

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Edison Roberto Lara Machado

**AVALIAÇÃO DE DUAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO
DO RISCO PATRIMONIAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Porto Alegre

2011

Edison Roberto Lara Machado

**AVALIAÇÃO DE DUAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO DO
RISCO PATRIMONIAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Roberto Lamb

Porto Alegre

2011

Edison Roberto Lara Machado

**AVALIAÇÃO DE DUAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO DO
RISCO PATRIMONIAL EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em de de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, pelo incentivo e paciência.

A instituição Banco do Brasil, valioso patrimônio da nação, pela excelente oportunidade propiciada.

Aos colegas do banco, por todo o apoio e dedicação.

A instituição Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela qualidade do seu ensino.

Aos professores, coordenadores, tutores, funcionários e demais profissionais que compõem a inestimável riqueza de conhecimento, cultura e valor social que a UFRGS constitui.

RESUMO

Analisa dois modelos de gerenciamento do risco patrimonial, para aplicação em instituições financeiras, alinhados com as premissas da norma ISO 31000, com o intento de construir um referencial para a gestão do risco patrimonial, em se considerando as características particulares das empresas do ramo financeiro. Explora a expertise de profissionais da área de Gestão de Riscos na utilização dos principais referenciais teóricos e ferramentas existentes, através da simulação da aplicação dos recursos em cenário composto pelos incidentes de risco em instituições financeiras no Estado do Rio Grande do Sul nos anos de 2009 e 2010, obtendo as percepções daquelas consultores através da aplicação de entrevistas de profundidade. Consolida as opiniões do grupo de profissionais consultores, quanto à aplicabilidade, resultados e alinhamento com a ISO 31000, em um resumo sugerido para aplicação em instituições financeiras, na Gestão do Risco Patrimonial, visando à mitigação de riscos e antecipação de eventos de grande potencial lesivo.

Palavras-chave: Risco Patrimonial, Gestão do Risco, ISO 31000, Gerenciamento de Riscos

ABSTRACT

Analyzes two models of patrimonial risk management, to be applied in Financial Institutions, aligned with the ISO 31000 guidelines, with the purpose of building references to the risk management, considering the specific characteristics of the financial corporations. Exploit the expertise of risk management professionals on using the main theoretical references and existing administrative tools, through a simulation applying these resources in a scenario composed by the risk incidents that took place in financial institutions located in the Brazilian state of Rio Grande do Sul, during the past years of 2009 and 2010, by obtaining the perceptions of those consultants through the application of depth interviews. Promotes the consolidation of the professional consultants group perceptions, as far as workability, results and alignment to the ISO 31000 principles are concerned, in a resume proposed to be applied in the financial institutions risk management process, with the purpose of mitigating risks and predicting the occurrence of great damage potential events.

Key words: Patrimonial Risk, Risk Management, ISO 31000, Managing Risk

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diagrama de Ishikawa adaptado por Brasileiro	16
Figura 2 - Matriz SWOT Método Brasileiro	18
Figura 3 - Graus de Probabilidade Método Brasileiro	19
Figura 4 - Tela Software PUMA Geração de Cenários	22
Figura 5 - Tela Software PUMA Interpretação de Cenários	23
Figura 6 - Evolução da ISO 31000	25
Figura 7 - Relacionamentos entre princípios, estrutura e processo da Gestão do Risco	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Avaliação de Impacto Método Brasileiro	36
Tabela 2 -	Nível de Criticidade Método Brasileiro	38
Tabela 3 -	Ocorrências de Arrombamento de Terminais Bancários RS – 2009/2010	40
Tabela 4 -	Escala de Subfatores de Influência Método Brasileiro	42
Tabela 5 -	Graus de Influência Simulação Método Brasileiro	42
Tabela 6 -	Escala Grau de Exposição Método Brasileiro	44
Tabela 7 -	Escala de Probabilidade Método Brasileiro	45
Tabela 8 -	Resumo proposto para Gerenciamento do Risco Patrimonial em Instituições Financeiras	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	QUADRO TEÓRICO.....	12
2.1	RISCO.....	12
2.1.1	Conceito de Risco.....	12
2.2	GESTÃO DE RISCOS.....	13
2.2.1	Gestão de Riscos Patrimoniais.....	13
2.2.1.1	Método Brasileiro.....	14
2.2.1.2	Método Grumbach.....	20
2.2.1.3	Norma ISO 31000.....	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1	MÉTODO.....	26
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	26
3.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	27
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4	ANÁLISE DE MÉTODOS E FERRAMENTAS.....	29
4.1	PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS.....	29
4.2	ANÁLISE E PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS.....	52
5	COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS E CONCLUSÕES.....	62
6	PROPOSIÇÃO DO RESUMO.....	71
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS	74
	ANEXO A - RELAÇÃO DE INCIDENTES DE RISCO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO RIO GRANDE DO SUL.....	75
	ANEXO B – ESTUDO TÉCNICO 09/2010 – ASSALTOS A BANCOS 2005/2010 / SSP-RS.....	83
	ANEXO C – QUESTÕES DE ROTEIRO PARA A ENTREVISTA DE PROFUNDIDADE.....	87

INTRODUÇÃO

1. Questão de Pesquisa

Este trabalho se propõe a analisar dois modelos de gerenciamento do risco patrimonial direcionados para instituições financeiras, propondo um resumo a partir da compilação dos resultados, através da sugestão de métodos, instrumentos e ferramentas administrativas, dentro dos padrões da norma ISO 31000, visando mitigar os riscos advindos de incidentes de segurança.

2. Objetivos

Objetivo Geral:

Analisar dois modelos de gerenciamento do risco patrimonial, alinhados com a norma ISO 31000, adequados para a gestão do risco em instituições financeiras.

Objetivos específicos:

Analisar os fluxos de condução da gestão do risco patrimonial dos modelos.

Comparar recursos e metodologias de gerenciamento do risco existentes nos modelos.

Apontar as ferramentas administrativas de cada modelo mais indicadas para cada etapa do processo.

Esquematizar as conclusões em um resumo estruturado para a aplicação em instituições financeiras.

3. Justificativa

A Gestão de Riscos é um tema relativamente novo em termos de pesquisa e referencial teórico. A primeira norma internacional acerca do assunto – a *ISO 31000: Gestão de Riscos /*

Princípios e Diretrizes – foi publicada em novembro de 2009, sendo que apresenta diretrizes para o Gerenciamento de Riscos, evidenciando o fértil terreno para a produção de conhecimento na área.

Especialmente no que concerne ao gerenciamento do risco patrimonial, são ainda mais escassos os estudos existentes. Conquanto tenham sido obtidos muitos progressos em relação à segurança da informação, o material teórico relacionado a segurança física e de ambientes ainda está muito atrelado ao caráter militar e policial, deixando de considerar as peculiaridades do mundo corporativo.

Devido à natureza das suas operações, o processo de gestão de riscos nas instituições financeiras é absolutamente crítico e está diretamente relacionado ao cerne das principais requisições do mercado financeiro: solidez, confiabilidade e desempenho.

Exemplos de conglomerados e grandes instituições do ramo financeiro que sucumbiram devido a ocorrência de fraudes e outros incidentes similares têm sido frequentes nos últimos anos, bem como a consecução de ataques mediante uso extremo de violência, tais como assaltos, sequestros e arrombamentos de cofre-forte com êxito na subtração de valores de grande monta. Na grande maioria dos casos, na apuração das ocorrências são constatadas deficiências grotescas na estratégia de gerenciamento de riscos das empresas, situação que franqueou o sucesso das investidas criminosas.

Ademais, a progressão do principal instrumento de regulação do mercado financeiro internacional – os acordos da Basileia – tem evoluído no sentido da exigência cada vez maior quanto a contemplação do risco operacional, e, dentro das premissas do risco operacional, àquelas diretamente relacionadas ao impacto das fraudes e demais incidentes de segurança relacionados a eventos externos.

Destarte, a construção de um resumo formalizado de gerenciamento do risco patrimonial é fundamental para a confiabilidade das operações das instituições financeiras. A definição de

ferramentas adequadas para cada fase do processo é essencial para a mitigação dos riscos, prevenção contra prováveis eventos lesivos e minimização de impacto das ocorrências.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 RISCO

O risco constitui-se em uma das principais variáveis que influenciam o comportamento humano. Desde os primórdios, a sua percepção e as tentativas de convívio com o mesmo, sejam elas conduzidas de forma empírica ou através de estudos organizados, representam um grande e árduo desafio, na ânsia que a humanidade carrega em alcançar o controle absoluto - ainda que seja impossível escapar da vigília permanente de estarmos, simbolicamente, sempre sob a ameaça da espada de Dâmocles.

2.1.1 Conceito de Risco

Os teóricos convergem em suas definições sobre o conceito de risco. Brasiliano (2006, p. 45) indica que o risco é a condição existente que determina a chance ou probabilidade de que os perigos venham a acontecer.

Conquanto a norma ISO 31000 apresente uma definição sucinta quanto ao termo, detalha o conceito em notas explicativas:

2.1
risco
efeito da incerteza nos objetivos

NOTA 1 Um efeito é um desvio em relação ao esperado - positivo e/ou negativo.

NOTA 2 Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo).

NOTA 3 O risco é muitas vezes caracterizado pela referência aos **eventos** (2.17) potenciais e às **consequências** (2.18), ou uma combinação destes.

NOTA 4 O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a **probabilidade**

(2.19) de ocorrência associada.

NOTA 5 A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade. (ABNT ISO GUIA 73:2009, definição 1.1).

2.2 GESTÃO DE RISCOS

“Se pudéssemos penetrar no interior da terra e ali víssemos com nossos próprios olhos, de um polo a outro, dos nossos pés até os habitantes de outro lado, com horror descobriríamos uma enorme massa tremendamente perfurada por túneis e cavernas”. (ECO apud BURNET, 2009 p. 136).

O temor do encontro com o incerto e a expectativa pelo confronto com o imprevisto alimentam, ao longo dos tempos, toda uma sorte de especulações que permeiam os mais diversos aspectos e cenários. Os esforços produzidos no sentido da redução dessa incerteza forjaram as bases para a constituição do processo de gestão de riscos.

A norma ISO 31000 define gestão de riscos da seguinte forma (ABNT ISO GUIA 73:2009, definição 2.1): “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”.

2.2.1 Gestão de Riscos Patrimoniais

O processo de gestão de riscos, devido à natureza intrínseca de sua condição, apresenta maior produção de conhecimento e desenvolvimento nos modelos direcionados a aplicações específicas no mercado financeiro e de capitais, onde predominam as metodologias com ênfase nas projeções de risco e retorno - tanto aquelas orientadas a crédito quanto a investimento.

Constata-se que a definição de modelos direcionados ao gerenciamento do risco patrimonial ainda é incipiente, devido principalmente a dois fatores: a maior complexidade das variáveis envolvidas - tanto pela quantidade quanto pela dificuldade de mensuração, e o

entendimento - equivocado - de que o potencial de perdas financeiras envolvidas nos processos específicos das atividades de intermediação e investimento é imensamente superior aquele que envolve os riscos de incidentes patrimoniais, não justificando um olhar mais acurado dos teóricos sobre o tema.

O fato é que o gerenciamento de riscos patrimoniais vem se impondo de maneira vigorosa frente aos administradores, especialmente no âmbito das instituições financeiras. Nos últimos anos podemos constatar a eclosão de uma série de notícias acerca de perdas de grande monta a partir de fraudes, sabotagens e operações articuladas pelo crime organizado. Crimes virtuais - fraudes nos canais eletrônicos de atendimento, e investidas criminosas no meio físico - assaltos, sequestros e arrombamentos, estão impactando sobremaneira tanto o resultado financeiro das organizações quanto à normalidade das suas operações, na medida em que transtornam o clima organizacional, arranham a imagem da empresa e demandam o acionamento das rotinas de contingência.

Dentro do cenário da Gestão de Risco Patrimonial no Brasil, podemos elencar como preponderantes os seguintes referenciais teóricos quanto ao gerenciamento do risco patrimonial: o Método Brasileiro, o Método Grumbach e a Norma ISO 31000.

2.2.1.1 Método Brasileiro

O Método Brasileiro foi desenvolvido por Antonio Celso Ribeiro Brasileiro a partir da experiência do referido teórico em âmbito militar, com projetos de segurança privada e consultoria em gestão de riscos, com o intuito de implantar medidas para a prevenção da ocorrência de eventos previstos.

Nas palavras do próprio teórico Brasileiro (2006, p. 17), "A metodologia Brasileiro foi desenvolvida com base na experiência em projetos de segurança e gestão de riscos. O conceito de planejamento em segurança é mensurar todo e qualquer perigo (real e/ou potencial) que a empresa possui, e implantar medidas antecipatórias - preventivas, visando mitigar os possíveis

impactos negativos na operação da empresa".

O Método Brasileiro é uma forma do gestor de riscos corporativos acompanhar de maneira geral a evolução de seus perigos, sendo que ao final do processo fornece como resultado prático o matriciamento de riscos, que é o cruzamento da probabilidade de ocorrência versus o impacto financeiro (BRASILIANO, 2006, p. 51).

O método é subdividido em seis fases:

- 1) Levantamento dos perigos e suas origens
- 2) Diagnóstico
- 3) Análise de Risco
- 4) Matriciamento de Riscos
- 5) Plano de Ação
- 6) Priorização e Critérios de Controle e Avaliação

A fase de identificação dos perigos busca a compreensão das origens das ameaças, como afirma Brasileiro (2006, p. 23): "A compreensão do perigo é imperiosa para a eficácia no tratamento, ou seja, na priorização que a empresa vai dedicar para mitigar aquela situação. Somente após o entendimento do porque da existência de cada perigo, é que poderá surgir medidas eficazes para mitigá-lo".

Nesta fase o teórico apresenta aquela que é uma das principais características do método: a utilização do diagrama de causa e efeito - também conhecido como "espinha de peixe" - como técnica para dissecar o fluxo de cada processo e separar os seus fatores de risco.

A aplicação da ferramenta de Ishikawa é adaptada para inserção no método por Brasileiro(2006, p. 25):

"Na gestão de riscos da segurança fizemos uma adaptação do diagrama de Ishikawa para os fatores de perigo, inserindo: Meios Organizacionais, Recursos Humanos da Segurança, Meios Técnicos Passivos, Meios Técnicos Ativos, Ambiente Interno e Ambiente Externo. Nossa idéia

não é esgotar o assunto, mas sim "arrumar" de forma sistêmica os seis macro fatores que o nosso segmento possui. O diagrama abaixo exemplifica:



Figura 1 – Diagrama de Ishikawa adaptado por Brasileiro (2006, p. 25)

A etapa de diagnóstico faz uso da matriz SWOT para a compilação das variáveis exógenas e endógenas do processo.

O diagnóstico corresponde a uma fotografia e possui duas premissas básicas que devem ser consideradas:

a) o ambiente interno, onde a empresa está inserida, com todas as suas características, tais como, sua filosofia, políticas, perfil de seus recursos humanos, os seus sistemas e processos existentes;

b) o ambiente externo, que pelas características da empresa, operação e mercado, pode proporcionar, simultaneamente, tanto oportunidade como ameaças (BRASILIANO, 2006, p. 33).

A análise das variáveis internas oferece valioso material para o diagnóstico, especialmente pela maior facilidade de obtenção de dados. A empresa é dividida de acordo com o grau de criticidade, em quatro áreas de risco: áreas que causam imediata paralisação da produção ou operação - vinculadas a atividade fim da empresa; áreas que reduzem a produção ou operação - vinculadas a atividade fim da empresa; áreas que não tem efeito imediato sobre a produção e

operação; e áreas que não tem efeito direto na produção e operação.

Aponta, ainda quanto á análise interna, as principais variáveis a serem estudadas: cultura dos funcionários, turno de trabalho dos funcionários, atividade fim da empresa, relação funcionário-empresa, bloqueadores físicos existentes, fluxo de informação, segregação de acesso físico e lógico, tipo de seguro e apólice existente, controles internos existentes, processos críticos existentes, equipamentos existentes nas áreas críticas, perfil da equipe de segurança, perfil dos colaboradores, planos de auto-proteção, planos de contingência e políticas/normas formalizadas de gestão de riscos.

Quanto as variáveis externas, considera as mesmas sem possibilidade de controle imediato por parte da empresa, podendo a organização no máximo influenciar alguns daqueles aspectos em determinadas condições específicas.

A realização do diagnóstico se dá através da realização de entrevistas, verificação de documentos e trabalho de campo.

A montagem da matriz SWOT utiliza ainda um elemento quantitativo, formado pela avaliação dos critérios Magnitude e Importância. De acordo com o método de Brasiliano (2006, p. 37):

a) **Magnitude** significa o tamanho ou grandeza que a variável ou evento possui perante a empresa. Caso aconteça, positivamente ou negativamente, o quanto ela vai influenciar no contexto como um todo. A magnitude é ranqueada, utilizando-se uma pontuação, que varia de -3 a +3, dentro do seguinte parâmetro: +3(alto); +2(médio); +1(baixo), para cada elemento positivo (força ou oportunidade) e -1(baixo); -2(médio); -3(alto) para cada variável negativa (fraqueza e ameaça). No nosso caso podemos ter como parâmetro para poder dar a nota da magnitude na célula da fraqueza e ameaça o número de vezes que as variáveis aparecem no diagrama de causa e efeito. É uma forma mais objetiva de saber a magnitude da variável, pois se uma variável aparece 5 vezes em seis perigos estudados, significa que esta variável é muito "grande" - magnitude.

b) **Importância** significa a prioridade que esta variável deve possuir perante a conjuntura da empresa. É uma nota subjetiva com base na experiência da equipe que está avaliando. Utilizamos também três níveis de pontuação: 3(muito importante); 2(média importância); 1(pouca importância). Neste caso, não há contagem negativa para importância, pois, tanto faz ela ser negativa ou positiva.



Figura 2 – Matriz SWOT método Brasileiro (2006, p. 38)

A fase da análise de riscos tem como principal objetivo a obtenção do GP- Grau de Probabilidade. Segundo Brasileiro (2006, p. 51):

"O Método Brasileiro possui como diferencial a obtenção do Grau de Probabilidade - GP - do perigo. O GP possui dois critérios: o critério dos Fatores de Risco e o Critério de Exposição. O GP está alicerçado em uma fórmula simples, que calcula de forma direta, através da multiplicação dos dois critérios, o nível de possibilidade do perigo e/ou evento vir a acontecer, frente à situação de segurança e sua exposição. O GP pode ser classificado tanto de forma subjetiva como de forma objetiva. Com base nesta classificação e cruzando com o grau de impacto financeiro e/ou operacional, o gestor de riscos monta a matriz de riscos, priorizando desta forma o tratamento dos riscos corporativos."

Em suma, o Grau de Probabilidade, segundo Brasileiro, se dá pela conjugação dos critérios FR - Fator de Riscos e E - Exposição.

O critério Fator de Riscos é dividido no método em seis sub-fatores, que são: Ambiente Interno, Ambiente Externo, Recursos Humanos de Segurança, Meios Organizacionais, Meios Técnicos Ativos e Meios Técnicos Passivos. O valor do Fator de Risco é obtido pela média aritmética simples dos seis sub-fatores.

O critério Exposição indica a frequência com que o perigo costuma manifestar-se na empresa ou em organizações similares. A escala de graduação de Exposição apresentada por Brasiliano indica cinco níveis de frequência: várias vezes ao dia, freqüentemente, ocasionalmente, irregularmente e remotamente possível (BRASILIANO, 2006 p. 54).

Por fim, para a determinação do valor do GP - Grau de Probabilidade é efetuada a multiplicação dos fatores FR (Fator de Riscos) por E (Exposição), consolidando a seguinte fórmula:

$$GP \text{ (GRAU DE PROBABILIDADE)} = FR \text{ (FATOR DE RISCO)} \times E \text{ (EXPOSIÇÃO)}$$

Destarte, a escala de Grau de Probabilidade é assim proposta por Brasiliano:

ESCALA	NÍVEL DA PROBABILIDADE	PROBABILIDADE
1 - 5	Baixa	4 - 20%
5,01 - 10	Média	20,4% - 40%
10,01 - 15	Alta	40,4% - 60%
15,01 - 20	Muito Alta	60,4% - 80%
20,01 - 25	Elevada	80,4% - 100%

Figura 3 – Graus de Probabilidade método Brasiliano (2006, p. 55)

A fase seguinte constitui-se no matriciamento dos riscos, ou seja, a construção de matrizes com a compilação dos dados no sentido de permitir visualizar e identificar as principais ameaças e pontos que demandarão as ações do planejamento.

O método Brasiliano indica a construção de duas matrizes básicas: a matriz de vulnerabilidade e a matriz de suportabilidade.

A matriz de vulnerabilidade define quadrantes estratégicos que confrontam a probabilidades frente ao impacto financeiro, definindo assim os tipos de riscos e qual o tratamento a ser aplicado.

A matriz de suportabilidade utiliza a disposição de seis níveis de probabilidade versus quatro níveis de impacto, e constitui-se em uma alternativa quando a natureza da organização demanda maior espectro referente a análise dos percentuais de probabilidade.

A etapa referente ao Plano de Ação nada mais é do que a utilização da técnica 5W2H utilizando-se de todas as informações reunidas até o momento, para a reunião das ações e iniciativas em um plano específico de gestão do risco.

Na seqüência, a última fase do Método Brasileiro, que é a Priorização e Critérios de Controle e Avaliação, é a instituição das ferramentas de monitoração das ações implementadas. Brasileiro define quatro fases para a realização do controle (2006, p. 112):

- a) Estabelecimento de padrões de desempenho;
- b) Acompanhamento dos resultados;
- c) Comparação do desempenho atual com o padrão;
- d) Tomada de ação corretiva para ajustar o desempenho atual ao padrão desejado.

2.2.1.2 Método Grumbach

O Método Grumbach é outro importante referencial teórico para a Gestão de Riscos o Corporativos, e destaca-se pela ênfase na Análise Prospectiva.

Segundo Raul Grumbach (2010, pág. 5): “em síntese, o Método Grumbach se fundamenta em conceitos de Planejamento Estratégico com Visão de Futuro baseada em Cenários Prospectivos, empregando Simulação Monte Carlo; Análise de Parcerias Estratégicas, levando em

conta princípios da Teoria dos Jogos; e Gestão Estratégica, com base na análise de fatos novos obtidos pela Inteligência Estratégica e no acompanhamento de indicadores”.

A exemplo do que ocorre com as demais teorias que se ocupam da questão do gerenciamento de riscos patrimoniais, o método Grumbach teve suas primeiras formulações a partir de experiências na área militar.

Entretanto, a partir da evolução do método, observa-se que o mesmo é proposto para utilização como ferramenta de planejamento estratégico em um amplo espectro de áreas, conquanto consideremos neste estudo que a função primordial do mesmo a gestão do risco a partir da construção de visões de futuro.

As principais características do método são as seguintes:

- tem o seu emprego facilitado com a utilização dos softwares Puma, Lince e Jaguar, que automatizam os procedimentos previstos em cada uma de suas fases;
- adota o enfoque sistêmico, em que a instituição objeto de um Estudo de Planejamento Estratégico e Cenários Prospectivos é tratada como um sistema aberto, que influencia e é influenciado pelo seu ambiente;
- emprega intensivamente Modelagem Matemática e ferramentas de Pesquisa Operacional;
- gera os Cenários Prospectivos por Simulação Monte Carlo, utilizando variáveis binárias para modelar as Questões Estratégicas, procedimento que oferece os seguintes benefícios:::
- construção de um número finito de Cenários;
- análise conjunta de diversas variáveis;
- análise de interdependência entre as variáveis; e
- acompanhamento da dinâmica dos cenários.
- emprega princípios da Teoria dos Jogos para modelar a forma de agir dos atores (pessoas, empresas e governos).
- sua estrutura contempla quatro elementos básicos:
 - Decisor Estratégico – geralmente é o “nº 1” da instituição (Titular, Diretor, Presidente, “CEO”, Chefe, Comandante), ou quem suas vezes fizer, que determina a realização do estudo;
 - Grupo de Controle (GC) – pessoal orgânico da instituição, com a responsabilidade de condução de todo o processo;
 - Comitê de Planejamento (CP) - pessoal orgânico da instituição, representando todos os seus setores, com a responsabilidade de apoiar o GC; e
 - Peritos – pessoas de notório saber, normalmente externas à instituição, que, convidadas pelo Decisor Estratégico, respondem a sucessivas consultas formuladas pelo Grupo de Controle. (GRUMBACH, 2010, p. 8).

O método utiliza o apoio de três aplicações de software - denominados *Puma*, *Lince* e *Jaguar* - para a compilação e tratamento dos dados, bem como processamento e geração dos eventos e suas probabilidades.

Resumidamente, segundo a descrição do método:

- O Puma permite o cadastramento dos Dados Fundamentais (Identificação do Sistema), dos dados referentes ao Diagnóstico Estratégico, das Medidas da Visão de Presente e da Visão de Futuro e, finalmente, a Consolidação de um Plano Estratégico;
- O Lince assegura que, em um primeiro momento, se agreguem Medidas de Parcerias Estratégicas e de Gestão de Futuro, e, com o surgimento de novos fatos, a revisão das Medidas de Futuro, fruto de uma interpretação da Dinâmica dos Cenários; e
- O Jaguar foi desenvolvido com a finalidade de viabilizar a colocação em prática do Plano Estratégico, facilitando a priorização e o ordenamento das Iniciativas Estratégicas e permitindo o monitoramento dos indicadores. (GRUMBACH, 2010. p.12).

Uma das principais funções do método é a geração de cenários e suas probabilidades, através de rigoroso processo de definições de eventos e consulta a peritos. A prospecção de cenários constitui matéria prima de extrema valia para o gerenciamento do risco, visto que possibilitar antecipar a definição de medidas preventivas e rotinas para situações de contingência e reação a incidentes.

Cenários	Prob.(%)	1-Reduções	2-Aument	3-Aument	5-Greves	6-Epidemia	7-Aument	8-Aument	9-Flexibil	10-Aument	12-Aument
Cenário 1	5,0826667	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 2	3,8686667	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 3	3,7073333	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 4	2,9660000	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 5	2,2886667	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 6	2,1066667	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 7	2,0393333	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 8	1,9353333	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 9	1,7790000	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 10	1,5300000	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 11	1,3860000	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre
Cenário 12	1,3833333	Ocorre	Não	Ocorre	Não	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 13	1,1666667	Ocorre	Não	Ocorre	Não	Não	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 14	1,1446667	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre
Cenário 15	1,1233333	Não	Não	Ocorre	Não	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 16	1,1180000	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 17	1,0646667	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre
Cenário 18	1,0113333	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 19	0,9766667	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 20	0,9680000	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 21	0,9446667	Ocorre	Não	Não	Ocorre	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 22	0,8913333	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 23	0,8480000	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 24	0,8380000	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Não	Não	Ocorre	Não	Ocorre
Cenário 25	0,8346667	Não	Não	Ocorre	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário 26	0,8300000	Ocorre	Não	Não	Ocorre	Não	Ocorre	Não	Ocorre	Ocorre	Ocorre

Figura 4 – Tela Software PUMA Geração de Cenários (GRUMBACH, 2010, p. 49)

Na sequência, o método – através do software Puma – oferece uma tela de interpretação de cenários, compilando as informações referentes a probabilidade dos eventos, criticidade e impacto.

Evento	+ Prov.	Ideal	Tend.	Am./Op.	Grupo	Fora/Dent	Pert.	Motr.	Prob.	Roteiro	Consequências
1 - INTEGRAÇÃO MERCOSUL X UNIÃO	0	0	N		III	F	7,33	12	78,00 %	8	
2 - IMPLEMENTAÇÃO DO ACORDO NU	0	0	N		III	F	4,67	4	74,74 %	10	
3 - INTEGRAÇÃO DO BRASIL À ALCA	0	N	O		I	F	7,25	9	60,30 %	4	
5 - MANUTENÇÃO DE ALTAS TAXAS D	0	N	O		I	F	7,58	1	70,15 %	5	
6 - INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS À	0	0	N		III	F	8,42	15	94,71 %	6	
7 - INTERLIGAÇÃO DO SISTEMA NACIO	0	0	N		III	F	6,25	3	83,57 %	9	
8 - INCLUSÃO DIGITAL DA POPULAÇÃO	0	0	N		III	F	7,92	8	83,64 %	7	
10 - INCREMENTO DE NOVAS TECNOLOGI	0	0	O		IV	F	8,5	10	98,76 %	2	
11 - AUMENTO DA ADOÇÃO DO SOFTWARE	0	N	O		I	F	8,33	7	94,15 %	1	
12 - PADRÃO DE PROGRAMAS PARA C	0	N	N		II	F	7,75	5	89,55 %	3	

Figura 5 – Tela Software PUMA Interpretação de Cenários (GRUMBACH, 2010, p. 55)

O futuro nos reserva surpresas e transformações, para as quais na maioria das vezes não podemos prever a sua forma e características. Henry Ford afirmou que se perguntasse a seus clientes o que eles queriam antes do advento do automóvel, teriam respondido que era um cavalo mais rápido (KAHNEY, 2008, p. 62).

Uma das grandes vantagens apresentadas pelo método Grumbach é, durante o processo de prospecção de cenários, permitir a detecção de riscos desconhecidos no presente, em geral decorrentes da evolução tecnológica, ou seja, riscos futuros de elementos que hoje são inexistentes – tais como os riscos advindos da Internet, de improvável consideração se considerarmos um presente de trinta anos atrás.

Conseqüência da orientação voltada ao Planejamento Estratégico como um todo, o método apresenta uma série de recursos para implementação de processos não afeitos especificamente a gestão de riscos – definição de missão, valores, objetivos estratégicos, etc...

Destarte, o método grumbach diferencia-se do método brasileiro, tanto pela análise

baseada na prospecção de cenários futuros quanto pela proposição de uma metodologia muito mais ampla – capaz de atender a totalidade das demandas do processo de planejamento estratégico da organização.

Entretanto, as diferenças apresentadas entre os métodos não tornam excludente a aplicação dos mesmos, visto que o processo descrito pela ISO 31000 permite a utilização de elementos de ambos os métodos em cada etapa ou fase da metodologia normativa.

2.2.1.3 Norma ISO 31000

A existência de material teórico escasso e disperso dentre os estudos realizados quanto à gestão de riscos incitou o projeto de realização de uma norma internacional para a gestão de riscos, que culminou com a publicação da ISO 31000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.

A condução do processo de realização da norma se deu através da colaboração de grupos (*Technical Management Board on Risk Management*) em 35 países – constituídos por participantes de diversas áreas, visando trazer experiência multidisciplinar ao conjunto.

A instrução foi influenciada ainda por uma série de outras normas e melhores práticas correlatas, dentre as quais cabe citar: ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001, Requisitos SA 8000, ISO 27000 e Requisitos COSO e COBIT (Brasiliano, 2009, p. 43).

A evolução da construção da norma pode ser observada no diagrama a seguir, adaptado de Brasiliano (2009, p.44):

ISO 31000



Cronograma



Figura 6 – Evolução da ISO 31000

A proposição essencial da norma é apresentada especialmente pelo estabelecimento de princípios, estrutura e processo, sendo que o cerne fundamental concentra-se no framework do processo de gestão de riscos. Os fundamentos da ISO 31000 podem ser observados no seguinte esquema:

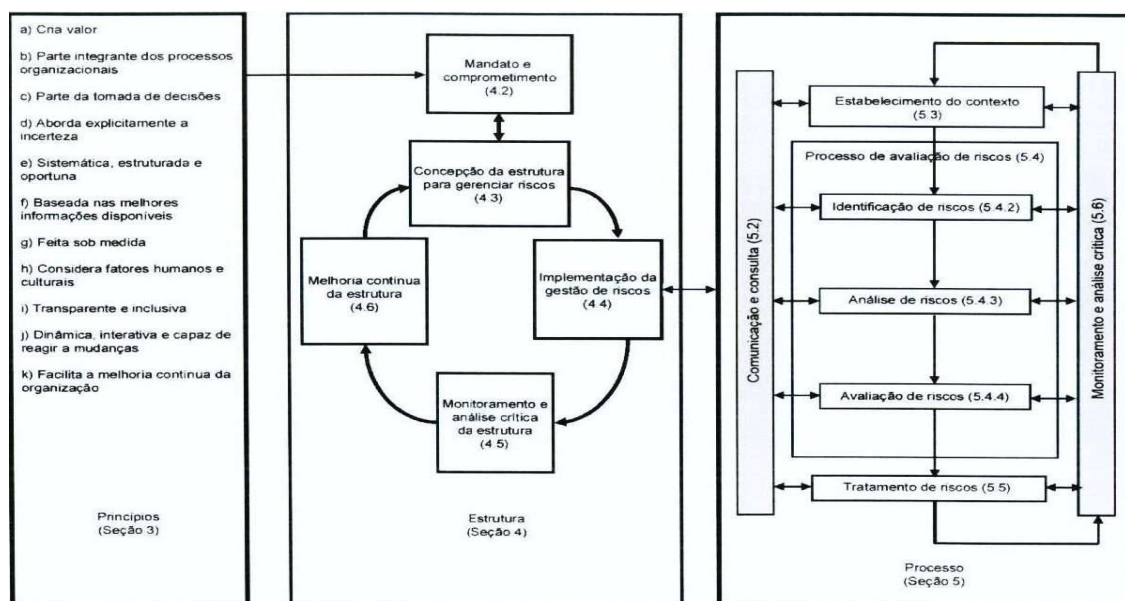


Figura 7 – Relacionamentos entre princípios, estrutura e processos da Gestão de Riscos (ISO 31000, 2009, p. vii)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO

Devido à natureza recente da questão, onde é escassa a base histórica de dados, e devido à própria natureza da proposição, em que – ao contrário dos modelos aplicados ao mercado de capitais – a conversibilidade dos dados analisados ao critério puramente matemático é inviável, o método utilizado foi o estudo de caso, através de pesquisa exploratória, utilizando abordagem qualitativa.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Historicamente, observa-se extremo cuidado na veiculação de dados relativos a exposição de risco, obviamente em função do temor que as organizações tem em que tal publicidade constitua na verdade exposição dos seus pontos de vulnerabilidade.

Destarte, o grau de sigilo é ainda extremado quando envolve o risco patrimonial. Assim, a coleta de dados externos se deu através de consultas a fontes públicas, tais como empresas especializadas em gestão do risco, notícias veiculadas na imprensa, estatísticas dos órgãos oficiais e dados de outras entidades.

Como principais elementos das bases de dados, foram utilizadas as informações de ocorrências contra instituições financeiras oriundas do site do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e região – constantes do anexo “A” deste estudo, e os estudos técnicos sobre incidentes de segurança contra instituições financeiras da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul, exposto no anexo “B” deste trabalho.

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A unidade de análise consistiu no conjunto de agências do segmento varejo do Banco do Brasil no estado do Rio Grande do Sul. A partir da definição deste escopo, a equipe de profissionais selecionada como foco do estudo foi formada por dez funcionários que constituem o quadro (um gerente e nove analistas) da Regional de Segurança Porto Alegre (RS), órgão do Banco do Brasil subordinado a Diretoria Gestão da Segurança e responsável pela gestão do risco patrimonial no Banco da Brasil na jurisdição do Estado do Rio Grande do Sul.

A proposta da pesquisa deste estudo foi a constituição de um grupo de três consultores – integrantes da equipe da Regional de Segurança – que efetuaram simulações utilizando as ferramentas e métodos anteriormente referenciados, em uma análise de gestão de riscos, utilizando o restante da equipe como base de consulta no processo.

Este trabalho analisou os incidentes de risco patrimonial em agências do Banco do Brasil no biênio 2009-2010, percorrendo os dados em processo similar a técnica de *walkthrough*¹, comumente utilizada na área de auditoria e tecnologia da informação, verificando a conformidade com as premissas da norma ISO 31000, bem como em relação aos indicativos obtidos nas fontes públicas externas.

As conclusões foram obtidas pela realização de entrevistas não estruturadas junto aos consultores – realizadas tendo as questões de roteiro relacionadas no anexo “C” deste trabalho como guia, a partir de suas percepções quanto a efetividade, qualidade e relevância para o segmento das instituições financeiras, das ferramentas utilizadas e sua adequação para compor modelo de gerenciamento do risco patrimonial alinhado a ISO 31000.

O propósito se constituiu no aproveitamento do conhecimento dos profissionais e convergência das informações, bem como, por outro lado, do cotejo de resultados em relação à simulação resultante de cada um dos instrumentos utilizados.

¹ Os testes de percurso (*walkthrough*) são efetuados através do exame de todas as fases e sobre uma amostra limitada de transações, sendo utilizados freqüentemente para subsidiar a análise dos sistemas de gestão e controle.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Desta forma, a análise das opiniões do grupo de consultoria foi a base para a indicação das ferramentas a serem sugeridas como adequadas a compor o resumo de gestão do risco patrimonial alinhado com a ISO 31000.

Uma vez que cada um dos integrantes do grupo de consulta percorreu os métodos propostos efetuando a simulação de eventos e retrocedendo a análise dos fatos – em especial aqueles relacionados a incidentes de segurança em instituições financeiras, foram feitas referências às etapas relacionadas ao quadro de referência da ISO 31000, e comparadas as opiniões de cada analista, extraíndo-se as escolhas que se evidenciarem como preponderantes, indicando os aspectos que basearam a criação do resumo proposto.

Após a definição do modelo pela comparação das análises, foi efetuada a comparação entre as simulações e os resultados históricos disponíveis, com vistas a demonstrar a consistência do resumo definido e validar a sua proposição como referencial a ser utilizado.

4 ANÁLISE DE MÉTODOS E FERRAMENTAS

4.1 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

O risco é uma condição inevitável em qualquer empreendimento, seja no campo profissional ou pessoal. A avaliação das variáveis que compõe o cenário de riscos é uma atividade inerente a própria natureza humana, conduzida empiricamente em nosso cotidiano, sendo que deve ser percebida prioritariamente em seu aspecto de força motriz da motivação para nossas realizações. Em nível corporativo, especialmente nas instituições financeiras, a adoção de métodos e ferramentas específicas se constitui em, além de fator crítico para a organização, oportunidade para a inovação e constituição de diferencial competitivo.

Bernard de Nonancourt tinha dezoito anos quando partiu para a guerra, inspirado por Charles de Gaulle. Ao longo dos quatro anos seguintes, porém, seu entusiasmo juvenil seria temperado pelas realidades cruéis que enfrentou na Resistência.

Quando a guerra terminou, Bernard se viu diante de um desafio completamente diferente: ressucitar a casa de champagne moribunda que sua mãe comprara. Em 1945, a Laurent-Perrier foi classificada na rabeira de uma lista das cem principais casas de champagne – ficou no 98º lugar.

Hoje, sob a direção de Bernard, está entre as dez melhores, com trezentos e sessenta empregados e uma produção anual de quase 11 milhões de garrafas. Bernard atribui seu sucesso diretamente ao que aprendeu na resistência: “o conhecimento de organização e de como fazer uma equipe trabalhar junta”.

Houve mais uma coisa que aprendeu também. “Mantenha um amor aos riscos”, ele diz. “Não fique satisfeito demais consigo mesmo.”(KLADSTRUP; KLADSTRUP, 2002, p. 223).

A norma IEC 31010 é uma norma de apoio à ISO 31000 e apresenta orientações para a seleção e aplicação de ferramentas voltadas especificamente para o processo de avaliação de riscos. O processo de avaliação de riscos – referência 5.4 do quadro de referências da ISO 31000 – é composto por três sub-processos: identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.

A metodologia analisada pelo grupo de consultores, quanto ao processo de avaliação de riscos, é o Método Brasileiro. Sendo assim, o foco das entrevistas se voltou para o entendimento dos consultores quando a validação do método Brasileiro dentro do âmbito definido por ambas as normas, e ainda da referência ou citação dos entrevistados quanto a outros instrumentos

existentes para condução do processo e sua adequação à realidade das instituições do sistema financeiro.

Nas palavras do autor do método (BRASILIANO, 2010, p. 25):

Agora temos uma norma internacional, reconhecida mundialmente, por consenso, onde se padronizou a nomenclatura. Já a ISO 31000, fornece o framework, os passos para se estar executando uma gestão de risco, ou seja, um processo igual o PDCA, de gestão, onde se fecha o ciclo fazendo um processo retroalimentativo. Essa é a grande sacada da 31000. Ela cita quais são os passos e ela te obriga a utilizar ferramentas. Quais ferramentas se irá utilizar, é critério da empresa. Para orientar na escolha dessas ferramentas foi lançada a 31010, que dispõe as ferramentas que poderão ser utilizadas ou que a ISO recomenda, ou que o mundo colocou como “melhores práticas”, é o que contém a 31010. Então ela usa o framework da 31000 e usa técnicas específicas de análise de risco, para cada uma dessas que estão lá colocadas, a norma explica a melhor aplicabilidade de cada uma. Então, por exemplo, para se fazer uma identificação de risco, você pode utilizar Brainstorming, um questionário via delphi. Quem vai escolher a melhor ferramenta será o consultor, o técnico da empresa. Outro exemplo, quanto à escolha do método, quantitativo ou qualitativo, a 31010 não impõe um ou outro. É a empresa que deve escolher. O que ela diz é quais ferramentas estão disponíveis para cada método, dando dicas de quais a empresa pode utilizar.

O primeiro entrevistado trabalha mais especificamente na análise e condução dos processos de segurança patrimonial referente às bases locais de guarda de valores do Banco do Brasil, usualmente conhecidas como tesourarias regionais. As referidas dependências são locais destinados a armazenar maiores montantes de numerário e outros valores (tais como formulários base de cheques) e coordenar o fluxo e distribuição daqueles para a rede de agências. As bases de valores se situam em cidades de localização geográfica estratégica, tornando-se polos regionais de guarda e administração do suprimento e recolhimento de dinheiro em espécie, que é efetuado por empresas de transporte de valores contratadas. Assim, o mesmo discorreu suas impressões quanto ao roteiro de entrevistas dedicando maior foco aos aspectos de segurança inerentes a esta classe de ambiente.

Em se considerando o histórico de ataques a dependências do tipo, o entrevistado observou que no Estado do Rio Grande do Sul não houve ataques realizados com sucesso nos anos de 2009 e 2010. Entretanto, ponderou que tais bases possuem, via de regra, esquemas diferenciados de acesso e segurança das instalações, o que de certa forma inibe as tentativas de assaltos e arrombamentos. Por outro lado, os valores em jogo dentro de tais complexos são de monta muito superior àqueles existentes em agências bancárias, decorrendo de tal fato que o

impacto de uma ação exitosa contra uma base de valores resultaria em enorme prejuízo patrimonial e acarretaria uma série de outros danos quanto à imagem, confiança e solidez das instituições.

O consultor citou, como exemplo, o assalto ocorrido contra a base de valores da empresa Proforte, em abril de 2006. A investida – segundo informações veiculadas na imprensa e correntes dentre os profissionais da área de segurança – teria resultado em perdas patrimoniais da ordem de R\$ 7.000.000,00 (sete milhões de reais) em dinheiro, além dos danos causados às instalações. A ação resultou ainda na morte de um capitão da Brigada Militar do Rio Grande do Sul, feridos e provocou verdadeira comoção pública na cidade, onde sucederam por anos manifestações negativas referentes a presença daquela empresa na localidade – a qual teria sido atribuída boa parcela de culpa na tragédia, pela ineficiência dos seus mecanismos de prevenção quanto à segurança patrimonial. No ataque, os meliantes arremessaram um caminhão contra a parede da transportadora de valores, cujo tombamento permitiu acesso imediato aos valores ali depositados – as condições de segurança física e inexistência de barreiras de impedimento de aproximação foram consideradas críticas para o sucesso da investida.

Outro exemplo citado foi a tentativa de arrombamento às caixas forte centrais do Banrisul e da Caixa Econômica Federal, ambas localizadas no centro de Porto Alegre, ainda em 2006. A ação foi obstada devido a investigação da Polícia Federal que prendeu a quadrilha em flagrante, no momento em que a construção de um túnel já se aproximava das instalações do Banrisul. Os relatos indicavam a inoperância dos sensores sísmicos do cofre daquela instituição, constatando-se novamente a possibilidade de êxito em decorrência de falhas na prevenção de riscos.

O entrevistado acredita que a principal referência a este tipo de risco remonta ao ataque efetuado contra Banco Central em Fortaleza, em 2005. O valor subtraído ultrapassaria os R\$ 160.000.000,00 (cento e sessenta milhões de reais), o prestígio da instituição sofreu profundo dano de imagem e uma série de problemas no que se refere ao esquema de segurança foram tornados públicos.

Neste sentido, o entrevistado considerou adequado o método proposto por Brasiliano, tomando por base as premissas da ISO 31000 e as especificidades que tornam as bases de valores ambientes absolutamente críticos quanto à exposição ao risco patrimonial.

O consultor apresentou os seguintes passos do método:

Analisar inicialmente o subprocesso de identificação de riscos. Começar a partir de uma medida que parece simples e óbvia – a realização de um brainstorming – mas que em muitas vezes o que se observa na prática é que as empresas, e até mesmo as instituições financeiras, iniciam tal etapa partindo de modelos pré-definidos os quais, muitas vezes, estão desatualizados ou foram concebidos por profissionais e áreas não relacionadas à área de segurança. Na sequência, utilizar uma ferramenta administrativa com origem nos estudos da área de qualidade – o diagrama de Ishikawa – que permite explorar os mais diversos aspectos que envolvem a questão da segurança, e reunir os mesmos aspectos dentro um esquema unificado. Esses procedimentos atendem às diretrizes da norma, que recomenda a listagem de todos os tipos de riscos, estando eles sob controle da empresa ou não; no método existe sempre uma etapa para preenchimento referente ao ambiente externo.

O passo seguinte é a identificação de áreas de impacto e causas e consequências potenciais dos eventos. Embora muitas vezes pareça novamente óbvio que os bancos realizem tal tipo de previsão, na prática parece que mesmo instituições de referência no cenário financeiro tem negligenciado os potenciais impactos dos incidentes de segurança e historicamente não priorizam os investimentos em prevenção – o entrevistado entende, porém, que nos últimos anos tal situação vem evoluindo. Os exemplos anteriormente apresentados e considerando especificamente os ambientes de bases de valores, evidenciam que não houve a devida identificação dos riscos – as possibilidades de intrusão pelo subsolo foram ignoradas – e muito menos ainda a avaliação dos possíveis impactos, suas causas e consequências, visto que as medidas que poderiam ter evitado os incidentes teriam baixo custo se comparadas ao potencial do prejuízo patrimonial e demais possibilidades de dano – em alguns casos, as mesmas se resumiriam à revisão e manutenção periódica dos equipamentos de segurança.

Quanto ao sub-processo análise de riscos, esse primeiro entrevistado afirmou que o processo apresentado por Brasileiro, em seu todo, atenderia às premissas da norma e seria efetivo como instrumento de análise de riscos para as instituições financeiras. Faz uma ressalva, entretanto, quanto a necessidade de maior flexibilização da aplicação do método conforme o perfil da unidade a ser analisada. A sua preocupação reside especificamente no modelo matemático proposto, o qual, segundo seu entendimento, tem aplicabilidade para a construção de uma matriz constituída pela rede de agências bancárias, mas fica prejudicado quando aplicado aos ambientes de bases de valores, devido ao peso da quantidade de ocorrências no cálculo das probabilidades – visto que numericamente tais investidas tem pouca frequência, o que resultaria em alteração significativa no cálculo.

Em termos conceituais, o entrevistado informou que o método estaria adequado à norma, uma vez que o método gera um grau de probabilidade, considerando os eventos ocorridos a partir de uma modelagem de resultados; define também um nível de impacto, a partir da perda esperada e dos níveis de criticidade; e compila os resultados em uma matriz de vulnerabilidades, instrumento que serve de base para o sub-processo seguinte da ISO 31000 que é a avaliação de riscos.

O processo de avaliação de riscos utilizado método, no entendimento do entrevistado, também é adequado e de recomendável aplicabilidade para as instituições financeiras. A matriz de vulnerabilidades é ressaltada em particular pelo entrevistado quanto ao aspecto impacto. Em se revisitando os eventos de ataques a bases de valores, cita que os mesmos tem impacto catastrófico para as instituições financeiras. Assim, estão evidenciados na matriz como vulnerabilidades que necessariamente requerem um tratamento do administrador – essa característica do método é considerada fundamental pelo entrevistado. Em suas palavras, evitaria que as instituições fossem surpreendidas por um incidente de segurança; essa “surpresa” evidenciaria, primeiro, que a razão do evento ter ocorrido é a falta de prevenção e preparo, denotando um processo falho ou mesmo inexistente quanto a segurança patrimonial, expondo a instituição a um dano de imagem e confiabilidade de graves proporções; e segundo, que foi falha ou inexistente a avaliação de riscos, visto que não indicou a premente necessidade do tratamento daquela vulnerabilidade. O entrevistado citou os casos de ataques a cofres de aluguel de

instituições financeiras ocorridos no ano de 2011 no Banco Província na Argentina e no Banco Itaú em São Paulo, onde meliantes subtraíram os pertences depositados em centenas de cofres de aluguel sob guarda daquelas instituições, em que a descrição das investidas indica que não houve uma correta avaliação dos riscos e do impacto daquelas ações, cuja repercussão negativa trouxe prejuízos extensos à imagem dos bancos envolvidos e aos clientes que tinham seus valores lá depositados.

Repassando as questões apresentadas neste estudo com o foco de análise na rede de agências do segmento varejo, o entrevistado analisou as ocorrências constantes do levantamento do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, referentes aos incidentes de segurança ocorridos em dependências do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul nos anos de 2009 e 2010. A partir de tais dados, e com base da sua experiência profissional diária da lide com a prevenção e atendimentos dos referidos incidentes, teceu as seguintes considerações:

- em realizando um procedimento para a identificação de riscos, é muito provável que houvesse a identificação do risco de ataques mediante a utilização de explosivos, que se iniciaram em 2010 e sobre os quais não existia histórico recente no Estado do Rio Grande do Sul. Em se continuando o processo através do método, embora sem registro de frequência na apuração da probabilidade, por certo restaria a matriz de vulnerabilidades apontando necessidade de tratamento do risco em decorrência de seu impacto. Essa é novamente a questão apontada nos exemplos anteriores, e na qual as instituições financeiras geralmente parecem pecar pelo não tratamento deste tipo de perigo, sendo surpreendidas quando das ocorrências;

- o projeto realizado pela área de segurança do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul direcionado especificamente para a prevenção do risco de assaltos, em se considerando os números de 2009 e 2010, ratificam a importância do processo de avaliação de riscos previsto na ISO 31000; em se percorrendo o tratamento do citado trabalho pelo caminho proposto pelo Método Brasileiro: brainstorming (riscos oriundos de falhas de procedimentos de funcionários, empresa de vigilância, inoperância de meios técnicos ativos como o sistema de alarme, inadequação de meios técnicos passivos como a inexistência de barreiras físicas nas agências, diagrama de Ishikawa (elencando também os fatores externos) – importância da integração com os órgãos de segurança pública, determinação das agências com maior grau de probabilidade e impacto e compilação dos dados para tratamento das maiores vulnerabilidades. O projeto foi

realizado porém sem a aplicação do método, cuja utilização seria de efetivo resultado quanto a tempo, operacionalização e abrangência dos resultados.

O segundo entrevistado trabalha com a rede de agências do segmento varejo, com ênfase na geração e análise estatística dos eventos, e realizando todas as demais tarefas inerentes à área de segurança, análise e atendimento de ocorrências, disseminação da cultura de segurança, consultoria e demais estudos relacionados.

O consultor entende que o método avaliado, no que concerne a avaliação de impacto, proveria importante visão anterior quanto à consideração dos graus de risco e dos indicativos de tratamento de vulnerabilidades no que se refere aos ataques mediante a utilização de explosivos.

O consultor descreve suas impressões a partir de análise similar a técnica de walkthrough que realizou utilizando as estatísticas do sindicato dos bancários, a ISO 31000 e o método Brasileiro.

Segundo esse entrevistado, o método utiliza quatro subcritérios de avaliação de impacto: imagem, financeiro, legislação e operacional. Em sequência, apresenta uma escala de cinco notas para classificação de impacto: superior, alto, médio, pouco importante e irrelevante. Após, sugere como metodologia de cálculo a média ponderada de cada um dos subcritérios, atribuindo peso 4 para imagem, peso 3 para financeiro e peso 2 para legislação e operacional. Bem, a partir do resultado da média ponderada são classificados os eventos dentro de uma tabela com quatro níveis de criticidade: catastrófico, crítico, marginal e desprezível.

A consecução de uma série de ocorrências de ataques utilizando artefatos explosivos em instituições financeiras no Estado do Rio Grande do Sul nos anos de 2009 e 2010 destacou um tipo de risco até então pouco significativo na jurisdição. Assim, quanto ao evento possibilidade de ataques mediante a utilização de explosivos, em se regredindo aos dados disponíveis em 2008, e percorrendo o processo sugerido pelo método, poderíamos, em hipótese, chegar aos seguintes resultados (tabelas transcritas das anotações do entrevistado):

Subcritério	Nota de Impacto
Imagem	4 (Alto)
Financeiro	5 (Superior)
Legislação	3 (Médio)
Operacional	5 (Superior)

Tabela 1 – Avaliação de Impacto Método Brasileiro

Assim, o entrevistado justifica os conceitos aplicados ao impacto do evento:

Subcritério Imagem (Nota 4 – Alto): os ataques a banco com a utilização de artefatos explosivos provocam verdadeira consternação pública nas comunidades onde as agências estão instaladas. Tal tipo de ofensiva pode provocar verdadeiras tragédias – as agências bancárias estão localizadas nas áreas centrais das cidades, em muitas vezes nos pavimentos térreos de prédios residenciais onde é iminente o risco de desabamento e morte dos residentes do prédio. A associação das ocorrências à imagem do banco é um grave risco quanto a imagem da instituição – recentemente, associações comerciais do interior de São Paulo tem desaconselhado seus associados a manterem terminais bancários nos seus estabelecimentos em razão dos ataques realizados mediante a utilização de explosivos.

Subcritério Financeiro (Nota 5 – Superior): as investidas realizadas com a utilização de artefatos explosivos, quando efetivas na subtração dos valores em guarda da agência, resultam quase sempre na exaustão da totalidade do numerário ali depositado; ainda que não se consiga abrir o cofre, a destruição das instalações, mobiliário e especialmente equipamentos resultam em grave prejuízo para as instituições financeiras.

Subcritério Legislação (Nota 3 – Médio): embora seja improvável a responsabilização dos bancos nesse tipo de ação, existe a possibilidade de que o apelo resultante da ocorrência repetida de ações mediante a utilização de explosivos dispare o aproveitamento da sensibilidade da opinião pública no sentido de que sejam apresentados projetos de lei, portarias e outros normativos demandando do setor bancário a adoção de providências – as quais historicamente resultam em medidas inócuas e populistas – que demandam sobremaneira a organização, especialmente quando relacionada ao Banco do Brasil, que é uma entidade com maioria de ações

do Governo Federal e tem extensa capilaridade da sua rede – assim, por ser “do Governo” tem que dar o exemplo no cumprimento da lei (e é sempre mais “vigiado” do que os outros bancos) e os custos e dificuldades logísticas da implantação das referidas medidas adquirem o tamanho da rede do BB no País, em suas mais de cinco mil agências em todas as regiões do Brasil (entre os quais se incluem as mais remotas localidades). Restam ainda as possibilidades de acionamento judicial de residentes e comerciantes da vizinhança que tenham sido afetados de alguma maneira pelas ações e venham a direcionar suas ações de ressarcimento contra o Banco – esquecendo que o criminoso é aquele que veio assaltar a agência bancária, que no caso também é vítima da ação.

Subcritério Operacional (Nota 5 – Superior): O impacto das investidas contra agências bancárias mediante a utilização de artefatos explosivos é devastador no que se refere à continuidade das suas operações. Os danos geralmente atingem à totalidade das instalações físicas e, por consequência, nos equipamentos e circuitos de comunicação. Quanto às instalações prediais, após a ocorrência dos sinistros é demandado um período de inoperância para avaliação do ocorrido pela seguradora, análises de engenharia civil quanto ao impacto estrutural nas edificações, danos ocorridos a terceiros em imóveis limítrofes, e as próprias intervenções necessárias para que a agência volte a funcionar – além das obras civis de recuperação do prédio, aquisição de equipamentos, terminais de auto-atendimento, cofre, mobiliário, reestabelecimento dos circuitos de comunicação e outras providências.

Deve ser considerado ainda o aspecto psicológico dos funcionários, que embora não presentes dentro das agências no momento da ação, defrontam-se com a destruição dos seus espaço de trabalho e o assédio constante da imprensa e demais pessoas da comunidade nos dias seguintes ao ocorrido – o consultor relata que em sua experiência pessoal por vezes se deparou com colegas em lágrimas ao observar o resultado da destruição das investidas, mesmo não estando presentes no momento da ação.

Assim, o resultado da análise de impacto segundo a aplicação da fórmula do método Brasileiro seria o seguinte:

$$\text{IMPACTO} = \frac{\text{IMAGEM}(4 \times 4) + \text{FINANCEIRO}(5 \times 3) + \text{LEGISLAÇÃO}(3 \times 2) + \text{OPERACIONAL}(5 \times 2)}{11}$$

11

$$\text{IMPACTO} = \frac{16 + 15 + 6 + 10}{11} = \frac{47}{11} = 4,27$$

Em se confrontando a tabela de criticidade do método:

Nível de Criticidade	De	Até
Catastrófico	4,00	5,00
Crítico	3,00	3,99
Marginal	2,00	2,99
Desprezível	1,00	1,99

Tabela 2 – Nível de Criticidade Método Brasileiro

O índice do nível de criticidade em 4,27 indica a faixa máxima de impacto, entre 4 e 5, classificada como de impacto catastrófico. Assim, na montagem final da matriz de vulnerabilidades, o risco referente às investidas contra agências bancárias mediante a utilização de artefatos explosivos indicaria a necessidade premente de tratamento deste risco.

Novamente, em se regredindo ao planejamento de segurança dos bancos, no Estado do Rio Grande do Sul, ao final do ano de 2008, não existia uma medida específica visando antecipar a ocorrência deste tipo de evento. O entrevistado informou que através de sua atividade e círculo de relacionamento profissional com os profissionais das áreas de segurança de outras instituições financeiras e organizações do setor privado, e também junto aos profissionais de segurança dos órgãos de segurança pública, é possível afirmar que a ocorrência daquela série de eventos surpreendeu a todos – na época, não tendo conhecimento de nenhum trabalho das áreas de inteligência que fizesse referência aos ataques a agências bancárias mediante a utilização de artefatos explosivos na jurisdição do Estado do Rio Grande do Sul. Tal fato denotaria a importância da existência de um modelo, métodos e processos estruturados para a análise de riscos patrimoniais, muito especialmente dentre as instituições financeiras, as quais mantêm a

guarda dos principais montantes de valores em espécie na nossa economia. Essa lacuna, no entendimento do consultor, é espaço que pode ser ocupado adequadamente pela utilização de métodos estruturados de gestão de riscos considerando as particularidades das instituições financeiras e as diretrizes constantes da norma ISO 31000.

Reverendo suas anotações e apresentando pontos que considerou relevante em sua análise, o entrevistado relatou ainda outro aspecto que considera um passivo “sem fundo” das instituições financeiras, e cuja percepção foi obviamente impactada pelo fato ocorrido na agência do Banco Itaú, em São Paulo, antes descrita: a administração de cofres de aluguel.

Relatou que o negócio de cofres de aluguel é responsável por uma parcela pouco significativa das receitas das instituições financeiras. Entretanto, três aspectos são relevantes para a manutenção de tal serviço: primeiro, embora o resultado seja pequeno em relação a totalidade do resultado do banco, é uma atividade superavitária e rende lucros – e abrir mão de lucros está longe de se constituir em uma diretriz de instituições financeiras; segundo, o histórico de ocorrências com tal serviço – até porque o mesmo é oferecido em raras unidades bancárias no País – é quase nulo; terceiro, existe uma resistência quanto ao dano de imagem – ou seja, assumir de que o banco não tem condições de segurança para garantir aquele patrimônio – e por extensão significaria para os clientes que a empresa não tem condições de segurança de garantir seu próprio patrimônio.

Com relação ao uso do método de cálculo de probabilidades de ocorrência, o entrevistado realizou uma simulação acerca das ocorrências de arrombamento de terminais de auto-atendimento. Utilizando os dados do Sindicato dos Bancários, reuniu as ocorrências de todos os bancos – disse que nesse caso o risco deve ser avaliado em se considerando todas as ocorrências, em razão do extenso parque de terminais que o Banco do Brasil possui espalhado em todo o Estado. Assim, segundo o entrevistado, não existe como delimitar uma área de menor exposição em que a frequência de incidentes possa ser desconsiderada, justificando a utilização da amostra com a inclusão dos eventos de tentativas e arrombamento de terminais também de outras instituições financeiras na jurisdição.

Assim, o consultor projetou, novamente repassando e percorrendo os dados com a medida de risco utilizando o Coeficiente de Variação (razão entre o desvio-padrão e a média de ocorrência dos eventos)– freqüentemente utilizado para análise de risco quantitativa:

Arrombamento de Terminais Bancários(RS)–Ocorrências efetivas/tentativas 2009		
Ano	Mês	Quantidade
2009	Janeiro	0
2009	Fevereiro	1
2009	Março	0
2009	Abril	0
2009	Maiο	0
2009	Junho	1
2009	Julho	0
2009	Agosto	0
2009	Setembro	0
2009	Outubro	0
2009	Novembro	0
2009	Dezembro	0
2009	Total ocorrências 2009	2
Arrombamento de Terminais Bancários(RS)-Ocorrências efetivas e tentativas 2010		
2010	Janeiro	1
2010	Fevereiro	1
2010	Março	1
2010	Abril	9
2010	Maiο	1
2010	Junho	4
2010	Julho	0
2010	Agosto	0
2010	Setembro	0
2010	Outubro	0
2010	Novembro	2
2010	Dezembro	1
2010	Total ocorrências 2010	20

Tabela 3 – Ocorrências de Arrombamento de Terminais Bancários RS – 2009/2010

Desta forma, é apurada a média aritmética por ano:

$$X_{2009} = 2/12 = 0,17 \text{ arrombamentos/mês}$$

$$X_{2010} = 20/12 = 1,67 \text{ arrombamentos/mês}$$

Na seqüência, o cálculo do desvio padrão:

$$S_{2009} = \text{sqr} \{ [(0-0,17)^2 + (1-0,17)^2 + (0-0,17)^2 + (0-0,17)^2 + (0-0,17)^2 + (1-0,17)^2 + (0-0,17)^2 + (0-0,17)^2 + (0-0,17)^2 + (0-0,17)^2 + (0-0,17)^2 + (0-0,17)^2] / 12 \}$$

$$S_{2009} = 0,37$$

$$S_{2010} = \text{sqr} \{ [(1-1,67)^2 + (1-1,67)^2 + (1-1,67)^2 + (9-1,67)^2 + (1-1,67)^2 + (4-1,67)^2 + (0-1,67)^2 + (0-1,67)^2 + (0-1,67)^2 + (0-1,67)^2 + (2-1,67)^2 + (1-1,67)^2] / 12 \}$$

$$S_{2010} = 2,46$$

O coeficiente de variação calculado é:

$$CV_{2009} = 0,37 / 0,17 = 2,18$$

$$CV_{2010} = 2,46 / 1,67 = 1,47$$

Assim, dentro da interpretação proposta pela Método Brasileiro quanto a utilização do Coeficiente de Variação o resultado indicaria 218% de chances da média não continuar em 0,17 ocorrências/mês (média 2009) no ano subsequente e 147% de chances da média não continuar em 1,67 ocorrências/mês (média 2010) para 2011.

Segundo o entrevistado, de fato, observa-se que de 2009 pra 2010 houve alteração significativa da média de ocorrências – conforme indicado pelo método de coeficiente de variação. Entretanto, os dados apurados pelo coeficiente de variação não indicam se há tendência de aumento ou diminuição da probabilidade; também não levam em consideração outros fatos relevantes como o subsídio de informações oriundas das áreas de inteligência como a movimentação de quadrilhas especializadas em arrombamento de terminais, exploração de vulnerabilidades dos sistemas de alarme e outros eventos que contribuem para a alteração dos índices de probabilidades.

Nesse ponto residiria o principal mérito do método Brasileiro, que é se apropriar desse conhecimento, da lógica intuitiva, através da construção de um processo onde há espaço para o

aproveitamento da expertise dos profissionais e das informações relevantes da área de segurança corporativa.

Seguindo no mesmo exemplo, agora com a aplicação da técnica indicada pelo método Brasileiro, que utiliza a montagem de um índice de grau de probabilidade, através da multiplicação do fator de risco (FR) pelo critério da exposição (E) apresenta o quadro mostrado a seguir.

O fator de risco é decomposto em subfatores de risco – os mesmos que compõe o diagrama de Ishikawa na fase de identificação de riscos. O entrevistado optou por utilizar os mesmos subfatores padrão do método, embora seja permitido adaptar os mesmos para cada realidade de análise.

O método propõe a seguinte escala de gradação para cada subfator:

Escala	Pontuação
Influencia Muito	05
Influencia	04
Influencia Medianamente	03
Influencia Levemente	02
Influencia Muito Levemente	01

Tabela 4 – Escala de Subfatores de Influência Método Brasileiro

Assim, retornando ao exemplo em análise – arrombamento de terminais bancários:

Subfator	Escala de Influência
Ambiente Interno	03
Ambiente Externo	05
Recursos Humanos de Segurança	04
Meios Organizacionais	02
Meios Técnicos Ativos	05
Meios Técnicos Passivos	04

Tabela 5 – Graus de Influência Simulação Método Brasileiro

O entrevistado apresentou as seguintes justificativas para os conceitos aplicados:

Subfator Ambiente Interno (Escala 03 – Influencia Medianamente): Falhas de procedimentos ou a existência de fraca cultura de segurança na agência podem provocar desde a não ativação de algum dispositivo de segurança no ambiente onde instalados os terminais bancários, atendimento deficiente quando dos comunicados de disparos de alarme e mesmo vazamento de informações quanto a valores ou outros aspectos relacionados às condições dos equipamentos.

Subfator Ambiente Externo (Escala 05 – Influencia Muito): Neste subfator se consideram as movimentações de quadrilhas especializadas, grau de combatividade da força policial local e demais condições sócio-econômicas que influenciam diretamente o nível de criminalidade do local onde está sediada a agência.

Subfator Recursos Humanos de Segurança (Escala 04 – Influencia): Refere-se às condições dos recursos humanos envolvidos no processo segurança, sejam orgânicos ou contratados. Em relação aos bancos, impacta especialmente na medida em que exista aparato próprio de ronda ou pronto atendimento no caso de disparos do sistema de alarme – quanto aos intervenientes terceirizados/contratados, e na qualidade do serviço de prevenção e desenvolvimento de soluções customizadas pela equipe de segurança orgânica.

Subfator Meios Organizacionais (Escala 02 – Influencia Levemente): Existe a possibilidade de influência pela inexistência de normas e procedimentos internos relativos a segurança dos equipamentos, ou, em um caso específico de bancos públicos, na ocorrência de dificuldades para a implantação das estratégias de segurança pelas limitações de contratação de serviços e equipamentos decorrente da vinculação a lei de licitações.

Subfator Meios Técnicos Ativos (Escala 05 – Influencia Muito): Quanto ao modus operandi de arrombamento de terminais, é o principal fator de influência. O tipo de sistema de alarme, a existência de sensores adicionais, as características do terminal de autoatendimento e a implantação de outros dispositivos – a exemplo da recente utilização de tinta identificadora de

cédulas oriundas de ação criminosa – são itens indispensáveis à prevenção do arrombamento de terminais bancários.

Subfator Meios Técnicos Passivos (Escala 04 – Influencia): As condições físicas das salas de autoatendimento, seja pela precariedade das instalações ou pelo leiaute e posicionamento em relação ao ambiente externo – favorecendo ações criminosas pela impossibilidade de visualização do seu interior, por exemplo – exercem considerável influência na probabilidade de ataques mediante o arrombamento de terminais bancários.

Assim, aplicando-se o método para apuração do critério fator de risco:

$$FR = \frac{03(Amb\ Int) + 05(Amb\ Ext) + 04(RH\ Seg) + 02(Meios\ Org) + 05(M\ Tec\ At) + 04(M\ Tec\ Pas)}{6}$$

6

$$FR = 3,83$$

Apurado o critério Fator de Risco, o próximo passo, segundo o método, é a apuração do grau de exposição. Para tal apuração utiliza-se a escala proposta por Brasileiro, adaptada no que se refere a não considerar frequências de várias vezes ao dia, visto que não se aplica ao tipo de evento analisado:

Escala	Pontuação
Várias vezes ao mês	05
Frequentemente	04
Ocasionalmente	03
Irregularmente	02
Remotamente Possível	01

Tabela 6 – Escala Grau de Exposição Método Brasileiro

Em se considerando o ano de 2009, a exposição do referido evento pode ser considerada na escala “Irregularmente” – duas ocorrências em doze meses, desta forma o fator E será igual a 02.

O ano de 2010 já apresenta situação de extrema mudança, contando vinte eventos nos doze meses. Assim, a exposição a ser classificada é “Frequentemente” e, desta forma, o fator E será igual a 04.

Percebe-se tal efeito, então, na composição do Grau de Probabilidade (GP), que vai se constituir no índice de probabilidade de ocorrência do evento:

$$GP = FR \times E$$

$$GP\ 2009 = 3,83 \times 2 = 7,66$$

$$GP\ 2010 = 3,83 \times 4 = 15,32$$

O intervalo de probabilidade é definido pela tabela de probabilidades do método:

Escala	Nível da Probabilidade	Probabilidade
1 – 5	Baixa	4 – 20%
5,01 – 10	Média	20,4% - 40%
10,01 – 15	Alta	40,4% - 60%
15,01 – 20	Muito Alta	60,4% - 80%
20,01 – 25	Elevada	80,4% - 100%

Tabela 7 – Escala de Probabilidade Método Brasileiro

Transpondo o Grau de Probabilidade calculado para a tabela de probabilidades, verificamos as seguintes situações:

- a probabilidade de ocorrência de arrombamento de terminais bancários no Estado do Rio Grande do Sul, ao final do ano de 2009, era de aproximadamente 31%, considerada média.

- a probabilidade de ocorrência de arrombamento de terminais bancários no Estado do Rio Grande do Sul, ao final do ano de 2010, era de aproximadamente 61%, considerada muito alta.

Com efeito, são resultados que apresentam um panorama muito mais claro quanto as tendências de probabilidade e criticidade dos riscos.

O produto final do método, que é a matriz de vulnerabilidade, combina os índices de probabilidade e de impacto apurados, posicionando cada tipo de risco dentro de quadrantes estratégicos. Esse posicionamento é que vai indicar ao administrador quais os riscos que deverão ser tratados e qual o tipo de tratamento a ser dispensado – essa é outra vantagem da ferramenta, que permite ver quais riscos demandam ações de prevenção e quais riscos demandam providências de contingência.

Segundo o entrevistado, após a apresentação das simulações utilizando os números referentes a incidentes de segurança contra bancos no Estado do Rio Grande do Sul dos anos de 2009 e 2010, que a aplicação do método Brasileiro dentro de um modelo de Gestão de Riscos Patrimoniais para Instituições Financeiras é de extrema validade e apresenta como principais vantagens a incorporação da expertise dos profissionais da área de segurança e de aspectos subjetivos – os quais são desconsiderados nos modelos puramente matemáticos, a valorização do impacto dos eventos e não somente de sua probabilidade e a produção de um diagrama que evidencia os riscos a serem tratados e a natureza da ação que deve ser realizada. Este último ponto, segundo o entendimento do entrevistado, é crucial para a viabilidade do método, visto que o administrador tem que lidar com a escassez de recursos e investimentos e detém, através da matriz de vulnerabilidades, um guia para otimizar a aplicação de tais recursos.

O consultor relata ainda sua impressão de que o método possui aderência ao quadro de referência da ISO 31000, em seu processo de avaliação de riscos, com ferramentas e instrumentos descritos para utilização em cada um dos sub-processos: identificação, análise e avaliação de riscos. Fornece ainda a matriz que embasa o processo subsequente da ISO, que é o tratamento de riscos. O método está alinhado ainda, na visão do consultor, com a norma de apoio IEC 31010, visto que a maioria dos instrumentos utilizados dentro do método constam das ferramentas e técnicas certificadas por aquela norma e dentro das fases adequadas do processo, tais como entrevistas e Diagrama de Ishikawa na identificação de riscos e a matriz de probabilidades e conseqüências na avaliação.

O terceiro entrevistado foi o Gerente da Regional de Segurança do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul.

O entrevistado informou que a gestão de riscos patrimoniais é uma área em que são raros os modelos e técnicas existentes, havendo espaço para grande desenvolvimento do tema, tanto no que se refere ao material teórico quanto de recursos e software específicos. Pelo seu conhecimento da área e integração com a área de segurança pública, gestores de segurança de outras instituições financeiras e diretores de segurança corporativa de diversas organizações, depreende que essa realidade das possibilidades de aprimoramento dos processos e desenvolvimento de ferramentas é presente na maioria das empresas. O entrevistado também entende que é obrigação das instituições financeiras capitanearem esse movimento de construção e aprimoramento do processo de gestão de riscos patrimoniais, ao que acredita que o presente estudo se constitui em importante contribuição para o tema, especialmente ao percorrer as especificações dos métodos objeto da análise e propor um modelo com possibilidades de imediata aplicação e validação em campo, ou seja, no efetivo cotidiano de trabalho da área de segurança corporativa das instituições financeiras. Entende ainda que é fundamental verificar os elementos de alinhamento com as normas ISO 31000 e IEC 31010, visto que o normativo internacional é o grande ponto de partida e documento mestre para a implantação de uma Gestão de Riscos baseada nas melhores práticas do mercado.

Informou ainda que a tendência de aplicação de uma metodologia com apuração de índices, tipo scoreboard, já vinha sendo observada nos instrumentos que as organizações vem utilizando na tentativa de definir um índice de criticidade para os riscos enfrentados. Assim, observamos a existência de diversos tipos de planilhas contendo frequência de ocorrência de eventos e escalas de avaliação indexadas a valores numéricos, dentre outras combinações.

A diferença entre essas planilhas e o método avaliado é que o método apresenta um processo completo, incorporando os conceitos de atribuição de valores numéricos, ferramentas como o Diagrama de Ishikawa e matrizes de probabilidade e impacto. Além disso, outra particularidade extremamente importante do método é a incorporação dos elementos subjetivos, ou seja, aquelas percepções e informações que são produzidas como material de inteligência dos

órgãos de segurança corporativa e que, por muitas vezes, definem de maneira crucial o verdadeiro peso que um ou outro elemento deva ter na análise, que vai indicar ou interferir naquelas probabilidades ou impactos de maneira que aquele risco tenha que compor o quadro de prioridades para tratamento.

Analisando a utilização de instrumentos de Gestão de Riscos Patrimoniais em instituições financeiras, o entrevistado pautou sua análise pela decomposição dos elementos do método. Primeiramente, quanto a fase de levantamento ou identificação de riscos, o entrevistado relata que é necessário que o método tenha a possibilidade de customização do perfil de cada tipo de risco. Assim, as escalas e graus de influência dos subfatores que vão compor o perfil do risco de assalto, por exemplo, serão diferentes das escalas e subfatores que fazem parte do risco de fraude interna; deve ser possível ainda, segundo o entrevistado, montar um diagrama voltado para responsabilidade civil ou vazamento de informações. Essa possibilidade de individualização de perfil permite uma estrutura de identificação de riscos muito mais adequada. Em se considerando o universo das instituições financeiras, é ainda mais importante na medida que essas empresas estão sujeitas talvez ao maior espectro de riscos possíveis dentre as organizações, ao par talvez das indústrias que trabalham com material controlado (farmacêutica, petroquímica, etc...) e das áreas estratégicas de inteligência dos governos.

A inclusão de um critério de impacto é outro aspecto necessário do método. É comum observarmos nas grandes empresas uma certa dificuldade na alocação dos procedimentos de contingência, bem como a sua vinculação e definição de responsabilidades a um setor, divisão ou diretoria específicos. A administração e o planejamento da contingência e continuidade de negócios devem estar sob responsabilidade da área de segurança corporativa, e tal responsabilidade é imensa; é do tamanho da sobrevivência da organização. Sendo assim, o processo de análise de riscos obrigatoriamente deve considerar os efeitos do impacto, trazendo a tona quais riscos que tem potencial de dano grave ou catastrófico para a instituição.

Na etapa de análise de riscos, o método permite novamente a combinação entre dados estatísticos – referentes à frequência de eventos do passado – e informações de cunho subjetivo, referentes ao nível de influência dos subfatores quanto à probabilidade de ocorrência dos eventos.

Em se analisando uma amostra para análise, e obviamente extraindo nossa percepção da vivência profissional, podemos constatar que o método provavelmente indicaria como risco eleito para tratamento as possibilidades de investidas contra agências mediante a utilização de explosivos – risco que, em se considerados somente os critérios matemáticos, não se apresentava como prioridade de atendimento. Da mesma forma, riscos com alto número de eventos no período, como arrombamentos, também seriam ratificados pelo resultado do método como tipo de perigo com prioridade de tratamento.

Cabe, obviamente, observar que nenhum método em si resolve as questões de gerenciamento. A aplicação do método depende da qualidade e do nível da equipe envolvida; quanto maior o espaço para a aglutinação de informações de caráter subjetivo, maior o risco e maior a responsabilidade dos profissionais em conduzir o processo de identificação de riscos. É importante deixar claro que quando nos referimos a delegar a coordenação dos processos de contingência e continuidade de negócios sob o guarda-chuva da área de segurança, de maneira alguma significa que somente profissionais dessa área devam realizar o processo de análise de riscos. Sempre que o tipo de risco envolver o conhecimento de outras áreas, profissionais daquelas áreas devem compor o comitê que irá analisar todos os aspectos de cunho subjetivo que irão compor as definições de índices de probabilidade e impacto. Por exemplo, se formos realizar um fluxo para análise de risco de fraude em comércio exterior, analistas e gestores da área de comércio exterior obrigatoriamente deverão fazer parte do comitê no processo de avaliação de riscos - são eles que detém o conhecimento sobre o tema específico.

O entrevistado abre espaço para uma consideração quanto a um aspecto que considera uma limitação do método, a ser tratada na aplicação do modelo. Cada agência detém características particulares quanto a aspectos de suma importância na avaliação do risco patrimonial, tais como as condições de vulnerabilidade física e o índice de criminalidade do local onde a dependência está instalada.

No caso do Banco do Brasil, somente no Estado do Rio Grande do Sul existem mais de quatrocentas unidades do conglomerado, com diferenças significativas em seus perfis quanto às

condições de risco patrimonial. De certa maneira, são mais de quatrocentas pequenas organizações. Em nível nacional, considerando o Banco do Brasil, são mais de cinco mil.

Nessa mesma linha, reunir o pessoal de maior nível de especialização e conhecimento da realidade particular de cada uma dessas supostas micro-organizações que compõe o conglomerado é impraticável, tanto para a aplicação do Diagrama de Ishikawa na etapa de identificação de riscos, como nas definições de quesitos e coleta das opiniões dos peritos no Método Grumbach. Assim, surge a necessidade de criação de um mecanismo de adaptação dos métodos, de forma a viabilizar a sua aplicação.

Na verdade, segundo o entrevistado, tal formatação é requerida na aplicação de qualquer tipo de ferramenta de gerenciamento do risco patrimonial quando envolve organizações com perfil semelhantes aos bancos – uma sede e várias filiais ou representações. Assim também, o mesmo desafio que se aplica ao Banco do Brasil se aplica ao Bradesco, ao Itaú, ao Santander, à Caixa Federal.

A solução para esse impasse, de acordo com o entrevistado, passa pela definição de micro-regiões, agrupadas conforme as características comuns de cada perfil, integradas a alguma forma de consulta que permita a apuração de dados de caráter mais local e mais específicos daquelas unidades.

Por exemplo, no Rio Grande do Sul, poderíamos definir a região da Serra Gaúcha – quanto a características comuns inseridas nas avaliações, e disponibilizar um questionário para consulta ao gestor de cada unidade permitindo usufruir também de um bloco de dados específicos daquela dependência.

Ainda no âmbito da análise sob o cunho da aplicação no método para o gerenciamento do risco patrimonial em instituições financeiras, o consultor entende que cabe uma reflexão sobre o que constitui o patrimônio de um banco. Em um primeiro momento, se voltarmos a questão para as propriedades da empresa, temos os prédios e instalações onde estão localizadas as agências e todos os demais órgãos e diretorias, quando não sediadas em imóveis alugados. Após, os

equipamentos, mobiliários e valores de propriedade do banco. Migrando para elementos de menor tangibilidade, marcas e outros direitos. Entretanto, em se analisando uma instituição financeira, há que se considerar não somente os valores de propriedade do banco, mas também aqueles valores que estão sob sua guarda. Assim, o risco patrimonial sob administração da instituição financeira transcende aqueles bens que são de propriedade da empresa e alcança a todo o tipo de valor do qual o banco é depositário – os quais freqüentemente atingem somas bem maiores que o patrimônio de efetiva propriedade do banco.

Ainda segundo o entrevistado, frente ao tamanho do desafio a ser enfrentado no gerenciamento desse risco potencial, é imperativo que as instituições financeiras construam um processo específico para a gestão do risco patrimonial, com estrutura, cargos, fluxo, integração com as demais áreas e alinhamento estratégico às diretrizes e planejamento da organização.

Observa o entrevistado que a produção de conhecimento acadêmico e normativo sobre o tema é recente. Talvez por isso, inclusive, não seja difícil elencar exemplos negativos de eventos envolvendo instituições financeiras que causaram grandes prejuízos financeiros, patrimoniais e de imagem, comprometendo todo o trabalho daquelas instituições.

Nesse contexto, o consultor entende que o método Brasileiro é um instrumento adequado e de efetiva aplicabilidade dentro do processo de Gestão de Riscos Patrimoniais em Instituições Financeiras.

Quanto ao aspecto de alinhamento com as diretrizes propostas pela ISO 31000, bem como pela norma auxiliar IEC 31010, em seu entendimento, o método apresenta uma estrutura linear no processo que de certa forma replica o disposto no framework do processo de avaliação de riscos; apresenta as ferramentas, cálculos, gradações, escalas e montagem das matrizes finais dentro da seqüência dos sub-processos identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. Em se consultando a tabela disponibilizada pela IEC 31010 – que apresenta a compatibilidade dos instrumentos (tais como o Diagrama de Ishikawa) com os sub-processos da ISO 31000 – não identificou inconsistências das ferramentas utilizadas pelo método. Desta forma, entendeu também como adequado sob o aspecto do alinhamento às diretrizes da ISO 31000.

Tal adequação é, no entendimento do entrevistado, eliminatória para a aplicação de qualquer método dentro do processo de gerenciamento de riscos. Uma vez instituída uma norma internacional, reafirma sua convicção de que a mesma estabelece um parâmetro de excelência e representatividade das melhores práticas adotadas e da compilação de conhecimento de alto nível sobre o tema, se constituindo em padrão uniforme a ser seguido.

4.2 ANÁLISE E PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS

A imprevisibilidade do futuro é elemento que exerce tanto fascínio como temor para a humanidade – desde os seus primórdios. São vários e se espalham pelas mais variadas áreas do conhecimento os modelos e as metodologias que buscam a redução da incerteza e que tentam propor o lançamento de um novo e revelador olhar sobre os tempos que estão a nossa frente.

A orientação de Delfos não era conselho no sentido rigoroso da palavra, e sim um estímulo para que o indivíduo e o grupo se analisassem, consultando a sua própria intuição e sabedoria. Os oráculos colocavam o problema sob um novo ponto de vista, num novo contexto onde possibilidades ainda não imaginadas se tornavam evidentes. É um erro pensar que esses oráculos, bem como a psicoterapia moderna, façam com que o indivíduo se torne mais passivo. Isso significaria erro terapêutico e interpretação falsa dos objetivos do oráculo. Fazem exatamente o contrário; levam o indivíduo a reconhecer as suas possibilidades, trazendo à luz novos aspectos de si mesmos e do seu relacionamento com os outros. Esse processo abre as portas da criatividade. Faz com que o indivíduo se volte para os seus mananciais criativos. (MAY, 1982, p.90)

O Método Grumbach é um dos principais instrumentos na área de análise e prospecção de cenários, tendo sido utilizado por empresas de porte e setores governamentais para a prospecção de cenários estratégicos, aliados a exploração de oportunidades e gestão de riscos. Os consultores entrevistados efetuaram uma análise de acordo com as características das instituições financeiras, histórico de incidentes de risco em agências bancárias no Rio Grande do Sul e alinhamento com as diretrizes das normas ISO 31000 e IEC 31010.

A ordem dos entrevistados é a mesma da análise do Método Brasileiro, em que o perfil do primeiro consultor está mais voltado para o gerenciamento do risco em bases de valores, o

segundo trabalha com ênfase na produção de conhecimento a partir dos dados estatísticos e o terceiro é o gestor da área de segurança do Banco do Brasil no Estado do Rio Grande do Sul.

Em relação à necessidade de projeção de cenários na área de segurança, o primeiro consultor entende que é uma medida fundamental, visto que a prevenção e antecipação de possíveis ações são tarefas complementares. Entende ainda que o custo de “correr atrás” de uma situação inesperada é muitas vezes maior do que manter uma rotina de projetar cenários e possibilidades relacionadas aos riscos e incidentes de segurança.

Assim, assente de que tal demanda também deve ser atendida em relação à gestão da segurança patrimonial em instituições financeiras, devendo ficar, em seu entendimento, sob responsabilidade da área de segurança corporativa.

Em analisando o método Grumbach quanto a sua aplicabilidade em instituições financeiras, o consultor revisou os principais passos propostos pelo método. Assim, analisou sua aplicação baseado também em sua experiência profissional, com maior foco nos aspectos de gestão do risco patrimonial das bases de valores.

O entrevistado afirmou que as primeiras etapas do método, que compilam dados acerca de histórico, missão, valores e objetivos estratégicos assumem um caráter de somente poder manter um registro daqueles dados, sendo um recurso pró-forma do sistema que não compõe parte fundamental de sua utilização.

A parte realmente importante, na ótica do entrevistado, se refere ao levantamento de quesitos, ou seja, hipóteses de eventos que estão diretamente vinculados aos riscos e possibilidade de ocorrências que os bancos poderão enfrentar no futuro. Assim, entende que a utilização da técnica de brainstorming no início do processo e a metodologia utilizada visando identificar os fatos portadores de futuro é de extrema importância.

Uma vez escolhidas as questões a serem exploradas, o consultor entende também como um dos grandes méritos do método Grumbach a realização da consulta a peritos externos à

organização. Segundo o entrevistado, devido às particularidades das ocorrências e riscos aliados a atividade bancária, é comum que as instituições se fechem e utilizem somente as percepções e opiniões de seus quadros – o que se constituiria em um grande erro, visto que a participação de profissionais da área de segurança pública e da área de segurança corporativa de outras organizações enriquece o processo, na medida em que traz uma visão mais abrangente e, por consequência, mais eficaz quanto a possível identificação de ameaças latentes que poderão de manifestar e surpreender em um futuro próximo. Em sua vivência profissional, relatou um caso que presenciou, em que acreditava não haver qualquer tipo de ameaça crítica em relação a uma base de valores do banco em determinada cidade do interior, sendo que ao trocar idéias com representantes da área de segurança pública em uma vistoria de rotina nas dependências do banco daquela cidade, porém em que por meio de sua análise, detectou possibilidade iminente de investida contra tal base de valores – felizmente em tempo de acionar as medidas preventivas necessárias e obstar o ataque. Faz novamente referência aos arrombamentos do Banco Central de Fortaleza e da tentativa envolvendo as caixas-fortes do Banrisul e da Caixa Econômica Federal em Porto Alegre – em ambos os casos, se houvesse sido realizado um trabalho de prospecção de cenários, certamente as ameaças de intrusão pelo subsolo (utilização de túneis) seriam detectadas em um estudo de cenários prospectivos – lembra que mesmo nos anos anteriores às referidas ocorrências, era recorrente a opinião de outros especialistas quanto à vulnerabilidade das bases de valores frente a este modus operandi.

Dentro da mesma linha, esforços no sentido de realizar algum tipo de projeção de cenários das áreas de segurança corporativa de instituições financeiras – mesmo realizados de forma empírica, sem a utilização específica de um método – resultaram na identificação de probabilidades de ocorrência de assaltos através de extorsão mediante sequestro. Em se observando as ocorrências contra agências bancárias no Brasil, nos anos de 2009 e 2010, verifica-se que tal projeção realmente vem se confirmando. Embora o Rio Grande do Sul tenha registrado poucos casos, temos que lembrar que o propósito do cenário prospectivo não é exatamente acertar que aquele cenário vai acontecer, mas tomar providências para que aquele cenário mais provável não ocorra quanto às projeções que nos forem desfavoráveis . Assim, se o simples fato de se utilizar uma técnica mais simples, como um brainstorming interno, já oferece um esboço útil

quanto aos possíveis cenários, a aplicação de um processo estruturado como o Método Grumbach deverá contribuir de forma extremamente efetiva para a gestão do risco.

Ao analisar a compatibilidade com as diretrizes da ISO 31000, o entrevistado disse que o método pode contribuir ainda antes do processo de avaliação de risco, no processo de estabelecimento do contexto. Embora a norma não cite explicitamente a prospecção de cenários nesse referido momento, acredita ser interessante para a empresa inserir nessa etapa as projeções relacionadas aos cenários interno e externo. Depois, na fase de identificação de riscos, aproveita para trazer para a listagem de riscos as ameaças detectadas a partir de uma projeção futura – podendo ser citado o exemplo das ações utilizando artefatos explosivos.

Acrescenta o consultor, por fim, que seria interessante a realização de estudo segundo o Método Grumbach em dois horizontes temporais: um de mais curto prazo – um a dois anos e outro de mais longo prazo – cinco a sete anos.

O segundo consultor entende como extremamente importante a utilização de uma ferramenta de prospecção de cenários para a gestão de riscos corporativos. Tal importância, segundo o mesmo, apresenta-se como óbvia em razão de que um evento de risco, quando acontece, demanda imediata resposta da empresa. Quanto mais preparada estiver a empresa, portanto, menor será o dano daquele evento – o ideal na verdade é que o mesmo fosse obstado antes mesmo de sua ocorrência.

Assim, projetar o futuro permite com que a organização não seja surpreendida pela ocorrência de situações não previstas ou até mesmo pelo volume repentino de ações de tipos de incidentes já conhecidos – mas os quais não possuíam um histórico que indicasse que tal risco deveria ser considerado com maior atenção.

Quanto a aplicabilidade em instituições financeiras, o consultor também faz referência a obviedade da mesma. Os bancos trabalham diretamente com o patrimônio mais líquido, o recurso financeiro, o dinheiro. A utilização da prospecção de cenários é uma necessidade para os bancos.

O que ocorre é que, em geral, seu foco é mais restrito para os riscos do mercado financeiro em si, não sendo estendida para o gerenciamento dos riscos patrimoniais.

Avaliando o núcleo do método, a identificação de fatos que poderão gerar eventos futuros, construção de um questionário para consulta a especialistas de fora da organização – os peritos – e a geração de cenários, indicando as combinações de maior probabilidade, o entrevistado considerou o método como sendo efetivo na construção de um processo específico, um fluxo definido para que a área encarregada pela gestão de riscos projete o futuro, em termos dos desafios que estão ocultos ali a frente, e da sua própria evolução e capacidade para enfrentar tais desafios – sendo uma tarefa oficial, normatizada e institucional da empresa, “força” a organização a se planejar, pensar o futuro e especular ameaças e oportunidades para a gestão de seus riscos.

Considera apropriada ainda a realização de consulta a profissionais que trabalham em empresas de outros ramos e demais especialistas, através dos questionários. A coleta destas opiniões vem a arejar o conhecimento da empresa e agrega uma percepção que, geralmente, as instituições financeiras não alcançam pela dificuldade em lidar com suas tarefas diárias, sem conseguir olhar com maior profundidade para “fora de suas janelas”.

O entrevistado considera que a aplicação de uma base científica nos cálculos de probabilidade de ocorrência de cenários, utilizando objetos matemáticos e modelos de simulação, reveste o método da abordagem profissional necessária ao processo.

Tomando por base informações de ocorrências em bancos no Estado do Rio Grande do Sul entre 2009 e 2010, através dos dados de estudo técnico da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul, o entrevistado constatou a indicação de queda em praticamente todos os modos de operação de arrombamentos e assaltos – a exceção do arrombamento de caixas eletrônicos – de 2009 para 2010.

Porém, considerando a suposta realização de uma projeção de cenários, a ter sido realizada dois anos antes (em 2007), o histórico de arrombamentos de agências e arrombamento

de terminais bancários indicaria a sequência de queda dos eventos – esta seria a projeção em se considerando somente o critério matemático.

O que ocorreu, na verdade, em ambos os casos, foi a elevação considerável na quantidade de ocorrências, em se considerando a diferença de 2007 para 2009: 59 para 76 ocorrências nos casos de furto/arrombamento de agências e 2 para 7 ocorrências de furto/arrombamento de caixas eletrônicos.

O elemento subjetivo é o componente que teria faltado em uma análise para a projeção de um cenário mais provável. Boa parte do conhecimento subjetivo e intuitivo está na cabeça dos profissionais de gestão de riscos e em seu conhecimento e experiência. Por exemplo, alguns bancos privados não efetuam registro de ocorrência policial de tentativas e mesmo de incidentes reais de arrombamento de agências e terminais – seria política daquelas empresas e orientação estratégica daquelas organizações – e desta forma as estatísticas ficam prejudicadas. Tal fato seria de conhecimento corrente dos profissionais da área de segurança corporativa das instituições financeiras.

Se ampliarmos esse raciocínio, prossegue o entrevistado, veremos que as quadrilhas que praticam tal tipo de crime tem alto nível de especialização na burla dos sistemas de alarme e na técnica de arrombamento dos cofres e terminais, e compõem um grupo restrito no universo do crime e que se deslocam dentro do país – tais movimentações são por vezes do conhecimento dos profissionais da área de inteligência dos órgãos de segurança pública.

O entrevistado afirma que mesmo outros tipos de ameaças, como as técnicas de invasão de hackers, evoluem de modo a explorar vulnerabilidades dos sistemas, e por vezes existe alto nível de criticidade dos browsers que podem permitir a captura de dados financeiros – tais informações são de conhecimento dos profissionais da área de segurança lógica.

Assim, quando da consulta aos peritos, o método busca apropriar-se de parte desse conhecimento multidisciplinar, enriquecendo a prospecção de cenários, tanto em relação a descoberta de riscos latentes quanto ao grau de ameaça que os riscos já conhecidos carregariam

consigo no futuro. No caso dos arrombamentos, é provável que tais percepções se revelassem através dos resultados dos questionários e esse “feeling” indicasse um cenário com a possibilidade aumento das ocorrências de arrombamentos em 2009 – o que demandaria dos gestores da área de segurança corporativa a adoção mais intensiva de medidas preventivas quanto a este tipo de modo de agir; tais medidas provocariam a redução das ocorrências do tipo; e assim aquele cenário projetado desfavorável teria sido transformado a favor da organização. Essa é a proposta e a essência do método Grumbach.

Outros exemplos reais e objetivos podem ser citados, tais como aqueles já referidos na análise do Método Brasileiro, como os ataques mediante a utilização de explosivos e as investidas contra cofres de aluguel, ambos de grande repercussão de dano quase irreversível para a imagem das instituições.

Desta maneira, segundo o consultor, responde à questão da aplicabilidade no gerenciamento do risco patrimonial em instituições financeiras, ou seja, é perfeitamente aplicável.

Com relação a norma ISO 31000, o entrevistado entende que não existe na norma um processo específico para a inclusão da prospecção de cenários. Entretanto, tal fato não implica conflito com a mesma, na medida que devam ser buscados extratos em várias etapas do método que deverão ser incorporados no cumprimento de várias etapas do quadro de referência da ISO 31000 – a técnica de brainstorming inicial para a fase de identificação de riscos, bem como também os próprios resultados dos cenários prospectados contribuiriam para a fase de monitoração e controle.

No entendimento do terceiro entrevistado, a prospecção de cenários já se constitui em um tema fundamental no que se refere a Gestão Estratégica das Organizações, em se considerando a empresa como um todo. Projetar cenários significa antecipar ameaças e oportunidades e capacitar as organizações a obter ganhos e se proteger adequadamente.

Quando falamos do âmbito das instituições financeiras, tal necessidade é ainda mais premente. São inúmeros os exemplos surpreendentes de grandes conglomerados que sucumbiram frente a movimentações bruscas no cenário financeiro internacional. Óbvio que o mercado financeiro é extremamente complexo e são enormes as incertezas que cercam tais cenários – são dependentes de variáveis das mais diversas naturezas, políticas, econômicas, climáticas, etc... – e o consultor relembra particularmente de um estudo de uma grande consultoria internacional que preconizava, ao que se refere como data provável o final dos anos 80, o qual concluía que nas décadas de 90 e 2000 os bancos nacionais iriam desaparecer do mercado bancário no país. Ora, Bradesco, Itaú e Banco do Brasil estão aí com um porte ainda maior do que naquela época, e as principais investidas dos conglomerados internacionais não conseguiram parcela majoritária do mercado. Fato é que a realização de cenários prospectivos é fundamental para a sobrevivência das instituições financeiras, não somente quanto aos riscos de mercado, mas demanda a incorporação de tal técnica integrada a todo o processo de gestão de riscos da instituição.

O gerenciamento de riscos patrimoniais é suscetível ao surgimento de novos tipos de riscos, em razão do avanço tecnológico ou da própria diversificação dos serviços financeiros, dentre outros fatores.

Assim, a utilização deste tipo de ferramenta permite ao gestor concentrar suas forças cada vez mais na prevenção e menos na reação, pela possibilidade de antecipar eventos e realizar um planejamento de longo prazo também na gestão de riscos patrimoniais.

Voltando o foco da análise especificamente para o Método Grumbach, o entrevistado relatou que as primeiras etapas do método possibilitam configuração de uma série de diretrizes de cunho estratégico tais como missão, valores e objetivos estratégicos. Entende que, embora tais dados não venham a ser considerados diretamente na sequência da metodologia, o criador do método disponibiliza através do software Puma – o qual é a ferramenta tecnológica que efetua o processamento de dados do estudo na aplicação do método – um canal para o armazenamento em uma única base de dados de todas as informações referentes ao planejamento de longo prazo e prospecção de cenários, os quais são efetivamente processos afins. Então, sob o aspecto do gestor, é importante que tais dados estejam atualizados.

Seguindo para as etapas seguintes, onde efetivamente começa o processo, é realizado em um primeiro momento um processo de brainstorming com toda a equipe de profissionais da área – neste caso específico, a área de segurança. Somente o fato de haver um momento, dentro da organização, para a reunião dos profissionais em uma tarefa específica voltada para a frente, para o futuro, para visualizar cenários e prospectar oportunidades e ameaças, já é em si um mérito da metodologia. Assim, a lista inicial dos ditos fatos portadores de futuro, que será a base dos quesitos que comporão a pesquisa a ser realizada junto aos peritos, já é em si a instauração de um novo paradigma de gestão em que, ao invés de viver “apagando os incêndios” – que se constitui na tônica comum das áreas de gerenciamento de riscos – preconiza uma visão de futuro, prospecção de cenários e evolução da organização.

O método remete então a uma fase em que a organização se volta para o ambiente externo, sendo que, após definidos os quesitos julgados mais importantes e que compõe um questionário, a realização de pesquisa junto a peritos – especialistas que trabalham nas áreas de segurança pública, bem como segurança corporativa e gestão de riscos de outras organizações privadas e públicas – amplia a base de conhecimentos e permite a apreciação das questões mediante a experiência e conhecimento daqueles profissionais na lida com riscos dos mais diversos, como por exemplo, do pessoal da área de imprensa quanto ao risco de vazamento de informações; da indústria química, petrolífera e farmacêutica quanto ao risco de sabotagem; das áreas de inteligência dos órgãos de segurança pública quanto a integração do crime organizado, tráfico de entorpecentes, seqüestro e lavagem de dinheiro.

A exemplo do que ocorre no método Brasileiro, também se constata no Método Grumbach a integração entre os elementos subjetivos que permeiam o processo de gestão de riscos com a aplicação de modelos matemáticos. Assim, compilados os resultados das opiniões dos peritos, através de um algoritmo consagrado – a simulação de Monte Carlo – o software gera os cenários e indica aquele de maior probabilidade de ocorrência.

A partir desse momento, o administrador está investido de um instrumento valioso para orientar a tomada de decisões, resultado de um processo estruturado e gerado por uma ferramenta

de qualidade, sendo que ainda se constitui em apoio para o planejamento estratégico e de longo prazo da área.

A partir desta etapa, cabe ao gestor, em conjunto com sua equipe, analisar o cenário prospectado e construir um plano de ação para trabalhar em cima daqueles prognósticos que são desfavoráveis para a organização e catalisando as oportunidades que se revelam naquele horizonte. Na verdade, em se considerando a área de segurança corporativa dos bancos, um cenário desfavorável para as instituições financeiras quanto a incidentes de segurança significa um aporte de recursos financeiros nas mãos do crime organizado, estendendo as graves conseqüências das investidas criminosas por sobre toda a sociedade.

Quanto ao questionamento da aplicabilidade na gestão de riscos em instituições financeiras, da mesma forma que entendo que a gestão de riscos deve constar do portfolio de processos críticos na governança corporativa de instituições financeiras, e percebe-se tal tendência também naquele que hoje é o principal instrumento de regulação do sistema financeiro internacional – os acordos da Basiléia – cada vez mais se avança no sentido de abarcar o risco patrimonial como elemento fundamental na estrutura de riscos dos bancos e de seu posicionamento em relação a aspectos como solidez, confiabilidade e transparência.

O entrevistado entende, portanto, que o Método Grumbach é uma ferramenta válida e de qualidade para o gerenciamento de riscos patrimoniais em instituições financeiras. No que se refere a sua aderência a norma ISO 31000, relata que o processo permeia várias fases, desde o estabelecimento do contexto até os sub-processos de identificação e análise de riscos.

Em se aprofundando um pouco mais quanto ao método, segundo o entrevistado se observa ainda que existem fases posteriores – implementadas através dos softwares Lince e Jaguar, não fornecidos para esta análise – que dão prosseguimento ao estudo e oferecem, dentre outros, o interessante recurso de sugerir e indicar as parcerias estratégicas mais adequadas para o atingimento dos objetivos e transformação dos cenários prospectados.

5 COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS E CONCLUSÕES

A análise das opiniões dos consultores a partir do quadro de referência do processo de avaliação de riscos da ISO 31000 se constitui no principal aspecto que servirá como base para a proposição do modelo.

Quanto ao sub-processo de identificação de riscos, segundo a manifestação dos consultores, as técnicas aplicáveis derivadas do Método Brasileiro são o brainstorming - para a construção de uma lista inicial de tipos de perigos, e a aplicação do Diagrama de Ishikawa - na dissecação das possíveis causas e consequências inerentes aos riscos.

O primeiro entrevistado indicou a eficiência das citadas ferramentas nesta fase apontando como exemplo a possibilidade de se montar uma análise diferenciada para ambientes heterogêneos – referiu-se a existência de bases de valores, onde o montante de valores em exposição requer especial atenção das instituições financeiras. Seguiu ponderando, citando como histórico as investidas contra o Banco Central em Fortaleza, e mais especificamente no Estado do Rio Grande do Sul o ataque a empresa Proforte em Santa Cruz do Sul e a tentativa de invasão às bases do Banrisul e Caixa Federal em Porto Alegre, de que a inexistência de um processo com metodologia definida denota a falta de preparo e mesmo a negligência que se observa como regra no tratamento dos riscos daqueles ambientes. Argumenta ainda que as ferramentas permitem demonstrar ao gestor do negócio as consequências e impactos oriundos daqueles tipos de riscos, de forma a subsidiar o processo de tomada de decisão, especialmente no que tange a destinação de recursos e construção de processo e estrutura institucional para o gerenciamento de riscos patrimoniais.

Tal opinião é referendada pelos demais entrevistados. O segundo abordou a questão da série de investidas contra instituições financeiras mediante a utilização de artefatos explosivos, observando que, em seu entendimento, se à época anterior aos fatos os bancos tivessem feito uso das referidas técnicas, efetivamente tal tipo de risco se evidenciaria e permitiria a adoção de uma estratégia de prevenção mais eficiente.

Entende ainda que de forma geral há uma lacuna na definição de processos e método para o gerenciamento de riscos patrimoniais, sendo que a aplicação de tais recursos extraídos do Método Brasileiro preenche tal espaço, em uma fase por ele considerada como fundamental a todo o processo que é a identificação de riscos. O terceiro entrevistado – gestor da área, corrobora com os demais afirmando que são escassas as técnicas e métodos existentes para o gerenciamento do risco patrimonial em instituições financeiras, havendo a necessidade de desenvolvimento tanto de modelos como de software aplicado.

Os entrevistados vêm como diferencial na aplicação do Diagrama de Ishikawa a possibilidade de incorporar a expertise dos analistas – os quais podem ser buscados dentre os melhores em suas áreas de conhecimento - dentro de um modelo matemático, integrando as informações oriundas da análise dos dados históricos e estatísticos com o conhecimento subjetivo dos profissionais da empresa. Afirmam que este é o verdadeiro sentido do trabalho de inteligência corporativa que se constitui na principal base de conhecimento do gerenciamento de riscos patrimoniais. Concordam ainda com a importância da possibilidade de diferenciação dos perfis de cada tipo de risco, ou seja, na construção de uma análise em que são consideradas características específicas de cada unidade e de cada tipo de risco considerado, em que um tipo de perigo que é crítico para uma agência pode não ser crítico para outra e vice-versa. Essa diferenciação é particularmente importante em razão do amplo espectro de riscos que as instituições financeiras estão expostas.

A avaliação dos entrevistados quanto à aplicação do método Grumbach na identificação dos riscos indica a utilização das etapas que compreendem desde o brainstorming até a formulação dos quesitos.

O primeiro entrevistado faz referência à detecção dos fatos portadores de futuro descrita no método, em que é possível a identificação de riscos latentes, em um momento onde ainda existem condições para que a empresa atue para prevenir as possibilidades e se preparar para o impacto de prováveis consequências. É realizada novamente referência a série de ações mediante

a utilização de explosivos, sendo que acredita que se tivesse sido realizada a prospecção de cenários, em momento anterior, tal risco se evidenciaria na listagem de perigos.

Os demais consultores reforçam que a simples existência de um processo institucional em que a área da empresa responsável pelo gerenciamento de riscos patrimoniais se dedica a pensar e projetar o futuro, já se constitui em significativo avanço e mudança de paradigma em relação ao tratamento dos incidentes patrimoniais, cuja força de trabalho hoje em dia é quase que exclusivamente voltada para o atendimento reativo. Consideram ainda os outros consultores que a contribuição do método Grumbach na identificação de riscos tem sua maior força pela exploração de possibilidades em relação à existência de perigos que, embora no momento atual sejam considerados de baixo potencial ou mesmo inexistentes, em um cenário prospectado podem se constituir em severa ameaça para a organização.

Assim, incorporam inicialmente o modelo proposto, na fase de identificação de riscos (item 5.4.2 do framework da ISO 31000), a utilização das ferramentas de brainstorming e do diagrama de Ishikawa, aplicadas nos moldes propostos pelo método Brasileiro, bem como o brainstorming e a lista de quesitos aplicados de acordo com o método Grumbach. Tais técnicas estão em consonância com o disposto no normativo: “Convém que a organização identifique as fontes de risco, áreas de impactos, eventos (incluindo mudanças nas circunstâncias) e suas causas e consequências potenciais. A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos baseada nestes eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos.” (ISO 31000, p.17) Consta ainda da norma: “Convém que a organização aplique ferramentas e técnicas de identificação de riscos que sejam adequadas aos seus objetivos e capacidade e aos riscos enfrentados. Informações pertinente e atualizadas são importantes na identificação dos riscos. Convém que incluam informações adequadas sobre os fatos por trás dos acontecimentos, sempre que possível. Convém que pessoas com um conhecimento adequado sejam envolvidas na identificação dos riscos.” (ABNT ISO 31000, p.17)

Em se analisando o sub-processo análise de riscos, entendem os entrevistados como válida a utilização do critério de Grau de Probabilidade do método Brasileiro e da Geração de Cenários do método Grumbach.

O primeiro entrevistado, abordando novamente com destaque os ambientes de bases de valores, destaca o critério impacto dentro da matriz de vulnerabilidade gerada pela aplicação do método Brasileiro. Assim, a condução da análise de riscos com base na ferramenta tornaria evidente o grau de impacto que tem para a instituição um ataque bem sucedido contra um daqueles ambientes – seria caracterizado em uma simulação como catastrófico, classificação adequada em razão do montante de valores em jogo. O primeiro e o segundo consultor citaram ainda o recente episódio da investida contra a unidade de cofres de aluguel do Banco Itaú, fato que para os mesmos denota a utilização equivocada ou simplesmente não utilização de ferramentas de análise de riscos, devido a forma como a qual ocorreu o ataque criminoso.

Entretanto, nesta fase os entrevistados apontaram uma limitação do método Brasileiro quanto a sua aplicação em instituições financeiras. Os bancos são organizações compostas por várias sub-unidades, dentre as quais as agências de varejo são as extensões mais representativas e conhecidas dos clientes. Destarte, as condições de vulnerabilidades físicas, a cultura local e o meio externo onde estão instaladas aquelas filiais apresentam variações extremamente significativas. No mesmo sentido, uma instituição financeira como o Banco do Brasil tem cerca de cinco mil ambientes diferentes no que concerne ao gerenciamento do risco patrimonial, e torna-se inviável a realização e manipulação de cinco mil diferentes matrizes de vulnerabilidade. Assim, indicam os consultores a necessidade de agrupar as unidades de acordo com suas características similares (geográficas, histórico de ocorrências, porte, mercados) e a geração de matrizes comuns para a análise de risco.

O segundo entrevistado efetuou uma simulação utilizando os dados referentes aos incidentes de ataques a instituições financeiras no Estado do Rio Grande do Sul mediante a utilização de artefatos explosivos. A partir da atribuição de conceitos em todos os subcritérios e com o histórico de frequência de ocorrências, dentro do algoritmo matemático proposto pelo método Brasileiro, chegou ao resultado de índice de criticidade 4,27 – tal índice aponta o impacto deste tipo de risco como catastrófico. Assim, entende que o exemplo demonstra a validade do método, e afirma que se tal análise tivesse – um ou dois anos antes dos fatos - sido

conduzida através dos preceitos do método, as instituições poderiam ter melhores condições de prevenção e enfrentamento dos incidentes.

Ainda realizou simulação quanto à apuração do grau de probabilidade segundo o método Brasileiro, sendo que neste processo utilizou os dados referentes aos arrombamentos de terminais bancários no Estado do Rio Grande do Sul nos anos de 2009 e 2010 – material constante no anexo “A” deste trabalho.

Em tal simulação confrontou os resultados apurados através do coeficiente de variação - uma medida estatística comumente utilizada, e através do cálculo de grau de probabilidade do método Brasileiro. Os resultados obtidos através do coeficiente de variação indicaram que para o ano de 2010 haveria 218% de chances da média não continuar em 0,17 ocorrências/mês e que para ano de 2011 haveria 147% de chances da média não continuar em 1,67 ocorrências/mês. Tais resultados indicam que a pura aplicação matemática desses modelos para o gerenciamento de riscos patrimoniais é totalmente inapropriada, que além de gerar resultados contrários ao bom senso – grau probabilístico maior que 100% - produzem informação de pouca valia para a definição da estratégia de gerenciamento do risco. Os mesmos dados tratados através da metodologia de Brasileiro resultaram em grau de probabilidade de 31% (média) para o ano de 2010 e 61% (muito alta) para o ano de 2011, estes se constituindo em efetivo conhecimento que serve tanto para a definição das ações no plano operacional e tático quanto para o subsídio do processo de tomada de decisões em nível estratégico.

O terceiro entrevistado asseverou com a hipótese de aderência da técnica de geração do grau de probabilidade do método Brasileiro à fase de análise de risco da ISO 31000. Analisa a questão sob o ponto de vista gerencial, em que destaca que o principal mérito da metodologia de apuração do grau de probabilidade é combinação entre um algoritmo matemático – considerando dados estatísticos como a frequência histórica de eventos – com processo de incorporação das percepções individuais dos profissionais especializados na atribuição de graduações aos sub-fatores.

No que concerne ao emparelhamento da etapa de geração de cenários do método Grumbach com a fase de análise de riscos da norma, foi consenso dentre os entrevistados a relevância da consulta a entes externos no processo de análise, a qual é característica preponderante do método Grumbach. Além da possibilidade de um olhar multidisciplinar sobre a projeção de cenários quanto a ameaças e oportunidades, a consulta aos peritos, segundo os entrevistados, permite que a organização se aproprie de vasto conhecimento oriundo da experiência de profissionais de outras entidades, o que possibilita arejar idéias e ventilar informações presentes em um ambiente externo à organização.

O produto final desta etapa do método Grumbach, que é o cenário gerado, segundo os consultores é uma ferramenta de extrema importância na medida em que vem a revelar tipos de riscos para com os quais a organização deverá iniciar medidas de prevenção e contenção; projeção de incidentes para com os quais a organização deverá providenciar soluções de contingência; e possibilidade de eventos para com os quais a organização deverá buscar alianças e parcerias estratégicas visando modificar o cenário.

Ademais, considera ainda o entrevistado que é gestor da área de controle de riscos patrimoniais que a utilização da ferramenta de prospecção de cenários permite que a área apresente para a alta administração seu planejamento de longo prazo com base em dados consistentes.

Destarte, o modelo propõe a utilização da metodologia de apuração do Grau de Probabilidade oriunda do método Brasileiro e da fase de Geração de Cenários do método Grumbach na fase de análise de riscos (item 5.4.3 do framework da ISO 31000). O alinhamento com a norma pode ser constatado a partir das suas premissas quanto a referida etapa: “A análise de riscos envolve a apreciação das causas e as fontes de risco, suas conseqüências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas conseqüências possam ocorrer. Convém que os fatores que afetam as conseqüências e a probabilidade sejam identificados. O risco é analisado determinando-se as conseqüências e sua probabilidade, e outros atributos do risco.” (ABNT ISO 31000, p. 18)

Considerando como objeto de análise a etapa de avaliação dos riscos, as ferramentas selecionadas são a matriz de vulnerabilidade do método Brasileiro e a interpretação de cenários advinda do método Grumbach.

O primeiro entrevistado, dentro da tônica de sua abordagem quanto ao tratamento de riscos em bases de valores, afirma que na matriz de vulnerabilidade que resulta do método Brasileiro se sobressaem aqueles riscos que deverão receber tratamento prioritário no plano de ação da área de gerenciamento de riscos patrimoniais. Cita novamente ainda os casos recentes de investidas contra unidades de cofres de aluguel em um banco argentino e no Banco Itaú – também referenciados pelos outros consultores, fato que, em seu entendimento, exemplifica que as instituições não possuíam indicações quanto às possibilidades e impactos daquele tipo de risco – não estava evidenciado por um processo que resultasse em uma matriz de vulnerabilidade e permitisse a correta avaliação dos riscos.

O segundo acrescenta ainda que, dentro da etapa de avaliação de riscos, a matriz de vulnerabilidade apresenta os riscos de forma que, além de indicar aqueles de tratamento prioritário, permite ver quais riscos necessitam ações de prevenção e quais riscos necessitam ações de contingência por parte do plano de gerenciamento do risco patrimonial da organização.

O terceiro aborda a fase de avaliação de riscos com ênfase para a importância dos dados gerados pela matriz de vulnerabilidades para o processo de tomada de decisões, especialmente no que se refere à aplicação e direcionamento dos recursos, e na possibilidade de apresentação para a alta administração de um panorama claro quanto ao nível de exposição ao risco patrimonial da organização. No caso das instituições financeiras, o consultor afirma que tal fato é fundamental não somente a questão da confiabilidade e da transparência, mas especialmente quanto a própria sobrevivência da empresa através da manutenção de planos de contingência e de continuidade de negócios, para o que os dados da matriz de vulnerabilidade gerada pelo método Brasileiro são de extrema valia.

Quanto à validação da interpretação de cenários prospectados do método Grumbach, o primeiro entrevistado entende que existe considerável acréscimo de qualidade no gerenciamento

de riscos patrimoniais com a utilização do produto final do método Grumbach - o cenário interpretado – no sub-processo final do processo de avaliação de riscos. Valoriza a ferramenta considerando a mesma um processo estruturado que aponta um horizonte o qual, mesmo se desfavorável, dota a organização de visão de futuro no sentido da busca de providências para mitigar ameaças e aproveitar oportunidades.

O segundo entrevistado manifesta sua opinião na mesma linha dos demais, quanto ao fato de que a prospecção e interpretação de um cenário futuro pode constituir um valioso diferencial competitivo para a empresa, na medida em que a organização poderá enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades melhor preparada – entende que essa antecipação é uma das principais funções do gerenciamento do risco patrimonial. Pondera também o consultor de que não é viável a transposição da aplicação do método Grumbach diretamente para um determinado sub-processo da ISO 31000, sendo que devem ser alinhadas as etapas do método na medida em que correspondem as fases do processo de avaliação de riscos da norma. Outra observação feita pelo consultor e que também foi ponto comum dentre os entrevistados é que a interpretação do cenário prospectado pode indicar o surgimento de novos tipos de risco, em decorrência da inovação tecnológica e do dinamismo do mercado financeiro.

O terceiro relembra casos recentes de grandes conglomerados do sistema financeiro internacional que sofreram perdas de monta irreparável decorrentes de fraudes, vazamento de informações e outros incidentes, os quais em muitos casos foram vitimados por um gerenciamento de riscos deficiente e pela inexistência de uma projeção quanto aos perigos em seu horizonte.

Afirmou ainda que a interpretação do cenário prospectado permite o reposicionamento estratégico da organização, de maneira que a empresa pode empreender ações para modificar aquelas projeções negativas e capitalizar da melhor forma possível as oportunidades prospectadas. O cenário interpretado de acordo com o método Grumbach forneceria ainda o grau de intensidade das ameaças e oportunidades.

Assim, conclui o mesmo que o gestor da área de gerenciamento do risco patrimonial tem em mãos um importante instrumento para alicerçar o seu planejamento e direcionar a atuação da sua equipe também em uma perspectiva de longo prazo.

Neste sentido, o resumo proposto se completa através da aplicação da matriz de vulnerabilidades oriunda do método Brasileiro e da fase de interpretação de cenários do método Grumbach, utilizadas no âmbito do sub-processo de avaliação de riscos do quadro de referência da ISO 31000, em alinhamento com as suas diretrizes: “a finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento.”(ABNT ISO 31000, p. 18).

6 PROPOSIÇÃO DO RESUMO

As percepções dos entrevistados apontaram a construção do resumo no sentido da utilização de técnicas egressas de ambos os métodos, permitindo ainda o alinhamento daquelas rotinas aos princípios e diretrizes da norma ISO 31000.

Destarte, a partir da análise dos entrevistados realizada através de simulações de ocorrências contra bancos no Estado do Rio Grande do Sul nos anos de 2009 e 2010, bem como da expertise e conhecimento dos profissionais consultados, foi efetuado o agrupamento das ferramentas indicadas nas entrevistas de profundidade e o seu emparelhamento em um esquema sugerido para a utilização do gerenciamento do risco patrimonial em instituições financeiras, alinhado às premissa da norma internacional ISO 31000.

O resumo sugerido, após as considerações e avaliação dos consultores foi sintetizado no esquema abaixo:

Sub-processo	Ferramentas	Diretrizes ISO
5.4.2 – Identificação de Riscos	Brainstorming Método Brasileiro Diagrama de Ishikawa Método Brasileiro	Identificar as fontes, áreas de impacto, eventos, causas e consequências potenciais dos riscos
	Brainstorming Método Grumbach Formulação quesitos Método Grumbach	Gerar uma lista abrangente de riscos
5.4.3 – Análise de Riscos	Apuração do Grau de Probabilidade Método Brasileiro	Apreciar causas e fontes de risco
	Geração de Cenário Método Grumbach	Apreciar consequências positivas e negativas Apreciar probabilidade
5.4.4 – Avaliação de Riscos	Matriz de Vulnerabilidades Método Brasileiro	Auxiliar na tomada de decisões sobre quais riscos tratar
	Interpretação de Cenário Método Grumbach	Indicar prioridades para a implementação do tratamento

Tabela 8 - Resumo proposto para Gerenciamento do Risco Patrimonial em Instituições Financeiras

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Gerenciamento do risco é uma atividade fundamental à estabilidade e perenidade das organizações, na medida em que capacita às empresas frente a ocorrência de eventos cuja natureza, momento ou intensidade provocam impacto significativo em suas atividades. Em sua essência, é ainda uma área que pode constituir efetivo diferencial competitivo para a organização.

Quando falamos em risco, é igualmente importante considerar que nos referimos tanto a ameaças quanto a oportunidades. Em ambos os casos, é imperativa a condução de um processo estruturado dentro da empresa, no sentido de que se reduza o quociente de incerteza em relação a eventos futuros, permitindo que a organização siga as suas diretrizes estratégicas com relativa serenidade quanto ao impacto de tais eventos em seu ciclo.

As instituições financeiras se constituem em um tipo de organização com características bastante particulares. O seu grau de exposição ao risco é condição ainda mais específica, devido a natureza das suas atividades – as instituições financeiras são as fiéis depositárias das riquezas, garantias, informações e todo um lastro de bens tangíveis e intangíveis que suportam as relações entre pessoas, empresas, governos e nações.

Dentre os mais diversos tipos de risco, o risco patrimonial se evidencia no universo de tais corporações. Eventos oriundos do ambiente externo, tais como assaltos, arrombamentos, vandalismo, e eventos originados do ambiente interno, tais como fraudes e vazamento de informações, configuram situações absolutamente críticas quanto a exposição de risco daquelas instituições.

Embora tal condição seja inerente à atividade, desde as primeiras formas de serviço bancário realizadas pelos templários, o gerenciamento do risco patrimonial em instituições financeiras carece ainda de metodologias e processos consagrados que ofereçam um referencial de melhores práticas para a sua condução dentro das organizações.

Esse é o propósito do qual o presente estudo foi imbuído, com o objetivo de confrontar ferramentas de gerenciamento do risco existentes no cenário nacional com as especificações do primeiro normativo internacional editado acerca do tema, a ISO 31000. O confronto foi efetuado com base na opinião de três consultores, dotados de larga experiência profissional na área de gerenciamento do risco patrimonial, dentro de uma das maiores instituições financeiras do mundo.

Assim, o quadro proposto integra elementos dos métodos dentro do quadro de referência do processo de avaliação de riscos proposto pelo normativo. A sua formatação considerou, além da aderência à norma, a sua aplicabilidade em instituições financeiras – em que são necessárias ainda adaptações, tais como no agrupamento de unidades das empresas quanto a critérios geográficos e de características comuns no sub-processo de análise de riscos.

Destarte, as conclusões do estudo foram sintetizadas no resumo de procedimentos proposto para o processo de avaliação de riscos patrimoniais dentro de instituições financeiras, no sentido de que a organização conduza a adequação da sua área de gerenciamento de riscos às diretrizes da ISO 31000, agregando valor através da implementação em seu ambiente de trabalho das melhores práticas descritas naquele normativo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000**: Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO Guia 73**: Gestão de Riscos - Vocabulário. Rio de Janeiro, 2009.

BANCO DO BRASIL S.A. **Relatório de Gestão de Riscos**: 2º Trimestre/2011. Brasília, 2011.

BRASILIANO, A. C. R. **Gestão de Riscos Corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2006.

BRASILIANO & ASSOCIADOS. **Apostila do Curso de Extensão em Análise de Riscos Estratégica**. São Paulo, 2009.

ECO, Umberto. **O Pêndulo de Foucault**. São Paulo: Record, 1989.

GRUMBACH, Raul. **Método Grumbach de Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Brainstorming, 2010.

INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION. **IEC 31010**: Risk Management – Risk Assessment Techniques. ISO/IEC, 2009.

KAHNEY, Leander. **A cabeça de Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

KLADSTRUP, Don; KLADSTRUP, Petie. **Vinho & Guerra**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2002.

MAY, Rollo. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1982.

REVISTA GESTÃO DE RISCOS: Edição 56. São Paulo, Sicurezza, 2010.

ANEXO A - RELAÇÃO DE INCIDENTES DE RISCO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS NO RIO GRANDE DO SUL

Fonte: Site do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região

disponível em: http://www.sindbancarios.org.br/site2011/images/stories/my_documents/Seguranca/2008es.pdf



Relação de ataques a bancos no Rio Grande do Sul

Setembro de 2011

1. Dia 5 - Itaú - Porto Alegre (Assis Brasil) - arrombamento
2. Dia 7 - Santander - Porto Alegre (Ag. Jardim Lindoia) - Arrombamento
3. Dia 7 - Santander - Porto Alegre (Ag. Petrópolis) - Arrombamento
4. Dia 8 - Banrisul - São Pedro do Sul - Arrombamento
5. Dia 8 - Bradesco - Sapucaia do Sul - Tentativa de arrombamento

Agosto de 2011

1. Dia 3 - Banrisul - Torres - Assalto com sequestro de gerente
2. Dia 5 - Itaú - Cachoeirinha - arrombamento de caixa eletrônico
3. Dia 8 - Banrisul - Porto Alegre - Agência Estádio Beira Rio - tentativa de assalto
4. Dia 11 - Banco do Brasil - Glorinha - tentativa de arrombamento
5. Dia 17 - Santander - Porto Alegre - assalto com detenção de funcionários e vigias
6. Dia 19 - Bradesco - Porto Alegre - Saidinha com morte de cliente
7. Dia 23 - Banco do Brasil - Gualba - Tentativa de arrombamento de caixas eletrônicos
8. Dia 26 - Bradesco - Pelotas - assalto
9. Dia 29 - Santander - Tentativa de assalto
10. Dia 30 - Banrisul - Chiapetta - Tentativa de roubo

Julho de 2011

1. Dia 04 - Bradesco - Farroupilha - Tentativa de assalto com vigia baleado
2. Dia 04 - Banco do Brasil - Caçapava do Sul - arrombamento
3. Dia 9 - Itaú Unibanco - Canela - explosão de caixa eletrônico
4. Dia 10 - Banrisul - Sentinela do Sul - roubo com utilização de explosivos
5. Dia 11 - Bradesco - Porto Alegre (Agência Alto Petrópolis) - assalto
6. Dia 15 - Banrisul - Minas do Leão - arrombamento de caixa eletrônico
7. Dia 25 - Banco do Brasil - Esmeralda - assalto
8. Dia 27 - Bradesco - Guabijú - assalto com uso de violência a bancário

Junho de 2011

1. Dia 02 - Banco do Brasil - Nova Roma do Sul - arrombamento
2. Dia 06 - Santander - Torres - roubo
3. Dia 06 - Banco do Brasil - Arroio dos Ratos - roubo
4. Dia 06 - Santander - Santa Maria - arrombamento
5. Dia 12 - Banco Itaú - Porto Alegre - arrombamento
6. Dia 20 - Banrisul - Panambi - tentativa de furto
7. Dia 21 - Banco do Brasil - Nova Hartz - arrombamento
8. Dia 23 - Santander - Caxias do Sul - arrombamento
9. Dia 23 - Itaú Otto Niemeyer - Porto Alegre - arrombamento
10. Dia 24 - Banrisul - Caxias do Sul - arrombamento
11. Dia 24 - Itaú Protásio Alves - Porto Alegre - arrombamento
12. Dia 25 - Santander - Porto Alegre - invasão sistema de caixa eletrônico
13. Dia 27 - Itaú/Banrisul - Porto Alegre - Crime de saidinha com morte de suspeito de assalto
14. Dia 30 - Banrisul - São José dos Ausentes - arrombamento de caixa eletrônico

15. Dia 30 - Bradesco - Porto Alegre - Crime de saidinha com morte de BM

Maio de 2011

1. Dia 1º: Santander - Canguçu - tentativa de arrombamento
2. Dia 6: Banrisul - Restinga Seca - tentativa de arrombamento
3. Dia 10: Itaú - Gravataí - tentativa de arrombamento
4. Dia 18: Santander - Porto Alegre (Agência Minuano) - Tentativa de assalto
5. Dia 23: Banrisul - Sentinela do Sul - Assalto
6. Dia 26: Banrisul - Itara - Arrombamento de caixa eletrônico
7. Dia 31: Banrisul - Rio Pardo - Arrombamento de caixa eletrônico

Abril de 2011

1. Dia 4: Caixa - Novo Hamburgo - Assalto com reféns
2. Dia 10: Banrisul - Bom Princípio - Tentativa de furto
3. Dia 11: Banrisul - Riozinho - tentativa de assalto e troca de tiros com a BM
4. Dia 30: Santander - Porto Alegre (Agência Protásio Alves): tentativa de arrombamento

Março de 2011

1. Dia 3: Santander - Sapucaia do Sul - tentativa de assalto
2. Dia 8: Santander - Porto Alegre (Bairro Petrópolis) - arrombamento
3. Dia 11: Banrisul - Canoas (Agência Canoas) - assalto a bancário durante abastecimento de caixa de autoatendimento
4. Dia 14: Banrisul - Canoas - Crime de saidinha com cliente baleado
5. Dia 15: Banrisul - Glorinha - assalto
6. Dia 21: Santander - Porto Alegre (Protásio Alves) - arrombamento
7. Dia 21: Banrisul - São Leopoldo (Scharfau) - arrombamento
8. Dia 21: Banrisul - São Leopoldo (Feitoria) - prisão de suspeitos
9. Dia 23: Banrisul - Guaíba - prisão de suspeitos
10. Dia 24: BMG - Porto Alegre (Restinga) - arrombamento e prisão de suspeitos
11. Dia 25: Sicredi - Júlio de Castilhos - assalto
12. Dia 28: Santander - Igrejinha - arrombamento

Fevereiro de 2011

1. Dia 3: Cressol - Senador Salgado Filho - arrombamento
2. Dia 9: Banco do Brasil Porto Alegre (Agência Carlos Gomes) - arrombamento
3. Dia 13: Banco do Brasil - Nova Roma do Sul - arrombamento com uso de explosivos
4. Dia 14: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Praia de Belas) - arrombamento
5. Dia 16: Sicredi - Alegria - arrombamento
6. Dia 16: Santander - Porto Alegre (Agência Rio Branco) - arrombamento
7. Dia 20: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Floresta) - arrombamento

Janeiro de 2011

1. Dia 3: Sicredi - Viamão (Águas Claras) - tentativa de assalto
2. Dia 25: Banco do Brasil - Ipê - assalto com reféns
3. Dia 25: Banco do Brasil - Canoas (Agência Getúlio Vargas) - arrombamento

Dezembro de 2010

1. Dia 3: Banrisul - Boa Vista do Cadeado - arrombamento
2. Dia 7: Sicredi - Itapuca - tentativa de arrombamento
3. Dia 20: Banrisul - Porto Alegre (Unidade de Infraestrutura) - arrombamento caixa eletrônico
4. Dia 22: Banrisul - Glorinha - assalto
5. Dia 30: Banco do Brasil - Porto Alegre (agência Dona Laura) - tentativa de assalto

Novembro de 2010

1. Dia 1: Banrisul (PAB TCE) Porto Alegre - tentativa de assalto
2. Dia 3: Sicredi - Viamão - assalto
3. Dia 7: Banco do Brasil: Porto Alegre (Agência São João) - arrombamento
4. Dia 9: Banco do Brasil: Paverama - assalto com uso de explosivos
5. Dia 11: Banco do Brasil: Porto Alegre (Agência Salgado Filho): tentativa de assalto com reféns
6. Dia 12: Bradesco: Garibaldi - assalto com um vigilante e um funcionário baleados
7. Dia 14: Banrisul (Agência Otto Niemeyer) - tentativa de arrombamento
8. Dia 15: Santander (Agência na av. Otto Niemeyer) - tentativa de arrombamento
9. Dia 15: Itaú (Agência Otto Niemeyer) - tentativa de arrombamento
10. Dia 22: Santander (Agência na Avenida Assis Brasil, nº 3738) - arrombamento de caixas eletrônicos
11. Dia 29: Itaú (Agência Navegantes) - arrombamento de caixas eletrônicos

Outubro de 2010

1. Dia 4: Banco do Brasil - Júlio de Castilhos - tentativa de arrombamento
2. Dia 6: Banrisul - Bento Gonçalves (Pinto Bandeira) - tentativa de assalto
3. Dia 6: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Dona Laura) - arrombamento
4. Dia 8: Banco do Brasil - Sertão Santana - arrombamento
5. Dia 13: Passo Fundo - Sicredi - arrombamento
6. Dia 16: Canoas - Itaú - arrombamento
7. Dia 18: Humaitá - Cresol - assalto
8. Dia 19: Porto Alegre - Banco do Brasil (agência Carlos Gomes) - assalto
9. Dia 23: Banco do Brasil - Tuparendi - arrombamento
10. Dia 24: Santander - Porto Alegre (agência Barros Cassal) - arrombamento

Setembro de 2010

1. Dia 5: Banco do Brasil - São Marcos - tentativa de assalto com uso de explosivos
2. Dia 7: Banrisul - Caxias do Sul (posto subprefeitura de Galópolis): arrombamento
3. Dia 8: Banrisul - Porto Alegre (agência na avenida João Pessoa): arrombamento
4. Dia 13: HSBC - Porto Alegre (agência Tristeza): arrombamento
5. Dia 14: Banrisul - Barracão: assalto com reféns
6. Dia 29: Banrisul - Alegria (posto de serviço): arrombamento

Agosto de 2010

1. Dia 4: Cooperativa Cresol - Erebangó - assalto
2. Dia 4: Banco do Brasil - Vale do Sol - arrombamento com reféns
3. Dia 6: Banrisul - Pinto Bandeira - tentativa de arrombamento
4. Dia 10: Banco do Brasil - Nova Prata - tentativa de arrombamento
5. Dia 16: Banco do Brasil - Palmares do Sul - tentativa de arrombamento

Julho de 2010

1. Dia 13: Banrisul - Santa Lúcia do Piaí - assalto com reféns
2. Dia 20: Sicredi - Ijuí - Tentativa de arrombamento
3. Dia 22: Banrisul - Caxias do Sul (Agência Central): assalto com reféns
4. Dia 26: Itaú Unibanco (Gravataí): tentativa de assalto
5. Dia 29: Banrisul (Senador Salgado Filho): arrombamento

Junho de 2010

1. Dia 2: Banrisul - Gramado dos Loureiros - assalto com morte
2. Dia 3: Banco do Brasil - Sapiranga - tentativa de arrombamento
3. Dia 3: Banrisul - Porto Alegre (Passo D'Areia) - arrombamento de caixas eletrônicos
4. Dia 4: Banrisul - São João da Urtiga - assalto com seqüestro
5. Dia 13: Banrisul - Porto Alegre (Agência Azenha) - tentativa de arrombamento

- 6. Dia 18: Banco Real - Porto Alegre (Bairro Santa Cecília) - arrombamento de caixa eletrônico
- 7. Dia 21: Banco Real - Porto Alegre - tentativa de arrombamento de caixa eletrônico
- 8. Dia 25: Banco Real - Canoas - arrombamento de caixa eletrônico

Maio de 2010

- 1. Dia 3: Bradesco - Farroupilha - assalto
- 2. Dia 4: Itaú - Porto Alegre - (Agência Menino Deus): tentativa de arrombamento
- 3. Dia 5: Banco do Brasil - Palmares do Sul - arrombamento com uso de explosivo
- 4. Dia 5: Sicredi - Capão Bonito - assalto
- 5. Dia 7: Banco do Brasil - Barra do Ribeiro - arrombamento com uso de explosivo
- 6. Dia 9: Bradesco - Santo Antônio da Patrulha - arrombamento
- 7. Dia 17: Bradesco - Caxias do Sul - arrombamento caixa eletrônico com uso de explosivo
- 8. Dia 21: Itaú Unibanco - Sapiranga - arrombamento
- 9. Dia 24: Santander - Porto Alegre (Agência Osvaldo Aranha): assalto com funcionário feito de refém

Abril de 2010

- 1. Dia 2: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Azenha) - arrombamento de caixas eletrônicos
- 2. Dia 3: Banrisul - Porto Alegre (Agência Menino Deus) - arrombamento
- 3. Dia 4: Banrisul - Porto Alegre (Agência Azenha) - arrombamento
- 4. Dia 7: Sicredi - Barão - assalto
- 5. Dia 9: Itaú - Bairro Petrópolis/Porto Alegre - Arrombamento de caixas eletrônicos
- 6. Dia 12: Itaú - Novo Hamburgo - arrombamento de caixa eletrônico
- 7. Dia 13: Itaú - Cachoeirinha - arrombamento de caixa eletrônico
- 8. Dia 16: Itaú - Passo D'Areia/Porto Alegre - arrombamento caixa eletrônico
- 9. Dia 16: Itaú - Assis Brasil/Porto Alegre - arrombamento de caixa eletrônico
- 10. Dia 17: Itaú Unibanco - Sapiranga - arrombamento
- 11. Dia 22: Sicred - Três Arroios - arrombamento
- 12. Dia 24: Unibanco - Porto Alegre (Bairro Menino Deus) - arrombamento de caixa eletrônico
- 13. Dia 24: Real - Canoas - arrombamento de caixa eletrônico
- 14. Dia 25: Posto Bancário Porto Alegre (Bairro Bom Fim) - arrombamento de caixa eletrônico
- 15. Dia 29: Banrisul (Arroio dos Ratos) - assalto com gerente e vigilante reféns

Março de 2010

- 1. Dia 2: Banco do Brasil - Dois Lajeados - assalto
- 2. Dia 4: Sicredi - Caxias do Sul - assalto
- 3. Dia 5: Banco do Brasil - Dom Feliciano - assalto
- 4. Dia 5: Bradesco - Caxias do Sul - assalto
- 5. Dia 8: Banrisul - São Leopoldo - arrombamento
- 6. Dia 17: Sicredi - Viamão - assalto
- 7. Dia 19: Banco do Brasil - Igrejinha - sequestro e tentativa de assalto
- 8. Dia 24: Bradesco - Canoas - assalto
- 9. Dia 30: Banco do Brasil - Santa Maria (Bairro Camobi) - arrombamento caixa eletrônico

Fevereiro de 2010

- 1. Dia 2: Sicredi - São Nicolau - furto de caixa eletrônico
- 2. Dia 4: Itaú - Porto Alegre (agência Assis Brasil) - tentativa de furto
- 3. Dia 4: Banrisul - Santa Maria - assalto
- 4. Dia 10: Bradesco - Portão - tentativa de assalto
- 5. Dia 18: Banco do Brasil - Sertão Santana - furto

Janeiro de 2010

- 1. Dia 10: Banrisul - Porto Alegre (agência Menino Deus)- furto
- 2. Dia 10: Santander - Porto Alegre (agência Menino Deus) - roubo
- 3. Dia 13: Banco do Brasil - Porto Alegre (agência Azenha) - roubo

4. Dia 13: Banrisul - Porto Alegre (agência Menino Deus) - roubo
5. Dia 13: Banco do Brasil - Palmares do Sul - assalto
6. Dia 14: Unibanco - Porto Alegre - (agência Praia de Belas) - arrombamento
7. Dia 17: Banrisul - Porto Alegre (agência Menino Deus) - arrombamento
8. Dia 18: Citibank - Porto Alegre (agência Carlos Gomes) - assalto
9. Dia 18: Sicredi - Porto Alegre (agência Leonardo Truda) - assalto
10. Dia 19: Banco Real - Porto Alegre (agência Ramiro Barcelos) - arrombamento
11. Dia 19: Banco Itaú - Canoas (agência Vila Santa Rosa) - arrombamento
12. Dia 23: Banrisul - Porto Alegre (agência Protásio Alves) - arrombamento
13. Dia 23: Itaú - Cachoeirinha - arrombamento caixa eletrônico
14. Dia 23: Banrisul - Banrisul (agência Niterói) - arrombamento
15. Dia 23: Itaú - São Leopoldo (agência Scharlau) - arrombamento
16. Dia 31: Real - Porto Alegre (agência Otto Niemeyer) - tentativa de arrombamento
17. Dia 31: Banrisul - Porto Alegre (agência Cavalhada) - tentativa de arrombamento

Dezembro de 2009

1. Dia 6: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Zona Sul): arrombamento
2. Dia 12: Itaú (Novo Hamburgo): arrombamento
3. Dia 15: Santander (São Leopoldo): assalto
4. Dia 16: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Farrapos): tentativa de assalto
5. Dia 17: Itaú (Novo Hamburgo): tentativa de arrombamento
6. Dia 29: Banrisul - Porto Alegre (Agência Avenida dos Estados): tentativa de assalto

Novembro de 2009

1. Dia 6: Bradesco - Santa Maria: arrombamento
2. Dia 6: Sicredi - Capitão: arrombamento
3. Dia 6: Sicredi - Boa Vista do Cadeado: assalto
4. Dia 7: Banrisul - Canoas (Agência Boqueirão): arrombamento
5. Dia 8: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Dona Laura): arrombamento
6. Dia 9: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Majestic): assalto
7. Dia 9: Sicredi - Arroio do Padre - assalto
8. Dia 10: Banco do Brasil - Tramandaí - tentativa de assalto
9. Dia 16: Banrisul - Estância Velha - tentativa de arrombamento
10. Dia 18: Banrisul - Coronel Barros - tentativa de arrombamento
11. Dia 18: Banrisul - Porto Alegre (Agência Protásio Alves): assalto
12. Dia 20: Sicredi - Porto Alegre (Foro Central): assalto
13. Dia 22: Banrisul - Cidreira - tentativa de furto com duas mortes

Outubro de 2009

1. Dia 1: Banrisul - Porto Alegre (Agência Cavalhada): tentativa de assalto com troca de tiros
2. Dia 2: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Zona Sul): invasão e furto de computador
3. Dia 5: Banco do Brasil - Santa Maria (Ulbra): tentativa de assalto
4. Dia 6: Sicredi - Coronel Pilar: tentativa de assalto
5. Dia 7: Banrisul - Porto Alegre (Agência Smic): assalto
6. Dia 9: Banrisul - São Valentim do Sul: assalto
7. Dia 19: Banco Real - Porto Alegre (Agência Carlos Gomes): arrombamento
8. Dia 19: Banrisul - Anta Gorda: assalto com reféns
9. Dia 23: Banrisul - Miraguaí: arrombamento
10. Dia 23: Banrisul - Gravataí: arrombamento
11. Dia 26: Bradesco - Porto Alegre (Agência Moinhos de Vento): tentativa de assalto

Setembro de 2009

1. Dia 1: Banrisul - Boqueirão do Leão: assalto com reféns
2. Dia 1: Banco do Brasil - Boqueirão do Leão: assalto com reféns
3. Dia 1: Sicredi - Boqueirão do Leão: assalto com reféns
4. Dia 1: Sicredi - Sete de Setembro: tentativa de assalto

5. Dia 4: Banco do Brasil - Monte Belo do Sul: assalto
6. Dia 7: Santander - Porto Alegre (Agência Menino Deus): tentativa de assalto
7. Dia 8: Banrisul - São José do Norte: arrombamento
8. Dia 8: Banrisul - Lagoa Vermelha: tentativa de assalto
9. Dia 10: Itaú - Porto Alegre (Agência Baltazar de Oliveira Garcia): tentativa de assalto
10. Dia 13: Banrisul - Porto Alegre (Agência Redenção): arrombamento
11. Dia 16: Banrisul - Erval Seco: arrombamento
12. Dia 27: Santander - Canoas (Agência Centro): tentativa de assalto
13. Dia 28: Santander - Porto Alegre (Agência Menino Deus): tentativa de assalto
14. Dia 28: Itaú - Novo Hamburgo (av. Primeiro de Março): tentativa de assalto
15. Dia 30: Santander - Gravataí: assalto

Agosto de 2009

1. Dia 3: Santander - Cachoeirinha (agência Av. Flores da Cunha): arrombamento
2. Dia 3: Banco do Brasil - Nova Palma: assalto
3. Dia 3: Banco do Brasil - Pinhal Grande: assalto com reféns
4. Dia 6: Unibanco - Porto Alegre (agência Bom Fim): arrombamento
5. Dia 6: Banrisul - Mariana Pimentel; assalto com reféns
6. Dia 6: Sicredi - Mariana Pimentel: assalto com reféns
7. Dia 8: Itaú - Taquara: arrombamento
8. Dia 16: Banco do Brasil - Cachoeirinha (Agência Centro Industrial): tentativa de assalto com tiroteio e cliente ferido
9. Dia 17: Banrisul - Porto Alegre - (Agência Volta do Guerinio): assalto

Julho de 2009

1. Dia 2: Banco do Brasil - Tramandaí (agência Emancipação): assalto com tiroteio
2. Dia 6: Unibanco - Santa Maria (agência Centro): arrombamento
3. Dia 6: Banco do Brasil - Paraíso do Sul: roubo
4. Dia 6: Banrisul - Três Cachoeiras: assalto
5. Dia 6: Banco do Brasil - Passo Fundo (agência São Cristovão): assalto
6. Dia 7: Bradesco - Porto Alegre (agência Benjamin Constant: tentativa de assalto com roubo de arma do vigilante
7. Dia 13: Bradesco - São Leopoldo (Agência Scharlau): arrombamento
8. Dia 15: Banco do Brasil (Ibiraiaras): assalto com refém
9. Dia 15: Banrisul (Ibiraiaras): assalto com refém
10. Dia 22: Bradesco (Av. Bento Gonçalves, bairro Partenon): arrombamento
11. Dia 24: Banrisul (Pontão): arrombamento
12. Dia 28: Banrisul (Independência): arrombamento com perseguição e tiroteio
13. Dia 29: Bradesco (Guaíba): assalto
14. Dia 31: Banco do Brasil (Boqueirão do Leão): assalto, tiroteio e morte

Junho de 2009

1. Dia 1: Itaú - São Leopoldo (agência Scharlau): tentativa de assalto
2. Dia 8: Real - Porto Alegre (Hospital Moinhos de Vento): assalto
3. Dia 9: Banrisul - Bento Gonçalves (agência Cidade Alta): assalto
4. Dia 10: Banrisul - Porto Alegre (agência Navegantes): tentativa de assalto com cliente morto
5. Dia 15: Banrisul (Barão do Triunfo): assalto
6. Dia 15: Bradesco - Porto Alegre (agência Eduardo Prado): assalto com agressão a trabalhadores
7. Dia 18: Unibanco - Cachoeirinha: assalto com agressão a trabalhadores e clientes
8. Dia 18: Banrisul - Taquaruçú do Sul (Posto de Atendimento): arrombamento
9. Dia 19: Unibanco - Porto Alegre (agência Otto Niemeyer): assalto com agressão a trabalhadores e clientes
10. Dia 25: Banrisul - Braga: arrombamento
11. Dia 26: Banrisul - Cotiporã: assalto com reféns
12. Dia 26: Banrisul - Porto Alegre (posto bancário do Palácio da Justiça): assalto
13. Dia 27: Banrisul - Santa Maria: roubo do caixa eletrônico
14. Dia 30: Banrisul - Amaral Ferrador (agência Amaral Ferrador): assalto com troca de tiros
15. Dia 30: Bradesco - Porto Alegre (agência Oscar Pereira): assalto

Maio de 2009

1. Dia 4: Banrisul - Amaral Ferrador: assalto
2. Dia 5: Banrisul - Porto Alegre: Agência Alto Petrópolis: assalto
3. Dia 6: Banrisul - Sapucaia do Sul: arrombamento
4. Dia 9: Itaú - Canoas (agência Niterói): arrombamento
5. Dia 12: Sicredi - Gravataí: assalto
6. Dia 15: Itaú - Porto Alegre (agência Barão do Amazonas): tentativa de assalto
7. Dia 14: Banrisul - Garruchos: arrombamento
8. Dia 19: Itaú - Porto Alegre (agência Teresópolis): assalto
9. Dia 21: Santander - Capão da Canoa (agência rua Sepé): assalto
10. Dia 23: Itaú - Porto Alegre (agência Barão do Amazonas): arrombamento
11. Dia 27: Itaú - Canoas (agência Canoas): arrombamento

Abril de 2009

1. Dia 3: Banrisul - Cerro Grande: assalto
2. Dia 3: Sicredi - Cerro Grande: assalto
3. Dia 3: Cooperativa Central de Crédito Rural dos Pequenos Agricultores e da Reforma Agrária - Cerro Grande: assalto
4. Dia 3: Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural do Médio Uruguai - Cerro Grande: assalto
5. Dia 4: Banrisul - Joia: arrombamento
6. Dia 11: Banco do Brasil - Agência Vila Branca - Gravataí: arrombamento
7. Dia 14: Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Benjamin Constant do Sul: assalto
8. Dia 15: Unibanco - Canoas: arrombamento
9. Dia 20: Banco do Brasil - Distrito Industrial de Cachoeirinha: arrombamento
10. Dia 22: Banrisul - Porto Alegre (agência Avenida dos Estados): assalto
11. Dia 27: Banco do Brasil - Viamão: tentativa de assalto
12. Dia 27: CEF - Caixa - Posto da Justiça do Trabalho de Pelotas: assalto
13. Dia 27: Banco do Brasil - Viamão: tentativa de assalto

Março de 2009

1. Dia 2: Caixa Econômica Federal - Garibaldi: tentativa de assalto com morte de dois clientes
2. Dia 3: Banrisul - Faxinalzinho: assalto
3. Dia 3: Sicredi - Faxinalzinho: assalto
4. Dia 10: Banrisul - Caxias do Sul (Posto Vila Oliva): assalto com cliente feito de refém
5. Dia 13: Itaú - Triunfo: assalto com vigilante ferido
6. Dia 30: Banco do Brasil - São Leopoldo: arrombamento
7. Dia 30: Sicredi - Santa Bárbara do Sul: arrombamento

Fevereiro de 2009

1. Dia 2: Itaú - Porto Alegre (Agência São João): arrombamento
2. Dia 4: Banco do Brasil - Novo Hamburgo (Agência Av. 1º de Março): assalto com tiroteio
3. Dia 5: Banco do Brasil - Santa Maria (Posto Sociedade de Medicina): assalto a mão armada
4. Dia 5: Banrisul - Sapiranga: roubo de caixa eletrônico
5. Dia 6: Bradesco - Canoas (Ulbra): roubo
5. Dia 14: Banrisul - Porto Alegre (Agência Duque de Caxias): arrombamento
6. Dia 20: Caixa - Caxias do Sul (Agência São Pelegrino): assalto
7. Dia 25: Itaú - Sapiranga (Agência da Avenida João Corrêa): arrombamento
8. Dia 25: Banco do Brasil - Passo Fundo: assalto
9. Dia 27: Banrisul - Porto Alegre (Agência Menino Deus): morte de cliente após sacar na agência e sofrer assalto

Janeiro de 2009

1. Dia 6: Sicredi - Salvador das Missões: furto

- 2. Dia 14: Unibanco - Porto Alegre (ag. Wenceslau Escobar): assalto
- 3. Dia 20: Banrisul - Canoas (Agência Nossa Senhora das Graças): arrombamento
- 4. Dia 21: Sicredi - Morro Reuter: assalto

Dezembro de 2008

- 1. Dia 1: Itaú - Canoas (Agência Boqueirão): arrombamento
- 2. Dia 3: Sicredi - Lagoa Bonita do Sul: arrombamento
- 3. Dia 4: Banrisul - Pelotas (posto da SAF da Prefeitura): assalto
- 4. Dia 5: Sicredi - Capão Bonito do Sul: assalto
- 5. Dia 5: Banrisul - Pontão - tentativa de assalto com tiroteio
- 6. Dia 8: Bradesco - Porto Alegre (Agência Oscar Pereira): assalto
- 7. Dia 10: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Cavalhada): assalto
- 8. Dia 11: Itaú - Porto Alegre (Agência Salgado Filho): assalto
- 9. Dia 16: Sicredi - Horizontina (Agência Vila Cascata do Buricá): assalto
- 10. Dia 19: Bradesco - Gravataí (Agência Parque Olinda): assalto
- 11. Dia 22: Sicredi - Gramado Xavier: assalto com refém
- 12. Dia 26: Real - Pelotas: tentativa de assalto
- 13. Dia 30: Banco do Brasil - Porto Alegre (Agência Hospital Conceição): assalto com morte

Novembro de 2008

- 1. Dia 6: Banrisul - Farroupilha: assalto com tiroteio
- 2. Dia 6: Banco do Brasil - Farroupilha: assalto com tiroteio
- 3. Dia 6: Banco do Brasil - Capão do Leão (posto do campus da UFPel): assalto
- 4. Dia 6: Santander - Capão do Leão (posto do campus da UFPel): assalto
- 5. Dia 6: Real - Capão do Leão (posto do campus da UFPel): assalto
- 6. Dia 6: Sicredi - Porto Alegre: assalto com refém
- 7. Dia 7: Unibanco - Porto Alegre (Shopping Bourbon): tentativa de assalto
- 8. Dia 8: Banco do Brasil - Camaquã: arrombamento
- 9. Dia 23: Bradesco - Porto Alegre (Fiateci): arrombamento de caixa eletrônico
- 10. Dia 27: Banrisul - Santa Maria: assalto

Outubro de 2008

- 1. Dia 3: HSBC - Porto Alegre (Agência Moinhos de Vento): tentativa de assalto com tiroteio
- 2. Dia 6: Bradesco - Caxias do Sul (caixa eletrônico Shopping Mart Center): arrombamento mediante explosão
- 3. Dia 9: Sicredi - Flores da Cunha: assalto.
- 4. Dia 16: Itaú - Montenegro: tentativa de roubo
- 5. Dia 22: Sicredi - Capão do Cipó: arrombamento
- 6. Dia 22: Banrisul - Três Arroios: arrombamento
- 7. Dia 27: Santander - Cachoeirinha: arrombamento
- 8. Dia 30: Banrisul - Caxias do Sul: assalto
- 9. Dia 31: Banrisul - Severiano de Almeida: arrombamento

Setembro de 2008

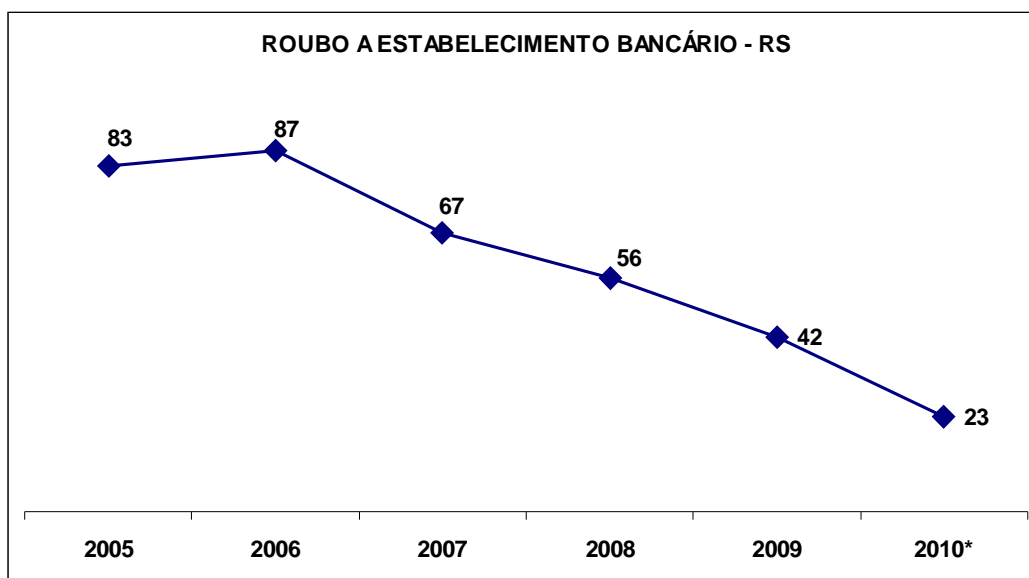
- 1. Dia 1: Banco do Brasil - Porto Alegre (posto da EPTC da Siqueira Campos): assalto
- 2. Dia 1: Unibanco - Montenegro: assalto
- 3. Dia 2: Banrisul - Tenente Portela: assalto com troca de tiros
- 4. Dia 4: Banrisul - Canoas (agência Centro): assalto
- 5. Dia 5: Itaú - Porto Alegre (agência da Santa Casa): assalto
- 6. Dia 5: Itaú - Porto Alegre (agência Praça da Alfândega): tentativa de assalto
- 7. Dia 5: Bradesco - Cotiporã: roubo de caixa eletrônico
- 8. Dia 5: Bradesco - Pelotas: assalto
- 9. Dia 5: Sicredi - Ivorá: assalto
- 10. Dia 16: Santander - Novo Hamburgo (agência Hamburgo Velho): tentativa de assalto
- 11. Dia 16: Bradesco - Canoas (Ulbra): assalto
- 12. Dia 17: Sicredi - Ibirapuitã: roubo de malote durante transporte de numerário

ANEXO B – ESTUDO TÉCNICO 09/2010 – ASSALTOS A BANCOS 2005/2010 / SSP-RS

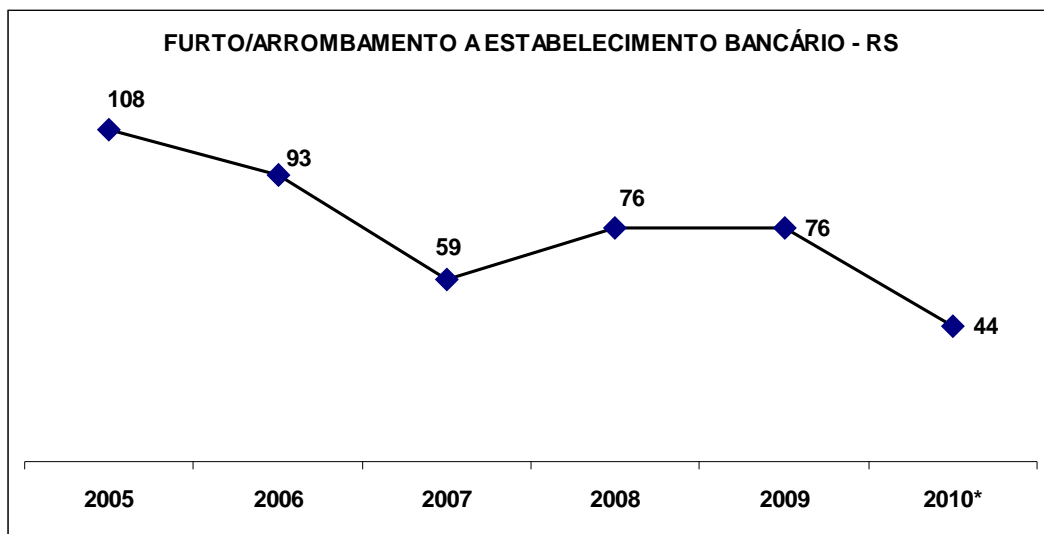
Fonte: Site da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul disponível em:

http://www.ssp.rs.gov.br/estatistica/1291389487Estudo_Tecnico_n_09_2010__Assaltos_a_Banco_2005_2010.xls

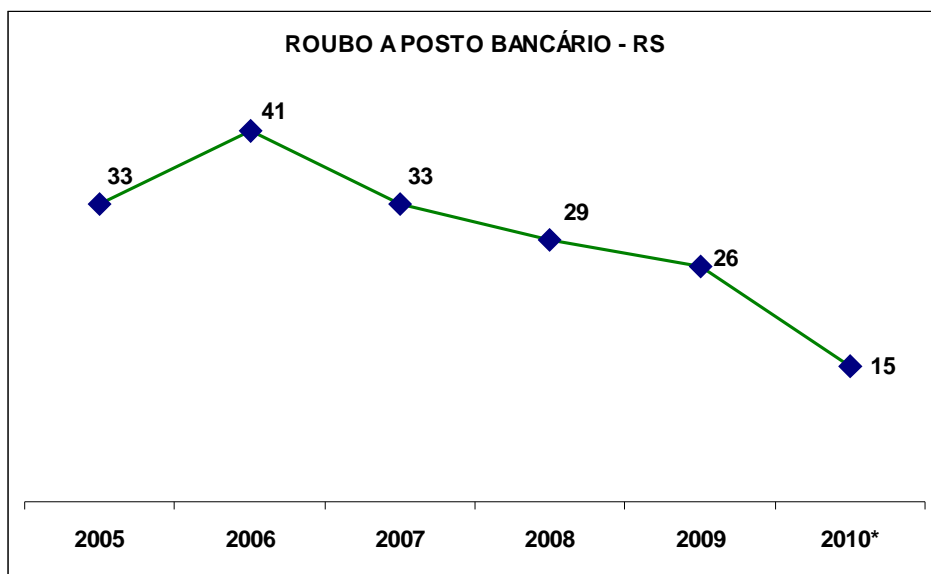
Roubo Estab. Bancário	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Janeiro	4	4	6	5	1	2
Fevereiro	6	8	8	4	1	3
Março	12	4	10	3	3	3
Abril	4	5	5	3	3	3
Maio	9	4	2	3	5	2
Junho	4	12	6	3	7	3
Julho	3	13	6	2	6	1
Agosto	7	3	8	6	5	0
Setembro	15	13	5	8	4	1
Outubro	8	8	2	7	1	3
Novembro	6	7	7	6	3	2
Dezembro	5	6	2	6	3	0
TOTAL	83	87	67	56	42	23



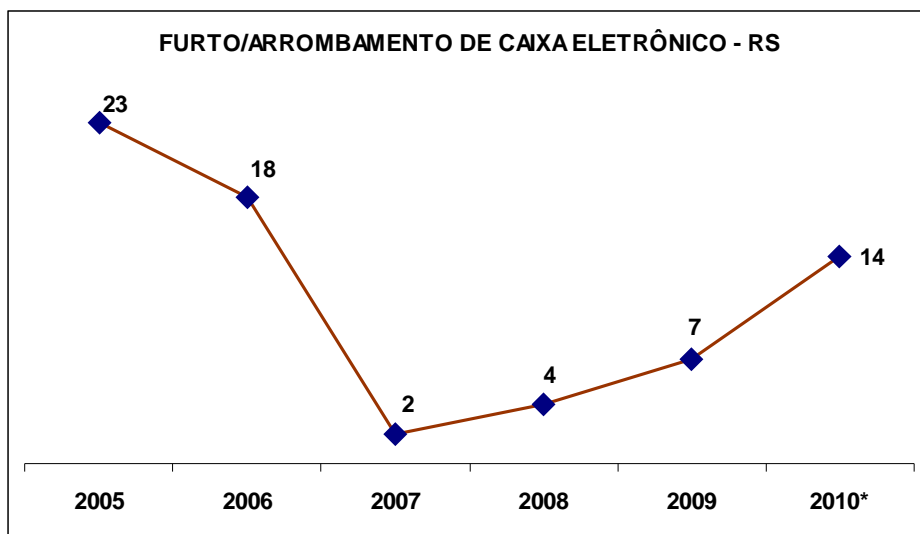
Furto/Arromb. Estab. Bancário.	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Janeiro	9	9	2	10	3	7
Fevereiro	10	5	3	5	7	5
Março	16	7	8	4	7	3
Abril	10	13	9	5	7	9
Maio	14	9	4	8	11	3
Junho	11	5	2	7	6	2
Julho	8	10	7	6	10	2
Agosto	6	14	3	7	6	5
Setembro	7	8	2	4	7	2
Outubro	7	4	5	11	7	2
Novembro	5	3	8	6	3	4
Dezembro	5	6	6	3	2	0
TOTAL	108	93	59	76	76	44



Roubo Posto Bancário	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Janeiro	3	1	5	3	2	0
Fevereiro	5	2	1	2	3	2
Março	4	2	6	2	3	0
Abril	1	4	2	2	3	1
Maio	1	4	4	3	3	4
Junho	3	5	1	5	5	0
Julho	2	2	3	2	2	2
Agosto	5	3	3	4	1	0
Setembro	4	3	2	2	1	0
Outubro	3	3	2	2	2	5
Novembro	0	7	1	0	1	1
Dezembro	2	5	3	2	0	0
TOTAL	33	41	33	29	26	15



Furto/Arromb. Caixa Eletrônico	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Janeiro	5	1	0	0	0	1
Fevereiro	1	3	0	3	0	0
Março	4	1	0	0	0	0
Abril	3	1	0	0	0	4
Maio	1	2	0	0	1	3
Junho	3	1	0	0	2	0
Julho	1	2	1	0	0	2
Agosto	2	1	0	1	1	0
Setembro	2	1	1	0	0	1
Outubro	0	2	0	0	1	1
Novembro	1	2	0	0	0	2
Dezembro	0	1	0	0	2	0
TOTAL	23	18	2	4	7	14



ANEXO C – QUESTÕES DE ROTEIRO PARA A ENTREVISTA DE PROFUNDIDADE

Qual a importância do gerenciamento de riscos patrimoniais nas organizações do sistema financeiro no atual contexto corporativo?

Qual a importância do estabelecimento de um modelo formal para o processo de gestão de riscos patrimoniais em instituições financeiras?

Qual a aplicabilidade da ferramenta utilizada em instituições financeiras?

Existe alinhamento da ferramenta com as premissas da ISO 31000 e IEC 31010, no que se refere ao framework do processo de avaliação de riscos?

Existe histórico de situações recentes em organizações do sistema financeiro, envolvendo incidentes relacionados a riscos patrimoniais, cujo impacto justifique a aplicação das referidas técnicas de gerenciamento de riscos?

Qual a efetividade da ferramenta analisada quanto ao mapeamento de riscos patrimoniais?

Qual a efetividade da ferramenta analisada quanto a determinação do nível de criticidade de risco patrimonial?

Qual a efetividade da ferramenta analisada quanto a prospecção de cenários?

Quais as limitações percebidas nas ferramentas analisadas quanto à aplicabilidade na gestão de riscos patrimoniais em instituições financeiras?

Quais as limitações percebidas nas ferramentas analisadas quanto ao alinhamento com as normas ISO 31000 e IEC 31010?

Existe outras técnicas/ferramentas que entende como válidas ou de melhor performance para a construção de um modelo de gerenciamento do risco patrimonial em instituições financeiras alinhadas a ISO 31000?