



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

RENATO DE CASTRO PALÁCIO

ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTOS DE RISCOS CORPORATIVOS
EM BANCOS PÚBLICOS FEDERAIS

FORTALEZA

2023

RENATO DE CASTRO PALÁCIO

ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTOS DE RISCOS CORPORATIVOS EM
BANCOS PÚBLICOS FEDERAIS

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Sérgio do Nascimento.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- P176e Palácio, Renato de Castro.
Estruturas de gerenciamentos de riscos corporativos em bancos públicos federais / Renato de Castro
Palácio. – 2023.
77 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,
Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.
Orientação: Prof. Dr. Roberto Sérgio do Nascimento.
1. gestão de riscos corporativos. 2. isomorfismo institucional. 3. bancos públicos. I. Título.
CDD 658
-

RENATO DE CASTRO PALÁCIO

ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTOS DE RISCOS CORPORATIVOS EM
BANCOS PÚBLICOS FEDERAIS

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Sérgio do Nascimento.

Aprovado em 30/10/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Roberto Sérgio do Nascimento

UFC – Orientador

Prof^ª. Dra. Denise Maria Moreira Chagas Corrêa

UFC – Examinadora Interna

Prof. Dr. Alexandro Barbosa

UFRN – Examinador Externo à Instituição

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus filhos, Renan e Laís, nascidos durante o mestrado, que me transformaram em pai e hoje são fonte de meu melhor incentivo e me encorajam diariamente a perseguir a minha melhor forma, a fim de ser um bom exemplo em suas formações.

À minha esposa, por sempre incentivar e apoiar meus planos, mesmo quando isso representa compensação em grande esforço adicional de sua parte, e por suportar minhas ausências por dedicação aos estudos e trabalho.

Pais, por sempre priorizarem a minha formação e de meus irmãos, ainda quando isso representou sacrifícios, afirmando através do exemplo a importância do estudo e do conhecimento, como forma inequívoca para conquistarmos nossos objetivos com independência e retidão.

Ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Sérgio, expressei minha gratidão pela disponibilidade e generosidade demonstrada em seus ensinamentos e pela forma objetiva com a qual orientou a construção deste trabalho.

RESUMO

Partindo das práticas de Governança Corporativa atuais, tem-se o desenvolvimento de teorias de Gestão de Riscos Corporativos (GRC), com definições diretrizes, mecanismos, instrumentos e modelos para o gerenciamento situações de incertezas que podem afetar negativamente o desempenho das companhias. Especialmente no setor bancário, as práticas de GRC são amplamente adotadas, em grande medida em decorrência das pressões regulatórias nacionais e internacionais às quais o setor está sujeito. Sob a ótica do Isomorfismo Institucional, a presente pesquisa tem por objetivo evidenciar as manifestações de isomorfismo nas práticas de gerenciamento de riscos, adotadas pelos bancos públicos federais brasileiros. A pesquisa documental teve como material os relatórios de Gerenciamento de Riscos – Pilar 3, divulgados pelas empresas. Ao todo, a pesquisa identificou nas práticas de GRC reportadas pelas 5 (cinco) Instituições Financeiras pesquisadas, 18 (dezoito) evidências de isomorfia institucional do tipo coercitiva e 2 (duas) evidências de natureza normativa. Dessa forma, concluindo pela prevalência de homogeneidade nas práticas de gestão de riscos corporativos, dos Bancos Públicos Federais brasileiros, em razão da forte regulamentação, a qual essas empresas estão sujeitas no desenvolvimento de suas atividades.

Palavras-chave: gestão de riscos corporativos; isomorfismo institucional; bancos públicos.

ABSTRACT

Starting from current Corporate Governance practices, the development of theories on Corporate Risk Management (CRM) can be observed, with definitions, guidelines, mechanisms, instruments, and models for managing situations of uncertainty that may negatively impact company performance. Particularly in the banking sector, CRM practices are widely adopted, largely due to national and international regulatory pressures to which the sector is subject. From the perspective of Institutional Isomorphism, this research aims to highlight manifestations of isomorphism in risk management practices adopted by Brazilian federal public banks. The research used Risk Management - Pillar 3 reports released by the companies as source material. In total, the research identified in the CRM practices reported by the 5 (five) banks researched, 18 (eighteen) evidence of institutional isomorphy of the coercive type and 2 (two) evidence of a normative type. Therefore, concluding that there is a prevalence of homogeneity in corporate risk management practices of Brazilian Federal Public Banks, due to the strong regulation to which these companies are subject in the development of their activities.

Keywords: corporate risk management; institutional isomorphism; public banks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Três Linhas - IIA	24
Figura 2 - Sistema Financeiro Nacional (SFN)	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Bancos por segmentação - regulação prudencial	44
Quadro 2 - Panorama da segmentação e aplicação proporcional da regulação prudencial (S1-S3).....	44
Quadro 3 - Tabelas para divulgação de informações – Pilar 3 - BACEN.....	45
Quadro 4 - Categorias de análises de dados	47
Quadro 5 - Identificação de manifestações de Isomorfismo Institucional	473

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUROC	<i>Area under Receiver Operating Characteristic</i>
BACEN/BCB	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BASA	Banco da Amazônia S/A
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
BM	Banco Mundial
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S/A
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNDSPAR	BNDES Participações S.A
CAIXA	Caixa Econômica Federal
CMN	Conselho Monetário Nacional
EVE	<i>Economic Value of Equity</i>
ECIIA	<i>European Confederation of Institutes of Internal Auditing</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FEMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
FENABAN	Federação Nacional dos Bancos
FMI	Fundo Monetário Internacional (FMI)
GC	Governança Corporativa
GRC	Gestão de Riscos Corporativos
HHI	<i>Herfindal-Hirschman</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IF	Instituição Financeira
IRRBB	<i>Interest rate risk in the banking book</i>
KS	<i>Kolmogorv-Smirnov – KS</i>
LDA	<i>Loss Distribution Approach</i>
NII	<i>Net Interest Income</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCL	Plano de Contingência de Liquidez
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>

RAS	<i>Risk Appetite Statement – RAS</i>
SFI	Sistema Financeiro Internacional
SFN	Sistema Financeiro Nacional
TEBU	Teste de Estresse <i>Bottom Up</i>
TEI	Teste de Estresse Integrado (TEI)
VAR	<i>Value at Risk</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Governança Corporativa e Gestão de Riscos Corporativos	17
<i>2.1.1 Contexto histórico e modelos de referência de gestão de riscos</i>	<i>21</i>
2.2 O setor financeiro	25
<i>2.2.1 Regulação bancária.....</i>	<i>30</i>
2.3 Isomorfismo institucional	35
<i>2.3.1 Isomorfismo coercitivo</i>	<i>38</i>
<i>2.3.2 Isomorfismo mimético</i>	<i>39</i>
<i>2.3.3 Isomorfismo Normativo.....</i>	<i>40</i>
2.4 Estudos empíricos correlatos.....	41
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 Tipologia da pesquisa	42
3.2 Unidades de Análise	43
3.3 Procedimentos de coleta de dados.....	45
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1 Visão geral de gerenciamento de riscos (Tabela OVA).....	49
4.2 Gerenciamento de risco de liquidez (Tabela LIQA)	53
4.3 Gerenciamento de risco de crédito (Tabela CRA).....	55
4.4 Gerenciamento do risco de crédito de contraparte (Tabela CCRA)	58
4.5 Gerenciamento de riscos das exposições de securitização (Tabela SECA)	59

4.6 Gerenciamento do risco de mercado (Tabela MRA).....	60
4.7 Gerenciamento do IRRBB (Tabela IRRBBA)	62
4.8 Política de remuneração (Tabela REMA)	63
5 CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – ESTUDOS EMPÍRICOS CORRELATOS.....	72
APÊNDICE B - TABELAS PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES – PILAR 3 – BACEN	78

1 INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa (GC) representa o conjunto de definições e práticas administrativas cujo objetivo é otimizar e potencializar o desempenho de uma empresa, além de proteger as partes interessadas no negócio. São mecanismos pelos quais as empresas são dirigidas, definindo, inclusive, a maneira pela qual aqueles que controlam a gestão do dia a dia da empresa são responsabilizados por seu desempenho. No bojo da adoção das melhores práticas e sistemas de GC, o gerenciamento dos riscos envolvidos no negócio é considerado uma importante medida (IBGC, 2015; OCDE, 2018)

O risco no contexto empresarial está relacionado às ameaças aos valores da organização, sejam econômicos, mercadológicos, operacionais, legais, regulatórios ou até mesmo relacionados à imagem da empresa. A gestão da variável risco permite que a organização possa identificar, avaliar, tratar e monitorar os mais diversos riscos envolvidos no desenvolvimento da atividade empresarial, assim como confere à sua Governança instrumentos para tomada de decisão, a fim de assegurar a execução do planejamento organizacional (RAMOS et al., 2020; CRISTÓVAM; BERGAMINI, 2019).

Embora a literatura apresente modelos reconhecidos internacionalmente, a exemplo de COSO ERM, ISSO 31000:2018, Linhas de Defesa – IIA, contendo diretrizes, recomendações, procedimentos e métodos para a implementação de forma consistente e sistematizada dos processos de gerenciamento de riscos corporativos (GRC), percebe-se que eles servem como referências para a elaboração de um modelo próprio de cada instituição, não constituindo cartilhas para aplicação imediata (RAMOS et al., 2020).

No setor financeiro, que é moldado por diversos fatores como os econômicos, normativos, regulatórios, tecnológicos e de mercado, as instituições atuam em um ambiente marcado pela complexidade e dinamismo, inclusive por meio de relações globalizadas, integrando assim um Sistema Financeiro Internacional, onde se confere grande importância à administração de riscos corporativos. Notadamente, os Bancos devem manter robustas estruturas de GRC, compatíveis com o modelo de negócio, com a natureza das operações e com a complexidade dos produtos, dos serviços, das atividades e dos processos da instituição (BRITTO; RODRIGUES; MARQUES, 2013; FONSECA, 2014).

Tal importância é atribuída por organismos internacionais, como o *Basel Committee on Banking Supervision* – BCBS, responsável pela elaboração e emissão dos Acordos de Capitais ou de Basileia, que emanam recomendações e diretrizes, adotadas por diversos países, no sentido de mitigar os riscos que ameaçam as atividades bancárias e, eventualmente, as economias (BRITTO; RODRIGUES; MARQUES, 2013; FONSECA, 2014).

As Instituições Financeiras (IFs) devem estruturar seu gerenciamento contínuo e integrado de riscos, sob vários aspectos envolvendo a elaboração de instrumentos como a Declaração de Apetite e Tolerância a Riscos (RAS) e políticas de gestão de riscos, assim como a estruturação de Programa de Testes de Estresse e definições relativas à disseminação interna da Cultura de GR e à Gestão da Continuidade de Negócio, entre outras medidas e práticas que devem ser adotadas (BACEN, 2017).

Diante do alto nível regulatório de abrangência internacional, assim como o elevado grau de estruturação e desenvolvimento desse segmento econômico, percebe-se, à luz da teoria do Isomorfismo Institucional, um cenário perfeito para a observação de práticas homogêneas nas organizações que atuam competitivamente no mercado financeiro. A citada teoria busca compreender esse comportamento, assim como captar evidências dessas semelhanças, adotadas na busca de legitimidade e credibilidade por parte dos participantes do mercado (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Tendo o contexto apresentado, este estudo pretende responder a seguinte questão: quais são as evidências de isomorfismo nas práticas de gestão de riscos corporativos reportados pelos bancos públicos federais?

Espera-se que a questão permita o desenvolvimento de pesquisa para evidenciar as estruturas de GR atualmente mantidas pelas instituições de modo a compreender de que forma os Bancos Públicos Federais se assemelham, no que diz respeito às definições de práticas de gerenciamento de riscos, como resultados de pressões isomórficas.

Diante da problemática, este trabalho adota como objetivo geral evidenciar manifestações de isomorfismo nas práticas de gerenciamento de riscos adotadas pelos bancos públicos federais. Para consecução do objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos: i) identificar as práticas de gerenciamento de riscos reportadas pelas empresas; ii) comparar as práticas identificadas, a fim de evidenciar semelhanças; iii) analisar e compreender os mecanismos de atuação do isomorfismo institucional.

O presente estudo se justifica, do ponto de vista acadêmico, no sentido de contribuir para o entendimento acerca da forma como as instituições financeiras públicas se organizam para lidar com situações de incertezas que podem afetar negativamente seus desempenhos, assim como de que maneira atendem às normas que lhes são impostas, em decorrência da regulação do segmento em que atuam. Ademais, visa evidenciar manifestações de isomorfismo organizacional, entre outras questões.

Ainda sob a perspectiva da acadêmica, percebe-se a lacuna a partir da escassez constatada de estudos empíricos anteriores, acerca do tema, de modo que a presente pesquisa apresenta a conveniência de contribuir para a produção científica da matéria gestão de riscos corporativos, em especial investigando-se bancos públicos federais brasileiros.

Já pela ótica social, tem-se a importância de revelar à sociedade como as empresas públicas têm avançado no sentido da adoção das melhores práticas de mercado, de modo a permitir que atuem no mercado competitivo com o desempenho esperado pelos cidadãos.

Observou-se ainda uma carência de estudos como o proposto, fato que reforça a relevância da pesquisa ora proposta, que busca contribuir para a literatura sobre o tema das práticas de gestão de riscos corporativos em empresas estatais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma revisão acerca dos temas Governança Corporativa (GC), Gestão de Riscos Corporativos (GRC), além de um breve contexto histórico do desenvolvimento da disciplina GRC e seus modelos de referência. Apresenta, ainda, a contextualização e o referencial acerca da evolução da organização do setor financeiro e sua regulamentação, assim como busca conceituar a teoria do Isomorfismo Institucional. Por fim, expõe-se estudos pretéritos que abortaram a temática citada.

2.1 Governança Corporativa e Gestão de Riscos Corporativos

O Relatório Cadbury de 1992, intitulado *Financial Aspects of Corporate Governance*, ou Aspectos Financeiros de Governança Corporativa em tradução livre, de Adrian Cadbury, no Reino Unido, descreve a Governança Corporativa (GC) como o sistema por meio do qual as empresas são controladas e dirigidas, representando uma das primeiras e mais relevantes definições para o tema (AMORIM; OLIVEIRA, 2022). De uma maneira geral, as definições de GC seguem, predominantemente, uma inclinação pelo aspecto financeiro, associando-a ao desenho de um sistema que facilite o acesso e o controle de investidores sobre as empresas das quais participam.

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2018), a governança corporativa está relacionada aos mecanismos pelos quais as empresas são dirigidas e, particularmente, à maneira pela qual aqueles que controlam a gestão do dia a dia da empresa são responsabilizados por seu desempenho e alcance dos objetivos organizacionais, sendo representada pelo conjunto de estruturas, políticas e práticas implementadas em uma organização.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015), a governança em empresas representa o sistema pelo qual tais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Ainda, de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), os

princípios básicos de GC são: 1) transparência; 2) equidade; 3) *accountability*; e 4) responsabilidade corporativa.

Na perspectiva de Oliveira (2015), a Governança Corporativa é um conjunto de práticas gerenciais para otimizar o desempenho das empresas – seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos - facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão continuamente.

Um aprofundamento acerca da origem do conceito de governança aplicada às empresas permite evidenciar que o problema de agência tem papel basilar nesse movimento (FONTES-FILHO, 2018). De acordo com Jensen e Meckling (1976), a Teoria de Agência pode ser delineada como um conjunto de contratos implícitos e explícitos, a partir do pressuposto da maximização de utilidades pelos agentes e da separação de propriedade e controle. Segundo os autores, os contratos não deveriam estar restritos às questões afetas à produção, mas sim, aplicados a todos os relacionamentos relevantes dentro da organização, a exemplo de empregados, fornecedores, credores e clientes. Embora a teoria surja a partir da separação entre propriedade e controle, evolui ganhando traços relacionados à interação entre o principal e seus agentes, assim como o estabelecimento de formas de incentivo e monitoramento dos agentes. Tais conflitos são observados quando os interesses do principal e dos agentes divergem.

Na empresa moderna, a questão decorre de uma separação entre a propriedade dos acionistas e o controle da empresa nas mãos dos gestores, modelo predominante em contextos de propriedade pulverizada, mas pouco significativo quando a propriedade concentrada é majoritária. Nestes casos, o problema se desloca para a relação entre os principais (acionistas), quando o controlador pode realizar ações e escolhas que prejudiquem os interesses dos minoritários, qualificado na literatura como problema principal-principal, predominante no contexto das economias emergentes. Assim, o problema central da governança corporativa se orientou para formas de evitar uma espécie de oportunismo gerencial, de modo a assegurar que os gestores agissem sempre no sentido do melhor interesse dos acionistas (FONTES-FILHO, 2018).

Chang *et al.* (2015) concluem que empresas que adotam boas práticas de governança enfrentam menos problemas de natureza principal-agente, assim como tendem a aumentar sua eficiência e capacidade de atrair investimentos e elevar sua relevância de mercado.

No que diz respeito aos fundamentos da GC, Fontes-Filho (2018) destacam dois pontos: 1) a coordenação dos proprietários na definição do uso e disposição da propriedade; e 2) o monitoramento das atividades desempenhadas pelos agentes, responsáveis pela adequada gestão dos recursos para alcançar os objetivos desejados pelos proprietários. A instituição da governança corporativa tem, portanto, o intuito de modelar e conter o comportamento dos gestores.

No contexto da adoção de práticas e sistemas de proteção ao desenvolvimento sustentável das atividades empresariais, a Gestão de Riscos (GR) representa um importante mecanismo integrante das estruturas de Governança Corporativa das empresas modernas, no sentido de auxiliar a tomada de decisão e de ajudar a organização no alcance seus objetivos estratégicos com conformidade de processos. Este gerenciamento atua para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo, protegendo a organização contra ameaças potenciais e contribuindo para que ela capitalize oportunidades de forma segura e responsável (RAMOS *et al.*, 2020).

O risco no contexto empresarial está relacionado às ameaças aos valores da organização, sejam eles econômicos, mercadológicos, operacionais, legais, regulatórios ou até mesmo relacionados à imagem da empresa (CRISTÓVAM; BERGAMINI, 2019). A fim de assegurar a execução do planejamento organizacional, considerando a variável riscos, é preciso desenvolver um modelo de gestão de riscos corporativos (GRC), o qual deve propor uma abordagem transversal à companhia e ser aplicado de forma sistemática (RAMOS *et al.*, 2020). Dessa forma, pode-se compreender que o desenvolvimento da gestão de riscos dentro de uma organização se dá no nível estratégico e é aplicado aos níveis táticos e operacionais.

Para Peleias *et al.* (2013) a GR pode trazer benefícios para as organizações, como o aumento da probabilidade de atingir os objetivos, encorajando uma gestão proativa, assim como, a gestão de riscos visa agregar valor de forma sustentada às atividades da organização.

As atividades que compõem a GR devem ser realizadas de forma longitudinal, integrando todos os processos organizacionais, não constituindo algo autônomo aos fluxos de trabalho (RAMOS *et al.*, 2020).

Essa gestão dos riscos é tida como um processo coordenado de atividades, procedimentos e práticas de gestão. Portanto, o gerenciamento deve estar em consonância com os objetivos organizacionais, a fim de identificar eventos que tenham realmente potencial de

afetar o desempenho da empresa, assim como indicar o caminho ideal para o gerenciamento de riscos (ISO, 2018).

Noutras palavras, o modelo de GRC deve ser desenvolvido por meio de atividades coordenadas que permitam identificar, avaliar, tratar e monitorar os mais diversos riscos envolvidos no desenvolvimento da atividade empresarial. Daroit e Feil (2016), consideram que o processo de gestão de riscos inclui quatro etapas: 1) identificação dos riscos; 2) análise dos riscos; 3) tratamento dos riscos; e 4) monitoramento dos riscos.

Quanto à sua aplicação na administração pública, tem-se que a gestão de riscos está associada ao princípio constitucional da eficiência, assim entende o Tribunal de Contas da União (2020), que preconiza que as práticas de GR devem ser adotadas como instrumento de tomada de decisão, integrando os processos de planejamento e de execução dos trabalhos relevantes da organização, de modo a garantir que as finalidades públicas sejam alcançadas. A sanção da lei nº 13.303/2016, mais conhecida como “Lei das estatais”, e posteriormente o Decreto Federal nº 8.945/2016, representaram ações inovadoras cuja finalidade foi regulamentar a citada lei no âmbito da União. A lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias e está estruturada basicamente em duas partes: governança corporativa; e aquisições públicas pelas estatais (licitações e contratações).

Cristóvam e Bergamini (2019) atribuem mérito ao legislador na instituição da lei das estatais, ao colocar a GC no epicentro político-normativo dessas organizações, definindo regras de gestão de riscos, transparência e exigências de programas de conformidade que elevam o nível dos instrumentos e mecanismos de gestão, assim como de combate e prevenção de eventos de corrupção.

Salienta-se o estabelecimento da obrigatoriedade de implantação de áreas de compliance e risco, além de comitê de auditoria estatutário, para as estatais. Tal importância atribuída no diploma legal à matéria não é sem razão. De acordo com Mendes e Carvalho (2017), quanto mais complexa e diversificada for a estrutura da organização, maiores serão os riscos envolvidos. A gestão de riscos contribui para aumentar a capacidade da organização em lidar com eventos inesperados, que podem afetar negativamente os objetivos, estimula a transparência, favorece o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos, bem como fortalece a imagem da instituição (TCU, 2020).

Já as Instituições Financeiras e demais autorizadas pelo BACEN, públicas e privadas, lidam com a obrigatoriedade de estruturação de suas áreas para o gerenciamento de riscos, desde a publicação da Resolução CMN nº 3.380 de 29 de junho de 2006, a qual determinava implementação de uma estrutura de gerenciamento do risco operacional até o final do ano de 2007, sob a definição de cronograma de implementação. A medida visa atender às recomendações do Acordo de Basileia II, de 2004 (BACEN, 2022).

2.1.1 Contexto histórico e modelos de referência de gestão de riscos

Existem na literatura referências a diversos modelos para gerenciamento de riscos, os quais consideram diferentes etapas e aspectos em suas estruturas. No entendimento do TCU (2018), adotar padrões e boas práticas estabelecidos em modelos reconhecidos configura uma forma eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos. O órgão interpreta, ainda, que os modelos contribuem para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes, de modo a evitar que a organização seja aparelhada com uma série de instrumentos e procedimentos burocráticos desalinhados, que podem levar à falsa impressão da existência de um sistema de gestão de riscos e controle efetivo, mas que, na prática, não conduzem aos benefícios desejados.

Buscando um contexto histórico acerca da literatura básica do tema em questão, atribui-se a Frank Knight a publicação, em 1921, de obra *Risk, Uncertainty and Profit*, destacando-se por estabelecer conceitos, definir princípios e introduzir alguma sistematização ao tema (GRAFFARD, 2022; MORAES, 2022).

Cinco décadas mais tarde, em 1975, o periódico *Fortune* publicou o artigo *The Risk Management Revolution*, um dos primeiros documentos a tratar o tema com uma abordagem corporativa. A publicação atribuía à alta gestão a responsabilidade por instituir políticas, supervisionar e coordenar as várias funções de riscos existentes em uma organização (MORAES, 2022).

Nos anos 1990, surgiu o que hoje temos como a base para o que conhecemos como gestão de riscos, por meio da publicação de três documentos que se tornaram referência mundial no tema: o COSO I, o Cadbury e a AS/NZS 4360:1995 (TCU, 2018). O guia *Internal Control – Integrated Framework* (COSO I), publicado em 1992 pelo *Committee of Sponsoring*

Organizations of the Treadway Commission – COSO, veio a sedimentar o conceito de gestão de risco corporativo e introduziu um conjunto de princípios e boas práticas de gestão e controles internos (MORAES, 2022; SILVA, 2022; TCU, 2018).

Naquele mesmo ano, o relatório do Comitê Cadbury (Reino Unido) atribuiu à gestão superior das entidades a responsabilidade por definir a política de gestão de riscos, supervisionar o processo de governança e assegurar que a organização entenda os riscos aos quais está exposta (AMORIM; OLIVEIRA, 2022).

No ano de 1995, um trabalho conjunto das entidades padronizadoras *Standards Australia* e *Standards New Zealand* produziu a publicação do primeiro modelo padrão oficial para a gestão de riscos, a norma técnica *Risk Management Standard*, AS/NZS 4360:1995. Nos anos seguintes, diretrizes técnicas semelhantes foram publicadas no Canadá, no Reino Unido e em outros países (TCU, 2018).

Na década seguinte, verificou-se uma espécie de consolidação e popularização de práticas de GRC. Neste período, destacaram-se publicações como: *The Orange Book*, a lei Sarbanes-Oxley, o COSO-ERM, o Acordo de Basiléia II, a AS/NZS 4360:2004 e a ISO 31000:2009 (TCU, 2018; SILVA, 2022).

O *The Orange Book* foi a principal referência para o programa de gestão de riscos do governo do Reino Unido no ano de 2001 e teve como principal característica introduzir e abordar o tema de forma simples e abrangente, apesar de sua complexidade inata (SILVA, 2022; TCU, 2018).

A norma norte-americana, por sua vez, é conhecida como Lei *Sarbanes-Oxley*, de 2002. Foi aprovada no contexto do escândalo da empresa Enron, ocasionado por ocultações e manipulações de dados contábeis e falhas em relatórios de auditorias (TCU, 2018). A citada lei buscou justamente reduzir riscos e evitar ocorrências de fraudes desse tipo, conseqüentemente protegendo investidores conferindo às empresas atuantes no mercado acionário norte-americano estruturas mais adequadas de governança (AMORIM; OLIVEIRA, 2022).

O *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, conhecido como COSO-ERM ou COSO II, de 2004, representou modelo de referência, atualizando o COSO I, carregando como foco principal a gestão de riscos corporativos. No mesmo ano, firmou-se o Acordo de Basiléia II, o qual é aplicável às instituições bancárias ao redor no mundo,

estabelecendo requisitos específicos relacionados à gestão de riscos operacionais. Ainda no mesmo ano de 2004, a norma AS/NZS 4360 foi atualizada (SILVA, 2022).

Em 2009, publicou-se a norma técnica ISO 31000 *Risk Management – Principles and Guidelines*, contendo princípios e boas práticas para a gestão de riscos corporativos, independentemente do porte, setor de atuação e atividade desenvolvida pela organização (ABNT, 2018). Em 2015, iniciou-se o processo de revisão da ISO 31000, culminando na edição da ISSO 31000:2018. Tal norma, ainda hoje, é uma das principais referências para o tema no mundo (TCU, 2018).

A partir do conceito de que a prática da gestão de riscos e controles deve permear todos os níveis da organização e como forma de garantir que a responsabilidade dessa gestão seja distribuída de maneira eficaz, foi desenvolvido o modelo das três linhas de defesa, atualmente tratado como modelo das três linhas (IIA, 2020).

O modelo surge em 2010 na Europa, desenvolvido em conjunto pelas ECIIA (*European Confederation of Institutes of Internal Auditing*) e FEMA (*Federation of European Risk Management Associations*), sendo posteriormente homologado pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*), representando uma estrutura conceitual para auxiliar as instituições na implementação de práticas de controles e GR, tornando-se uma prática muito comum de governança corporativa, gestão de riscos e compliance (SILVA; MARAGNO, 2022).

O modelo de três linhas é colocado como aplicável em organizações de diferentes portes e complexidades, objetivando a melhoria contínua da comunicação e do gerenciamento de riscos (SILVA; MARAGNO, 2022). Segundo o IIA (2020), em última revisão do referencial emitido pela instituição, o modelo tem como princípios: 1) governança; 2) papéis do órgão de governança; 3) gestão e os papéis da primeira e segunda linhas; 4) papéis da terceira linha; 5) independência da terceira linha; e 6) criar e proteger valor.

O *framework* preconiza a divisão dos atores da organização entre: 1) órgão de governança; 2) gestão (da primeira linha e da segunda linha); 3) auditoria interna; e 4) prestadores externos de avaliação, o modelo atribui papéis distintos e preconiza a forma como esses grupos interagem em suas relações organizacionais (SILVA, 2022).

Embora ainda se adote o termo “linhas”, o IIA esclarece que o faz pelo que chama de “familiaridade”. Contudo, pontua que não se deve compreendê-las como elementos estruturais da organização, mas como uma diferenciação útil de papéis. Já com relação à

numeração (primeira, segunda e terceira), esta não deve ser interpretada como uma sequência de operações ou procedimentos, uma vez que todos os papéis operam de forma simultânea na organização (IIA, 2020).

A figura 1, extraída da publicação do IIA na última revisão disponível do modelo em 2020, ilustra a forma como o modelo é estruturado, considerando os atores e suas relações.

Figura 1 - Modelo de Três Linhas - IIA



Fonte: The Institute of Internal Auditors – IIA (2020)

Em síntese, integram a primeira linha as áreas relacionadas diretamente à entrega de produtos e serviços, negócios e operacionais, executoras das principais atividade para o funcionamento da instituição, incluindo as funções de apoio. Dessa forma, considera-se que os papéis da 1ª linha abrangem atividades tanto de “*front of house*” como de “*back office*”. Já os papéis de segunda linha estão relacionados ao fornecimento de apoio e assistência ao gerenciamento dos riscos. Nesse sentido, alguns papéis dessa linha podem ser atribuídos à especialistas, com expertise relacionada ao tema, podendo se concentrar em questões específicas relacionada aos riscos. Contudo, importa destacar que a essa divisão não afasta

responsabilidade pelo gerenciamento de risco dos papéis da primeira linha, dentro do escopo das atribuições da gestão (SILVA, 2022; IIA, 2020).

A terceira linha é marcada pela alocação da área de Auditoria Interna, que deve prestar assessoria independente e objetiva acerca da eficácia, eficiência e adequação das operações, do gerenciamento de riscos e controle interno praticados, assim como sobre a própria governança da instituição, através da aplicação de expertise e conhecimento, processos sistemáticos e devidamente disciplinados. Por meio de relatório de suas descobertas à gestão e ao órgão de governança da instituição, essa linha tem o papel de promover e facilitar o processo de melhoria contínua dos controles. É extremamente importante a manutenção da independência da terceira linha em relação às ações da Gestão (primeira e segunda linha) para garantir sua objetividade, autoridade e credibilidade institucional (SILVA; MARAGNO, 2022; IIA, 2020).

Muito embora os modelos desenvolvidos de Gestão e Riscos Corporativos sejam distintos em alguns pontos e se assemelhem em outros, parece evidente que eles servem e devem ser encarados como referências para a elaboração de um modelo próprio de cada instituição. Tais modelos não constituem, portanto, meros manuais para aplicação imediata (RAMOS *et al.*, 2020).

2.2 O setor financeiro

O setor financeiro é caracterizado pela intermediação de recursos e pela oferta de serviços relacionados ao dinheiro e ao capital. O segmento é formado por instituições e empresas que desempenham um papel importante na economia, facilitando a alocação dos recursos financeiros e realizando atividades econômicas diversificadas. Os protagonistas, nesse contexto, são os bancos, considerando que grande parte da oferta de serviços financeiros está concentrada no setor bancário. Segmento de mercado complexo, sofisticado e dinâmico, sendo marcado por um contínuo processo de desenvolvimento e inovação em produtos e serviços, com forte adoção de recursos tecnológicos. O setor é moldado por uma série de fatores econômicos, normativos, regulatórios, tecnológicos e de mercado (CARVALHO, SANTOS, 2008; BRITTO; RODRIGUES; MARQUES, 2013; FONSECA, 2014).

O setor bancário apresenta um risco específico, o risco sistêmico, que tende a surgir a partir, dentre outros fatores, de uma crise de confiança em uma ou mais instituições financeiras. Isso pode ocorrer quando surge uma falha na relação de confiança entre o depositante e a instituição (BRITTO; RODRIGUES; MARQUES, 2013). Caso o primeiro passe a desconfiar acerca da garantia da segurança de seus recursos ali depositados, esses agentes tentem a sacar suas quantias, o que irá gerar uma crise de liquidez na instituição. Dependendo de seu porte, essa crise pode contaminar o sistema financeiro, gerando reflexos grandiosos.

Amado *et al.* (2007) conceituam a “corrida bancária”, que se refere à procura desenfreada por saques, a qual pode ter como consequência a impossibilidade das instituições de honrarem seus compromissos. Aponta-se que tal situação pode evoluir e ocasionar um colapso para além do setor bancário, com consequências para toda a economia, representando, portanto, um colapso econômico devido à impossibilidade de liquidação de transações financeiras de qualquer natureza.

Nesse contexto, identifica-se o contágio que pode ser gerado e que pode ocasionar problemas sistêmicos, e, problemas de solvência e liquidez no sistema bancário tendem a transbordar, se não para todo, pelo menos para uma parte relevante do sistema, considerando a relevância do sistema de pagamentos, recebimentos e das operações de crédito (CHIANAMEA, 2005). Observado o contágio como um mecanismo de propagação, configura-se a crise sistêmica.

No mesmo sentido, Carvalho (2006) defende a possibilidade de contágio a partir de problemas oriundos do sistema financeiro para a economia como um todo. Para o estudioso, essa seria a segunda dimensão de risco sistêmico, que vai além da possibilidade de dificuldades de um agente do setor afetar outras empresas do mesmo campo de atuação. O reflexo diz respeito à inserção específica do sistema financeiro em uma economia capitalista moderna e globalizada.

Bresser-Pereira (2010) assevera que o sistema capitalista é instável por sua natureza, e que as crises são intrínsecas a esse modelo. O economista reconhece que houve diversas ações coordenadas no sentido de evitar a repetição de crises, como a de 1929. Também descreve que, a partir dos aprendizados obtidos, governos criaram mecanismos reguladores para atuação em nível nacional e internacional, com a finalidade de controlar a oferta de crédito para evitar novas crises ou, pelo menos reduzir suas intensidades. Contudo, aponta uma crescente instabilidade do sistema financeiro em decorrência da elevação da autonomia dos instrumentos

de crédito e financeiros em detrimento do que chama de “lado real da economia”, ou seja, a produção e o comércio (BRESSER-PEREIRA, 2010). Apesar dos esforços empreendidos pelas autoridades mundo afora, as crises financeiras ocorreram no passado e voltarão a ocorrer no futuro, conclui.

A sofisticação das atividades bancárias, a partir do processo de globalização das economias, conferiu maior dinamicidade ao setor, aumentando sua exposição a eventos diversos, de modo que essas ocorrências têm a capacidade cada vez maior de interferir na estabilidade das economias (CARVALHO; SANTOS, 2008). Tem-se, portanto, o Sistema Financeiro Internacional (SFI), que é caracterizado pelo conjunto de instituições, acordos, regulamentações e mercados que facilitam as transações financeiras e o fluxo de capital entre países em todo o mundo. No entendimento de Souza (2004), a indústria bancária internacional é marcada por vultuosos valores que transitam diariamente nos mercados financeiros do mundo inteiro, a partir de importantes decisões de investimentos e demais atividades correlatas.

Nesse contexto de relações globalizadas, o que ocorre no SFI em determinados países, mesmo que de maneira localizada, gera impactos nas economias mundo afora, como recentemente evidenciado pela crise financeira mundial de 2008 (FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021). Contudo, não apenas a citada crise, como também as crises antecedentes e outros eventos econômicos relevantes, na visão de Souza (2008), serviram de pano de fundo aos marcos de regulação, que têm como objetivo garantir a estabilidade financeira das economias e proteger o sistema de eventuais impactos a partir da contaminação dessas ocorrências, assim como promover uma ambiência de gestão mais eficiente.

Para o Banco Central do Brasil (BACEN) (2022), a estabilidade financeira é definida como a manutenção, ao longo do tempo e em qualquer cenário econômico, do funcionamento regular do sistema de intermediação financeira entre famílias, empresas e governo. A manutenção dessa estabilidade faz parte da missão do BACEN, que atua no âmbito nacional com vista ao asseguramento de um sistema financeiro sólido e eficiente. O Banco Central (2022) destaca ainda que a estabilidade econômica é tida como um fator que pode contribuir para garantir a sustentabilidade do crescimento econômico e do bem-estar da sociedade.

O BACEN é uma autarquia de natureza especial, integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), criado em 1964, com autonomia estabelecida pela Lei Complementar nº 179 de 2021 e que tem como missão, ainda, garantir a estabilidade do poder de compra da moeda,

zelar por um sistema financeiro sólido, eficiente e competitivo, e fomentar o bem-estar econômico da sociedade. A instituição é responsável por executar a estratégia estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) para manter a inflação sob controle e atua como secretaria executiva desse órgão (BACEN, 2022).

Acerca do SFN, a Autarquia o define como um sistema composto por um conjunto de entidades e instituições que promovem a intermediação financeira, permitindo o encontro entre credores e tomadores de recursos. É por meio desse sistema que as pessoas, as empresas e o governo circulam a maior parte de seus ativos, pagam suas dívidas e realizam seus investimentos (FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021; PEREIRA-BRESSER, 2010; BACEN, 2022).

O SFN opera sob regras estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), pelo Banco Central (BC) e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). É atribuição do BC garantir o cumprimento das normas do CMN. O BACEN monitora e fiscaliza o sistema financeiro e executa as políticas monetária, cambiais e de crédito. O Sistema Nacional é organizado por três tipos de agentes: 1) normativos, que determinam regras gerais para o bom funcionamento do sistema; 2) supervisores, que trabalham para que os integrantes do sistema financeiro sigam as regras definidas pelos órgãos normativos; e 3) operadores, que são as instituições que ofertam serviços financeiros no papel de intermediários. A figura 02, disponibilizada do site oficial da instituição, ilustra essa organização.

Figura 2 - Sistema Financeiro Nacional (SFN)



Fonte: Site Banco Central do Brasil – BACEN, (2022).

A regulamentação do SFN é aplicada às instituições financeiras de forma segmentada, conforme à dimensão de sua exposição a riscos e à relevância de sua atuação internacional. Assim, instituições mais sujeitas a riscos ou com atuação externa relevante estão sujeitas a regras mais abrangentes e complexas, enquanto instituições com menor exposição a riscos e com atuação externa pouco relevante obedecem a regras mais simples, sem prejuízo da prudência em ambos os casos (BACEN, 2022). A Resolução CMN nº 4.553, de 30 de janeiro de 2017, estabelece a segmentação do conjunto das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil para fins de aplicação proporcional da regulação prudencial.

2.2.1 Regulação bancária

Para compreender a origem das ações reguladoras em nível global, hoje aplicadas e observadas pelo BACEN no mercado brasileiro, é preciso apontar para a já citada importância da estabilidade econômica. No entendimento de Carvalho e Santos (2008), essa regulação bancária representa um conjunto de ações de alcance mundial, necessárias para promover a estabilidade do sistema globalizado, o que justifica a existência de acordos internacionais com esse intuito.

O histórico da regulação bancária remonta à fundação do Banco de Compensações Internacionais (*Bank for International Settlements* – BIS), criado em 1930, na cidade de Basileia, na Suíça, para atender às determinações da Convenção de Haia, sendo a mais antiga instituição financeira internacional. Desempenhou importantes papéis na economia global, desde a liquidação de pagamentos de reparações impostas à Alemanha, em decorrência de condenações da Primeira Guerra Mundial, até o serviço dos bancos centrais na sua busca pela estabilidade monetária e financeira (BIS, 2022). É composto por bancos centrais e autoridades monetárias de 63 países. Representando nações que, juntas, respondem por cerca de 95% do PIB mundial, buscando promover a estabilidade monetária e financeira global através da cooperação internacional (BIS, 2022).

Já o Sistema *Bretton Woods*, surgiu nos Estados Unidos em 1944, sendo importante no contexto de reconstrução após a Segunda Guerra Mundial, desempenhando um relevante papel na estabilização econômica da ordem mundial e no financiamento da economia. Criou um sistema monetário e de pagamentos para disciplinar os poderosos atos privados advindos da perceptível supremacia norte-americana e da necessidade de reconstruir as instituições na Europa e Japão no período pós-guerra. Nesse contexto, surgiram também o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM). Contudo, o sistema colapsou na década de 1970, sob a influência da desorganização financeira e monetária mundial (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Em 1974, as falências de grande repercussão de instituições bancárias a exemplo do Bankhaus Herstatt e do Franklin National Bank, evidenciaram o crescente risco para a estabilidade financeira do mundo pós-Bretton Woods. Em dezembro daquele ano, os dirigentes de bancos centrais do grupo G-10 criaram, no âmbito do BIS, o *Committee on Banking*

Regulations and Supervisory Practices, que em 1990 viria a ser renomeado para *Basel Committee on Banking Supervision* – BCBS (Comitê de Basileia para Supervisão Bancária) (BIS, 2022). Com o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, o foco voltou-se para as ações de regulamentação das operações comerciais entre as instituições financeiras, não mais nas políticas econômicas dos países (CARVALHO; SANTOS, 2008).

O Comitê é o fórum internacional para discussão e formulação de recomendações para a regulação prudencial e cooperação para supervisão bancária, composto por 45 autoridades monetárias e supervisoras de 28 jurisdições, com o objetivo de reforçar a regulação, a supervisão e as melhores práticas bancárias para a promover a estabilidade financeira (BACEN, 2022). Além das recomendações, o BCBS formula princípios essenciais para supervisão bancária (*Core Principles for effective banking supervision*), que preceituam, em sua última edição, 29 princípios em um padrão utilizado internacionalmente para avaliar a eficácia da supervisão bancária nos países (BCBS, 2019).

Em julho de 1988, BCBS divulgou o primeiro Acordo de Capital, o “*Basel Capital Accord I*”, conhecido como Acordo de Capital de Basileia I, ou simplesmente Basileia I. O entendimento estabelecia um conjunto mínimo de diretrizes para adequação de capital por parte dos bancos, com o intuito de fortalecer a solidez e a estabilidade do sistema bancário, frente ao risco de crédito e de mercado (MENDONÇA *et al.*, 2016). As autoridades signatárias acordaram aplicar as normas aos seus próprios setores bancários até final de 1992 (BIS, 2022).

Como previsto, nos países membros do BCBS, as recomendações do acordo foram implantadas em 1992. No Brasil, o primeiro Acordo de Basileia foi oficialmente adotado apenas em agosto de 1994, por meio do Anexo IV da Resolução nº 2.099 do Conselho Monetário Nacional (CMN) (CARVALHO; SANTOS, 2008). Além das premissas citadas, o Basileia I foi caracterizado por conter normas fortemente voltadas ao risco de crédito, assim como pela busca em minimizar as desigualdades competitivas entre os bancos internacionalmente ativos. O acordo definiu três conceitos: 1) Capital Regulatório: montante de capital próprio alocado para a cobertura de riscos; 2) Fatores de Ponderação de Risco dos Ativos: a exposição ao risco de crédito dos ativos (dentro e fora do balanço) é ponderada por diferentes pesos, considerando, principalmente, o perfil do tomador; e 3) Índice Mínimo de Capital para Cobertura do Risco de Crédito (Índice de Basileia): quociente entre o capital regulatório e os ativos ponderados pelo risco (BRITTO; RODRIGUES; MARQUES, 2013). Assim, passou a ser exigido que as IFs

mantivessem um capital mínimo, a fim de cobrir possíveis perdas de valor com seus ativos, minimizando os riscos de insolvência dessas organizações (CHIANAMEA; 2005).

Em 1993, o BCBS emitiu um conjunto de propostas com o objetivo de desenvolver um modelo padrão para cálculo de risco de mercado. A partir da constatação do desenvolvimento do mercado financeiro e do crescente acirramento concorrencial, as propostas tinham o objetivo principal ajustar a gestão de riscos à evolução em produtos e serviços relacionados às inovações financeiras, assim como aspectos relacionados à exposição a variações cambiais, às negociações de dívidas imobiliárias, commodities, opções e ações (CARVALHO; SANTOS, 2008).

A primeira Alteração do Acordo de Basiléia I foi aprovada em 1996, com a incorporação da alocação de capital para o risco de mercado, permitindo a utilização de modelos internos (IMM – método interno de mensuração), conforme descrito no documento *Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks* (CARVALHO; SANTOS, 2008; MENDONÇA *et al.*, 2016).

Acompanhando essa emenda de 1996 do Basiléia I, o BACEN definiu, para as instituições financeiras, a inclusão do risco de mercado no cálculo do coeficiente de capital, considerando a exposição do banco ao risco de variação cambial e ao risco de variação de taxas de juros, por meio das resoluções nº 2.606/1999 e nº 2.692/2000. A partir das novas definições, várias IFs se viram com o capital abaixo do exigido, sendo necessária novas capitalizações para regularização de seus níveis de capital (BRITTO; RODRIGUES; MARQUES, 2013). No caso dos bancos públicos federais à época, Banco do Brasil – BB, Banco do Nordeste Brasileiro – BNB, Banco da Amazônia - BASA e Caixa Econômica Federal – CEF, isso ocorreu por meio de nova capitalização com recursos federais no âmbito do Programa de Fortalecimento das Instituições Federais (PROEF), em 2001 (MENDONÇA *et al.*, 2016).

Em junho de 2004, o Comitê de Basiléia para Supervisão Bancária divulgou o Novo Acordo de Capital ou Basiléia II, substituindo assim o Acordo de 1988 e seu Adendo de 1996. O processo de substituição do Acordo de Capital se deu por uma extensa agenda, iniciada em 2001, envolvendo os supervisores na transição entre os dois Acordos e na implementação integral dos preceitos do novo acordo (CARVALHO; SANTOS, 2008). O Basiléia II buscou incorporar avanços à estrutura de riscos em um novo contexto de atividades bancárias, sendo destaque a incorporação do risco operacional à estrutura do acordo (CARVALHO; CALDAS, 2006).

O segundo acordo foi amparado fundamentalmente em três pilares, sendo: 1) requerimentos mínimos de capital; 2) processo de revisão e supervisão bancária; e 3) disciplina de mercado (BRITTO; RODRIGUES; MARQUES, 2013). Segundo o BACEN (2022), o Basileia II agregou princípios para mensuração e avaliação mais avançada de riscos incorridos pelas IFs ativas no mercado global. O documento orientou os grandes bancos com detalhamento dos três pilares para a regulação prudencial: i) Pilar 1: critérios para o cálculo dos requerimentos mínimos de capital (a partir de medidores de riscos de crédito, mercado e operacional); ii) Pilar 2: princípios de supervisão para a revisão de processos internos de avaliação da adequação de capital, de forma a incentivar a aplicação, pelos próprios supervisionados, de melhores práticas de gerenciamento de riscos por meio do seu monitoramento e mitigação; e iii) Pilar 3: incentivo à disciplina de mercado por meio de requerimentos de divulgação ampla de informações relacionadas aos riscos assumidos pelas instituições. Essa dimensão preconiza a divulgação de dados e informações sobre os riscos e gestão por parte dos participantes do sistema bancário (MENDONÇA *et al.*, 2016).

A maior relevância atribuída às avaliações de riscos realizadas internamente pelas próprias instituições, os modelos internos ganham destaque no Novo Acordo. Isso confere às IFs um mecanismo de aprendizagem e avanços sistemáticos de identificação, avaliação, controle/mitigação e registros dos riscos (CARVALHO; SANTOS, 2008; MENDONÇA *et al.*, 2016).

Para Carvalho e Santos (2008), o segundo acordo não trouxe uma imposição de maior alocação de recursos às instituições financeiras em comparação com as recomendações do acordo anterior. O Basileia II definiu que a *Framework* de risco fosse mais sensível, permitindo englobar as reais exposições de cada instituição. Na visão dos autores, o acordo objetivou a adoção efetiva do conceito de *upgrade*, dos níveis dessas estruturas de gerenciamento. Coloca-se o conceito de que as autoridades de supervisão selecionem as abordagens mais adequadas para seus mercados, considerando o perfil das operações, assim como sua própria infraestrutura do mercado interno.

Nesse sentido, percebe-se ainda no acordo uma alteração na abordagem das conduções internas das IFs, considerando que os modelos não devem ser adotados como suficientes em si mesmos, pré-definidos como se fossem “receitas de bolos”, nota-se o direcionamento para que modelos sejam desenvolvidos, a partir de premissas (CARVALHO; SANTOS, 2008).

Mais adiante, o mundo sofre as consequências de uma nova crise financeira que eclode com grande repercussão global. Tendo como marco a quebra do banco de investimentos Lehman Brothers Holdings Inc., sediado em Nova Iorque, a turbulência teve início em 2007 contaminando e passando a ser considerada uma crise global em 2008, considerada a mais severa enfrentada pelas economias capitalistas desde 1929 (BRESSER-PEREIRA, 2010). O ocorrido gerou onerosas intervenções financeiras de governos, em especial o norte-americano, mercado considerado o epicentro do problema. Nesse cenário, autoridades reguladoras e analistas concluíram que a regulação então em vigor, por força dos Acordos de Basileia, fundamentada em requerimentos de capital proporcionais aos ativos ponderados pelos riscos, demonstrou fragilidades (MENDONÇA *et al.*, 2016).

Em 2010, o BCBS divulgou, na reunião do G-20 em Seul, Coreia do Sul, uma nova revisão do Acordo de Capitais, o Basileia III. O novo acordo não se propôs a quebrar as diretrizes colocadas em Basileia II, mas a ser complementar. Entende-se que as novas diretrizes representaram um endurecimento de regras (MENDONÇA *et al.*, 2016). Destaca-se a instituição de padrões internacionais para a mensuração e monitoramento do risco de liquidez e de alavancagem, assim como medidas para formação de um fundo de capital que pode ser sacado em períodos de estresse. O Acordo propõe ainda uma abordagem por meio de modelos internos próprios para o cálculo de requerimentos de capital de risco de crédito, risco operacional e risco de mercado.

No Brasil, o Basileia III foi oficialmente adotado em 17 de fevereiro de 2011, tendo as regras publicadas efetivamente em 2013. No comunicado 20.615 de 2011, o BACEN introduziu a nova definição de capital (principal e outros instrumentos), assim como as exigências para capital de conservação e capital contracíclico, novas ponderações de risco e instituiu diretrizes para cálculo do índice de alavancagem e para as medidas de liquidez e um cronograma de implementação (MENDONÇA *et al.*, 2016).

No bojo do incentivo à disciplina de mercado, tratado no Pilar 3 do Acordo de Capitais, o BCBS preconiza que a divulgação e evidenciação de informações pelas Instituições Financeiras não deve se restringir às informações contábeis. É preciso levar ao conhecimento do mercado os riscos aos quais a organização está exposta e como está lidando com eles.

Muito se fala em *disclosure*, termo original da língua inglesa e que pode ser compreendido como evidenciação ou divulgação de informações e dados. Está fortemente relacionado à busca pela transparência. Os requerimentos do Pilar 3 têm por objetivo conferir

uma elevação no nível de confiança dessas instituições, uma vez que a divulgação sistemática de informações qualificadas e confiáveis promove um aumento no nível de confiança do sistema como um todo nas atividades desenvolvidas pela Instituição divulgadora. Noutro sentido, a prática permite que os participantes do mercado e demais interessados, uma vez munidos de informações concretas, pressionem as IFs no sentido da adoção de práticas que elevem a solidez e segurança do mercado (FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021).

No Brasil, tais requerimentos são disciplinados, dentre outras normas, pela Resolução CMN nº 4557/17 e pela Resolução BCB nº 54 de 16/12/2020, a qual dispõe sobre a divulgação do “Relatório de Pilar 3” ou relatório de gerenciamento de riscos, estabelecendo diversos aspectos, a exemplo de tabelas a serem seguidas na forma de divulgação, periodicidade das publicações, assim como parâmetros e diretrizes que norteiam a elaboração do documento (BACEN, 2022).

2.3 Isomorfismo institucional

A origem do termo Isomorfismo Institucional está relacionada a estudos no âmbito da Teoria Institucional, em 1977, em um artigo seminal escrito por Meyer e Rowan, intitulado *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth em Ceremony* que pode ser traduzido como “Organizações Institucionalizadas: Estrutura Formal como Mito e Cerimônia”. Os autores desenvolvem a teoria do isomorfismo institucional como uma forma de explicar a razão pela qual as organizações tendem a se assemelham umas às outras em suas estruturas, até mesmo quando, aparentemente, não há uma motivação óbvia para tal (SCOTT, 2008). Ainda, os autores discutiram a influência das pressões institucionais sobre as organizações e como elas podem proporcionar as semelhanças em suas estruturas e práticas, mesmo quando essas semelhanças não são necessariamente funcionais (SCOTT, 2008). Meyer e Rowan estreiam o conceito indicando que ele proporciona uma cobertura por meio da qual, uma organização garante certa proteção contra eventuais condutas reprováveis, por conseguinte, uma legitimação da organização ocorre, por meio dessa proteção isomórfica (DE SOUZA, 2023).

O fenômeno do isomorfismo institucional foi explorado em outros estudos e pesquisas, que expandiram e desenvolveram o conceito. Em 1983, no artigo "*The Iron Cage*

Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", os autores DiMaggio e Powell desenvolvem o tema, jogando luz sobre os mecanismos pelos quais as ditas pressões institucionais afetam e moldam as organizações (DE SOUZA, 2023). Em crítica ao processo de burocratização e suas razões, a partir dos trabalhos de Max Weber, os autores sustentam que as mudanças estruturais observadas nas organizações, à época, seriam cada vez menos orientadas pela competição ou pela necessidade de eficiência, e que a burocratização e as outras formas de mudanças organizacionais e de homogeneização ocorrem como resultado de processos que tornam as organizações mais similares, com processos mais próximos, contudo, sem necessariamente torná-las mais eficientes (DE SOUZA, 2023).

Silva e Fonseca (1993) defendem, no contexto amplo da Teoria Institucional, que a sobrevivência das empresas depende de sua capacidade de atendimento às orientações coletivamente compartilhadas. Entende-se o isomorfismo como uma convergência evolutiva das organizações no sentido da adoção de uma tendência, por meio da imitação, buscando, dentre outros aspectos, a legitimação (ASSIS *et al.*, 2010). DiMaggio e Powell (1983) esclarecem que as organizações também disputam por poder político e legitimidade institucional, não somente para o benefício econômico, como também para o social. O fenômeno se evidencia no fato de que empresas tão diferentes, em origem, propósitos e até mesmo histórias, tornem-se tão similares ao longo do tempo (RUSSO *et al.*, 2012). Observa-se ainda que, dentre organizações que se encontram em sua fase de vida inicial, existe uma consistente diferença, contudo, ao passo que determinado segmento de mercado se estabelece com robustez, há uma tendência para a homogeneização (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Dessa forma, DiMaggio e Powell (1983) apontam que, ao longo do tempo, pressões emergem e as levam a ser semelhantes às outras, mas não necessariamente mais eficientes. Nesse sentido, os mesmos autores defendem que as mudanças surgem da estruturação de campos organizacionais, em grande medida implicada pelo Estado e pelas organizações de categorias de classes e interesses. Na interpretação deles, campos organizacionais altamente estruturados fornecem um contexto no qual esforços isolados para tratar racionalmente as incertezas e restrições geralmente levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados em tais setores (DE SOUZA, 2023).

Ainda na publicação referenciada, os pesquisadores DiMaggio e Powell (1983) identificam três processos de isomorfismo: 1) isomorfismo coercitivo; 2) isomorfismo mimético; e 3) isomorfismo normativo. Explicam que esses tipos de manifestações isofórmicas

representam diferentes maneiras pelas quais as organizações podem ser influenciadas a adotar práticas e estruturas semelhantes. Dessa forma, tipificam tais classificações como fontes da isomorfia observada.

Entretanto, o isomorfismo organizacional não deve ser visto como um processo estático e resistente a mudanças, que simplesmente admite, assumindo certo padrão passivamente (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Para Ferreira, Peleias e Parisi (2021), o fenômeno, diferente disso, está embasado no desenvolvimento e reprodução continuada e consolidada de um modelo tido como legítimo. Representa uma escolha viável e desejável que reforça a sua legitimidade por meio da manifesta reprodução que confere regularidade e não mera cópia de procedimento organizacional. Uma forte crítica feita à teoria do isomorfismo organizacional é justamente a ideia que se possa ter de que as organizações respondem sempre de forma passiva às pressões as quais são sujeitas (FERREIRA, PELEIAS e PARISI, 2021; DE SOUZA, 2023).

O tema foi abordado, ainda de forma relevante, por Greenwood, Hinings e Brown (1994), no artigo "*P2 Form as a Managerial Response to Uncertainty*", cujo o isomorfismo foi tido como uma resposta à incerteza ambiental, destacando como a busca por legitimidade influencia as práticas organizacionais. Tolbert e Zucker (1996) exploraram a evolução da teoria institucional, incluindo o isomorfismo, e sua influência na pesquisa organizacional. Oliver (1991), por sua vez, analisou as estratégias que as organizações adotam para lidar com pressões institucionais, incluindo o isomorfismo. Mais recentemente, Scott (2008) produziu uma abordagem abrangente para entender as instituições e seus efeitos nas organizações, incluindo o isomorfismo institucional.

A despeito dos estudos citados, ao longo dessa pesquisa, evidenciou-se que a publicação de DiMaggio e Powell (1983) é amplamente citada, servindo de embasamento teórico para diversas explorações, até os dias atuais, denotando a grande importância que o estudo representa para o tema (DE SOUZA, 2023). Os autores apresentam o isomorfismo com o conceito que melhor capta o processo de homogeneização organizacional (FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021). Neste sentido, destaca-se as supracitadas fontes de isomorfismo, criadas pelos autores, que pressionam para a institucionalização de práticas comuns nas organizações: coercitivo, normativo e mimético. Na sequência, apresenta-se a descrição desses mecanismos e como poderiam ser identificados no contexto organizacional das Instituições Financeiras.

2.3.1 Isomorfismo coercitivo

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo decorre de influência política e do problema de legitimidade. Podem ocorrer por pressão formal ou mesmo informal, diretas ou indiretas, oriundas de organizações às quais são vinculadas ou dependentes ou por expectativas culturais dos meios em que atuam. Essas pressões podem ser percebidas como coerção, persuasão ou mesmo como convite para se adaptarem a determinado modelo (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Também podem ocorrer em resposta objetiva a regulações e ordens governamentais. Importa destacar que um ambiente legal comum, específico para dado setor, afeta a forma como as organizações se estruturam e se comportam no mercado (FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021).

Instruções normativas, resoluções, requerimentos legais e técnicos, recomendações vinculantes, advindos do Estado ou mesmo de instituições relacionadas ao campo de atuação que exercem poder e influência sobre as organizações, são os exemplos mais evidentes que caracterizam esse tipo de isomorfismo. No entanto, a forma pode ser mais sutil e menos explícita do que esses exemplos. Quando a subsidiária é obrigada a adotar medidas que sejam adequadas às políticas da matriz, também percebemos a manifestação coercitiva (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

O que diz respeito ao contexto mercadológico das Instituições financeiras (IFs), esta pesquisa constatou ser um segmento econômico extremamente regulado, com abrangência internacional, tendo demonstrado elevado nível de homogeneidade, com uma grande quantidade de regulamentações, expedidas por diversos órgãos, além de certificações internacionais (FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021).

Além do próprio Pilar 3 do Acordo de Basiléia, que promove a disciplina de mercado com a divulgação de informações sobre riscos e gestão pelos participantes do sistema bancário, diversos órgãos e legislações objetivam a implantação de práticas de transparência das informações por parte das Instituições Financeiras nas suas divulgações, a exemplo da Lei nº 11.638/2007 (Lei Sociedades Anônimas), a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, Regulamentações emitidas pelo BACEN e pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, assim como o COSIF – Plano de Contas das Instituições Financeiras. Isso por si só evidencia o elevado nível de regulação, assim como a preocupação do mercado internacional e nacional com as

divulgações e práticas de transparência por parte das IFs (CARVALHO; SANTOS, 2008; FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021).

A manifestação dessa fonte isomórfica pôde ser observada quando as medidas sugeridas no acordo de Basileia foram implantadas nos países membros do Comitê em 1992. Já no Brasil, o reflexo direto do Acordo de 1988 se deu com a publicação da Resolução BACEN nº 2.099/1994. Essa resolução estabeleceu que as instituições autorizadas a operar no mercado brasileiro deveriam constituir o Patrimônio Líquido Exigido (PLE) em um valor igual à, no mínimo, 8% de seus ativos ponderados por fatores de risco, idêntico ao preconizado pelo *Bank for International Settlements - BIS*. Posteriormente, esse índice foi alterado para 11% por meio da Circular nº 2.784/1997 (CARVALHO, SANTOS, 2008).

Nesse sentido, aparentemente, o isomorfismo coercitivo representa a forma de manifestação mais presente do fenômeno no campo organizacional objeto da presente pesquisa, como evidenciado nas conclusões da pesquisa de Ferreira, Peleias e Parisi (2021).

2.3.2 Isomorfismo mimético

Para DiMaggio e Powell (1983), nem toda manifestação de isomorfia institucional deriva de autoridade coercitiva. O fator incerteza representa um poderoso catalisador do isomorfismo em instituições. Como resposta a uma situação de incerteza, com soluções pouco nítidas ou diante de problemas originados de causas incomuns ou ambíguas, pode-se tomar outras organizações como modelo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Observar práticas de mercado diante de mudanças conjunturais pode ser o ponto de partida mais acessível, em circunstâncias desconhecidas. O comportamento organizacional mimético pode conferir convenientes e consideráveis ganhos econômicos e de ações humanas. É possível que a instituição imitada sequer tenha conhecimento da prática ou mesmo não deseje que ela aconteça, segundo os autores, contudo, dificilmente as organizações podem controlar o comportamento de seus pares, uma vez que modelos organizacionais podem ser difundidos involuntariamente, até mesmo por meio da rotatividade de funcionários (DIMAGGIO; POWELL, 1983; FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021).

Aspectos relacionados à inovação na oferta de produtos e serviços podem revelar a manifestação do isomorfismo mimético. No segmento financeiro, isso pode ser evidenciado na

oferta aos clientes, na qual uma instituição apresenta bons resultados econômicos ou mesmo outras vantagens como benefícios de imagem, sociais, ambientais, na atuação em determinado nicho ou segmento de mercado. Esses resultados podem levar seus pares a seguir o caminho trilhado e a observar como aquela solução está sendo adotada para apresentar a experiência bem-sucedida (DIMAGGIO; POWELL, 1983; FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021).

2.3.3 *Isomorfismo Normativo*

As manifestações isomórficas de natureza normativa em organizações são eminentemente associadas à profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Nesse sentido, os teóricos DiMaggio e Powell (1983) apontam como relevantes fontes de isomorfismo normativo: 1) o apoio da educação formal e legitimação produzida em meios acadêmicos e organismos de treinamento e desenvolvimento profissionais; e 2) o desenvolvimento de redes de relacionamentos profissionais, as chamadas “*networks*”, que permeiam o nível interorganizacional, através de novos modelos que transitam rapidamente.

Aponta-se, ainda, como importante fonte de isomorfia normativa nas empresas, a seleção de pessoal. Ao passo que as companhias admitem colaboradores vindos do mesmo segmento de mercado ou de uma mesma origem de campo de formação ou especialização, entende-se que há uma tendência de manutenção ou perpetuação das práticas ali adotadas, a nível de agrupamento organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Os autores indicam com exemplos em sua teoria, a observação de uma homogeneização a nível de carreiras e experiências profissionais acumuladas entre agentes de um mesmo segmento atuando em empresas diferentes, o que pode fazer com que essas tendam a se tornar semelhantes também em suas estruturas de plano de carreiras.

No setor financeiro, as federações que agrupam essas instituições associadas, como a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) e a FENABAN (Federação Nacional dos Bancos), mesmo atuando paralelamente e com objetivos distintos, também representam uma forma de pressão normativa, uma vez que influenciam a homogeneização de aspectos de formação profissional (FERREIRA; PELEIAS; PARISI, 2021).

2.4 Estudos empíricos correlatos

A partir da revisão da bibliografia sobre os temas de gestão de riscos corporativos e isomorfismo em contexto organizacional, foi possível identificar trabalhos anteriores que abordaram a temática. Foi realizada uma busca na plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* - SPELL, tendo como chave de busca as palavras-chave “Gestão de Riscos” e “Isomorfismo”. Foram analisados aqueles trabalhos com maior afinidade em relação às temáticas principais da presente pesquisa, quais sejam, publicações que envolviam além de Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC), o Isomorfismo Institucional, ambos com análises nos universos “organizacional”, em “instituições financeiras” e “administração pública”.

Quanto à verificação de pesquisas envolvendo a teoria do Isomorfismo Institucional, no contexto citado, constatou-se a prevalência das diretrizes desenvolvidas pelos autores DiMaggio e Powell (1983). Identificou-se, majoritariamente, a adoção da classificação preconizada pelos autores, sendo as manifestações isomórficas de natureza coercitiva, normativa e mimética as mais adotadas. Ainda, observou-se a utilização majoritariamente no desenvolvimento de pesquisas de natureza qualitativa, descritiva, com emprego de análise de conteúdo.

Destaca-se o estudo de Ferreira, Peleias e Parisi (2021), uma vez que eles aliaram a teoria do Isomorfismo Institucional a uma exploração do tema específico da Gestão de Riscos Operacionais (GRO) no contexto de Instituições Financeiras brasileiras. A pesquisa concluiu por uma evidente homogeneização das práticas de GRO, em decorrência de demandas legais (isomorfismo coercitivo). A observação permitiu concluir que a divulgação de melhores práticas e Relatórios “Pilar 3” por parte das instituições analisadas permitiu que outras organizações utilizassem os dados como base para adotar em suas próprias estruturas de GRO.

A busca por estudos relacionados à Gestão de Riscos apontou a predominância de fundamentação teórica nos estudos acessados, justamente dos modelos mais conhecidos e adotados de GRC, quais sejam: o COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2004, 2017) e o modelo da Norma ISO 31000:2009 - *International Organization for Standardization* (2009). Verificou-se, também, outras referências relevantes para o tema, como: PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*, (2004); IBGC -

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007, 2017); IIA - *Institute of Internal Auditors Brasil* (2013); OCDE - (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2011); KAPLAN (2012); BRASILIANO (2016). Em estudos eminentemente relacionados à esfera de Instituições Financeiras brasileiras, observou-se referências diretivas e normativas oriundas do BACEN (2017) e TCU (2019), dentre outras.

Outros dois estudos analisados merecem especial destaque pelos seus resultados obtidos. Silva et al. (2021) e Ramos et al. (2020) se propuseram a empreender uma revisão bibliométrica acerca do tema “Gestão de Riscos no setor público nacional”. O primeiro estudo foi direcionado no sentido da identificação de uma escassez de produção sobre o tema. Por ser uma pesquisa segmentada, baseada na qualidade do universo pesquisado, eles selecionaram apenas 5 publicações em um universo de 941 analisadas. Já o segundo estudo, que analisou a produção científica nacional de gestão de riscos corporativos na administração pública de 2013 a 2018, apontou uma relativa carência de pesquisas na área, sendo possível identificar picos nos anos de 2016 e 2017, sugerindo uma possível influência da publicação de normas nesse período. Os autores concluíram que a maioria dos estudos observados foi realizada em organizações federais do poder executivo. Os estudos identificados estão sintetizados no Apêndice A.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia da pesquisa

No presente estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa documental, descritiva, com base nas informações divulgadas nos relatórios de Gerenciamento de Riscos – Pilar 3 dos Bancos selecionados, a fim de identificar aspectos relacionados à estrutura de gerenciamento de riscos dessas instituições sob o prisma do isomorfismo institucional.

A pesquisa qualitativa enfatiza a interpretação dos dados por meio da análise contextual e da compreensão das nuances presentes nos materiais investigados (GIL, 2019). Pesquisas dessa natureza costumam adotar diferentes estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação dos dados, considerando que se fundamentam em dados de texto

ou imagens, nesse mesmo sentido, caracteriza-se ainda por adotar passos próprios na análise dos dados (CRESWELL, 2014).

A pesquisa qualitativa documental se destaca por sua capacidade de explorar e analisar informações presentes em documentos, relatórios e registros diversos, fornecendo uma perspectiva abrangente sobre o tema de interesse. Este tipo de estudo utiliza fontes primárias, ou seja, dados originais que ainda não foram objeto de análises e críticas (GIL, 2019).

O propósito da pesquisa descritiva é retratar as características de uma população específica, neste caso, das instituições financeiras (IFS) selecionadas, a partir da observação dos relatórios dessas organizações (GIL, 2019). A exploração documental descritiva é particularmente adequada para capturar os aspectos qualitativos de um fenômeno, permitindo uma análise aprofundada e significativa (VERGARA, 2015).

3.2 Unidades de Análise

Os bancos públicos federais incluem: Banco do Brasil S.A. – BB, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, Banco da Amazônia S.A. – Basa, Banco do Nordeste do Brasil S.A. – BNB e a Caixa Econômica Federal – CAIXA, conforme 23º Boletim das Empresas Estatais Federais da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST (2022).

Adicionalmente, importa destacar como o BACEN classifica tais instituições de acordo com a segmentação prevista na regulação prudencial, que estabelece requisitos para as instituições financeiras com foco no gerenciamento de riscos e nos requerimentos mínimos de capital para fazer face aos riscos decorrentes de suas atividades (BACEN, 2022). Dessa forma, a partir da Resolução CMN nº 4.553/2017, a qual estabelece a segmentação do conjunto das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil para fins de aplicação proporcional da regulação prudencial, enquadrando-as em 5 segmentos (S1, S2, S3, S4 e S5), tem-se para a citada amostra, com base na divulgação do BACEN, com data-base de dezembro de 2022, a seguinte segmentação a ser considerada:

Quadro 1 - Bancos por segmentação - regulação prudencial

Empresas - Nome completo	Empresas - abreviação	Segmento
Banco da Amazônia S/A	BANCO DA AMAZÔNIA	S3
Banco do Brasil S/A	BB	S1
Banco do Nordeste do Brasil S/A	BNB	S2
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	BNDES	S2
Caixa Econômica Federal	CAIXA	S1

Fonte: IF.data – BACEN, site bcb.gov.br – 2022.

Tal classificação implica a chamada aplicação de proporcionalidade na regulamentação prudencial, o que na prática representa, no caso do S2, exceções pontuais às recomendações do Comitê da Basileia, e para o S3, simplificação de regras para risco de mercado e cobertura do risco de variação das taxas de juros em instrumentos classificados na carteira bancária (IRRBB) para a estrutura de gerenciamento de riscos e Pilar 3, conforme quadro comparativo abaixo:

Quadro 2 - Panorama da segmentação e aplicação proporcional da regulação prudencial (S1-S3)

Segmentos	Composição	Porte	Aplicação da proporcionalidade na Regulação Prudencial
S1	Bancos.	Maior ou igual a 10% do PIB (ou atividade internacional relevante).	Alinhamento total com as recomendações de Basileia.
S2	Bancos de tamanho inferior a 10% do PIB e demais instituições com tamanho superior a 1% do PIB.	De 1% a 10% do PIB.	Alinhamento total com as recomendações de Basileia, com exceções pontuais (sem a exigência dos requerimentos de liquidez - LCR e NSFR e da publicação de todas as informações do relatório de Pilar 3). Adoção de Processo Interno de Avaliação da Adequação de Capital simplificado (Icaapsimp).
S3	Bancos e instituições não bancárias.	De 0,1% a 1% do PIB.	Regras simplificadas para risco de mercado e cobertura do risco de variação das taxas de juros em instrumentos classificados na carteira bancária (IRRBB) para a estrutura de gerenciamento de riscos e Pilar 3.

Fonte: fragmento extraído de quadro do site bcb.gov.br – seção regulação prudencial, 2023.

Dessa forma, estabeleceu-se as unidades de análises, objeto das observações para a presente pesquisa, compreendendo suas características e regulações aplicadas.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Optou-se por analisar os relatórios de Gerenciamento de Riscos – Pilar 3 publicados, com informações de dezembro de 2022, de cada instituição, por ser a publicação mais recente e completa, à época da execução dos procedimentos de coleta de dados.

Tais relatórios, como aduz o referencial teórico, são normatizados pela Resolução BCB N° 54, de 16 de dezembro de 2020, que dispõe sobre a divulgação do Relatório de Pilar 3, onde o BACEN disciplina, dentre outros aspectos, a apresentação de 48 reportes de informações e dados, denominadas Tabelas, por parte das IFs, com detalhamento e indicação de aplicabilidade, a depender da segmentação enquadrada. Considerando as segmentações envolvidas do presente estudo (S1, S2 e S3), tem-se as todas as Tabelas descritas no Apêndice B, com indicação de aplicabilidade.

Observa-se que as informações de divulgação padronizada e obrigatória se distinguem quanto à sua natureza, entre informações qualitativas e quantitativas. Considerando a natureza do estudo proposto, qual seja, uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa documental descritiva, optou-se por restringir as observações às Tabelas com dados qualitativos. Dessa forma, a pesquisa analisará as seguintes Tabelas:

Quadro 3 - Tabelas para divulgação de informações – Pilar 3 - BACEN

TABELA		DESCRIÇÃO	S1	S2	S3
Indicadores Prudenciais e do Gerenciamento de Riscos	OVA	Visão geral do gerenciamento de riscos da instituição	X	X	X
Indicadores de Liquidez	LIQA	Informações qualitativas sobre o gerenciamento do risco de liquidez	X	X	X
Risco de Crédito	CRA	Informações qualitativas sobre o gerenciamento do risco de crédito	X	X	X
Risco de Crédito de Contraparte (CCR)	CCRA	Informações qualitativas sobre o gerenciamento do risco de crédito de contraparte	X	X	X
Exposições de Securitização	SECA	Informações qualitativas sobre o gerenciamento de riscos das exposições de securitização	X	X	X
Risco de Mercado	MRA	Informações qualitativas sobre o gerenciamento do risco de mercado	X	X	X

	MRB	Informações qualitativas sobre a abordagem de modelos internos de risco de mercado	X	(*)	(*)
Risco de Variação das Taxas de Juros em Instrumentos Classificados na Carteira Bancária (IRRBB)	IRRBBA	Informações qualitativas sobre o gerenciamento do IRRBB	X	X	X
Remuneração de Administradores	REMA	Informações qualitativas sobre a política de remuneração, de que trata a Resolução nº 3.921, de 25 de novembro de 2010	X	X	-

(*) Quando autorizadas a utilizar modelos internos de risco de mercado para o cálculo do valor diário referente à parcela RWAMINT.

Fonte: Elaboração própria (2023) com base na Resolução BCB Nº 54, de 16 de dezembro de 2020.

Com as informações e dados constantes dos referidos quadros, o estudo analisará como as Instituições Financeiras selecionadas reportam ao público em geral aspectos e políticas de sua estrutura de gerenciamento de riscos e de capital.

A partir do referencial teórico e da regulamentação em vigor, à qual as instituições estão sujeitas, inclusive com relação à forma do relatório investigado, como citado anteriormente, buscou-se estabelecer categorias e itens a serem identificados no conteúdo dos documentos públicos, de modo a permitir a coleta e análise dos dados, em bases comparativas, atendendo às regras básicas de validade da análise.

Entendeu-se que as categorias de análises devem ser baseadas em descrições, evitando-se termos isolados, sob o risco de eventual sobreposição de temas, como, por exemplo, a palavra “modelo” que, ora pode representar “modelo” interno de gestão de riscos, ora pode figurar em contexto descritivo de “modelo” de negócio adotado pela instituição. Inicialmente, estabeleceu-se como critério de análise dos achados, classificações a partir dos três tipos de isomorfismo. Contudo, considerando a amostragem adotada neste estudo, sendo um relatório por IF em recorte anual, entendeu-se que a eventual verificação de evidência de natureza mimética fica prejudicada, tendo de seu caráter de “imitação” entre pares do mercado, o que carece de lapso temporal para a caracterização.

Em seguida, definiu-se categorias com base na própria segmentação adotada na estrutura regulatória do setor, e definições das Tabelas para divulgações das informações, com formatos definidos pelo Banco Central, a fim de permitir uma melhor estruturação dos dados a serem coletados, sendo: 1) visão geral do gerenciamento de riscos da instituição; 2)

gerenciamento do risco de liquidez; 3) gerenciamento do risco de crédito; 4) gerenciamento do risco de crédito de contraparte; 5) gerenciamento de riscos das exposições de securitização; 6) gerenciamento do risco de mercado; 7) abordagem de modelos internos de risco de mercado; 8) gerenciamento do IRRBB; e 9) política de remuneração.

A partir da estrutura descrita, estabeleceram-se as categorias de análises das informações a fim de permitir a identificação ordenada das práticas e ações reportadas pelas Instituições Financeiras da amostra selecionada, de modo a propiciar posterior análise comparativa. O Quadro 4 apresenta a categorização adotada nesta pesquisa.

Quadro 4 - Categorias de análises de dados

CATEGORIA DE ANÁLISE		FOCO OBSERVAÇÃO	MECANISMO DE ATUAÇÃO DE ISOMORFISMO
1. Visão geral do gerenciamento de riscos da instituição			
1.1	Identificar reportes relacionados à aspectos gerais do gerenciamento de riscos da instituição	Tabela OVA	Coercitivo
1.2	Identificar reportes relacionados à aspectos gerais do gerenciamento de riscos da instituição	Tabela OVA	Normativo
2. Gerenciamento do risco de liquidez			
2.1	Identificar descrições de aspectos às práticas de gerenciamento de riscos de liquidez	Tabela LIQA	Coercitivo
2.2	Identificar descrições de aspectos às práticas de gerenciamento de riscos de liquidez	Tabela LIQA	Normativo
3. Gerenciamento do risco de crédito			
3.1	Identificar declarações de aspectos relacionados ao gerenciamento de riscos de crédito	Tabela CRA	Coercitivo
3.2	Identificar declarações de aspectos relacionados ao gerenciamento de riscos de crédito	Tabela CRA	Normativo
4. Gerenciamento do risco de crédito de contraparte			
4.1	Identificar descrições de aspectos às práticas de gerenciamento de riscos de crédito de contraparte	Tabela CCRA	Coercitivo
4.2	Identificar descrições de aspectos às práticas de gerenciamento de riscos de crédito de contraparte	Tabela CCRA	Normativo
5. Gerenciamento de riscos das exposições de securitização			
5.1	Identificar informações relativas às práticas de gerenciamento dos riscos de exposições de securitização	Tabela SECA	Coercitivo
5.2	Identificar informações relativas às práticas de gerenciamento dos riscos de exposições de securitização	Tabela SECA	Normativo
6. Gerenciamento do risco de mercado			
6.1	Identificar reportes relativos ao gerenciamento de risco de mercado	Tabela MRA	Coercitivo
6.2	Identificar reportes relativos ao gerenciamento de risco de mercado	Tabela MRA	Normativo
7. Abordagem de modelos internos de risco de mercado			
7.1	Identificar aspectos relacionados à abordagem de modelos internos de risco de mercado	Tabela MRB	Coercitivo

7.2	Identificar aspectos relacionados à abordagem de modelos internos de risco de mercado	Tabela MRB	Normativo
8. Gerenciamento do IRRBB			
8.1	Identificar descrições de práticas de gerenciamento do IRRBB	Tabela IRRBBA	Coercitivo
8.2	Identificar descrições de práticas de gerenciamento do IRRBB	Tabela IRRBBA	Normativo
9. Política de remuneração			
9.1	Identificar aspectos relacionados à gestão de riscos nas declarações de Política de remuneração	Tabela REMA	Coercitivo
9.2	Identificar aspectos relacionados à gestão de riscos nas declarações de Política de remuneração	Tabela REMA	Normativo

Fonte: Elaboração própria (2023).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa analisou as informações divulgadas nos relatórios de Gerenciamento de Riscos – Pilar 3, do 4º trimestre (2022) das cinco Instituições Financeiras selecionadas, portanto, considerando a limitação relativa aos dados ofertados pelas empresas, não é correto afirmar que eventuais práticas não identificadas ou parcialmente percebidas, não são praticadas pelas IFs.

Importa destacar que, na forma identificada na seção Metodologia, a chamada aplicação da proporcionalidade na regulação prudencial, implica algumas dispensas específicas por Segmento. Dessa forma, para o Segmento 2 (BNB e BNDES), o art. 58 da Resolução CMN nº 4.557/2017, dispensa as IFs enquadradas de utilizar, no programa de testes de estresse, a metodologia teste de estresse reverso. Já para o Segmento 3 (BASA), o art. 59 da mesma resolução, dispensa a observância principalmente de aspectos relacionados aos procedimentos de testes de estresse, sendo simplificado para essas instituições.

No mesmo sentido, com relação a característica também destacada na Metodologia, sobre aplicabilidade da tabela MRB, a qual se destina a revelar informações qualitativas sobre a abordagem de modelos internos de risco de mercado, todos os relatórios apresentam a ausência dos dados. Apenas a CAIXA faz menção à tabela destacando que “essas tabelas não serão divulgadas por tratar-se de informações relacionadas aos modelos internos de risco de mercado, os quais não são utilizados pela CAIXA”. Dessa forma, o exposto sugere que as cinco instituições analisadas não utilizam modelos internos de risco de mercado.

Sendo as tabelas de natureza qualitativa, adotadas como foco da pesquisa, classificadas pelo Banco Central como “tabelas de formato flexível” constatou-se que, dos

cinco bancos integrantes da amostra, apenas o BASA, não estrutura o seu reporte fazendo referências expressas às nomenclaturas das Tabelas disponibilizadas pelo BACEN. Cabe destacar que, embora a resolução CMN nº 54/2020 em seu art. 3º, §2º estabeleça que “é discricionária a forma de apresentação das informações requeridas nas tabelas com formato flexível”, apenas o Banco do Brasil nomeia todos os cabeçalhos, com a mesma nomenclatura definida pelo BACEN, ao descrever o conteúdo de suas tabelas. O BNB adota estrutura bastante similar.

4.1 Visão geral de gerenciamento de riscos (Tabela OVA)

Para execução do planejamento organizacional, considerando a variável riscos, é preciso desenvolver um modelo de gestão de riscos corporativos (GRC), o qual deve propor uma abordagem transversal à companhia e ser aplicado de forma sistemática (RAMOS *et al.*, 2020). Como preceitua o BACEN, a Tabela OVA tem por objetivo revelar ao público, de maneira geral, as estruturas mantidas pelas IFs para o gerenciamento dos riscos (GR), contendo informações acerca das estratégias adotadas, assim como, sobre a atuação do conselho de administração e da diretoria e demais organismos, para que se possa ter um claro entendimento da relação entre o apetite por riscos da instituição e as principais atividades e riscos relevantes.

Após as considerações postas, passa-se à análise da Tabela OVA. Cumpre destacar que o instrumento apresenta um maior número de dados qualitativos, que naturalmente apresentam algumas distinções na forma de apresentação dos declarantes. Dessa forma a pesquisa buscou agregar o maior número de informações, consideradas relevantes e que permitissem percepções a partir dos conhecimentos de manifestações de isomorfia institucional.

Nos reportes, à exceção do BNDES, as Instituições Financeiras (IFs) pesquisadas declaram os riscos considerados relevantes, no desenvolvimento de suas atividades de gerenciamento de riscos corporativos. O BASA reporta considerar nove tipos de riscos, quais sejam: 1) risco de crédito; 2) risco de mercado; 3) risco de taxa de juros da carteira bancária (IRRBB); 4) risco operacional; 5) risco de liquidez; 6) risco cibernético; 7) risco de integridade; 8) risco legal; e 9) risco Social, Ambiental e Climático (RSAC). Por sua vez, o BB, informa considerar relevantes 10 tipos: 1) risco de crédito; 2) riscos de estratégia; 3) risco social, ambiental e climático (RSAC); 4) risco atuarial; 5) risco de taxa de juros da carteira bancária

(IRRBB); 6) risco de mercado; 7) risco de liquidez; 8) risco de contágio; 9) risco operacional; 10) risco de reputação.

Em seu relatório, o BNB informa considerar relevantes 13 tipos de riscos: 1) risco estratégico; 2) risco social, ambiental e climático (RSAC); 3) risco reputacional; 4) risco de crédito; 5) risco de concentração; 6) risco de mercado; 7) risco atuarial; 8) risco de taxa de juros da carteira bancária (IRRBB); 9) risco de liquidez; 10) risco operacional; 11) risco de conformidade; 12) risco cibernético; 13) risco de capital. Enquanto a Caixa Econômica destaca atuar elencando 13 tipos de riscos, contudo, sugerem que há outro, referindo-se a “demais riscos relevantes”: 1) riscos de crédito, na recuperação de crédito; 2) risco de mercado; 3) IRRBB; 4) risco de liquidez; 5) risco operacional; 6) riscos social, ambiental e climático; 7) risco à integridade; 8) risco de reputação; 9) risco de estratégia; 10) risco atuarial; 11) risco de contágio; 12) risco de terceiros; 13) risco de modelo e demais riscos relevantes.

A partir da observação, entende-se que a semelhança identificada no comportamento dessa definição, por parte das IFs pesquisadas, é fruto de pressões isomórficas de natureza coercitiva, uma vez que a regulação à qual essas organizações estão sujeitas, impõe parte substancial dessas definições.

As cinco instituições declaram direcionar suas práticas de gerenciamento de riscos a partir da Declaração de Appetite a Riscos (*Risk Appetite Statement – RAS*), inclusive estabelecendo os tipos de riscos considerados relevantes relativos à na exposição das empresas, assim como os níveis de apetite e de tolerância que as instituições estão dispostas a assumir. O BB a nomeia de Declaração de Appetite e Tolerância. A medida executada pelos bancos segue regulamentação constante na Resolução CMN nº 4.557/17, constituindo, portanto, pressão de natureza coercitiva, que leva ao comportamento comum dos pares, considerado manifestação de isomorfismo coercitivo.

A observação dos reportes sobre a estruturação organizacional para o gerenciamento de riscos permitiu constatar nos cinco bancos a ampla adoção dos conceitos oriundos do modelo de três linhas, desenvolvido pelo Instituto de Auditores Internos (IIA, 2020). O BB o nomeia de Modelo Referencial de Linhas de Defesa (MRLD), enquanto a CAIXA o referencia como modelo de Linhas de Defesa, já o BNB aborda como conceito das três linhas. A partir do comportamento comum constatado, resta evidenciado isomorfismo normativo, uma vez que a prática configura boa prática de mercado, em modelo de referência

desenvolvido em caráter de teoria e disseminado no segmento de mercado, pelos profissionais da área de riscos.

Acerca de aspectos relacionados à disseminação da cultura de riscos, todas as IFs integrantes do universo de análise relatam, de alguma forma estruturar a política em suas organizações. O BB elenca diversos canais internos para disseminação do tema entre seus colaboradores, incluindo a alta gestão, a exemplo de: Intranet, e-mails, MS Office Teams/Yammer e a Universidade Corporativa do BB (UCBB). Utiliza os canais em ações de comunicação envolvendo banners, artigos na intranet corporativa, infográficos, lives, certificações de conhecimentos e treinamentos de riscos, controles e compliance, com trilhas em sua UCBB.

Já o BNB declara adotar inúmeras iniciativas nesse sentido, envolvendo o corpo funcional próprio, terceirizados e bolsistas. Destaca a promoção de treinamentos obrigatórios ao desenvolvimento da carreira profissional e a disponibilização e atualização de 14 cursos relacionados ao tema, além de relatar o contínuo provimento de fóruns de gestão/estratégicos, onde afirma promover discussões e análises do tema.

A CAIXA descreve seu processo de disseminação da cultura de riscos como fundamentado no que chama de “frentes de aculturação”: 1) Trilha e Certificação Agir Certo Sempre; 2) Trilha e Certificação Segurança e Privacidade; 3) Palestras virtuais, denominadas Risco *Talks*; 4) Rodas de Diálogo; 5) Programa de Integridade e Agentes de Integridade; 6) Sítios eletrônicos internos; 7) Ações de endomarketing para veiculação de conteúdo.

Tendo as observações descritas, percebe-se que o segmento atua de forma homogênea no sentido de praticar a disseminação, sendo a prática induzida por força da Resolução CMN nº 4.557/17, portanto, revela-se pressão isomórfica de natureza coercitiva.

Sobre as informações relativas ao procedimento de testes de estresse, todas as cinco IFs pesquisadas declaram realizar o procedimento, sob forma de programa institucional. Importa destacar que o CMN, por meio da Resolução CMN nº 4.557/17, instituiu regras para a execução das atividades, com o objetivo principal de avaliar a resiliência do SFN, bem como sua capacidade de em situações de perdas frente à materialização dos riscos.

O BNB reporta desenvolver seu programa a partir de 4 pilares: 1) cenários; 2) testes de estresses individuais; 3) testes de estresses integrado; e 4) incorporação dos resultados dos testes individuais e integrado. Descreve ainda o envolvimento de seu Escritório Técnico de

Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE), no desenvolvimento de cenários, além da execução da atividade que nomeia de “Painel de Especialistas”, a qual “refina” os cenários, que são propriamente construídos a partir das informações obtidas da “Análise Quantitativa de Parâmetros Extremos”. O Banco declara utilizar metodologias como: *Value at Risk* (VaR); Simulação de Cenários (*bootstrap*); *Loss Distribution Approach* (LDA);

O Banco do Brasil declara que realiza os testes de estresse para os riscos relevantes, Teste de Estresse Integrado (TEI) e o Teste de Estresse *Bottom Up* (TEBU). Relata elaboração de metodologia de construção de cenários macroeconômicos, idiossincráticos e relacionados às mudanças climáticas com envolvimento de suas áreas a depender do tema. Relata ainda a promoção de discussões sobre cenários, especialmente no âmbito do “Fórum de Cenários”. As discussões ocorrem com periodicidade trimestral. O Banco ainda relata submeter seus modelos para validação independente, em “segunda linha de defesa”, com apresentação em seu “Fórum Técnico de Risco de Modelos”.

As práticas desenvolvidas na instituição dos testes de estresse, em decorrência do supramencionado requerimento regulatório, configuram, de forma evidente, manifestação de isomorfismo coercitivo.

A análise da Tabela OVA permite identificar um bom nível de transparência por parte das IFs pesquisadas, com destaque para robustez das informações divulgadas por CAIXA, BNB e BB, uma vez que essas instituições detalham e organizam as informações de maneira clara aos leitores. Noutro sentido, o BASA apresenta informações de maneira superficial, o que denota um menor nível de importância atribuída ao atendimento dos requerimentos de divulgação ampla de informações relacionadas aos riscos assumidos pela instituição. Em comparação objetiva, o BASA dedica apenas 3 páginas de seu relatório para descrever a visão geral de seu gerenciamento de riscos, quanto BNB e CEF destacam-se ao reservarem, aproximadamente, 29 e 14 páginas, respectivamente, em suas publicações.

Tendo assim concluído a análise das Tabelas OVAs, segue-se para à análise da segunda categoria de pesquisa, com observações sobre o conteúdo reportado nas Tabelas LIQAs, contendo dados sobre o gerenciamento do risco de liquidez, a fim de identificar as práticas reportadas sobre o risco específico.

4.2 Gerenciamento de risco de liquidez (Tabela LIQA)

O gerenciamento de risco de liquidez está relacionado à gestão de eventual incapacidade de a Instituição honrar de forma eficiente suas obrigações financeiras, sejam elas previsíveis ou não. Nesse sentido, diz respeito à estabilidade de a organização, sendo fundamental o gerenciamento desse risco, que é objeto de requerimento regulatório.

A partir da análise dos dados constantes das Tabelas LIQA, inicialmente, constatou-se que todas as instituições apresentaram os dados requeridos. Ademais, dos cinco bancos, dois declararam contar com unidades destacadas à gestão do risco de liquidez, em conjunto com risco de mercado: a CEF aponta como unidade responsável sua Gerência Nacional Risco de Mercado e Liquidez – GERIM, vinculada à Superintendência Nacional de Riscos Corporativos – SUCOR; o BNDES, declara que as atividades relativas ao gerenciamento do risco de liquidez são realizadas na Área de Gestão de Riscos por meio do Departamento de Gestão de Risco de Mercado e Liquidez (DERIM). o BB indica sua unidade Diris, como responsável pelo gerenciamento em questão, não esclarecendo se há unidade dedicada dentro da diretoria; o BNB não indica segregação da atividade na Tabela ora observada, assim como o BASA.

A observação permite considerar manifestação de isomorfismo coercitivo, a partir da percepção daquilo que preceitua a Resolução CMN nº 4.557/17, a qual assevera que as instituições devem implementar suas estruturas para gerenciamento de riscos “compatíveis com o modelo de negócio, com a natureza das operações e com a complexidade dos produtos, dos serviços, das atividades e dos processos da instituição”.

Na Tabela ora analisada identificou-se reporte sobre a estratégias de captação de recursos, com descrição expressa nos documentos do BNB e BB. O primeiro relata adotar, no âmbito das estratégias específicas de gestão de risco, procedimentos visando à desconcentração na aplicação e captação de recursos. Já o Banco do Brasil reporta desenvolvimento de política e processos objetivando a “manutenção de perfil de captação de recursos adequado ao risco de liquidez dos ativos e passivos da instituição, bem como de exposições não contabilizadas no seu balanço patrimonial; e diversificação adequada das fontes de captação de recursos” (BB, 2022), além de descrever que mantem estratégias de captação que observem a adequada

diversificação de fontes recursos, de prazos de vencimentos e moedas. O BNDES reporta estratégia como de rotina das operações de tesouraria.

As observações permitem associar o comportamento relacionado à gestão da captação dos recursos, como prática de isomorfismo coercitivo, uma vez que a resolução CMN nº 4557/17, assevera que o gerenciamento de risco de liquidez deve considerar: “manutenção de perfil de captação de recursos adequado ao risco de liquidez dos ativos e das exposições não contabilizadas no balanço patrimonial da instituição” (CMN, 2017); e “diversificação adequada das fontes de captação de recursos”.

No que diz respeito aos aspectos relacionados à mitigação do risco de liquidez, o relatório do BB volta a fazer referência à adoção do Modelo de Três Linhas (IIA, 2020), ou Modelo Referencial de Linhas de Defesa (MRLD) e destaca como atividade desempenhada pelo seu gestor corporativo do risco a disseminação das “melhores práticas” relacionadas aos mitigadores existentes e o estabelecimento de política direcionadoras e normas de gestão do risco de liquidez.

O BNB aborda a questão indicando diretrizes que para a GRL, a exemplo da já citada diversificação das fontes de recursos; monitoramento diário do fluxo de caixa da instituição; utilização de metodologias e ferramentas difundidas no mercado; acompanhamento do nível mínimo de liquidez e dos limites estabelecidos na Política de Gestão de Recursos de Tesouraria, dentre outros instrumentos e métricas.

Observou-se que os cinco bancos relatam processo de monitoramento permanente de suas posições de liquidez, com a adoção de sistemas e mecanismos de relatórios gerenciais: o BB indica o seu “Painel de Riscos” como o principal relatório interno para o acompanhamento e gestão do risco de liquidez. A CAIXA, declara a produção e entrega de relatórios diários e monitoramento da liquidez intradia. Considerando que a prática segue aquilo que aduz a regulamentação em vigor, entende-se que configura manifestação de isomorfismo institucional, de ordem coercitiva.

Todos os bancos pesquisados revelam a adoção de práticas de simulações periódicas no âmbito de testes de estresse, relacionados à GRL. O BNB reporta que o faz com o intuito de identificar potenciais vulnerabilidades da instituição e, quando couber, adotar mecanismos complementares de mitigação. Os referidos testes são requeridos a partir da

Resolução CMN nº 4.557/17, dessa forma, evidencia resultado de pressão coercitiva resultando em isomorfismo institucional.

Acerca do instrumento Plano de Contingência de Liquidez (PCL), no sentido de lidar com situações de estresse de liquidez, a exceção do BASA, todos os bancos declaram manter tal instrumento. O BNB afirma revisar anualmente enquanto a CAIXA declara que revisa diariamente os limites estabelecidos no plano. Em seu relato, o BB descreve a existência de definições do que nomeia “Medidas de Contingência de Liquidez (MCL)”, que devem ser acionadas obrigatoriamente “na ocorrência do Estado de Estresse de Liquidez”, esclarecendo ainda que tais medidas devem estar descritas no que chama de “Inventário de Medidas de Contingência de Liquidez (IMCL)”.

O citado plano é requerido a partir do art. 38, II, da Resolução CMN nº 4.557/17, que assevera que as estruturas de gerenciamento de riscos devem prever para o risco de liquidez, dentre outros aspectos plano de contingência de liquidez. Diante disto, percebe-se a ocorrência de isomorfismo coercitivo.

A partir da análise dos reportes, nota-se considerável nível de cuidado por parte da maioria das IFs quanto à divulgação de suas políticas e práticas no gerenciamento do risco de liquidez, com elevado nível de detalhamento. Destaque negativo para o BASA, o qual destina pequeno trecho do documento para detalhamento da matéria ao público.

Concluída a análise dos conteúdos das Tabelas LIQAs, passa-se à verificação das informações reportadas sobre o gerenciamento do risco de crédito, no âmbito da terceira categoria de análise estabelecida na pesquisa, dados constantes das tabelas CRAs, nos relatórios anuais das IFs pesquisadas.

4.3 Gerenciamento de risco de crédito (Tabela CRA)

Na Tabela CRA, os bancos devem detalhar suas políticas e estratégias de gerenciamento do risco de crédito (GRC). O risco de crédito trata preponderantemente da possibilidade de perdas associadas ao não cumprimento, por parte do tomador ou contraparte, das obrigações financeiras nos termos pactuados ou, ainda, a ocorrência de perdas relacionadas às desvalorizações ou diminuição de ganhos ou remunerações esperadas em instrumentos financeiros.

Com relação aos reportes relativos ao GRC, inicialmente analisando informações acerca da organização da estrutura do gerenciamento, A CAIXA, o BB e o BNDES descrevem áreas dedicadas ao tratamento específico do risco.

A primeira não nomeia, mas afirma que “possui unidades especializadas na modelagem e avaliação do risco dos tomadores de crédito, além de unidade responsável pelo gerenciamento do risco de carteira de crédito” a estatal destaca ainda contar com unidade responsável pelo monitoramento dos indicadores de risco de portfólio e cumprimento dos limites de exposição, previstos.

O BB, reporta que o GRC é realizado pelas áreas estratégicas, sendo: a Dicre com a função afeta a execução do processo de concessão de crédito; a Diris, que responde pela gestão corporativa dos riscos e Unidade Cobrança e Reestruturação de Ativos Operacionais (UCR) para a cobrança e recuperação de crédito.

Já o BNDES indica sua estrutura para tratamento do risco de crédito distribuída em três unidades, sendo Departamento de Política de Crédito (DECRE), no Departamento de Risco de Crédito 1 (DCRED 1), no Departamento de Risco de 2 (DCRED 2) e no Departamento de Gestão de Risco de Crédito (DERIC).

Dessa forma, os três maiores bancos da amostra apresentam comportamento semelhante no que diz respeito à estruturação dedicada. Considera-se a prática como isomorfismo coercitivo, a partir do teor da Resolução CMN nº 4.557/17, acerca da manutenção da compatibilidade das estruturas para gerenciamento de riscos com as atividades das instituições.

Ainda sobre a estruturação para lidar com o risco de crédito, o Banco do Brasil, Banco do Nordeste e a CAIXA, descrevem expressamente, na Tabela CRA, a adoção do modelo de três linhas no desenvolvimento dessas atividades. Tal constatação pode ser compreendida como manifestação normativa de isomorfismo, uma vez que o modelo apresenta características associadas à profissionalização da área.

Quanto às definições e descrições de definições de políticas, modelos e metodologia para a gestão do risco de crédito, o BNB reporta a adoção de metodologia elaborada internamente, alinhada às normas, diretrizes e políticas às quais está submetido, destacando ainda sua condição e gestor do FNE, de forma que deve garantir eficiência na aplicação desses recursos, “fazendo-se necessárias, portanto, avaliações criteriosas e adequadas ao perfil do seu

público-alvo e área de atuação” (BNB, 2022). Declara ainda efetuar monitoramento da movimentação entre classes de *rating* da carteira de crédito, e análise dos níveis de inadimplência por segmentos de clientes, setores econômicos, regiões geográficas.

O BNDES destaca seus principais processos afetos à GRC: a classificação de risco, para o qual adota metodologia interna desenvolvida; provisões para créditos de liquidação duvidosa; acompanhamento da carteira e monitoramento de limites de exposição; recuperação de crédito, dentre outros. Declara que, acerca dos limites de financiamento, o principal critério fundamenta-se no *rating* do cliente.

O BB, informa que define a “Política Específica de Crédito do BB”, que contém “orientações específicas de caráter estratégico que norteiam as ações de gerenciamento do crédito e do risco de crédito no Conglomerado Prudencial”, sendo aprovada por órgão da alta governança. Declara ainda que a sua exposição ao risco concentrado de crédito é avaliada pelo índice de concentração *Herfindal-Hirschman* (HHi).

Nesse mesmo sentido, a CAIXA informa que desenvolve e utiliza modelos de avaliação, classificação e mensuração do risco de crédito desenvolvidos por métodos estatísticos, especialistas ou fundamentalistas. Descreve ainda a adoção de diferentes metodologias no processo de desenvolvimentos e avaliação desses modelos. Na concessão do crédito, adota modelos de *Application Scoring*, para desenvolvimento desses modelos adota metodologias como: Regressão Logística de resposta binária, com validação por *backtesting*; além de teste de *Kolmogorv-Smirnov – KS* para duas amostras; e *Area under Receiver Operating Characteristic – AUROC*. Já no acompanhamento do crédito concedido, adota modelo de *Behaviour Scoring*, também avaliado por meio de *backtesting*.

A despeito das diferentes práticas relatadas, percebe-se a definição de políticas para a gestão do risco de crédito em todas as instituições pesquisadas. Dessa forma, entende-se pela evidência da presença de isomorfismo institucional, observado nos relatórios, sendo de origem coercitiva, uma vez que a Resolução CMN nº 4.557/17, em seu art. 23, XI, assevera que a definição de políticas e procedimentos do tipo devem ser claramente documentados, no sentido da estruturação do gerenciamento do risco de crédito.

Ao final da observação da terceira categoria de análise, o estudo se deteve a analisar a quarta categoria, a fim de identificar descrições de aspectos associados às práticas de gerenciamento de riscos de crédito de contraparte.

4.4 Gerenciamento do risco de crédito de contraparte (Tabela CCRA)

Ao divulgar esta Tabela, as Instituições Financeiras objetivam levar a conhecimento dos interessados as principais características relacionadas aos seus gerenciamentos do risco de crédito de contraparte (RCC). Nela devem ser descritas as políticas e estratégias adotadas.

Seguindo-se à análise dos aspectos reportados acerca do GRCC, registra-se que o documento divulgado pelo BASA não apresenta a referida tabela. Os demais bancos divulgam poucos aspectos. BB e CEF, destacam que o gerenciamento de risco de crédito de contraparte, integram a estrutura de acompanhamento das exposições ao risco de crédito, evidenciando a interrelação entre os dois tipos de riscos.

O BNB descreve a metodologia utilizada para conceder limite de contraparte, prevê avaliação do risco por meio de modelo desenvolvido internamente, com a utilização de avaliações das principais agências de *rating* com atuação internacional, como parâmetro de classificação. O banco frisa que a concessão do limite tem a Diretoria Executiva da instituição, como alçada de aprovação.

O Banco Nacional de Desenvolvimento, reporta no âmbito do estabelecimento de limites relativos a RCC são estabelecidos a partir, dentre outros aspectos, da análise de fundamentos de crédito para cada contraparte específica. Reporta ainda não deter acordos bilaterais para compensação e liquidação de operações de crédito e derivativos, assim como não opera com derivativos de crédito.

A partir da observação da Tabela CCRA, percebe-se que as instituições apresentam homogeneidade no tratamento de suas exposições a risco de crédito de contraparte, na medida que reportam forte correlação entre os gerenciamentos de riscos de crédito e de risco de crédito de contraparte. O comportamento pode ser compreendido a partir daquilo que assevera a resolução CMN nº 4.557/17, em seu §3º do art. 21, o qual inclui o risco de crédito de contraparte como parte da definição de risco de crédito. Dessa forma, identifica-se o comportamento isomórfico de natureza coercitiva.

Dessa forma, a pesquisa conclui a observação sobre as Tabelas CCRA reportadas pelas IFs, seguindo à análise das informações qualitativas relacionadas à gestão dos riscos das exposições de securitização, constante da Tabela denominada SECA.

4.5 Gerenciamento de riscos das exposições de securitização (Tabela SECA)

Acerca da observação sobre a Tabela SECA, divulgada pelas instituições, constatou-se que o BASA e o BNB não divulgaram as informações, que tem por objetivo descrever aspectos relacionados à eventuais exposições de securitização. A divulgação de tais informações tem por finalidade revelar ao público como as IFs lidam com o risco relacionado a operações com exposições de securitização e de ressecuritização, incluindo o grau de transferência de riscos associados a ativos subjacentes para outras instituições, assim como riscos assumidos e retidos.

Em seu breve reporte, o BNDES consigna que atua como contraparte investidora em atividades de securitização, adquirindo títulos, sobre os quais avalia o perfil de risco da carteira. Esclarece ainda que não figura como contraparte originadora ou patrocinadora neste tipo de operação.

O Banco do Brasil relata o desempenho de atividades de securitização e de ressecuritização, com a finalidade de participação nessas operações como investidor prestador de garantia firme, na figura de cedente (risco cedente) ou de devedor (risco sacado). Declara a não existência de exposições de securitização em que a empresa seja contraparte, no encerramento de 2022.

A CAIXA destaca a relevância da securitização dos créditos imobiliários próprios, como fonte de suplementação de recursos em carteira habitacional, além de representar “um canal permanente para futuras necessidades de *funding*, sem perda de relacionamento estabelecido com os mutuários”. A estatal também declara coordenar, estruturação e distribuição de operações de securitização para terceiros. Reporta a relação com o gerenciamento dos riscos de crédito, uma vez que, para os créditos securitizados, com retenção de risco, adota as práticas aplicáveis à carteira de créditos próprios, destacando aspectos relacionados à constituição de provisão e alocação de capital e indicadores de monitoramento.

A partir da análise das informações publicadas na referida tabela, não foi possível evidenciar práticas relevantes de gerenciamento de riscos das exposições de securitização, tampouco qualquer evidenciação de manifestações de isomorfismo institucional, por parte das pesquisada IF's.

Assim, concluída a observação sobre a categoria de análise relativa ao gerenciamento de riscos das exposições de securitização. Passa-se a observar os reportes

relacionados ao gerenciamento de risco de mercado, objeto da Tabela de divulgação denominada MRA.

4.6 Gerenciamento do risco de mercado (Tabela MRA)

A divulgação da Tabela busca revelar ao mercado as estratégias e processos utilizados no gerenciamento do risco de mercado (GRM) por cada instituição. O risco de mercado está relacionado, predominantemente à possibilidade de perdas a partir variação nos valores de mercado de instrumentos mantidos pela IF, ou de elevação do valor econômico dos passivos.

A partir da análise empreendida sobre dados reportados no âmbito da Tabela MRA, registra-se que todas as Instituições Financeiras integrantes da amostra, divulgaram informações dessa natureza.

Nos reportes, apenas o BNDES faz menção à área dedicada ao tema, indicando que processos relativos à mensuração, monitoramento e controle de risco de mercado são desempenhadas pelo seu Departamento de Gestão de Risco de Mercado e Liquidez (DERIM), além de citar a existência de Comitê de Gestão de Risco de Mercado (CGRM), o qual trata de temas relacionados à GRM. Nesse sentido, pode-se concluir, a partir da ausência de relatos, por uma aparente homogeneidade, na estruturação dessas áreas, por força de isomorfismo coercitivo, uma vez que a já citada resolução prevê estruturas compatíveis com o porte das instituições.

Para fins de gerenciamento dos riscos de mercado, todos os cinco bancos pesquisados, reportam classificar suas operações entre duas carteiras, quais sejam: 1) “carteiras de negociação” ou “*trading book*”; e 2) “carteira bancária” ou “de não negociação” ou ainda chamada “*banking book*”. A primeira carteira abrange as operações com instrumentos financeiros e mercadorias classificadas como expostas a riscos de mercado. A segunda é composta por operações não expostas à riscos de mercado ou não classificadas na carteira de negociação. A CAIXA reporta ainda que em sua carteira bancária, há operações sujeitas à risco de variação cambial. A estrutura de classificação de operações identificada nos relatórios evidencia prática de isomorfismo coercitivo, uma vez que a Resolução CMN nº 4.557/17, em seu art. 26, disciplina o tema.

Sobre a mensuração do risco de mercado, os relatórios dos cinco bancos convergem ao reportar que consideram ainda risco de taxa de juros, risco de taxas de câmbio, risco de preços de commodities, risco de preços de ações, adicionalmente, o Banco do Brasil relata considerar índice de preços, em suas metodologias. Novamente, identifica-se manifestação de isomorfismo coercitivo, a partir da definição contida no parágrafo único do art. 25 da resolução CMN nº 4.557/17, expandindo a definição de risco de mercado, ao incluir os riscos supramencionados.

Identificou-se ainda, nas tabelas em análise, referências a estratégias de proteção (*hedge*). O BNB declara que apenas atua no mercado de derivativos para realização de operações de proteção contra eventuais incompatibilidades entre ativos e passivos. O Banco da Amazônia e o BNDES não abordam o tema na tabela MRA, embora o façam na Tabela IRRBA, onde o primeiro declara que, embora não tenha posição atualmente, pode lançar mão de operações de *hedge*, caso julgue necessário, como proteção. Já o BNDES declara eventualmente fazer uso de derivativos.

O BB adota a estratégia de utilizar instrumentos financeiros derivativos para *hedge*, tanto de suas próprias posições, como para posições de clientes. Já a CAIXA afirma utilizar instrumentos derivativos para o *hedge* de risco de mercado. Declara realizar *hedge* financeiro para a carteira de negociação e para a bancária, neste caso para as exposições cambiais, assim como dispões de *hedge* contábil de valor justo de mercado para os recursos internalizados de títulos de emissão própria feita no exterior.

No universo dos cinco Bancos pesquisados, não se percebeu homogeneidade nas práticas, de modo que as duas maiores IFs (BB e CAIXA) reportam estratégias mais robustas de proteção, contudo diferentes entre si. Em linhas gerais, pode-se compreender da análise dos relatórios, que as IFs pesquisadas dedicam importância à gestão do risco em questão, a prática está alinhada às melhores práticas de mercado e em atendimento aos requerimentos regulatórios em vigor.

Dessa forma, considera-se concluída a análise das informações relativas ao gerenciamento de risco de mercado, seguindo-se à categoria de análise que tem por objeto verificar práticas reportadas sobre ao gerenciamento do IRRBB.

4.7 Gerenciamento do IRRBB (Tabela IRRBBA)

Acerca das observações das Tabelas IRRBBA, que contém informações qualitativas sobre o gerenciamento do IRRBB (*Interest rate risk in the banking book*), definido como o risco, atual ou prospectivo, do impacto de movimentos adversos das taxas de juros no capital e nos resultados da instituição financeira. Assim, a gestão desse risco objetiva o monitoramento para a mitigação de eventuais perdas decorrentes das citadas oscilações, observadas no mercado. Registra-se que todos os cinco bancos pesquisados divulgaram a referida tabela.

Não se identificou nos relatórios qualquer declaração sobre unidade dedicada à gestão do risco. Dessa forma, pode-se concluir, a partir da ausência de relatos, por uma aparente homogeneidade, na estruturação dessas áreas de gestão, pelo mecanismo de atuação do isomorfismo coercitivo, uma vez que a Resolução CMN nº 4557/17 prevê estruturas compatíveis com o porte das instituições.

Todas as instituições constantes da amostra informam que efetuam os cálculos de IRRBB, com a adoção de métricas a partir das variáveis *Net Interest Income* - Δ NII (Variação do resultado de intermediação financeira) e *Economic Value of Equity* - Δ EVE (Variação do Valor Econômico), além de considerar o cálculo de “Perdas e Ganho embutidos”, à exceção do BB e do BNB, que não citam o último parâmetro. As cinco instituições declaram seguir modelo padronizado, com recorrentes referências à Circular BACEN nº 3.876/2018.

Ademais, todos os bancos reportam realizar o cálculo do IRRBB mensalmente, com destaque para o BB que, adicionalmente, relata apurar diariamente, a nível de gestão. Ainda, todos os bancos declaram a adoção de testes de estresse no âmbito da gestão do risco, com cenários de choque padronizados (Circular BACEN nº 3.876/2018). Sendo que o Banco do Brasil declara ainda realizar segundo diretrizes estabelecidas no modelo interno de mensuração ou nos requisitos mínimos definidos pela regulação.

Nesse sentido, percebe-se relevante homogeneidade a partir das práticas de gerenciamento de IRRBB, em decorrência de pressões formais, regulamentares, notadamente emanada pelo BACEN, por meio de Circular, constituindo, portanto, forte evidência de isomorfismo coercitivo.

O nível de divulgação de informações do gerenciamento de IRRBB praticado pelas IFs pesquisadas é considerado satisfatório, uma vez que traz relevantes informações ao público em geral, através de detalhamento acerca de controle e mensuração e adoção de modelos padronizados, alinhados com as normas atuais.

Assim, após a observação sobre os dados qualitativos reportados sobre a gestão do IRRBB, segue-se para verificação no âmbito da última categoria de análise, qual seja, o reporte contido na Tabela REMA, para divulgação da política de remuneração das IFs pesquisadas.

4.8 Política de remuneração (Tabela REMA)

Sobre a Tabela REMA, que se destina a revelar a política de remuneração das instituições, conforme trata a Resolução CMN nº 3.921/2010, incluindo aspectos relacionados a forma como os riscos correntes e futuros influenciam a definição da remuneração.

Registra-se que não foi identificado o conteúdo no relatório publicado pelo Banco da Amazônia. Quanto à análise sobre os relatos dos demais bancos, identificou-se que BNB, BB e CEF, no âmbito de seus programas de remuneração variável para aos administradores, fazem referência à sistemática de distinção para definição de indicadores específicos, em critérios de apuração dos programas, para os participantes das áreas de gestão de risco e controles internos.

A prática revela-se manifestação de mecanismo de atuação de isomorfismo coercitivo, uma vez que ocorre a partir de definições da Resolução CMN nº 3.921/2010. Ademais, pesquisa não identificou outras práticas ou relatos relevantes nas publicações relacionadas à referida tabela.

Dessa forma, a partir da análise das Tabelas REMA, percebe-se bom nível de divulgação praticado pelos bancos pesquisados, a exceção do BASA, que não divulgou dados qualitativos relativos à política de remuneração da instituição.

A título de conclusão final do exame, é possível observar o seguinte conjunto de práticas de isomorfismo institucional observadas, conforme quadro a seguir:

Quadro 5 – Identificação de manifestações de Isomorfismo Institucional.

TABELA	DESCRIÇÃO	TIPO	OCORRÊNCIAS
OVA	visão geral do gerenciamento de riscos da instituição	Coercitivo	4
OVA	visão geral do gerenciamento de riscos da instituição	Normativo	1
LIQA	Informações sobre o gerenciamento do risco de liquidez	Coercitivo	5
LIQA	Informações sobre o gerenciamento do risco de liquidez	Normativo	0
CRA	Informações sobre o gerenciamento do risco de crédito	Coercitivo	2
CRA	Informações sobre o gerenciamento do risco de crédito	Normativo	1
CCRA	Informações sobre o gerenciamento do risco de crédito de contraparte	Coercitivo	1
CCRA	Informações sobre o gerenciamento do risco de crédito de contraparte	Normativo	0
SECA	Informações sobre o gerenciamento de riscos das exposições de securitização	Coercitivo	0
SECA	Informações sobre o gerenciamento de riscos das exposições de securitização	Normativo	0
MRA	Informações sobre o gerenciamento do risco de mercado	Coercitivo	3
MRA	Informações sobre o gerenciamento do risco de mercado	Normativo	0
IRRBB	informações sobre o gerenciamento do IRRBB	Coercitivo	2
IRRBB	informações sobre o gerenciamento do IRRBB	Normativo	0
REMA	Informações sobre a política de remuneração	Coercitivo	1
REMA	Informações sobre a política de remuneração	Normativo	0

Fonte: Elaboração própria (2023).

Dessa forma a análise dos dados propostos foi concluída, de forma que as conclusões do estudo são expostos na seção a seguir.

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo desta pesquisa foi levantar e apresentar evidências de isomorfismo institucional, nas práticas de gestão de riscos corporativos, a partir de reportes divulgados pelos bancos públicos federais.

A partir da análise das nove Tabelas definidas pelo BACEN, aplicáveis e de divulgação obrigatória, pelas Instituições Financeiras investigadas, com as ressalvas anteriormente colocadas, os dados foram coletados seguindo categorização de coleta definida na seção Metodologia, de modo que sua exposição, seguiu a estrutura proposta, com suas evidências coletadas e examinadas na seção anterior, à luz da percepção de manifestações de isomorfismo institucional, e seus mecanismos de atuação, considerando conceituação de DiMaggio e Powell (1983).

A análise das informações constantes da Tabela OVA, buscando-se identificar os relatos sobre a visão geral do gerenciamento de riscos das IFs, permitiu que se identificasse 4 (quatro) ocorrências de práticas de isomorfismo coercitivo e 1 (uma) de isomorfismo normativo. Do primeiro tipo destaca-se os reportes dos tipos de riscos considerados relevantes para cada instituição e aspectos relativos às práticas de disseminação de cultura de riscos.

A ocorrência de manifestação de homogeneidade de natureza normativa, diz respeito aos relatos de adoção dos conceitos do modelo de três linhas, desenvolvido pela *The Institute of Internal Auditors – IIA*, e amplamente difundido no setor. O modelo de três linhas é colocado como aplicável em organizações de diferentes portes e complexidades, objetivando a melhoria contínua da comunicação e do gerenciamento de riscos (SILVA; MARAGNO, 2022).

A análise da Tabela LIQA, contendo aspectos relacionados ao gerenciamento de risco de liquidez, revelou 5 (cinco) evidências de isomorfismo institucional, todas de natureza coercitiva. Destaca-se os relatos de elaboração de Plano de Contingência, na forma imposta pela Resolução CMN nº 4557/17.

Já a observação das Tabelas CRA, CCRA e SECA, contendo informações relativas aos gerenciamentos de risco de crédito, de risco de crédito de contraparte e de riscos de exposições de securitização, respectivamente, permitiu a identificação de 3 (três) evidências de isomorfismo coercitivo e 1 (uma) de isomorfismo do tipo normativo.

Os dados coletados nas Tabelas MRA, IRRBBA e REMA, por sua vez, levaram à percepção de 6 (seis) evidências de isomorfismo coercitivo e nenhuma observação de natureza normativa.

Ao todo, a pesquisa identificou nas práticas de GRC reportadas pelas IFs pesquisadas, 18 (dezoito) evidências de isomorfia institucional do tipo coercitiva e 2 (duas) evidências de natureza normativa. Dessa forma conclui-se pela prevalência de homogeneidade nas práticas de gestão de riscos corporativos, dos Bancos Públicos Federais, em razão da forte regulamentação, a qual essas empresas estão sujeitas no desenvolvimento de suas atividades econômicas.

Os achados reforçam aquilo que aduz o referencial teórico deste estudo, no sentido de que o setor financeiro, segmento de atuação das Instituições pesquisadas é altamente desenvolvido e regulado. No conceito de DiMaggio e Powell (1983) campos organizacionais altamente estruturados fornecem um contexto no qual esforços isolados para tratar racionalmente as incertezas e restrições geralmente levam à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados.

A predominância de evidências de homogeneidade de caráter coercitivo, está em linha com a pesquisa de Ferreira, Peleias e Parisi (2021), a qual concluiu por uma evidente homogeneização, em decorrência de demandas legais (isomorfismo coercitivo). O estudo identificou diversas citações à regulamentação, destacadamente a Resolução CMN 4557/17, a Resolução BCB nº 54/2020, a Circular BACEN nº 3.876/2018, além de referências ao próprio Acordo de Capitais, ou Acordo de Basiléia.

Entende-se que a pesquisa empreendida atingiu seus objetivos específicos de identificar as práticas de gerenciamento de riscos reportadas pelas empresas exploradas, na medida em que os dados foram coletados sistematicamente evidenciando diversas práticas de GR. Além de atender o segundo objetivo específico de comparar as práticas relatadas, a fim de evidenciar semelhanças no comportamento das organizações. Passou-se então ao terceiro objetivo específico ao analisar e compreender os mecanismos de atuação (coercitivo e normativo) de Isomorfismo Institucional. Tais etapas permitiram o atingimento de seu objetivo geral, no sentido de evidenciar as manifestações de isomorfismo institucional nas práticas de gerenciamento de riscos relatadas pelos bancos públicos federais.

O desenvolvimento do presente estudo levou a percepção de oportunidade de pesquisas complementares, a exemplo de trabalho a partir de lapso temporal maior, de modo a permitir que se identifique também manifestações de isomorfismo a partir do mecanismo mimético. Além do empreendimento de estudo com amostra contendo bancos privados e público, a fim de investigar evidências de isomorfismo institucional, também nessas empresas com substancial diferenças relativas à administração. Por fim, cumpre destacar a limitação desta pesquisa pelo de se referir a estudo baseado em pesquisas documentais e embasados na análise e interpretação do autor.

REFERÊNCIAS

AMADO, Adriana *et al.* **Sistema Financeiro**: Uma análise do setor bancário. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

ASSIS, Lilian Bambirra *et al.* O Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 95-107, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017**. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e a estrutura de gerenciamento de capital. Brasília, DF: Imprensa Nacional, 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20471202/do1-2017-03-01-resolucao-n-4-557-de-23-de-fevereiro-de-2017-20471020. Acesso em: 19 maio 2021.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **Core Principles for effective banking supervision - First version in the format of the consolidated framework**. [S. l.]: Bank for International Settlements, 2023. Disponível em: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d551.htm>. Acesso em: 06 out. 2023.

BIS – BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **History - overview**. Switzerland: 2022. Disponível em: <https://www.bis.org/about/history.htm>. Acesso em: 06 out. 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.303/2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. 2016. Brasília, DF: Casa Civil, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 19 mai. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. **RAEEF - Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais**: fatos e dados das empresas estatais de controle direto da União. Brasília, DF: SEST, 2020. 103p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo? **Novos estudos CEBRAP**, n.86, p. 51-72, 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

- BRITTO, Andreia da Silva; RODRIGUES, Adriano; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. Divulgação nos relatórios dos bancos públicos brasileiros: análise das recomendações do Pilar 3 do Acordo de Basileia 2. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n.6, p. 1329-1358, 2013.
- CARVALHO, Demerval Bicalho; CALDAS, Marcelo Petroni. Basileia II: abordagem prática para acompanhamento de risco operacional em instituições financeiras. **Resenha BM&F Brasil**, v. 169, p.76-84, 2006.
- CARVALHO, Dermeval Bicalho; SANTOS, Gustavo Martins dos. **Os acordos de Basileia: um roteiro para implementação nas instituições financeiras**. São Paulo: Febraban, 2008.
- CHANG, A-Kai; CHEN, Yu-Lun; CHOU, Robin K.; HUANG, Tai-Hsin. Corporate governance, product market competition and dynamic capital structure. **International Review of Economics & Finance**, v. 38, p. 44-55, 2015.
- CHIANAMEA, Dante R. Basileia II e os ciclos econômicos. **Economia Política Internacional: Análise Estratégica**, v. 6, p. 5-14, 2005.
- COSO. Committee of sponsoring organizations of the treadway commission. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**. Jersey City: AICPA, 2004.
- COSO. Committee of sponsoring organizations of the treadway commission. **Enterprise Risk Management - Integrating Risk with Strategy And Performance**. [S. l.], [s. n.], 2017.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRISTÓVAM, J. S. DA S.; BERGAMINI, J. C. L. Governança corporativa na Lei das Estatais: aspectos destacados sobre transparência, gestão de riscos e compliance. **Revista de Direito Administrativo**, v. 278, n. 2, p. 179-210, 2019.
- DE AMORIM, Dênia Aparecida; DE OLIVEIRA, Nicole Batistuta Manzi. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **RAGC**, v. 10, n. 43, p.1-21, 2022.
- FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. **Os Acordos de Basileia: Um roteiro para implementação nas instituições financeiras**. São Paulo: Febraban, 2008.
- FERREIRA, M. L.; PELEIAS, I. R.; PARISI, C. Evidências do Isomorfismo na Gestão de Riscos Operacionais em Instituições Financeiras que Atuam no Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 32, n. 1, p. 6-40, 2021.
- FONSECA, Vanessa Nery. **Os Acordos de capital de Basileia: mudanças e evoluções no sistema financeiro brasileiro**. 2014. 39 p. Monografia (Especialização em Auditoria) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Contabilidade e Controladoria, Belo Horizonte, 2014.

FONTES-FILHO, J. R. A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente à Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016). **Revista Do Serviço Público**, n.69, p. 209-238, 2018.

GAFFARD, Jean-Luc. Uncertainty, market, and organization - The Meaning and Scope of Knight's Contribution. **Entreprise & Société**, n. 10, p. 83-105, 2022.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **Modelo das três linhas do IIA 2020: uma atualização das três linhas de defesa**. [S.l.]: The Institute of Internal Auditors, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 12 maio 2022.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas Estatais**. São Paulo, SP: IBGC, 2020.

ISO. International Organization for Standardization. **ISO 31000: risk management - principles and guidelines on implementation**. Geneva: ISO, 2009.

ISO. International Organization for Standardization. **ISO 31000: risk management - and guidelines** Geneva: ISO, 2018.

JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. **Compliance: concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan, 2017.

MENDONÇA, A. R. R.; DEOS, S.; MATTOS, O. B.; ULTREMARE, F. **Basileia III no Brasil: institucionalidade e efeitos sobre o crédito**. Campinas: Febraban, 2016.

OECD. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais**. Paris: OECD Publishing, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa Na Prática: Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L. Panorama da Produção Científica Nacional de Gestão de Riscos Corporativos na Administração Pública de 2013 a 2018. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 25, n. 1, p. 106-124, 2020.

SCOTT, Richard W. **Institutions and Organizations: ideas and interests**. 3. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

SILVA, R. A. D. **Planejamento e Gestão Orçamentária e Financeira. Introdução à gestão de riscos.** Brasília: IFRN, 2022.

SILVA, V. M. A. T.; MARAGNO, L. M. D. Fraudes Praticadas pelo Topo e o Modelo das Três Linhas do IIA. **Pensar Contábil**, v. 24, n. 85, p. 18-25, 2022.

SOUZA, Alexandre Campos Gomes de. **Fragilidade Financeira e o Acordo da Basiléia.** [S. l.]: Banco Central do Brasil, 2004.

SOUZA, Enaldo Cordeiro de. **Modelo de autoavaliação da gestão de riscos para instituições gestoras de recursos de terceiros: uma abordagem multicritério.** 2022. Dissertação (Mestrado em Metrologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

SOUZA, F. S. R. N.; BRAGA, M. V. A.; CUNHA, A. S. M.; SALES, P. D. B. Incorporação de Modelos Internacionais de Gerenciamento de Riscos na Normativa Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 59-78, 2020.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **The institutionalization of institutional.** In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W.(orgs.). *Handbook of organization studies* . London: SAGE, 1996. p.175-190.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

APÊNDICE A – ESTUDOS EMPÍRICOS CORRELATOS

ANO	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	ASPECTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS
2021	SILVA <i>et al.</i>	Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa	Investigar o perfil da produção acadêmica sobre o tema de gestão de riscos divulgada em periódicos classificados em estratos B2 ou superiores do sistema Qualis da Capes em Administração, no quadriênio 2013-2016, com vistas a obter artigos de melhor qualidade.	Trabalho possui caráter descritivo, exploratório e foi realizado mediante um estudo bibliométrico. Utilizou-se coleta de dados documental (artigos científicos) e técnicas quantitativas de estatística descritiva	Um total de cinco publicações foram escolhidas, dentre as 941 analisadas, refletindo a escassa produção sobre o tema. Verificou-se que os artigos identificados se limitaram a recortes muito específicos da gestão de riscos, não correspondendo às questões e aos desafios da implementação das metodologias em nível organizacional e estratégico nos órgãos públicos.
2021	FERREIRA, M. L.; PELEIAS, I. R.; PARISI, C.	Evidências do isomorfismo na gestão de riscos operacionais em instituições financeiras que atuam no Brasil	Identificar as evidências do isomorfismo na GRO praticada por IFs que atuam no Brasil.	Pesquisa qualitativa e descritiva, realizada por análise de conteúdo do Relatório “Pilar 3” de oito instituições entre 2013 e 2019.	Constatou-se que após atender as demandas legais e regulatórias, as IFs buscam a criação dos modelos internos para o cálculo do capital de referência, o que requer sólidas bases de dados de perdas operacionais internas e externas e um ambiente maduro de GRO
2021	ASSIS, <i>et al.</i>	Relatórios de sustentabilidade e práticas de isomorfismo dos maiores bancos brasileiros	Ratificar, ou não, a correspondência "isomorfismo e sustentabilidade", além de demonstrar a evolução ocorrida no período, ao mesmo tempo que consolidar os marcos históricos que vem conformando o corpo de conhecimento sobre sustentabilidade.	Foram utilizados dados secundários, coletados nos relatórios de sustentabilidade dos seis maiores bancos em atuação no Brasil	Restou evidenciado que os relatórios de sustentabilidade dispostos sob as facetas técnica e institucional, estão imersos no isomorfismo, tendo em vista a grande quantidade de práticas semelhantes entre as seis instituições financeiras investigadas.

ANO	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	ASPECTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS
2021	REIS, L. G. D. ; MORAIS, C. M.	Relato integrado: uma análise comparativa entre empresas brasileiras e europeias sob a ótica da teoria institucional.	Compreender a manifestação do isomorfismo institucional, seja no âmbito normativo, mimético e/ou coercitivo sobre um novo modelo de comunicação corporativa – o Relato Integrado (RI).	Pesquisa de abordagem qualitativa, apoiada por uma metodologia atrelada à coleta de dados documentais, através de dados impressos nos Relatos Integrados divulgados por empresas brasileiras e europeias que aderiram ao Projeto Piloto do IIRC.	Os resultados apresentaram que a manifestação do isomorfismo se dá mediante as suas três vertentes – coercitiva, mimética e normativa, tanto no nível organizacional, como no nível de campo. No âmbito geral, tanto as empresas brasileiras como europeias apresentam uma relação bastante estreita com o Estado, assim como uma abordagem imprecisa sobre as metas organizacionais, em sua maioria
2020	MULLER, S. H.; SILVA, M. Z.; VOGT, M.	Gestão de Risco em Instituições Financeiras: Um Estudo sob a Ótica da Teoria Contingencial	Avaliar a relação entre variáveis contingenciais e os processos de Gestão de Riscos em instituições financeiras	Pesquisa survey, descritiva e quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários encaminhados aos gerentes vinculados às agências bancárias brasileiras. A análise dos dados estabeleceu-se por meio de correlação canônica.	apontaram que os gestores, com algumas exceções, percebem o ambiente como passível de produzir incerteza, porém, sem gerar resposta aos riscos. A variável tecnologia serviu como resposta das práticas de gestão de risco nas instituições financeiras. Já as estratégias dos gestores estão atreladas a identificação e a resposta aos riscos, contudo, dependendo da tipologia, essa relação passa a ser negativa.
2020	RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L.	Panorama da produção científica nacional de gestão de riscos corporativos na administração pública de 2013 a 2018	visa proporcionar um panorama geral do desenvolvimento da produção científica nacional sobre o tema gestão de riscos no setor público dos últimos 6 anos (2013 a 2018)	Pesquisa foi realizada com base no método de revisão integrativa da literatura, em cinco etapas: (i) definição do tema e Pergunta de Pesquisa; (ii) definição de bases de dados e critérios de seleção dos artigos; (iii) identificação e seleção dos artigos; (iv) leitura e categorização dos artigos; e (v) consolidação dos dados. Utilizou indicadores	Os principais resultados foram: COSO é a principal referência metodológica, em 31,4% do total dos artigos abordaram todas as etapas da gestão de riscos; a falta de capacitação dos envolvidos é a dificuldade mais relatada e a melhoria no atingimento dos objetivos é o principal benefício previsto. A maioria dos estudos foram em organizações federais do poder executivo.

ANO	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	ASPECTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS
				bibliométricos oriundos das quatro correntes da bibliometria - Lotka, Bradford, Zipf e Price.	
2020	ALVES, G. F.; MARTINS, M. A. F.; BRITO, R. L.; SANTOS, W. O. D.	Enterprise Risk Management Agile Canvas: Um Framework para Gerenciamento de Riscos na Administração Pública	Relatar a experiência do desenvolvimento de um método de GRC aplicada a uma agência reguladora por meio de um estudo de caso.	Trabalho tem um raciocínio indutivo e se caracteriza com uma tipologia exploratória, uma vez que há pouco conhecimento sistemático e acumulado sobre o assunto	Os resultados permitem a comparação de relações entre as seções, revelando o sentido e a causalidade dos riscos para uma governança pública aprimorada.
2019	SOUZA, F. S. R. N.; BRAGA, M. V. A.; CUNHA, A. S. M.; SALES, P. D. B.	Incorporação de Modelos Internacionais de Gerenciamento de Riscos na Normativa Federal	Analisar como modelos internacionais de gerenciamento de riscos corporativos são adotados pelas normas e orientações do Governo Federal.	análise de conteúdo em documentos, entrevistas, normas e palestras, a fim de identificar traços dos principais modelos, adotados por sua relevância.	Os resultados identificam que importantes atores exercem pressões para adoção dos modelos internacionais, como os próprios organismos internacionais, associações profissionais e órgãos públicos, em especial aqueles ligados à auditoria governamental. Apesar da forte influência verificada, a estruturação das normas permite a manutenção da autonomia nacional e sua customização no contexto das organizações.

ANO	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	ASPECTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS
2019	FRIEDRICH, M. P. A.; BOFF, M. L.; SILVA, M. Z.	Processo de Adaptação às Novas Normas de Gestão Integrada de Riscos sob a Ótica da Teoria Institucional	analisar como ocorrem as respostas às mudanças no processo de adoção de uma inovação legal, diante das práticas de gestão de riscos vigentes em um banco.	Estudo de caso, cujos dados foram coletados a partir de observações, análise de documentos e entrevistas com os responsáveis pelos testes de estresse, declaração de aptidão à riscos e com o gestor do departamento de riscos corporativos	Os resultados permitiram inferir que quatro (aquiescer, negociar, esquivar, desafiar) das cinco estratégias propostas por Oliver (1991) foram utilizadas no processo de mudança, demonstrando ações ativas e passivas no processo e que a adaptação às inovações coercitivas resulta em diferentes estratégias de resposta. Sob a ótica institucional, numa linha tênue entre as estratégias de esquivar e desafiar sem resistir, os indivíduos buscam minimizar suas responsabilidades em resposta às mudanças no processo de adoção de novas regras legais de gerenciamento integrado de riscos, ao atribuir aos preceitos da Resolução a dificuldade de sua implementação.
2019	ARRUDA, C. L.; MENCHINI, F.; RUSSO, P. T.	Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que Influenciam o Planejamento Estratégico	Desenvolver (teoricamente) e testar (empiricamente) um instrumento que possibilita avaliar a influência da gestão de riscos corporativos no planejamento estratégico.	Pesquisa aplicada, pois ela se concentra “em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções”. Ela também se caracteriza como um artigo tecnológico, pois tem por objetivo a resolução de problemas de cunho profissional.	O instrumento evidenciou a percepção dos respondentes sobre a relevância da influência da Gestão de Riscos Corporativos sobre o Planejamento Estratégico, possibilitando identificar diversas oportunidades e iniciativas que contribuem para a integração entre essas práticas de gestão.

ANO	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	ASPECTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS
2018	OLESKOVICZ, M.; OLIVA, F. L.; PEDROSO, M. C.	Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico : um estudo de caso	Analisar o processo de gestão de riscos em uma organização do setor de previdência privada. Especificamente, busca identificar as relações entre gestão de riscos corporativos, governança corporativa e gestão estratégica nessa organização, a qual é uma das maiores empresas de previdência privada do Brasil	A pesquisa é de natureza exploratória e o método adotado é o estudo de caso único.	Constatou-se um ganho de eficiência na gestão de riscos em função de uma visão integrada, na forma de portfólio de riscos, suportada por um processo estruturado e contínuo, inserido no contexto da sua governança corporativa. Atualmente essa organização está buscando conectar os riscos estratégicos à análise e formulação da estratégia, com o objetivo de explorar o lado positivo dos riscos, na forma de oportunidades estratégicas. Pode-se concluir que governança corporativa e gestão estratégica têm se tornado elementos indissociáveis da gestão de riscos corporativos na empresa estudada.
2018	MARTINS, M. A. F., DOS SANTOS, W. O., DE BRITO, R. L., & ALVES, G. DE F.	Política de gestão de riscos corporativos: o caso de uma agência reguladora da saúde	Relatar a experiência da elaboração da Política de Gestão de Riscos Corporativos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), no período de 01 de novembro de 2016 a 31 de maio de 2017, como ferramenta estratégica de governança corporativa.	Estudo qualitativo e descritivo-exploratório, adoção de técnica de triangulação, utilizando a pesquisa documental, a pesquisa-ação e a de levantamento.	Verificou-se que a política foi desenvolvida em cinco grandes etapas inter-relacionadas: 1) sensibilização da alta liderança, 2) desenvolvimento de competências e benchmarking, 3) consulta interna, 4) comunicação e disseminação interna e 5) discussão aprovação da política pela diretoria colegiada. Conclui-se que a experiência da agência foi bastante satisfatória, uma vez que superou as recomendações dos órgãos de controle.
2015	FORTE, L. M.; SANTOS NETO, J. B. D.; NOBRE, F. C.;	Determinantes do disclosure voluntário: Um Estudo no Setor	Averiguar os fatores que influenciam o nível de <i>disclosure</i> voluntário das empresas do setor bancário brasileiro	Utilizou-se a técnica de regressão linear múltipla	As evidências revelaram que a reputação corporativa e o tamanho das empresas apresentaram uma relação significativa e positiva com o nível de disclosure

ANO	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	ASPECTOS METODOLÓGICOS	RESULTADOS
	NOBRE, L. H. N.; QUEIROZ, D. B.	Bancário Brasileiro			voluntário. Nesse sentido, quanto maior a empresa e melhor nível de reputação corporativa, maior é o nível de evidência corporativa. Desempenho e internacionalização não apresentaram significância estatística.
2014	MOURA, A. A. F., DOMINGOS, S. R. M., CABRAL, A. C. A., & SANTOS, S. M. D.	A governança corporativa sob a ótica do isomorfismo: uma análise do setor bancário da BM&FBOVESPA	Analisar a divulgação das práticas de governança corporativa dos conselhos de administração das companhias do setor bancário da BM&FBOVESPA, segundo as recomendações preconizadas pelo Código do IBGC	Pesquisa descritiva, que adota o procedimento documental e utiliza a técnica de Análise de Conteúdo para tratamento dos dados. Quanto à abordagem, a pesquisa utiliza-se de métodos qualitativos e quantitativos.	Verificou-se que as empresas apresentaram, em sua maioria (15), baixo nível de evidência. Essas empresas ainda têm um longo caminho a trilhar para aumentar a transparência e fortalecer o mercado de capitais aos usuários interessados. Quanto à postura isomórfica, não foi comprovado nesse estudo que existe essa postura por parte das empresas do setor bancário.

**APÊNDICE B - TABELAS PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES – PILAR 3 –
BACEN**

TABELA		DESCRIÇÃO	S1	S2	S3
Indicadores Prudenciais e do Gerenciamento de Riscos	KM1	informações quantitativas sobre os requerimentos prudenciais	X	X	X
	OVA	visão geral do gerenciamento de riscos da instituição	X	X	X
	OV1	visão geral dos ativos ponderados pelo risco	X	X	X
Comparação entre Informações Contábeis e Prudenciais	LIA	explicação das diferenças entre valores registrados nas demonstrações contábeis e valores das exposições sujeitas a tratamento prudencial	X	X	-
	LI1	diferenças entre o escopo de consolidação contábil e o escopo de tratamento prudencial, bem como o detalhamento dos valores associados às categorias de risco	X	X	-
	LI2	principais causas das diferenças entre os valores considerados na regulamentação prudencial e os valores das exposições	X	X	-
	PV1	ajustes prudenciais	X	X	-
Composição do Capital	CCA	principais características dos instrumentos que compõem o Patrimônio de Referência	X	X	(*)
	CC1	composição do Patrimônio de Referência, conforme estabelecido na Resolução nº 4.192, de 1º de março de 2013	X	X	(*)
	CC2	conciliação do Patrimônio de Referência com o balanço patrimonial	X	X	(*)
Indicadores Macroprudenciais	GSIB1	indicadores utilizados para caracterização de instituição financeira como sistemicamente importante em âmbito global	X	-	-
	CCyB1	distribuição geográfica das exposições ao risco de crédito consideradas no cálculo do ACP Contracíclico, de que trata a Resolução nº 4.193, de 2013	X	-	-
Razão de Alavancagem (RA)	LR1	comparação entre informações das demonstrações financeiras e as utilizadas para apuração da Razão de Alavancagem, de que trata a Circular nº 3.748, de 27 de fevereiro de 2015	X	X	-
	LR2	informações detalhadas sobre a Razão de Alavancagem	X	X	-
Indicadores de Liquidez	LIQA	informações qualitativas sobre o gerenciamento do risco de liquidez	X	X	X
	LIQ1	indicador Liquidez de Curto Prazo, de que trata a Circular nº 3.749, de 5 de março de 2015	X	-	-
	LIQ2	indicador Liquidez de Longo Prazo, de que trata a Circular nº 3.869, de 19 de dezembro de 2017	X	-	-
Risco de Crédito	CRA	informações qualitativas sobre o gerenciamento do risco de crédito	X	X	X
	CR1	qualidade creditícia das exposições	X	X	X
	CR2	mudanças no estoque de operações em curso anormal	X	X	X
	CRB	informações adicionais sobre a qualidade creditícia das exposições	X	X	X
	CRC	informações sobre instrumentos mitigadores do risco de crédito	X	X	-
	CR3	visão geral das técnicas de mitigação do risco de crédito	X	X	-

	CR4	abordagem padronizada – exposições e efeitos da mitigação do risco de crédito	X	X	-
	CR5	abordagem padronizada – segregação de exposições por contraparte e por fator de ponderação de risco	X	X	-
Risco de Crédito de Contraparte (CCR)	CCRA	informações qualitativas sobre o gerenciamento do risco de crédito de contraparte	X	X	X
	CCR1	análise das exposições ao risco de crédito de contraparte por abordagem utilizada	X	X	-
	CCR3	abordagem padronizada - segregação de exposições ao CCR por contraparte e por fator de ponderação de risco	X	X	-
	CCR5	colaterais financeiros associados a exposições ao risco de crédito de contraparte	X	X	-
	CCR6	informações sobre o risco de crédito de contraparte associado a derivativos de crédito	X	X	-
	CCR8	informações sobre o risco de crédito de contraparte associado a exposições a contrapartes centrais	X	X	-
Exposições de Securitização	SECA	informações qualitativas sobre o gerenciamento de riscos das exposições de securitização	X	X	X
	SEC1	exposições de securitização classificadas na carteira bancária	X	X	-
	SEC2	exposições de securitização classificadas na carteira de negociação	X	X	-
	SEC3	exposições de securitização na carteira bancária e requerimentos de capital - instituição como originadora ou patrocinadora	X	X	-
	SEC4	exposições de securitização na carteira bancária e requerimentos de capital - instituição como investidora	X	X	-
Risco de Mercado	MRA	informações qualitativas sobre o gerenciamento do risco de mercado	X	X	X
	MR1	informações qualitativas sobre a abordagem de modelos internos de risco de mercado	X	X	X
	MRB	informações qualitativas sobre a abordagem de modelos internos de risco de mercado	X	(**)	(**)
	MR2	informações sobre a variação da parcela RWAMINT	X	(**)	(**)
	MR3	valores dos modelos internos de risco de mercado	X	(**)	(**)
	MR4	comparação das estimativas do valor em risco (VaR) com os resultados efetivo e hipotético	X	(**)	(**)
Risco de Variação das Taxas de Juros em Instrumentos Classificados na Carteira Bancária (IRRBB)	IRRBBA	informações qualitativas sobre o gerenciamento do IRRBB	X	X	X
	IRRBB1	informações quantitativas sobre o IRRBB	X	X	X
Remuneração de Administradores	REMA	informações qualitativas sobre a política de remuneração, de que trata a Resolução nº 3.921, de 25 de novembro de 2010	X	X	-
	REM1	remuneração atribuída durante o ano de referência	X	X	-
	REM2	pagamentos extraordinários	X	X	-
	REM3	remuneração diferida	X	X	-

(*) quando emitirem instrumentos elegíveis ao Capital Complementar ou ao Nível II do PR.

(**) quando autorizadas a utilizar modelos internos de risco de mercado para o cálculo do valor diário referente à parcela RWAMINT.