

**ABORDAGEM DA GESTÃO DE RISCO ESTRATÉGICO NO PERÍODO PÓS CRISE
SUBPRIME: UMA ANÁLISE ENTRE AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS ESTATAIS
E PRIVADAS NO BRASIL**

Autoria: Camila Freitas Sant'Ana

Fellipe André Jacomossi

Estelamaris Reif

Francisco Carlos Fernandes, Dr.

Filiação Científica: Universidade Regional de Blumenau - FURB

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi 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, o crescimento das operações de crédito das respectivas instituições, verificando-se possíveis impactos da crise *subprime*. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa, utilizando-se de coleta e análise dos dados por meio de formulários de referência do exercício financeiro de 2013 e da análise da evolução no volume de operações de crédito no período de 2008 à 2013. A amostra foi composta por 6 instituições bancárias, sendo 3 estatais e 3 privados. O resultado da pesquisa destaca que as principais diferenças entre os bancos estatais e privados, com relação a seus riscos estratégicos, relacionam-se ao poder controlador do Estado sobre os bancos estatais, tendo em vista à fomentação das políticas de maior interesse a economia federal e estadual.

Palavras-Chave: Gerenciamento de risco; Bancos; Políticas de Gestão; Crise financeira.

1 INTRODUÇÃO

No cenário mundial, a crise iniciada em 2007 nos Estados Unidos e que se alastrou à vários 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. Desta 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 deste 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 se deve 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; GEPHART et al 2009). Destarte, a discussão a respeito deste 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 estas organizações está diretamente relacionada com os sucessos e fracassos frente a tais contratemplos. Neste 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, da importância deste dispositivo (HUBER; SCHEYDT, 2013; POWER, 2009).

Contudo, deve-se levar em consideração a natureza destas 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. Conseqüentemente, 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 estas instituições a uma exposição de risco totalmente distintas as de um banco privado, que trabalha com dirigentes profissionalizados (MEDEIROS; PANDINI, 2007).

Neste sentido, delineou-se a questão problema deste estudo: Quais as diferenças na abordagem do risco estratégico adotado pelas instituições bancárias estatais e privadas? Desta 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 a propensão de tais ameaças e problemas que as organizações frequentemente estão expostas, justifica-se a realização deste estudo, tendo em vista, a necessidade e importância de se estruturar uma gestão de risco eficiente nas organizações, de modo a proporcionar uma melhor precaução e mensuração dos riscos que a atividade empresarial pode sofrer. Tais providências podem ser tomadas por meio de técnicas e ferramentas de gestão que sejam capazes de medir a probabilidade do impacto destes riscos na administração geral ou de acordo com a departamentalização da empresa (DUARTE JUNIOR, 2001).

A pesquisa justifica-se ainda pelo fato que visa contribuir com estudos na área de gestão de risco em instituições bancárias e preencher a lacuna de pesquisa referente as práticas estratégias adotadas pelas instituições privadas e estatais em decorrência de crises financeiras. Entretanto, o estudo de Castro, Rosa e Marques (2013) apresenta algumas características similares, porém esta pesquisa focou principalmente em verificar o impacto da crise de 2008 na saúde econômico-financeira dos bancos estatais e privados brasileiros, em função de medidas anticíclicas adotadas pelo governo. De modo, que os autores concluíram que as instituições privadas tiveram um retorno sobre as operações de crédito com queda em 2010, assim como a alavancagem e o retorno sobre o patrimônio líquido que também apresentaram redução nos valores reportados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente, apresenta-se uma revisão teórica acerca dos aspectos relevantes para o estudo em análise, pesquisados nas bases de busca de dados bibliográficos utilizadas nesta pesquisa foram SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*, Scopus - *Document Search*, *Science Direct*, Jstor e Portal de Periódicos Capes.

2.1 Risco

O risco é todo o impacto negativo inerente da atividade empresarial, que pode ser expresso através 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 que pode ocasionar grandes problemas na vida organizacional de uma empresa, sob o qual é considerado como uma variável que se mal administrado, pode contribuir para o início de crises financeiras ou sua continuidade 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 a 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 e de extrema importância, 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 refere-se ao comportamento do preço dos ativos de acordo com as condições e flutuações monetárias de mercado, o risco operacional que trata-se do risco advindo de possíveis perdas por faltas, ou erros no gerenciamento dos controles internos ou externos, o risco de crédito que relaciona-se as 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 desta forma os que necessitam de uma maior atenção e precaução dos gestores, referem-se aos riscos operacionais e aos riscos financeiros. Porém, ainda salienta-se da existência de outros riscos que também interferem na gestão econômico-financeira das empresas e dos acionistas, como faz-se o exemplo 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, possibilitando o reconhecimento e implantação de novas medidas para minimizar os efeitos decorridos dos riscos.

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

Para Knight (*apud* JERÓNIMO, 2006), a diferença entre risco e incerteza basicamente é quando tem se uma análise crítica referente a disponibilidade da informação por meio de probabilidades, assim permite uma distinção sociológica entre as formas de avaliação institucional, 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 tem 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 estes riscos questões relacionadas ao risco de reputação.

Portanto, o risco trata-se de algo inevitável, porém, pode 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). Neste sentido, analisa-se no tópico seguinte, mais especificamente o risco estratégico, foco desta pesquisa.

2.2 Risco Estratégico

A constante competição entre concorrentes, e a busca frenética para alcançar os objetivos da empresa a expõe as mais variadas situações e sensações, sendo que algumas são esperadas, porém outras inesperadas. Estas 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-se de riscos com variáveis dependentes, ou seja, em grande parte não estão no controle das organizações. Este 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 é extremamente complexa ou até mesmo inviável. Além de o risco estratégico levar em conta aspectos como o posicionamento da empresa perante o mercado, influencia-se também pelos planos de ação com relação a 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. Comentam ainda que são muito difíceis de eliminar, pois dependem muito dos diferentes tipos de negócios e a localização onde se encontram.

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 deste risco. Cabe o administrador da empresa criar processos que identifiquem estes riscos e até que eles podem ser considerados 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 se alcançar o retorno pretendido. Alguns destes riscos têm sua origem através de ameaças efetuadas por diferentes envolvidos na empresa, os quais geralmente têm motivos conflitantes. Para o autor, o gerenciamento deste risco está diretamente ligado à própria estrutura de planejamento da empresa.

Pode-se definir que os riscos estratégicos estão intimamente ligados à continua busca pelos objetivos da empresa, quer sejam eles através de exploração de novas oportunidades ou redução de ameaças. Sustenta-se ainda que os riscos estratégicos estão disseminados e podem ter vários sentidos. Porém num contexto geral define-se como sendo 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 proporcione uma flexibilidade para os mais diferentes tipos de empresas. Neste 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 deste 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).

Toda via 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 este tipo de risco específico. Este 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 destes riscos para que ele possa prever e minimizar os prejuízos da empresa.

2.3 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. O mesmo é aplicado no âmbito de estabelecimento de estratégias ordenadas para identificar na organização, os eventos capazes de afetar o seu desempenho, e a administração dos riscos para mantê-los compatíveis quanto ao seu apetite do risco e possibilitar 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 da estruturas dos riscos no negócio, além de coordenar o desenvolvimento de processos para responder, tratar e fazer o seu acompanhamento contínuo. Outra funcionalidade é 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 destes dispositivos consegue-se analisar minuciosamente os riscos inerentes e os riscos potenciais da atividade, permitindo deste modo desenvolver um planejamento estratégico direcionado a 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 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 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 destes empecilhos, o autor comenta que o próprio quadro de funcionários de acordo com a cultura, pode interferir neste processo e também existe a desconfiança do custo que irá surtir para a empresa devido a implantação do gerenciamento do risco.

Deste 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 desse fator tem se a importância de se procurar identificar quais são estas influencias que podem afetar aos 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 responsabilidade 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, de modo que este processo é composto com base nos objetivos estratégicos da organização. Neste ponto, tem-se a fase de avaliação do risco, contando com a identificação, descrição e estimação, possibilitando a comparação, o reporte conforme as ameaças e oportunidades, levando então a fase de decisão, tratamento reporte residual e monitoração dos riscos.

Desta forma, define-se a gestão destes riscos como uma prática com processos, métodos e ferramentas para gerir riscos de determinadas atividades, sendo através destes dispositivos que as organizações podem analisar minuciosamente quais são os riscos inerentes a sua atividade específica, quais são os riscos potenciais, quais são leis e regulamentos devem ser atendidos e então assim desenvolver um planejamento estratégico para gestão destes

riscos, a fim de se evitar prejuízos e danos indesejados (BEJA, 2004; VALE, 2011; COSO 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para verificar-se 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.

A pesquisa se caracteriza como descritiva, que conforme Gil (2011) 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. Assim, 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 documentadas.

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-se da descrição mais complexas desenvolvidas através do comportamento social, sob o qual se profere uma análise detalhada do caráter subjetivo que a mesma apresenta por meio dos dados coletados.

Com relação a análise dos dados constantes das demonstrações financeiras das instituições, mais especificamente aqueles que dizem respeito as suas operações de crédito, a pesquisa, nesta etapa caracteriza-se como quantitativa. O método quantitativo é focado na mensuração de fenômenos, sendo que para que isto ocorra, faz-se a coleta de dados numéricos e aplica-se cálculos estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.1 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 a 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 no mesmo sentido, as três melhores ranqueadas, administradas pelo controle estatal, que seguem apresentadas na Tabela 1.

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

Tabela 1: Amostra da população da pesquisa.

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 estes 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 destas 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.

3.2 Coleta e Análise de dados

Foram utilizados 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 da amostra pesquisada, disponíveis nos *sites* da BM&FBovespa e dos respectivos bancos, em relação ao período de 2013. Coletou-se ainda, os dados relativos aos saldos demonstrados nas contas de operação de crédito das instituições referentes ao período de 2008 a 2013, para observa-se desta maneira, se as possíveis diferenças na abordagem de risco estratégico impactaram em suas carteiras de clientes.

Para Gil (1999), a análise é a fase seguinte da coleta de dados, objetivando está 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, do qual foi realizado 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 a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta”.

4 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 através dos formulários de referência e relatórios administrativos, disponibilizados na BM&FBovespa e nos *sites* dos bancos analisados.

As instituições bancárias estatais e privadas, apresentam riscos macroeconômicos evidenciados em seus formulários de referência e relatórios administrativos caracteristicamente idênticos, do qual os principais riscos estão evidenciados no Quadro 1.

Os riscos evidenciados nos bancos estatais e privados
Condições políticas e econômicas brasileiras
Exposição da dívida do governo federal brasileiro
Inflação
Volatilidade das taxas de juros e taxas de câmbio
Mudanças nas leis, normas e regulamentos tanto no ambiente financeiro dos bancos como da contabilidade
Variação do preço dos valores mobiliários na economia mundial
O ambiente competitivo no cenário brasileiro
Aumento do risco de liquidez devido ao aumento das carteiras de empréstimos
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.

Quadro 1: Riscos evidenciados nos bancos estatais e privados.

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 o gerenciamento dos riscos estratégicos dos fatores inerentes a riscos.

No entanto, quanto as abordagens estratégicas para o gerenciamento destes riscos, pelos bancos privados e estatais, notam-se que o principal enfoque dado pelas instituições bancárias foi quanto à proteção patrimonial, a gestão de risco e capital, bem como, a adequação das estruturas operacionais e dos controles internos. Assim, foram separados por meio destes aspectos as abordagens da gestão de risco estratégico relatados pelos bancos de domínio privado que são apresentadas no subtítulo 4.1 e pelos bancos estatais que apresentadas no subtítulo 4.2.

4.1 Gestão de risco estratégico das instituições privadas

As principais informações quanto as abordagens da gestão de risco estratégico do Banco Itaú Unibanco, Banco Bradesco e Banco Santander, ambos do setor privado, foram observadas nos relatórios de referências e classificadas respectivamente como de proteção patrimonial – hedge, gestão de risco e de capital e também quanto as estratégias de adequação da estrutura operacional e dos controles internos.

O Banco Itaú Unibanco destacou as seguintes estratégias relacionadas a proteção patrimonial – hedge, da qual referem-se que utilizam-se 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 relevante, por meio de acompanhamento contínuo da efetividade do hedge contábil e econômico, regidos por normativos institucionais.

No que diz respeito a gestão de risco e de capital, o Banco Itaú Unibanco destacou que realiza o 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.

Em relação as estratégias de adequação da estrutura operacional e dos controles internos, o Banco Itaú Unibanco salientou que trabalha com um departamento específico para essa função, com distribuição de responsabilidades pelo estabelecimento, avaliação, execução dos controles e realização dos testes aplicáveis.

Observando as estratégias de risco quanto a proteção patrimonial - hedge do Banco Bradesco, destaca-se que o gerenciamento é realizado por meio 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 governo e pelas empresas privadas. Além de derivativos de bolsa ou balcão, estipulação de métricas de controle dos riscos, caracterizadas pelas operações, de Trading e Banking, que compõe o risco, o estresse, o resultado, a exposição financeira, o risco da taxa de juros e a carteira de ações.

Quanto a gestão de risco e de capital, o Bradesco relata que 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.

No que refere-se a adequação da estrutura operacional e dos controles internos, o Bradesco menciona no formulário de referência que realiza a 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.

As abordagens estratégicas do banco Santander sobre o aspecto da proteção patrimonial – hedge, estão ligadas a 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 também 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, cross currency swaps, e futuros de câmbio.

O Santander relata quanto a gestão de risco e de capital, que o mesmo 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.

Em relação a adequação da estrutura operacional e dos controles internos do Santander, relata-se que o gerenciamento ocorre por meio de 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 comandá-los, de modo que todas estas funções desempenhadas são documentadas e disciplinadas.

De tal modo, estas são as principais características apresentadas pelos bancos privados quanto a proteção patrimonial, a gestão de riscos e de capital e a adequação da estrutura operacional e dos controles internos, que destacam-se com a mesmas características em ambos os aspectos.

4.2 Gestão de risco estratégico das instituições estatais

A abordagem da gestão de risco estratégico demonstradas nos relatórios de referências e relatórios administrativos do Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Bannrisul, de controle estatal são trabalhadas neste subtítulo.

O Banco do Brasil, no que tange a proteção patrimonial – hedge, relata que 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. 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 ao hedge de risco de mercado e fluxo de caixa medidos através de métricas específicas.

Já que diz respeito a gestão de risco e de capital do Banco do Brasil, é destacado que a instituição 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.

Quanto ao aspecto de adequação da estrutura operacional e dos controles internos do Banco do Brasil, destaca-se que 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. No segundo nível, 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), que 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.

Em relação a proteção patrimonial – hedge destacada pela Caixa Econômica Federal, têm-se que a instituição realiza 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 hedge desde sua concepção.

No quesito de gestão de risco e de capital da Caixa Econômica Federal, o banco 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 estes realizados 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.

Tratando-se da adequação da estrutura operacional e dos controles internos da Caixa Econômica Federal, destaca-se que 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. Todos estes controles estão ligados 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.

A proteção patrimonial – hedge destacada pela instituição Banrisul, menciona-se que é realizado através de mitigação dos riscos decorrentes das oscilações cambiais, por meio de instrumentos derivativos na modalidade Swap de longo prazo, acompanhado do fluxo e vencimento da captação externa realizada pela Instituição e as operações na modalidade de moeda à curto prazo, para proteção da exposição da variação em moeda estrangeira.

Em se tratando da gestão de risco e de capital do Banrisul, o mesmo relata que objetiva identificar, avaliar, monitorar e controlar os riscos associados a instituição, organizados pela auditoria interna, conselho de administração, diretoria de controle de riscos, órgãos consultivos, comitês de gestão bancária e comitê de riscos corporativos. Estes órgãos são responsáveis pelo estabelecimento de políticas, diretrizes, metodologias, monitoramento e aprovar limites de risco, bem como a identificação, avaliação, monitoramento e controle dos riscos da instituição.

E quanto o aspecto de adequação da estrutura operacional e dos controles internos do Banrisul é destacado que a estrutura operacional e controles internos adotados são adequados para o acompanhamento dos riscos aos quais a companhia está exposta.

Assim, estas são as principais características destacadas pelos bancos estatais sobre os aspectos de proteção patrimonial, gestão de riscos e de capital e adequação da estrutura operacional e dos controles internos, sob o qual observa-se que estas instituições apresentam a mesmas práticas e objetivos na abordagem do risco estratégico.

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

4.3 Análise do impacto das abordagens de risco estratégico

Investigou-se na amostra da pesquisa informações financeiras relativas as 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 à 2013, que são apresentados na Tabela 2.

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

Tabela 3: Saldos das contas empréstimos a clientes em milhões de reais.

*Período da crise no cenário mundial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 2, pode-se observar os valores dos saldos respectivos do balanço patrimonial dos bancos, relacionados a disponibilização de créditos a clientes, que o saldo da conta não estagnou 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 ter surtido impactos invasivos nos bancos brasileiros. Entretanto, para melhor analisar esse crescimento dos saldos de créditos disponibilizados aos clientes, a Figura 1 demonstra a evolução dos empréstimos.

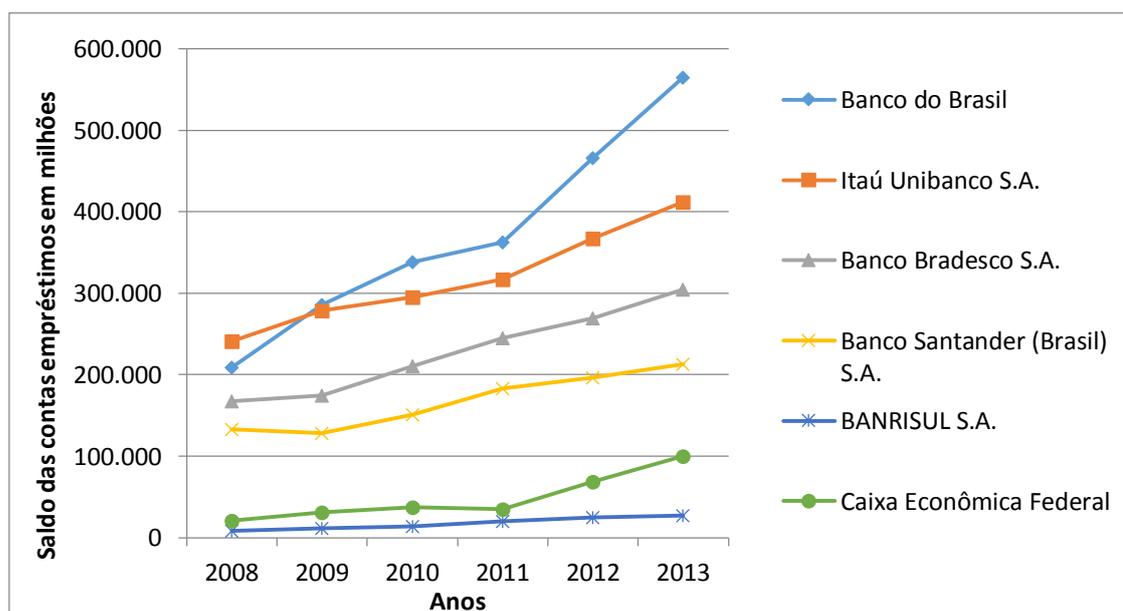


Figura 1: Evolução dos saldos das operações de créditos com clientes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificando-se a Figura 1, percebe-se que o Banco do Brasil foi a instituição que mais aumentou a negociação de créditos a clientes do 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 a 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.

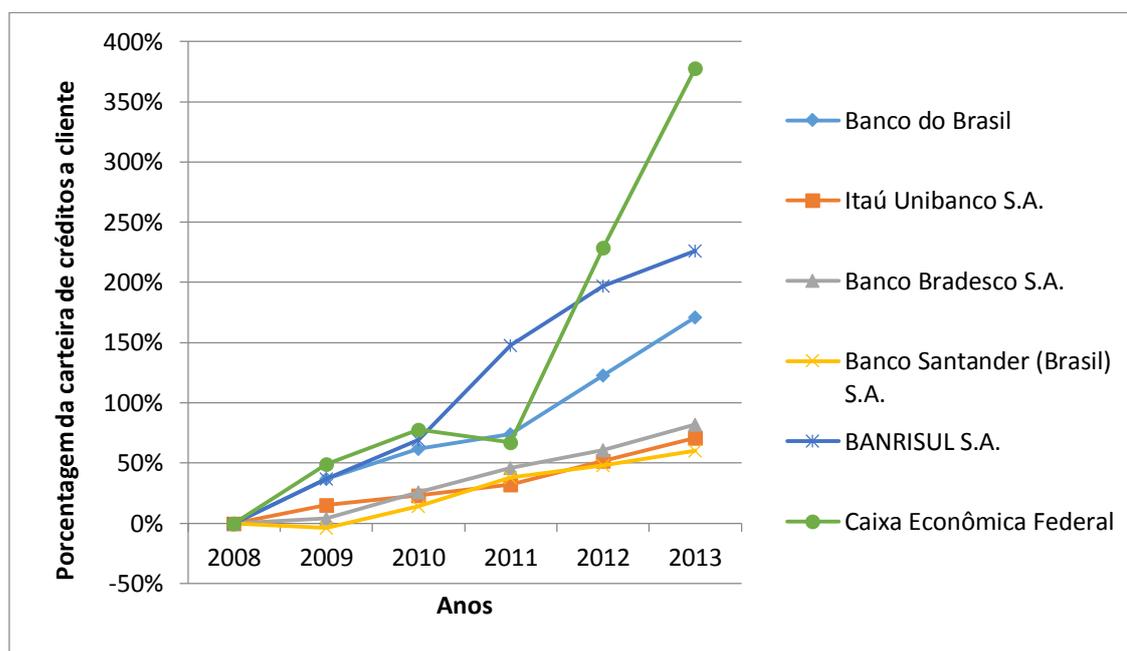


Figura 2: Evolução percentual individual das operações de créditos de 2008 à 2013.
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o que a Figura 2 demonstra, evidencia-se que os percentuais de crescimento que vinham sendo obtidos pelas instituições de 2008 à 2013, 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, do qual 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 a base do ano de 2008 ficando no 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 com relação ao crescimento de sua 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 as estatais, 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 privados por apresentar riscos relacionados a

influência controladora do governo federal e confirmaram 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.

Deste modo, comparando-se 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 os bancos estatais como os privados, realizam os processos por intermédio de instrumentos derivativos e sistemas para medir, monitorar e controlar a exposição ao risco de mercado.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar as diferenças na abordagem da gestão de risco estratégico, nas instituições bancárias estatais e privadas no mercado brasileiro, do qual utilizou-se o critério de comparação entre as práticas empregadas na gestão de risco estratégico no exercício financeiro de 2013, bem como as evoluções relativas as operações de crédito realizadas pelos bancos pertencentes a amostra entre o período de 2008 à 2013, buscando-se evidenciar possíveis impactos da crise *subprime*.

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, determina-se em relação ao poder controlador do Estado sobre o os bancos estatais, tendo em vista a fomentação das políticas de maior interesse a economia federal e estadual.

Observa-se que 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, produziu-se em maior escala nas instituições financeiras estatais, que conseqüentemente sofreram influencias 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, adoção de critérios para políticos para concessão de crédito e nos comportamentos adotados perante riscos.

No entanto, comparando-se 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 bancos determinam derivativos, instrumentos e sistemas para controlar os riscos corporativos através da designação de responsabilidades a 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.

Assim, 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 destes riscos e dependendo do período analisado, confrontar dados relacionados ao período pós-crise financeira investigados 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.

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*. Lisboa: Áreas Editora, 2004.

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

BORGES, Dan. *The book of risk*. 1. ed. 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). Programa de Mestrado Acadêmico 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-[doi: 10.5102/un.gti.v3i1.1908](https://doi.org/10.5102/un.gti.v3i1.1908). *Universitas: Gestão e TI*, v. 3, n. 1, 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*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

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

COSO – Committee os 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.

DE ARRUDA, Bruno Pontes; PEREIRA, Pedro Luiz Valls. Análise da estrutura de dependência da volatilidade entre setores durante a crise do Subprime.

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 de fev. de 2014.

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, p. 125-145, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. 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.

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>. 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; TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro. Efeitos da crise *subprime* na arrecadação, liquidez e endividamento dos municípios da região sul do Brasil. *Revista Base (Administração e Contabilidade)*, Unisinos, vol. 9, núm. 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*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian 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 Basileia no Brasil: bancos públicos x privados. *Revista educação e pesquisa em contabilidade*, v. 1, n. 2, p. 22-42, maio/ago., 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*. 2013.

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

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.*

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 do 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; BELEZA, LIMPEZA E. ANÁLISE DOS RISCOS ESTRATÉGICOS EM UMA EMPRESA DE HIGIENE, 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.