
A administração das tesourarias nos bancos brasileiros sob o Novo Acordo de Capital da Basileia

*Antonio Marcos Duarte Júnior
Roberto Leonardo Moreira*

RESUMO

A tesouraria é uma área que merece atenção especial em qualquer banco, pois de suas funções clássicas de captação e aplicação de recursos depende a liquidez da instituição. Por esse motivo, as autoridades regulamentares brasileiras têm mostrado preocupação crescente com a gestão das tesourarias em bancos brasileiros. O mesmo é válido para o ambiente regulamentar internacional, incluindo o Novo Acordo de Capital da Basileia, que traz várias recomendações voltadas especificamente para as tesourarias. Neste estudo compara-se a metodologia utilizada pela supervisão bancária brasileira, no seu trabalho voltado a tesourarias, com as recomendações contidas no Novo Acordo de Capital da Basileia. A seguir apresenta-se um conjunto de procedimentos que, se implementado, adequaria as tesourarias dos bancos brasileiros às exigências sugeridas no Novo Acordo de Capital da Basileia. Conclui-se que, para o sucesso das propostas, são fundamentais questões como a transparência e a efetiva interação interna nos bancos entre a tesouraria e as áreas de gestão de riscos e auditoria interna.

Recebida em 23/abril/2003
Aprovada em 09/novembro/2004

Palavras-chave: tesouraria, Novo Acordo de Capital da Basileia, gestão de riscos, auditoria, transparência.

1. INTRODUÇÃO

A tesouraria é uma área que merece especial atenção em qualquer banco. De suas funções clássicas de captação e aplicação de recursos, passando por administração de fluxos, prazos, concentrações, descasamentos em moedas e taxas, além do apreçamento e da realização de operações para clientes, depende, significativamente, a liquidez da instituição.

Dentre os vários tipos de riscos a que um banco está exposto em sua rotina, o de liquidez é um dos que requerem maior atenção, já que pode levar qualquer instituição financeira ao colapso rapidamente. Exemplos retirados do mercado financeiro internacional, como os dos bancos Barings e Allied Irish, ilustram as conseqüências que a falta de controles internos (BCB, 1998; CARVALHO,

Antonio Marcos Duarte Júnior, Ph.D. em Matemática Aplicada pela Princeton University (Estados Unidos), é Diretor e Professor da Ibmec Business School (CEP 20040-001 — Rio de Janeiro/RJ, Brasil).

E-mail: aduarte@ibmecrj.br

Endereço:

Faculdades Ibmec

Avenida Rio Branco, 108 — 17° andar

20040-001 — Rio de Janeiro — RJ

Roberto Leonardo Moreira, formado em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro e Mestre em Administração pelas Faculdades Ibmec Rio de Janeiro (CEP 20040-001 — Rio de Janeiro/RJ, Brasil), é Diretor de Tesouraria do Banco Guanabara S.A., Rio de Janeiro.

E-mail: roberto@bancoguanabara.com.br

2003) na gestão dos riscos de mercado e de liquidez numa tesouraria podem causar (JORION, 1997). Os colapsos bancários do Marka e da Fonte-Cindam são exemplos bem conhecidos do mercado financeiro brasileiro.

As autoridades regulamentares brasileiras têm mostrado preocupação crescente com a gestão das tesourarias. Nos últimos anos houve uma evolução contínua do ambiente regulamentar no Brasil, relativo às operações de tesourarias, incluindo requerimentos de capital crescentes para enfrentar a alta volatilidade dos mercados locais (ARCOVERDE, 1999; BCB, 1999; 2000a).

O trabalho da Supervisão Bancária também está se tornando mais detalhado. A Inspeção Geral Consolidada (IGC) dos conglomerados financeiros operando no Brasil tem se preocupado de forma singular com as exposições e concentrações de carteiras de crédito e com as operações de tesouraria (BCB, 2002).

O ambiente regulamentar internacional tem evoluído rapidamente no que se refere a melhor acompanhar operações de tesourarias nos bancos internacionalmente ativos. O exemplo mais importante nessa linha é dado pelo Novo Acordo de Capital da Basileia (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 2001), que traz várias recomendações especiais voltadas a essa questão.

O objetivo neste estudo é analisar a metodologia utilizada pela supervisão bancária brasileira no seu trabalho específico voltado para as tesourarias de bancos, comparando-a com as recomendações contidas no Novo Acordo de Capital da Basileia (NACB) e mostrando, por exemplo, como o ambiente regulamentar local terá de evoluir para atingir o nível de exigência dos mercados internacionais. Considerando também como deve ser a interação nos bancos entre a tesouraria e áreas como gestão de riscos e auditoria interna, um tópico que merecerá especial atenção refere-se a uma maior transparência das operações de tesourarias em bancos que operam no Brasil.

Em termos de organização, consideram-se rapidamente nas duas próximas seções o NACB e o processo brasileiro de supervisão bancária voltado para as operações de tesouraria, concentrando-se nas IGCs. Seguem-se sugestões para a forma de atuação das tesourarias dos bancos brasileiros, focando a questão da transparência (interna e externa) e também questões práticas e culturais que podem dificultar a implementação dessas propostas. As conclusões são apresentadas ao final.

2. NOVO ACORDO DE CAPITAL DA BASILÉIA

Fruto de extensa interação entre o Comitê para Supervisão Bancária da Basileia e os principais agentes econômicos e financeiros mundiais, o NACB representa um marco na evolução do ambiente regulamentar para bancos internacionalmente ativos. Com abrangência e complexidade que superam em muito o atual Acordo de Capital da Basileia (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 1988a) e estruturado em três

pilares, que interagem e completam-se, ele estabelece um novo padrão para operações de tesouraria.

- O Pilar 1, que fixa as exigências mínimas de capital, busca desenvolver e expandir as regras padronizadas pelo Acordo de Capital de 1988. Ele inclui, por exemplo, o requerimento de capital para riscos operacionais, e permite várias opções para que os bancos — em função de seu tamanho, complexidade e nível de desenvolvimento na gestão de riscos — estabeleçam os próprios modelos de gerenciamento de riscos.
- O Pilar 2 define o papel da supervisão bancária, que deve atuar de forma contínua e proativa com os bancos, para garantir, assim, a adequação de capital a, pelo menos, os níveis mínimos requeridos no Pilar 1, além de avaliar a capacidade de gestão de riscos e a eficácia dos controles internos existentes. A mensagem principal do Pilar 2 é que a supervisão bancária deve atuar de forma a antecipar possíveis problemas (atuação proativa), evitando colapsos bancários e protegendo, por consequência, os recursos dos depositantes e dos acionistas (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 1989).
- O Pilar 3 traz as recomendações relativas à disciplina de mercado. Busca fortalecer o Pilar 2, requerendo maior transparência por parte dos bancos. O conjunto de requerimentos relativos à transparência é maior para aquelas instituições que desejam alocar menos capital para suas operações.

A mensagem mais importante do NACB para os bancos internacionalmente ativos é permitir que eles utilizem instrumentos próprios para avaliação de seus riscos e cálculo de suas exigências mínimas de capital. Certos requerimentos mínimos são impostos nesse sentido, como maiores níveis de transparência e a homologação da supervisão bancária para a evolução aos níveis que requerem uma alocação de capital menor, adequada a seu nível de risco.

Pode-se concluir que o NACB foi elaborado de forma a forçar a utilização dos princípios arrolados em cada um dos três pilares na rotina dos bancos e da supervisão bancária, levando, naturalmente, à sua inserção e aceitação no mercado financeiro.

Há alguns possíveis problemas na implementação global do NACB que merecem alguma atenção das autoridades regulamentares locais (SAUNDERS e ALTMAN, 2000), mas que podem ser equacionados de forma eficaz.

3. A SUPERVISÃO BANCÁRIA NO BRASIL

Em 1997 a supervisão bancária brasileira assumiu uma nova postura com a introdução da IGC, que se tornou o principal instrumento na supervisão de conglomerados financeiros públicos ou privados. O objetivo de uma IGC é conhecer a insti-

tuição na sua forma mais abrangente, com foco principal na análise de riscos (BCB, 2002).

Considera-se também nas IGCs a avaliação de estratégias, políticas, eficácia gerencial e resultados da instituição, incluindo questões específicas sobre sucessão, que são de importância para os conglomerados financeiros brasileiros. Ao final da IGC, a consolidação das análises feitas pelos supervisores bancários é o objeto principal de uma discussão com a diretoria executiva da instituição, em que compromissos são firmados para a pronta correção de fragilidades encontradas e para a contínua evolução da qualidade dos controles internos no conglomerado financeiro.

Uma área que tem demandado especial atenção em uma IGC é a tesouraria do conglomerado sob fiscalização. Em particular, a supervisão bancária tem dado especial atenção às operações em moeda estrangeira, às operações com títulos de dívidas, às operações com derivativos (futuros, opções, *swaps* e contratos a termo), aos instrumentos de gestão de riscos (mercado e crédito) e aos controles internos voltados para a tesouraria (MOREIRA, 2002).

Outras questões importantes incluem organograma, estratégia operacional, descrição do pessoal, processos de tomada de decisão, frequência e qualidade das auditorias (interna e externa) etc. A IGC considera em detalhes a evolução das carteiras no que se refere a composição, presença de derivativos para alavancagem ou *hedge*, concentrações em certos indicadores financeiros, principais produtos (de captação ou aplicação de recursos), exposições a riscos de mercado (*value-at-risk*, sensibilidade e *stress testing*), níveis históricos de liquidez etc.

Apesar do avanço contínuo que vem ocorrendo na supervisão de tesourarias dos conglomerados financeiros que operam no Brasil, há, ainda, um conjunto de recomendações no NACB, que não fazem parte da rotina dos bancos brasileiros. Na próxima seção, abordam-se essas recomendações, apresentando um conjunto de procedimentos que deve ser implementado nas tesourarias dos bancos brasileiros de forma a adequá-los, espontaneamente, às recomendações do NACB.

4. TRANSPARÊNCIA

A questão da transparência do sistema bancário, por parte das instituições financeiras e das autoridades supervisoras, é tratada com destaque no Pilar 3 do NACB, que se refere à disciplina do mercado (MOREIRA, 2003).

Relatório técnico do Basel Committee on Banking Supervision (1988b, p. 7) define transparência como “a divulgação pública, confiável e tempestiva de informações, atingindo aspectos qualitativos e quantitativos, que permita a seus usuários uma análise detalhada e completa sobre o desempenho, a atividade, o perfil de risco, as práticas gerenciais de uma instituição financeira, que possibilitem uma supervisão bancária robusta, capaz de antecipar problemas em uma instituição ou no próprio sistema bancário como um todo”.

Como a interação da supervisão prudencial e a disciplina de mercado são fundamentais à estabilidade de longo prazo dos bancos e do sistema financeiro, os supervisores bancários devem exigir padrões mínimos e eficazes de divulgação pública confiável das informações. A transparência deve ser vista pelas instituições financeiras, portanto, como um complemento natural à tarefa de supervisão bancária e o descumprimento às recomendações de divulgação do Pilar 3 do NACB deve suscitar dos supervisores bancários respostas compatíveis com a gravidade da não-observância, todas devidamente normatizadas. Essas medidas podem abranger algum tipo de **coerção moral** ou, até mesmo, intervenção, desde que o supervisor esteja legalmente habilitado para tal, dado que as legislações de cada país não permitem determinados procedimentos. Exemplos interessantes podem ser obtidos no ambiente regulamentar internacional para bancos e seguradoras, conforme resumido e comparado em Duarte e Lélis (2004).

O NACB identifica algumas grandes categorias de informações a serem abordadas em termos claros, com detalhes apropriados, para alcançar um nível adequado de transparência:

- desempenho financeiro;
- posição financeira (incluindo capital, solvência e liquidez);
- estratégias e práticas de gerenciamento de risco;
- exposições e gestão de riscos (crédito, mercado, liquidez, operacional, legal etc.);
- normas de contabilização;
- principais negócios;
- informação sobre governança corporativa.

No que diz respeito às características dessas informações, o NACB relaciona questões como grau de amplitude, relevância, oportunidade, confiabilidade, comparabilidade e materialidade.

O Banco Central do Brasil terá de requerer das tesourarias das instituições financeiras que operam no Brasil informações em linha com as sugestões do NACB mencionadas no parágrafo anterior. Essa demanda não deverá seguir necessariamente o caminho estabelecido no que se refere às exposições a crédito das instituições financeiras por meio da implantação da Central de Riscos de Crédito (AGUIAR e PARENTE, 2003), pois operações de crédito e tesourarias requerem tratamentos de gestão de riscos bem diferentes. Por exemplo, embora seja razoável a coleta de informações mensais para exposições de crédito, o mesmo não é válido para operações de tesouraria, que deveriam ser informadas em base diária. A Resolução 2804 (BCB, 2000b) é um bom ponto de partida, mas terá de ser bem mais detalhada, além de combinada à Resolução 2606 (BCB, 1999) e à Resolução 2692 (BCB, 2000a), em um arcabouço unificado, incluindo dados referentes a posições ainda hoje não cobertas (como posições no mercado acionário e de *commodities*, por exemplo).

Um banco sólido e com apropriada capacidade de gerenciamento deve ter benefícios na divulgação ampla, precisa, rele-

vante e tempestiva das informações sobre sua condição financeira, assim como sobre sua capacidade de administrar riscos, adquirindo capacidade de melhor negociação com agentes do mercado, racionais e bem informados. O mecanismo de recompensa para as instituições que melhor divulgarem dados relativos a operações de tesouraria deve ser objetivo e transparente, sendo esta outra tarefa que deverá demandar atenção do Banco Central do Brasil pelos próximos anos. Os participantes do mercado tornam-se os maiores beneficiários dessa transparência, pois podem avaliar melhor o desempenho financeiro do banco, aumentando sua credibilidade, uma vez que esse demonstre sua habilidade em administrar e gerenciar posições de seus riscos, como, por exemplo, divulgando suas metodologias de medição de risco e, conseqüentemente, reduzindo as incertezas do mercado. Finalmente, o NACB reconhece que pode haver um conjunto de restrições à transparência em virtude da necessidade de preservação do sigilo dos clientes, incluindo restrições de natureza legal, peculiares a cada país. Assim, o Banco Central do Brasil terá de, juntamente com as instituições financeiras que operam no Brasil, respeitar questões relativas a pontos específicos da legislação do País, como o sigilo bancário.

5. RECOMENDAÇÕES PARA AS TESOURIARIAS

Como primeiro passo, é necessário que haja no banco uma Política de Investimento e Liquidez (PIL) que suporte as operações de tesouraria, a fim de conferir poder para uma atuação independente das áreas de gerenciamento de riscos e auditoria interna, em linha com as sugestões do NACB, além de promover a transparência interna.

Se implementadas, as recomendações dadas no restante desta seção permitem a bancos que operam no Brasil a adequação de suas tesourarias ao NACB:

- A alta administração deve estabelecer uma PIL, com objetivos claros, definindo o papel da tesouraria no banco, assim como sua forma de relacionamento com as áreas de gerenciamento de riscos e auditoria interna. Essa política, em linha com o requerido pela Resolução 2554 (BCB, 1998), não deve ser uma mera orientação de propósitos, com diretrizes genéricas, mas sim um instrumento normativo que se faça presente na rotina da tesouraria (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 1998). A alta administração deve revisar regularmente a PIL, adaptando-a às mudanças dos mercados e, em particular, aos aspectos regulamentares. Regras específicas para assunção de riscos e revisão tão mais freqüente quanto maior a sofisticação das operações do banco são fundamentais nos mercados altamente voláteis como os emergentes.
- São tarefas dos grupos de gerenciamento de riscos e auditoria interna o acompanhamento constante e a revisão regular da carteira de investimentos para verificar a conformidade

dos procedimentos seguidos pela tesouraria com as políticas traçadas. A PIL deve trazer referência explícita à forma de atuação das áreas de gerenciamento de riscos e auditoria interna, que devem ser totalmente independentes dos interesses do tesoureiro da instituição. A política deve também explicitar que quaisquer desvios constatados devem ser informados pelas áreas de gerenciamento de riscos e auditoria interna diretamente à diretoria executiva. Deve-se ter presente aqui o conceito de segregação das funções. O NACB recomenda total independência dessas áreas, sugerindo que o gerenciamento de riscos e a auditoria da tesouraria reportem-se direta mas separadamente à alta administração.

- A PIL deve especificar que o conjunto de reuniões da tesouraria com a direção executiva do banco deve possuir calendário permanente de reuniões revisoras das decisões de investimento e práticas da tesouraria. Mais ainda, as informações prestadas à alta administração devem ter periodicidade e conteúdo definidos, bem como permitir o acompanhamento acurado da política em vigor. A freqüência das reuniões, a exemplo do exposto no primeiro item, deve ser compatível com o porte da instituição financeira e com o momento específico dos mercados.
- Finalmente, a PIL deve fazer parte do material da tesouraria relacionado aos requerimentos impostos pela Resolução 2554 (BCB, 1998), que cuida da efetividade dos controles internos.

O pessoal alocado na tesouraria deve ser alvo de atenção da diretoria executiva do banco, com especial ênfase na capacitação desses profissionais. A verificação desse ponto já é feita pela IGC, como mencionado anteriormente, mas é reforçada no Pilar 2 do NACB. Duas recomendações são:

- A equipe da tesouraria deve ser adequada aos seus propósitos, com conhecimento técnico e experiência compatíveis com a complexidade e a magnitude dos investimentos feitos pela instituição financeira. A certificação profissional dos que trabalham na tesouraria deve ser compulsória.
- As negociações de títulos devem ser conduzidas, sempre, por funcionários expressamente autorizados a fazê-las. Qualquer desvio dessa determinação deve ser informado imediatamente pela auditoria interna à diretoria executiva, com punições rigorosas e exemplares aplicadas aos envolvidos.

No que se refere ao processo de gestão da carteira da tesouraria, as recomendações do NACB são na linha de haver transparência interna e acompanhamento regular por parte da área de gerenciamento de riscos:

- A estratégia de investimento da tesouraria deve estar fundamentada em análises criteriosas de conhecimento da área de

gerenciamento de riscos, de modo a permitir a análise dos riscos de mercado e crédito embutidos na carteira, assim como sua evolução temporal. Nessa linha, a tesouraria deve buscar títulos de qualidade e liquidez, diversificando a carteira em relação a títulos, indicadores econômicos, prazos etc., de forma a evitar concentrações de riscos de mercado e crédito na carteira proprietária. Operações que envolvam títulos de reduzida liquidez, por mais rentáveis que sejam, podem comprometer a solvência da instituição financeira. A alta volatilidade do mercado, quando, em maio de 2002, o Banco Central exigiu marcação a mercado das Letras Financeiras do Tesouro (LTF), causando grandes prejuízos a fundos e investidores, é um exemplo disso.

- As taxas de retorno das operações da carteira da tesouraria devem ser razoáveis e compatíveis com as taxas de mercado. Quaisquer desvios devem ser informados, prontamente, pela área de gerenciamento de riscos ou auditoria interna à diretoria executiva. É necessário lembrar que, apesar de tentadoras *a priori*, as operações que envolvem remuneração exagerada com relação ao mercado carregam, usualmente, riscos assimétricos (perdas pouco prováveis, mas bastante elevadas no caso de cenários desfavoráveis), devendo ser evitadas por poderem, até mesmo, levar a instituição ao colapso. O Pilar 2 do NACB recomenda à supervisão bancária uma análise cuidadosa desses casos, permitindo, inclusive, que sob certas circunstâncias a operação seja revertida por imposição da supervisão.
- As operações da tesouraria devem processar-se em conformidade com a legislação vigente e com os normativos internos da instituição, respeitando os controles internos, em linha com o requerido pela Resolução 2554 (BCB, 1998). Mais ainda, as normas contábeis para a carteira de investimentos e as regras de marcação a mercado dos ativos devem ser entendidas pelas áreas de gerenciamento de riscos e auditoria interna e acompanhadas regularmente. Esse é um ponto importante para o Brasil, cujo conjunto de leis e sistema judiciário, em geral, privilegiam o devedor. Quanto menos vulnerável à legislação, menos risco deverá correr a operação.
- As operações com derivativos devem ser monitoradas diariamente pela área de gerenciamento de riscos, incluindo não somente as estratégias com alavancagem, mas também as estratégias de *hedge*, especialmente diante das peculiaridades do mercado de derivativos brasileiro, devido a sua pouca liquidez em muitos dos contratos disponíveis para negociação, assim como perdas potenciais sob situações de estresse, como ilustrado em Duarte (1998) e Duarte e Mendes (1998). Em outras palavras, deve-se ter cuidado adicional com operações que envolvam derivativos, cujos riscos de mercado e crédito são menos visíveis nos demonstrativos financeiro-contábeis (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 1994).
- Finalmente, as práticas de liquidação financeira das operações da instituição devem seguir procedimentos normatizados, possuir controles internos apropriados, e acompanhamento da auditoria interna de forma a evitar não só riscos operacionais que, pelo Pilar 1, passam a requerer capital, mas também os riscos de crédito e de mercado. Riscos operacionais, que podem estar contidos em lançamentos eletrônicos imprecisos, são, por vezes, irreversíveis, dada a transmissão de reservas em tempo real (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 2000c; JORDÃO, 2003).

Um ponto que mereceu atenção especial no NACB foi a gestão da liquidez da tesouraria. As recomendações nessa linha são:

- A tesouraria deve manter uma política muito prudente em relação a sua condição de liquidez. Assim, deve identificar suas necessidades de liquidez e procurar manter captações que permitam uma estruturação adequada da relação ativos-passivos. Os relatórios sobre a necessidade de provisão de recursos e as respectivas fontes devem ser disponibilizados com frequência para a diretoria executiva, conforme requerido também pela Resolução 2804 (BCB, 2000b). As fontes de financiamento devem ser monitoradas continuamente pela administração da tesouraria, fazer parte dos planos de contingência da instituição, como determinado pela Resolução 2554 (BCB, 1998), e verificadas regularmente pela auditoria interna. Planos de contingência para liquidez são fundamentais em momentos de crises, quando as linhas de crédito são interrompidas ou seu custo torna-se bastante elevado.
- A qualidade de ativos de investimentos e operações de crédito deve ser satisfatória, de forma a não comprometer a liquidez do banco. Para isso a instituição financeira deve evitar concentrações de risco de crédito em poucos clientes ou setores da economia que possam, eventualmente, devido a uma crise sistêmica, levá-la ao risco de iliquidez (BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 2000a; 2000b). Por exemplo, recentemente, devido a problemas generalizados com empresas do setor elétrico, algumas instituições com grande exposição ao setor tiveram seus resultados prejudicados.

As recomendações podem ser implementadas desde que certos pontos de atenção sejam observados, como aspectos culturais, organizacionais (o fortalecimento de certas áreas no banco, por exemplo) e técnicos. Questões práticas nessa linha serão consideradas na próxima seção.

6. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS

Ao se analisarem os possíveis impactos das recomendações, uma primeira consideração de ordem prática é a questão

cultural. Muitas das tesourarias dos bancos brasileiros ainda operam sem estratégias de longo prazo bem-definidas. O processo de investimento é, por vezes, pouco formal, sem o rigor e o critério que deveriam ser esperados diante dos potenciais danos que, por exemplo, uma má gestão de liquidez da instituição pode causar. A Resolução 2554 (BCB, 1998) veio colaborar no esforço de tornar o processo de tomada da decisão nas tesourarias mais formal. O mesmo deve ser dito no que se refere à Resolução 2804 (BCB, 2000b), na questão da gestão dos riscos de liquidez. No entanto, há ainda muito trabalho a ser feito nesse sentido. As recomendações relatadas na seção anterior são um passo importante para transformar a cultura nas tesourarias dos bancos, no que a PIL exerce um papel fundamental.

Mais que um conjunto de normas e procedimentos, o Novo Acordo de Capital da Basileia representa um grande desafio para os bancos brasileiros. Sua implantação requer um processo de adaptação da indústria bancária a um novo ambiente de negócios.

Visando aumentar o controle sobre as operações de tesouraria, a questão do fortalecimento interno das áreas de gerenciamento de riscos e auditoria interna é absolutamente importante. A cultura de muitas organizações brasileiras, especialmente a dos bancos de investimentos que surgiram durante as três últimas décadas no Brasil, considera a imposição de controles internos (limites, alçadas, conciliação, autorização etc.) como um limitador de oportunidades de ganhos. Se, em parte, a imposição desses controles pode restringir a atuação de operadores de mercado, é importante lembrar que muitos desses pequenos bancos de investimento experimentaram situações de estresse durante as várias crises internacionais que reverberaram no mercado financeiro local na última década e o desaparecimento de alguns deles serviu como exemplo da importância do uso desses controles na prática. Por isso, as áreas de gerenciamento de riscos e auditoria interna devem ser vistas nos bancos como parceiras da tesouraria, no sentido de dar maior credibilidade ao trabalho dessa última, aumentando a transparência interna de suas operações.

Um terceiro ponto de ordem prática que merece atenção é o uso de técnicas sofisticadas para a medição e acompanhamento dos riscos de mercado e crédito nas posições de tesourarias. Primeiro, é importante reconhecer que esse é um cami-

nho sem volta: o Pilar 1 do NACB busca induzir os bancos internacionalmente ativos a incorporar essas técnicas mais sofisticadas em suas rotinas diárias. A gestão dos riscos operacionais resultantes da dependência que se estabelece pela incorporação dessas técnicas nas rotinas dos bancos é uma tarefa que requer cuidado, conhecimentos matemáticos e experiência prática, estando ligada ao conceito de risco de modelagem (DUARTE, 1997). A utilização de recursos tecnológicos como esses deve ser entendida como necessária para o controle das operações das tesourarias, mas não suficiente. Considera-se que a experiência prática dos operadores de tesouraria, gerentes de riscos e auditores internos não pode ser esquecida na tarefa de controlar a tesouraria, sendo este comentário particularmente válido no caso do acompanhamento da liquidez do banco.

As recomendações enumeradas neste estudo devem ser entendidas como passos para contornar as três dificuldades práticas mencionadas. Por fim, é importante lembrar que, se não houver efetivo comprometimento da administração superior da instituição, no sentido de adequar espontaneamente suas operações de tesouraria ao NACB e, portanto, melhorá-las substancialmente, os resultados finais podem ser desapontadores.

7. CONCLUSÃO

Mais que um conjunto de normas e procedimentos, o Novo Acordo de Capital da Basileia representa um grande desafio para os bancos brasileiros. Sua implantação requer um processo de adaptação da indústria bancária a um novo ambiente de negócios. Para as tesourarias dos bancos brasileiros, o futuro é de muito investimento, reciclagem constante de seus profissionais e necessidade de atuar com os mais modernos sistemas de avaliação e gestão de riscos. Como abordado neste estudo, transparência é uma palavra-chave nesse desafio.

Para a supervisão bancária de tesourarias, vislumbra-se um ambiente muito mais técnico, com investimentos em tecnologia e, também, um grande esforço na capacitação dos seus profissionais, pois a sofisticação crescente dos produtos criados pelas tesourarias requer dos supervisores bancários atenção e aprimoramento constantes.

Foram aqui apresentados os passos considerados necessários para a evolução da operação das tesourarias dos bancos brasileiros, com sua adequação ao ambiente regulamentar sugerido no Novo Acordo de Capital da Basileia. A implementação prática dessas sugestões requer real interesse e comprometimento da direção executiva do banco para torná-las operacionais. Nesse caso, os ganhos para os bancos serão muitos, como melhor gestão dos riscos de sua tesouraria, maior transparência interna, além de melhor normatização e acompanhamento de suas operações da tesouraria.

Por fim, acredita-se que haverá um ambiente operacional mais seguro para as instituições financeiras que operam no Brasil. ♦

- AGUIAR, V.C.P.; PARENTE, G.G.C. A informação de crédito e a importância da central de riscos de crédito para a supervisão bancária. In: DUARTE JR., A.M.; VARGA, G. (Org.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- ARCOVERDE, G.L. *Alocação de capital para cobertura do risco de mercado da taxas de juros de natureza pré-fixada*. 1999. Dissertação (Mestrado em Economia) — Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). *Resolução 2554*. Brasília: BCB, 1998.
- _____. *Resolução 2606*. Brasília: BCB, 1999.
- _____. *Resolução 2692*. Brasília: BCB, 2000a.
- _____. *Resolução 2804*. Brasília: BCB, 2000b.
- _____. *Manual da supervisão*. Relatório Técnico. Brasília: BCB, 2002.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. *International convergence of capital measurement and capital standards*. Basel: Bank for International Settlements, 1988a.
- _____. *Enhancing bank transparency*. Basel: Bank for International Settlements, 1988b.
- _____. *The relationship between bank supervisors and external auditors*. Basel: Bank for International Settlements, 1989.
- _____. *Risk management guidelines for derivatives*. Basel: Bank for International Settlements, 1994.
- _____. *Framework for internal controls in banking organizations*. Basel: Bank for International Settlements, 1998.
- _____. *Sound practices for managing liquidity in banking organizations*. Basel: Bank for International Settlements, 2000a.
- _____. *Principles for the management of credit risk*. Basel: Bank for International Settlements, 2000b.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. *Supervisory guidance for managing settlement risk in foreign exchange transactions*. Basel: Bank for International Settlements, 2000c.
- _____. *The New Basel Capital Accord*. Basel: Bank for International Settlements, 2001.
- CARVALHO, E.J.L. Gerenciamento dos riscos operacionais em organizações financeiras. In: DUARTE JR., A.M.; VARGA, G. (Org.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- DUARTE JR., A.M. Model risk and risk management. *Derivatives Quarterly*, New York, v.3, n.3, p.60-72, July/Sept. 1997.
- _____. Optimal value at risk hedge using simulation methods. *Derivatives Quarterly*, New York, v.5, n.2, p.67-75, Apr./June 1998.
- DUARTE JR., A.M.; LÉLIS, R.J.F. Unificando a alocação em bancos e seguradoras no Brasil. *Revista de Administração de Empresas (RAE-FGV)*, Rio de Janeiro, v.44, n.2, p.73-84, abr./maio 2004.
- DUARTE JR., A.M.; MENDES, B.V.M. Robust hedging using futures contracts with an application to emerging markets. *Journal of Derivatives*, New York, v.6, n.1, p.75-95, Jan./Mar. 1998.
- JORDÃO, M.R. Riscos operacionais no sistema de pagamentos brasileiro. In: DUARTE JR., A.M.; VARGA, G. (Org.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- JORION, P. *Value-at-risk*. New York: McGraw Hill, 1997.
- MOREIRA, R.L. *A administração da tesouraria sob o Novo Acordo de Capital da Basileia*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- _____. Transparência e Basileia II. In: DUARTE JR., A.M.; VARGA, G. (Org.). *Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- SAUNDERS, A.; ALTMAN, E. *An analysis and critique of the BIS proposal on capital adequacy and ratings*. Technical Report. New York: Stern School of Business, New York University, 2000.

Managing treasury operations in Brazilian banks according to the New Capital Accord

The treasury is an area that requires a special attention in any bank. For instance, the liquidity of the bank depends on its ability to manage the assets and liabilities of the institution. Local regulators have been particularly interested recently on the treasury operations at Brazilian banks. The same is true for international regulators, as illustrated by the New Capital Accord, which introduces several specific requirements for treasury operations. This study compares the procedures used by the Brazilian banking supervision to the recommendation given in the New Capital Accord. We propose several important procedures that, if implemented, would adapt the Brazilian banks to the requirements of the New Capital Accord. We illustrate that transparency and an effective integration between the treasury and the risk management areas is quite important for the success of our proposals.

Uniterms: treasury, New Capital Accord, risk management, auditing, market discipline.

La gestión de las tesorerías en los bancos brasileños y el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea

La tesorería es un sector que merece especial atención en cualquier banco, puesto que de sus funciones clásicas de captación y aplicación de recursos depende la liquidez de la institución. Por ese motivo, las autoridades reglamentarias brasileñas han demostrado preocupación creciente con la gestión de tesorerías en bancos brasileños. Eso también vale para el ambiente reglamentar internacional, incluido el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea, que presenta varias recomendaciones dirigidas específicamente a las tesorerías. En este estudio, se compara la metodología utilizada por la supervisión bancaria brasileña, en su trabajo relacionado con tesorerías, con las recomendaciones del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea. Se presenta a continuación un conjunto de procedimientos que, si se implanta, adecuaría las tesorerías de los bancos brasileños a las exigencias sugeridas en el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea. Se concluye que, para el éxito de las propuestas, son fundamentales cuestiones como la transparencia y la efectiva interacción interna en los bancos entre tesorería y los sectores de gestión de riesgo y auditoría interna.

Palabras clave: tesorería, Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea, gestión de riesgo, auditoría, transparencia.