

## **O Plano de Abertura de Agências do Banpará: Identificação e Análise dos Riscos Corporativos Associados ao Ambiente de Valor**

**MARCIO KAWAHARA IGUMA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**ANTÔNIO EDSON MACIEL DOS SANTOS**

FACULDADE FIPECAFI (FIPECAFI)

Agradecimento à orgão de fomento:

Somente para o autor Marcio K. Iguma: “O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”

## O Plano de Abertura de Agências do Banpará: Identificação e Análise dos Riscos Corporativos Associados ao Ambiente de Valor

### 1. Introdução

O setor bancário desempenha um papel relevante na sociedade brasileira, oferecendo serviços financeiros essenciais à manutenção das atividades comerciais e ao crescimento econômico do país, e vem apresentando um histórico de resiliência ao enfrentar crises e desafios diante de novos concorrentes como as *Fintechs*, novos perfis de clientes, avanços tecnológicos, pressões regulatórias e queda das taxas de juros. Entretanto, o surgimento da crise global do novo coronavírus em 2019 trouxe um impacto recessivo sobre a economia brasileira, que já apresentava uma tendência de declínio antes do início da crise (Carluccio et al., 2020; Parente et al., 2014; Wanke et al., 2015).

O relatório do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) indica a queda no número de postos de trabalho e nos gastos com pessoal nos últimos anos, a aceleração do uso dos canais digitais (*mobile e internet banking*) e lucro de R\$ 79,3 bilhões dos cinco maiores bancos brasileiros em 2020. Juntos, Itaú, Bradesco, Santander e Caixa fecharam definitivamente 1.376 agências físicas, sendo 1.215 delas durante o período da pandemia da COVID-19 (de abril a dezembro de 2020). O Banco do Brasil, que apresentou saldo positivo no número de agências, anunciou, no início de 2021, um plano de reorganização institucional que prevê a desativação de 112 agências (DIEESE, 2021).

Tabela 1

#### Número de agências bancárias nos cinco maiores bancos do Brasil - 2019 e 2020

Bancos	Ano		Variação	
	2019	2020	%	Nominal
Itaú Unibanco – agências físicas	3.158	3.041	-3,7%	-117
Bradesco	4.478	3.395	-24,2%	-1.083
Santander	2.328	2.153	-7,5%	-175
Caixa Econômica Federal	3.373	3.372	-	-1
Banco do Brasil – agências físicas	4.356	4.368	0,3%	12
<b>Total</b>	<b>17.693</b>	<b>16.329</b>	<b>-7,7%</b>	<b>-1.364</b>

**Nota.** Fonte: Demonstrações Financeiras dos Bancos - Elaboração: DIEESE - Rede Bancários

Os bancos públicos atuam em segmentos específicos do mercado de crédito, setores e regiões, considerados prioritários pela política governamental, não apenas em regiões e cidades economicamente mais ricas, como os dois bancos públicos federais – o Banco do Brasil (BB) e a Caixa Econômica Federal, o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e o Banco da Amazônia S.A. (Basa), e os bancos estaduais remanescentes do processo de privatização iniciado em 1997, como o Banco do Estado do Espírito Santo (Banestes), o Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul), e o Banco do Estado do Pará (Freitas, 2010).

Em tempos de crise, os bancos públicos se posicionaram para fornecer suporte anticíclico, garantindo o financiamento da produção e do consumo em momentos de retração da atividade econômica e de aumento da aversão ao risco dos bancos privados (Coleman et al., 2015; Freitas, 2010). Durante a crise gerada pelo colapso do Lehman Brothers em setembro de 2008, as regiões do Brasil com alta participação de bancos públicos apresentaram melhores resultados de emprego em relação às localidades com baixa participação de bancos públicos,

pois estes dependem menos de obrigações de curto prazo e podem utilizar fundos do governo para fazer empréstimos e compensar a queda nos empréstimos dos bancos privados (Coleman et al., 2015). Desse modo, os bancos públicos assumem um maior nível de risco por apoiar setores e segmentos mais vulneráveis, seja do ponto de vista financeiro, seja do ponto de vista econômico social (Freitas, 2010). Os resultados do estudo de Diniz et al. (2012) no município de Autazes, na região amazônica, sugerem que a inclusão financeira por meio do processo de correspondentes contribui positivamente para o desenvolvimento socioeconômico local. Os bancos públicos, possuem a função social de agente do governo nas políticas públicas e na instalação de agências e postos de atendimento em áreas remotas e pouco lucrativas, promovendo interiorização de agências, iniciativas de bancarização da população de baixa renda com custos reduzidos, contribuem também para reaquecer a economia (Paula & Faria Jr, 2010). A crise gerada pela pandemia trouxe um cenário de rápido enfraquecimento do ambiente econômico, impacto nos orçamentos familiares e a busca pela sobrevivência de empresas, principalmente as PMEs (pequenas e médias empresas), em segmentos-chave da economia brasileira (Carluccio et al., 2020). De acordo com o levantamento realizado pela Confederação Nacional do Comércio, 75 mil lojas fecharam as portas em 2020 causando a maior retração da história recente do país desde 2016 (DIEESE, 2021).

O Banpará (Banco do Estado do Pará S/A) destaca-se no atual cenário brasileiro apresentando resultados positivos, concedendo crédito para empreendedores, pessoas físicas e jurídicas (MEI, ME e EPP) e avançando na abertura de agências nos municípios do Pará, na contramão de seus concorrentes, bancos públicos e bancos privados. De acordo com o Relatório de Resultados do ano de 2020, o lucro líquido do Banpará foi de R\$ 241.199 mil, representando um percentual superior de 20,4% em relação ao ano anterior, motivado principalmente pelas operações de crédito. A pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), aponta o Banpará como a instituição financeira que mais proporcionou acesso a linhas de crédito durante a pandemia de Covid-19 (FGV, 2020). O plano de expansão da rede de atendimento bancário do Banpará, ou simplesmente Plano de Expansão, está alinhado com as políticas públicas no âmbito do Plano Plurianual do governo do Pará, voltado principalmente para a redução da pobreza e da desigualdade social e regional através do desenvolvimento sustentável (Banpará, 2017). Em 2020 foram inauguradas sete novas unidades, sendo seis agências e um posto de atendimento em municípios até então ainda não cobertos pelo Banpará, encerrando o ano com a atuação em 113 municípios onde residem cerca de 92% da população paraense (Banpará, 2021a).

Friede, Busch e Bassen (2015) revisaram empiricamente mais de dois mil estudos e identificaram que a grande maioria dos estudos apresentaram resultados positivos na relação entre desempenho socioambiental e desempenho financeiro. Entretanto, Lemme (2012), em seu estudo sobre o papel do setor financeiro na promoção de uma economia sustentável no Brasil, identificou que as iniciativas de ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) são pouco integradas com o desempenho financeiro nos relatórios publicados por bancos brasileiros. Devido ao seu propósito em alinhar as oportunidades de negócio com as responsabilidades social, econômica, ambiental e cultural, a continuidade e a tempestividade do Plano de Expansão do Banpará são essenciais para os municípios de estado do Pará, principalmente no contexto da pandemia da COVID-19. Considerando que os riscos corporativos correspondem à medida da incerteza da possibilidade de ocorrência de eventos negativos gerados por fontes internas ou externas que afetam a realização dos objetivos da organização e sua capacidade de criar e proteger valor para seus agentes (ISO, 2018; COSO, 2017; Oliva, 2016), o presente estudo buscou responder a seguinte questão: *Quais riscos corporativos estão associados ao ambiente de valor do Plano de Expansão do Banpará?*

Portanto, este estudo objetivou identificar e analisar os riscos corporativos do Plano de Expansão do Banpará, por meio da aplicação do modelo de gestão riscos corporativos (GRC) no ambiente de valor (Albuquerque, Couto, & Oliva, 2019; Oliva, 2016; Santos, 2019) sob a ótica dos princípios de ESG, fornecendo *insights* para a organização quanto às suas práticas de gestão de riscos corporativos. Este estudo contribui com o avanço da literatura de riscos corporativos em instituições do setor bancário com a aplicabilidade de modelos científicos para a revelação de conhecimentos a respeito dessas organizações.

## 2. Contexto Investigado

Criado pela lei 1819, de 30 de novembro de 1959, o Banpará (Banco do Estado do Pará S/A) é uma sociedade de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo, operando com as carteiras comercial, de crédito imobiliário, de desenvolvimento e de câmbio. O Banpará é sociedade anônima de capital aberto, com ações ordinárias sob o código BPAR3, tendo como acionista majoritário o Governo do Estado do Pará. O banco atua, também, como instrumento de execução de política econômico-financeira do Estado do Pará com a missão de gerar valor e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

O Plano de Expansão tem permitido ao Banpará ampliar sua participação no Pará, atingindo municípios de difícil acesso e carente de infraestrutura tecnológica. Desse modo, o Plano de Expansão visa promover a bancarização da população paraense e proporcionar uma dinâmica financeira nos municípios, permitindo que os clientes do Banpará tenham acesso aos serviços bancários sem migrarem para outros municípios, contribuir com a geração de emprego e renda, e fomentar a economia, corroborando para a melhoria dos índices de produção agropecuária, do PIB e dos indicadores socioeconômicos do Estado (Banpará, 2019). A abertura da agência do Banpará no município de Brasil Novo em 11/03/2021, no Oeste do Pará, por exemplo, poderá fortalecer a atividade do agronegócio e estimular o comércio e a geração de emprego e renda, ofertando produtos de investimento e serviços de crédito como consignados municipal e estadual, crédito rural, crédito imobiliário, diversas linhas PJ (Pessoa Jurídica) e permitir que 2.644 famílias recebam o benefício do programa estadual Renda Pará na nova unidade bancária. Além disso, os agricultores que moram na zona rural terão acesso a serviços bancários sem precisar se deslocar por mais de 40 quilômetros (Silva, 2021). A Tabela 2 demonstra que o Banpará é o banco com o maior número de agências no Estado (26,3%), segundo o relatório do Banco Central do Brasil (BCB, 2021).

Tabela 2

### Relatório de agências de instituições no Estado do Pará (Posição: 30.04.2021)

Nome da Instituição	Nº Agências	%
BANCO DO ESTADO DO PARÁ S.A.	135	26,31578947
BANCO DO BRASIL S.A.	105	20,46783626
BANCO BRADESCO S.A.	99	19,29824561
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	67	13,06042885
BANCO DA AMAZONIA S.A.	42	8,187134503
ITAÚ UNIBANCO S.A.	32	6,237816764
BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	26	5,068226121
Outros bancos	7	1,364522417
<b>Total de agências (PA)</b>	<b>513</b>	

Nota. Fonte: adaptado de BCB (2021).

O processo de abertura de agências conta com a participação de diferentes áreas internas do banco e abrange as etapas de autorização e de implantação de cada uma das agências previstas no Plano de Expansão, que passa por uma revisão de planejamento anual. O Grupo de Trabalho (GT), responsável pela implantação de agências, consiste em uma equipe multidisciplinar formada por profissionais das áreas de engenharia, de segurança e de negócios, sob a supervisão do gabinete da presidência do Banpará. A área de negócios define o perímetro a se localizar a nova unidade, indicando os imóveis da região para melhor atender negócios do Banco, a proximidade com clientes em potencial e fluxo de pessoas e de comércio, dentre outros. A área de segurança define o perímetro de contratação por meio da análise da segurança dos arredores dos imóveis selecionados, a fim de verificar a existência de eventuais riscos. A área de engenharia avalia os imóveis selecionados pela área de negócios, dentro dos aspectos técnicos de engenharia, considerando o valor do metro quadrado na região (Banpará, 2021b).

No planejamento anual são realizados o estudo de viabilidade financeira e social, a seleção e priorização das agências a serem abertas no ano, e o dimensionamento das lojas físicas, por meio de um trabalho conjunto entre as superintendências de Planejamento Estratégico, de Desenvolvimento, de Negócio, assim como as superintendências de Compliance, de Gestão de Risco Financeiro e de Gestão de Risco Operacional.

A abertura de cada uma das agências previstas no Plano de Expansão deve passar por um processo de avaliação pelas áreas internas do banco, pelo Conselho Administrativo e pela aprovação do Banco Central do Brasil (BCB). Com a autorização da solicitação de implantação, inicia-se a prospecção de Investidores avaliando três propostas para a construção e locação da loja física no município. A equipe do GT é designada para avaliar presencialmente os terrenos segundo os critérios das áreas de engenharia civil, de segurança e comercial. Com a definição do contrato com o investidor selecionado, inicia-se o processo de implantação da agência. A assessoria da presidência atua com o coordenador do GT no gerenciamento do cronograma da implantação até a conclusão da obra e a sua inauguração no município. As demais áreas adequam-se ao cronograma do GT incluindo a realização de concursos públicos para a contratação dos funcionários da agência, a contratação de fornecedores de equipamentos, *Automatic Teller Machine* (ATMs), sistemas de segurança e móveis, a contratação de serviços de segurança e de limpeza e a contratação para instalação de *link* de comunicação por satélite ou fibra óptica. Por fim, a inauguração da agência depende da vistoria de segurança física realizada pelo departamento da Polícia Federal. Apesar de a agência estar localizada em áreas comerciais do município, a prefeitura pode eventualmente realizar obras de construção civil e disponibilizar transporte público para viabilizar o acesso do público à agência.

### **3. Diagnóstico da Situação-Problema**

A gestão de riscos financeiros e riscos operacionais é realizada no planejamento anual do Plano de Expansão, de forma geral e não individualmente por agência. Porém, a execução da implantação de agências exige que a organização interaja e receba influências com mais agentes do que somente aqueles que participam diretamente no processo. Assim, em seu ambiente externo estão presentes agentes que participam da geração de valor e compartilham desafios comuns. Esse ambiente externo é denominado de ambiente de geração de valor (Oliva, 2016).

Para alcançar o objetivo foi adotada a abordagem qualitativa de pesquisa, por meio de entrevistas semiestruturadas com o apoio de um guia de entrevistas elaborado com base na literatura. A metodologia corresponde à estratégia, plano de ação, processo ou projeto que está por trás da escolha e uso de métodos específicos e que vincula a escolha e o uso de métodos

aos resultados desejados. A pesquisa qualitativa é uma pesquisa multimétodo que usa uma abordagem interpretativa de seu assunto (Gephart, 2004) que requer “julgamentos individuais altamente contextualizados” e está aberto a eventos imprevistos e oferece representações holísticas de realidades que não podem ser reduzidas a algumas variáveis.

No mundo da pesquisa qualitativa, a construção do *corpus* a ser analisado pode se dar de diversas maneiras, entretanto, a mais utilizada tem sido as entrevistas (King, 2004; Qu & Dumay, 2011) devido à flexibilidade e à possibilidade de aprofundamento. A entrevista distingue-se da aplicação de questionários, principalmente, pelo fato de que a pessoa que está participando é vista como um respondente e não como um objeto de pesquisa, além da maior liberdade que o(a) pesquisador(a) tem para fazer novas perguntas de acordo com o contexto e as novas informações que surgem (King, 2004; Qu & Dumay, 2011). As entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informação sobre os temas desejados pois nem todas as perguntas estão predeterminadas (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013).

Para esta pesquisa, foram ouvidos conselheiros de administração, diretores, superintendentes e coordenadores do Banpará, selecionados pelo seu conhecimento e experiência com o Plano de Expansão, com o objetivo de obter informações estratégicas e operacionais sobre o processo de abertura de agências. As entrevistas foram realizadas de forma remota entre 14 de maio e 15 de junho de 2021, por meio da plataforma de comunicação *Microsoft Teams*®, com duração média de 60 minutos, e os entrevistados receberam códigos para que suas identidades fossem preservadas (Tabela 3).

Tabela 3

### Entrevistas realizadas entre 14/05 a 15/06/2021

ID	Cargo	Área	Data/Hora da Entrevista
1	Conselheira Independente	Conselho	E1 14/05/2021 14h00-15h00
2	Membro do Comitê de Riscos	Comitê de Riscos	E2 14/05/2021
3	Superintendente	Superintendência de Gestão de Risco Financeiro	E3 19/05/2021 09h00-10h00
4	Superintendente e Conselheiro	Planejamento Estratégico	E4 21/05/2021
5	Superintendente	Planejamento Estratégico	E5 27/05/2021 09h00-10h00
6	Coordenador Engenheiro	Grupo de Trabalho – Plano de Expansão	E6 01/06/2021
7	Diretor Comercial e Fomento	Comercial	E7 04/06/2021 09h00-10h00
8	Assessora	Assessoria da Presidência	E8 09/06/2021
9	Diretora Financeira	Financeira, Riscos e Controles	E9 15/06/2021 14h00-15h00

O estudo obteve os dados secundários a partir dos relatórios divulgados pela empresa em seu *website*, principalmente na seção de Relações com Investidores (RI), que forneceram informações sobre a instituição, o Plano de Expansão e as práticas de GRC do banco, servindo de base para o planejamento das etapas do estudo, desde a elaboração do roteiro de entrevistas,

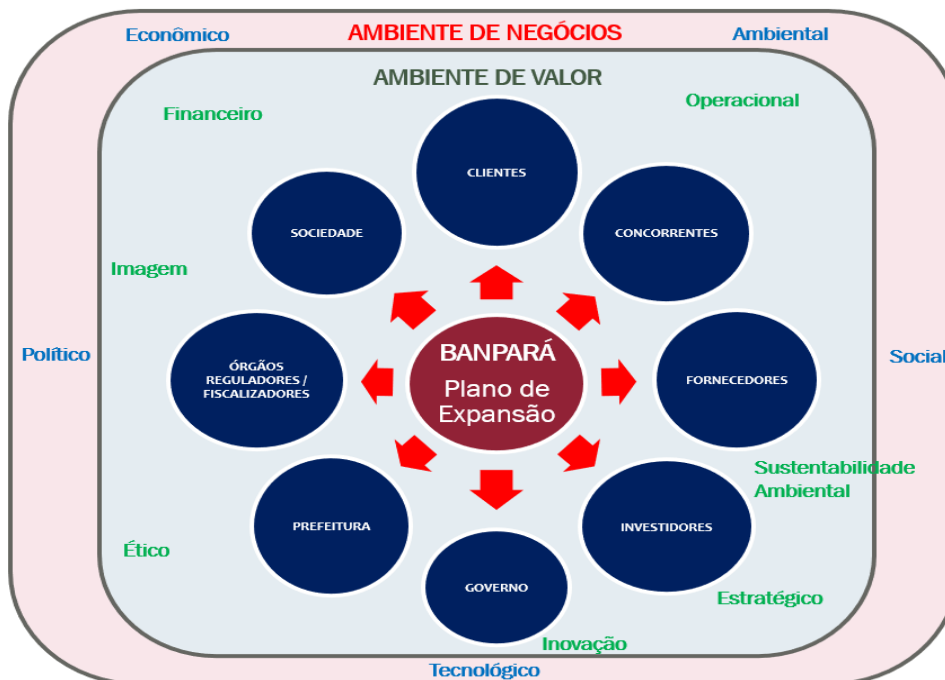
a realização das entrevistas, bem como a análise e interpretação dos resultados. Os principais documentos utilizados no estudo foram o Relatório da Administração, a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa, as Demonstrações Financeiras Padronizadas, o Organograma Geral do Banco, o Relatório de Planejamento Estratégico, o Relatório de Planejamento de TI, o Regulamento de Licitações e Contratos, o Relatório de Sustentabilidade, Relatório Anual de Gestão de Riscos e de Capital e o Formulário de Referência.

Como estratégia para a análise de dados a partir da transcrição das entrevistas, foi adotado o processo de codificação com base nas etapas propostas por Charmaz (2006): codificação inicial, codificação focada e codificação axial, com exceção da codificação teórica. Na codificação inicial, faz-se a rotulação dos dados atendo-se estritamente às fontes, podendo fragmentar-se os textos palavra a palavra, linha a linha ou incidente a incidente. O olhar analítico e o conhecimento do pesquisador levam-no a olhar as declarações e ações dos participantes de maneiras que podem não ter ocorrido a eles. Em seguida, codificação focada consiste em selecionar o código, o rótulo, mais significativo e/ou frequente, para filtrar uma grande quantidade de dados com o objetivo de determinar a adequação dos códigos. A codificação axial “relaciona categorias a subcategorias, especifica as propriedades e dimensões de uma categoria e remonta os dados que foram fraturados durante a codificação inicial para coerência à análise emergente” (Charmaz, 2006). Posteriormente, foi utilizada pelos autores do artigo uma planilha eletrônica excel com as macro e micro categorias fundamentadas no modelo conceitual de Oliva (2016), que permitiram inferir e identificar nos discursos dos entrevistados as categorias e as características de agentes externos (porte, *market share*, tempo de mercado, oportunismo, barganha), relações dos agentes externos com o Plano de Expansão (oportunismo, barganha, dependência, compartilhamento de valor e coopetição) e, finalmente, os riscos decorrentes dessas relações (possibilidade de ocorrência, impacto, tempo de percepção do risco, vulnerabilidade ao risco e apetite ao risco). A análise da combinação das características de riscos de Probabilidade, Impacto e Vulnerabilidade permitiu a identificação e a seleção dos 10 (dez) riscos mais importantes associados ao ambiente de valor em análise.

De acordo com Porter e Millar (1985), o conceito de cadeia de valor parte do princípio de que o valor que uma empresa agrega ao seu produto ou serviço decorre da realização de diversas atividades de valor interdependentes ao longo da cadeia. Entretanto, as práticas tradicionais de GRC priorizam o nível organizacional em relação ao contexto mais amplo do ambiente de negócios além das fronteiras limites da empresa. Para Oliva (2016) os riscos internos e os riscos externos consistem nos riscos gerados pelos agentes externos à empresa e nos riscos das relações da empresa e dos agentes no ambiente de negócios. Desse modo, a GRC deve contribuir, não somente para evitar a destruição de valor, mas também para o aumento do valor que é gerado pelas organizações, considerando o ambiente de negócios e as forças que podem afetar os objetivos organizacionais (Albuquerque et al., 2019). O ambiente de negócios está dividido em macroambiente e microambiente. O macroambiente inclui as forças ambientais econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e ambientais, que influenciam o destino da empresa. A empresa não exerce influência no macroambiente, ao contrário do que acontece no microambiente, cujas forças ambientais no microambiente manifestam-se pelo poder de barganha, oportunismo, inovação e estratégia de seus agentes (Oliva, 2016).

A identificação e a análise dos riscos foram realizadas na cadeia de valor do Plano de Expansão do Banpará, considerando os agentes, suas relações e riscos de forma restrita ao escopo do processo de abertura de agências. Desse modo, não estão previstas as interações após a entrega das agências e as relações das operações cotidianas com os *stakeholders*, ou mesmo as realizações de mudança de endereço, reformas e benfeitorias das agências já implantadas e

ativas. A partir do modelo de Oliva (2016) o ambiente de valor do negócio do Plano de Expansão foi estruturado conforme ilustra a Figura 1.



**Figura 1.** Modelo de Riscos Corporativos no Ambiente de Valor

Fonte: Adaptado de Oliva (2016).

## Agentes Externos do ambiente de valor do Plano de Expansão

### Clientes

Os principais clientes do Banpará são o Governo do Estado do Pará, o Poder Judiciário, os institucionais e o Governo do Município de Belém, os clientes Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ). Entretanto, para o escopo do Plano de Expansão são considerados os dois últimos tipos de cliente, correspondentes às captações via Varejo. O banco está objetivando a diversificação dos negócios na área de PJ e outros nichos de mercado para além dos servidores públicos estaduais, como funcionários de prefeituras e empresas privadas, alcançando toda a sociedade paraense.

### Investidores

O Investidor é a empresa contratada pelo Banco por licitação para a locação do imóvel destinado ao atendimento de finalidades precípuas, no contexto do Plano de Expansão, para a loja física da nova agência. A modalidade do contrato pode ser o *built to suit*, em que o locador realiza prévia construção com ou sem o aparelhamento de bens. A escolha do imóvel a ser locado deve ser justificada por meio de critérios técnicos por meio da análise das áreas de segurança, engenharia e de negócios do Banco. No caso de obras e serviços de engenharia, será avaliado o projeto do Investidor, que deverá cumprir as especificações quanto aos materiais utilizados na construção, leiaute e dimensão da unidade, bem como o prazo para a conclusão da obra. A locação de imóvel pelo Banpará ocorre devido à restrição quanto ao número de imóveis adquiridos pelo Banco, e também como uma estratégia para agilizar o processo de abertura de agências, consequentemente compartilhando seu risco, conforme previsto pelo COSO (2012) com uma das respostas previstas, visto que o Investidor é responsável pela gestão da construção do imóvel e pela gestão de seus riscos.



## **Governo Estadual do Pará**

O Governo do Estado do Pará é o acionista controlador do Banpará, sendo detentor de 99,98% das ações ordinárias. O Banpará atua como o agente financeiro estadual na missão para expandir os serviços bancários para municípios isolados do Pará. A proximidade com o Governo do Estado proporciona o estabelecimento de parcerias e acesso a informações estratégicas, vantagens competitivas em comparação à concorrência. Por outro lado, mudança de governos podem ensejar alterações significativas nas atuais diretrizes da Instituição e, conseqüentemente, no Plano de Expansão.

## **Fornecedores**

A cadeia de fornecedores do Banpará é composta por empresas de diferentes portes, incluindo os segmentos de informática, materiais, mobiliários e equipamentos, comunicações, mão de obra locada, dentre outros. Por exemplo, a área de TI tem o papel de suportar o Plano de Expansão, fornecendo a infraestrutura tecnológica e de comunicação necessária, disponibilizando caixas eletrônicos, ATMs, servidores de agência/virtuais, *links* de comunicação e estrutura de rede. As ações estratégicas também incluem a expansão do *link* de fibra óptica em todo o Estado (capital e interior) e a substituição dos *links* satélites por terrestre e/ou fibra. As contratações do Banco são feitas de acordo com a lei das licitações, com base nos critérios e especificações estabelecidos nos Editais e termos de referência que a aquisição/contratação requer, o que por vezes torna as aquisições mais demoradas. Há uma parceria com a empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Pará (PRODEPA) para a implantação de fibra óptica nos municípios do Pará.

## **Concorrentes**

Os concorrentes do Banpará incluem bancos de varejo públicos e privados, cooperativas de crédito e também bancos digitais. Nesse contexto, destacam-se os grandes bancos públicos que possuem o apoio do governo federal como a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, Banco da Amazônia (BASA) que dispõem de vantagens competitivas em relação ao Banpará, pois contam com subsídios do governo federal, por exemplo, com a redução de taxas de juros e com a utilização do recurso do FGTS como *funding* para operações de crédito, no caso da Caixa Econômica Federal. Entretanto, enquanto o Banpará está expandindo a sua rede de agências, a concorrência está reduzindo a sua presença física nos municípios do Pará. Um dos principais pontos é a concorrência pela gestão de folhas de pagamento no município, que é fundamental para a viabilização da implantação e sustentação da agência naquele município.

## **Órgãos Reguladores/ Órgãos Fiscalizadores**

O Banco Central do Brasil (BCB) é responsável por supervisionar todas as instituições financeiras que atuam no país, desde bancos tradicionais, corretoras de valores, *fintechs*, entre outras. No contexto do Plano de Expansão, o BCB é responsável por autorizar a abertura da nova agência. O Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCE-PA) é um órgão de controle externo que faz o acompanhamento dos processos licitatórios realizados pelo Banpará, incluindo aqueles relacionados à contratação de Investidores e Fornecedores do Plano de Expansão e pode suspender licitações em andamento, caso detecte alguma irregularidade. A Superintendência Regional do Departamento de Polícia Federal no Estado do Pará (SR/DPF/PA), tem como principal missão a de exercer a Polícia Judiciária da União e, especificamente, a vistoria de agências bancárias e PABs (Posto de Atendimento Bancário) e emite uma aprovação quanto ao Plano de Segurança da nova agência.

## Sociedades

O Banpará atua como agente financeiro regional autossustentável e como desenvolvedor social e econômico, com o objetivo de atender as necessidades econômicas da população paraense, levando adiante o conceito e a importância da bancarização para criação de valor para o Estado do Pará, principalmente para a população de baixa renda em localidades em que as demais instituições do sistema financeiro não atuam. Desse modo, a Sociedade tem expectativas quanto à missão social do Banco em contribuir para a redução da pobreza e da desigualdade social, movimentando a economia local e atraindo novos negócios nos municípios do Pará.

## Prefeituras

O processo de abertura de agências depende de negociações com os prefeitos dos municípios do Pará, que em muitos casos solicitam a implantação de uma unidade em seu município, sendo importante para a antecipação do tempo de retorno (*payback*) das novas unidades do Banpará mediante parcerias como gestão da folha de pagamento e das contas salariais do funcionalismo público municipal, incluindo servidores ativos e inativos, bem como a contratação de produtos e serviços oferecidos pelo Banco como empréstimo consignado e seguros. O papel da Prefeitura é fundamental para a realização de obras de infraestrutura para viabilizar o acesso público à localidade da agência.

## Riscos identificados nas relações entre os Agentes Externos e o Banpará

Os riscos foram classificados e relacionados na Tabela 4. Ao todo foram identificados 55 (cinquenta e cinco) riscos que podem afetar os objetivos estratégicos ligados ao Plano de Expansão. Os dez riscos de nível alto e médio foram selecionados como importantes para a análise do presente estudo na seção seguinte.

Tabela 4

### Relação de riscos corporativos

ID	Agente	Categoria do Risco	Risco	Possibilid.	Impacto	Criticidade do Risco	Vulnerab.
1	Cliente	Econômico	Crise econômica	Provável	Alto	Extremo	Muito alta
2	Cliente	Ambientais	Financiar clientes PJ com práticas ilegais	Possível	Moderado	Elevado	Moderada
3	Cliente	Sociais	Falta de renda (desemprego)	Provável	Alto	Extremo	Alta
4	Cliente	Estratégicos	Dimensão da agência desproporcional à necessidade do cliente	Possível	Alto	Extremo	Moderada
5	Cliente	Operacionais	Não ter pessoas aptas para operar a agência	Improvável	Moderado	Moderado	Baixa
6	Cliente	Estratégicos	Produtos e serviços incompatíveis com o perfil do município	Possível	Moderado	Elevado	Moderada
7	Investidor	Econômico	Crise econômica	Improvável	Moderado	Moderado	Alta
8	Investidor	Ambientais	Utilizar produtos não sustentáveis	Possível	Moderado	Elevado	Alta
9	Investidor	Imagem	Envolvimento com fraudes	Possível	Moderado	Elevado	Baixa
10	Investidor	Financeiros	Disputa judicial	Improvável	Alto	Elevado	Baixa
11	Investidor	Operacionais	Atraso de entrega da agência	Possível	Extremo	Extremo	Alta
12	Investidor	Operacionais	Não assinar todos os contratos em tempo adequado	Possível	Alto	Extremo	Baixa
13	Investidor	Éticos	Empresa inidônea	Improvável	Extremo	Extremo	Baixa
14	Investidor	Imagem	Investidor utilizar práticas inadequadas	Improvável	Alto	Elevado	Baixa
15	Investidor	Estratégicos	Dependência do investidor	Improvável	Extremo	Extremo	Baixa
16	Governo	Tecnológicos	Obsolescência tecnológica	Possível	Moderado	Elevado	Moderada
17	Governo	Políticos	Mudança de governo	Possível	Alto	Extremo	Baixa
18	Governo	Políticos	Mudança da Diretoria do Banpará	Possível	Alto	Extremo	Baixa
19	Governo	Econômicos	Crise econômica	Possível	Alto	Extremo	Alta
20	Governo	Sociais	Não cumprir a missão social do banco	Improvável	Extremo	Extremo	Muita Baixa
21	Governo	Financeiros	Falta de recursos financeiros	Improvável	Alto	Elevado	Baixa
22	Governo	Éticos	Desgaste da imagem do governo	Improvável	Alto	Elevado	Baixa
23	Governo	Estratégicos	Mudança na estratégia de abertura de agência	Improvável	Extremo	Extremo	Baixa

24	Governo	Estratégicos	Privatização do Banco	Rara	Extremo	Elevado	Muita Baixa
25	Fornecedor	Tecnológicos	Atraso na abertura da agência	Possível	Extremo	Extremo	Moderada
26	Fornecedor	Tecnológicos	Suporte de TI insuficiente para a implantação	Possível	Alto	Extremo	Baixa
27	Fornecedor	Econômicos	Falta de recurso financeiro	Possível	Alto	Extremo	Baixa
28	Fornecedor	Ambientais	Práticas inadequadas	Possível	Extremo	Extremo	Baixa
29	Fornecedor	Imagem	Interrupções de serviços de TI	Possível	Moderado	Elevado	Baixa
30	Fornecedor	Financeiros	Continuidade operacional	Improvável	Extremo	Extremo	Baixa
31	Fornecedor	Financeiros	Rescisão de contrato	Improvável	Extremo	Extremo	Baixa
32	Fornecedor	Operacionais	Falhas no cumprimento de prazos	Provável	Extremo	Extremo	Moderada
33	Fornecedor	Operacionais	Produtos com defeitos	Possível	Moderado	Elevado	Baixa
34	Fornecedor	Operacionais	Indisponibilidade de móveis e utensílios no tempo adequado	Possível	Moderado	Elevado	Baixa
35	Fornecedor	Éticos	Desgaste na imagem	Improvável	Moderado	Moderado	Baixa
36	Fornecedor	Inovação	Fornecedores obsoletos	Possível	Alto	Extremo	Moderada
37	Fornecedor	Estratégicos	Falta de qualidade do fornecedor	Possível	Alto	Extremo	Moderada
38	Concorrente	Éticos	Práticas inadequadas	Possível	Moderado	Elevado	Moderada
39	Concorrente	Estratégicos	Abertura de agências	Improvável	Alto	Elevado	Muita Baixa
40	Reg/Fisc.	Políticos	Interferência política no órgão	Possível	Alto	Extremo	Baixa
41	Reg/Fisc.	Financeiros	Pagamento de multas	Improvável	Moderado	Moderado	Muita Baixa
42	Reg/Fisc.	Imagem	Descumprimento de alguma legislação específica	Possível	Alto	Extremo	Baixa
43	Reg/Fisc.	Estratégicos	Não obter a licença da Polícia Federal para o plano de segurança	Improvável	Extremo	Extremo	Muita Baixa
44	Reg/Fisc.	Imagem	Suspensão do processo licitatório pelo TCE	Improvável	Extremo	Extremo	Muita Baixa
45	Reg/Fisc.	Estratégicos	Não obter a licença do Bacen para abertura da agência	Rara	Extremo	Elevado	Muita Baixa
46	Sociedade	Imagem	Fraudes	Possível	Alto	Extremo	Moderada
47	Sociedade	Imagem	Não atender as expectativas quanto à melhoria de vida do município	Improvável	Alto	Elevado	Baixa
48	Sociedade	Financeiros	Assalto (fase de prospecção)	Possível	Moderado	Elevado	Baixa
49	Sociedade	Financeiros	Resistência da abertura da agência por interesses corporativistas	Rara	Extremo	Elevado	Muita Baixa
50	Prefeitura	Tecnológicos	Obsolescência tecnológica	Possível	Alto	Extremo	Moderada
51	Prefeitura	Políticos	Mudança de governo municipal	Possível	Moderado	Elevado	Muita Baixa
52	Prefeitura	Estratégicos	Não realizar a parceria para abertura da agência	Improvável	Extremo	Extremo	Muita Baixa
53	Prefeitura	Financeiros	Não estabelecer a parceria de produtos e serviços do Banco	Improvável	Extremo	Extremo	Moderada
54	Prefeitura	Estratégicos	Falta de apoio na infraestrutura para abertura de agência	Rara	Extremo	Elevado	Baixa
55	Prefeitura	Operacionais	Atraso na infraestrutura para abertura de agência	Possível	Extremo	Extremo	Baixa

## Práticas de GRC do Banpará

Segundo o modelo de Oliva (2016), as empresas apresentam diferentes graus de organização, tecnicidade, transparência e envolvimento, e identificou a existência de uma certa hierarquia entre os fatores envolvidos nas práticas de GRC.

O **primeiro fator** Organização corresponde ao esforço dedicado pela empresa para estruturar sua GRC, tais como planejar, organizar, implementar e controlar a forma como os riscos serão geridos. A estrutura de GRC do Banpará está pautada nas melhores práticas de mercado e métodos de gestão de riscos, como a norma ISO 31000:2018 (ISO, 2018) e o COSO nos padrões indicados pelo Acordo de Basileia, nas regras do Conselho Monetário Nacional (CMN), compatível com o modelo de negócio, com a natureza das operações e com a complexidade dos produtos. As unidades gerenciadoras de riscos são responsáveis por mitigar a possibilidade de ocorrência de perdas relacionadas a riscos financeiro e socioambiental e ao gerenciamento de capital; a adequação, fortalecimento e funcionamento do Sistema de Controles Internos, da função de *Compliance* e da Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Anticorrupção; e mitigação da possibilidade de ocorrência de perdas causadas por falha operacional e garantir a continuidade dos negócios. O processo envolve todas as unidades

gerenciadoras de riscos, que por meio de treinamentos, apresentações e divulgação de relatórios de riscos estimulam o envolvimento direto dos gestores com os riscos envolvidos no processo de cada área, visando garantir que a disseminação da cultura de riscos seja efetiva e contínua. O Grupo de Trabalho (GT) do Plano de Expansão é formado por profissionais multidisciplinares com o objetivo de mitigar os principais riscos estratégicos e operacionais no processo de abertura de agências. Cabe destacar que o Banpará necessita seguir diversas legislações, instrumentos normativos e regulamentações, em virtude de suas características. Por ser empresa de capital aberto, necessita seguir os normativos da Bolsa de Valores (B3) e as instruções normativas da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CVM), por ser instituição financeira, necessita cumprir as instruções do Banco Central do Brasil (BCB) e por ser uma empresa estatal do estado do Pará, necessita cumprir a lei 13.303/16, conhecida como lei das estatais. O Banpará também conta com uma estrutura robusta de Governança Corporativa, com um Conselho de Administração, com três membros independentes, um Comitê de Auditoria Estatutário, com três membros independentes, sendo a coordenadora do Comitê de Auditoria, uma das conselheiras independentes e conta com um Comitê de Riscos Estatutários, com dois membros independentes, conforme ilustra a Figura 2.



**Figura 2.** Governança Corporativa

Fonte: Banpará (2020).

O **segundo fator** Técnica corresponde ao desenvolvimento de atributos técnicos para suportar a gestão de riscos. O Banpará firmou uma parceria com a Universidade Federal do Pará (UFPA) para a realização de treinamentos de funcionários e o desenvolvimento de modelos de riscos com base na Econometria e na utilização de ferramentas estatísticas como o [R]. O Banco está implementando a plataforma tecnológica RSA® Archer®, uma ferramenta de GRC customizável e intuitiva que suporta as práticas de GRC. O **terceiro fator** Transparência envolve o compartilhamento de informações e a capacidade de discutir abertamente a gestão de riscos com colaboradores para promover o engajamento e a participação na gestão de riscos. O presidente atual do Banco participa de eventos, cita casos e demonstra, pelo exemplo, o comprometimento com a gestão de riscos corporativos, praticando o *tone at the top*, conforme recomendado pelo COSO. A implantação da plataforma RSA® Archer® contribui para a padronização, integração e comunicação dos riscos contribui internamente para a transparência da organização, enquanto que os relatórios de GRC são divulgados para os *stakeholders* da sociedade disponíveis na seção de RI (Relações com Investidores) do *website* do Banpará.

O **quarto fator** Envolvimento consiste na habilidade de engajar também os agentes envolvidos nos ambientes exteriores à empresa para que a gestão dos riscos relativos a seus ambientes de valor e de negócios seja otimizada. No caso do Banpará, os procedimentos de GRC do Plano de Expansão são praticados internamente pelas áreas envolvidas no processo de implantação de agências do Banco.

#### 4. Intervenção Proposta e Resultados obtidos

Para a análise dos riscos foram identificados os níveis de criticidade dos riscos a partir do cálculo considerando os valores da possibilidade ocorrência do risco (Possibilidade), da consequência do risco sobre os objetivos organizacionais (Impacto) e da Vulnerabilidade, que corresponde ao despreparo da organização para lidar com o risco, sem a presença de medidas e controles. Esta avaliação de impacto e a respectiva possibilidade gerou a atribuição de uma nota a cada risco, permitindo a elaboração de um ranking dos riscos inerentes (Tabela 4). A partir dos 55 riscos foram selecionados os riscos de maior nota (criticidade), correspondendo a 10 riscos, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5

#### Lista dos Dez principais riscos

Ordem	ID	Agente	Categoria do Risco	Risco	Possibilidade	Impacto	Valor	Vulnerabilidade	Valor Final
1	32	Fornecedor	Operacionais	Falhas no cumprimento de prazos	Provável	Extremo	20	3 Moderada	17
2	3	Cliente	Sociais	Falta de renda (desemprego)	Provável	Alto	16	2 Alta	14
3	37	Fornecedor	Estratégicos	Falta de qualidade do fornecedor	Provável	Alto	16	2 Alta	14
4	1	Cliente	Econômico	Crise econômica	Provável	Alto	16	3 Moderada	13
5	11	Investidor	Operacionais	Atraso de entrega da agência	Possível	Extremo	15	2 Alta	13
6	19	Governo	Econômicos	Crise econômica	Possível	Extremo	15	2 Alta	13
7	25	Fornecedor	Tecnológicos	Atraso na abertura da agência	Possível	Extremo	15	3 Moderada	12
8	17	Governo	Políticos	Mudança de governo	Possível	Extremo	15	4 Baixa	11
9	28	Fornecedor	Ambientais	Práticas inadequadas	Possível	Extremo	15	4 Baixa	11
10	55	Prefeitura	Operacionais	Atraso na infraestrutura para abertura de agência	Possível	Extremo	15	4 Baixa	11

Dentre os riscos mais importantes destacam-se aqueles relacionados ao atraso no cronograma de implantação da agência (riscos 32, 11, 25 e 55) com o envolvimento dos agentes Fornecedores, Investidores e Prefeitura. Além desses, há outros riscos menos relevantes associados ao cronograma com o envolvimento dos Órgãos Reguladores/Fiscalizadores (riscos 43 e 45). A ocorrência de atrasos no cronograma pode provocar riscos de imagem tanto para o Banpará como para a Prefeitura, devido às expectativas da população com relação à abertura da agência no município. Os atrasos podem ser provocados por problemas de logística devido à dificuldade de acesso ao município, pois em alguns casos o transporte de insumos, materiais e equipamentos é realizado por avião, helicóptero ou balsa. Em outros casos, o problema pode ser provocado pelas condições climáticas e épocas de chuvas e de cheias. No atual momento da crise da pandemia, as dificuldades financeiras enfrentadas por Investidores e Fornecedores podem paralisar o andamento das obras de construção e da instalação de equipamentos na loja física. Há também as medidas restritivas adotadas pelos municípios para combate à pandemia, que limita o acesso dos agentes externos e também da equipe multidisciplinar do GT. A Prefeitura do município também pode enfrentar dificuldades ao realizar obras para viabilizar a infraestrutura para acesso ao local da nova agência. Os riscos relacionados aos Clientes têm sua origem na crise econômica da pandemia da COVID-19, abrangendo tanto clientes pessoa física (PF) como pessoa jurídica (PJ). A preocupação crescente com o desemprego e os níveis de inadimplência, cujos efeitos que interferem no nível de consumo e no apetite ao crédito dos clientes. O apontamento do risco ambiental ligado ao Fornecedor revela a preocupação dos entrevistados com a questão de ESG. O Banpará vem fortalecendo medidas para selecionar

Fornecedores e acompanhar as suas atividades seguindo os princípios de sustentabilidade ambiental, econômica e social. As práticas de GRC do Banpará foram identificadas e analisadas segundo a visão dos fatores de organização, tecnicidade, transparência e envolvimento. A análise aponta para as práticas do fator transparência. Segundo Oliva (2016), quanto maior o grau de transparência, conseqüentemente, maior serão os graus de tecnicidade e organização. Entretanto, o fator Envolvimento indica que ainda há espaço para melhorias relacionadas principalmente à integração e comunicação dos riscos na organização. O Banco está iniciando a implantação da ferramenta Archer que pode contribuir para promover a padronização e a integração de todas as áreas da organização, incluindo o processo de abertura de agências. As áreas de risco participam do planejamento anual do Plano de Expansão. Entretanto, diante dos riscos e das práticas de GRC analisadas, sugerimos a integração da GRC em todas as etapas do processo de abertura de agências, não apenas de forma geral, mas individualmente por agência, considerando a diversidade das características peculiares de cada município.

## **5. Contribuição Tecnológica-Social:**

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar os riscos corporativos relacionados ao Plano de Expansão do Banpará segundo a visão do modelo de riscos corporativos no ambiente de valor (Oliva, 2016) e demonstrando que essa abordagem pode ser incorporada nas práticas de GRC do Banpará e de outras instituições do setor financeiro, juntamente com as melhores práticas de GRC propostas nos modelos COSO ERM e ISO 31000. O estudo permitiu o mapeamento dos agentes que participam do ambiente de valor do processo de abertura de agências nos municípios do Pará, de suas relações com o Plano de Expansão, e dos riscos gerados por essas relações, contribuindo com o levantamento de questões que podem trazer *insights* às unidades gerenciadoras de riscos do Banco e ao Grupo de Trabalho responsável pela execução do Plano de Expansão. Além dos riscos, as práticas de GRC atuais foram mapeadas em cada um dos fatores previstos no modelo de Oliva (2016) como organização, tecnicidade, transparência e envolvimento, cuja compreensão permite identificar as oportunidades de melhoria dessas práticas, conforme sugerido na seção anterior.

Desse modo, o estudo oferece contribuições práticas para as organizações, especificamente para as instituições financeiras, demonstrando a aplicação de modelos científicos desenvolvidos pela academia. Os achados também contribuem para demonstrar a importância da bancarização para o desenvolvimento dos municípios, do ponto de vista econômico e social, em especial aqueles que são isolados como os municípios do Pará. Ficou evidenciado que o Banpará realmente aplica a prática do ESG, com destaque para o S de Social, no caso do processo de expansão. Nesse contexto, destaca-se o papel social das instituições públicas e privadas na sociedade, principalmente em tempos de crise como o da pandemia da COVID-19. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura bancária e financeira e a literatura sobre GRC, segundo a adoção da visão abrangente do ambiente de valor e como as relações com os agentes externos podem afetar os objetivos estratégicos da organização, gerando valor ou mesmo riscos para a organização.

## **7. Referências**

Albuquerque, M., Couto, M. H. G., & Oliva, F.L. (2019). Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. Cadernos EBAPE, Vol. 17, No. 1, pp. 156-172.

Banpará (2017). Planejamento estratégico 2017-2021. banpara.b.br. Recuperado de: [https://www.banpara.b.br/media/269404/planejamento\\_estrat\\_gico\\_2017-2021.pdf](https://www.banpara.b.br/media/269404/planejamento_estrat_gico_2017-2021.pdf).

- Banpará (2019). Relatório de sustentabilidade 2019. banpara.b.br. Recuperado de: <https://www.banpara.b.br/menu/responsabilidade-socioambiental/relatorios-de-sustentabilidade>.
- Banpará (2020). Relatório da Administração 2020. banpara.b.br. Recuperado de: [https://www.banpara.b.br/media/279006/relat\\_rio\\_da\\_administra\\_\\_o\\_2020.pdf](https://www.banpara.b.br/media/279006/relat_rio_da_administra__o_2020.pdf).
- Banpará (2021a). Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2021 - Ano Base 2020. ri.banpara.b.br. Recuperado de: [https://ri.banpara.b.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=66861](https://ri.banpara.b.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=66861).
- Banpará (2021b). Regulamento de Licitações e Contratos do Banco do Estado do Pará S.A – Banpará. banpara.b.br. Recuperado de: [https://www.banpara.b.br/media/278571/regulamento\\_de\\_licita\\_\\_es\\_e\\_contratos-27012021.pdf](https://www.banpara.b.br/media/278571/regulamento_de_licita__es_e_contratos-27012021.pdf).
- BCB (2021, 30 de abril). Relação de Agências e Postos de Atendimento das Instituições Financeiras e Filiais das Administradoras de Consórcio. Bcb.gov.br. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/fis/info/agencias.asp?frame=1>.
- Carluccio J., Craddock C., Mansur M., & Sawaya A. (2020, 23 de junho). O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise. Mckinsey.com. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-futuro-do-setor-bancario-brasileiro>.
- Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis. London: Sage Publications.
- Coleman, N., & Feler, L. (2015). Bank ownership, lending, and local economic performance during the 2008–2009 financial crisis. *Journal of Monetary Economics*, Elsevier, vol. 71(C), pages 50-66.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance.
- DIEESE. (2021). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Desempenho dos bancos em 2020. São Paulo: DIEESE.
- Diniz, E., Birochi, R., & Pozzebon, M. (2012). Triggers and barriers to financial inclusion: The use of ICT-based branchless banking in an Amazon county. *Electron. Commer. Res. Appl.*, 11, 484-494.
- FGV (2020). O impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios 5ª EDIÇÃO: Pesquisa online realizada de 26 a 30/06/2020. Fgvprojetos.fgv.br. Recuperado de <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-5a-edicao-do-sebrae-julho-2020>.
- Freitas, M.C. (2010). Dinâmica concorrencial e bancos públicos: questões conceituais. In: Jayme Jr., F. G; Crocco, M. Bancos públicos e Desenvolvimento. Rio de Janeiro, IPEA, p. 329-359.
- Friede G., Busch T., & Bassen A. (2015) ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5:4, 210-233, DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917

- ISO. (2018). International Organization for Standardization. ISO 31000: Risk Management – Guidelines.
- Lemme, C.F. (2012). O Papel do Setor Financeiro na Promoção de uma Economia Sustentável no Brasil. Brasília: BID
- Oliva, F. L. (2016). A Maturity Model for Enterprise Risk Management. *International Journal Production Economics*, vol. 173, p. 66-79.
- Parente, E. S., Costa, F. J., & Leocádio, A. L. (2015). *The International Journal of Bank Marketing*; Bradford Vol. 33, Ed. 4: 494-509. DOI:10.1108/IJBM-04-2014-0051
- Paula, L.F., & Faria Jr, J.A. (2010). Eficiência dos bancos públicos no Brasil: uma avaliação empírica. In: JAYME JR., F. G; CROCCO, M. Bancos públicos e Desenvolvimento. Rio de Janeiro, IPEA, p. 329-359.
- Porter, M., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, v. 63. n. 4, p. 149-160.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2013). Definições dos enfoques quantitativo e qualitativo, suas semelhanças e diferenças. Porto Alegre, RS: Penso
- Santos, R.F. (2019). Identificação e análise dos riscos corporativos envolvidos nas relações com os agentes externos do processo de inovação de produto: o caso da Volkswagen do Brasil. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Silva, A.T.C. (2021, 11 de março). A 26ª unidade entregue em dois anos de gestão reforça o compromisso de promover a inclusão bancária em todo o Estado. *Agenciapara.com.br*. Recuperado de <https://agenciapara.com.br/noticia/25756>.
- Wanke, P., Barros, C., & Faria, J. R. (2015). Financial distress drivers in Brazilian banks: A dynamic slacks approach. *European Journal of Operational Research*, Elsevier, vol. 240(1), pages 258-268.