

# GESTÃO DO RISCO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS: UMA ANÁLISE NO PERÍODO PÓS-CRISE SUBPRIME

---

Fellipe André Jacomossi\*  
Camila Sant'Ana\*\*  
Estelamaris Reif\*\*\*  
Francisco Carlos Fernandes\*\*\*\*

## Resumo

O gerenciamento de riscos é um processo que deve ser contínuo e progressivo, pois o sistema econômico e financeiro mundial encontra-se em constante mudança. Cabe à administração das organizações introduzir estratégias de contingência e de gerenciamento de risco. O presente artigo teve como objetivo analisar as diferenças na abordagem da gestão de risco estratégico nas instituições bancárias estatais e privadas do mercado brasileiro. Compararam-se as práticas utilizadas na gestão de risco estratégico, bem como o crescimento das operações de crédito das respectivas instituições, verificando-se possíveis impactos da crise *subprime*. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que utiliza da coleta e análise dos dados presentes nos formulários de referência das instituições, com relação ao exercício financeiro de 2013, bem como quantitativa no que diz respeito à análise dos percentuais de evolução no volume de operações de crédito entre os exercícios financeiros de 2008 a 2013. A amostra foi composta pelas seis instituições bancárias com as melhores posições no *ranking* de operações de crédito e de ativo total, disponibilizados no exercício financeiro de 2013 pelo Banco Central do Brasil, sendo selecionadas as três melhores ranqueadas, tanto de controle privado, como de controle estatal. Os resultados da pesquisa destacam que as principais diferenças entre os bancos estatais e privados, com relação a seus riscos estratégicos, dão-se em relação ao poder controlador do Estado sobre o os bancos estatais, tendo em vista a fomentação das políticas de maior interesse à economia federal e estadual.

**Palavras-chave:** Gestão de Riscos. Risco Estratégico. Instituições Bancárias. Crise *Subprime*.

---

\* Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: fellipejacomossi@gmail.com

\*\* Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: mila-internacional@hotmail.com

\*\*\* Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: estelamarisreif@gmail.com

\*\*\*\* Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – USP. Professor da Escola Paulista de Política, Economia e Negócios - Eppen, da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) E-mail: franciscofernandes@furb.br.

## Introdução

No cenário mundial, a crise iniciada em 2007 nos Estados Unidos e que se alastrou por diversos países, deu origem a vários problemas econômico-financeiros nos mais diversos setores de atividade. Suas principais determinantes foram as quebras das instituições bancárias, empresas seguradoras, bem como os enormes impactos causados na bolsa de valores (GOMSTYN, 2009).

A crise foi sistêmica e global, atingiu fortemente toda a economia brasileira, incluindo as linhas de crédito. Dessa forma, a paralisação do mercado interbancário e a inesperada desvalorização do real, juntamente com a fuga dos investidores estrangeiros, levaram a uma rápida deterioração das expectativas dos bancos, que ao longo desse período enfrentaram grandes dificuldades em relação à inovação das linhas de crédito externo. A falência do banco Lehman Brother, conseqüentemente, interrompeu de vez a concessão de créditos com recursos externos (FREITAS, 2009).

Haja vista tais adversidades, o interesse das organizações pela gestão de risco nos últimos anos vem crescendo consideravelmente, isso ocorre devido ao fortalecimento global sobre a importância que a gestão de risco vem adquirindo por todo mundo, tais como *Committee os Sponsoring Organizations of the Treadway* (COSO), ISO 31000 e os acordos de Basileia (BHIMANI, 2009). Destarte, a discussão a respeito desse tema tem inundado revistas não somente acadêmicas, mas de diversas vertentes (POWER, 2004).

As instituições financeiras, por sua vez, estão sujeitas a diversos tipos de riscos, no entanto, com relação a alterações na economia nacional e mundial, a estratégia adotada por essas organizações está diretamente relacionada com os sucessos e fracassos frente a tais contratemplos. Nesse sentido, cada vez mais pesquisas em âmbito de gestão de risco estratégico vêm sendo realizadas, o que demonstra, conseqüentemente, a conscientização por parte das instituições, bem como da comunidade acadêmica, acerca da importância desse dispositivo (HUBER; SCHEYDT, 2013; POWER, 2009).

Contudo, é preciso considerar a natureza dessas instituições bancárias. É de se esperar que bancos estatais e privados, por terem acionistas controladores de naturezas distintas, adotem decisões estratégicas diferentes. Diversas são as razões para que isso ocorra, desde critérios diferenciados para concessão de crédito, até fatores

como influências político-partidárias. Consequentemente, a gestão do risco estratégico tende a ser diferente. Bancos estatais, com dirigentes não profissionais e influenciados pela gestão pública, podem assumir uma postura que induza as instituições a uma exposição de risco totalmente distintas as de um banco privado, com dirigentes profissionalizados (MEDEIROS; PANDINI, 2007).

Nesse sentido, delineou-se a questão problema deste estudo: Quais as diferenças na abordagem do risco estratégico adotado pelas instituições bancárias estatais e privadas? Dessa forma, o objetivo da pesquisa consistiu em analisar as diferenças na abordagem da gestão de risco estratégico nas instituições bancárias estatais e privadas no mercado brasileiro. Compararam-se as práticas utilizadas na gestão de risco estratégico no exercício financeiro de 2013, bem como o crescimento das operações de crédito das respectivas instituições, verificando-se possíveis impactos da crise *subprime*.

Devido à propensão de ameaças e problemas que as organizações frequentemente estão expostas, justifica-se a realização deste estudo, tendo em vista, a necessidade e importância da estruturação de uma gestão de risco eficiente nas organizações, de modo a proporcionar uma melhor precaução e mensuração dos riscos que a atividade empresarial possa sofrer. Tais providências podem ser tomadas por meio de técnicas e ferramentas de gestão que sejam capazes de medir a probabilidade do impacto desses riscos na administração geral ou de acordo com a departamentalização da empresa (DUARTE JUNIOR, 2001). Evidenciando as peculiaridades de cada setor, é possível traçar diretrizes mais específicas para que se aprimore o controle da gestão de riscos estratégicos, com informações mais relevantes de acordo com suas características de mercado, a fim de minimizar ao máximo a possibilidade do surgimento de novas adversidades, como a crise econômica mundial (MEDEIROS; PANDINI, 2007).

### **Referencial teórico**

Primeiramente, apresenta-se uma revisão teórica acerca dos aspectos relevantes para o estudo em análise. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados e, posteriormente, a análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

*Risco*

O risco é todo o impacto negativo inerente da atividade empresarial, que pode ser expresso por meio de cálculos matemáticos capazes de evidenciar a probabilidade de perda ou origem de uma ameaça consequente da operacionalização da organização (HOYT; LIEBENBERG, 2011). Para Duarte Junior (2001), o risco existe em qualquer tipo de investimento, seja ele financeiro ou não, mas o risco pode ocasionar grandes problemas na vida organizacional de uma empresa, nesse sentido, é considerado como uma variável que se mal administrada, pode contribuir para o início de crises financeiras ou para a continuidade destas ao longo dos anos.

O COSO (2007, p. 16) conceitua risco como aquilo que “é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”, que pode ocasionar em eventos capazes de promover impactos desfavoráveis à organização, como as perdas de valor ligadas aos objetivos da entidade.

É fato que as empresas estão sujeitas a diversos tipos de riscos durante toda sua existência, porém, conhecê-los é fundamental para que não se tornem destrutivos (MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, 2004).

Lemgruber, Silva e Leal (2001) explanam que existem quatro tipos de riscos que as organizações estão sujeitas, sendo eles: o risco de mercado, que se refere ao comportamento do preço dos ativos de acordo com as condições e flutuações monetárias de mercado, o risco operacional, que trata do risco advindo de possíveis perdas por faltas ou erros no gerenciamento dos controles internos ou externos, o risco de crédito, que se relaciona às perdas ocorridas quando a organização não consegue honrar seus compromissos abordados mediante contratos e o risco legal que deriva de perdas quando um contrato não tem base jurídica para ser amparado mediante lei.

Gitman (2010) discorre que os riscos que mais afetam a organização e que, dessa forma, necessitam de maior atenção e precaução dos gestores, referem-se aos riscos operacionais e aos riscos financeiros. Porém, salienta-se, ainda, a existência de outros riscos que também interferem na gestão econômico-financeira das empresas e dos acionistas, como no caso dos riscos advindos da taxa de juros, os riscos de liquidez, os riscos derivados do mercado, os riscos de eventos, os riscos de operações cambiais, os riscos de poder aquisitivo e, ainda, os riscos fiscais e tributários.

Souza (2010) salienta que os riscos devem ser tratados por intermédio de um processo de controle, prevenção, transferência e financiamento dos riscos que a organização está suscetível, ou seja, aplicação de uma gestão de riscos que possibilita o reconhecimento e a implantação de novas medidas para minimizar os efeitos decorridos dos riscos.

Brito (2007) menciona que o risco é muito confundido com a incerteza, diferenciando-se, principalmente, por esta concentrar-se na aleatoriedade, sendo que em alguns casos e eventos imperfeitos e imprevisos inexistente a probabilidade de mensuração futura dessa incerteza. Santos (2002, p. 23), discorre que o grau de incerteza refere-se ao risco, nesse sentido, o “grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, [...] em caso afirmativo, redundará em prejuízos”.

Para Knight (*apud* JERÓNIMO, 2006) a diferença entre risco e incerteza, basicamente, é quando se tem se uma análise crítica referente à disponibilidade da informação por meio de probabilidades, permitindo uma distinção sociológica entre as formas de avaliação institucional. Assim, as organizações são chamadas a planejar, gerenciar e se responsabilizar por uma série de riscos que em caráter epistêmico são como incertezas, na qual elas não têm dados históricos de frequência que as auxiliem nos julgamentos probabilísticos. O autor acrescenta que uma grande parte do gerenciamento de risco é a gestão da incerteza e dentre esses riscos estão questões relacionadas ao risco de reputação.

Portanto, o risco trata-se de algo inevitável, que pode, porém, ser gerenciado a fim de contornar as incertezas e adversidades organizacionais, por meio da identificação, avaliação e adoção de estratégias pelas instituições, fazendo com que o risco torne-se objeto da gestão (RIECHE, 2005). Nesse sentido, no tópico seguinte, analisa-se mais especificamente o risco estratégico, foco desta pesquisa.

### *Risco Estratégico*

A constante competição entre concorrentes e a busca frenética para alcançar os objetivos da empresa a expõe às mais variadas situações e sensações, sendo que algumas são esperadas, porém outras inesperadas. Essas situações e sensações estão associadas ao risco estratégico. Em outras palavras, risco estratégico são os riscos que surgem de acordo com os objetivos da empresa e

a forma como a empresa deseja alcançá-los (EMBLEMSVÁG; KJOLSTAD, 2002).

Os riscos estratégicos tratam de riscos com variáveis dependentes, ou seja, em grande parte não estão no controle das organizações. Esse risco pode ser visto de duas formas, sendo uma a consequência com base nas decisões estratégicas confusas ou, ainda, nos casos em que a implantação de tais decisões estratégicas são extremamente complexas ou até mesmo inviável. Além de o risco estratégico levar em conta aspectos como o posicionamento da empresa perante o mercado, ele também é influenciado pelos planos de ação com relação à tomada de decisões. Ressalta-se que os riscos estratégicos sofrem influência constante do ambiente externo, tais como política, macroeconomia, tecnologia, ou seja, o risco estratégico tem sua origem na natureza externa da empresa. (SILVA; CUSTODIO; DOMINGUES, 2011).

Segundo Fraletti e Famá (2003), os riscos estratégicos são caracterizados como sendo aqueles que resultam de mudanças indispensáveis no cenário político e econômico. Os autores comentam, ainda, que os riscos estratégicos são muito difíceis de serem eliminados, pois dependem muito dos diferentes tipos de negócios e da localização onde estes encontram-se.

Observa-se que existem duas vertentes para o risco estratégico, sendo a primeira a eventual possibilidade de perdas e a segunda a oportunidade de crescimento e maior geração de lucro. Ambos devem ser considerados como aspectos relevantes em um cenário tão competitivo, porém a empresa pode usufruir de uma vantagem competitiva quando trabalha constantemente com o gerenciamento desse risco. Cabe ao administrador da empresa criar processos que identifiquem esses riscos e podendo até considera-los aceitáveis (HAGIGI; SIVAKUMAR, 2009).

Marshall (2002) comenta que o risco estratégico pode ser definido como o risco de implementação de uma estratégia fracassada quanto aos objetivos em alcançar o retorno pretendido. Alguns desses riscos têm sua origem nas ameaças que surgem dos diferentes envolvidos na empresa, os quais, geralmente, têm motivos conflitantes. Para o autor, o gerenciamento desse risco está diretamente ligado à própria estrutura de planejamento da empresa.

Pode-se definir que os riscos estratégicos estão intimamente ligados à contínua busca pelos objetivos da empresa, quer sejam eles por meio da exploração de novas oportunidades ou da

redução de ameaças. Sustenta-se, ainda, que os riscos estratégicos estão disseminados e podem ter vários sentidos. Porém, em um contexto geral, é possível definir o risco estratégico igual à possibilidade x impactos relacionados aos objetivos da empresa (EMBLEMSVÁG; KJOLSTAD, 2002).

Existem poucos métodos de avaliação de riscos que enfatizem o risco estratégico e que proporcionem uma flexibilidade para os mais diferentes tipos de empresas. Nesse contexto, visualiza-se a necessidade de novos modelos de avaliação e mensuração para os riscos estratégicos, de forma que sejam adaptáveis conforme a necessidade de cada empresa ou pelo menos a um grupo maior de entidades. A elaboração desse novo modelo, tendo como base a mensuração e verificação de falhas em futuras estratégias, facilitaria o gerenciamento para os administradores e, conseqüentemente, causaria um impacto nos resultados futuros da empresa (CUSTÓDIO; DEL CORSO, 2010).

Depois de detectado um risco, é de extrema importância a elaboração de uma matriz de risco, ou seja, um cadastro onde constem todas as ocorrências que estão ligadas e esse tipo de risco específico. Esse cadastro deve ser elaborado e alimentado pelo responsável do setor de gerenciamento de riscos, tornando-se uma fonte de informações para as demais necessidades da empresa (PENHA; PARISI, 2005).

Da mesma forma que se faz necessário compreender os riscos em que a empresa está inserida, faz-se necessário o gerenciamento desses riscos para que seja possível prever e minimizar os prejuízos da empresa. Para isso, aborda-se o tópico a seguir, que irá trazer conceitos sobre o gerenciamento de risco.

#### *Gerenciamento de Risco*

Para Padoveze (2003, p. 127), “o foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio sempre está exposto a um conjunto de riscos” e que é de extrema importância manter um controle do valor que se põe em risco para não incorrer em subestimação e reportar o acionista ao erro.

Assim, Borges (2001), discorre que a gestão de risco significa traçar metas e ações preventivas para que se evite a concretização do resultado negativo e suas possíveis conseqüências. Com base no COSO (2007), o gerenciamento de risco corporativo compreende



ao processo gerido em uma organização por meio do conselho de administração, da diretoria executiva e dos funcionários. Esse processo é aplicado no âmbito de estabelecimento de estratégias ordenadas para identificar, na organização, os eventos capazes de afetar o seu desempenho, sendo a administração dos riscos necessária para mantê-los compatíveis quanto ao seu apetite de risco, possibilitando garantia admissível no cumprimento dos objetivos determinados pela entidade.

De acordo com a *Federation of European Risk Management Associations* - FERMA (2002), a gestão de risco tem por objetivo a definição de políticas e estratégias, o desenvolvimento da sensibilidade e formação das informações das estruturas dos riscos no negócio, além de coordenar o desenvolvimento de processos para responder, tratar e fazer o seu acompanhamento contínuo, bem como produzir a documentação e relatórios necessários para manter informado o conselho de administração sobre o controle dos riscos que deve ser contínuo e progressivo, pois carecem ser estudados e observados a todo o momento pela administração, que tem por dever munir-se de programas e políticas capazes de traçar as probabilidades e estratégias de contingência dos riscos para tornar cada vez mais eficaz seus processos de gerenciamento dentro de todos os níveis organizacionais.

A função do gerenciamento de risco é definida como uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas atividades, que por meio desses dispositivos possibilita a análise minuciosa dos riscos inerentes e dos riscos potenciais da atividade, permitindo, desse modo, o desenvolvimento de um planejamento estratégico direcionado à gestão dos riscos (VALE, 2011).

A normativa ISO 31000 (2009) definiu que o processo de gestão de riscos trata-se de uma aplicação ordenada, que trabalha com a sistematização de políticas, de procedimentos e de práticas voltadas para a gestão das atividades de comunicação, de consulta, de estabelecimento do contexto, e também na identificação, na análise, na avaliação, no tratamento, no monitoramento e julgamento crítico dos riscos.

O COSO (2007) discorre que o gerenciamento de riscos corporativos também se constitui de oito elementos inter-relacionados e integrados ao processo de gestão, sendo eles: o ambiente interno da organização, a parte administrativa com as atividades de fixação de objetivos, identificação de eventos,



avaliação de riscos, bem como as respostas aos riscos identificados ou considerados, incluindo também as atividades de controle, as informações, a comunicação e o monitoramento da entidade.

Candido (2007) relata que a aplicação e adoção da gestão de riscos, em sua maioria, não é fácil devido às barreiras que possam surgir e ir contra o objetivo esperado. Como exemplos desses empecilhos, o autor comenta que o próprio quadro de funcionários, de acordo com a cultura, pode interferir nesse processo e, além disso, também existe a desconfiança do custo que irá surtir para a empresa devido à implantação do gerenciamento do risco.

Desse modo, nota-se que a gestão de risco é influenciada de acordo com os fatores internos e externos que atuam sobre a organização e que em virtude disso tem-se a importância de identificar quais são as influências que podem afetar os objetivos estratégicos, financeiros, operacionais, dentre outros (SILVA, 2005).

Conforme o COSO (2007), todas as pessoas envolvidas com a organização contêm um nível de responsabilidade sobre os resultados apontados na gestão de riscos, e assim a necessidade faz com que as empresas agilizem a aplicação da filosofia para o desenvolvimento e comprometimento dos participantes no processo, alocando responsabilidades determinadas para cada um conforme sua atividade relacionada, a fim de propiciar uma melhor efetividade nos procedimentos operacionais.

Para Moeller (2011) a gestão de riscos deve agregar valor e ser parte integrante dos processos organizacionais, bem como dos processos de tomada de decisão, sendo adaptada de forma sistemática e organizada para que se evidenciem as possíveis incertezas e riscos com base na melhor informação disponível.

De acordo com o COSO (2007), o processo de gestão dos riscos ajuda a proteger, além de produzir valor para acrescentar à organização. Esse processo ocorre com base nos objetivos estratégicos da organização, no qual há a fase de avaliação do risco, que conta com a identificação, descrição e estimação, possibilitando a comparação, o reporte, conforme as ameaças e oportunidades, levando, então, à fase de decisão, tratamento de reporte residual e monitoração dos riscos.

Dessa forma, define-se a gestão desses riscos como uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas atividades, sendo por meio desses dispositivos que as organizações podem analisar minuciosamente quais são

os riscos inerentes à sua atividade específica, quais são os riscos potenciais, quais leis e regulamentos devem ser atendidos e, então, desenvolver um planejamento estratégico para a gestão desses riscos, a fim de evitar prejuízos e danos indesejados (BEJA, 2004; VALE, 2011; COSO, 2013).

#### *Estudos relacionados*

Os estudos relacionados tiveram como objetivo identificar outros fatores com relação às instituições financeiras e às possíveis influências da crise *sub prime* na abordagem de seus riscos estratégicos.

O estudo de Castro, Rosa e Marques (2013) verificou o impacto da crise de 2008 na saúde econômico-financeira tanto de bancos estatais como privados brasileiros. Os autores buscaram responder se houve um agravamento na saúde das instituições financeiras estatais quando comparadas às privadas, em função de medidas anticíclicas adotadas pelo governo. Os autores concluíram que as instituições privadas tiveram um retorno sobre as operações de crédito com queda em 2010, o crescimento da alavancagem também apresentou queda para essas instituições e, conseqüentemente, o retorno sobre o PL apresentou tendência de queda.

Paula (2009) verificou o impacto da crise *subprime* no setor bancário português. Destaca-se, em seu artigo, a ordem cronológica dos principais acontecimentos da crise. Observou-se que a economia teve uma grande retração e, conseqüentemente, gerou um efeito negativo no setor bancário português, registrando uma queda nos resultados líquidos. Ressalta que as instituições devem reestruturar seus modelos de negócios com o intuito de cumprir vários requisitos, sendo alguns deles pertinentes à gestão de risco.

No estudo de Arruda e Pereira (2012) são testadas hipóteses sobre o contágio da crise na economia americana. Arruda e Pereira (2012) mencionam que algumas particularidades da crise do subprime fazem dela uma crise muito diferente das anteriores. Baseando-se nos testes realizados ao longo do trabalho, verificou-se que houve mudanças consideráveis na estrutura organizacionais dos setores envolvidos.

A tese de Coimbra (2011) objetivou investigar as atividades dos órgãos da estrutura de governança corporativa das entidades, sendo eles: conselho de administração, fiscal, comitês de auditoria,

remuneração e riscos, todos eles relacionados diretamente à gestão de risco. A partir dos resultados encontrados, os autores sugerem que é necessário reforçar o processo de *risk governance*.

Com esses estudos, observou-se que o impacto da crise *subprime* afetou diferentes aspectos econômicos, que variam desde a retração nas operações de crédito até a reestruturação de alguns setores e, conseqüentemente, a reestruturação da governança corporativa.

### **Procedimentos metodológicos**

Para verificar a abordagem da gestão de risco estratégico nas instituições bancárias estatais e privadas do mercado brasileiro, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de pesquisa documental e bibliográfica.

O aspecto descritivo é observado na descrição da amostra analisada. A pesquisa caracteriza-se pelo caráter descritivo, conforme Gil (2011), pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

As abordagens utilizadas para a gestão de risco estratégico nas instituições bancárias foram obtidas a partir dos formulários de referência disponibilizados na BMF&Bovespa e nos *sites* das respectivas instituições no exercício financeiro de 2013.

Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo caracteriza-se como documental, que, conforme Pimentel (2001), trata-se da busca de informações e dados por meio de bases documentados. No que tange à abordagem da gestão de riscos estratégicos, a pesquisa apresenta-se como qualitativa. De acordo Marconi e Lakatos (2012), a pesquisa qualitativa é aquela que busca analisar e interpretar os aspectos de modo mais aprofundados, utilizando de uma descrição mais complexa, desenvolvida por meio do comportamento social, sob o qual se profere uma análise detalhada do caráter subjetivo que esta apresenta por meio dos dados coletados.

Com relação à análise dos dados constantes das demonstrações financeiras das instituições, mais especificamente aqueles que dizem respeito às suas operações de crédito, a pesquisa, nesse ponto, caracteriza-se como quantitativa. O método quantitativo é focado na mensuração de fenômenos, sendo que para que isso

ocorra, faz-se a coleta de dados numéricos e aplica-se cálculos estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

### População e amostra

A população da presente pesquisa compreendeu todas as instituições bancárias listadas no *ranking* consolidado dos 50 maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional quanto à classificação das operações de crédito e do ativo total, disponibilizados no exercício financeiro de 2013 pelo Banco Central do Brasil. A amostra da pesquisa, por sua vez, foi composta pelas seis instituições bancárias com as melhores posições no *ranking*, sendo selecionadas as três melhores ranqueadas atuantes no setor privado e as três melhores ranqueadas sob controle estatal. As instituições seguem apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1: Amostra da população da pesquisa

Posição no <i>ranking</i>	Instituição	Controle
1	Banco do Brasil S. A.	Estatal
2	Itaú Unibanco Holding S. A.	Privado
3	Caixa Econômica Federal	Estatal
4	Banco Bradesco S. A.	Privado
5	Banco Santander (Brasil) S. A.	Privado
12	Banco do Estado do Rio Grande do Sul S. A.	Estatal

Fonte: BACEN (2013).

Para constituição da amostra, foi excluída a instituição do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, pelo motivo de ser uma empresa pública que disponibiliza fontes financeiras para a realização de investimentos na economia brasileira, de modo que suas operações são indiretas e realizadas somente pelas instituições bancárias comerciais credenciadas para operar com suas linhas de financiamento, sob o qual o BNDES repassa recursos a esses bancos comerciais estatais ou privados, que se tornam agentes responsáveis pela análise e aprovação da concessão das linhas de crédito e das garantias aos consumidores dessas operações.

Assim, por não desenvolver, necessariamente, a mesma atividade que os bancos compostos no *ranking*, o BNDES foi

excluído da amostra, dando lugar ao próximo banco estatal melhor ranqueado, o Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul.

### **Coleta e Análise de dados**

Foram utilizadas, para fins de coleta e análise de dados, as informações a respeito da abordagem de gestão de risco estratégico evidenciadas nos formulários de referência e nos relatórios de administração de cada instituição bancária pertencente à amostra pesquisada, disponíveis nos *sites* da BM&FBovespa e dos respectivos bancos, em relação ao período de 2013. Além dessas informações, foram coletados dados relativos aos saldos demonstrados nas contas de operação de crédito das instituições referentes ao período de 2008 a 2013, para observar, dessa maneira, se as possíveis diferenças na abordagem de risco estratégico impactaram em suas carteiras de clientes.

Para Gil (2011), a análise é a fase seguinte da coleta de dados e tem por objetivo organizar e trabalhar os dados necessários para fornecimento das respostas para o problema que está sendo investigado, bem como interpretar tais dados para que se possa visar um sentido mais amplo para dados obtidos.

A análise foi efetivada por meio da técnica de análise de conteúdo, a partir da qual foi realizada uma comparação das informações obtidas em relação às instituições bancárias estatais e privadas pesquisadas. De acordo com Silva, Gobbi e Simão (2005, p. 74), a análise de conteúdo refere-se a um destaque das características do conteúdo relacionado ao tema da pesquisa que é feito por meio da identificação dos elementos necessários para a análise individual ou de grupos para a categorização dos dados, permitindo “ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo apresenta em relação à sua realidade e à interpretação que faz dos significados a sua volta”.

### **Resultados e discussões**

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada. O tópico refere-se e contempla a análise dos dados coletados por meio dos formulários de referência e relatórios administrativos disponibilizados na BM&FBovespa e nos *sites* dos bancos analisados.

As instituições bancárias, tanto as estatais quanto privadas, apresentam riscos macroeconômicos evidenciados em seus formulários de referência e relatórios administrativos caracteristicamente idênticos. Os principais riscos evidenciados estão demonstrados no quadro a seguir.

**Quadro 1: Riscos evidenciados nos bancos estatais e privados**

<b>Os riscos evidenciados nos bancos estatais e privados</b>
As condições políticas e econômicas brasileiras
A exposição da dívida do Governo Federal brasileiro
A inflação
A volatilidade das taxas de juros e taxas de câmbio
As mudanças nas leis, normas e regulamentos tanto no ambiente financeiro dos bancos como da contabilidade
A variação do preço dos valores mobiliários na economia mundial
O ambiente competitivo no cenário brasileiro
O aumento do risco de liquidez devido ao aumento das carteiras de empréstimos
A dependência de sistemas de segurança e tecnologias de informação
A ineficiência da gestão de risco e no planejamento futuro das instituições
Dificuldades de pagar os dividendos, dentre outros.

Fonte: dados da pesquisa.

Os riscos apresentados no Quadro 1 são fundamentais para as instituições bancárias estabelecerem seus planos e políticas estratégicas econômico-financeiras e gerenciarem os riscos estratégicos dos fatores inerentes a riscos.

Assim, tratando da abordagem da gestão de risco estratégico, o Quadro 2 apresenta as principais informações quanto a esse aspecto. Tais informações foram disponibilizadas nos relatórios de referências do Banco Itaú Unibanco, Banco Bradesco e Banco Santander, todos pertencentes ao setor privado.

Quadro 2: Abordagem de risco estratégico das instituições privadas (Continua)

Instituições privadas	Abordagem da gestão de risco estratégico
Itaú Unibanco	<b>Proteção patrimonial – Hedge</b>
	Utilização de instrumentos financeiros derivativos do mercado para a proteção do hedge de clientes e de posições proprietárias, inclusive de investimentos no exterior, visando mitigar os riscos decorrente das variações dos preços de fatores de risco de mercado relevantes, por meio de acompanhamento contínuo da efetividade do hedge contábil e econômico, regidos por normativos institucionais.
	<b>Gestão de Risco e de Capital</b>
	Gerenciamento do controle dos riscos de crédito, mercado, liquidez, operacional e de subscrição, com base nas políticas e procedimentos, centralizado aos comitês e conselhos, proporcionando otimização e agilidade nas decisões corporativas, e do monitoramento das necessidades de capital em cenários normais e de estresse, por meio do planejamento das metas, levando em consideração os objetivos estratégicos e da gestão de capital.
	<b>Estratégia de adequação da estrutura operacional e dos controles internos</b>
	Trabalha com um departamento específico para essa função, com distribuição de responsabilidades pelo estabelecimento, avaliação, execução dos controles e realização dos testes aplicáveis.
	<b>Proteção patrimonial – Hedge</b>
Bradesco	Gerenciamento através de normas específicas da organização, afim de promover diminuição dos riscos de descasamentos de quantidades, prazos, moedas ou indexadores, respeitando-se os limites de exposição e de riscos aprovados pelos conselhos e comitês, considerando as características do negócio e as operações com títulos emitidos pelo governos e pelas empresas privadas, além de derivativos de bolsa ou balcão, estipulação de métricas de controle dos riscos, caracterizadas pelas operações, de <i>Trading e Banking</i> , que compõe o risco, o estresse, o resultado, a exposição financeira, o risco da taxa de juros e a carteira de ações.
	<b>Gestão de Risco e de Capital</b>
	É realizado de maneira corporativa, centralizada e independente, passando as informações pelos conselhos e comitês de gestão da administração, objetivando promover e viabilizar o controle de riscos e alocação de capitais das atividades da organização, por meio técnicas de mensuração dos riscos, identificação e reporte aos riscos, controles dos limites estabelecidos e das revisões das políticas, normas e procedimentos de gerenciamento dos riscos de mercado de liquidez.
	<b>Adequação da estrutura operacional e dos controles internos</b>
Verificação da qualidade dos controles e da aderência do gerenciamento de risco de mercado ligado às políticas e estratégias por meio do mapeamento dos processos, elaboração das análises de riscos e execução de testes, apresentação das deficiências e acompanhamento da implantação dos planos de ação para a correção dos riscos e deficiências de controle identificados.	



Quadro 2: **Abordagem de risco estratégico das instituições privadas (Continuação)**

Instituições privadas	Abordagem da gestão de risco estratégico
Santander	<b>Proteção patrimonial – Hedge</b>
	Utilização de derivativos com propósito de eliminar, reduzir ou modificar o risco das carteiras mantidas para negociação e para a prestação de serviços financeiros aos clientes e dos investimentos. Por práticas de compra ou venda de títulos de capital de alta liquidez; por transações no mercado de câmbio global, contratos de câmbio a termo, <i>cross currency swaps</i> , e futuros de câmbio.
	<b>Gestão de Risco e de Capital</b>
	É disciplinado e controlado por meio de políticas de gestão de riscos de mercado e liquidez, e de estruturas que definem limites específicos de exposição aos riscos de mercado, assim compreende identificar e definir as espécies de riscos, quantificar e avaliar os níveis de risco, definir as posições e níveis de risco aceitáveis, definir alternativas de investimentos e produtos, bem como definir os limites de riscos para o negócio.
	<b>Adequação da estrutura operacional e dos controles internos</b>
Gerencia por meio do comitê de riscos locais e globais, responsáveis pela definição das políticas, procedimentos e limites de riscos de mercado, inclusive dos negócios, capacitados para calcular e monitorar os riscos e comanda-los, de modo que todas essas funções desempenhadas são documentadas e disciplinadas.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Como evidencia o Quadro 2, essas são as principais características apresentadas pelos bancos privados quanto à proteção patrimonial, à gestão de riscos e de capital e à adequação da estrutura operacional e dos controles internos, que destacam-se com a mesmas características em ambos os aspectos.

O Quadro 3, apresenta a abordagem da gestão de risco estratégico demonstrada nos relatórios de referências e relatórios administrativos do Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul, todos de controle estatal.

**Quadro 3: Abordagem da gestão de risco estratégico das instituições estatais (Continua)**

Instituições estatais	Abordagem da gestão de risco estratégico
<b>Banco do Brasil</b>	<b>Proteção patrimonial – Hedge</b>
	<p>O gerenciamento realiza-se por meio de mapeamento, controle e a mitigação dos riscos e descasamentos de prazos, moeda e indexadores identificados entre as posições ativas e passivas do banco, onde a diretoria de riscos é responsável pelo levantamento e informar à diretoria de finanças os limites corporativos estabelecidos e os valores calculados, sob o qual realiza as operações com instrumentos derivativos destinadas aos hedge de risco de mercado e fluxo de caixa medidos através de métricas específicas.</p>
	<b>Gestão de Risco e de Capital</b>
	<p>Segue em conformidade com a Resolução nº 3.464, que objetiva identificar, avaliar, monitorar e controlar os riscos associados a cada instituição individualmente e ao conglomerado financeiro, do qual destaca-se a proposição de políticas, diretrizes, metodologias e limites de risco de mercado, a identificação, avaliação, monitoramento e controle dos riscos de mercado do conglomerado financeiro, realizados por comitês e subcomitês.</p>
	<b>Adequação da estrutura operacional e dos controles internos</b>
<p>É gerenciado através de níveis, sendo o primeiramente a Diretoria de Gestão de Riscos (Diris), como o organismo responsável pelas leis, regulamentos aplicáveis, as políticas e procedimentos internos, em segundo tem-se a Diretoria de Controles Internos (Dicoi), responsável se os processos realizados em primeiro nível estão em conformidade, e em terceiro nível, a auditoria interna - Audit é a responsável pela adequabilidade dos controles internos a partir da avaliação de sua qualidade, suficiência e cumprimento. Do qual a validação ocorre por meio da utilização de diversos aspectos metodológicos, documentos e características dos riscos, a fim de garantir e certificando a formulação, revisão periódica e análise da efetividade dos controles internos pela Diretoria de Gestão de Riscos, sua formalização junto ao Conselho de Administração.</p>	

Quadro 3: Abordagem da gestão de risco estratégico das instituições estatais (Continuação)

Instituições estatais	Abordagem da gestão de risco estratégico
<b>Caixa Econômica Federal</b>	<b>Proteção patrimonial – Hedge</b>
	Realiza-se por intermédio de sistemas para medir, monitorar e controlar a exposição ao risco de mercado, tanto para as operações incluídas na carteira de negociação quanto para as demais posições, abrangem todas as fontes relevantes de risco de mercado e são avaliados no mínimo, anualmente, incluindo a geração de documentos sobre o processo de gerenciamento de risco e a metodologia utilizada para avaliar e comprovar a efetividade do <i>hedge</i> desde sua concepção.
	<b>Gestão de Risco e de Capital</b>
	Estabelece os princípios, as premissas, as diretrizes, os valores e as responsabilidades dos processos, práticas, procedimentos, modelos e sistemas de gerenciamento dos riscos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional e de modelagem todos em conformidade com as estratégias da Instituição, respeitando a legislação vigente e as boas práticas de governança corporativa, cuja revisão é realizada anualmente e comunicada a todos os colaboradores por meio de divulgação normativa.
	<b>Adequação da estrutura operacional e dos controles internos</b>
	É realizada pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Diretor, pelo Comitê de Risco, a Vice-Presidência de Controladoria e Riscos, pelas Diretorias Executivas de Controladoria e de Riscos, pelas Superintendências Nacionais de Administração de Riscos Corporativos, de Controles Institucionais e de Risco de Crédito do Tomador e de Operação, todas ligadas com o objetivo de definição das políticas, normas e diretrizes, monitoramento, avaliação, deliberação dos limites de risco, estratégias de mitigação dos riscos, adequação das normas, identificação dos riscos, mensuração e controle da gestão de riscos.
<b>Banrisul</b>	<b>Proteção patrimonial – Hedge</b>
	É realizado através de mitigação dos riscos decorrentes das oscilações cambiais, por meio de instrumentos derivativos na modalidade Swap de longo prazo, acompanhando do fluxo e vencimento da captação externa realizada pela Instituição e as operações na modalidade de termo de moeda de curto prazo, para proteção da exposição da variação em moeda estrangeira.
	<b>Gestão de Risco e de Capital</b>
	Objetiva identificar, avaliar, monitorar e controlar os riscos associados a instituição, organizados pela auditoria interna, conselho de administração, diretoria, diretoria de controle de riscos, órgãos consultivos, comitês de gestão bancária e comitê de riscos cooperativos, responsáveis pelo estabelecimentos de políticas, diretrizes, metodologias, monitoramento e aprovar limites de risco, bem como a identificação, avaliação, monitoramento e controle dos riscos da instituição.
	<b>Adequação da estrutura operacional e dos controles internos</b>
	A estrutura operacional e controles internos adotados são adequados para o acompanhamento dos riscos aos quais a Companhia está exposta.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 3 aponta as principais características destacadas pelos bancos estatais também em relação à proteção patrimonial, gestão de riscos e de capital e adequação da estrutura operacional e dos controles internos, sob o qual observa-se que essas instituições apresentam a mesmas práticas e objetivos na abordagem do risco estratégico.

Uma das características é quanto aos riscos pertinentes à mudança dos administradores tanto da organização como dos governos federal e estadual, de mesmo modo, quanto aos riscos com relação às estratégias e aos interesses próprios das políticas governamentais, que podem ser contrários aos interesses dos titulares da ações, caso percebido no Banco do Brasil e no Banrisul.

No entanto, quanto às abordagens estratégicas para o gerenciamento desses riscos, como pode-se observar no Quadro 2 e no Quadro 3, o principal enfoque dado pelas instituições bancárias foi quanto à proteção patrimonial, gestão de risco e capital, bem como adequação das estruturas operacionais e dos controles internos.

Porém, devido à necessidade de verificar o impacto dessas abordagens de gestão de risco, investigou-se na amostra da pesquisa informações financeiras relativas às operações de crédito a clientes, desconsiderando os saldos classificados nas contas de créditos liberados a empresas públicas e financeiras.

Os resultados dos saldos foram selecionados nos balanços patrimoniais da amostra em estudo, disponíveis na BM&FBovespa considerando os exercícios de 2008 a 2013, que são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Saldos das contas empréstimos a clientes em milhões de reais

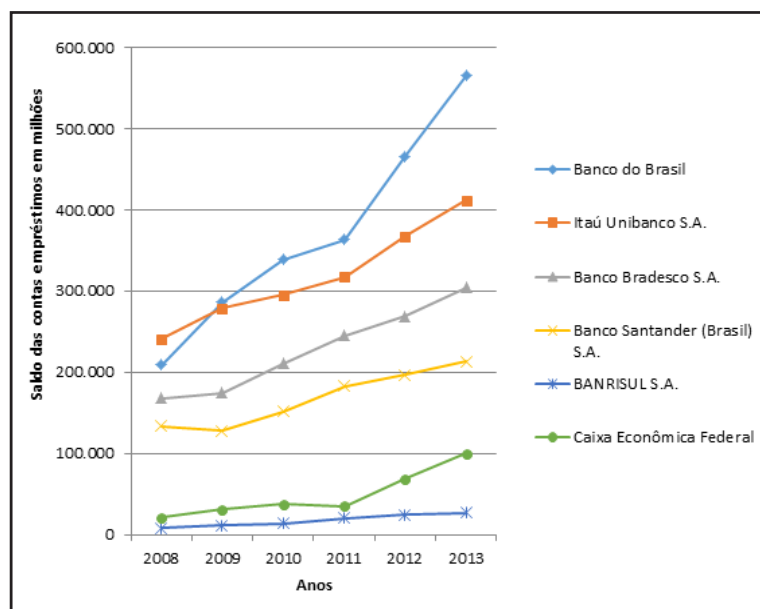
Bancos / Anos	2008*	2009*	2010	2011	2012	2013
Banco do Brasil	208.711	286.001	338.338	362.854	465.756	564.766
Itaú Unibanco S.A.	241.043	278.400	295.487	317.497	366.984	411.702
Caixa Econômica Federal	20.904	31.193	37.268	34.870	68.770	100.016
Banco Bradesco S.A.	167.510	174.240	210.280	245.251	269.021	304.212
Banco Santander (Brasil) S.A.	133.033	127.935	151.366	183.066	196.774	212.734
BANRISUL S.A.	8.238	11.247	13.963	20.393	24.504	26.875

\*Período da crise no cenário mundial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 2, pode-se observar os valores dos saldos respectivos da conta do balanço patrimonial dos bancos relacionados à disponibilização de créditos a clientes não estagnaram no ano de 2008 a 2009, período forte da crise que assolou as instituições bancárias, financeiras e imobiliárias, principalmente dos EUA. Os saldos dos períodos posteriores à crise mantiveram-se em crescimento, demonstrando que não houve impactos invasivos nos bancos brasileiros.

Para melhor analisar esse crescimento dos saldos de créditos disponibilizados aos clientes, a Figura 1 demonstra a evolução dos empréstimos.



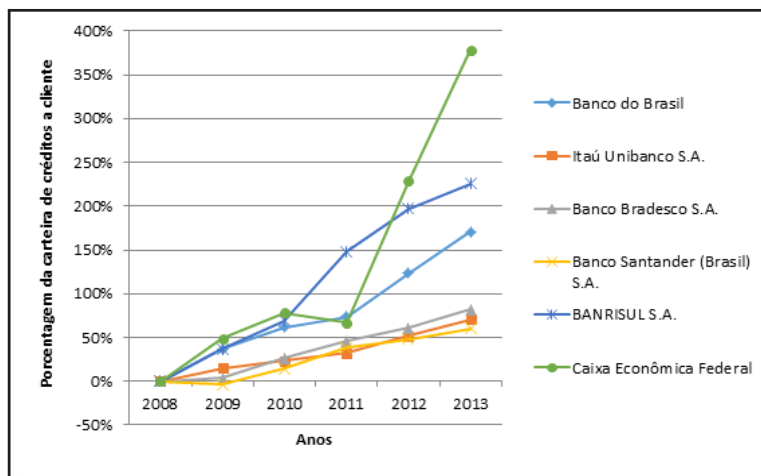
Fonte: Dados da pesquisa.

Verificando a Figura 1, percebe-se que o Banco do Brasil foi a instituição que mais aumentou a negociação de créditos a clientes no período base de 2008 ao período findo de 2013, no entanto, pode-se observar, ainda, que no ano de 2008 o Banco Itaú Unibanco era o líder da amostra com maior saldo de crédito negociado com os clientes, ficando em segundo lugar ao final do exercício financeiro de 2013.

Quanto aos demais bancos, caso do Banco Bradesco, Banco Santander, Banrisul e Caixa Econômica Federal, mantiveram-se também em crescimento, entretanto este não foi fator significativo

para trocarem a posição que apresentaram no ano de 2008 para o ano de 2013.

A Figura 2, na sequência, apresenta o crescimento individual de cada banco em percentuais, considerando o ano base como 2008.



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 2 demonstra os percentuais de crescimento que vinham sendo obtidos pelas instituições de 2008 a 2013. Considerando o ano de 2008 como marco zero, as instituições privadas Itaú Unibanco, Banco Bradesco e Banco Santander mantiveram uma porcentagem de crescimento muito próximas entre si, que resultou na média de 71%. No entanto, em comparação com os resultados obtidos pelas instituições estatais, nota-se claramente que o crescimento da carteira foi significativamente maior e o Banrisul começou a alavancar a partir do ano de 2010, enquanto o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal (que liderou o percentual de crescimento da carteira de crédito) foram melhores destacados no ano de 2011.

Ao final do exercício de 2013, o percentual de crescimento do saldo do Banco do Brasil foi de 171% também em relação à base do ano de 2008, ficando em terceiro lugar. Já o Banrisul, mesmo tendo uma baixa carteira de negociação, obteve um percentual de 226%, o que lhe resultou ao segundo lugar, por fim, a líder em crescimento da carteira de crédito foi a Caixa Econômica Federal, com um percentual de 378%.

Assim, no que tange a comparação entre as estratégias apresentadas pelas instituições privadas em relação às estatais,

apresentadas nos Quadros 2 e 3, bem como nos resultados obtidos pela Tabela 2 e nas demonstrações por intermédios das Figuras 1 e 2, evidenciou-se, na população amostra da pesquisa, que os bancos estatais diferem-se dos privadas por apresentarem riscos relacionados à influência controladora do governo federal e confirmarem influência na estruturação das políticas e estratégias governamentais apresentadas pelo governo federal no Banco do Brasil e na Caixa Econômica Federal e pelo governo estadual do Rio Grande do Sul no banco Banrisul.

Desse modo, comparando os bancos privados com os bancos estatais, nota-se que as diferenças mais consideráveis são as políticas de gestão de riscos e de capital, sendo estas baseadas por meio de normativas específicas pelo governo controlador. Nos demais casos, como a proteção patrimonial, estruturas operacionais e controles internos, tanto bancos estatais como privados realizam os processos por intermédio de instrumentos derivativos e sistemas para medir, monitorar e controlar a exposição ao risco de mercado.

Essas operações são realizadas sempre no intuito de eliminar, reduzir ou modificar o risco das carteiras de crédito, bem como dos demais serviços prestados e investimentos realizados. Para tanto, os bancos responsabilizam diretorias, comitês, subcomitês e conselhos para a estipulação das políticas, normas e regulamentos, para estruturar, definir, executar, mensurar, avaliar, reavaliar, monitorar e controlar a eficiência dos controles internos da entidade quanto aos riscos das estratégias operacionais.

### Considerações finais

O presente trabalho buscou analisar as diferenças na abordagem da gestão de risco estratégico nas instituições bancárias estatais e privadas no mercado brasileiro. Para isso, utilizou-se o critério de comparação entre as práticas empregadas na gestão de risco estratégico no exercício financeiro de 2013 e entre as evoluções relativas às operações de crédito realizadas pelos bancos pertencentes à amostra entre o período de 2008 a 2013, buscando evidenciar possíveis impactos da crise *sub prime*.

Para Holland e Brito (2010), a crise econômica e financeira internacional teve diversos impactos e respostas diferentes, dentre os diversos governos afetados por todo mundo. Tanto nos Estados Unidos, país onde a crise teve início, quanto nos países da União Europeia, os efeitos colaterais da crise foram grandes. No caso



brasileiro, os impactos foram mais agudos nos anos de 2008 e 2009, entretanto, incentivos fiscais, a baixa das taxas de juros e a expansão de linhas de crédito sustentaram o consumo privado.

De acordo com a análise realizada, pode-se verificar que o risco é de certa forma algo importante para qualquer negócio, conseqüentemente, a gestão de risco torna-se uma função essencial nas organizações. O resultado da pesquisa destaca que as principais diferenças entre os bancos estatais e privados, com relação a seus riscos estratégicos, dão-se em relação ao poder controlador do Estado sobre os bancos estatais, tendo em vista a fomentação das políticas de maior interesse na economia federal e estadual.

Grandes intervenções governamentais foram evidenciadas por todo mundo durante o período da crise, objetivando a reorganização da economia mundial (ATHUKORALA; CHONGVILAIWAN, 2010). Observa-se que, de mesmo modo, no Brasil, os impactos das políticas governamentais também influenciaram em alguns aspectos as organizações, mais especificamente as instituições financeiras, conforme demonstrado nos resultados e discussões desta pesquisa, onde o crescimento das operações de crédito, durante e pós-crise, deu-se em maior escala nas instituições financeiras estatais, que conseqüentemente sofreram influências governamentais.

A natureza do acionista controlador (estatal x privado), conforme evidenciado, traz implicações nas decisões estratégicas de cada instituição. Uma das razões para que isso ocorra poderia ser a influência política sobre os bancos estatais, como a nomeação de dirigentes por razões político-partidárias, e não por critérios profissionais, a adoção de critérios políticos para a concessão de crédito e nos comportamentos adotados perante os riscos.

No entanto, comparando a abordagem sobre os aspectos de proteção patrimonial, gestão de riscos e capital, bem como a adequação da estrutura operacional e dos controles internos, nota-se ligeiramente que não há diferenças significativas, pois ambos os setores determinam derivativos, instrumentos e sistemas para controlar os riscos corporativos por meio da designação de responsabilidades à diretoria, aos comitês, subcomitês e conselhos ligados à gestão de riscos.

Em suma, a gestão estratégica dos riscos entre as instituições bancárias de naturezas diferentes caracterizou-se de maneira muito similar, entretanto seus resultados quanto às operações de

crédito no período da crise e pós-crise *subprime* foram claramente distintos.

Para pesquisas futuras recomenda-se analisar diferentes organizações dentro de um mesmo perfil de negócios, podendo ser avaliado o perfil pelo seu porte, atividade-fim ou até mesmo o cenário econômico envolvido, com o intuito de verificar os riscos, a forma de gerenciamento desses riscos e, dependendo do período analisado, confrontar dados relacionados ao período pós-crise financeira investigado neste estudo.

### Referências

ALBERTON, Anete; MOLETTA, Antônio Miguel Cavalheiro; MARCON, Rosilene. Os níveis diferenciados de governança corporativa blindam as firmas contra crises financeiras? Uma análise da crise financeira de 2008. **Pensar Contábil**, v. 13, n. 51, 2011.

ARRUDA, Bruno Pontes de; PEREIRA, Pedro Luiz Valls. Análise da estrutura de dependência da volatilidade entre setores durante a crise do Subprime. **Textos para Discussão da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas**, n.1, jul., 2011.

ATHUKORALA, Prema-chandra; CHONGVILAIVAN, Aekapol. The global financial crisis and Asian Economies: impacts and trade policy responses. **Asean Economic Bulletin**, v. 27, n.1, abr. 2010.

BANCO DO BRASIL. **Resolução Nº 003721**: Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento de risco de crédito. 2009. Disponível em: < <https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=109034287&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 13 mar. 2014.

BEJA, Rui. **Risk Management**. 277 p. Lisboa: Áreas Editora, 2004.

BHIMANI, Alnoor. Risk management, corporate governance and management accounting: emerging interdependencies. **Management Accounting Research**, v. 20, p. 2-5, 2009.

BORGES, Dan. **The book of risk**. Nova Iorque: John Wiley& Sons, Inc., 2001.

BRITO, Giovani Antonio Silva; ASSAF NETO, Alexandre. Modelo de classificação de risco de crédito de empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 46, p. 18-29, 2008.

BRITO, Osias Santana. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais.** São Paulo: Saraiva, 2007.

CANDIDO, Juliane. **Levantamento de risco operacional e avaliação dos controles internos:** contribuição ao estudo de uma metodologia. 147f. (Dissertação Mestrado em Administração) - Escola Superior de Administração e Gerência, Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Santa Catarina, 2007.

CASTRO, Gustavo Henrique Vieira de; ROSA, Meg Sarkis Simão; MARQUES, Rogério Ramos. O efeito da crise de 2008 na saúde econômica financeira dos bancos no Brasil: uma análise comparativa entre instituições públicas e privadas no período de 2007 a 2010. **Universitas: Gestão e TI**, v. 3, n. 1, p. 1-10, jan./jun., 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COIMBRA, Fábio Claro. **Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de casos no setor financeiro.** 291 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo - USP, 2011

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLINS, James M.; RUEFLI, Timothy W. Strategic risk: an ordinal approach. **Management Science**, v. 38, n. 12, p. 1707-1731, 1992.

COSO – Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Understanding the new integrated ERM framework – Application Techniques.** Jersey City, NJ: John Wiley & Sons Inc, 2007.

COSO - Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance - One Approach to an Effective Transition. **Strategic Finance**, 2013.

CUSTÓDIO, Juliana Cândido; DEL CORSO, Jansen Maia. Controle Estratégico: Proposição de Instrumento de Mensuração e Análise de Riscos Estratégicos. In: XXXIV Encontro da ANPAD – ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2010.

DUARTE JUNIOR, Antonio Marcos. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos.** Unibanco S.A., 2001.

DUARTE JÚNIOR, Antonio Marcos. **Risco**: definições, tipos, medição e recomendações para seu gerenciamento. São Paulo: Atlas, 2001.

EMBLEMSVAG, Jan; KJOLSTAD, Lars Endre. Strategic risk analysis: a field version. **Management Decision**, v. 40, p. 842-52, 2002.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS - **FERMA**. 2002. Disponível em: < <http://www.ferma.eu/wpcontent/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portugueseversion.pdf> >. Acesso em: 13 fev. 2014.

FRALETTI, P. B.; FAMÁ, R.P. Gestão de riscos de mercado: elemento diferenciador na administração de empresas não financeira. In: **SEMEAD** – Seminário de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo-FEA/USP, 6., 2003, São Paulo.

FREITAS, Maria Cristina Penido de. Os efeitos da crise global no Brasil: aversão ao risco e preferência pela liquidez no mercado de crédito. **Estudos Avançados**, v. 23, n. 66, 2009, p. 125-145.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson, 2010.

GOMSTYN, Alice. **Former AIG CEO Greenberg Defends Reputation**. March 16, 2009. Disponível em: <<http://abcnews.go.com/blogs/headlines/2009/03/former-aig-ceo/>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

HAGIGI, Moshe; SIVAKUMAR, Kumar. Managing diverse risks: an integrative framework. **Journal of International Management**, v. 15, n. 3, p. 286-95, 2009.

HOYT, Robert E.; LIEBENBERG, Andre P. The Value Of Enterprise Risk Management. **The Journal of Risk and Insurance**, v. 78, n. 4, 2011.

HOLLAND, Márcio; BRITO, Igor Arantes. A crise de 2008 e a economia da depressão. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 1, p.180-182, 2010.

HUBER, Christian; SCHEYTT, Tobias. The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 2, p. 88-99, 2013.

ISO 31000: 2009, **Risk management - Principles and guidelines**, ISO, 2009. Disponível em: <[www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=43170](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170)>. Acesso em: 12 mar. 2014.

JERÓNIMO, Helena Mateus. A peritagem científica perante o risco e as incertezas. **Análise Social**, n. 181, p. 1143-1165, 2006.

KIMURA, Herbert. Ferramentas de análise de riscos em estratégias empresariais. **Revista RAE eletrônica**, v. 1, n. 2, jul/dez, 2002.

LEMGRUBER, Eduardo Facó; SILVA, André Luis Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Gestão de risco e derivativos: aplicações no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACÊDO, Rodrigues Ribeiro; FRANCIVÂNIA, Francisca; DAL VESCO, Grapegia; *et. al.* Efeitos da crise *subprime* na arrecadação, liquidez e endividamento dos municípios da região sul do Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade Unisinos**, v. 9, n. 4, p. 329-339, 2012.

MARSHALL, C. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. São Paulo: Qualitymark Editora, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílían Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 34, p. 07-22, 2004.

MEDEIROS, Otávio Ribeiro de; PANDINI, Emerson Jader. Índice de Basiléia no Brasil: bancos públicos x privados. **Revista educação e pesquisa em contabilidade**, v. 1, n. 2, , maio/ago., p. 22-42, 2007.

MIKES, Anette. From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 4, p. 226-245, 2011.

MOELLER, Robert. **COSO enterprise risk management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes**. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2011.

OLIVEIRA, Camila Satt de; MARTINS, Marco Antônio dos Santos; METTE, Frederike Monika Budiner. Um estudo do comportamento das ações dos bancos Brasileiros e norte-americanos em relação à crise do Mercado de hipotecas dos EUA. **Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v. 1, n. 1, p. 112-126, 2013.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PENHA, J. C.; PARISI, C. Um caminho para integrar a gestão de risco à controladoria. In: **Congresso Internacional de Custos**, 13., . 2005. Itapema. Anais São Leopoldo: ABC CD-ROM

PAULA, Marta Rodrigues da Silva Martins. Impacto da crise subprime no sector bancário português. Projecto de Mestrado em Finanças, ISCTE Rente, LF (2009), **O planeamento estratégico nas organizações de saúde**, Projecto de Mestrado em Gestão dos serviços de Saúde Imprensa, 2009. Lisboa.

PIMENTEL, Alessandra. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, v. 114, p. 179-195, 2001.

POWER, Michael. **The risk management of everything: rethinking the politics of uncertainty**. Londres, Reino Unido: Demos, 2004.

POWER, Michael. The risk management of nothing. **Accounting, organizations and society**. v. 34, p. 849-855, 2009.

PRATES, Daniela Magalhães; CINTRA, Marcos Antonio Macedo. Os países emergentes diante da crise financeira global. **Anais... II Encontro Internacional da Associação Keynesiana Brasileira**, 2009.

RIECHE, Fernando Ceschin. Gestão de risco em fundos de pensão: Situação Atual da Legislação e Perspectivas. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v.12, n.33, p. 219-242, jun. 2005.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro. **Gestão de Riscos Empresariais: Um Guia Prático e Estratégico para Gerenciar os Riscos de sua Empresa**. São Paulo: Novo Século, 2002.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais Agroindustriais**. Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SILVA, Vera Cristina Cruz. **Comprometimento dos empregados de empresas terceirizadas**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, José Pereira da. **Análise e Decisão de Crédito**. Ed. Atlas, São Paulo, 1988.

SILVA, Wesley V. Da; CUSTODIO, Juliana C; DOMINGUES, Isabel C. *et. al.* Análise dos riscos estratégicos em uma empresa de higiene: um estudo de caso. **Anais...** Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI, 2011.

SOUZA, Rodrigo Silva de. **Gestão de riscos integrada e melhoria de desempenho**: um estudo com empresas brasileiras não financeiras. Universidade Federal da Bahia: Salvador, 2010.

TREACY, William F; CAREY Mark. Credit risk rating systems at large US banks. **Journal of Banking & Finance**, Elsevier, 2000.

VALE, Carla Pinheiro do. **Gestão de risco**: Caso na Sonae indústria. 2011. 108 f. Dissertação (Mestrado em Auditoria) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Porto. Porto, Portugal, 2011.



## MANAGEMENT OF STRATEGIC RISK IN BANKING INSTITUTIONS: ANALYSIS IN THE PERIOD POST-CRISIS SUBPRIME

### **Abstract**

Risk management should be a continuous process because the constant changes in the economic and financial world system. Thus, the administration of the organizations should introduce contingency and risk management strategies. This article aimed to analyze the differences in the strategic risk management approach in the state and private banks in the Brazilian market. Was compared the methods used in strategic risk management, as well as the growth of credit operations of the respective institutions, checking possible impacts of the subprime crisis. It was a qualitative research, using for collection and analysis of data in the reference forms of institutions, regarding the financial year 2013 as well, due to quantitative analysis of the evolution of percentage in the volume of loans between financial years 2008 to 2013. The sample was composed of the top 6 banks positioned in the ranking of loans and total assets, available in the financial year 2013 by the Central Bank of Brazil, being selected the three best private control ranking as well as state control ranking. The survey results highlight that the main differences between state and private banks, in relation to their strategic risks, are relative to the state controller power over the state-owned banks, with a view to fostering greater interest of the federal economic policies and state.

**Keywords:** Risk Management. Strategic Risk. Banking Institutions. Subprime crisis.