteza relacionada ao recebimento de um valor contratado/compromissado, a ser pago por um tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título, descontadas as expectativas de recuperação e realização de garantias.

As principais sub-áreas do risco de crédito são:

- 1) Risco de Inadimplência.
- 2) Risco de Degradação de Crédito.
- 3) Risco de Degradação de Garantias.
- 4) Risco Soberano.

- 5) Risco de Financiador.
- 6) Risco de Concentração (crédito).

### **3.1 Risco de Inadimplência**

Este pode ser definido como o risco de perda pela incapacidade de pagamento do tomador de um empréstimo, contraparte de um contrato ou emissor de um título.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Não pagamento de juros e/ou principal de crédito pessoal, empréstimos para pessoa jurídica, cartão de crédito, *leasing*, etc.
- 2) Não pagamento de juros e/ou principal de títulos de renda fixa (nacionais/internacionais, públicos/privados) pelo emissor.

### **3.2 Risco de Degradação de Crédito**

Este pode ser definido como o risco de perdas pela degradação da qualidade creditícia do tomador de um empréstimo, contraparte de uma transação ou emissor de um título, levando a uma diminuição no valor de suas obrigações.

Exemplos são dados por:

- 1) Perdas em títulos soberanos e/ou corporativos pela redução do *rating* do país emissor.

### **3.3 Risco de Degradação das Garantias**

Este pode ser definido como o risco de perdas pela degradação da qualidade das garantias oferecidas por um tomador de um empréstimo, contraparte de uma transação ou emissor de um título.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Empréstimos cujas garantias não mais existam.
- 2) Depreciação no valor das garantias depositadas em bolsas de derivativos.

### **3.4 Risco Soberano**

Este pode ser definido como o risco de perdas pela incapacidade de um tomador de um empréstimo, contraparte de uma transação ou emissor de um título, em honrar seus compromissos em função de restrições impostas por seu país sede.

Exemplos são dados por:

- 1) Transações que envolvam transferências internacionais de títulos ou de câmbio.

### **3.5 Risco de Financiador**

Este pode ser definido como o risco de perdas por inadimplência do financiador de uma transação, potencializada quando o contrato não contempla acordo de liquidação por compensação de direitos e obrigações (*netting agreement*).

Exemplos são dados por:

- 1) *Repurchase transactions* que não contemplem o *netting* de direitos/obrigações (ao contrário dos *ISMA Agreements*).

### **3.6 Risco de Concentração (crédito)**

Este pode ser definido como o risco de perdas em decorrência da não diversificação de risco de crédito de investimentos.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Concentrar empréstimos em poucos setores da economia, classes de ativos, etc.
- 2) Possuir parte substancial dos passivos de um devedor (por exemplo, um emissor de debêntures).

#### **4. Risco Operacional**

O risco operacional pode ser definido como uma medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição caso seus sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas, danos à infraestrutura de suporte, utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, alterações no ambiente dos negócios, ou a situações adversas de mercado.

As principais sub-áreas do risco operacional são:

- 1) Risco de *Overload*.
- 2) Risco de Obsolescência.
- 3) Risco de Presteza e Confiabilidade.
- 4) Risco de Equipamento.
- 5) Risco de Erro Não Intencional.
- 6) Risco de Fraude.
- 7) Risco de Qualificação.
- 8) Risco de Produtos & Serviços.
- 9) Risco de Regulamentação.
- 10) Risco de Modelagem.
- 11) Risco de Liquidação Financeira.
- 12) Risco Sistêmico.
- 13) Risco de Concentração (Operacional).

14) Risco de Imagem.

15) Risco de Catástrofe.

#### **4.1 Risco de *Overload***

Este pode ser definido como o risco de perdas por sobrecargas nos sistemas elétrico, telefônico, de processamento de dados, etc.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Sistemas não operacionais em agências bancárias por acúmulo de informação nos canais de comunicação com a central de atendimento.
- 2) Linhas telefônicas constantemente ocupadas.

#### **4.2 Risco de *Obsolescência***

Este pode ser definido como o risco de perdas pela não substituição frequente dos equipamentos e *softwares* antigos.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Versões atualizadas de *softwares* não compatíveis com *hardware* antigo.
- 2) Impossibilidade de integrar sistemas computacionais desenvolvidos em versões de *software* diferentes.

#### **4.3 Risco de *Presteza e Confiabilidade***

Este pode ser definido como o risco de perdas pelo fato de informações não poderem ser recebidas, processadas, armazenadas e transmitidas em tempo hábil e de forma confiável.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Situações onde informações consolidadas sobre exposição de um banco não podem ser obtidas em tempo hábil para análise.
- 2) Impossibilidade de prestar informações precisas em determinados horários devido à atualização de bancos de dados ocorrer por processamento em *batch*.

#### **4.4 Risco de Equipamento**

Este pode ser definido como o risco de perdas por falhas nos equipamentos elétricos, de processamento e transmissão de dados, telefônicos, de segurança, etc.

Três exemplos são dados por:

- 1) Redes de micros contaminados por vírus.
- 2) Discos rígidos danificados.
- 3) Telefonia não operacional por falta de reparos.

#### **4.5 Risco de Erro Não Intencional**

Este pode ser definido como o risco de perdas em decorrência de equívoco, omissão, distração ou negligência de funcionários.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Mal atendimento de correntistas (má vontade, falta de informação, etc.).
- 2) Posicionamento da tesouraria no mercado contrário ao especificado pelo Comitê de Investimentos.

#### **4.6 Risco de Fraudes**

Este pode ser definido como o risco de perdas em decorrência de comportamentos fraudulentos (adulteração de controles, descumprimento intencional de normas da empresa, desvio de valores, divulgação de informações erradas, etc.).

Dois exemplos são dados por:

- 1) Desvio de dinheiro de agência bancária.
- 2) Aceitação de “incentivos” de clientes para conceder crédito em valores mais elevados.

#### **4.7 Risco de Qualificação**

Este pode ser definido como o risco de perdas pelo fato de funcionários desempenharem tarefas sem qualificação profissional apropriada à função.

Três exemplos são dados por:

- 1) Uso de estratégias de hedge com derivativos sem conhecimento por parte do operador das limitações desta.
- 2) Cálculo de perdas & lucros em carteiras sem conhecimento dos mercados.
- 3) Iniciar operações em mercados “sofisticados” sem contar com equipes (*back-office* e *front-office*) devidamente preparadas.

#### **4.8 Risco de Produtos & Serviços**

Este pode ser definido como o risco de perdas em decorrência da venda de produtos ou prestação de serviços ocorrer de forma indevida ou sem atender às necessidades e demandas de clientes.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Envio de cartões de crédito sem consulta prévia ao cliente.
- 2) Recomendar a clientes de perfil conservador o investimento em fundos de derivativos alavancados diante de um bom desempenho no passado recente destes mesmos fundos.

#### **4.9 Risco de Regulamentação**

Este pode ser definido como o risco de perdas em decorrência de alterações, impropriedades ou inexistência de normas para controles internos ou externos.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Alteração de margens de garantia ou de limites de oscilação em bolsas de derivativos sem aviso antecipado ao mercado.
- 2) *Front-office* responsável pela operação do *back-office*.

#### **4.10 Risco de Modelagem**

Este pode ser definido como o risco de perdas pelo desenvolvimento, utilização ou interpretação incorreta dos resultados fornecidos por modelos, incluindo a utilização de dados incorretos.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Utilizar software comprado de terceiros sem conhecimento de suas limitações.
- 2) Utilizar modelos matemáticos sem conhecimento de suas hipóteses simplificadoras.

#### **4.11 Risco de Liquidação Financeira**

Este pode ser definido como o risco de perdas em decorrência de falhas nos procedimentos e controles de finalização das transações.

Exemplos são dados por:

- 1) Envio e/ou recebimento de divisas em praças com diferentes fusos horários, feriados, regras operacionais, etc.

#### **4.12 Risco Sistêmico**

Este pode ser definido como o risco de perdas devido a alterações no ambiente operacional.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Alteração abrupta de limites operacionais em bolsas levando todas as instituições financeiras a dificuldades.
- 2) Modificação repentina de base de cálculo de tributos corporativos.

#### **4.13 Risco de Concentração (operacional)**

Este pode ser definido como o risco de perdas por depender de poucos produtos, clientes e/ou mercados.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Bancos que só operem financiando clientes de determinado segmento (por exemplo, setor automotivo, crédito a lojistas, etc.).
- 2) Instituições financeiras com receita concentrada em único produto, dependentes da habilidade operacional de um único operador, *funding* em um único mercado, etc.

#### **4.14 Risco de Imagem**

Este pode ser definido como o risco de perdas em decorrência de alterações da reputação junto a clientes, concorrentes, órgãos governamentais, etc.

Três exemplos são dados por:

- 1) Boatos sobre a saúde de uma instituição desencadeando corrida para saques.
- 2) Fundos de investimento alavancados com perdas elevadas durante períodos de crise.
- 3) Envolvimento da instituição em processos de lavagem de dinheiro, remessas de divisas ilegais, etc.

#### **4.15 Risco de Catástrofe**

Este pode ser definido como o risco de perdas devido a catástrofes (naturais ou não).

Dois exemplos são dados por:

- 1) Desastres naturais (terremotos, enchentes, etc.) que dificultem a operação diária da instituição ou de áreas críticas como centros de processamento, de telecomunicações, etc.
- 2) Destruição do patrimônio da instituição por desastres que abalem a estrutura civil de prédios (colisão de aviões, caminhões, etc.), incêndios, etc.

## **5. Risco Legal**

O risco legal pode ser definido como uma medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição caso seus contratos não possam ser legalmente amparados por falta de representatividade por parte de um negociador, por documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade.

As principais sub-áreas do risco legal são:

- 1) Risco de Legislação.
- 2) Risco Tributário.
- 3) Risco de Contrato.

### **5.1 Risco de Legislação**

Este pode ser definido como o risco de perdas decorrentes de sanções por reguladores e indenizações por danos a terceiros por violação da legislação vigente.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Multas por não cumprimento de exigibilidades.
- 2) Indenizações pagas a clientes por não cumprimento da legislação.

### **5.2 Risco Tributário**

Este pode ser definido como o risco de perdas devido a criação ou nova interpretação da incidência de tributos.

Dois exemplos são dados por:

- 1) Criação de impostos novos sobre ativos e/ou produtos.

- 2) Recolhimento de novas contribuições sobre receitas, não mais sobre lucros.

### **5.3 Risco de Contrato**

Este pode ser definido como o risco de perdas decorrentes de julgamentos desfavoráveis por contratos omissos, mal redigidos ou sem o devido amparo legal.

Três exemplos são dados por:

- 1) Pessoa sem poder para assinar contratos representando a instituição.
- 2) Não execução pronta de garantias, requerendo o acionamento do jurídico.
- 3) Responsabilidades cobertas nos contratos de terceirização colocadas de forma pouco objetiva.

## **6. Conclusão**

Este artigo apresentou um conjunto de definições fundamentais na tarefa de implementar uma área para o gerenciamento de riscos corporativos. A lista de definições cobre de forma abrangente e objetiva os diferentes tipos de riscos presentes na rotina de uma instituição financeira. O passo seguinte, uma vez adotada a lista de riscos dada, é o de mapear os riscos presentes nas diversas unidades de negócios e serviços da instituição, de acordo com as características próprias da instituição.