



# Safrá

Tradição Secular de Segurança

## Banco Safrá S.A.

### ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DO

### RISCO OPERACIONAL



## 1. Estratégias e Processos

Ao longo dos anos, o SAFRA tem sido reconhecido por adotar uma gestão conservadora de seus riscos visando, principalmente, preservar fortes índices de eficiência operacional e da qualidade dos ativos, independentemente de crises no mercado.

A definição do perfil de riscos é prerrogativa do Conselho de Administração do SAFRA que tem sinalizado, por meio de suas diretrizes, uma postura com baixo nível de apetite e de tolerância a riscos. Este perfil de riscos está refletido na cultura da organização, que mantém um corpo de executivos exercendo função ativa no processo decisório diário dos negócios, na tomada de decisões mais complexas e, principalmente, na gestão amíúde e comprometida com a prevenção e a mitigação dos riscos da organização e no seu comprometimento em estar em conformidade com a legislação e normativos regulatórios. Os demonstrativos de resultados têm evidenciado que o SAFRA mantém o nível de capital acima do exigido com monitoramento rígido do nível de liquidez e da qualidade da sua carteira de crédito visando garantir tempestividade nas ações preventivas.

Também em linha com a diretriz da alta administração, o gerenciamento de riscos operacionais tem sido continuamente aprimorado, incluindo a evolução constante da metodologia de modelagem estatística para o Risco Operacional, sempre com o objetivo de garantir a robustez metodológica e o alto nível de sensibilidade ao risco do modelo desenvolvido.

A evolução do modelo de governança e formalização (fóruns de decisão, políticas e processos), assegurando uma participação ativa de todas as unidades da instituição, não apenas das áreas de controle, continua a ser um ponto considerado muito relevante.

## 2. Estrutura de Gerenciamento de Risco Operacional

O Conglomerado Prudencial “SAFRA”, de acordo com as melhores práticas de mercado e integral atendimento à regulamentação, implementou a sua Estrutura de Gerenciamento de Risco Operacional, “ESTRUTURA”.

A ESTRUTURA é composta por princípios, políticas, responsabilidades, procedimentos e ações. Essa ESTRUTURA está formalizada na Política de Risco Operacional, “POLÍTICA”, e foi aprovada pela Diretoria e pelo Conselho de Administração do SAFRA. A ESTRUTURA é revisada anualmente pelo mesmo fórum aprovador e essa revisão está evidenciada em relatório de acesso público.



A POLÍTICA do SAFRA, estabelece as diretrizes e as responsabilidades referentes à gestão do risco operacional.

A área de Risco Operacional é uma unidade de controle (UC) independente, segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna.

## **Estão sujeitos à POLÍTICA**

- (i) Todas as empresas pertencentes ao Conglomerado Prudencial e suas controladas, conforme estrutura societária vigente;
- (ii) Todos os funcionários, independente do cargo ou função;
- (iii) Todas as empresas prestadoras de serviços terceirizados relevantes para o funcionamento da instituição e seus funcionários.

## **Papéis e Responsabilidades Afetos à Gestão do Risco Operacional**

### **Conselho de Administração:**

- (i) Aprovar e revisar, mediante as recomendações do Comitê Superior de Riscos:
  - a. as políticas, as estratégias e os limites de gerenciamento de risco operacional;
  - b. as políticas e as estratégias de gerenciamento de capital de risco operacional;
  - c. o programa de testes de estresse de risco operacional;
  - d. as políticas para a gestão de continuidade de negócios;
  - e. o plano de capital para risco operacional;
  - f. o plano de contingência de capital para risco operacional.
- (ii) Fixar os níveis de apetite de risco operacional do SAFRA na RAS<sup>1</sup> e revisá-los, por meio do Comitê Superior de Riscos e do CGROC;
- (iii) Assegurar a aderência do SAFRA às políticas, às estratégias e aos limites de gerenciamento de risco operacional;
- (iv) Assegurar que o SAFRA mantenha níveis adequados e suficientes de capital para risco operacional;
- (v) Assegurar a correção tempestiva das deficiências da estrutura de gerenciamento de risco e de capital para risco operacional;
- (vi) Autorizar, quando necessário, exceções às políticas, aos procedimentos, aos limites e eventuais extrapolações e aos níveis de apetite de risco operacional fixados na RAS, por meio do Comitê Superior de Riscos e do CGROC;

---

<sup>1</sup> RAS: Risk Appetite Statement (Declaração de Apetite por Riscos)



- (vii) Assegurar recursos adequados e suficientes para o exercício das atividades de gerenciamento de risco operacional e de gerenciamento de capital para risco operacional, de forma independente, objetiva e efetiva;
- (viii) Assegurar que a estrutura remuneratória adotada pelo SAFRA não incentive comportamentos incompatíveis com os níveis de apetite por riscos fixados na RAS;
- (ix) Promover a disseminação da cultura de gerenciamento de risco operacional no SAFRA.

### **Comitê Superior de Riscos:**

- (i) Propor, com periodicidade mínima anual, recomendações ao Conselho de Administração sobre:
  - a. as políticas, as estratégias e os limites de gerenciamento de risco operacional;
  - b. as políticas e as estratégias de gerenciamento de capital de risco operacional;
  - c. o programa de testes de estresse de risco operacional;
  - d. as políticas para a gestão de continuidade de negócios;
  - e. o plano de capital para risco operacional;
  - f. o plano de contingência de capital para risco operacional.
- (ii) Avaliar os níveis de apetite por risco operacional fixados na RAS e as estratégias para o seu gerenciamento;
- (iii) Avaliar o grau de aderência dos processos da estrutura de gerenciamento de risco operacional à Política;
- (iv) Assegurar a existência de unidade específica com atuação independente e que seja responsável pelo gerenciamento de risco operacional na estrutura organizacional, compatível com o modelo de negócio da instituição, a natureza das operações, a complexidade dos produtos, dos serviços, das atividades e dos processos, bem como proporcional à dimensão e à relevância da exposição aos riscos, adequada ao perfil de risco e à importância sistêmica do SAFRA e capaz de avaliar os seus riscos.

### **Comitê de Gestão dos Riscos Operacionais e Compliance (CGROC):**

- (i) Exercer sua responsabilidade como fórum norteador e decisório dos assuntos referentes ao gerenciamento do risco operacional no SAFRA;
- (ii) Tratar o risco operacional como uma categoria distinta de risco a ser gerenciada, nas suas deliberações;
- (iii) Supervisionar as atividades e avaliar os trabalhos da área de Risco Operacional atinentes ao gerenciamento de risco operacional;
- (iv) Deliberar sobre pontos de divergência não resolvidos no Comitê de Controles Internos Regular (CCI Regular);



- (v) Deliberar sobre metodologias de alocação de capital de risco operacional e de quantificação e monitoramento do Apetite ao Risco Operacional;
- (vi) Submeter ao Comitê Superior de Riscos (GIR) alterações significativas e/ou exceções, nas políticas e nas estratégias do SAFRA, bem como em seus sistemas, rotinas e procedimentos, além de eventuais extrapolações aos níveis de apetite de risco operacional fixados na RAS.

### **Chief Risk Officer (CRO):**

- (i) Supervisionar o desenvolvimento, a implementação e o desempenho da estrutura de gerenciamento de risco operacional, incluindo seu aperfeiçoamento;
- (ii) Garantir a adequação à RAS e aos objetivos estratégicos do SAFRA, das políticas, dos processos, dos relatórios, dos sistemas e dos modelos utilizados no gerenciamento de risco operacional;
- (iii) Garantir a adequada capacitação dos integrantes da estrutura de gerenciamento do risco operacional acerca das políticas, dos processos, dos relatórios, dos sistemas e dos modelos de gerenciamento de risco, mesmo que desenvolvidos por terceiros;
- (iv) Subsidiar e participar do processo de tomada de decisões estratégicas relacionadas ao gerenciamento de risco operacional e do gerenciamento de capital, auxiliando o conselho de administração.

### **Área de Risco Operacional:**

- (i) Implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional;
- (ii) Elaboração e disseminação de Normas e Políticas de gerenciamento de riscos operacionais e de gerenciamento de capital para Risco Operacional;
- (iii) Identificação de riscos - determinar a origem dos riscos e as fragilidades nos processos do SAFRA e nos serviços relevantes executados por terceiros;
- (iv) Avaliação e mensuração de riscos - proposição de Indicadores-Chave de Risco (ICR), quantificação das perdas esperadas e não esperadas e cálculo do capital a ser alocado para o risco operacional;
- (v) Mitigação de riscos - desenvolvimento de mecanismos de controle e planos de ação para mitigação dos riscos operacionais identificados e elaboração de planos de continuidade de negócios;
- (vi) Controle de riscos - acompanhamento das ações de mitigação; proposição, implementação e acompanhamento das ações de controle; apuração do nível de conformidade dos processos; e realização de backtesting;
- (vii) Monitoramento de riscos - monitoramento dos eventos de perda operacional, do comportamento dos Indicadores-Chave de Risco (ICR), dos limites de exposição, bem como da



existência de controles internos e de planos de continuidade de negócios e dos riscos provenientes da contratação de serviços de terceiros críticos;

- (viii) Gestão das informações referentes às perdas relacionadas ao risco operacional – base de perdas;
- (ix) Coordenação de comitês de gestão de perdas operacionais, identificação de causas raiz e planos de ação para correção/mitigação;
- (x) Desenvolvimento de modelos e metodologias de quantificação de capital econômico para RO;
- (xi) Elaboração e aplicação da metodologia de cálculo de estresse, em atendimento à Circular N° 3.846/17, bem como à Seção II da Resolução CMN N° 4.557/17;
- (xii) Realização de backtesting de modelos e sistemas de controle de riscos operacionais implementados;
- (xiii) Elaboração de projeções de capital de curto e longo prazos em conjunto com a Área de Finanças;
- (xiv) Elaboração do relatório anual do ICAAP para Risco Operacional e do Relatório de Risco Operacional;
- (xv) Indicar quais dentre os prestadores de serviços terceirizados são os de maior relevância para o funcionamento do SAFRA;
- (xvi) Acompanhamento do plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;
- (xvii) Treinamento e disseminação da cultura de gestão de RO;
- (xviii) Suporte para áreas gestoras de produtos e serviços.

### **Continuidade de Negócios:**

- (i) Elaboração da Política para a gestão de Continuidade de Negócios;
- (ii) Auxiliar as áreas de negócio no desenvolvimento, manutenção e criação dos planos de continuidade, coordenando testes na área de continuidade de negócios (ACN), atestando a disponibilidade do ambiente Matriz em caso de quaisquer interrupções operacionais.

### **Oficial de Controles Internos e Risco Operacional:**

Cada área operacional ou de negócios possui um Oficial de Controles Internos e Risco Operacional, com cargo mínimo de Superintendente Executivo ou, na inexistência desse cargo, para o colaborador com cargo imediatamente abaixo, que representa a primeira linha de defesa, com as seguintes atribuições:



- (i) Assegurar que os riscos das atividades sob sua gestão estejam devidamente identificados, controlados, monitorados e mitigados;
- (ii) Estabelecer procedimentos mitigadores de riscos, divulgando-os a todos os envolvidos nos processos;
- (iii) Assegurar a aplicação das metodologias de gerenciamento de risco operacional;
- (iv) Elaborar a matriz de riscos e controles, mantendo-a atualizada;
- (v) Aplicar testes para assegurar a efetividade dos controles mitigadores de riscos e reportar os seus resultados à área de Risco Operacional;
- (vi) Assegurar o envio de todas as ocorrências e falhas de controle identificadas à área de Risco Operacional;
- (vii) Documentar e manter atualizada a documentação de Políticas, Normas, Procedimentos e demais documentos da sua área;
- (viii) Disseminar a cultura de riscos e controles na(s) área(s) sob sua responsabilidade; assegurando o cumprimento das normas internas e regulamentares, zelando pela efetividade e integridade dos controles;
- (ix) Acompanhar e informar tempestivamente as fraudes ou suspeitas de fraudes à hierarquia e/ou Auditoria Interna, para as providências cabíveis, mantendo-se o devido sigilo.

### **Áreas Operacionais ou de Negócios:**

Representam a 1ª linha de defesa na gestão dos riscos operacionais, com as seguintes atribuições:

- (i) Aplicação das metodologias de gerenciamento de risco operacional;
- (ii) Identificação, documentação, registro e comunicação à área de Risco Operacional de todas as perdas operacionais resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos;
- (iii) Gestão dos negócios observando as diretrizes da alta administração, tais como a definição do Apetite a Risco;
- (iv) Informação de todas as ocorrências e falhas de controle identificadas à área de Risco Operacional;
- (v) Avaliação da exposição ao risco operacional decorrente da contratação de Prestadores de Serviços Terceirizados relevantes, para o funcionamento regular da instituição ou em situações de contingência;
- (vi) Notificação à área de Risco Operacional de toda e qualquer exposição relevante ao risco operacional.

### **Área de Finanças:**

- (i) Gerenciamento de Capital e consolidação do relatório do ICAAP;



- (ii) Coordenação da elaboração do plano de capital e o plano de contingência de capital;
- (iii) Coordenação das simulações de eventos de estresse;
- (iv) Elaboração de projeções de capital de curto e longo prazo em conjunto com as áreas de gestão de riscos;
- (v) Disponibilização de informações contábeis e gerenciais para as áreas de controle e gestão de riscos;
- (vi) Monitoração da adequação do capital mantido face à estimativa da necessidade de capital;
- (vii) Divulgação das informações requeridas pelo BACEN relacionadas ao ICAAP;
- (viii) Avaliação da necessidade de emissão de instrumentos de capital e/ou alteração na composição do capital;
- (ix) Proposição de ações para otimização do capital requerido e da estrutura de capital;
- (x) Disponibilização do Patrimônio de Referência;
- (xi) Realização das validações independentes de Risco Operacional para ICAAP, elaboração do relatório da validação técnica independente de modelos e metodologias para compor o relatório anual do ICAAP;
- (xii) Aplicação do modelo de alocação de capital e os procedimentos para o cálculo da parcela dos ativos ponderados pelo risco (RWA), relativa ao cálculo do capital requerido pelo BACEN para o risco operacional mediante abordagem padronizada (RWAopad – ASA 2).

#### **Assessoria de Planejamento e Controle:**

- (i) Conforme determinação da Alta Administração, proceder com a definição para a área comercial da aplicação de penalidades por descumprimentos de políticas de gestão de Risco Operacional.

#### **Validação Independente de Risco Operacional:**

- (i) Realização das validações técnicas de modelos e metodologias envolvidos no ICAAP.

#### **Auditoria Interna:**

- (i) Avaliação periódica, independente dos processos relativos ao gerenciamento de riscos e ao gerenciamento de capital do Conglomerado Safra.

### **3. Processo de Comunicação e Informação de Riscos**

A alta administração é o órgão responsável por aprovar, anualmente ou em prazo inferior caso seja necessário, as políticas corporativas de gerenciamento de RO e que são consolidadas nos relatórios regulamentares de gerenciamento de risco operacional e de avaliação do capital alocado para o risco





operacional (Circular BACEN Nº 3.846/2017, Resolução CMN Nº 4.557/2017, Carta Circular Nº 3.907/2018) e de controles internos (Resolução CMN Nº 2.554/1999).

Os processos de gestão de riscos operacionais permeiam toda a instituição e a definição de papéis e responsabilidades garante a segregação entre as atividades de negócio, de controle interno/gestão de riscos operacionais e auditoria interna, assegurando a independência entre essas áreas e buscando maior assertividade na identificação e adequada avaliação e mitigação dos riscos.

O alinhamento às diretrizes da alta administração e dos executivos, que por sua vez reportam-se ao Conselho de Administração, é promovido em discussões levadas pela área de RO aos comitês que podem ser de cunho presencial ou virtual ou por meio de relatórios periódicos especializados por temas.

A área de RO é responsável por comunicar ao Comitê de Gestão dos Riscos Operacionais e Compliance, fórum norteador e decisório dos assuntos referentes ao gerenciamento do risco operacional, ao Comitê Superior de Riscos, e ao Comitê de Auditoria, as fragilidades e as deficiências de controles identificadas e perdas operacionais potenciais ou materializadas, assim como os respectivos planos de ação para a sua mitigação.

O planejamento de capital para RO é construído com base no ambiente econômico e nas diretrizes da alta administração, vinculando os objetivos de negócios ao perfil da instituição, ao apetite e à tolerância aos riscos e assim, definindo a estratégia a ser seguida para gestão dos riscos operacionais por todas as entidades do SAFRA.

## **4. Sistemas de Mensuração**

### **a. Cálculo da Parcela de Risco Operacional (RWAopad)**

Para apuração da parcela de capital regulamentar RWAopad, de que trata a Circular BACEN Nº 3.640/2013 e demais regulamentações vigentes, divulgada no Demonstrativo de Limites Operacionais (DLO), o SAFRA utiliza a abordagem Padronizada Alternativa Simplificada (ASA 2).

O cálculo da parcela RWAopad é apurado em caráter semestral e se inicia no encerramento do semestre anterior. São considerados como base de dados para o cálculo da parcela os três últimos exercícios anuais.

### **b. Modelo Estatístico – Metodologia LDA**

A área de Risco Operacional utiliza a metodologia LDA (*Loss Distribution Approach*) como alternativa interna para a mensuração do capital para risco operacional. Tal metodologia considera os dados



disponíveis na base de perdas operacionais (desembolsos – regime de caixa e provisões – regime de competência).

### **c. Mitigação dos Riscos**

A Área de Controles Internos no SAFRA aplica a Metodologia de Autoavaliação de Riscos e Controles (RCSA) que implica atuação das áreas de negócios e administrativas como 1ª linha de defesa da gestão de riscos operacionais, contemplando a elaboração da documentação de suas atividades, matrizes de riscos e controles e testes de controles. Aplica também a Metodologia de Avaliação Independente classificadas em Completa, Simplificada, Verificações Especiais e Testes de Aderência, atuando como segunda linha de defesa.

Os critérios utilizados para a escolha dos processos submetidos à Avaliação Independente são:

- Risco para o negócio (base de perdas e/ou percepção dos gestores) e a estratégia de foco de negócio para o Conglomerado;
- Nível de maturidade do processo e documentação;
- Questionamentos por órgãos reguladores;
- Ocorrências e tendências no mercado.
- Representatividade no Balanço.

Com foco na avaliação periódica de determinado processo a área de Controles Internos aplica a avaliação de Monitoramento Contínuo.

### **d. Processos de Monitoramento de Efetividade dos Controles e dos Instrumentos de Mitigação**

O monitoramento da efetividade dos controles e dos instrumentos de mitigação é realizado de forma integrada entre a área de RO e as áreas de negócio e abrangem as seguintes etapas:

- A atividade de monitoramento e gerenciamento de RO é executada de forma corporativa e descentralizada, iniciando pelo acompanhamento das unidades de negócios e sendo consolidada na área de gestão de RO, por meio de processo formal para identificar os riscos e estimar o impacto potencial desses eventos e os planos de ação para tratamento e redução das ameaças até um nível aceitável, conforme a estratégia de negócios definida pela alta administração e que se encontra registrada na Política de Risco Operacional;



- A cultura do SAFRA, que leva ao envolvimento estreito dos executivos na discussão de riscos no dia-a-dia, individualizado por tipo de negócio e até mesmo por cliente, propicia uma tomada de decisão mais rápida e acaba por atenuar potenciais impactos negativos, mitigando riscos potenciais;
- A baixa tolerância a perdas faz com que, na detecção de novos riscos, os mesmos sejam tempestivamente comunicados e avaliados nos comitês técnicos e reportados à Diretoria Executiva para tratamento tempestivo;
- A construção de um banco de dados de perdas internas operacionais tem sido feita de forma integrada com os processos de avaliação de Controles Internos, passando a registrar em 2017 as perdas originadas nos processos de Seguros e Previdência e considera informações abrangentes e detalhadas para a identificação da real dimensão de seu impacto nos negócios e os planos de ação para a eliminação ou mitigação do risco;
- A gestão do RO é subsidiada por ferramenta de software especializado em gestão da base de dados de perdas operacionais, matrizes de riscos e controles e workflow de follow-up de atividades dos planos de ação;
- O processo de monitoramento contínuo, pela área de gestão de RO, das perdas classificadas como operacionais, é baseado em indicadores e traz envolvimento das unidades administrativas ou de negócio na definição de plano de ação para mitigação do risco (Comitês de Gerenciamento das Perdas Operacionais - CGPO). Nesses comitês é acompanhado o apetite ao risco operacional e, caso existam situações consideradas atípicas pela metodologia vigente, estas são submetidas à avaliação da Alta Administração e planos de ação mitigatórios são elaborados;
- O compromisso com a gestão do RO não abrange apenas aspectos operacionais, incluindo também a fase de criação de produtos e novos negócios, por meio da participação da área responsável pela gestão do risco operacional no Comitê de Produtos;
- O risco de fronteira (entre risco operacional e risco de crédito e entre risco operacional e risco de mercado) é tratado a partir da captura da base de perdas tendo as áreas de negócio (1ª linha de defesa), a responsabilidade pela identificação da origem primária do evento a ser registrado na base de perdas. A base de perdas operacionais dispõe de campo específico para a identificação do outro risco associado ao operacional e o processo atual de contabilização das perdas veda a dupla-contagem desses eventos fronteira uma vez que não permite a utilização da mesma informação para cálculos concorrentes.

Portanto, embora a área de RO seja a responsável por consolidar e acompanhar, junto às áreas, as ações visando mitigar os riscos operacionais inerentes aos negócios da empresa e atender à legislação pertinente, o controle interno de cada área tem a responsabilidade, como 1ª linha de defesa, de assegurar a efetividade da gestão do risco no dia-a-dia.



**Safra**

Revisão: Março de 2019

Validade: Exercício 2019