

**ALGUNS PROJETOS
DA EFC
PARA
BANCOS**

ABRIL 2004

Resumo dos Projetos da EFC para Bancos

P1: Controles Internos para Bancos: o tema surgiu em 1998, quando o Banco Central do Brasil editou a resolução 2554, que obriga todo o sistema financeiro implementar sistemas de controles internos. A EFC então ganhou uma licitação na Associação Brasileira de Bancos e fez um manual sobre o tema, propondo diferentes metodologias. Esse manual virou padrão do mercado bancário e está disponível na EFC se você quiser vê-lo. P4 cuida também de BSC, "Balanced Score Cards". Porque o BSC nada mais é do que uma variante de controles internos na metodologia que o manual da EFC chama de "parâmetros de desempenho". Sobre o BSC (que se aplica a grandes organizações de quaisquer tipos) vide o livro "Estratégia em ação" de Robert Kaplan.

P2: Proposta de reorganização do setor de crédito dos bancos: esse projeto advém da experiência da EFC em fazer palestras e implantar sistemas de controles internos em bancos (Bradesco, Itaú, Unibanco, Mercantil Finasa, Banco do Brasil, Agroinvest - John Deer -, Banco Capital, BMG, etc.). O método da EFC é seguir todo o processo desde o início - por exemplo, desde a abertura de uma conta corrente - até a inadimplência do cliente e a recuperação do dinheiro pelo banco. Seguido o processo atual e registrado o fluxo operacional, ele é criticado com vistas a simplificá-lo, gerar pontos automáticos de controle via informática (desenho de sistemas), estabelecer controles por exceção, etc. Com isso um novo processo é criado, mais racional, mais protegido contra perdas de crédito e portanto mais seguro para o banco. As economias são enormes e o retorno sobre o investimento é fabuloso!

P3: Gerenciamento do Risco de crédito: esse é o projeto mais sofisticado e complexo que já se fez em bancos na América Latina. Foi implantado no Banco do Brasil com especialistas mundiais e uma equipe de mais de 20 pessoas, trabalhando durante dois anos. A idéia central do Projeto - que se aplica para bancos de grande porte que operam muito em diferentes carteiras de crédito e que no passado perdido fortunas em operações de crédito mal conduzidas - é dividir as carteiras de crédito por modalidades. Por exemplo, pessoas físicas, microempresas, middle market, corporações, empresas públicas, cooperativas, etc. Em seguida cada carteira é subdividida geograficamente;

por exemplo, nordeste, centro oeste, sudeste, sul, etc. E então se volta no tempo o quanto for possível, vasculhando a base de dados dos grandes computadores do banco, para se apurar as perdas de cada subcarteira, ano a ano. Em seguida, começa um trabalhoso processo de correlação com um grande conjunto de variáveis que, através de proporções a serem buscadas, possam melhor explicar essas perdas. Achadas essas variáveis (internas e externas, políticas e econômicas) e suas combinações paramétricas, se testa o modelo em relação à sua habilidade de prognosticar futuras perdas. Isso é feito por "back test". Se o modelo funciona, ele é incorporado às rotinas operacionais do banco, com geração de limitações para perdas esperadas. O projeto termina com os cálculos do chamado RAROC (Risk Adjusted Return On Capital). O RAROC é uma ferramenta que precifica a operação de crédito em relação ao seu risco implícito. O CBM Group, parceiro da EFC em projetos sofisticados, é o modelador matemático desse projeto, que custa US\$ milhões.

P4: Rating, Scoring e inteligência Artificial: rating é o termo usual para se classificar empresas através de atributos com vistas a dar crédito (ou não) para elas. Scoring é a terminologia para se estabelecer pontuações de atributos de pessoas físicas ou pequenas empresas, para se obter uma pontuação total estatística e se tomar a decisão (que pode ser automatizada) de dar ou não crédito. Por exemplo, são atributos a idade, o sexo, ter ou não residência própria, ter automóvel, ter telefone, etc. Inteligência artificial se aplica para modelos mais sofisticados de score, os quais apreendem se estão fazendo o corte adequado em função da relação entre perdas prognosticadas pelo score e as perdas efetivas. A EFC trabalha com parceiros nesses projetos. Nos casos mais sofisticados, com o CBM Group de Nova Iorque.

P5: Projeto para racionalizar rede de agências: esse projeto foi implantado pelo CBM Group em outros países. É metodologia para otimizar rede de agências, evitando superposições do próprio banco, proximidades excessivas, ou pelo contrário, faltas de agências em áreas adequadas. Trata-se de modelagem estatística com dados de renda, presença de comércio, etc. É projeto útil para fusões e aquisições de bancos de rede.

P6: Projeto de revisão de normas operacionais: os bancos muitas vezes tem normas escritas em manuais impressos, especialmente os médios e pequenos. As organizações modernas colocam essas normas em meios eletrônicos e hoje as distribuem via Intranet ou mesmo via Internet. Mas de qualquer modo, elas precisam ser revistas, atualizadas e consistidas com a legislação e não raras vezes com normas internas da matriz estrangeira. O P6 cuida desses aspectos, da maneira que seja necessária.

P7: Proposta de Treinamento em bancos: aqui nós estamos equipados para todo o espectro ligado à RH: seleção de executivos, medida de clima empresarial, definição dos perfis psicológicos dos gerentes e diretores, medida da adequação dos perfis das pessoas aos seus cargos, etc. Daí decorrem as necessidades de treinamento, as quais podem também se originar dos demais projetos acima detalhados. Por exemplo, se o banco perde dinheiro em crédito poderá haver uma enorme necessidade de treinamento, e claro, de definição dos perfis psicológicos. Estamos preparados para detectar perfis desonestos, inclusive.

P8: Planejamento estratégico e operacional: tem sido um dos projetos mais fortes da EFC, que, nos casos mais complexos, traz o CBM Group para atuar com a EFC. O caso mais recente foi o de importante banco brasileiro que queria desenhar sua estratégia de crescimento aqui e no exterior.