

**Faculdade FIPECAFI**

**Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças**

**Avaliação dos atributos implementados no processo de  
Candidatura para utilização de Modelos Internos no cálculo do  
capital regulatório dos Riscos de Mercado que contribuem para a  
criação de Vantagem Competitiva Sustentável: Caso Banco  
Bradesco**

**Adriano Pinto Teixeira**

**São Paulo**

**2017**

**Adriano Pinto Teixeira**

**Avaliação dos atributos implementados no processo de Candidatura para  
utilização de Modelos Internos no cálculo do capital regulatório dos Riscos  
de Mercado que contribuem para a criação de Vantagem Competitiva  
Sustentável: Caso Banco Bradesco**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

**Área de Concentração: Finanças**

**Orientador: Prof. Dr. George André Willrich Sales**

**São Paulo**

**2017**

**Diretor Presidente**

Prof. Dr. Welington Rocha

**Diretor de Pesquisa**

Prof. Dr. Fábio Frezatti

**Diretor Geral de Cursos**

Profa. Dra. Eliana Rodrigues

**Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e  
Finanças**

Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI  
Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias Financeiras  
Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

658.155

T266a Teixeira, Adriano Pinto.

Avaliação dos atributos implementados no processo de candidatura para utilização de modelos internos no cálculo do capital regulatório dos riscos de mercado que contribuem para a criação de vantagem competitiva sustentável: Caso Bradesco. / Adriano Pinto Teixeira. -- São Paulo: A.T. Pinto, 2017.  
128 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças / Faculdade FIPECAFI.  
Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias Financeiras.  
Orientador: Prof. Dr. George André Willrich Sales

1. Modelos internos. 2. Riscos de mercado. 3. Capital regulatório. 4. Teoria da visão baseada em recursos. 5 Modelo VRIO. I. Dr. George André Willrich Sales II. Título.

CDD – 658.155

Nome: Teixeira, Adriano Pinto.

Título: Avaliação dos atributos implementados no processo de Candidatura para utilização de Modelos Internos no cálculo do capital regulatório dos Riscos de Mercado que contribuem para a criação de Vantagem Competitiva Sustentável: Caso Banco Bradesco

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rodolfo Leandro de Faria Olivo

Instituição: Faculdade FIA de Administração e Negócios

Julgamento:\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Instituição: Faculdade FIPECAFI

Julgamento:\_\_\_\_\_

Prof. Dr. George André Willrich Sales

Instituição: Faculdade FIPECAFI

Julgamento:\_\_\_\_\_

Dedico este trabalho primeiro à Deus, pela benção de ter cursado o mestrado, a minha esposa, Adriana e aos meus filhos, Caio e Davi, pelo apoio ao longo do período de elaboração do trabalho e aos meus pais, Jesuíno e Julian, a quem serei sempre eternamente grato por todos os ensinamentos na minha formação intelectual e moral.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Prof. Dr. George André Willrich Sales por suas orientações, parceria e disponibilidade que foram fundamentais para a elaboração deste trabalho.

Também, agradeço ao Prof. Dr. Rodolfo Leandro de Faria Olivo e ao Dr. Paschoal Tadeu Russo por suas críticas e contribuições valiosas para a construção da Dissertação.

Agradeço, também aos demais professores do Mestrado Profissional da FIPECAFI que me ajudaram com seus conhecimentos, em especial o Dr. Paschoal Tadeu Russo e os alunos do programa Otávio Vicente Rodrigues Costa Filho e Denise Silva Ferreira Juvenal com quem tive a oportunidade de produzir dois artigos para congressos.

Agradeço ao Banco Bradesco pelo patrocínio integral do meu Mestrado, na qual destaco àqueles que fizeram do meu projeto uma realidade. São eles: Alexandre Glüher, Diretor Vice-Presidente, Renata Geiser, Superintendente Executiva do Departamento de Inspeção Geral (IGL - Auditoria Interna), Aldo Bassi, Gerente de Departamento da IGL, e Marcelo Pulgrossi, Gerente de Auditoria da IGL.

Ainda no Banco Bradesco, agradeço a todos da área objeto do estudo, em especial, ao Diretor do Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR), Marlos Araujo, o Superintendente, Affonso Júnior e ao Gerente de Departamento, Emerson Guerrier, pela disposição e contribuições no período da pesquisa em campo.

Aos colegas do Mestrado da FIPECAFI que tive o privilégio de conviver e aprender. São eles: Bruno Muller Tedeschi, Denise Silva Ferreira Juvenal, Isael de Aguiar Molgori, José Roberto Leandro, João Manoel Lemes Ramos da Silva, Luciane da Silva Oliveira, Marcus Vinicius Bahia de Abreu, Neusa Maria Ferreira Barbosa, Otávio Vicente Rodrigues Costa Filho, Phillemon Telêmaco da Graça, Raphael Constanzo dos Santos, Rogério Willian da Silva, Tatiane de Araujo Mendonça e Wagner Kautz.

Agradecimento especial à minha família. Minha esposa, Adriana, e meus filhos, Caio e Davi, pela compreensão das várias horas que me fiz ausente para dedicação aos estudos. Meus pais, pelos ensinamentos e dedicação na minha formação intelectual e moral.

Agradeço a DEUS a benção por ter a oportunidade de cursar o mestrado.

## RESUMO

Teixeira, Adriano P. (2017). *Avaliação dos atributos implementados no processo de Candidatura para utilização de Modelos Internos no cálculo do capital regulatório dos Riscos de Mercado que contribuem para a criação de Vantagem Competitiva Sustentável: Caso Banco Bradesco* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo.

As Instituições Financeiras (IFs) no Brasil buscam a cada dia aperfeiçoar as suas práticas de mensuração dos riscos com o objetivo de oferecer maior segurança e retorno aos investidores, ao passo que os processos internos devem estar em conformidade com as regulamentações estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil (Bacen). A presente pesquisa teve por objetivo analisar e avaliar os atributos, decorrentes dos modelos internos utilizados para o cálculo do capital regulatório dos riscos de mercado (CRRM), que podem constituir uma vantagem competitiva sustentável, sob a ótica da Teoria da Visão Baseada em Recursos, e utilizando-se do Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) de Barney e Hesterly (2011). Para tal, optou-se por um estudo de caso único (Yin, 2015) no Banco Bradesco, primeira IF autorizada no Brasil ao uso dos modelos internos no cálculo do CRRM, valendo-se de quatro fontes de evidências: documental, entrevistas semiestruturadas, aplicação da escala do modelo VRIO (Gonçalves, Coelho e Souza, 2011) e a observação participante, com a triangulação das evidências para certificação dos resultados. Conclui-se que o atributo de número “5 – Redução do Capital Regulatório”, categorizado como “Financeiros”, conforme Barney e Hesterly (2011), pode gerar uma vantagem competitiva sustentável para o Banco Bradesco, conforme as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO.

Palavras-chave: Modelos Internos. Riscos de Mercado. Capital Regulatório. Teoria da Visão Baseada em Recursos. Modelo VRIO.



## ABSTRACT

Teixeira, Adriano P. (2017). *Evaluation of the attributes implemented in the Application Process for the use of Internal Models in the calculation of regulatory capital of Market Risks that contribute to the creation of a Sustainable Competitive Advantage: Banco Bradesco Case* (Master Dissertation). Faculdade FIPECAFI, São Paulo.

The Financial Institutions (IFs) in Brazil seek to improve their risk measurement practices with a view to providing greater security and return to investors, while internal processes must comply with the regulations established by the National Monetary Council (NMC), supervised by the Central Bank of Brazil (Bacen). The objective of this research was to analyze and evaluate the attributes derived from the internal models used for the calculation of market risk regulatory capital (MRRC), which can constitute a sustainable competitive advantage, from the point of view of the Resource Based Theory (RBT), and using the VRIO framework (Value, Rarity, Immitability and Organization) by Barney and Hesterly (2011). For this, a single case study (Yin, 2015) was chosen at Banco Bradesco, the first IF authorized in Brazil to use internal models in the calculation of MRRC, using four sources of evidence: documentary, semi-structured interviews, application of the scale of the VRIO framework (Gonçalves, Coelho and Souza, 2011) and participant observation, with the triangulation of evidence for certification of results. It is concluded that the attribute number '5 - Reduction of Regulatory Capital', categorized as "Financial", according to Barney and Hesterly (2011), can generate a sustainable competitive advantage for Banco Bradesco, according to the premises of RBT Theory and The VRIO framework.

Keywords: Internal Models. Market Risks. Regulatory Capital. Resource Based Theory. The VRIO framework.

## SUMÁRIO

|                                                           |               |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                | <b>7</b>      |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....                                | 7             |
| 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA .....                             | 9             |
| 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....                            | 9             |
| 1.4 JUSTIFICATIVAS.....                                   | 10            |
| 1.5 CONTRIBUIÇÕES .....                                   | 11            |
| 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....                           | 12            |
| <br><b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                   | <br><b>13</b> |
| 2.1. VANTAGEM COMPETITIVA .....                           | 13            |
| 2.2. TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR.....       | 16            |
| 2.3. APLICAÇÃO DO MODELO VRIO.....                        | 21            |
| 2.4. COMITÊ DA BASILEIA.....                              | 27            |
| 2.4.1. ACORDOS DE CAPITAL.....                            | 28            |
| 2.4.1.1 BASILEIA I – O ACORDO DE CAPITAL DA BASILEIA..... | 28            |
| 2.4.1.2 BASILEIA II – O NOVO ACORDO DE CAPITAL.....       | 29            |
| 2.4.1.3 BASILEIA III.....                                 | 30            |
| 2.5. ESTRUTURA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN) ..... | 33            |
| 2.5.1 CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (CMN) .....             | 34            |
| 2.5.2 BANCO CENTRAL DO BRASIL (Bacen) .....               | 35            |
| 2.5.3 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BANCÁRIAS .....            | 36            |
| 2.6. CAPITAL REGULATÓRIO.....                             | 37            |
| 2.7. RISCO DE MERCADO .....                               | 38            |
| 2.8. MODELO PADRONIZADO .....                             | 39            |
| 2.9. MODELOS INTERNOS .....                               | 41            |
| 2.9.1 ATRIBUTOS DOS MODELOS INTERNOS.....                 | 46            |
| <br><b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>            | <br><b>51</b> |
| 3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA .....                          | 51            |
| 3.1.1 SEGUNDO OS OBJETIVOS.....                           | 51            |
| 3.1.2 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS.....                       | 51            |
| 3.1.2.1 O PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....                | 53            |
| 3.1.3 QUANTO À ABORDAGEM DO PROBLEMA .....                | 57            |
| 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....                              | 57            |
| 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....                | 58            |
| 3.4 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DE DADOS.....             | 61            |
| 3.5 DESENHO DA PESQUISA .....                             | 62            |

|          |                                                                                                      |               |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 3.5.1    | ANÁLISE DOCUMENTAL .....                                                                             | 63            |
| 3.5.2    | APLICAÇÃO DAS ESCALAS DO MODELO VRIO (QUESTIONÁRIOS) .....                                           | 63            |
| 3.5.3    | ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....                                                                   | 64            |
| 3.5.4    | OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....                                                                         | 65            |
| <b>4</b> | <b>DESCRIÇÃO DO CASO .....</b>                                                                       | <b>66</b>     |
| 4.1      | APRESENTAÇÃO DA EMPRESA – BANCO BRADESCO S/A.....                                                    | 66            |
| 4.2      | CONTEXTO HISTÓRICO DA AUTORIZAÇÃO PARA O USO DOS MODELOS INTERNOS .....                              | 68            |
| 4.3      | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO .....                                               | 69            |
| 4.3.1    | CONTEXTO PRÉVIO A SER CONSIDERADO PARA O ENTENDIMENTO DAS EVIDÊNCIAS .....                           | 70            |
| 4.3.2    | ANÁLISE DOCUMENTAL .....                                                                             | 71            |
| 4.3.3    | APLICAÇÃO DAS ESCALAS DO MODELO VRIO (QUESTIONÁRIOS) .....                                           | 75            |
| 4.3.4    | ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....                                                                   | 77            |
| 4.3.5    | OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....                                                                         | 81            |
| 4.3.6    | AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS QUE PODEM CRIAR VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL.....                        | 81            |
| 4.3.7    | AVALIAÇÃO DOS ATRIBUTOS QUE NÃO ATENDERAM AS PREMISSAS DA TEORIA VRB E DO MODELO VRIO.....           | 83            |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                                     | <b>84</b>     |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                              | <b>90</b>     |
|          | <br><b>APÊNDICE A – TERMO DE COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA NO BANCO BRADESCO.....</b> | <br><b>97</b> |
|          | <b>APÊNDICE B – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS AVALIADOS NA PESQUISA .....</b>                                | <b>98</b>     |
|          | <b>APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE PESQUISA – ESCALAS DO MODELO VRIO (Questionários) .....</b>            | <b>101</b>    |
|          | <b>APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>                                      | <b>125</b>    |

## LISTA DE FIGURAS

|        |                                                                                                                                                   |    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA | 1 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....                                                                                                              | 14 |
| FIGURA | 2 – MODELO DE RECURSO BASEADO EM VALOR DE VANTAGEM COMPETITIVA.....                                                                               | 17 |
| FIGURA | 3 – A RELAÇÃO ENTRE HETEROGENEIDADE DE RECURSOS, IMOBILIDADE, VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE, ORGANIZAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL..... | 22 |
| FIGURA | 4 – ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO VRIO (VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE E ORGANIZAÇÃO) .....                                                             | 25 |
| FIGURA | 5 – ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO VRIO (VALOR E DESEMPENHO) .....                                                                                       | 26 |
| FIGURA | 6 – DESENHO DA PESQUISA .....                                                                                                                     | 62 |
| FIGURA | 7 – ESTRUTURA INTEGRADA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CAPITAL.....                                                                                 | 69 |

## LISTA DE TABELAS

|        |                                                                   |    |
|--------|-------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA | 1 – NÚMERO DE BANCOS COM MODELOS INTERNOS APROVADOS NO MUNDO..... | 46 |
|--------|-------------------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE QUADROS

|        |                                                                                         |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO | 1 – O MODELO VRIO .....                                                                 | 22 |
| QUADRO | 2 – RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DOS ACORDOS DE CAPITAL.....                            | 33 |
| QUADRO | 3 – ATRIBUTOS DOS MODELOS INTERNOS.....                                                 | 49 |
| QUADRO | 4 – SEIS FONTES DE EVIDÊNCIA: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....                       | 59 |
| QUADRO | 5 – OBJETIVOS DAS FONTES DE EVIDÊNCIA DO ESTUDO .....                                   | 60 |
| QUADRO | 6 – APROVAÇÃO DO MODELO INTERNO – BANCO BRADESCO – ANÁLISE DOCUMENTAL.....              | 71 |
| QUADRO | 7 – MODELOS INTERNOS X PREMISSAS DA TEORIA VBR E MODELO VRIO – ANÁLISE DOCUMENTAL ..... | 72 |

|        |                                                                                                                              |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO | 8 – ATRIBUTOS DOS MODELOS X PREMISSAS TEORIA VBR E MODELO VRIO – ANÁLISE DOCUMENTAL.....                                     | 73 |
| QUADRO | 9 – ATRIBUTOS DOS MODELOS INTERNOS X PREMISSAS VBR E MODELO VRIO – ESCALAS MODELO VRIO .....                                 | 75 |
| QUADRO | 10 – ATRIBUTOS DOS MODELOS INTERNOS X PREMISSAS TEORIA VBR E MODELO VRIO – ESCALA VALOR E DESEMPENHO .....                   | 76 |
| QUADRO | 11 – MODELOS INTERNOS X PREMISSAS TEORIA VBR E MODELO VRIO – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....                                | 78 |
| QUADRO | 12 – EVIDÊNCIAS DA IMPLEMENTAÇÃO ATRIBUTOS DOS MODELOS INTERNOS – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....                            | 78 |
| QUADRO | 13 – ATRIBUTOS DOS MODELOS INTERNOS X PREMISSAS TEORIA VBR E MODELO VRIO – ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....                | 79 |
| QUADRO | 14 – TRIANGULAÇÃO DAS FONTES DE PESQUISA PARA IDENTIFICAR OS ATRIBUTOS QUE PODEM GERAR VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL..... | 82 |
| QUADRO | 15 – ATRIBUTOS QUE PODEM CRIAR VALOR E MELHORIA DO DESEMPENHO.....                                                           | 83 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                         |                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BACEN</b>            | Banco Central do Brasil                                                                                                                                                       |
| <b>BCBS</b>             | <i>Basel Committee on Banking Supervision</i>                                                                                                                                 |
| <b>BIS</b>              | <i>Bank for International Settlements</i>                                                                                                                                     |
| <b>CMN</b>              | Conselho Monetário Nacional                                                                                                                                                   |
| <b>CRRM</b>             | Capital regulatório dos riscos de mercado                                                                                                                                     |
| <b>DCIR</b>             | Departamento de Controle Integrado de Riscos                                                                                                                                  |
| <b>DESUP</b>            | Departamento de Supervisão de Bancos e Conglomerados Bancários                                                                                                                |
| <b>G10</b>              | Grupo dos Dez - Constituído pelos onze países industrializados (Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Países Baixos, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos) |
| <b>IF (s)</b>           | Instituição (ões) Financeira (s)                                                                                                                                              |
| <b>IFD</b>              | Instrumentos Financeiros Derivativos                                                                                                                                          |
| <b>LCR</b>              | <i>Liquidity Coverage Ratio</i>                                                                                                                                               |
| <b>Modelos Internos</b> | Modelos criados pelas próprias Instituições financeiras para calcular o montante do capital regulatório dos riscos de mercado                                                 |
| <b>NSFR</b>             | <i>Net Stable Funding Ratio</i>                                                                                                                                               |
| <b>RCAP</b>             | <i>Regulatory Consistency Assessment Programme</i>                                                                                                                            |
| <b>RWA</b>              | Ativos ponderados pelo risco                                                                                                                                                  |
| <b>RWAJUR1</b>          | Exposições – Taxas de juros da prefixados                                                                                                                                     |
| <b>RWAJUR2</b>          | Exposições – Taxas dos cupons de moedas estrangeiras                                                                                                                          |
| <b>RWAJUR3</b>          | Exposições - Taxa dos cupons de índices de preços                                                                                                                             |
| <b>RWAJUR4</b>          | Exposições – Taxa dos cupons de taxa de juros                                                                                                                                 |
| <b>RWAACS</b>           | Exposições – Variação do preço de ações                                                                                                                                       |
| <b>RWACOM</b>           | Exposições – Variação dos preços de mercadorias ( <i>commodities</i> )                                                                                                        |
| <b>RWACAM</b>           | Exposições – Ouro, moeda estrangeira e ativos sujeitos à variação cambial                                                                                                     |
| <b>RWAMINT</b>          | Cálculo do Capital Regulatório - modelos internos de risco de mercado                                                                                                         |
| <b>SFN</b>              | Sistema Financeiro Nacional                                                                                                                                                   |
| <b>VBR</b>              | Teoria da Visão Baseada em Recursos                                                                                                                                           |
| <b>VRIO</b>             | Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização                                                                                                                                  |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

As Instituições Financeiras (IFs) no Brasil, diante da concorrência concentrada e do alto nível de exigência dos clientes e acionistas, buscam a cada dia aperfeiçoar a qualidade dos produtos e serviços ofertados, e, também, a elevação das receitas e redução dos custos com o objetivo de oferecer maior segurança e retorno aos investidores. Além das pressões dos investidores e clientes, os processos internos das IFs devem estar em conformidade com as regulamentações estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), que é um órgão normativo, e pelo Banco Central do Brasil (Bacen), autarquia supervisora do setor bancário.

A importância do setor bancário e o seu impacto na economia se traduz com a criação de regras visando a proteção de seus participantes e alinhamento com os interesses da sociedade, protegendo o setor de possíveis crises de qualquer natureza (Pinto, 2015; Rogante, 2009).

O *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) divulgou em 1988 o primeiro Acordo de Capital da Basileia, oficialmente denominado *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, com a finalidade de criar exigências mínimas de capital para as IFs considerando apenas o risco de crédito. Em 1996, o Comitê publicou uma emenda ao Acordo de 1988, incorporando a exigência pela cobertura dos riscos de mercado. No ano de 2004, o BCBS divulgou a revisão do Acordo de Capital da Basileia, conhecida como Basileia II, com a finalidade de buscar uma medida mais precisa dos riscos incorridos pelos bancos. Essa versão, juntamente com as de 1988 e 1996, foi compilada e publicada em, somente, 2006.

Tal acordo foi direcionado aos grandes bancos, considerados relevantes para a estabilidade do Sistema Financeiro Nacional (SFN), visando promover maior segurança aos correntistas, poupadores e acionistas destas instituições, além de evitar crises que possam resultar em gasto de recursos públicos para evitar impactos na estrutura do SFN, tendo como base três pilares mutuamente complementares entre si, são eles:

Pilar 1: requerimentos de capital para risco de crédito, de mercado e operacional;

Pilar 2: revisão pelo supervisor do processo de avaliação da adequação de capital dos bancos; e

Pilar 3: disciplina de mercado, conhecido como transparência (*disclosure*).

Seguindo as práticas recomendadas pelo BCBS, o Bacen em 2008, determinou que as IFs realizassem a mensuração do capital regulatório dos riscos de mercado (CRRM), segundo modelo padronizado, cujas regras são definidas pelo próprio órgão supervisor. O capital regulatório destina-se a salvaguardar a IF de possíveis impactos decorrentes da possibilidade de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado dos instrumentos financeiros detidos em suas carteiras. A partir de 2009, o Bacen divulgou os requisitos mínimos para a concessão da autorização para o uso dos modelos internos no cálculo do CRRM, baseados em metodologias desenvolvidas internamente pelas próprias IFs, levando-se em consideração as características dos ativos presentes em seus portfólios.

Nesse contexto, parte-se do princípio que os bancos ao optarem pelo uso dos modelos internos podem instituir uma vantagem competitiva, especialmente, quanto a possíveis benefícios com sua adoção, a exemplo de redução montante de CRRM e, também, melhorias dos processos, sistemas e práticas de governança corporativa.

A alocação de capital regulatório em bancos “refere-se à formação de um capital mínimo pelas Instituições Financeiras para financiar suas operações, de forma a minimizar os riscos financeiros” (Assaf, 2015, p. 173). Os riscos financeiros podem ser de diferentes origens, como por exemplo os riscos de crédito. Contudo, neste trabalho serão abordados os riscos de mercado, que são decorrentes de oscilações dos preços dos ativos e também, das oscilações das taxas vigentes de mercado.

Em 2012, o Banco Bradesco foi a primeira IF do Brasil a implementar todos os critérios mínimos estabelecidos pelo Bacen para receber autorização ao uso, a partir de 2013, dos modelos internos no cálculo do CRRM, buscando obter vantagem competitiva em sua estrutura de gestão dos riscos de mercado.

A vantagem competitiva de uma empresa pode ser temporária ou sustentável por um longo período de tempo, ao passo que aquelas que criam valor econômico do mesmo nível que os concorrentes, possuem uma paridade competitiva e, finalmente, as empresas que não conseguem gerar valor em relação aos seus rivais, amargam uma desvantagem competitiva (Barney e Hesterly, 2011).

Para entender como as empresas que possuem recursos e capacidades diferenciadas criam valor e vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) destaca duas premissas fundamentais sobre recursos e capacidades que as empresas podem controlar: i) empresas diferentes podem possuir recursos



e capacidades diferentes, competindo no mesmo setor, ii) algumas diferenças de recursos e capacidades podem ser duradouras, quando for muito custoso para os concorrentes obterem recursos e capacidades para desenvolvê-los ou adquiri-los (Barney & Hesterly, 2011).

Segundo a VBR, se uma empresa detém recursos e capacidades valiosas, que poucas possuem, e caso os concorrentes considerem difícil e/ou custoso imitar estes recursos e capacidades, logo a empresa que mantém esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável (Barney & Hesterly, 2011).

Dessa forma, o presente estudo busca investigar, sob a perspectiva da VBR, quais atributos (recursos e capacidades) são implementados para atender os requisitos mínimos estabelecidos pelo Bacen para que seja autorizado o uso dos modelos internos no cálculo do CRRM, e se eles, nesse contexto, contribuem para a obtenção de vantagem competitiva sustentável para o Banco Bradesco.

## **1.2. Questão de pesquisa**

Segundo Creswell (2010, p.161), “a questão central é uma questão ampla que pede uma exploração do fenômeno ou do conceito central em um estudo”. Nessa linha, a pesquisa tratará a seguinte questão norteadora:

Quais atributos, decorrentes dos modelos internos para apuração do CRRM do Banco Bradesco, contribuem ou não para obtenção de vantagem competitiva sustentável?

## **1.3. Objetivos da Pesquisa**

A presente dissertação tem como objetivo geral analisar e avaliar os atributos, decorrentes dos modelos internos, que podem constituir uma vantagem competitiva sustentável ao Banco Bradesco.

Neste estudo, será introduzida a VBR, utilizando-se do Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) de Barney e Hesterly (2011). Segundo os autores, o modelo VRIO investiga, por meio de quatro questões, os atributos de valor, raridade, imitabilidade e organização de um recurso ou capacidade para determinar o seu potencial competitivo.

Para tanto, apresentam-se os objetivos específicos da pesquisa:

- (1) Relacionar os atributos (recursos e capacidades), selecionados conforme os requisitos estabelecidos pelo Bacen (2013), que foram implementados com a adoção dos modelos internos;
- (2) Classificar os atributos nas categorias de recursos e capacidades, conforme Barney e Hesterly (2011);
- (3) Identificar evidências da implementação dos atributos que podem criar vantagem competitiva sustentável para o Banco Bradesco;
- (4) Avaliar os atributos, como base nas premissas estabelecidas pela Teoria VBR e o modelo VRIO que podem ou não criar uma vantagem competitiva sustentável.

#### **1.4. Justificativas**

Como justificativas para realização desta pesquisa, listam-se os seguintes pontos:

- (1) A importância do Setor Bancário para a estabilidade econômica do país e que estas Instituições devem praticar as melhores práticas de gerenciamento dos riscos aos quais estão expostas para proteger os recursos dos clientes e investidores;
- (2) Aplicação de estudo empírico com base na Teoria VBR e no modelo VRIO;

- (3) Escassez de estudos no Brasil e no Exterior que relacionem a candidatura ao uso dos modelos internos dos no cálculo do CRRM e a criação de vantagem competitiva sustentável;
- (4) O Banco Bradesco foi a primeira Instituição Financeira no Brasil autorizada pelo Bacen, em 2013, ao uso dos modelos internos no cálculo do CRRM.

### **1.5. Contribuições**

Como contribuições geradas com a realização desta pesquisa, listam-se os seguintes itens:

- a) Apresentar os recursos ou capacidades (atributos) implementados pelo Banco Bradesco no processo de preparação da instituição para aprovação dos modelos internos, que podem contribuir para a constituição de vantagem competitiva sustentável, e com isso, alertá-la na adoção de ações que visem explorar o potencial do recurso / capacidade e garantir a sua manutenção ao longo do tempo;
- b) Demonstrar evidências dos benefícios e/ou desvantagens para as IFs que se utilizam dos modelos internos no cálculo do CRRM;
- c) Aplicação prática da Teoria VBR e do Modelo VRIO;
- d) Apresentar pontos para reflexão do órgão supervisor (Bacen) quanto a possíveis ajustes dos parâmetros regulatórios como meio de beneficiar as IFs aprovadas e incentivar outras que anseiam candidatar-se ao processo de autorização ao uso dos modelos internos.

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

O trabalho apresenta-se estruturado em 05 capítulos. O primeiro é essa introdução, em que se apresentam: a contextualização, a questão e os objetivos da pesquisa, as justificativas, as contribuições e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, encontra-se todo o referencial teórico, abrangendo: Vantagem Competitiva, Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), Aplicação do Modelo VRIO e os modelos internos e padronizados utilizados no cálculo do capital regulatório dos riscos de mercado (CRRM). No terceiro, tem-se, em detalhes, a metodologia utilizada. O quarto mostra a descrição do caso proposto, a apresentação dos resultados da pesquisa de campo e a análise dos achados. O quinto capítulo aborda as conclusões e considerações finais do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo trata de fundamentação teórica relacionada aos conceitos de vantagem competitiva, estratégias genéricas, paridade competitiva, desvantagem competitiva, vantagem competitiva temporária, vantagem competitiva sustentável, Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e a aplicação do modelo VRIO, posteriormente, Comitê da Basileia, Acordos de Capital, Estrutura do Sistema Financeiros Nacional, capital regulatório, risco de mercado, modelo padronizado e modelo interno para o cálculo do CRRM e os atributos dos modelos internos.

### **2.1. Vantagem Competitiva**

Segundo Porter (1989) uma das fontes fundamentais para a vantagem competitiva é a cadeia de valores. Ela desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender os custos e as fontes existentes e de potencial diferenciação. Porter (1989) afirma que uma empresa ganha vantagem competitiva ao realizar estas atividades estratégicas a um baixo custo ou de forma mais eficiente que a concorrência. A cadeia de valor é formada por atividades de valor (primárias e de apoio) e a margem. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas pelas quais as empresas criam seu produto valioso para os compradores, e a margem representa a diferença entre o valor total e o custo coletivo para a execução das atividades de valor.

A base fundamental para o desempenho das organizações acima da média no longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora as empresas possuam inúmeros pontos fortes e fracos, em relação aos concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: i) baixo custo e ii) diferenciação. A importância dada a qualquer ponto forte ou fraco ocorre em função de seus impactos sobre o custo relativo ou diferenciação. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades de uma companhia, levam a outras três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima das médias dos concorrentes: i) Liderança de custo, ii) Diferenciação, e iii) Enfoque (Porter, 1989).

A liderança de custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa torna-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas,

sendo que a amplitude da empresa normalmente é importante para a sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria, podendo incluir a busca da economia de escala, economia de escopo, direitos autorais, tecnologia patenteada, dentre outros (Porter, 1989).

Na estratégia genérica de diferenciação, a empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos seus clientes, selecionando-se um ou mais atributos, que muitos clientes consideram importantes, e posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. A diferenciação pode ser baseada em muitos fatores, a exemplo de estratégias de marketing, tecnologia e modelos desenvolvidos pela própria empresa (Porter, 1989).

A estratégia genérica do enfoque é baseada na escolha de um ambiente estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona o segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros segmentos e dando enfoque no segmento escolhido. Esta estratégia tem duas variantes, no enfoque do custo, busca uma vantagem de custo no segmento alvo, enquanto no enfoque de diferenciação busca a diferenciação em seu segmento alvo (Porter, 1989).

A diferença entre as estratégias está no escopo de atuação, onde na liderança de custos e diferenciação objetivam a vantagem competitiva de forma mais ampla nos segmentos, e a estratégia de enfoque visa uma vantagem de custo ou uma diferenciação por fatia específica do mercado (*market share*). A Figura 1 apresenta as três estratégias genéricas (Porter, 1989).

Figura 1 - Três Estratégias Genéricas

|                                            |                                   |
|--------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Liderança de Custos<br>Custo mais baixo | 2. Diferenciação<br>Diferenciação |
| 3A. Enfoque no custo                       | 3B. Enforque na<br>Diferenciação  |

Fonte: Porter (1989, p.10).

Para considerar que a liderança em custo possa ser valiosa é preciso verificar quais atributos do negócio seriam capazes de criar uma vantagem competitiva sustentável, devendo

esses atributos serem raros e custosos de imitar. Por outro lado, as estratégias de diferenciação também podem gerar uma vantagem competitiva sustentável, desde que estejam associadas a forças organizacionais raras e custosas de imitar (Barney & Hesterly, 2011).

A vantagem competitiva, segundo Barney (1991), ocorre quando uma empresa implementa estratégias para a criação de valor e que não sejam também imitadas por concorrentes potenciais. Segundo Barney e Hesterly (2011) uma empresa possui vantagem competitiva quando se torna capaz de produzir mais valor do que o seu concorrente. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) destacam que, obtém vantagem competitiva sustentável sob os seus rivais, a empresa que detém: i) recursos e capacidades valiosas, ii) raras, e que, iii) custam caro para serem imitados e não são substituíveis. Porém, Barney (1995) ressalta que, quando uma empresa possui recursos e capacidades valiosas, mas que não são raros e cria o mesmo valor que os seus concorrentes, podemos tratar como uma paridade competitiva, advertindo que, caso deixe de explorá-los, poderá colocar-se em desvantagem competitiva.

Barney e Clark (2007) caracterizam a paridade e a desvantagem competitiva e os dois tipos de vantagens competitivas:

- i. **Paridade competitiva** - Se os recursos ou capacidades são valiosos, mas não raros, a exploração desses na implementação de estratégias criará uma paridade competitiva;
- ii. **Desvantagem competitiva** - A exploração de recursos e capacidades valiosos, mas que não são raros, geralmente, não criarão vantagem competitiva, porém caso falhe na sua exploração, a companhia estará exposta a uma possível desvantagem competitiva;
- iii. **Vantagem competitiva temporária** – Se os recursos ou capacidades são valiosos e raros, mas não custosos de imitar, a exploração destes recursos ou capacidades criarão uma vantagem competitiva temporária. Assim, a companhia que explora estes recursos irá beneficiar-se desta vantagem por ter sido a primeira capaz de explorá-los, porém os concorrentes poderão observar esta vantagem e estarão aptos para adquirir ou desenvolver os recursos para implementar a estratégia por meio da duplicação ou substituição; e

- iv. **Vantagem competitiva sustentável** - Se os recursos ou capacidades são valiosos, raros e custosos para imitar, a exploração destes recursos criará uma vantagem competitiva sustentável. Neste caso, os concorrentes terão uma significativa desvantagem para duplicar estes recursos. Esta desvantagem pode estar relacionada a história de sucesso da empresa, ambiguidade causal quanto a dificuldade de imitação ou a complexidade social destes recursos e capacidades.

## 2.2. Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)

Para Kretzer e Menezes (2006), a perspectiva da teoria visão baseada em recursos tem o objetivo principal de explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva quanto aos recursos internos das empresas.

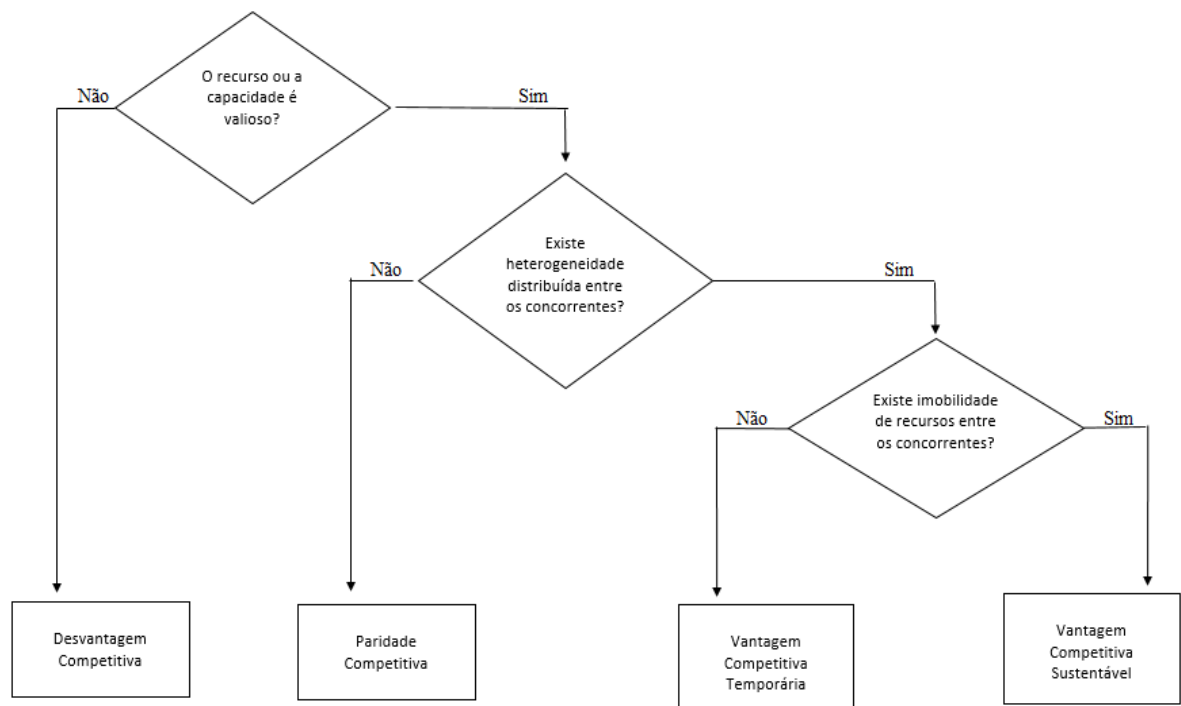
Conforme Barney e Hesterly (2011, pp. 58-59), a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) fundamenta-se em duas premissas fundamentais sobre recursos e capacidades, que as empresas podem controlar como fonte de vantagem competitiva.

A primeira premissa aborda que, empresas diferentes podem possuir recursos e capacidades diferentes, mesmo competindo em setores similares (heterogeneidade de recursos), e a segunda premissa, afirma que, algumas dessas diferenças de recursos e capacidades podem ser duradoras, pois pode ser muito custoso para os concorrentes desenvolvê-los ou adquiri-los (imobilidade de recursos). De acordo com Mata, Fuerst e Barney (1995) as premissas de heterogeneidade e imobilidade de recursos estão conectadas com a vantagem competitiva sustentável.

Para Mata et al. (1995), se a empresa controla recursos e capacidades que os concorrentes não possuem, a condição de heterogeneidade de recursos está atendida, de modo que será detentora de uma vantagem competitiva temporária. Acrescenta que a condição da imobilidade de recursos constitui-se quando os recursos e capacidades da empresa permitem produzir uma vantagem competitiva sustentável. Os autores concluem que quando o recurso ou capacidade é móvel, pode-se adquiri-los sem custo de desenvolvimento, e ainda utilizá-los da mesma forma que os concorrentes. Os autores, demonstram na Figura 2, os impactos da heterogeneidade e imobilidade de recursos na vantagem competitiva. Acrescentam que o modelo está baseado em três perguntas que abordam se os recursos ou capacidades das empresas são valiosos, raros (heterogeneidade) e difíceis de serem copiados (imobilidade).



Figura 2 - Modelo de Recurso Baseado em Valor de Vantagem Competitiva



Fonte: Mata, Fuerst e Barney (1995, p. 494).

As citadas premissas consideradas em conjunto, permitem explicar porque algumas empresas superam outras, competindo em um mesmo setor. De acordo com esta visão, as empresas que detêm recursos e capacidades valiosas e raras em relação a outras empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que, pode ser muito custoso imitar estes recursos e capacidades, independentemente de serem tangíveis ou intangíveis.

Segundo Kretzer (2002), os recursos tangíveis incluem coisas físicas que uma firma compra, aluga ou produz para seu próprio uso e as pessoas contratadas por um prazo que as tornem efetivamente parte da firma, ao contrário dos intangíveis, que são as contribuições que os recursos físicos e humanos podem dar às operações produtivas da firma.

Os recursos, segundo a VBR, são definidos, como ativos tangíveis ou intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias competitivas. De acordo com a teoria, as capacidades formam um subconjunto de recursos que permitem a empresa utilizar por completo outros recursos sob o seu controle (Barney & Hesterly, 2011).

Para Barney e Hesterly, (2011), os recursos e as capacidades de uma empresa podem ser classificados em quatro categorias:

- i. Recursos financeiros – Incluem todo o dinheiro de qualquer fonte que as empresas utilizam para criar e implementar uma estratégia (recursos de empreendedores, acionistas, credores, bancos, lucros retidos);
- ii. Recursos físicos – São todas as tecnologias físicas utilizadas pela empresa (Plantas, os equipamentos, localização geográfica e acesso as matérias-primas);
- iii. Recursos Humanos – Considerados atributos individuais, englobam treinamento, experiência, relacionamento, visão dos gerentes e funcionários da empresa; e
- iv. Recursos Organizacionais – São atributos de grupos de pessoas, a estrutura formal da empresa, seus sistemas de planejamento, controle, coordenação, cultura, reputação, além das demais partes relacionadas.

Com base na VBR é possível desenvolver ferramentas para analisar os diferentes recursos e capacidades, bem como avaliar o potencial de cada uma delas para gerar vantagens competitivas. A principal ferramenta para conduzir esta análise denomina-se Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização); que trata dos seguintes aspectos, segundo (Madhani, 2010):

- i. **Valor** – Os recursos são valiosos quando criam valor estratégico para empresa, contribuindo na exploração de oportunidades de mercado ou na redução dos riscos, não existindo vantagem em manter recurso que não adicione valor;
- ii. **Raridade** - São recursos difíceis de serem possuídos pelos competidores, sendo raros ou únicos, oferecendo vantagem competitiva, ao passo que, recursos controlados por várias empresas não podem executar uma única estratégia de negócio em comparação com outros competidores;
- iii. **Imitabilidade** – Significa que os recursos não serão copiados facilmente ou são difíceis de serem adquiridos ou complexos para desenvolvê-los. Os recursos

podem ser base para uma vantagem competitiva sustentável apenas se outras empresas forem incapazes de promoverem a sua aquisição;

- iv. **Organização** – A organização deve estabelecer processos que permitam alterações em suas rotinas, serviços, produtos e mercado a todo momento, face as rápidas mudanças no mundo globalizado. Se uma organização se adapta rapidamente e permanece alerta as exigências do mercado competitivo, estará com maiores possibilidades de ganhos e vantagens competitivas sustentáveis.

O modelo VRIO investiga por meio de quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou capacidade para determinar o seu potencial competitivo (Vantagem Competitiva Sustentável, Vantagem competitiva Temporária, Paridade Competitiva e Desvantagem Competitiva). Barney e Hesterly (2011, p.61) descrevem as perguntas para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa:

1. **A questão de valor:** O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?

Se a resposta for sim, os recursos e capacidades são valiosos e podem ser considerados forças da empresa, ao contrário, considera-se fraquezas. Sendo que, uma das maneiras de identificar recursos e capacidades valiosos controlados por uma empresa pode ser pelo estudo da cadeia de valor composta, considerando o conjunto de atividades relacionadas ao desenvolvimento e comercialização dos produtos e serviços.

2. **A questão de raridade:** O recurso é controlado atualmente por apenas um pequeno grupo de empresas concorrentes?

Apenas quando um recurso ou capacidade não está sob o controle de inúmeros concorrentes tenderá a tornar-se fonte de vantagem competitiva, percebendo-se quanto estes são únicos (raros) dentre o grupo de competidores atuais e potenciais.

3. **A questão de imitabilidade:** As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?

Os recursos organizacionais raros e valiosos serão considerados como fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas concorrentes enfrentam uma necessidade financeira para obtê-los ou desenvolvê-los, comparando-se com aquelas que já possuem. Tais recursos são imperfeitamente imitáveis. Os autores identificaram quatro fontes de imitação custosa: i) Condições históricas únicas (posição no tempo e no espaço), ii) Ambiguidade casual (incertezas de como a empresa obteve a vantagem), iii) Complexidade social (envolve relacionamentos interpessoais, confiança, cultura); e iv) Patentes (presente em alguns setores, a exemplo do farmacêutico, tecnológico e químicos especializados).

4. **A questão da Organização:** As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros ou custosos de imitar?

A empresa deve estar organizada para explorar os recursos e capacidades, sendo parte relevante para manutenção da vantagem competitiva sustentável, destacando-se componentes relevantes: estrutura formal de reporte, os sistemas de controle gerencial, os controles formais e informais e por fim, as políticas de remuneração que criam incentivos para que os funcionários sigam as diretrizes comportamentais.

Barney (1991) em seu artigo examinou a correlação entre os recursos das firmas e quatro fatores empíricos de potenciais recursos (valor, raridade, imitabilidade e substitutibilidade) das empresas que podem gerar vantagem competitiva sustentável. Mata et al. (1995) discutiram a teoria VBR com uma forma de analisar a sustentabilidade e desenvolver um modelo na visão baseada em valor da empresa. O modelo foi aplicado aos atributos de propriedade tecnológica, habilidades técnicas e o gerenciamento das habilidades técnicas como possíveis fontes para criação de vantagem competitiva sustentável. Os resultados revelaram que o gerenciamento das habilidades técnicas de tecnologia é o único atributo estudado que pode prover uma vantagem competitiva sustentável.

O estudo de Kretzer e Menezes (2006) teve o propósito de sintetizar as principais implicações teóricas da VBR para o entendimento da vantagem competitiva da firma. As análises realizadas pelos pesquisadores deram conta que as fontes de vantagem competitiva sustentável de uma firma estão muito além de meros níveis diferenciais de eficiência dos recursos (recursos capazes de produzir mais economicamente) e de eficácia deles (recursos capazes de melhor satisfazer as necessidades dos consumidores). O estudo revelou que as fontes de vantagem competitiva sustentável estão fortemente relacionadas aos atributos únicos e difíceis de serem reproduzidos ou imitados pelos rivais.

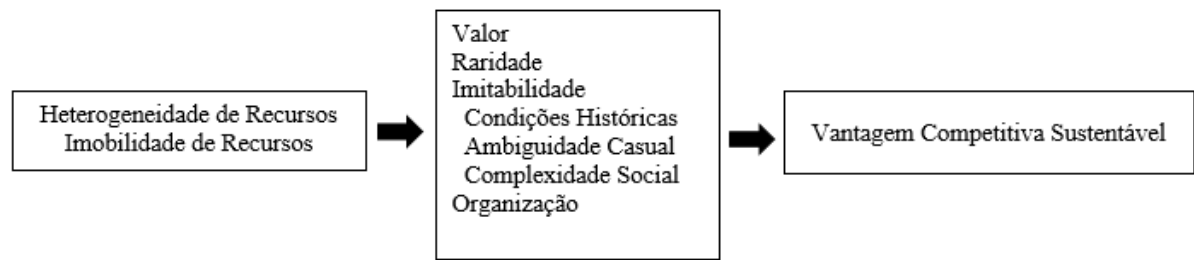
Pajares, Zilber e Xavier (2009) estudaram a análise da vantagem competitiva de bancos através do modelo de Visão Baseada em Recursos, utilizando indicadores contábeis, comparando os mercados do Brasil e Estados Unidos. Os autores concluíram que poderiam relacionar os resultados positivos dos bancos brasileiros com os fundamentos da teoria VBR, onde a obtenção de vantagem competitiva está diretamente associada aos recursos internos e capacidades, com destaque para os recursos organizacionais (capacidade de adequação às exigências do mercado), recursos financeiros (maior oferta de empréstimos a camadas sociais de menor renda) e recursos físicos (desenvolvimento de novas tecnologias próprias e inovadoras).

Nesta pesquisa serão estudados os atributos (recursos e capacidades), definidos conforme os requisitos estabelecidos pelo Bacen (2013) para autorização das IFs ao uso dos modelos internos no cálculo do CRRM, classificados nas categorias de recursos e capacidades (Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais), segundo Barney e Hesterly (2011).

### **2.3. Aplicação do Modelo VRIO**

De acordo com Barney e Clark (2007), a relação entre heterogeneidade de recursos, imobilidade, valor, raridade, imitabilidade, organização e vantagem competitiva sustentável pode ser avaliada por meio do modelo VRIO. Os autores afirmam que esta avaliação permite não apenas especificar as condições teóricas para atestar a existência de uma vantagem competitiva sustentável, mas também sugere quatro parâmetros a serem investigados por meio das questões empíricas do *framework* que podem ser resumidas na Figura 3.

Figura 3 - A relação entre heterogeneidade de recursos, imobilidade, valor, raridade, imitabilidade, organização e vantagem competitiva sustentável



Fonte: Barney e Clark (2007, p. 69)

De acordo com Barney e Hesterly (2011), as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização juntas constituem uma ferramenta que permite o entendimento do retorno potencial associado com a exploração de qualquer recurso ou capacidade das empresas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - O Modelo VRIO.

Um recurso ou capacidade é:

| Valioso? | Raro? | Custoso de imitar? | Explorado pela Organização? | Implicações Competitivas         |
|----------|-------|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Não      | -     | -                  | Não                         | Desvantagem competitiva          |
| Sim      | Não   | -                  | ↑                           | Paridade competitiva             |
| Sim      | Sim   | Não                | ↓                           | Vantagem competitiva temporária  |
| Sim      | Sim   | Sim                | Sim                         | Vantagem competitiva sustentável |

Fonte: Barney e Hesterly, (2011, p. 72).

Conforme demonstrado no Quadro 1, a avaliação do potencial dos recursos ou capacidades das empresas em criar uma vantagem competitiva sustentável dar-se com a evidenciação dos atributos quanto as questões de valor, raridade, imitabilidade e organização de forma conjunta. Barney e Clark (2007) destaca as seguintes hipóteses:

- i. Caso o recurso ou capacidade controlada pela empresa não crie valor, não poderá implementar estratégias para explorar o ambiente de oportunidade ou neutralizar riscos, podendo expor a empresa a uma condição de desvantagem competitiva;

- ii. Se o recurso ou capacidade é valiosa, mas não rara, a sua exploração implementará estratégias que irão gerar paridades competitivas, ao passo que a não utilização poderá colocar a empresa em uma desvantagem competitiva;
- iii. Por outro lado, quando o recurso ou capacidade é valiosa e rara, mas não custosa para ser imitada, a sua aplicação contribuirá para a geração de uma vantagem competitiva temporária;
- iv. A questão da Organização aparece como um fator crucial no Modelo VRIO, ao ponto que, se a empresa possui um recurso ou capacidade valiosa, rara e custosa para imitar e a sua capacidade de “Organização” falha na utilização completa da vantagem deste recurso, parte desta potencial vantagem competitiva pode ser perdida. Os autores ressaltam que se a empresa não desenvolve esta capacidade pode conduzir a entidade, com fontes de vantagem competitiva, alcançar apenas paridades ou desvantagens competitivas.

A pesquisa de Gohr, Santos, Burin, Marques e Arai (2011) aplicou o modelo VRIO com o objetivo de identificar e analisar se os recursos estratégicos de uma organização do setor sucroalcooleiro contribuem para a sua vantagem competitiva. A avaliação das informações do estudo foi realizada por meio da análise de conteúdo com a utilização da classificação dos recursos / atributos do Barney e Hesterly (2007). Os recursos identificados na pesquisa de campo foram classificados em recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Por meio da pesquisa, pôde-se verificar que nenhum dos recursos deixa a empresa em desvantagem competitiva, tampouco contribui para uma fraqueza organizacional. O estudo concluiu que todos os recursos são explorados pela firma, embora nem todos permitam o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.

Buzzerio (2012) buscou identificar as condições nas quais a inteligência competitiva, enquanto recurso, poderia constituir uma fonte de vantagem competitiva. O tratamento e análise de dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo e o modelo VRIO (Barney & Hesterly), considerando-se o atributo da inteligência competitiva como fonte de Vantagem Competitiva. O resultado permitiu afirmar que a inteligência competitiva não pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva, à luz da VBR, ao menos em relação às

empresas que participaram do estudo. A principal justificativa para o resultado foi que a inteligência competitiva não atendeu simultaneamente a todas as dimensões do modelo VRIO.

No trabalho de Gonçalves, Coelho e Souza (2011) levantou-se uma discussão teórica sobre a evolução da VBR, proposta por Barney (1991), em direção a uma teoria baseada em recursos e ainda apresentar uma escala para classificação do VRIO. Na conclusão, o estudo propôs uma escala para aplicação do modelo VRIO, permitindo o entendimento da complexidade dos recursos e da forma que eles são organizados e combinados, mesmo que de forma parcial, a firma poderá focar em ações que gerem mais valor econômico, encontrar possíveis problemas e reforçar os atributos que são competências centrais da firma capazes de gerar desempenho superior em detrimento da concorrência. Deste modo, o modelo "sensemaking do VRIO", o modelo que mostra o VRIO como uma função que combina os recursos e a escala de classificação do VRIO, possibilita a avaliação, escolha e implementação de estratégias relevantes para as empresas em ambientes competitivos.

A escala sugerida pelos autores conduz o pesquisador avaliador a se concentrar em determinar os pontos fortes ou fracos, uma vez que não existe uma posição média na tabela, evitando respostas tendenciosas. Além dos elementos do VRIO, o desempenho também é fundamental ao se aplicar o modelo. O desempenho, nessa escala, deve ser enunciado, ou seja, significa que o desempenho varia de acordo com o objetivo da empresa, por exemplo: aumentar a rentabilidade, aumentar a satisfação do cliente, melhorar a cultura da inovação, aumentar a lucratividade, dentre outros. A classificação deve ser feita por aqueles que possuam atuação estratégica na empresa, como: diretores, gerentes, executivos e tomadores de decisão estratégica. As Figuras 4 e 5 apresentam as escalas para aplicação do modelo VRIO.



Figura 4 – Escala de Classificação VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

| ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO DO VRIO                                                                                      | Discordo Concordo<br>plenamente plenamente |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                      | 1                                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>AVALIAÇÃO</b>                                                                                                     |                                            |   |   |   |   |   |
| <b>VALOR</b>                                                                                                         |                                            |   |   |   |   |   |
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                                                                     |                                            |   |   |   |   |   |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?                                                                  |                                            |   |   |   |   |   |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?                                          |                                            |   |   |   |   |   |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades?                                     |                                            |   |   |   |   |   |
| <b>RARIDADE</b>                                                                                                      |                                            |   |   |   |   |   |
| Você possui controle sobre esse recurso?                                                                             |                                            |   |   |   |   |   |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?                                          |                                            |   |   |   |   |   |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                       |                                            |   |   |   |   |   |
| <b>IMITABILIDADE IMPERFEITA</b>                                                                                      |                                            |   |   |   |   |   |
| Seu recurso é difícil de ser imitado?                                                                                |                                            |   |   |   |   |   |
| Seu recurso possui uma história única?                                                                               |                                            |   |   |   |   |   |
| Você entende imperfeitamente como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                       |                                            |   |   |   |   |   |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |                                            |   |   |   |   |   |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?                                                      |                                            |   |   |   |   |   |
| <b>ORGANIZAÇÃO</b>                                                                                                   |                                            |   |   |   |   |   |
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa?                                             |                                            |   |   |   |   |   |

Fonte: Gonçalves, Coelho e Souza (2011, p. 847).

Figura 5 – Escala de Classificação VRIO – Valor e Desempenho

| ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO DO VRIO                                                                                          | Discordo plenamente    Concordo plenamente |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                          | 1                                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>VALOR</b>                                                                                                             |                                            |   |   |   |   |   |
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?                                          |                                            |   |   |   |   |   |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?                                                            |                                            |   |   |   |   |   |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |                                            |   |   |   |   |   |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?                                          |                                            |   |   |   |   |   |
| <b>DESEMPENHO ENUNCIADO</b>                                                                                              |                                            |   |   |   |   |   |
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?                                                        |                                            |   |   |   |   |   |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?                                               |                                            |   |   |   |   |   |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                           |                                            |   |   |   |   |   |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                            |                                            |   |   |   |   |   |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?                                                                      |                                            |   |   |   |   |   |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                                     |                                            |   |   |   |   |   |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores?       |                                            |   |   |   |   |   |

Fonte: Gonçalves, Coelho e Souza (2011, p. 848).

De acordo com a proposta de Gonçalves et al. (2011), quanto maior a pontuação atingida na escala, maior a probabilidade desses recursos gerarem uma vantagem competitiva sustentável. Acrescentam que também é possível dimensionar qual dos elementos do VRIO possui maior ou menor êxito no desempenho da empresa e ainda a capacidade de serem combinados para gerar vantagem competitiva sustentável. Contudo, chamam atenção que é necessária atenção para alguns fatores. Ressaltam que a avaliação da escala de Valor, e Imitabilidade imperfeita deve ser efetuada pensando-se em um recurso sem que a escala seja desmembrada, considerando-os como um bloco de perguntas para um mesmo recurso. Por fim, na escala de valor e desempenho, sugere-se que se pense em outros recursos para se aplicar o modelo VRIO nas organizações.

Após a medição da escala de classificação, torna-se necessária a reflexão sobre quais recursos são de fato sinérgicos. Os modelos apresentados podem ser utilizados como uma ferramenta de suporte para os gestores que trabalham em ambientes competitivos para direcionar a atenção aos aspectos intangíveis da firma e a forma como a empresa organiza esses atributos para alcançar o sucesso. A intenção é direcionar o processo de avaliação dos gestores focando nos elementos essenciais que dão suporte a atividades gerenciais que muitas vezes passam despercebidas ou simplesmente são de difícil entendimento e/ ou mensuração.

Gonçalves et al. (2011) concluem que a partir do entendimento da complexidade dos recursos e da forma a qual eles são organizados e combinados, mesmo que de forma parcial, a firma poderá focar em ações que gerem mais valor econômico, encontrar possíveis problemas e reforçar os atributos que são competências centrais da firma capazes de gerar desempenho superior em detrimento da concorrência. Deste modo, o modelo *sensemaking* do VRIO possibilita a avaliação, escolha e implementação de estratégias relevantes para as empresas em ambientes competitivos. O citado modelo será aplicado no presente estudo, como uma das fontes de evidência para resposta à questão de pesquisa.

#### **2.4. Comitê da Basileia (BCBS)**

O BCBS, inicialmente chamado de Comitê de Regulação Bancária e de Práticas de Supervisão, foi estabelecido pelos Bancos Centrais dos governos do “Grupo dos Dez” (G10), constituído pelos onze países industrializados (Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Países Baixos, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos), no final do ano de 1974 após sérios distúrbios no câmbio internacional e nos mercados bancários, notadamente, a falhas no controle das exposições em moeda estrangeira no banco “Bankhaus Herstatt”, na Alemanha, causando o fechamento da instituição devido a problemas de insolvência.

O Comitê, sediado no BIS em Basileia, foi criado com a missão de promover a estabilidade financeira com a melhoria da supervisão bancária no mundo e atuar como fórum para cooperação entre os membros dos países nas discussões sobre a supervisão dos bancos. A primeira reunião do Comitê ocorreu em fevereiro de 1975 e, desde então, os membros reúnem-se de três a quatro vezes ao ano (Goodhart, 2011).

Como consequência das várias discussões e experiências compartilhadas pelos Bancos Centrais dos países membros, nas décadas seguintes aos primeiros encontros, foram desenvolvidos e publicados três acordos de capitais, conhecidos no mercado financeiro internacional como: “Basileia I - O acordo de capital da Basileia, Basileia II - O novo acordo de capital e Basileia III.

### **2.4.1 Acordos de Capital**

Desde o início de suas atividades, o BCBS expandiu os seus membros dos G10 para 45 instituições de 28 jurisdições diferentes. O primeiro acordo iniciou-se em 1975, sendo revisado várias vezes, publicando diversos padrões para a regulação bancária, especialmente, no desenvolvimento de acordos para adequação de capital na qual foram intitulados de Basileia I, Basileia II e, recentemente, Basileia III.

#### **2.4.1.1 Basileia I – O acordo de capital da Basileia**

Com o patrocínio dos supervisores dos bancos internacionalmente ativos, a adequação de capital tornou-se o foco principal das atividades do Comitê. No início dos anos 80, com o início da crise financeira na América Latina, as preocupações com as taxas de capital dos grandes bancos estavam deteriorando-se e ao mesmo tempo aumentando os riscos. Neste cenário, os governos do G10 resolveram bloquear a queda do padrão de capital dos seus sistemas bancários e conduziram-se para a definição de um processo para mensurar a adequação de capital. As discussões entre os membros resultaram em um amplo consenso sobre uma abordagem ponderada para a mensuração do risco, tanto para exposições registradas dentro, como fora dos balanços dos bancos. Assim, os membros reconheceram no âmbito do Comitê sobre a necessidade primordial de um acordo multinacional para fortalecer a estabilidade do sistema bancário internacional e eliminar uma fonte de desigualdade competitiva decorrente de diferenças nos requisitos de capital nacional (Rogante, 2009; Fortuna, 2008).

Após os comentários sobre um documento consultivo publicado em dezembro de 1987, uma medida de capital designada como “Acordo de Capital de Basileia” foi aprovada pelos membros do G10 e lançada aos bancos em julho de 1988. O Acordo de 1988 exigiu uma

proporção mínima de capital para ativos ponderados pelo risco de 8%, a ser implementado até o final de 1992. Em novembro de 1991, o acordo foi alterado para definir de forma mais precisa as provisões gerais ou as reservas gerais de perda de empréstimos que poderiam ser incluídos no cálculo de adequação de capital. Em abril de 1995, o Comitê emitiu outra emenda, para produzir efeitos no final desse ano, para reconhecer os efeitos da compensação bilateral de exposições de crédito dos bancos em produtos derivados e ampliar a matriz de fatores de complemento.

Em janeiro de 1996, o Comitê emitiu a emenda ao Acordo de Capital para incorporar riscos de mercado, exigindo-se um requisito de capital para os riscos de mercado decorrentes das exposições dos bancos com a negociação de títulos de dívida, ações, *commodities* e opções. Um aspecto importante da emenda foi que os bancos foram, pela primeira vez, autorizados a usar os modelos internos para medir seus requisitos de capital de risco de mercado, sujeito a atributos quantitativos e qualitativos rigorosos.

#### 2.4.1.2 Basileia II – O novo acordo de capital

Em junho de 1999, o Comitê emitiu uma proposta para um novo quadro de adequação de capital para substituir o Acordo de 1988. Isso levou ao lançamento de uma estrutura de capital revisada em junho de 2004, conhecida como "Basileia II", o quadro revisado compreendeu três pilares (Dermine & Bissada, 2012):

1. Requisitos mínimos de capital, que buscavam desenvolver e ampliar as normas padronizadas estabelecidas no Acordo de 1988, incluindo os riscos de mercado e operacional, além do risco de crédito;
2. Revisão de supervisão da adequação de capital de uma instituição e processo de avaliação interna; e
3. Uso efetivo da divulgação para fortalecer a disciplina de mercado (mecanismos de transparência) e encorajar práticas bancárias sólidas.

O novo enquadramento foi concebido para melhorar a cobertura dos riscos subjacentes, com a exigência do capital regulamentar, e melhor abordar a inovação financeira que ocorreu nos últimos anos. As mudanças visaram recompensar e estimular melhorias contínuas na mensuração e controle de risco.

A publicação da estrutura em junho de 2004 seguiu quase seis anos de preparação intensiva. Durante este período, o Comitê de Basileia consultou extensivamente representantes do setor bancário, agências de supervisão, Bancos Centrais e observadores externos, a fim de desenvolver requisitos de capital significativamente mais sensíveis ao risco.

Após o lançamento de junho de 2004, que se concentrou principalmente no livro bancário, o Comitê voltou sua atenção para a carteira de negociação. Em estreita colaboração com a Organização Internacional das Comissões de Valores Mobiliários (IOSCO), o órgão internacional de reguladores de valores mobiliários, o Comitê publicou em julho de 2005 um documento de consenso que regula o tratamento dos livros de negociação dos bancos sob o novo quadro. Para facilitar a referência, este novo texto foi integrado com o texto de junho de 2004 em um documento abrangente divulgado em junho de 2006: Basileia II: convergência internacional da medida do capital e padrões de capital: um quadro revisado - versão abrangente.

Os membros do comitê e outros Bancos Centrais convidados concordaram em adotar as novas regras, embora em prazos variáveis. Um desafio que os supervisores de todo o mundo enfrentaram no âmbito da Basileia II foi a necessidade de aprovar o uso de certas abordagens para medir o risco em múltiplas jurisdições. Embora este não fosse um novo conceito para a comunidade de supervisão - a Emenda de Risco de Mercado de 1996 envolveu um requisito similar - a Basileia II ampliou o alcance de tais aprovações e exigiu um grau ainda maior de cooperação entre os supervisores domésticos e de acolhimento. Para ajudar a abordar esta questão, o Comitê emitiu orientações sobre compartilhamento de informações em 2006, seguidas de conselhos sobre mecanismos de supervisão e de alocação no contexto das abordagens internas para o risco operacional (Rogante, 2009; Fortuna, 2008).

### 2.4.1.3 Basileia III

Em setembro de 2008, a necessidade de um fortalecimento fundamental do quadro de Basileia II tornou-se aparente. O setor bancário entrou na crise financeira com muita alavancagem e reservas de liquidez inadequadas. Essas deficiências foram acompanhadas por uma governança deficiente no gerenciamento de riscos, além de estruturas de incentivo inadequadas.

A combinação perigosa desses fatores foi demonstrada pela deficiência na precificação dos riscos de crédito e liquidez e pelo crescimento excessivo do crédito. Respondendo a esses fatores de risco, o Comitê de Basileia emitiu os Princípios para gerenciamento e supervisão sólida do risco de liquidez.

Em julho de 2009, o Comitê emitiu um novo pacote de documentos para fortalecer o arcabouço do acordo da Basileia II, nomeadamente no que diz respeito ao tratamento de certas posições complexas de securitização, operações fora do balanço e exposições à carteira de negociação. Esses aprimoramentos fizeram parte de um esforço mais amplo para fortalecer a regulamentação e supervisão de bancos internacionalmente ativos, à luz das deficiências reveladas pela crise do mercado financeiro. Em setembro de 2010, foram anunciados padrões de capital mínimo. Isso seguiu um acordo alcançado em julho de 2010 sobre o projeto geral do pacote de reforma de capital e liquidez, agora denominado "Basileia III". Em dezembro de 2010, os novos padrões de capital e liquidez foram aprovados pelo Comitê de Basileia ([BIS](#), 2017). O quadro reforçado de Basileia III revisou e fortaleceu os três pilares estabelecidos por Basileia II. Também ampliou o framework com várias inovações:

- a) Uma camada adicional de capital - o *buffer* de conservação de capital - que, quando violado, restringe os pagamentos para ajudar a cumprir o requisito mínimo de capital;
- b) Um *buffer* de capital anticíclico, que coloca restrições à participação de bancos em crescimento de crédito em todo o sistema com o objetivo de reduzir suas perdas;

- c) Um índice de alavancagem - um montante mínimo de capital absorvente de perdas relativo a todos os ativos de um banco e exposições fora do balanço, independentemente da ponderação de risco;
- d) Requisitos de liquidez - um índice mínimo de liquidez no curto prazo (*Liquidity Coverage Ratio* - LCR), destinado a fornecer dinheiro suficiente para cobrir necessidades de financiamento ao longo de um período de estresse de 30 dias;
- e) Um índice de cobertura de longo prazo (*Net Stable Funding Ratio* - NSFR), destinado a corrigir os desajustes de maturidade em todo o balanço patrimonial;
- f) Propostas adicionais para bancos de importância sistêmica, incluindo requisitos para Capital suplementar, capital contingente e acordos reforçados para supervisão.

O Bacen divulgou, por meio do Comunicado nº 20.615 de fevereiro de 2011, orientações e o cronograma para implementação da Basileia III no Brasil cujos requerimentos de liquidez e capital deverão ser adotados até janeiro de 2019. Em janeiro de 2012, o BIS implementou o Programa de Avaliação de Consistência Regulatória (*Regulatory Consistency Assessment Programme* - RCAP), que consiste em dois trabalhos distintos, mas complementares, o primeiro para monitorar a adoção dos padrões de Basileia III e o segundo para avaliar a consistência e integridade das normas adotadas nos dois primeiros acordos, em especial, o Acordo de Basileia II.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos principais pontos de cada Acordo de Capital da Basileia.



Quadro 2 – Resumo dos principais pontos dos Acordos de Capital

| Basileia I<br>(1988)                                                                                       | Basileia II<br>(2004)                                                                                                                                                                         | Basileia III<br>(2010)                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Exigência de Capital Mínimo (Risco de Crédito)                                                             | Acordo baseado em três pilares: Pilar I - Exigência de Capital Mínimo (Risco de Crédito, Mercado e Operacional), Pilar II - Revisão pela Supervisão e Pilar III - Transparência com o Mercado | Exigências voltadas para fortalecer a qualidade do capital                                                                                |
| Fortalecer a estabilidade do sistema bancário internacional                                                |                                                                                                                                                                                               | Requisitos de liquidez de curto prazo ( <i>Liquidity Coverage Ratio</i> - LCR) e de Longo Prazo ( <i>Net Stable Funding Ratio</i> - NSFR) |
| Eliminar uma fonte de desigualdade competitiva decorrente de diferenças nos requisitos de capital nacional | As Instituições podem mensurar o capital regulatório por meio dos modelos internos, mediante autorização do Supervisor local                                                                  | Os requerimentos de liquidez e capital deverão ser adotados no Brasil até janeiro de 2019                                                 |

Fonte: o autor.

Pode-se constatar no Quadro 2, que os três acordos de capital não são excludentes, mas complementares, destacando-se o segundo acordo que permitiu as IFs calcularem o capital regulatório com base nas abordagens internas, dentre elas, os modelos internos para o cálculo do CRRM. Todos os acordos objetivam fortalecer o Sistema Financeiro Nacional (SFN) dos países, face a sua importância na estabilidade econômica e financeira.

## 2.5. Estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN)

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é formado por um conjunto de instituições financeiras públicas e privadas, tendo como órgão normativo máximo, o Conselho Monetário Nacional (CMN), de acordo com a Lei nº 4.595 de 12/1964. O SFN possibilita a relação entre agentes deficitários de recursos para investimento e agentes capazes de gerar poupança em condições de financiar o crescimento da economia. Os agentes deficitários de recursos são aqueles que assumem uma posição de tomadores no mercado, que consomem valores mais altos que suas rendas. Já os agentes superavitários são aqueles capazes de gastar em consumo e investimento menos do que a renda auferida, formando um excedente de poupança. O SFN

pode ser dividido em dois grandes subsistemas: subsistema normativo e subsistema de intermediação financeira (Assaf, 2015; Rogante, 2009; Securato et al., 2005).

O subsistema normativo compõe-se de instituições que definem e executam as regras de funcionamento do SFN, exercem a fiscalização das várias instituições e definem as diretrizes básicas de seu funcionamento. Os dois principais órgãos desse subsistema são o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (Bacen). O subsistema de intermediação financeira é formado por instituições que promovem a transferência de recursos entre os vários agentes de mercado, seguindo orientações e diretrizes estabelecidas pelo subsistema normativo. Fazem parte desse subsistema operativo, as instituições financeiras bancárias (Cavalcante, Missumi & Rudge, 2009).

### **2.5.1 Conselho Monetário Nacional (CMN)**

O CMN é um órgão eminentemente normativo que estabelece as diretrizes para o bom funcionamento e processa todo o controle do sistema financeiro nacional, assumindo funções legislativas das instituições financeiras públicas e privadas. A finalidade principal de sua criação é a formulação de toda a política de moeda e do crédito, objetivando atender aos interesses econômicos e sociais do país. Algumas das principais atribuições do órgão (Assaf, 2015; Niyama & Gomes, 2012)):

- a) Fixar as diretrizes e as normas da política cambial, assim como regulamentar as operações de câmbio, visando ao controle da paridade da moeda e ao equilíbrio do balanço de pagamentos;
- b) Regulamentar as taxas de juros, comissões e qualquer outra forma de remuneração praticada pelas instituições financeiras (IFs);
- c) Regular a constituição e o funcionamento das IFs, bem como zelar por sua liquidez e solvência;
- d) Estabelecer as diretrizes para as IFs por meio de determinação de índices de encaixe, de capital mínimo, de normas de contabilização, dentre outros;

- e) Acionar medidas de prevenção ou correção de desequilíbrios econômicos, surtos inflacionários;
- f) Disciplinar todos os tipos de créditos e orientar as IFs no que se refere à aplicação de seus recursos, tendo como objetivo promover desenvolvimento mais equilibrado da economia; e
- g) Regular as operações de redescontos e as operações no âmbito do mercado aberto.

### **2.5.2 Banco Central do Brasil (Bacen)**

O Bacen, considerado o executor das políticas traçadas pelo CMN e órgão fiscalizador do SFN (Lei nº 4.595/64), tendo também como objetivos: garantir o poder aquisitivo da moeda nacional, promover a formação de poupança na economia e preservar as reservas internacionais. O Bacen atua como um banco fiscalizador e disciplinador do mercado financeiro, ao definir regras, limites e condutas das IFs, sendo autorizado pela legislação a intervenção e a liquidação extrajudicial dos bancos, e gestor do SFN, ao expedir normas, autorizações e promover o controle das operações. Dentre as principais atribuições de competência do Bacen são destacadas:

- a) Fiscalizar as IFs, aplicando, quando necessário, as penalidades previstas em lei. Essas penalidades podem ir desde uma simples advertência aos administradores até a intervenção para saneamento ou liquidação extrajudicial da instituição;
- b) Conceder autorização as IFs para o funcionamento, instalação ou transferência de suas sedes e aos pedidos de fusão e incorporação;
- c) Realizar e controlar as operações de redesconto e as de empréstimos dentro do âmbito das instituições financeiras bancárias;
- d) Executar a emissão do dinheiro e controlar a liquidez do mercado;

- e) Efetuar o controle do crédito, de capitais estrangeiros e receber os depósitos compulsórios dos bancos; e
- f) Efetuar operações de compra e venda de títulos públicos federais.

### **2.5.3 Instituições Financeiras Bancárias**

Para Assaf (2015), as Instituições Financeiras Bancárias englobam os Bancos Comerciais, Bancos Múltiplos e Caixas Econômicas. Segundo o Bacen (2017), as principais características dessas instituições são:

- (1) Bancos Comerciais: Instituição financeira privada ou pública que tem como objetivo principal proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, em curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral, sendo a captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, a atividade típica do banco comercial;
- (2) Bancos Múltiplos: Instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento;
- (3) Caixas Econômicas: Trata-se de instituição assemelhada aos bancos comerciais, podendo captar depósitos à vista, realizar operações ativas e efetuar prestação de serviços. Uma característica distintiva da Caixa é que ela prioriza a concessão de empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte. Pode operar com crédito direto ao consumidor, financiando bens de consumo duráveis, emprestar sob garantia de penhor industrial e caução de títulos, bem como tem

o monopólio do empréstimo sob penhor de bens pessoais e sob consignação e tem o monopólio da venda de bilhetes de loteria federal. Além de centralizar o recolhimento e posterior aplicação de todos os recursos oriundos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), integra o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH).

## **2.6. Capital Regulatório**

A implementação das regras de Basileia II no Brasil, quanto à exigência de capital, trouxe diversas modificações na forma de mensurar o capital para suportar os riscos inerentes às atividades bancárias.

O cronograma de implementação de Basileia II no Brasil foi oficializado pelo Bacen por meio do Comunicado 12.746, de 12/2004, e posteriormente ajustado pelo Comunicado 16.137, de 09/2007, que estabeleceu, dentre outros, o prazo de até o final de 2008 para o estabelecimento dos critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos para apuração do requerimento de capital para risco de mercado. Essa agenda foi construída em fases, prevendo no primeiro momento, quanto à exigência de capital, a utilização de abordagem padronizada (definida pelo Bacen), e no final, a utilização de modelos internos.

O CMN (2013) destaca na Resolução nº 4.193 de 03/2013, que o capital regulatório é o montante dos ativos ponderados pelos riscos, apurados mediante as abordagens padronizadas ou por meio dos modelos internos. Devendo as IFs manter recursos suficientes para fazer frente aos riscos aos quais estão expostas, dentre eles, os riscos de mercado.

O Bacen em atendimento às recomendações do BCBS (Pilar 3 – Disciplina de Mercado), determinou por meio da Circular nº 3.678, de 10/2013, a elaboração de Relatório de acesso público com informações referentes à gestão de riscos e à apuração do montante dos ativos ponderados pelo risco, conhecido na indústria bancária como “Relatório de Pilar III”.

## 2.7. Risco de Mercado

O CMN (2007) por meio da Resolução nº 3.464, de 06/2007, abordou os requisitos necessários a implementação de estrutura de gerenciamento do risco mercado. O risco de mercado define-se como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira, incluindo-se os riscos das operações sujeitas à variação cambial, taxas de juros, preços de ações e mercadorias. Segundo o normativo, a estrutura de gerenciamento das IFs deve prever (Fortuna, 2008):

- i. Políticas e estratégias para o gerenciamento do risco documentadas, que estabeleçam limites operacionais e procedimentos destinados a manutenção da exposição em níveis considerados aceitáveis pela instituição;
- ii. Sistemas para medir, monitorar e controlar a exposição, tanto para as operações incluídas na carteira de negociação quanto para as demais posições, os quais devem abranger todas as fontes relevantes e gerar relatórios tempestivos para a diretoria da instituição;
- iii. Realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas;
- iv. Identificação prévia dos riscos inerentes a novas atividades e produtos. E, também, a análise prévia de sua adequação aos procedimentos e controles adotados; e
- v. Execução de simulações de condições extremas de mercado (testes de estresse), cujos resultados devem ser considerados ao estabelecer ou rever as políticas e limites para adequação de capital.

Por fim, conceitua a carteira de negociação como todas as operações com instrumentos financeiros derivativos e mercadorias, com intenção de negociação (revenda, arbitragem, obtenção de benefício dos movimentos dos preços) ou destinadas a *hedge* (proteção) de outros elementos da carteira, e que não estejam sujeitas à limitação da sua negociabilidade.

## 2.8. Modelo Padronizado

Para disciplinar a transição de Basileia I para Basileia II (abordagem padronizada), o Bacen publicou as regras e parâmetros (Pilar I) para o cálculo da parcela dos ativos ponderados pelo risco (Fortuna, 2008). Os procedimentos para o cálculo do CRRM por meio dos modelos padronizados foram estabelecidos em 2007 e atualizados em 2013, dispostos nas Circulares n°s:

- i. 3.634/2013 – Risco de Taxas de Juros Prefixadas (RWAJUR1): Estabelece os procedimentos para o cálculo da parcela dos RWA referente às exposições sujeitas à variação de taxas de juros prefixadas denominadas em real;
- ii. 3.635/2013 - Taxas dos cupons de moedas estrangeiras (RWAJUR2): Estabelece os procedimentos para o cálculo da parcela dos RWA referente às exposições sujeitas à variação da taxa dos cupons de moedas estrangeiras;
- iii. 3.636/2013 - Taxa dos cupons de índices de preços (RWAJUR3): Estabelece os procedimentos para o cálculo da parcela dos RWA referente às exposições sujeitas à variação da taxa dos cupons de índices de preços;
- iv. 3.637/2013 - Taxa dos cupons de taxa de juros (RWAJUR4): Estabelece os procedimentos para o cálculo da parcela dos RWA referente às exposições sujeitas à variação da taxa dos cupons de taxa de juros;
- v. 3.638/2013 - Variação do preço de ações (RWAACS): Estabelece os procedimentos para o cálculo da parcela dos RWA referente às exposições sujeitas à variação do preço de ações;
- vi. 3.639/2013 - Variação dos preços de mercadorias (RWACOM): Estabelece os procedimentos para o cálculo da parcela dos RWA, referente às exposições sujeitas à variação dos preços de mercadorias (*commodities*); e
- vii. 3.641/2013 - Ouro, moeda estrangeira e ativos sujeitos à variação cambial (RWACAM): Estabelece os procedimentos para o cálculo da parcela dos RWA referente às exposições em ouro, em moeda estrangeira e em ativos sujeitos à variação cambial.

Saunders (2007) destacou que as IFs de maior porte criticaram o esquema padronizado proposto pelo BIS em 1993, em consequência, a revisão realizada em 1995 passou a permitir que estes Bancos, mediante autorização dos reguladores, utilizassem os modelos internos para calcular o risco.

Para Jorion (2007), os modelos padronizados são relativamente fáceis de implementar, porém são criticados por diversos motivos. O primeiro refere-se à classificação arbitrária de parâmetros, desconsiderando os preços e taxas atuais de mercado. O segundo destaca a majoração do capital regulatório devido as cargas dos riscos considerarem crises sistêmicas, desconsiderando aspectos importantes, como o efeito da diversificação das carteiras. Por outro lado, o mesmo autor destaca que os modelos internos são elaborados pelos próprios bancos, considerando suas próprias posições e riscos, também incentiva as IFs para desenvolver sistemas avançados para a gestão, além de possibilitar a redução das cargas de capital exigidas nas metodologias padronizadas. No entanto, os órgãos fiscalizadores apenas irão autorizar as IFs que satisfizerem os atributos especificados nas regulamentações de cada jurisdição.

Segundo Jorion (2010), em 1995, o Comitê da Basileia diante das críticas aos modelos padronizados, concedeu as IFs pela primeira vez a opção pela utilização dos modelos internos de mensuração das exigências de capital, sendo a decisão fundamentada pelo reconhecimento de que os sistemas de gerenciamento de risco desenvolvidos pelas IFs eram, em muitos casos, mais sofisticados que os propostos pela própria autoridade regulatória. O autor afirma que o modelo padronizado é tão ineficiente que requer um montante de capital sete vezes maior que o cálculo por meio do modelo interno.

Para Lemgruber (2001), dentre as limitações técnicas da abordagem padronizada, cita-se o fato de ignorar os efeitos da diversificação de risco entre os ativos diferentes, bem como o fato das exigências de capital definidas não estarem diretamente relacionadas ao nível de volatilidade corrente observada para os ativos. O seu estudo avaliou a aplicação das metodologias padronizadas e os modelos internos para apuração do valor em risco e sua utilização como instrumento de regulação bancária para investimentos em renda variável no Brasil, cujos resultados evidenciaram que a apuração do risco por meio dos modelos internos foi suficiente para a cobertura das perdas observadas para as carteiras do estudo, enquanto o modelo padronizado mostrou-se insuficiente para a cobertura do risco ao longo do período em análise.



## 2.9. Modelos Internos

Para Hendricks e Hirtle (1997), os requerimentos de capital baseados nos modelos internos poderiam produzir mínimas cargas de capital regulatório, refletindo as verdadeiras exposições dos bancos. Os autores afirmam que o cálculo do capital regulatório, baseado em modelos internos, ofereceria aos supervisores e ao mercado financeiro, um modelo consistente e passível de comparação entre as IFs.

O trabalho de Hendricks e Hirtle (1997) teve o objetivo de apresentar um overview sobre os novos requerimentos de capital baseados nos modelos internos de risco de mercado. Os autores entendem que a performance dos modelos internos afetará o montante da carga mínima de capital regulatório dos bancos, deixando os valores mais próximos ao risco real das instituições, além de possibilitar que os supervisores e demais participantes do mercado financeiros possam comparar os riscos pelos quais os bancos estão expostos a qualquer momento. Ainda Hendricks e Hirtle afirmam que o mercado financeiro também terá um ganho de informações sobre a performance dos modelos internos dos Bancos a qualquer tempo, devido a maior transparência das informações publicada pelas instituições. Por outro lado, os supervisores terão o desafio de avaliar a qualidades dos modelos e recursos envolvidos, promovendo diálogo com a área de gerenciamento de riscos dos bancos na avaliação dos pontos chaves e parâmetros dos modelos, ao passo que, os Bancos Centrais deverão manter equipe qualificada para avaliar a estrutura de gerenciamos do risco das Instituições Financeiras.

Para Lemgruber (2001), o BIS incentiva os bancos ao uso dos modelos internos de risco na determinação do capital, representando um avanço importante em favor da autorregulação bancária. Porém, com o objetivo de assegurar um grau mínimo de padronização, transparência e consistência, estabeleceu que as IFs deveriam comprovar a implementação de atributos para a utilização dos modelos internos.

O Bacen seguindo os cronogramas definidos nos Comunicados 12.746, de 12/2004, e 16.137, de 09/2007, emitiu a Circular nº 3.478, de 12/2009, e estabeleceu os requisitos mínimos e os procedimentos de cálculo do capital regulatório, por meio de modelos internos de risco de mercado (RWAMINT). E, também, dispôs sobre a autorização para uso dos referidos modelos.

Araújo, Moreira e Clemente (2005) avaliaram quatro métodos de determinação da exigência de capital, na linha preconizada pelo Comitê de Basileia, para a cobertura de risco de mercado em ações no Brasil. O primeiro método segue a abordagem padronizada, enquanto os

demais se inserem na abordagem de modelos internos. O estudo revelou o bom desempenho, em relação à exigência de capital, do modelo interno que se adapta rapidamente às mudanças da volatilidade, permitindo manter ao mesmo tempo um nível de proteção adequado e atingir maior eficiência na alocação de capital.

Jorion (2010, p.59) afirma que o “modelo interno é baseado no próprio interesse de um Banco em desenvolver sistemas precisos de gerenciamento de risco”. Araújo, Moreira e Clemente (2005, p.122), ressaltam que: a abordagem de modelos internos, fundamenta-se no conceito de valor em risco, tendo como ponto de partida o consenso que o cálculo do capital regulamentar deveria ser compatível com o perfil de risco da instituição e que estas, seriam capazes de elaborar modelos mais ajustados as posições mantidas nas carteiras que administram.

O Bacen (2013) destaca que a utilização de modelos internos de risco de mercado depende de prévia autorização do Departamento de Supervisão de Bancos e Conglomerados Bancários (Desup), e que a autorização poderia ser cancelada, a critério do próprio Departamento, caso os requisitos estabelecidos nesta circular deixem de ser atendidos ou os valores calculados deixem de refletir adequadamente o risco de mercado de suas exposições. As IFs interessadas deveriam comprovar que os modelos internos atendem aos seguintes atributos qualitativos e quantitativos.

Quanto aos requisitos qualitativos, os modelos internos de risco de mercado devem:

- a) Estar integrados à estrutura de gerenciamento de risco de mercado e serem utilizados em conjunto com os limites definidos pela instituição para medir, monitorar e controlar a exposição ao risco de mercado;
- b) Possuir sofisticação, controles e infraestrutura tecnológica compatíveis com a natureza das operações, a complexidade dos produtos e a dimensão da exposição ao risco de mercado da instituição;
- c) Avaliar de maneira conservadora novos produtos e instrumentos financeiros com baixa liquidez;

- d) Permitir a mensuração do risco de mercado, mediante utilização de carteiras hipotéticas;
- e) Tratar adequadamente carteiras concentradas em determinados fatores de risco;
- f) Realização de testes de aderência do modelo (*backtesting*) e simulações de condições extremas de mercado (testes de estresse da carteira);
- g) Serem submetidos ao processo de validação independente, que analise criticamente seus modelos internos e
- h) A Estrutura de gerenciamento de risco de mercado da instituição deve ser submetida à avaliação da Auditoria Interna, com periodicidade mínima anual.

O Bacen ressalta que as IFs devem manter documentação adequada e atualizada sobre todos os aspectos relevantes do modelo interno de risco de mercado e que, deve possuir quantidade suficiente de profissionais tecnicamente qualificados em suas áreas de negócio, operacionais, de gerenciamento de risco, de auditoria interna, de tecnologia da informação, bem como em quaisquer outras envolvidas no desenvolvimento, validação, avaliação e utilização dos modelos internos.

Em relação aos aspectos quantitativos a exigência de capital, calculada por meio dos modelos internos, deve ser apurada diariamente, com base em um intervalo de confiança de 99% (noventa e nove por cento) e período de manutenção da posição na carteira de, no mínimo, dez dias úteis, adequado ao tamanho da exposição e às condições de liquidez do instrumento. O montante de capital será definido como o máximo valor entre:

- i) O valor médio dos últimos 60 dias úteis e o cálculo do dia anterior, adicionado ao máximo valor médio dos últimos 60 dias úteis e o cálculo do dia anterior em estresse, vezes um fator multiplicativo para incorporação da parcela referente ao valor em risco estressado;

- ii) O valor da exigência de capital calculada com base na abordagem padronizada vezes um fator multiplicativo “S” de transição da abordagem padronizada para os modelos internos.

Destaca-se que o fator de transição “S” seria aplicado por um período de três anos, conforme demonstrado na Circular nº 3478/2009, que determinou o percentual da abordagem padronizada em função do tempo:

- a) do 1º ao 365º dia: 0,90 (noventa centésimos);
- b) do 366º ao 730º dia: 0,80 (oitenta centésimos);
- c) do 731º ao 1.095º dia: 0,70 (setenta centésimos); e
- d) a partir do 1.096º dia: zero.

Em 03/2013, a Circular nº 3.478 foi revogada pela Circular nº 3.646 do Bacen (2013), que introduziu ajustes, com destaque para a alteração promovida pela Circular 3.674 de 10/2013, com vigência a partir de 01/2014, que modificou o antigo fator “S” de transição da abordagem padronizada para os modelos internos para fator “SM”, nomeado de fator de cálculo paralelo para modelos internos de risco de mercado, em que a Instituição aprovada não mais teria o benefício de 100% do cálculo obtido pelo modelo interno, mas no máximo a redução de 20% em relação ao modelo padronizado, conforme o Artigo 6º, § 1º da citada Circular:

- I) 0,90 (noventa centésimos), ao longo do primeiro ano de uso do modelo interno de risco de mercado, contado a partir da data em que autorizada sua utilização; e
- II) 0,80 (oitenta centésimos), a partir do segundo ano de uso do modelo interno de risco de mercado, contado a partir da data em que autorizada sua utilização.

A revogação da Circular nº 3.478 reduziu o benefício da diminuição do CRRM, limitando a economia de capital regulamentar ao máximo de 20% do montante apurado segundo o modelo padronizado do Bacen. Com essa medida, o supervisor contrariou os posicionamentos de Boudoukh, Richardson e Whitelaw (1995), que citam o objetivo do BIS em incentivar as IFs ao uso dos modelos internos, porém estas instituições necessitariam de requerimentos regulatórios mais flexíveis para possibilitar uma gestão de capital regulatório mais eficiente, criticando que requerimentos inflexíveis levam os bancos a alocarem montantes superiores de capital para suportar possíveis perdas. Na mesma linha de pensamento, Jorion (2010) defende que as IFs, ao adotarem os modelos internos, seriam capazes de reduzir pela metade as exigências de capital.

Boudoukh, Richardson e Whitelaw (1995) realizaram um estudo com a comparação entre os resultados observados e os níveis de provisionamentos para as carteiras em estudo, fazendo-se uma avaliação da eficácia do fator multiplicativo definido pelo BIS. O resultado revelou que o fator multiplicativo definido pelo BIS é alto suficiente para desestimular a utilização e o desenvolvimento de modelos internos para avaliação do risco de mercado. Os autores desenvolveram uma abordagem intitulada de “*worst case scenario*”, que aplicava o fator multiplicativo de 1,65 (95% de nível de confiança) ao invés de 2,33 (99% de nível de confiança) para as carteiras com retornos distribuídos de forma normal.

Para o BIS, o componente chave de sua agenda é ter a certeza da força dos regimes regulatórios e da efetividade dos sistemas de supervisão em suas jurisdições. A lição advinda das recentes crises financeiras tem demonstrado a necessidade da total implementação, tempestividade e consistência com os padrões para suportar a confiança pública nos bancos e nos níveis prudenciais. Reconhecendo A importância da implementação das orientações publicadas pelo Comitê da Basileia, foi estabelecido o *Regulatory Consistency Assessment Programme* (RCAP) em 2012, com isso a proposta era garantir a consistência com a implementação dos padrões no terceiro acordo da Basileia, contribuindo para a estabilidade do Sistema Financeiro (BIS, 2016).

Segundo o BIS (2016), todas as suas 28 jurisdições aplicaram o RCAP, cobrindo cerca de 90% de todos os ativos dos bancos do mundo. Em Pesquisa realizada com base nesses Relatórios e, no caso do Brasil, consulta realizada ao Bacen em 05/2017, revelou que menos de 1% dos bancos do mundo tiveram os modelos internos aprovados pelos Bancos Centrais locais, para o cálculo do capital regulatório.

A Tabela 1 apresenta todas as jurisdições e o total de IFs autorizadas, sendo destaque para o Brasil com apenas duas IFs, dentre elas, o Banco Bradesco, objeto do estudo de caso desta pesquisa.

Tabela 1 - Número de Bancos com modelos internos aprovados no mundo

| Páís           | Ano Base    | Nº Bcos - Modelos Internos | Total de Bancos | %            | Fonte                |
|----------------|-------------|----------------------------|-----------------|--------------|----------------------|
| África do Sul  | 2014        | 6                          | 31              | 19,35%       | (BIS, 2015)          |
| Arábia Saudita | 2014        | 0                          | 24              | 0,00%        | (BIS, 2015)          |
| Argentina      | 2015        | 0                          | 78              | 0,00%        | (BIS, 2016)          |
| Austrália      | 2013        | 5                          | 165             | 3,03%        | (BIS, 2014)          |
| <b>Brasil</b>  | <b>2017</b> | <b>2</b>                   | <b>130</b>      | <b>1,54%</b> | <b>(BACEN, 2017)</b> |
| Canadá         | 2013        | 7                          | 105             | 6,67%        | (BIS, 2014)          |
| China          | 2013        | 0                          | 511             | 0,00%        | (BIS, 2013)          |
| Estados Unidos | 2014        | 8                          | 1162            | 0,69%        | (BIS, 2014)          |
| Hong Kong      | 2015        | 6                          | 202             | 2,97%        | (BIS, 2015)          |
| Índia          | 2014        | 0                          | 90              | 0,00%        | (BIS, 2015)          |
| Indonésia      | 2016        | 0                          | 118             | 0,00%        | (BIS, 2016)          |
| Japão          | 2012        | 5                          | 123             | 4,07%        | (BIS, 2012)          |
| korea          | 2015        | 6                          | 17              | 35,29%       | (BIS, 2016)          |
| México         | 2013        | 0                          | 46              | 0,00%        | (BIS, 2015)          |
| Rússia         | 2015        | 0                          | 714             | 0,00%        | (BIS, 2016)          |
| Singapura      | 2013        | 0                          | 123             | 0,00%        | (BIS, 2013)          |
| Switzerland    | 2013        | 5                          | 322             | 1,55%        | (BIS, 2013)          |
| Turquia        | 2015        | 0                          | 52              | 0,00%        | (BIS, 2016)          |
| União Européia | 2014        | 18                         | 3992            | 0,45%        | (BIS, 2014)          |
| <b>Totais</b>  |             | <b>68</b>                  | <b>8005</b>     | <b>0,85%</b> |                      |

Fonte: BIS e Bacen.

A pesquisa demonstra a pequena quantidade de IFs no mundo que possuem autorização para uso dos modelos internos no cálculo do CRRM, o que pode ser fonte de vantagem competitiva para estas organizações, a medida que identifiquem os recursos e capacidades (atributos) implementados no processo de aprovação que possam criar valor em relação aos concorrentes.

### 2.9.1. Atributos dos modelos internos

O Bacen (2013) definiu por meio da circular nº 3.646, de 03/2013, os principais atributos que as IFs devem implementar para candidatar-se ao uso dos modelos internos para o cálculo do CRRM. Esses requisitos estão relacionados desde a melhores práticas de governança corporativa, a capacitação da equipe de profissionais ligados ao processo de gerenciamento do risco de mercado e a implementação de Infraestrutura Tecnológica.

Para a realização deste estudo, os requisitos estabelecidos pelo órgão supervisor (Bacen, 2013), foram classificados em oito atributos:

1. **Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa:** Criação de Comitês para garantir a correta segregação de funções entre as Áreas de Negociação, Contabilização e Controle do risco, Definição de limites de acordo com o apetite aos riscos estabelecido pela Alta Administração; Avaliação da existência de Riscos de Mercado quando da criação de novos produtos e operações envolvendo Instrumentos Financeiros Derivativos (IFD) com baixa liquidez, Elaboração de relatórios para subsidiar de avaliação, controle e monitoramento pelas Áreas de Gerenciamento do Risco (Controle do Risco e calibragem dos modelos internos), Validação Independente de Modelos (qualidade dos modelos internos) e Auditoria Interna (avaliação da estrutura de governança corporativa);
2. **Infraestrutura Tecnológica:** Contratação de Sistemas de grande porte que seja compatível com natureza das operações, a complexidade dos produtos e a dimensão da exposição ao risco de mercado da instituição;
3. **Qualificação dos Funcionários:** As IFs devem manter quantidade suficiente de profissionais tecnicamente qualificados em suas Áreas de negócio, operacionais, de gerenciamento de risco, de Auditoria interna, de Tecnologia da informação, bem como em quaisquer outras envolvidas no desenvolvimento, Validação, Avaliação e utilização dos modelos internos;
4. **Documentação dos processos:** Manutenção adequada e atualizada das políticas e estratégicas adotadas, dos controles internos, das metodologias, rotinas operacionais e dos relatórios utilizados na gestão do risco;
5. **Redução do capital regulatório:** O valor do CRRM poderá ser reduzido com a adoção dos modelos internos em virtude de serem baseados em métodos construídos pelas próprias IFs, diferentemente da abordagem padronizada que possuiu parâmetros conservadores atribuídos pelo supervisor;

6. **Validação Independente de modelos:** Criação da Área de Validação Independente de Modelos com o objetivo de analisar criticamente os modelos internos das IFs quanto aos aspectos de metodologias, premissas, acurácia dos dados, adequação da infraestrutura tecnológica e dos sistemas utilizados no modelo e a correta documentação das rotinas e procedimentos;
7. **Mecanismos de transparência com o mercado:** As IFs devem publicar em Relatório de acesso público os valores do CRRM, as características do modelo, os testes para avaliar a qualidade dos modelos internos, e o processo de validação independente modelos; e
8. **Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado:** As IFs devem comprovar a utilização do modelo na gestão dos riscos de mercado por período mínimo de dois anos, demonstrando que a instituição adota as melhores práticas recomendadas pelo BIS, antes de solicitar autorização ao Bacen para o cálculo do CRRM.

Os oito atributos do presente estudo, classificados de acordo com Bacen (2013), foram enquadrados nas categorias de recursos e capacidades (Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais), segundo Barney e Hesterly (2011), conforme demonstrado no Quadro 3:



Quadro 3 – Atributos dos Modelos Internos

| Recursos e Capacidades<br>(Barney & Hesterly, 2011) | Atributos - Modelos Internos<br>(Bacen, 2013)                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Financeiros</b>                                  | Atributo nº 5 - Redução do capital regulatório                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Físicos</b>                                      | Atributo nº 2 - Infraestrutura Tecnológica                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Humanos</b>                                      | Atributo nº 3 - Qualificação dos Funcionários                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Organizacionais</b>                              | Atributo nº 1 - Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa<br>Atributo nº 4 - Documentação dos processos<br>Atributo nº 6 - Validação Independente de modelos<br>Atributo nº 7 - Mecanismos de transparência com o mercado<br>Atributo nº 8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado |

Fonte: o autor.

Para a definição dos atributos nas categorias dos recursos e capacidades de Barney e Hesterly (2011), Quadro 3, considerou-se as seguintes justificativas:

- i. Recursos financeiros – Nesta categoria enquadra-se o atributo nº 5, “Redução do capital regulatório”, pois espera-se que a IF economize capital ao utilizar os modelos internos na apuração do CRRM ao invés das metodologias conservadoras (padronizadas) do Bacen;
- ii. Recursos físicos – Neste grupo de recursos, destacado o atributo nº 02, “Infraestrutura Tecnológica”, face a exigência do Bacen (2013) para aquisição ou o desenvolvimento de Sistemas robustos que sejam compatíveis com o tamanho e as operações das IFs;

- iii. Recursos Humanos – Considerados atributos individuais, classificado o de nº 3 “Qualificação dos Profissionais”, diante da dimensão técnica exigida para o funcionamento do processo de gerenciamento dos riscos de mercado;
- iv. Recursos Organizacionais – São recursos relacionados a grupos de pessoas, a estrutura formal da empresa, enquadrando-se os atributos de nº 1, “Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa”, 4, “Documentação dos processos”, 6, “Validação Independente de modelos”, 7, “Mecanismos de transparência com o mercado, e 8, “Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse capítulo são apresentados: a tipologia da pesquisa, o protocolo do estudo de caso, os procedimentos de coleta de dados, os procedimentos de tratamentos de dados e o desenho da pesquisa.

#### **3.1. Tipologia da Pesquisa**

##### **3.1.1 Segundo os objetivos**

A pesquisa enquadra-se como exploratória e descritiva, justificando-se que o Banco Bradesco, empresa objeto do estudo, foi a primeira IF no país a ter autorização do Bacen para uso dos modelos internos no cálculo do CRRM. Também destaca-se o caráter exploratório da pesquisa, conforme demonstrado na Tabela 1, que apenas duas IFs utilizam o modelo interno para o cálculo do Capital Regulatório dos Riscos de Mercado, além do estudo empírico valer-se da fundamentação teórica com base na aplicação da Teoria VBR e do modelo VRIO na evidência da existência de atributos que podem criar uma vantagem competitiva sustentável para a organização estudada.

Para Beuren (2014, p. 80), a caracterização do estudo como pesquisa exploratória geralmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre o objeto a ser estudado, buscando-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa. Gil (2008, p. 27) afirma que a pesquisa exploratória “é realizada quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

##### **3.1.2 Quanto aos procedimentos**

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso único, cuja unidade de análise do estudo é a Gerência de Gestão dos Riscos de Mercado e Liquidez, subordinada à Superintendência de Risco de Mercado, do Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR) do Banco

Bradesco. Segundo Gil (2002, p. 138), a unidade de caso “refere-se a um indivíduo no contexto definido”.

Segundo Yin (2015, p. 54), o estudo de caso único justifica-se com base em cinco condições:

- a) tratar-se de caso crítico e decisivo, que seja importante para testar a teoria ou suas proposições, de modo que a o estudo pode ser usado como meio para determinar se suas premissas são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante;
- b) ou quando o caso único representa uma estudo extremo ou peculiar, desviando-se de situações cotidianas, devido a sua raridade;
- c) ou quando a pesquisa é comum, captando-se situações e condições cotidianas;
- d) ou se o caso é revelador, cujo ocorrência está condicionada a situações em que o pesquisador tem a oportunidade de observar um fenômeno previamente inacessível à investigação; e
- e) por fim quando é possível replicar um estudo de caso já realizado, tratando-se de um estudo de caso longitudinal.

O estudo em questão atende a mais de uma das condições enunciadas anteriormente. A pesquisa é considerada decisiva, pois possibilitará testar as premissas da Teoria VBR e do modelo VRIO. Também se enquadra como raro, conforme demonstrado na Tabela 1 que apenas duas IFs estão aprovadas no Brasil ao uso dos modelos internos para o cálculo do CRRM, sendo uma delas, a empresa estudada. E, por último, revelador devido ao maior acesso do pesquisador na condição de funcionário da companhia objeto da pesquisa.

Para Yin (2015), existem cinco preocupações que justificam a preferência dos pesquisadores pelos experimentos e levantamentos ao invés dos estudos de caso:

- i. A presumida necessidade de maior rigor no estudo, especialmente na aceitação de evidências que irão influenciar na direção dos achados e conclusões;
- ii. A confusão com casos de ensino, que caracterizam-se pela alteração deliberada de suas matérias, o que seria estritamente proibido no estudo de caso;

- iii. A incapacidade para a generalização a partir das descobertas do estudo de caso, sendo o método aplicável as proposições teóricas e não as populações;
- iv. O alto nível de esforço para a realização do estudo, levando-se muito tempo e documentos volumosos;
- v. Uma vantagem comparativa pouco clara em relação a outros métodos.

Para minimizar os pontos levantados, abordou-se mais de um tipo de evidência com a aplicação da triangulação, a condição que a presente pesquisa não é um “caso de ensino” e, embora as generalizações sejam aplicáveis apenas as proposições teóricas, também pode-se realizar estudos de casos futuros em instituições financeiras do mesmo porte e que utilizem os modelos internos no cálculo do CRRM.

#### 3.1.2.1 O Protocolo do Estudo de Caso

O protocolo para o estudo de caso é mais que um instrumento ou questionário, pois além de conter o instrumento, também reúne os procedimentos e regras gerais a serem seguidas pelo pesquisador (Yin, 2015). Ainda Yin (2015, p. 88) afirma que “o protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de um caso único”.

Segundo Yin (2015, p. 88), o protocolo de estudo do estudo de caso deve conter quatro seções:

- 1) Seção A: uma visão geral do estudo de caso (objetivos e circunstâncias favoráveis, assuntos do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico sendo investigado);
- 2) Seção B: procedimentos de coleta de dados (procedimentos para a proteção de sujeitos humanos, identificação de prováveis fontes de dados, apresentação de credenciais para contatos de campo e outras advertências logísticas);

- 3) Seção C: questões de coleta de dados (questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve ter em mente na coleta de dados e potenciais fontes de evidência para tratar cada questão; e
- 4) Seção D: um guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outra documentação e informação bibliográfica).

As seções sugeridas por Yin (2015) serão detalhadas a seguir.

a) Visão Geral do estudo de caso

Na introdução deste estudo foram apresentados os objetivos e a contextualização, bem como no capítulo 2, a revisão teórica dos principais referenciais sobre o tema da pesquisa.

b) Procedimentos de coleta de dados

Conforme Yin (2015, p. 93), A coleta de dados do protocolo precisa enfatizar as tarefas importantes na coleta de dados, incluindo:

- i. Obter acesso a empresa e aos entrevistados. No trabalho em questão, a pesquisa foi autorizada, conforme Apêndice A, e o acesso foi garantido devido a facilidade do pesquisador ser funcionário da entidade estudada;
- ii. Possuir recursos suficientes para a realização das pesquisas em campo. Os recursos necessários para a realização desta pesquisa envolvem: notebook, gravador, editor de texto MS Word da Microsoft, cadernos par anotas em campo;
- iii. Desenvolver um procedimento para solicitar assistência ou orientação, se necessária. Na pesquisa em questão foram tomadas algumas providencias listadas a seguir:

- iv. O ponto chave da pesquisa foi identificar na teoria VBR e no modelo VRIO os elementos para responder o problema do estudo. Para tanto, a partir das referências bibliográfica citadas por diversos autores no Brasil e no Exterior, a exemplo de Barney (1991), Barney e Clark (2007) e Barney e Hesterly, (2011);
- v. A pesquisa também se valeu da revisão de teses e dissertações, artigos apresentados em congressos e revistas nacionais e internacionais;
- vi. A base teórica construída foi fundamental para identificar os estudos realizados como base na Teoria VBR e no modelo VRIO, bem como para direcionar a seleção dos atributos e instrumentos para a realização da pesquisa, além de definir quais autores seriam relevantes para o objetivo do estudo;
- vii. Foi estabelecido um cronograma com todas as etapas da pesquisa, incluindo-se a elaboração do projeto de pesquisa, a revisão teórica, a definição dos instrumentos de pesquisa, submissão aos processos de pré-qualificação e qualificação da pesquisa, realização da coleta dos dados (documentos, entrevistas, aplicação da escala do modelo VRIO), a análise dos dados e a elaboração do relatório final.
- viii. Yin (2015) alerta que devem ser tomadas as providências para os eventos não previstos, incluindo as mudanças na disponibilidade dos entrevistados, assim como as mudanças na disposição, no humor e na motivação do próprio pesquisador enquanto faz trabalho de campo. Para esta pesquisa atenção foi imprescindível em virtude da agenda dos agentes entrevistados no Banco Bradesco e dos contratempos da esfera pessoal do pesquisador.

c) Questões de coleta de dados

Para Yin (2015, p. 94), “a principal finalidade das questões de protocolo é manter o pesquisador no rumo, à medida que ocorre a coleta de dados”. “As questões são formuladas para o pesquisador, não para o entrevistado”.

O instrumento da pesquisa foi desenvolvido com base nos conceitos do Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) e da Teoria VBR de Barney e Hesterly (2011). Segundo os autores, o modelo VRIO investiga, por meio de quatro questões, os atributos de valor, raridade, imitabilidade e organização de um recurso ou capacidade para determinar o seu potencial competitivo.

Para atender ao objetivo geral e aos específicos deste trabalho, foi necessário identificar os atributos relacionados aos modelos internos utilizados no cálculo do CRRM, segundo o Bacen (2013) e classificá-los conforme as categorias de recursos e capacidades de Barney e Hesterly (2011). Também se utilizou como fonte de evidências documentos, entrevistas, observação participante e aplicação da escala do modelo VRIO, proposta por Gonçalves et al. (2011).

Neste estudo esses atributos foram estudados e todas as fontes de evidências trianguladas como forma de permitir maior assertividade dos resultados e responder às seguintes questões:

1. Quais atributos (recursos e capacidades) foram implementados com a adoção dos modelos internos?
2. Quais atributos atendem à questão de “Valor” do modelo VRIO?
3. Quais atributos atendem à questão de “Raridade” do modelo VRIO?
4. Quais atributos atendem à questão de “Imitabilidade” do modelo VRIO?
5. Quais atributos atendem à questão de “Organização” do modelo VRIO?
6. Quais atributos possuem maior pontuação da escala do modelo VRIO?



d) Guia para o relatório do estudo de caso

Segundo Yin (2015), o protocolo do estudo de caso deve conter um guia para a elaboração do relatório, devendo o pesquisador pensar no seu público alvo e no formato do relatório. No caso de acadêmicos, exemplifica que os achados e a teoria prévia são muito importantes, ao passo que para os não especialistas, os elementos do mundo real, suas implicações que demandarão ações, são mais importantes. A realização do relatório seguirá os padrões constantes nas “Diretrizes para Apresentação de Dissertações e Teses da USP: parte II (APA)”, elaborado pelo Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (USP) em 2016.

### 3.1.3 Quanto à abordagem do problema

A pesquisa enquadra-se como qualitativa, conforme destacado:

Para a resposta a questão de pesquisa serão utilizados métodos qualitativos, conforme afirma Dias (2010, p. 46): “A pesquisa qualitativa envolve o uso de dados qualitativos obtidos em documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos”. Serão realizadas análises de atas, relatórios e dados internos e públicos, na busca de evidências para aplicação do Modelo VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, conforme a Teoria VBR.

## 3.2. Unidade de Análise

O estudo terá como escopo a Área de Gestão dos Riscos de Mercado e Liquidez (Unidade de caso) do Banco Bradesco. Os dados da pesquisa serão coletados de janeiro de 2013 a outubro de 2017, que compreende o período total que a IF utilizou os modelos internos no cálculo do CRRM.

A escolha do Banco Bradesco com objeto do estudo deveu-se:

a) O Bank for International Settlements (BIS), em 12/2013, publicou no Relatório denominado Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), que o Banco Bradesco era a única IF no Brasil autorizada, em 2012, pelo Bacen para utilização dos modelos internos no cálculo do CRRM;

b) O Banco Bradesco foi classificado pelo Bacen como um IF sistemicamente relevante (S1), face a representatividade para o Sistema Financeiro Nacional, nos moldes da Resolução nº 4553 do CMN que estabelece a segmentação das IFs de acordo com o porte e o tamanho de suas exposições financeiras;

c) Em 03/2017, o Banco Bradesco possuía R\$ 1,3 trilhão de ativos, patrimônio líquido de R\$ 104,5 bilhões, 106 mil funcionários e valor de mercado de

R\$ 178,2 bilhões (preço ações x quantidades ações PN e ON), sendo a 2ª maior instituição financeira privada do País; e

d) O pesquisador é funcionário da empresa objeto do estudo, o que possibilita aplicar a partir dos conhecimentos práticos, as teorias abordadas no Mestrado Profissional, em especial, quanto a possibilidade dos resultados da Pesquisa proporcionarem recomendações para melhorias de processos e rotinas na Organização estudada.

### **3.3. Procedimentos de coleta de dados**

Yin (2015, p.110) considera seis fontes de evidências que podem ser utilizadas no estudo de caso, considerando pontos fortes e fracos, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos

| Fonte de evidência             | Pontos fortes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Pontos fracos                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Documentação</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável - pode ser revista repetidamente</li> <li>• Discreta - não foi criada em consequência do estudo de caso</li> <li>• Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento</li> <li>• Ampla cobertura - longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperabilidade - pode ser difícil de encontrar</li> <li>• Seletividade parcial, se a coleção for incompleta</li> <li>• Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor</li> <li>• Acesso – pode ser negado deliberadamente</li> </ul>         |
| <b>Registros em arquivo</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[idem à documentação]</i></li> <li>• Precisos e geralmente quantitativos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[idem à documentação]</i></li> <li>• Acessibilidade devido a razões de privacidade</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| <b>Entrevistas</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionadas - focam diretamente os tópicos do estudo de caso</li> <li>• Perceptíveis – fornecem explicações, bem como visões pessoais (por exemplo, percepções, atitudes e significados)</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcialidade devido às questões mal articuladas</li> <li>• Parcialidade da resposta</li> <li>• Incorreções devido à falha de memória</li> <li>• Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir</li> </ul>                                       |
| <b>Observações diretas</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urgência - cobre eventos em tempo real</li> <li>• Contextual – cobre o contexto do “caso”</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consome tempo</li> <li>• Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores</li> <li>• Reflexividade – evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado</li> <li>• Custo – horas necessárias pelos observadores humanos</li> </ul> |
| <b>Observação participante</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[idem aos acima para as observações diretas]</i></li> <li>• Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>[idem aos acima para as observações diretas]</i></li> <li>• Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante</li> </ul>                                                                                                                     |
| <b>Artefatos físicos</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discernível às características culturais</li> <li>• Discernível às operações técnicas</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seletividade</li> <li>• Disponibilidade</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: Yin (2015, p.110)

Para a realização desta pesquisa, fez-se necessária a definição de cada fonte de evidência utilizada no estudo, conforme pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5 – Objetivos das fontes de evidência do estudo

| <b>Fontes de Evidências<br/>Método Qualitativo</b>                      | <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Análise documental</b>                                               | Identificação, na unidade de análise do estudo, de Relatórios internos e externos, Atas e Apresentações relacionados aos atributos dos modelos internos (Quadro 3) na busca de evidenciar a sua efetiva implementação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Entrevistas semiestruturadas</b>                                     | Obtenção de evidências, a partir de entrevistas semiestruturadas com participantes ativos da Gerência de Gestão dos Riscos de Mercado e Liquidez, subordinada à Superintendência de Risco de Mercado e Liquidez, responsável pela implementação dos atributos relacionados aos modelos internos, que permitiram inferir através de suas percepções sobre as questões do estudo de caso, bem como possibilitaram realizar o cruzamento de dados, necessário para a certificação da qualidade dos achados identificados. |
| <b>Questionários<br/>Escala Modelo VRIO Gonçalves et al.<br/>(2011)</b> | A Escala do Modelo VRIO será aplicada em forma de questionário. Os atributos (Quadro 3) serão classificados pelo Gerente e Superintendente da Unidade de Análise, conforme recomenda os autores. De acordo com a proposta de Gonçalves et al. (2011), quanto maior a pontuação atingida na escala, maior a probabilidade desses recursos gerarem uma vantagem competitiva sustentável.                                                                                                                                 |
| <b>Observação Participante</b>                                          | O pesquisador é funcionário da empresa objeto do estudo e foi Auditor Interno no processo de avaliação da implementação dos atributos dos modelos internos, tendo o conhecimento da efetividade e integridade das fontes dos dados coletados na pesquisa.                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fonte: o autor.

Para Martins e Theóphilo (2016, p.66), “a confiabilidade de um Estudo de Caso poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas”. Ainda os autores defendem que “o processo de triangulação garantirá que descobertas em um Estudo de Caso serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa”. No mesmo entendimento, Yin (2016) destaca que a triangulação é uma justificativa para o uso de múltiplas fontes de evidências, ressaltando que não é recomendado o uso de fontes individuais quando se conduzem pesquisas de estudos de caso, sendo um ponto forte da coleta de dados do estudo de caso a oportunidade de usar diferentes fontes de evidências.

### **3.4. Procedimentos de tratamento de dados**

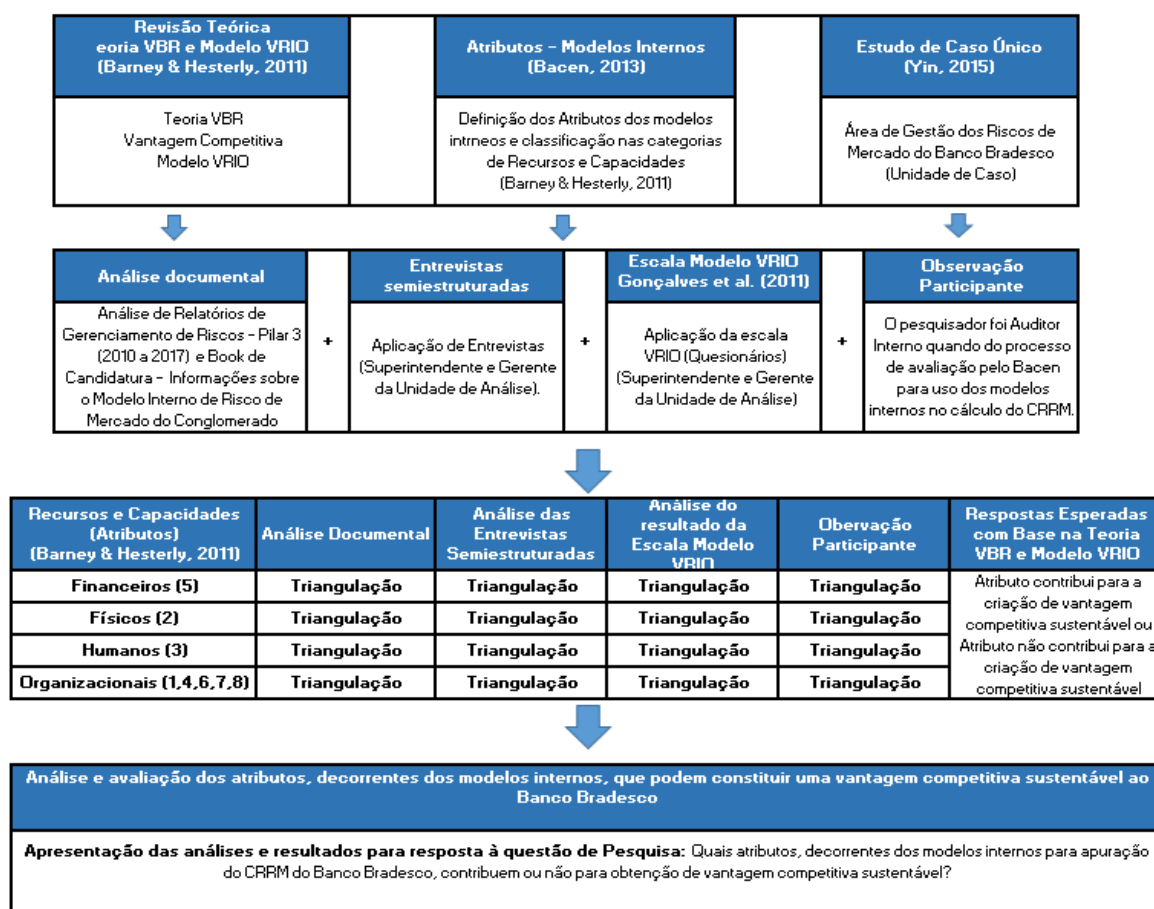
O roteiro proposto para esta pesquisa possui um conjunto de atividades e procedimentos, apresentados a seguir:

- a) A pesquisa será iniciada com o inventário de trabalhos anteriores envolvendo artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado e livros sobre o tema, a Teoria VBR e o Modelo VRIO, vantagem competitiva, modelos internos e padronizados para o cálculo do CRRM;
- b) Identificar os atributos dos modelos internos (Bacen, 2013) e classificá-los nas categorias de recursos e capacidades de Barney e Hesterly, (2011)
- c) Definir como unidade de análise a Área de Gestão dos Riscos de Mercado, subordinada à Superintendência de Risco de Mercado, do Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR);
- d) Realizar a triangulação das evidências obtidas para certificação dos resultados do estudo, conforme recomendando por Yin (2015) e Martins e Theóphilo (2016);
- e) Serão considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável apenas os atributos referendados por todos os quatro tipos de evidências na triangulação (Quadro 5).

### 3.5. Desenho da Pesquisa

A Figura 6 representa a estrutura metodológica utilizada no estudo. Nela, pode-se observar, os subsídios gerados a partir das revisões teóricas sobre a vantagem competitiva, dos conceitos advindos da Teoria VBR, do modelo VRIO e dos atributos relacionados aos modelos internos requeridos pelo Bacen (2013). A partir dos atributos dos modelos internos (Bacen, 2013), procedeu-se a classificação nas categorias de recursos e capacidades de Barney e Hesterly, (2011). Foi criado um modelo, a partir do uso da metodologia do estudo de caso único, valendo-se de quatro fontes de evidências (documental, entrevistas semiestruturadas, aplicação da escala do modelo VRIO – Questionários e observação participante) e da triangulação das evidências para responder à questão de pesquisa de quais atributos, decorrentes dos modelos internos para apuração do CRRM do Banco Bradesco, contribuem ou não para obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Figura 6 – Desenho da Pesquisa



Para um melhor entendimento, apresenta-se a abordagem da pesquisa, detalhando-a para cada tipo de evidência.

### **3.5.1 Análise documental**

O processo de análise documental foi realizado com base nos Relatórios de Gerenciamento de Riscos – Pilar 3, dos anos de 2010 a 2017, disponíveis no site de Relações com Investidores do Banco Bradesco para entendimento do processo de candidatura da instituição junto ao Bacen para o uso dos modelos internos no cálculo do CRRM. O Banco Bradesco disponibilizou o documento denominado “Informações sobre o Modelo Interno de Risco de Mercado – Conglomerado Prudencial, de 02/2017), que é a base para avaliação do Bacen na aprovação ou revalidação das IFs que foram aprovadas ou pretendem candidatar-se. Foram avaliados 43 documentos, listados no Apêndice B, que totalizaram 15.901 páginas com o objetivo de evidenciação dos atributos implementados a partir da aprovação dos modelos internos, posterior classificação nas categorias de recursos e capacidades de Barney e Hesterly (2011) e a identificação da possível capacidade de criar uma vantagem competitiva sustentável.

### **3.5.2 Aplicação das escalas do Modelo VRIO (Questionários)**

As escalas do modelo VRIO usadas nesta pesquisa se valeram daquelas que foram propostas por Gonçalves et al. (2011), conforme descrição no item 2.2 do Referencial Teórico. As escalas, Figuras 4 e 5, foram agrupadas em um Formulário de Pesquisa, Apêndice C, e submetidos, em 27/10/2017, ao Superintendente e o Gerente Departamental da Área de Controle e Mensuração dos Riscos de Mercado do DCIR do Banco Bradesco (unidade de análise).

Primeiro buscou-se apresentar informações preliminares no Formulário para contextualizar a pesquisa quanto as características de cada atributo e a definição do Modelo VRIO. O formulário foi dividido em três blocos, sendo: Bloco 1 – Perfil do Respondente, Bloco 2 - Questionário Parte I (Escala Modelo VRIO) e Bloco 3 - Questionário Parte II (Escala Valor e Desempenho).

Os questionários “Escala Modelo VRIO” e “Escala Valor e Desempenho”, conforme proposto por Gonçalves, Coelho e Souza (2011), foram aplicados em duas partes (Blocos 2 e 3) para cada um dos oito atributos do Modelo Internos apresentados no Quadro 3.

No “Bloco 2” buscaram-se os atributos que possuam maior capacidade de criar vantagem competitiva sustentável. Já o “Bloco 3” tem o objetivo de identificar os atributos que possam agregar valor e aumentar o desempenho da organização de forma isolada ou combinada com outros atributos, considerando as estratégias e ações da Organização para explorar esses recursos e capacidades. As respostas possuem escores em escalas do tipo Likert com seis graus, de acordo com o proposto por Gonçalves et al. (2011).

Como último cuidado, antes que o formulário fosse submetido aos respondentes ele foi validado a partir de um pré-teste como um grupo de funcionários do Banco Bradesco da Área de Auditoria Interna que conheciam o processo e que posteriormente não fizeram parte da pesquisa final. A partir de sua contribuição eles possibilitaram a identificação de pontos de ajustes e melhorias que foram incorporados ao formulário.

### **3.5.3 Entrevistas semiestruturadas**

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o Superintendente e o Gerente Departamental da Área de Controle e Mensuração dos Riscos de Mercado do DCIR do Banco Bradesco (unidade de análise). Todos são conhecedores do processo candidatura do Banco Bradesco para utilização dos modelos internos no cálculo do CRRM e dos atributos implementados na organização desde do registro da solicitação de aprovação junto ao Bacen em 2010.

As entrevistas foram agendadas previamente, com duração de até uma hora. Antes da realização das entrevistas, foi apresentado aos entrevistados as perguntas que se pretendia fazer.

Nas entrevistas, pretendeu-se identificar evidências que possibilitasse complementar as informações obtidas nas fases anteriores: análise documental e a Aplicação da escala do modelo VRIO - Questionários (Gonçalves et al, 2011).

A primeira entrevista foi realizada com o Gerente Departamental da Área de Controle e Mensuração dos Riscos de Mercado do DCIR, no dia 07/11/2017 (Entrevistado 1). A segunda foi realizada com o Superintendente da Área de Controle e Mensuração dos Riscos de Mercado do DCIR, no dia 10/11/2017 (Entrevistado 2).



As entrevistas foram gravadas e tiveram duração entre 30 a 60 minutos. Ao término das gravações, cada uma das entrevistas foi transcrita, e as transcrições foram encaminhadas para os respondentes e tiveram seu uso autorizado. O roteiro da entrevista semiestruturada está apresentada no Apêndice D.

#### **3.5.4 Observação Participante**

O pesquisador foi Auditor Interno do processo no período de 2010 a 2014, portanto vivenciou todas as fases desde o início da solicitação do Banco Bradesco junto ao Bacen em 2010, passando pela aprovação em 2012 e na manutenção da autorização nos anos de 2013 e 2014. A experiência permitiu ao pesquisador maior assertividade quando da triangulação das evidências obtidas na análise documental, na aplicação das escalas do Modelo VRIO e nas entrevistas semiestruturadas, e por fim, nas análises e apresentação dos resultados.

## **4. DESCRIÇÃO DO CASO**

Neste capítulo, apresentou-se a empresa com a descrição do histórico da Organização, a Missão, a Visão e a Estratégia, bem como sobre os principais números da instituição. Também apresentado o contexto da autorização ao uso dos modelos internos pelo Bacen.

### **4.1. Apresentação da Empresa – Banco Bradesco S/A**

De acordo com as informações dispostas no site de relações com investidores – RI (Bradesco, 2017a), o Banco Bradesco S/A foi fundado em 1943 como banco comercial sob a denominação de "Banco Brasileiro de Descontos S.A." No final da década de 60, conquistou a liderança como o maior banco comercial do setor privado no Brasil.

Em 1988, após a incorporação de subsidiárias de financiamento imobiliário, banco de investimento e financiadora, tornou-se um banco múltiplo, e teve o nome alterado para Banco Bradesco S.A. A seguir descreve-se a Missão, a Visão e a Estratégia Empresarial da Instituição:

- Missão: Contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis;
- Visão: Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado;
- Estratégia Empresarial: Desenvolver suas atividades com os mais altos níveis de eficiência, buscando prestar serviços bancários de qualidade, aplicar as melhores práticas de Governança Corporativa e alcançar resultados ainda mais consistentes.

Segundo o RI do banco, o respeito ao consumidor, a responsabilidade socioambiental, a segurança e a credibilidade estão inseridos na cultura empresarial do Bradesco. Três vetores de maior amplitude alicerçam o planejamento estratégico:

- i. Crescer organicamente, sem perder de vista as possibilidades de aquisições, associações e parcerias, desde que comprometidas com a qualidade do atendimento, a segurança dos produtos, soluções e serviços e com a efetiva melhoria dos índices de eficiência operacional e financeira;
- ii. Manter rígidos controles para identificar, avaliar e mitigar riscos intrínsecos às atividades, bem como definir os níveis aceitáveis em cada operação; e
- iii. Conduzir os negócios com total transparência, ética e remuneração adequada aos investidores.

Em consulta ao Relatório *press release* dos resultados do primeiro trimestre de 2017 (Bradesco, 2017b), destacam-se os seguintes números:

- O Bradesco disponibiliza aos seus clientes uma extensa Rede de Atendimento no País, destacando-se 5.122 Agências e 3.971 Postos de Atendimento. Também, estão disponíveis aos clientes Bradesco: 1.004 Postos de Atendimento Eletrônico, 38.525 Pontos Bradesco Expresso, 36.095 máquinas da Rede Bradesco e 20.584 máquinas da Rede Banco 24 Horas;
- O valor de mercado do Bradesco era de R\$ 178,2 bilhões, evolução de 24,0% em relação a março de 2016;
- Os Ativos Totais registraram saldo de R\$ 1,3 trilhão, crescimento de 17,5% em relação ao saldo de março de 2016. O retorno sobre os Ativos Totais Médios foi de 1,4%;

- O Patrimônio Líquido somou R\$ 104,5 bilhões, 12,0% superior a março de 2016. O Índice de Basileia, apurado com base no Conglomerado Prudencial, registrou 15,3%;
- A remuneração do quadro de funcionários, somada aos encargos e benefícios totalizou, no primeiro trimestre de 2017, R\$ 4,2 bilhões. Os benefícios proporcionados aos 106 mil funcionários da Organização Bradesco e seus dependentes somaram R\$ 1,1 bilhão, e os investimentos em programas de formação, treinamento e desenvolvimento totalizaram R\$ 31,4 milhões.

A Organização Bradesco em seu Relatório de Gerenciamento de Riscos Pilar III, de 03//2017 (Bradesco, 2017c), afirma que o documento atende às recomendações do Comitê de Basileia (Pilar 3 – Disciplina de Mercado) e às determinações do Bacen. O Relatório busca proporcionar às partes interessadas o acesso às informações do gerenciamento de riscos, as suas práticas e controles dos principais riscos aos quais está exposta, o que permite aos agentes de mercado avaliarem a adequação do capital.

No citado Relatório, o Bradesco (2017c) afirma que o gerenciamento de riscos é imprescindível para possibilitar a estabilidade das instituições financeiras a longo prazo e que a postura de transparência na divulgação de informações referentes a esta atividade fortalece a Organização, contribuindo para a solidez do sistema financeiro nacional e a sociedade em geral.

#### **4.2. Contexto histórico da autorização para o uso dos modelos internos**

Em 30 de junho de 2010, o Banco Bradesco protocolou a sua candidatura para a utilização dos modelos internos de risco de mercado para o cálculo do CRRM junto ao Bacen, como referência ao processo de aperfeiçoamento contínuo e melhores práticas no gerenciamento de riscos. Em janeiro de 2013, o Bradesco foi o primeiro Banco no país que teve seus modelos internos de risco de mercado aprovados pelo Bacen para apuração do capital regulamentar, fortalecendo a estrutura de Gerenciamento de Riscos e Capital. Destaca-se nesta estrutura, o Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR), cuja missão é promover e viabilizar o controle de riscos e a alocação de capital, através de práticas robustas e da certificação da existência, da execução e da efetividade de controles que assegurem níveis aceitáveis de riscos

nos processos da Organização, de forma independente, consistente, transparente e integrada. A Figura 7 demonstra a estrutura integrada de gerenciamento dos riscos, na qual está inserida a Gerência de Controle e Mensuração dos Riscos de Mercado, subordinada à Superintendência de Risco de Mercado e Liquidez, do DCIR (Bradesco, 2017c).

Figura 7 – Estrutura Integrada de Gerenciamento de Riscos e Capital



Fonte: Bradesco (2017c, p. 10).

A área destacada trata-se da Gerência de Controle e Mensuração dos Riscos de Mercado (unidade de análise), subordinada à Superintendência de Risco de Mercado e Liquidez do DCIR, responsável pela implementação dos atributos relacionados aos modelos internos utilizados na apuração do CRRM, onde foram aplicados os procedimentos para a coleta dos dados da pesquisa.

#### 4.3. Apresentação dos resultados da pesquisa de campo

O início do processo de pesquisa de campo deu-se com o envio prévio de apresentação do Projeto de Pesquisa para autorização junto à Diretoria Executiva, tendo recebido a deliberação pelo uso dos dados internos, porém sem a permissão de publicação do trabalho. Em 26/06/2017 foi enviado o TERMO DE COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA, que se encontra neste trabalho no Apêndice A, onde consta a autorização do Banco Bradesco.

Conforme previsto na metodologia de pesquisa, foram realizados três tipos de pesquisa de campo: Análise documental, Entrevistas semiestruturadas, aplicação das escalas do Modelo VRIO (Questionários) que aconteceram nos meses de outubro e novembro de 2017. Os resultados das pesquisas serão apresentados a partir da descrição do contexto prévio a ser considerado para o entendimento das evidências, da análise documental, das entrevistas semiestruturadas, das escalas do Modelo VRIO e por fim, da avaliação dos atributos que podem criar a vantagem competitiva sustentável para o Banco Bradesco.

#### **4.3.1 Contexto Prévio a ser considerado para o entendimento das evidências**

Destaca-se que existe diferença temporal entre os tipos das evidências obtidas das diferentes fontes. Os documentos analisados são de diversos períodos, iniciando em 2010 e chegando até o final do ano de 2017. Já as entrevistas e a aplicação dos questionários do Modelo VRIO (questionários) foram realizados em outubro e novembro de 2017. Assim, percepções diferentes foram capturadas a partir das diferentes fontes, podendo-se levar a conclusões diferentes.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar e avaliar os atributos, decorrentes dos modelos internos, que podem constituir uma vantagem competitiva sustentável ao Banco Bradesco. Para suportar e permitir a atingimento do citado propósito, utilizou-se do Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) de Barney e Hesterly (2011), baseado nas premissas da Teoria VBR.

Para tanto a análise documental possibilitou o entendimento do processo de candidatura da instituição junto ao Bacen para o uso dos modelos internos no cálculo do CRRM e como fonte evidencição dos atributos implementados e a posterior classificação nas categorias de recursos e capacidades de Barney e Hesterly (2011).

Na Aplicação dos questionários das escalas do Modelo VRIO, conforme proposto por Gonçalves et al. (2011), buscou-se identificar os atributos que possuam maior capacidade de criar vantagem competitiva sustentável, bem como os atributos que possam agregar valor e aumentar o desempenho da organização de forma isolada ou combinada com outros, considerando as estratégias e ações da Organização para explorar esses recursos e capacidades.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com funcionários conhecedores do processo candidatura e pretendeu-se identificar evidências que possibilitasse complementar as informações obtidas nas fases anteriores: análise documental e a Aplicação da escala do modelo VRIO (Gonçalves et al, 2011).

Por último, a evidenciação por meio do observador participante realizada pelo pesquisador, que foi Auditor Interno do processo no período de 2010 a 2014, possibilitou constatar e consolidar todas as fases do processo. A experiência do pesquisador possibilitou maior assertividade quando da triangulação das evidências obtidas na análise documental, na aplicação dos questionários e nas entrevistas semiestruturadas.

#### 4.3.2 Análise documental

Foram avaliados e catalogados 43 documentos, listados no Apêndice B, que totalizaram 15.901 páginas com o objetivo de evidenciação dos atributos implementados a partir da aprovação dos modelos internos, posterior classificação nas categorias de recursos e capacidades de Barney e Hesterly (2011) e a identificação da possível capacidade de criar uma vantagem competitiva sustentável.

O Quadro 6 demonstra a evidenciação da autorização do Bacen para o uso dos modelos internos para o cálculo do CRRM pelo Banco Bradesco.

Quadro 6 – Aprovação Modelo Interno - Banco Bradesco – Análise Documental

|                                                  | Documento - N°                                                                                                    | Constatações - Pesquisa Campo                                                                                                                |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aprovação Modelo Interno - Banco Bradesco</b> | 30 - Ofício 0956/2012-Desup/Gabin de 29/11/2012                                                                   | Aprovação do Banco Central do Brasil realizada em 29/11/2012.                                                                                |
|                                                  | 10 - Relatório de Gerenciamento de Riscos - Pilar 3 - 4° Trimestre 2012                                           | Primeira divulgação ao Mercado da aprovação dos modelos internos para o cálculo do CRRM.                                                     |
|                                                  | 32 - Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP) - Assessment of Basel III regulations in Brazil - 12/2013 | Primeira divulgação do BIS da aprovação do Banco Bradesco como única IF no Brasil autorizada ao uso dos modelos internos no cálculo do CRRM. |

Fonte: o autor

O passo seguinte foi verificar se o próprio modelo interno como um único recurso/capacidade implementado pelo Banco Bradesco, a partir da aprovação em 2012, atende as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO para constituir fonte de vantagem competitiva sustentável. Apresenta-se no Quadro 7 o resumo dos documentos identificados.

Quadro 7 – Modelos Internos X Premissas da Teoria VBR e Modelo VRIO – Análise Documental

| Modelo Interno<br>(Premissas Teoria<br>VBR/ Modelo<br>VRIO) | Documento - Nº                                                                                                                                                                                 | Atendimento a Premissa da Teoria VBR e<br>Modelo VRIO<br>(Sim/Não)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valor</b>                                                | 10,32,33 - SEC FORM 20-F - 12/2012, 49<br>- Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 3º Trimestre 2017                                                                                | Sim, conforme apresentação para o mercado (Brasil e Exterior) que a IF utiliza-se de prática de mercado para a gestão dos riscos aprovada pelo regulador. Também demonstra a redução do capital regulatório.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Raridade</b>                                             | 31 - SIC - Banco Central Responde - 18600.001146/2017-25 (rdr 2017156568)<br>32 - Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP) - Assessment of Basel III regulations in Brazil - 12/2013 | Sim, conforme Pesquisa realizada junto ao SAC do Banco Central do Brasil - Bacen, que em Maio/2017, havia apenas duas instituições financeiras autorizadas no país ao uso dos Modelos Internos no cálculo do CRRM; 2. Primeira divulgação do BIS da aprovação do Banco Bradesco como única IF no Brasil autorizada ao uso dos modelos internos no cálculo do CRRM.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Imitabilidade</b>                                        | 1 - Informações sobre o Modelo Interno de Risco de Mercado – Conglomerado Prudencial / Fevereiro/2017                                                                                          | Sim, conforme processo complexo que envolve:<br>1. Nove Departamentos do Banco, com sistemas e processos específicos. Sendo eles: Controle Integrado de Riscos - DCIR, Tesouraria, Internacional e Câmbio, Ações e Custódia, Pesquisas e Estudos Econômicos, Planejamento, Relacionamento com Clientes, Orçamento e Controle, Inspeção Geral e Garantias e Cadastro - Área de Validação Independente de Modelos;<br>2. Oito Comitês: Gestão Integrada de Riscos, Controles internos e Compliance, de Auditoria, Gestão de Riscos de Mercado e Liquides, de Tesouraria, de Tesouraria para gestão de Ativos e Passivos, de Produtos e Serviços e de Divulgação.<br>3. Implementação de pelo menos oitenta Sistemas - Anexo 21. |



|                    |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organização</b> | 1 - Informações sobre o Modelo Interno de Risco de Mercado – Conglomerado Prudencial / Fevereiro/2017 | Sim, conforme evidências apresentadas nos itens anteriores, além de Relatórios internos de reporte (Anexo 3), documentos que estabelecem diretrizes, políticas e procedimentos para a gestão de risco (anexo 6) - 200 Páginas. |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: o autor com base em Barney e Hesterly (2011)

O último passo da análise documental foi analisar, a partir da classificação dos atributos dos modelos internos (Bacen, 2013) nas categorias de recursos e capacidades, segundo Barney e Hesterly (2011). Avaliou-se cada atributo individualmente quanto ao atendimento às premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Atributos dos Modelos Internos X Premissas Teoria VBR e Modelo VRIO – Análise Documental

| Recursos e Capacidades (Barney & Hesterly, 2011) | Atributo N° | Premissas - Modelo VRIO |            |          |                                                              |               |                                                                                                                  |             |                                      |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------------------|------------|----------|--------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------|
|                                                  |             | Valor                   | Doc N.     | Raridade | Doc N.                                                       | Imitabilidade | Doc N.                                                                                                           | Organização | Doc N.                               |
| <b>Financeiros</b>                               | 5           | SIM                     | 10,32,33   | SIM      | 31                                                           | SIM           | 1                                                                                                                | SIM         | 1                                    |
| <b>Físicos</b>                                   | 2           | SIM                     | 1          | NÃO      | -                                                            | SIM           | 1                                                                                                                | SIM         | 1                                    |
| <b>Humanos</b>                                   | 3           | SIM                     | 1, ANEXO 5 | SIM      | 1, ANEXO 5, p. 79, p.81,p. 82, pp. 84-86, p. 87, p. 90, p.91 | SIM           | 1, p. 74 (59423 treinamentos presenciais e a distância em 2016, p. 79, p.81,p. 82, pp. 84-86, p. 87, p. 90, p.91 | SIM         | 1, p. 56 (345 funcionários, 9 áreas) |

|                        |   |            |                                     |            |                 |            |                 |            |                                           |
|------------------------|---|------------|-------------------------------------|------------|-----------------|------------|-----------------|------------|-------------------------------------------|
| <b>Organizacionais</b> | 1 | SIM        | 1 - p. 94<br>- ANEXO 6,<br>10,32,33 | NÃO        | -               | NÃO        | -               | SIM        | 1 - P.27, p. 94<br>- ANEXO 6,<br>10,32,33 |
|                        | 4 | NÃO        | -                                   | NÃO        | -               | NÃO        | -               | SIM        | 1,34,36                                   |
|                        | 6 | SIM        | 10,32,33                            | NÃO        | -               | NÃO        | -               | SIM        | 34 e 35                                   |
|                        | 7 | <b>SIM</b> | <b>10,32,33</b>                     | <b>SIM</b> | <b>10,32,33</b> | <b>SIM</b> | <b>10,32,33</b> | <b>SIM</b> | <b>10,29,33,38</b>                        |
|                        | 8 | SIM        | 10,32,33                            | NÃO        | -               | NÃO        | -               | SIM        | 1, ANEXO 3.                               |

Fonte: o autor com base em Barney e Hesterly (2011)

Com base na análise documental constatou-se:

- i) O Bacen comunicou em 29/11/2012 ao Banco Bradesco a autorização da IF para utilização dos modelos internos no cálculo do CRRM a partir de 01/2013;
- ii) O modelo interno como recurso/capacidade interna do Banco Bradesco atende todas as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO como fonte de vantagem competitiva sustentável;
- iii) Os atributos de número 3 - Qualificação dos Funcionários, 5 - Redução do capital regulatório, e 7 - Mecanismos de transparência com o mercado, considerados separadamente como recursos/capacidades internas da empresa, atenderam as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO como fonte de vantagem competitiva sustentável.

#### 4.3.3 Aplicação das escalas do Modelo VRIO (Questionários)

Os questionários “Escala Modelo VRIO” e “Escala Valor e Desempenho”, conforme proposto por Gonçalves, Coelho e Souza (2011), foram aplicados em duas partes (Blocos 2 e 3) para cada um dos oito atributos do Modelo Internos apresentados no Quadro 3.

No “Bloco 2” buscaram-se os atributos que possuam maior capacidade de criar vantagem competitiva sustentável. Já o “Bloco 3” tem o objetivo de identificar os atributos que possam agregar valor e aumentar o desempenho da organização de forma isolada ou combinada com outros atributos, considerando as estratégias e ações da Organização para explorar esses recursos e capacidades. As respostas possuem escores em escalas do tipo Likert com seis graus, de acordo com o proposto por Gonçalves et al. (2011).

Os quatro atributos que apresentaram maior pontuação na escala (Modelo VRIO) foram considerados como evidênciação ao atendimento às premissas da Teoria VBR e Modelo VRIO. O resultado quanto obtido está demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Atributos dos Modelos Internos X Premissas Teoria VBR e Modelo VRIO – Escalas Modelo VRIO

| Recursos e Capacidades<br>(Barney & Hesterly, 2011) | Atributo N° | Premissas - Modelo VRIO |         |          |         |               |         |             |         |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------------------|---------|----------|---------|---------------|---------|-------------|---------|
|                                                     |             | Valor                   | Doc N   | Raridade | Doc N   | Imitabilidade | Doc N   | Organização | Doc N   |
| <b>Financeiros</b>                                  | 5           | SIM                     | 42 / 43 | SIM      | 42 / 43 | SIM           | 42 / 43 | SIM         | 42 / 43 |
| <b>Físicos</b>                                      | 2           | SIM                     | 42 / 43 | SIM      | 42 / 43 | SIM           | 42 / 43 | SIM         | 42 / 43 |
| <b>Humanos</b>                                      | 3           | SIM                     | 42 / 43 | NÃO      | -       | NÃO           | -       | SIM         | 42 / 43 |
| <b>Organizacionais</b>                              | 1           | SIM                     | 42 / 43 | SIM      | 42 / 43 | SIM           | 42 / 43 | SIM         | 42 / 43 |
|                                                     | 4           | NÃO                     | -       | NÃO      | -       | NÃO           | -       | NÃO         | -       |
|                                                     | 6           | NÃO                     | -       | NÃO      | -       | NÃO           | -       | SIM         | 42 / 43 |
|                                                     | 7           | NÃO                     | -       | NÃO      | -       | NÃO           | -       | NÃO         | -       |
|                                                     | 8           | SIM                     | 42 / 43 | SIM      | 42 / 43 | SIM           | 42 / 43 | SIM         | 42 / 43 |

Fonte: o autor com base em Barney e Hesterly (2011)

Os cinco atributos que apresentaram maior pontuação na escala (Modelo Valor e Desempenho) foram considerados como evidência dos recursos e capacidades que podem criar valor e melhorar o desempenho da empresa. O resultado quanto obtido está demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 – Atributos dos Modelos Internos X Premissas Teoria VBR e Modelo VRIO – Escala Valor e Desempenho

| Recursos e Capacidades<br>(Barney & Hesterly, 2011) | Atributo N° | Escala Valor e Desempenho / Modelo VRIO |         |            |         |
|-----------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------|---------|------------|---------|
|                                                     |             | Valor                                   | Doc N   | Desempenho | Doc N   |
| <b>Financeiros</b>                                  | 5           | SIM                                     | 42 / 43 | SIM        | 42 / 43 |
| <b>Físicos</b>                                      | 2           | SIM                                     | 43      | SIM        | 42      |
| <b>Humanos</b>                                      | 3           | SIM                                     | 42      | SIM        | 43      |
| <b>Organizacionais</b>                              | 1           | SIM                                     | 42      | SIM        | 43      |
|                                                     | 4           | NÃO                                     | -       | NÃO        | -       |
|                                                     | 6           | NÃO                                     | -       | SIM        | 42      |
|                                                     | 7           | NÃO                                     | -       | NÃO        | -       |
|                                                     | 8           | SIM                                     | 42 / 43 | SIM        | 42 / 43 |

Fonte: o autor com base em Barney e Hesterly (2011)

Com base no resultado do escore obtido na aplicação dos questionários da “Escala Modelo VRIO” e “Escala Valor e Desempenho”, conforme proposto por Gonçalves, Coelho e Souza (2011), constatou-se:

- a) Os atributos de número 1 - Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa, 2 - Infraestrutura Tecnológica, 5 - Redução do capital regulatório e 8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado atenderam as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, sendo considerados separadamente como recursos/capacidades internas da empresa que são fontes de vantagem competitiva sustentável;
- b) Os atributos 1 - Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa, 2 - Infraestrutura Tecnológica, 3 - Qualificação dos Funcionários, 5 - Redução do capital regulatório e 8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado contribuem para a geração de valor e a melhoria do desempenho da empresa.

#### 4.3.4 Entrevistas semiestruturadas

Obtenção de evidências, a partir de entrevistas semiestruturadas a participantes ativos da Gerência de Gestão dos Riscos de Mercado e Liquidez, subordinada à Superintendência de Risco de Mercado e Liquidez, responsável pela implementação dos atributos relacionados aos modelos internos, que permitiram inferir através de suas percepções sobre as questões do estudo de caso, bem como possibilitaram realizar o cruzamento de dados, necessário para a certificação da qualidade dos achados identificados.

Inicialmente buscou-se verificar se o próprio modelo interno como um único recurso/capacidade implementado pelo Banco Bradesco, a partir da aprovação em 2012, atende as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO para constituir fonte de vantagem competitiva sustentável. Apresenta-se no Quadro 11 o resumo dos documentos identificados.

Quadro 11 – Modelos Internos X Premissas Teoria VBR e Modelo VRIO – Entrevista Semiestruturada

| Modelo Interno -<br>Cálculo CRRM | Documento - Nº | Constatação - Pesquisa Campo             |
|----------------------------------|----------------|------------------------------------------|
| <b>Valor</b>                     | 40             | Sim, conforme resposta ao “Quesito nº 4” |
| <b>Raridade</b>                  | 40,41          | Sim, conforme resposta ao “Quesito nº 5” |
| <b>Imitabilidade</b>             | 40             | Sim, conforme resposta ao “Quesito nº 5” |
| <b>Organização</b>               | 40,41          | Sim, conforme resposta ao “Quesito nº 7” |

Fonte: o autor com base em Barney e Hesterly (2011)

Em seguida, buscou-se evidenciar a implementação dos oito atributos estudados na pesquisa, cujo resultado foi demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12 – Evidências da Implementação Atributos dos Modelos Internos – Entrevista Semiestruturada

| VBR<br>(Recurso/Capacidade)                                            | Doc N | Evidência                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aprovação - Modelos Internos para o Cálculo CRRM Banco Bradesco</b> | 40    | Um dos entrevistados participou do processo desde do registro da solicitação de aprovação do Banco Bradesco para uso dos modelos internos junto ao Bacen em 2010. |
|                                                                        | 40    | Atributos implementados números: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.                                                                                                          |
|                                                                        | 41    | Atributos implementados números: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8.                                                                                                             |

Fonte: o autor

Por último, a partir da classificação dos atributos dos modelos internos (Bacen, 2013) nas categorias de recursos e capacidades, segundo Barney e Hesterly (2011), avaliou-se cada atributo individualmente quanto ao atendimento às premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, conforme apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Atributos dos Modelos Internos X Premissas Teoria VBR e Modelo VRIO – Entrevistas Semiestruturadas

| Recursos e Capacidades (Barney & Hesterly, 2011) | Atributo N | Premissas - Modelo VRIO |         |          |         |               |         |             |         |
|--------------------------------------------------|------------|-------------------------|---------|----------|---------|---------------|---------|-------------|---------|
|                                                  |            | Valor                   | Doc N   | Raridade | Doc N   | Imitabilidade | Doc N   | Organização | Doc N   |
| <b>Financeiros</b>                               | 5          | SIM                     | 40 / 41 | SIM      | 40 / 41 | SIM           | 40 / 41 | SIM         | 40 / 41 |
| <b>Físicos</b>                                   | 2          | SIM                     | 40      | NÃO      | -       | SIM           | 40 / 41 | SIM         | 40      |
| <b>Humanos</b>                                   | 3          | SIM                     | 40      | NÃO      | -       | SIM           | 40 / 41 | SIM         | 40 / 41 |
| <b>Organizacionais</b>                           | 1          | SIM                     | 40 / 41 | NÃO      | -       | NÃO           | -       | SIM         | 40      |
|                                                  | 4          | NÃO                     | -       | NÃO      | -       | NÃO           | -       | SIM         | 40      |
|                                                  | 6          | SIM                     | 40      | NÃO      | -       | NÃO           | -       | SIM         | 40 / 41 |
|                                                  | 7          | NÃO                     | -       | NÃO      | -       | NÃO           | -       | SIM         | 40      |
|                                                  | 8          | SIM                     | 40 / 41 | SIM      | 40 / 41 | SIM           | 40 / 41 | SIM         | 40 / 41 |

Fonte: o autor com base em Barney e Hesterly (2011)

Com base no resultado das entrevistas semiestruturadas constatou-se:

- i. O modelo interno como recurso/capacidade interna do Banco Bradesco atende todas as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO como fonte de vantagem competitiva sustentável;
- ii. Os atributos de número 5 - Redução do capital regulatório e 8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado, considerados separadamente como recursos/capacidades internas da empresa, atenderam as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Os quesitos 8, 9 e 10, do formulário aplicado nas entrevistas semiestruturadas, Apêndice D, tiveram o objetivo de identificar as impressões dos entrevistados quanto ao possível conservadorismo do Bacen, os impactos de alterações de parâmetros regulamentares e se o Bacen poderia empreender medidas para beneficiar as IFs autorizadas ao uso dos modelos internos no cálculo do CRRM ou para incentivar outras que ainda não solicitaram aprovação.

Embora as opiniões dos entrevistados não representem o posicionamento do Banco Bradesco, destacamos as principais questões levantadas nas entrevistas:

- a) Regra de Cálculo do Circular 3.646 do Bacen e a Medida de risco de mercado calculada pelo modelo interno
  - ✓ As medidas padronizadas são medidas de simples implementação, porém podem superestimar o risco e por consequência o capital, gerando um custo adicional;
  - ✓ A sobreposição de algumas medidas ou multiplicadores superestima risco, a exemplo da soma de medidas de risco em condições normais e o valor em estresse.
  
- b) Impactos de alterações em parâmetros regulamentares da Circular 3.646 do Bacen
  - ✓ Todas as vezes que ocorre uma alteração de natureza regulatória, alterando-se parâmetros, existe impactos para as IFs, a exemplo da limitação de 20% de redução do capital regulatório pelo uso dos modelos internos em relação ao cálculo por meio da abordagem padronizada. Porém, na medida que o Bacen fez a exigência por um montante maior de capital, o regulador buscou preservar o sistema financeiro nacional.



c) Medidas que podem ser empreendidas pelo Bacen para beneficiar as IFs autorizadas e incentivar as que pretendem candidatar-se ao uso dos modelos internos no cálculo do CRRM

- ✓ Revisão da regra de cálculo da Circular 3.646 do Bacen que determina a soma de duas parcelas de risco (condições normais e em estresse);
- ✓ Revisão do parâmetro do benefício máximo de 20% em relação ao modelo padronizado;
- ✓ Aumentar a transparência com as IFs quanto aos critérios de avaliação para autorização do uso dos modelos internos, além de promover maior aproximação com o objetivo de entender os modelos de negócio, permitindo uma convergência quanto a viabilidade pela implementação dos modelos internos.

#### 4.3.5 Observação participante

O pesquisador é funcionário da empresa objeto do estudo e foi Auditor Interno no processo de avaliação da implementação dos atributos dos modelos internos (2010 – 2014), tendo o conhecimento da efetividade e integridade das fontes dos dados coletados na pesquisa. Conforme Yin (2015), essa fonte de evidência permite ao pesquisador cobrir os eventos “em tempo real”, conhecendo todo o contexto do “caso” estudado, além de ter maior acesso as evidências, as pessoas e a unidade objeto do estudo.

#### 4.3.6 Avaliação dos atributos que podem criar vantagem competitiva sustentável

Após a análise de todas as evidências utilizadas no estudo, conforme o desenho da pesquisa apresentado na Figura 6, o resultado da triangulação das quatro fontes utilizadas (Quadro 14) revelou que o atributo 5 - Redução do capital regulatório é o único atributo que atende todas as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, considerando-se as quatro fontes de evidências do estudo. Portanto, o atributo possui a capacidade de criar uma vantagem competitiva sustentável para o Banco Bradesco.

Quadro 14 – Triangulação das Fontes de Pesquisa para identificar os atributos que podem gerar vantagem competitiva sustentável

| Recursos e Capacidades (Barney & Hesterly, 2011) | Atributos - Modelos Internos (Bacen, 2013)                                                                                                                                                                            | Análise documental | Entrevistas semiestruturadas | Escala Modelo VRIO Gonçalves et al. (2011) Questionários | Observação Participante |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Financeiros</b>                               | <b>Atributo nº 5 - Redução do capital regulatório</b>                                                                                                                                                                 | Sim                | Sim                          | Sim                                                      | Sim                     |
| <b>Físicos</b>                                   | Atributo nº 2 - Infraestrutura Tecnológica                                                                                                                                                                            | Não                | Não                          | Sim                                                      | Não                     |
| <b>Humanos</b>                                   | Atributo nº 3 - Qualificação dos Funcionários                                                                                                                                                                         | Sim                | Não                          | Não                                                      | Não                     |
| <b>Organizacionais</b>                           | Atributo nº 1 - Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa<br>Atributo nº 7 - Mecanismos de transparência com o mercado<br>Atributo nº 8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado | Sim, Atributo 7    | Sim, Atributo 8              | Sim, Atributos 1 e 8                                     | Não                     |

Fonte: O autor com base em Barney e Hesterly (2011) e Bacen (2013)

Adicionalmente, avaliou-se os valores do capital regulatório no período de 02/01/2013 a 30/10/2017, mensurados de acordo com abordagem padronizada (item 2.8 – Referencial Teórico) pelo Bacen e também segundo os modelos internos (item 2.9 – Referencial Teórico). A comparação dos montantes obtidos em cada metodologia revelou que o uso dos modelos internos para o cálculo do CRRM resultou em uma redução média diária de capital alocado no montante de R\$ 486 milhões de reais, tendo o modelo interno obtido alocação menor em 548 vezes (45%) em 1215 observações (período de 02/01/2013 a 30/10/2017).

A economia de capital observada está em linha com o resultado da pesquisa, evidenciado na triangulação das evidências demonstradas no Quadro 14, onde o atributo nº5 – “Redução do Capital Regulatório” foi identificado como um recurso/capacidade que pode criar uma vantagem competitiva sustentável para o Banco Bradesco, segundo a Teoria VBR e o Modelo VRIO.

No entanto, o percentual de apenas 45% de vezes em que o modelo interno resultou em capital regulatório menor que o modelo padronizado levanta a questão de quanto os parâmetros regulamentares determinados pelo Bacen podem impactar no montante de capital alocado das IFs autorizadas ao uso dos modelos internos na apuração do CRRM, em linha com as questões levantadas nas entrevistas semiestruturadas (item 4.3.4 – entrevistas semiestruturadas).

#### 4.3.7 Avaliação dos atributos que não atenderam as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO

Após as análises das evidências revelar que apenas um dos oito atributos atendeu às premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, destacamos outros cinco atributos que foram referendados pelos menos por uma das quatro fontes de evidências utilizadas na triangulação. Os atributos e as fontes de evidências foram demonstrados no Quadro 15.

Quadro 15 – Atributos que podem criar valor e melhoria do desempenho

| Recursos e Capacidades (Barney & Hesterly, 2011) | Atributo N°                                                          | Premissas - Modelo VRIO |          |               |             | Tipo de Evidência                         |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|---------------|-------------|-------------------------------------------|
|                                                  |                                                                      | Valor                   | Raridade | Imitabilidade | Organização |                                           |
| <b>Físicos</b>                                   | 2 - Infraestrutura Tecnológica:                                      | SIM                     | SIM      | SIM           | SIM         | <b>Escala Modelo VRIO (Questionários)</b> |
| <b>Humanos</b>                                   | 3 - Qualificação dos Funcionários:                                   | SIM                     | SIM      | SIM           | SIM         | <b>Análise documental</b>                 |
| <b>Organizacionais</b>                           | 1 - Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa:           | SIM                     | SIM      | SIM           | SIM         | <b>Escala Modelo VRIO (Questionários)</b> |
|                                                  | 7 - Mecanismos de transparência com o mercado:                       | SIM                     | SIM      | SIM           | SIM         | <b>Análise documental</b>                 |
|                                                  | 8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado: | SIM                     | SIM      | SIM           | SIM         | <b>Entrevistas semiestruturadas</b>       |
|                                                  |                                                                      | SIM                     | SIM      | SIM           | SIM         | <b>Escala Modelo VRIO (Questionários)</b> |

Os cinco atributos destacados são relevantes para o sucesso de qualquer empresa, porém a triangulação das evidências utilizadas na pesquisa revelou que tais recursos não podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar e avaliar os atributos, decorrentes dos modelos internos, que podem constituir uma vantagem competitiva sustentável ao Banco Bradesco.

Para atender ao objetivo foi necessário identificar os atributos relacionados aos modelos internos utilizados no cálculo do CRRM, segundo o Bacen (2013), e classificá-los conforme as categorias de recursos e capacidades de Barney e Hesterly (2011). Também utilizou-se como fonte de evidências documentos, entrevistas, observação participante e aplicação da escala do modelo VRIO (Questionários), proposta por Gonçalves et al. (2011), cujas premissas estão suportadas na Teoria VBR.

Segundo a VBR, se uma empresa detém recursos e capacidades valiosas, que poucas possuem, e caso os concorrentes considerem custoso imitar estes recursos e capacidades, logo a empresa que mantém esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável (Barney & Hesterly, 2011).

Dessa forma, o presente estudo buscou investigar, sob a abordagem da VBR, quais atributos (recursos e capacidades), implementados para atender os requisitos mínimos estabelecidos pelo Bacen para autorizar o uso dos modelos internos no cálculo do CRRM, contribuem para a obtenção de vantagem competitiva sustentável para o Banco Bradesco.

O desenho da pesquisa (Figura 6) sintetiza o modelo criado para a realização do estudo, cuja metodologia (detalhadamente no capítulo 3 deste trabalho), foi baseada no método de estudo de caso único, que possibilitou a aplicação da pesquisa no Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR) do Banco Bradesco.

Também são apresentadas as conclusões sobre os objetivos específicos e sobre a questão de pesquisa.

O primeiro objetivo específico foi o de relacionar os atributos (recursos e capacidades), selecionados conforme os requisitos estabelecidos pelo Bacen (2013), que foram implementados com a adoção dos modelos internos. Para atendimento deste objetivo, com base em Bacen (2013), foram analisados os requisitos da norma regulamentar para definição dos oito principais atributos (Quadro 3) que as IFs devem implementar para candidatar-se ao uso dos modelos internos para o cálculo (CRRM).

O segundo objetivo específico foi classificar os atributos nas categorias de recursos e capacidades, conforme Barney e Hesterly (2011). A partir da definição dos oito atributos, buscou-se enquadrá-los nas categorias de recursos e capacidades (Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais), segundo Barney e Hesterly (2011), conforme demonstrado no Quadro 3.

O terceiro objetivo específico foi identificar evidências da implementação dos atributos que podem criar vantagem competitiva sustentável para o Banco Bradesco. As evidências da implementação dos atributos foram obtidas na análise documental, entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários (Escala Modelo VRIO) e observação participante, na qual o pesquisador constatou a implementação dos atributos durante o processo de candidatura do Banco Bradesco junto ao Bacen.

O último objetivo específico foi avaliar os atributos, como base nas premissas estabelecidas pela Teoria VBR e o modelo VRIO que podem ou não criar uma vantagem competitiva sustentável. O passo final foi obtido com a triangulação das evidências, tendo revelado que o atributo nº “5 - Redução do Capital Regulatório”, categoria “Financeiros”, foi o único atributo que atendeu a todas as fontes de evidências estabelecidas na metodologia. Por outro lado, também foram identificados atributos que, segundo o resultado da pesquisa, não criam uma vantagem competitiva sustentável, mas a aplicação do questionário da Escala Valor e Desempenho revelou que outros que podem gerar valor e melhorar o desempenho da empresa, que são: atributo nº “3 - Qualificação dos Funcionários”, categoria “Humanos”, atributo nº “7 - Mecanismos de transparência com o mercado”, categoria “Organizacionais” e o atributo nº “8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado”, categoria “Organizacionais”.

A fim de responder à questão de pesquisa: “Quais atributos, decorrentes dos modelos internos para apuração do CRRM do Banco Bradesco, contribuem ou não para obtenção de vantagem competitiva sustentável?”, foi desenvolvido um estudo de caso para analisar e avaliar os atributos, decorrentes dos modelos internos, que podem constituir uma vantagem competitiva sustentável ao Banco Bradesco. Os principais resultados relacionados à questão de pesquisa são apresentados a seguir:

Na análise documental, sob a ótica da evidenciação da implementação dos atributos dos modelos internos e do atendimento às premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, têm-se:

- a) O Bacen comunicou em 29/11/2012 ao Banco Bradesco a autorização da IF para utilização dos modelos internos no cálculo do CRRM a partir de 01/2013;

- b) O modelo interno como recurso/capacidade interna do Banco Bradesco atende todas as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO como fonte de vantagem competitiva sustentável;
- c) Os atributos de número 3 - Qualificação dos Funcionários, 5 - Redução do capital regulatório, e 7 - Mecanismos de transparência com o mercado, considerados separadamente como recursos/capacidades internas da empresa, atenderam as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Na aplicação das escalas do Modelo VRIO (Questionários), sob a ótica da evidenciação da implementação dos atributos dos modelos internos e do atendimento às premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, têm-se:

- a) Os atributos de número 1 - Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa, 2 - Infraestrutura Tecnológica, 5 - Redução do capital regulatório e 8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado atenderam as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, sendo considerados separadamente como recursos/capacidades internas da empresa que são fontes de vantagem competitiva sustentável;
- b) Os atributos 1 - Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa, 2 - Infraestrutura Tecnológica, 3 - Qualificação dos Funcionários, 5 - Redução do capital regulatório e 8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado contribuem para a geração de valor e a melhoria do desempenho da empresa.

Na realização das entrevistas semiestruturadas, sob a ótica da evidenciação da implementação dos atributos dos modelos internos e do atendimento às premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, tem-se:

- a) O modelo interno como recurso/capacidade interna do Banco Bradesco atende todas as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO como fonte de vantagem competitiva sustentável;
- b) Os atributos de número 5 - Redução do capital regulatório e 8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado, considerados separadamente como

recursos/capacidades internas da empresa, atenderam as premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Por meio da observação participante, sob a ótica da evidenciação da implementação dos atributos dos modelos internos e do atendimento às premissas da Teoria VBR e do Modelo VRIO, tem-se:

- a) O pesquisador é funcionário da empresa objeto do estudo e foi Auditor Interno no processo de avaliação da implementação dos atributos dos modelos internos (2010 – 2014), tendo o conhecimento da efetividade e integridade das fontes dos dados coletados na pesquisa.

Portanto, em resposta à questão de pesquisa do estudo, conclui-se com base nos entendimentos anteriormente apresentados, e na triangulação das evidências, que o atributo 5 – Redução do Capital Regulatório, categorizado como “Financeiros”, conforme Barney e Hesterly (2011), pode gerar uma vantagem competitiva sustentável para o Banco Bradesco, segundo as premissas da Teoria VBR e o Modelo VRIO.

Como contribuições deste trabalho podem ser consideradas:

1 - Para o Banco Bradesco, empresa objeto do estudo:

- a) Evidenciado que a candidatura para o uso dos modelos internos no cálculo do capital do CRRM constituiu-se uma vantagem competitiva sustentável para o Banco, sendo o atributo nº 5 - Redução do Capital Regulatório o único recurso / capacidade que pode gerar essa vantagem competitiva sustentável, mantendo-se as ações da Organização para a sua manutenção; e
- b) Demonstrado que os atributos de nº “3 - Qualificação dos Funcionários”, categoria “Humanos”, “7 - Mecanismos de transparência com o mercado”, categoria “Organizacionais” e “8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado”, categoria “Organizacionais”, possuem a capacidade para geração de valor e melhoria do desempenho, podendo-se ensejar por parte da Administração do Banco ações para maior utilização do potencial destes recursos.

Destaca-se que como contribuição indireta deste trabalho, em linha com a recomendação de ações para os atributos de números “7” e “8”, citada no item “b”, a primeira vez que o Banco Bradesco divulgou no site de Relações com Investidores, Relatório de Pilar III, de 09/2017, o benefício de capital de R\$ 854 milhões em RWA (ativos ponderados pelo risco), obtido devido ao uso dos modelos internos no cálculo do CRRM (Bradesco, 2017d, p. 33).

## 2 – Para o desenvolvimento prático da Teoria VBR e do Modelo VRIO

- c) Aplicação prática da Teoria VBR e do Modelo VRIO, conforme proposto por Gonçalves et al. (2011);
- d) Possibilitar a realização de generalizações teóricas das conclusões deste estudo para outras IFs no país ou no exterior que busquem identificar os recursos/capacidades internas da empresa que podem criar uma vantagem competitiva sustentável.

## 3 – Para outras IFs do Sistema Financeiro Nacional

- e) Contribuir para as IFs autorizadas identifiquem os benefícios relacionados aos atributos implementados quando do processo de candidatura ao uso dos modelos internos e incentivar as outras que buscam identificar os benefícios para auxiliar na definição para iniciar o processo de autorização junto ao órgão supervisor;

## 4 – Para o Órgão Supervisor – Bacen

- f) Revisão da regra de cálculo da Circular 3.646 do Bacen que determina a soma de duas parcelas de risco (condições normais e em estresse);
- g) Reavaliação do parâmetro do benefício máximo de 20% em relação ao modelo padronizado;
- h) Aumentar a transparência com as IFs quanto aos critérios de avaliação para autorização do uso dos modelos internos, além de promover maior aproximação com o objetivo de entender os modelos de negócio, permitindo uma convergência quanto a viabilidade pela implementação dos modelos internos.



Com o intuito de aprofundar os achados desta pesquisa em relação a identificação dos atributos decorrentes do uso dos modelos internos no cálculo do CRRM, recomenda-se que outros pesquisadores utilizem o desenho da pesquisa proposto e a metodologia utilizada neste trabalho em suas pesquisas envolvendo IFs no Brasil e também no Exterior, a fim de aprimorá-los e contribuir para aplicação prática da Teoria VBR e o modelo VRIO.

Também, como recomendação para os pesquisadores, sugere-se que novos trabalhos avaliem os ganhos financeiros que a redução do capital regulatório pode proporcionar para as IFs autorizadas ao uso dos modelos internos no cálculo do CRRM, bem como o estudo dos parâmetros regulamentares para determinar se o seu uso tem fundamento para a redução do risco sistêmico ou trata-se de uma medida conservadora do Órgão supervisor, o que pode estar reduzir o benefício do atributo da redução do capital regulatório das IFs aprovadas e ser uma causas do pequeno número de Bancos no Brasil autorizados. Também sugere-se que sejam avaliados os atributos relacionados ao “1 - Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa”, “2 - Infraestrutura Tecnológica”, “3 - Qualificação dos Funcionários”, “7 - Mecanismos de transparência com o mercado” e “8 - Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado” por não terem sido reconhecidos nos achados da pesquisa como fonte de vantagem competitiva sustentável, diante da sua relevância para a geração de valor e desempenho das empresas, especialmente, os Bancos pela complexidade dos negócios e investimento relevante em treinamento, automação, uso de melhores práticas de mercado e a divulgação cada vez maior de informações relacionadas ao gerenciamento de riscos corporativos, a exemplo do Relatório de Pilar III, publicado no site de relações com investidores das IFs a cada três meses.

## REFERÊNCIAS

- Assaf, N. A. (2015). *Mercado Financeiro*, 13ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597002591/>.
- Araújo, G. S., Moreira, J. M. D. S., & Clemente, R. D. S. M. (2005). Avaliação de métodos de exigência de capital para risco de ações no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 121-144. Recuperado em 28 de janeiro, 2017, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n2/v9n2a07.pdf>.
- Bank for International Settlements (2012). *Basel III regulatory consistency assessment (Level 2). Japan*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2013). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Brazil*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2013). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Singapore*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2013). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Switzerland*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2013). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – China*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2014). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Canada*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2014). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – European Union*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

Bank for International Settlements (2014). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Australia*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

Bank for International Settlements (2014). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Canada*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

Bank for International Settlements (2014). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – United States of America*. Recuperado em 29, maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

Bank for International Settlements (2015). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – South Africa*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

Bank for International Settlements (2015). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Saudi Arabia*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

Bank for International Settlements (2015). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Hong Kong*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

Bank for International Settlements (2015). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – India*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

Bank for International Settlements (2015). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Mexico*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

Bank for International Settlements (2016). *RCAP on consistency: jurisdictional assessments*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).

- Bank for International Settlements (2016). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Russia*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2016). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Korea*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2016). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Indonesia*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2016). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Argentina*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2016). *Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP), Assessment of Basel III risk-based capital regulations – Turkey*. Recuperado em 29 de maio, 2017, [https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap\\_jurisdictional.htm#h](https://www.bis.org/bcbs/implementation/rcap_jurisdictional.htm#h).
- Bank for International Settlements (2016). *Regulatory Consistency Assessment Programme – RCAP - Handbook for jurisdictional assessments*. Recuperado em 29 de maio, 2017, de <https://www.bis.org/bcbs/publ/d361.pdf>.
- Bank for International Settlements (2017). *History of the Basel Committee*. Recuperado em 29 de maio, 2017, de [https://www.bis.org/bcbs/history.htm#basel\\_iii](https://www.bis.org/bcbs/history.htm#basel_iii).
- Banco Central do Brasil. (2009). *Circular 3.478 do Banco Central do Brasil (Bacen) - Estabelece os requisitos mínimos e os procedimentos para o cálculo, por meio de modelos internos de risco de mercado, do valor diário referente às parcelas PJUR, PACS, PCOM e PCAM do Patrimônio de Referência Exigido (PRE), de que trata a Resolução nº 3.490, de 29 de agosto de 2007, e dispõe sobre a autorização para uso dos referidos modelos*. Recuperado em 15 de outubro, 2016, de [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/47446/Circ\\_3478\\_v4\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/47446/Circ_3478_v4_P.pdf).

- Banco Central do Brasil. (2013). *Circular 3.646 do Banco Central do Brasil (Bacen) - Estabelece os requisitos mínimos e os procedimentos para o cálculo, por meio de modelos internos de risco de mercado, do valor diário referente à parcela RWAMINT dos ativos ponderados pelo risco (RWA), de que trata a Resolução nº 4.193, de 1º de março de 2013, e dispõe sobre a autorização para uso dos referidos modelos*. Recuperado em 15 de outubro, 2016, de [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48991/Circ\\_3646\\_v2\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48991/Circ_3646_v2_P.pdf).
- Banco Central do Brasil. (2017). *Glossário Completo*. Recuperado em 05 de junho, 2017, de <http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/GLOSSARIO>.
- Bradesco, (2017a). *Site Relações com Investidores do Bradesco – História: Quem somos*. Recuperado em 29 de maio, 2017, de <http://www.bradescori.com.br/>.
- Bradesco, (2017b). *Relatório Press Release - 1º Trimestre de 2017*. Recuperado em 29 de maio, 2017, de <http://www.bradescori.com.br/>.
- Bradesco, (2017c). *Relatório Pilar III do 1º Trimestre de 2017*. Recuperado em 29 de maio, 2017, de <http://www.bradescori.com.br/>.
- Bradesco, (2017d). *Relatório Pilar III do 3º Trimestre de 2017*. Recuperado em 31 de dezembro, 2017, de <http://www.bradescori.com.br/>.
- Bardin, Laurence. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Edições 70, 3ª reimp.
- Beuren, I. M. (2014). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. Recuperado em 15 de janeiro, 2017, de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61. Recuperado em 21 de janeiro, 2017, de [http://www.jstor.org/stable/4165288?seq=1&cid=pdf-reference#fndtn-references\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/4165288?seq=1&cid=pdf-reference#fndtn-references_tab_contents).
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Boudoukh, J., Richardson, M., & Whitelaw, R. (1995). *Expect the worst*. *Risk*, 8(9), 100-101.
- Buzzerio, F. G. (2012). *A perspectiva da inteligência competitiva como um recurso estratégico*. Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Cavalcante, F., Misumi, J. Y., & Rudge, L. F. M. D. C. (2009). *Mercado de Capitais: O que é, como funciona* (7a. ed). Rio de Janeiro, RJ: Editora Campus.
- Conselho Monetário Nacional. (2007). *Resolução nº 3.464 do Conselho Monetário Nacional – CMN – Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de mercado*. Recuperado em 15 de outubro, 2016, de [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48085/Res\\_3464\\_v3\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48085/Res_3464_v3_P.pdf).
- Conselho Monetário Nacional. (2013). *Resolução nº 4.193 do Conselho Monetário Nacional (CMN) - Dispõe sobre apuração dos requerimentos mínimos de Patrimônio de Referência (PR), de Nível I e de Capital Principal e institui o Adicional de Capital Principal*. Recuperado em 15 de outubro, 2016, de [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49006/Res\\_4193\\_v3\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49006/Res_4193_v3_P.pdf).
- Conselho Monetário Nacional. (2017). *Resolução nº 4.553 do Conselho Monetário Nacional (CMN) - 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*. Recuperado em 19 de agosto, 2017, de [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50335/Res\\_4553\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50335/Res_4553_v1_O.pdf).
- Creswell, W., J. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*, 3rd edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536323589/>
- Dermine, J., & Bissada, F. Y. (2012). *Gerenciamento de ativos e de passivos: um guia para a criação de valor e controle de riscos* (2a. ed). São Paulo, SP: Atlas.
- Dias, D. S., & Silva, M. F. (2010). *Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios*. São Paulo: Atlas.
- Fortuna, E. (2008). *Mercado financeiro: produtos e serviços* (17a. ed), Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.

Gil, A.C (2002). *Como elaborar projeto de pesquisa*. 4a ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social, 6ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484959/>.

Gohr, C. F., Santos, L. C., Burin, C. B., dos Santos Marques, M., & Arai, R. M. (2011). Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, 4(1), 60.

Gonçalves, C. A., Coelho, M. D. F., e Souza, É. M. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciência da Administração, Fortaleza*, 17(3), 819-855.

Goodhart, C. (2011). *The Basel Committee on Banking Supervision: a history of the early years 1974–1997*. Cambridge University Press.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração Estratégica: Competitividade e globalização*. 2a ed. São Paulo: Cengage Learning.

Hendricks, D., & Hirtle, B. (1997). Bank capital requirements for market risk: The internal models approach, *Economic Policy Review, Federal Reserve Bank of New York*. Recuperado em 28 de janeiro, 2017, de <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/97v03n4/9712hend.pdf>.

Jorion, P. (2007). *Financial risk manager handbook* (Vol. 406). John Wiley & Sons.

Jorion, P. (2010). *Value at risk: a nova referência no controle do Risco*. 2a ed. São Paulo: BM&F.

Kretzer, J. (2002). *Capacidades de Desenvolvimento como fonte da sustentabilidade da vantagem competitiva: uma contribuição à visão baseada em recursos da firma*. Tese, Universidade Federal de Santa Catarina). Recuperado em 28 de janeiro, 2017, em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82516/PEPS2243-T.pdf>.

Kretzer, J., & Menezes, E. A. (2006). A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da Vantagem Competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4(4), 63-87. Recuperado em 28 de janeiro, 2017, em <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/790/476>.

- Lemgruber, E (2001). *Uma avaliação empírica da adequação de capital definida pelo acordo da Basileia para cobertura do risco de mercado de carteiras de renda variável no Brasil. Gestão de Risco e Derivativos-Aplicações no Brasil*. Coleção COPPEAD de Administração, 1, 221-241.
- Martins, Andrade, G. D., Theóphilo, R. C. (2016). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas, 3ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/>
- Mata, F., Fuerst, W., & Barney, J. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505. doi:10.2307/249630.
- Madhani, P. M. (2010). *Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview*. Recuperado em 21, janeiro, 2017, de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1578704](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1578704).
- Niyama, J. K., GOMES, A. L. O. (2012). *Contabilidade de Instituições Financeiras*, 4ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011555/>
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pinto, G. M. A. (2015). *Regulação sistêmica e prudencial no setor bancário brasileiro*. São Paulo: Almedina.
- Rogante, S. (2009). Mercado Financeiro Brasileiro. São Paulo, SP: Atlas.
- Saunders, A. (2007). *Administração de instituições financeiras*. 1a ed. São Paulo: Atlas.
- Securato, J. R., Oliveira, E. F, Perobelli, F. F., Luno, J. C., Securato, C. J, Junior, J. R. S., Araújo, M. V., & Veiga, R. P., Rocha, R. H. (2005). Mercado financeiro e análise de investimento. São Paulo, SP: Saint Paul.
- Yin, K., R. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, 5th edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>
- Zilber, S. N., & Pajares, F. M. R. (2009). Análise da vantagem competitiva de bancos em países emergentes e em países desenvolvidos utilizando o modelo de visão baseada em recursos: estudo comparativo Brasil x Estados Unidos. *Economia Global e Gestão*, 14(2), 95-117.



## APÊNDICE A - TERMO DE COMPROMISSO DE CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA NO BANCO BRADESCO

### Termo de Compromisso de Confidencialidade da Pesquisa

Prezado (a) Renata Geiser Mantarro ,  
Superintendente Executiva da Auditoria Interna, do Banco Bradesco S.A.

Eu Adriano Pinto Teixeira, portador do CPF 024.110.144-14, na condição de estudante regularmente matriculado no programa de Mestrado Profissional da **FACULDADE FIPECAFI**, declaro que estou desenvolvendo projeto de pesquisa de minha dissertação intitulado Modelos Internos para Cálculo do Capital Regulatório dos Riscos de Mercado: Caso Banco Bradesco, sob a orientação do Professor(a) Dr.(a) George André Willrich Sales, motivo pelo qual venho solicitar acesso as informações internas, relativos ao tema de pesquisa, para o Banco Bradesco S.A.. Tais informações podem ser obtidas de forma direta e/ou com entrevistas e/ou aplicação de questionários, com propósito único e exclusivo de utilização em pesquisa científica para conclusão de minha dissertação de mestrado profissional e apresentação à banca de defesa para obtenção do título de Mestre. Neste ato, assumo o compromisso de manter a confidencialidade sobre os dados e informações recebidas, informo que os mesmos serão tratados cientificamente, com métodos e técnicas de análise pertinentes, comprometo-me em não compartilhar as informações recebidas com terceiros. A futura publicação da dissertação será objeto de nova solicitação expressa ao Banco Bradesco S.A.. Comprometo-me, ainda, a conduzir a pesquisa de forma ética e responsável, sem manipular ou distorcer os dados e informações recebidas, observando com rigor os procedimentos metodológicos requeridos na pesquisa científica. Por fim, comprometo-me a compartilhar com o Banco Bradesco S.A., os resultados da pesquisa, a fim de contribuir para o acréscimo do conhecimento no contexto acadêmico e profissional.

São Paulo, 26, de junho de 2017

Adriano Pinto Teixeira

127082 - Joel Antonio Scalabrini

57.214 - Renata Geiser Mantarro

George André Willrich Sales

Prof. George  
Coordenador de  
em Ciências Contábeis  
CPF: 129.253.278-50

**APÊNDICE B – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS AVALIADOS NA PESQUISA**

| <b>Referência Doc<br/>Nº</b> | <b>Nome do Arquivo</b>                                           | <b>Título do Documento</b>                                                                        | <b>Qtde<br/>de<br/>Páginas</b> |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>1</b>                     | Informações sobre o Modelo Interno de Risco de Mercado_fev17.pdf | Informações sobre o Modelo Interno de Risco de Mercado – Conglomerado Prudencial / Fevereiro/2017 | 420                            |
| <b>2</b>                     | 2010_4T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 4º Trimestre 2010                               | 52                             |
| <b>3</b>                     | 2011_1T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 1º Trimestre 2011                               | 51                             |
| <b>4</b>                     | 2011_2T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 2º Trimestre 2011                               | 51                             |
| <b>5</b>                     | 2011_3T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 3º Trimestre 2011                               | 51                             |
| <b>6</b>                     | 2011_4T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 4º Trimestre 2011                               | 45                             |
| <b>7</b>                     | 2012_1T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 1º Trimestre 2012                               | 45                             |
| <b>8</b>                     | 2012_2T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 2º Trimestre 2012                               | 46                             |
| <b>9</b>                     | 2012_3T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 3º Trimestre 2012                               | 45                             |
| <b>10</b>                    | 2012_4T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 4º Trimestre 2012                               | 46                             |
| <b>11</b>                    | 2013_1T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 1º Trimestre 2013                               | 51                             |
| <b>12</b>                    | 2013_2T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 2º Trimestre 2013                               | 52                             |
| <b>13</b>                    | 2013_3T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 3º Trimestre 2013                               | 52                             |
| <b>14</b>                    | 2013_4T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 4º Trimestre 2013                               | 52                             |
| <b>15</b>                    | 2014_1T.pdf                                                      | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 1º Trimestre 2014                               | 51                             |

|           |                                                        |                                                                                                              |     |
|-----------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>16</b> | 2014_2T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 2º Trimestre 2014                                          | 57  |
| <b>17</b> | 2014_3T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 3º Trimestre 2014                                          | 56  |
| <b>18</b> | 2014_4T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 4º Trimestre 2014                                          | 58  |
| <b>19</b> | 2015_1T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 1º Trimestre 2015                                          | 56  |
| <b>20</b> | 2015_2T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 2º Trimestre 2015                                          | 61  |
| <b>21</b> | 2015_3T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 3º Trimestre 2015                                          | 60  |
| <b>22</b> | 2015_4T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 4º Trimestre 2015                                          | 63  |
| <b>23</b> | 2016_1T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 1º Trimestre 2016                                          | 43  |
| <b>24</b> | 2016_2T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 2º Trimestre 2016                                          | 47  |
| <b>25</b> | 2016_3T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 3º Trimestre 2016                                          | 48  |
| <b>26</b> | 2016_4T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 4º Trimestre 2016                                          | 47  |
| <b>27</b> | 2017_1T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 1º Trimestre 2017                                          | 47  |
| <b>28</b> | 2017_2T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 2º Trimestre 2017                                          | 47  |
| <b>29</b> | 2017_3T.pdf                                            | Relatório de Gerenciamento de Riscos<br>Pilar 3 - 3º Trimestre 2017                                          | 49  |
| <b>30</b> | Carta do Bacen - Modelo Interno - Risco de Mercado.pdf | Ofício 0956/2012-Desup/Gabin de 29/11/2012                                                                   | 2   |
| <b>31</b> | SAC - BACEN 2017.msg                                   | SIC - Banco Central Responde - 18600.001146/2017-25 (rdr 2017156568)                                         | 51  |
| <b>32</b> | RCAP BRASIL 102013.pdf                                 | Regulatory Consistency Assessment Programme (RCAP) - Assessment of Basel III regulations in Brazil - 12/2013 | 67  |
| <b>33</b> | 20F_2012_ENGLISH.pdf                                   | FORM 20-F - 12/2012                                                                                          | 378 |

|                         |                                                                                                                                           |                                                                                                                       |              |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>34</b>               | ANEXOS - Docto 1, exceto os anexos 21 e 27                                                                                                | Documentos Diversos do Caderno Candidatura                                                                            | 3775         |
| <b>35</b>               | ANEXO 27 - Docto 1 - Relatório Validação Modelos                                                                                          | Relatório de Validação Independente de Modelos                                                                        | 479          |
| <b>36</b>               | ANEXO 21 - Manuais Sistemas                                                                                                               | Documentação dos Principais Sistemas                                                                                  | 9168         |
| <b>37</b>               | Apresentação do Projeto de Pesquisa à Diretoria Executiva Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR) - Banco Bradesco em 02/2017 | Apresentação do Projeto de Pesquisa à Diretoria Executiva Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR)         | 24           |
| <b>38</b>               | Apresentação do Projeto de Pesquisa à Diretoria do Departamento de Inspeção Geral (Auditoria Interna) - Banco Bradesco em 08/2017         | Apresentação do Projeto de Pesquisa à Diretoria do Departamento de Inspeção Geral (IGL - Auditoria Interna)           | 20           |
| <b>39</b>               | Apresentação do Projeto de Pesquisa - Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR) - Banco Bradesco em 10/2017                     | Apresentação do Projeto de Pesquisa - Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR) - Banco Bradesco em 10/2017 | 26           |
| <b>40</b>               | Entrevista Semiestruturada - Amostra 1                                                                                                    | Entrevista Semiestruturada - Amostra 1                                                                                | 7            |
| <b>41</b>               | Entrevista Semiestruturada - Amostra 2                                                                                                    | Entrevista Semiestruturada - Amostra 2                                                                                | 7            |
| <b>42</b>               | Formulário de Pesquisa - Escalas Modelo VRIO - Amostra 1                                                                                  | Formulário de Pesquisa - Escalas Modelo VRIO - Amostra 1                                                              | 24           |
| <b>43</b>               | Formulário de Pesquisa - Escalas Modelo VRIO - Amostra 2                                                                                  | Formulário de Pesquisa - Escalas Modelo VRIO - Amostra 2                                                              | 24           |
| <b>TOTAL DE PÁGINAS</b> |                                                                                                                                           |                                                                                                                       | <b>15901</b> |

**APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE PESQUISA – ESCALAS DO MODELO VRIO**

**FORMULÁRIO DE PESQUISA – ESCALAS DO  
MODELO VRIO (Questionários)**

**Título Dissertação: Modelos Internos para Cálculo do Capital  
Regulatório dos Riscos de Mercado: Caso Banco Bradesco**

**Adriano Pinto Teixeira**

**São Paulo**

**2017**

Prezado (a),

Gostaríamos de contar com o apoio de V.Sa. para a realização de uma pesquisa elaborada e conduzida pela Faculdade FIPECAFI que é peça fundamental da Dissertação de Mestrado em Controladoria e Finanças de Adriano Pinto Teixeira.

Essa pesquisa foi autorizada pelo Banco Bradesco através da Diretoria Executiva do Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR), que desenvolveu e implementou os modelos internos para o cálculo do capital regulatório dos Riscos de Mercado, e tem como objetivo geral analisar e avaliar os atributos, decorrentes dos modelos internos, que podem constituir uma vantagem competitiva sustentável ao Banco Bradesco.

A contribuição solicitada refere-se ao preenchimento do QUESTIONÁRIO (Escala do Modelo VRIO) que se segue. Informamos que a identificação do respondente será preservada e os dados colhidos serão agrupados e analisados segundo padrões científicos e éticos.

Para o esclarecimento de dúvidas seguem os e-mails [adriano.teixeira@fipecafi.edu.br](mailto:adriano.teixeira@fipecafi.edu.br) e [george.sales@fipecafi.org](mailto:george.sales@fipecafi.org).

Atenciosamente,

**Adriano Pinto Teixeira**

**Aluno**

**Faculdade FIPECAFI**

**Dr. George André Willrich Sales**

**Professor Orientador**

**Faculdade FIPECAFI**

## Informações Preliminares

**Prezado (a),**

Antes de iniciar ao preenchimento do questionário, apresentaremos os **oito atributos dos modelos internos considerados nesta pesquisa** e a conceituação do **instrumento teórico (Modelo VRIO) aplicado no estudo**.

### Atributos dos Modelos Internos

O Bacen (2013) definiu por meio da circular nº 3.646, de 03/2013, os principais atributos que as Instituições Financeiras (IFs) devem implementar para candidatar-se ao uso dos modelos internos para o cálculo do Capital regulatório dos riscos de mercado (CRRM).

Para a realização deste estudo, os requisitos estabelecidos pelo órgão supervisor (Bacen, 2013), foram classificados em oito atributos:

- 1. Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa:** Criação de Comitês para garantir a correta segregação de funções entre as Áreas de Negociação, Contabilização e Controle do risco, Definição de limites de acordo com o apetite aos riscos estabelecido pela Alta Administração; Avaliação da existência de Riscos de Mercado quando da criação de novos produtos e operações envolvendo Instrumentos Financeiros Derivativos (IFD) com baixa liquidez, Elaboração de relatórios para subsidiar de avaliação, controle e monitoramento pelas Áreas de Gerenciamento do Risco (Controle do Risco e calibragem dos modelos internos), Validação Independente de Modelos (qualidade dos modelos internos) e Auditoria Interna (avaliação da estrutura de governança corporativa);
- 2. Infraestrutura Tecnológica:** Contratação de Sistemas de grande porte que seja compatível com natureza das operações, a complexidade dos produtos e a dimensão da exposição ao risco de mercado da instituição;

3. **Qualificação dos Funcionários:** As IFs devem manter quantidade suficiente de profissionais tecnicamente qualificados em suas Áreas de negócio, operacionais, de gerenciamento de risco, de Auditoria interna, de Tecnologia da informação, bem como em quaisquer outras envolvidas no desenvolvimento, Validação, Avaliação e utilização dos modelos internos;
4. **Documentação dos processos:** Manutenção adequada e atualizada das políticas e estratégicas adotadas, dos controles internos, das metodologias, rotinas operacionais e dos relatórios utilizados na gestão do risco;
5. **Redução do capital regulatório:** O valor do CRRM poderá ser reduzido com a adoção dos modelos internos em virtude de serem baseados em métodos construídos pelas próprias IFs, diferentemente da abordagem padronizada que possuiu parâmetros conservadores atribuídos pelo supervisor;
6. **Validação Independente de modelos:** Criação da Área de Validação Independente de Modelos com o objetivo de analisar criticamente os modelos internos das IFs quanto aos aspectos de metodologias, premissas, acurácia dos dados, adequação da infraestrutura tecnológica e dos sistemas utilizados no modelo e a correta documentação das rotinas e procedimentos;
7. **Mecanismos de transparência com o mercado:** As IFs devem publicar em Relatório de acesso público os valores do CRRM, as características do modelo, os testes para avaliar a qualidade dos modelos internos, e o processo de validação independente modelos; e
8. **Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado:** As IFs devem comprovar a utilização do modelo na gestão dos riscos de mercado por período mínimo de dois anos, demonstrando que a instituição adota as melhores práticas recomendadas pelo BIS, antes de solicitar autorização ao Bacen para o cálculo do CRRM.



### **O Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização)**

O modelo VRIO investiga por meio de quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou capacidade para determinar o seu potencial competitivo. Barney e Hesterly (2011, p.61) descrevem as quatro perguntas para conduzir uma análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas de uma empresa:

**1. A questão de valor: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?**

Se a resposta for sim, os recursos e capacidades são valiosos e podem ser considerados forças da empresa.

**2. A questão de raridade: O recurso é controlado atualmente por apenas um pequeno grupo de empresas concorrentes?**

Apenas quando um recurso ou capacidade não está sob o controle de inúmeros concorrentes tenderá a tornar-se fonte de vantagem competitiva, percebendo-se quanto estes são únicos (raros) dentre o grupo de competidores atuais e potenciais.

**3. A questão de imitabilidade: As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?**

Os recursos organizacionais raros e valiosos serão considerados como fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas concorrentes enfrentam uma necessidade financeira para obtê-los ou desenvolvê-los, comparando-se com àquelas que já possuem.

**4. A questão da Organização: As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros ou custosos de imitar?**

A empresa deve estar organizada para explorar os recursos e capacidades, sendo parte relevante para manutenção da vantagem competitiva sustentável, destacando-se componentes relevantes: estrutura formal de reporte, os sistemas de controle gerencial, os controles formais e informais e por fim, as políticas de remuneração que criam incentivos para que os funcionários sigam as diretrizes comportamentais.

|                                        |
|----------------------------------------|
| <b>Bloco 1 – Perfil do Respondente</b> |
|----------------------------------------|

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qual a sua função / posição no Banco Bradesco? | <input type="checkbox"/> Diretor Departamental<br><input type="checkbox"/> Superintendente<br><input type="checkbox"/> Gerente (Departamento, Área)<br><input type="checkbox"/> Analista<br><input type="checkbox"/> Outras Funções_____ |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qual é a sua formação escolar? *<br>Havendo mais do que uma, informe a atividade que você mais utiliza em suas funções no Banco Bradesco. | <input type="checkbox"/> Administração de Empresas<br><input type="checkbox"/> Ciências Contábeis<br><input type="checkbox"/> Engenharia<br><input type="checkbox"/> Economia<br><input type="checkbox"/> Outros Cursos_____ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qual é o seu tempo total de permanência na empresa? | <input type="checkbox"/> Até 10 anos<br><input type="checkbox"/> > 10 até 15 anos<br><input type="checkbox"/> >15 até 20 anos<br><input type="checkbox"/> > 20 até 25 anos.<br><input type="checkbox"/> > 25 anos |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Instruções

- I. Os questionários “Escala Modelo VRIO” e “Escala Valor e Desempenho”, conforme proposto por Gonçalves, Coelho e Souza (2011), será aplicado em duas partes (Blocos 2 e 3) para cada um dos oito atributos do Modelo Internos apresentados na seção de “Informações Preliminares” do formulário;
- II. No “Bloco 2” buscam-se os atributos que possuam maior capacidade de criar vantagem competitiva sustentável;
- III. Já o “Bloco 3” tem o objetivo de identificar os atributos que possam agregar valor e aumentar o desempenho da organização de forma isolada ou combinada com outros atributos, considerando as estratégias e ações da Organização para explorar esses recursos e capacidades.
- IV. Assinalar para cada pergunta o ESCORE entre 1 e 6, de acordo com o GRAU DE CONCORDÂNCIA para o quesito. Exemplo: **QUESTÃO DE “VALOR”**, para responder a PERGUNTA: **Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?** SE o RESPONDENTE concordar **PLENAMENTE** que o ATRIBUTO **é caro e oneroso para ser adquirido**, o ESCORE a ser atribuído deverá ser “6”. Por outro lado, caso o RESPONDENTE discordar **PLENAMENTE**, o escore deverá ser “1”. **A escala também PERMITE a inserção de ESCORES intermediários entre 2 e 5.**

## Bloco 2 – Questionário Parte I (Escala Modelo VRIO)

### Atributo 1: Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa

|                            |          |          |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>Discordo plenamente</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Concordo plenamente</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|

**VALOR**

| VALORES                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                                 |  |  |  |  |  |  |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?                              |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?      |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades? |  |  |  |  |  |  |

## RARIDADE

|                                                                                |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                               |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?    |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade? |  |  |  |  |  |  |

## IMITABILIDADE IMPERFEITA

|                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é difícil de ser imitado?                                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possui uma história única?                                                                               |  |  |  |  |  |  |
| Você entende como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                                       |  |  |  |  |  |  |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |  |  |  |  |  |  |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?                                                      |  |  |  |  |  |  |

## ORGANIZAÇÃO

|                                                                          |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa? |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**Bloco 3 – Questionário Parte II (Escala Valor e Desempenho)**

**Atributo 1: Fortalecimento da Estrutura de Governança Corporativa**

| Discordo plenamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**VALOR**

|                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?                                          |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?                                                            |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?                                          |  |  |  |  |  |  |

**DESEMPENHO ENUNCIADO**

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?                                                  |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?                                         |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                     |  |  |  |  |  |  |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                      |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                               |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores? |  |  |  |  |  |  |

## Bloco 2 – Questionário Parte I (Escala Modelo VRIO)

### Atributo 2: Infraestructura Tecnológica

|                            |          |          |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>Discordo plenamente</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Concordo plenamente</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|

**VALOR**

| VALOR                                                                            |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                                 |  |  |  |  |  |  |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?                              |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?      |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades? |  |  |  |  |  |  |

## RARIDADE

|                                                                                |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                               |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?    |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade? |  |  |  |  |  |  |

## IMITABILIDADE IMPERFEITA

|                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é difícil de ser imitado?                                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possui uma história única?                                                                               |  |  |  |  |  |  |
| Você entende como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                                       |  |  |  |  |  |  |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |  |  |  |  |  |  |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?                                                      |  |  |  |  |  |  |

## ORGANIZAÇÃO

|                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

**Bloco 3 – Questionário Parte II (Escala Valor e Desempenho)**

**Atributo 2: Infraestrutura Tecnológica**

| Discordo plenamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**VALOR**

|                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?                                          |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?                                                            |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?                                          |  |  |  |  |  |  |

**DESEMPENHO ENUNCIADO**

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?                                                  |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?                                         |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                     |  |  |  |  |  |  |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                      |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                               |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores? |  |  |  |  |  |  |

## Bloco 2 – Questionário Parte I (Escala Modelo VRIO)

### Atributo 3: Qualificação dos Funcionários

|                            |          |          |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>Discordo plenamente</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Concordo plenamente</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|

**VALOR**

| VALORES                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                                 |  |  |  |  |  |  |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?                              |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?      |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades? |  |  |  |  |  |  |

## RARIDADE

|                                                                                |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                               |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?    |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade? |  |  |  |  |  |  |

## IMITABILIDADE IMPERFEITA

|                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é difícil de ser imitado?                                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possui uma história única?                                                                               |  |  |  |  |  |  |
| Você entende como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                                       |  |  |  |  |  |  |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |  |  |  |  |  |  |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?                                                      |  |  |  |  |  |  |

## ORGANIZAÇÃO

|                                                                          |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa? |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|



**Bloco 3 – Questionário Parte II (Escala Valor e Desempenho)**

**Atributo 3: Qualificação dos Funcionários**

| Discordo plenamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**VALOR**

|                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?                                          |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?                                                            |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?                                          |  |  |  |  |  |  |

**DESEMPENHO ENUNCIADO**

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?                                                  |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?                                         |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                     |  |  |  |  |  |  |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                      |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                               |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores? |  |  |  |  |  |  |

## Bloco 2 – Questionário Parte I (Escala Modelo VRIO)

#### Atributo 4: Documentação dos processos

|                            |          |          |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>Discordo plenamente</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Concordo plenamente</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|

**VALOR**

| VALOR                                                                            |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                                 |  |  |  |  |  |  |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?                              |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?      |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades? |  |  |  |  |  |  |

## RARIDADE

|                                                                                |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                               |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?    |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade? |  |  |  |  |  |  |

## IMITABILIDADE IMPERFEITA

|                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é difícil de ser imitado?                                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possui uma história única?                                                                               |  |  |  |  |  |  |
| Você entende como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                                       |  |  |  |  |  |  |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |  |  |  |  |  |  |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?                                                      |  |  |  |  |  |  |

## ORGANIZAÇÃO

|                                                                          |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa? |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**Bloco 3 – Questionário Parte II (Escala Valor e Desempenho)**

**Atributo 4: Documentação dos processos**

| Discordo plenamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**VALOR**

|                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?                                          |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?                                                            |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?                                          |  |  |  |  |  |  |

**DESEMPENHO ENUNCIADO**

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?                                                  |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?                                         |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                     |  |  |  |  |  |  |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                      |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                               |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores? |  |  |  |  |  |  |

## Bloco 2 – Questionário Parte I (Escala Modelo VRIO)

### Atributo 5: Redução do capital regulatório

|                            |          |          |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>Discordo plenamente</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Concordo plenamente</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|

**VALOR**

| VALOR                                                                            |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                                 |  |  |  |  |  |  |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?                              |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?      |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades? |  |  |  |  |  |  |

## RARIDADE

|                                                                                |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                               |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?    |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade? |  |  |  |  |  |  |

## IMITABILIDADE IMPERFEITA

|                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é difícil de ser imitado?                                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possui uma história única?                                                                               |  |  |  |  |  |  |
| Você entende como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                                       |  |  |  |  |  |  |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |  |  |  |  |  |  |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?                                                      |  |  |  |  |  |  |

## ORGANIZAÇÃO

|                                                                          |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa? |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**Bloco 3 – Questionário Parte II (Escala Valor e Desempenho)**

**Atributo 5: Redução do capital regulatório**

| Discordo plenamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**VALOR**

|                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?                                          |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?                                                            |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?                                          |  |  |  |  |  |  |

**DESEMPENHO ENUNCIADO**

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?                                                  |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?                                         |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                     |  |  |  |  |  |  |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                      |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                               |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores? |  |  |  |  |  |  |

## Bloco 2 – Questionário Parte I (Escala Modelo VRIO)

### Atributo 6: Validação Independente de modelos

|                            |          |          |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>Discordo plenamente</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Concordo plenamente</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|

**VALOR**

| VALOR                                                                            |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                                 |  |  |  |  |  |  |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?                              |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?      |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades? |  |  |  |  |  |  |

## RARIDADE

|                                                                                |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                               |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?    |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade? |  |  |  |  |  |  |

## IMITABILIDADE IMPERFEITA

|                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é difícil de ser imitado?                                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possui uma história única?                                                                               |  |  |  |  |  |  |
| Você entende como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                                       |  |  |  |  |  |  |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |  |  |  |  |  |  |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?                                                      |  |  |  |  |  |  |

## ORGANIZAÇÃO

|                                                                          |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa? |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**Bloco 3 – Questionário Parte II (Escala Valor e Desempenho)**

**Atributo 6: Validação Independente de modelos**

| Discordo plenamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**VALOR**

|                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?                                          |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?                                                            |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?                                          |  |  |  |  |  |  |

**DESEMPENHO ENUNCIADO**

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?                                                  |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?                                         |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                     |  |  |  |  |  |  |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                      |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                               |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores? |  |  |  |  |  |  |

## Bloco 2 – Questionário Parte I (Escala Modelo VRIO)

### Atributo 7: Mecanismos de transparência com o mercado

|                            |          |          |          |          |          |          |                            |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| <b>Discordo plenamente</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>Concordo plenamente</b> |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|

**VALOR**

| VALOR                                                                            |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                                 |  |  |  |  |  |  |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?                              |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?      |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades? |  |  |  |  |  |  |

## RARIDADE

|                                                                                |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                               |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?    |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade? |  |  |  |  |  |  |

## IMITABILIDADE IMPERFEITA

|                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é difícil de ser imitado?                                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possui uma história única?                                                                               |  |  |  |  |  |  |
| Você entende como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                                       |  |  |  |  |  |  |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |  |  |  |  |  |  |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?                                                      |  |  |  |  |  |  |

## ORGANIZAÇÃO

|                                                                          |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa? |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|



**Bloco 3 – Questionário Parte II (Escala Valor e Desempenho)**

**Atributo 7: Mecanismos de transparência com o mercado**

| Discordo plenamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**VALOR**

|                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?                                          |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?                                                            |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?                                          |  |  |  |  |  |  |

**DESEMPENHO ENUNCIADO**

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?                                                  |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?                                         |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                     |  |  |  |  |  |  |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                      |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                               |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores? |  |  |  |  |  |  |

**Bloco 2 – Questionário Parte I (Escala Modelo VRIO)**

**Atributo 8: Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado**

| Discordo plenamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**VALOR**

|                                                                                  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                                 |  |  |  |  |  |  |
| Foi adotado conhecimento para adquirir seu recurso?                              |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso auxilia na melhoria de eficiência e efetividade da sua empresa?      |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possibilita que a firma responda a ameaças externas e oportunidades? |  |  |  |  |  |  |

**RARIDADE**

|                                                                                |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é caro e oneroso para ser adquirido?                               |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui o mesmo recurso com a mesma finalidade?    |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade? |  |  |  |  |  |  |

**IMITABILIDADE IMPERFEITA**

|                                                                                                                      |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Seu recurso é difícil de ser imitado?                                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Seu recurso possui uma história única?                                                                               |  |  |  |  |  |  |
| Você entende como esse recurso gera uma vantagem competitiva para seu negócio?                                       |  |  |  |  |  |  |
| Você possui pouca capacidade de influenciar as fontes geradoras desse recurso de forma a gerar vantagem competitiva? |  |  |  |  |  |  |
| Você possui uma vantagem por obter ou desenvolver esse recurso?                                                      |  |  |  |  |  |  |

**ORGANIZAÇÃO**

|                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso é capaz de gerar uma vantagem competitiva para sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

**Bloco 3 – Questionário Parte II (Escala Valor e Desempenho)**

**Atributo 8: Utilização dos modelos internos na Gestão dos Riscos de Mercado**

| Discordo plenamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo plenamente |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|

**VALOR**

|                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso potencializa a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa?                                          |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso se relaciona a decisões estratégicas da empresa?                                                            |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso pode ser combinado a outro recurso para potencializar a geração de uma vantagem competitiva da sua empresa? |  |  |  |  |  |  |
| A empresa é organizada para apoiar a utilização da combinação de seus recursos?                                          |  |  |  |  |  |  |

**DESEMPENHO ENUNCIADO**

|                                                                                                                    |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Esse recurso aumenta significativamente a rentabilidade da firma?                                                  |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso é fundamental para que o desempenho da empresa seja superior?                                         |  |  |  |  |  |  |
| Poucos ou nenhum concorrente possui um recurso similar com a mesma finalidade?                                     |  |  |  |  |  |  |
| A ausência desse recurso ou sua combinação com outros reduzem o desempenho superior da firma?                      |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso aumenta a reputação e imagem da firma?                                                                |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso promove o desempenho que melhora a satisfação dos <i>stakeholders</i> ?                               |  |  |  |  |  |  |
| Esse recurso isoladamente ou combinado com outros promove vantagens competitivas superiores face aos competidores? |  |  |  |  |  |  |

## REFERÊNCIAS

- Banco Central do Brasil. (2013). *Circular 3.646 do Banco Central do Brasil (Bacen) - Estabelece os requisitos mínimos e os procedimentos para o cálculo, por meio de modelos internos de risco de mercado, do valor diário referente à parcela RWAMINT dos ativos ponderados pelo risco (RWA), de que trata a Resolução nº 4.193, de 1º de março de 2013, e dispõe sobre a autorização para uso dos referidos modelos*. Recuperado em 15 de outubro, 2016, de [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48991/Circ\\_3646\\_v2\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48991/Circ_3646_v2_P.pdf).
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Gonçalves, C. A., Coelho, M. D. F., e Souza, É. M. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciência da Administração, Fortaleza*, 17(3), 819-855.

**APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

**ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

**Título Dissertação: Modelos Internos para Cálculo do Capital  
Regulatório dos Riscos de Mercado: Caso Banco Bradesco**

**Adriano Pinto Teixeira**

**São Paulo**

**2017**

Prezado (a),

Gostaríamos de contar com o apoio de V.Sa. para a realização de uma pesquisa elaborada e conduzida pela Faculdade FIPECAFI que é peça fundamental da Dissertação de Mestrado em Controladoria e Finanças de Adriano Pinto Teixeira.

Essa pesquisa foi autorizada pelo Banco Bradesco através da Diretoria Executiva do Departamento de Controle Integrado de Riscos (DCIR), que desenvolveu e implementou os modelos internos para o cálculo do capital regulatório dos Riscos de Mercado, e tem como objetivo geral analisar e avaliar os atributos, decorrentes dos modelos internos, que podem constituir uma vantagem competitiva sustentável ao Banco Bradesco.

A contribuição solicitada refere-se participação em entrevista semiestruturada gravada, com duração máxima de 30 a 50 minutos. Informamos que a identificação do respondente será preservada e os dados colhidos serão agrupados e analisados segundo padrões científicos e éticos.

Para o esclarecimento de dúvidas seguem os e-mails [adriano.teixeira@fipecafi.edu.br](mailto:adriano.teixeira@fipecafi.edu.br) e [george.sales@fipecafi.org](mailto:george.sales@fipecafi.org).

Atenciosamente,

**Adriano Pinto Teixeira**

**Aluno**

**Faculdade FIPECAFI**

**Dr. George André Willrich Sales**

**Professor Orientador**

**Faculdade FIPECAFI**

|                                        |
|----------------------------------------|
| <b>Bloco 1 – Perfil do Respondente</b> |
|----------------------------------------|

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qual a sua função / posição no Banco Bradesco? | <input type="checkbox"/> Diretor Departamental<br><input type="checkbox"/> Superintendente<br><input type="checkbox"/> Gerente (Departamento, Área)<br><input type="checkbox"/> Analista<br><input type="checkbox"/> Outras Funções_____ |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qual é a sua formação escolar? *<br>Havendo mais do que uma, informe a atividade que você mais utiliza em suas funções no Banco Bradesco. | <input type="checkbox"/> Administração de Empresas<br><input type="checkbox"/> Ciências Contábeis<br><input type="checkbox"/> Engenharia<br><input type="checkbox"/> Economia<br><input type="checkbox"/> Outros Cursos_____ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qual é o seu tempo total de permanência na empresa? | <input type="checkbox"/> Até 10 anos<br><input type="checkbox"/> > 10 até 15 anos<br><input type="checkbox"/> >15 até 20 anos<br><input type="checkbox"/> > 20 até 25 anos.<br><input type="checkbox"/> > 25 anos |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Roteiro da Entrevista Semiestruturada**

- 1) Quais atributos você entende que foram implementados no processo de candidatura da Organização Bradesco para utilização dos modelos internos no cálculo do capital regulatório dos riscos de mercado (CRRM)?
- 2) Você acredita que os atributos relacionados aos modelos internos podem gerar uma vantagem competitiva para o Banco Bradesco? Por quê?
- 3) Qual (ais) atributo (s), decorrentes dos modelos internos, podem gerar uma vantagem competitiva para o Banco Bradesco?
- 4) O (s) atributo (s) gera (m) valor para o Banco Bradesco? Por quê?
- 5) O uso dos modelos internos para o cálculo do capital regulatório dos riscos de mercado (CRRM) é considerado um recurso raro no Sistema Financeiro Brasileiro? Por quê?
- 6) O (s) atributo (s) ou a autorização para o uso dos modelos internos no cálculo do capital regulatório dos riscos de mercado é um recurso custoso? Por quê?
- 7) A Organização Bradesco explora os benefícios do (s) atributo (s) decorrentes dos modelos internos? Existem ações internas para a manutenção deste recurso/capacidade?
- 8) A regra de cálculo do capital regulatório definida na Circular nº 3646/2013 do Banco Central do Brasil (Bacen) captura a medida de risco de mercado calculada pelo modelo interno? Por quê?
- 9) Qual a sua opinião quanto a mudança do benefício pelo uso dos modelos internos realizada pelo Bacen em 10/2013 (Circ. 3674, vigor a partir de 01/2014), dez meses após a autorização do Banco Bradesco para o cálculo do CRRM? Outras Instituições Financeiras que queiram solicitar autorização hoje o benefício de redução do capital regulatório será de no máximo 20% em relação ao modelo padronizado. Neste contexto, O Banco Bradesco foi afetado pelo Regulador ou a medida foi decorrente de adequações às melhores práticas estabelecidas pelo Comitê da Basileia / BIS? Qual a sua opinião?
- 10) O Bacen poderia empreender medidas para que beneficiar as Instituições Financeiras já autorizadas ao uso dos modelos internos e incentivar outras que ainda não iniciaram o processo de autorização? Quais benefícios / incentivos você poderia exemplificar?