

## **Gestão de risco na minimização de incerteza na vigência da Covid-19: BCI, 2019–2020, Agência de Nampula**

Risk management in minimizing uncertainty during Covid-19:  
BCI, 2019–2020, Nampula Branch

Célia Abílio Miguel Cuna<sup>1</sup>  
Ana Sambo<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Esta pesquisa aborda sobre a gestão de riscos na minimização de incerteza na vigência do COVID-19, no BCI do ano de 2019 –2020. A pesquisa parte do pressuposto de que ambientes de crise económica ampliam vulnerabilidades organizacionais, exigindo estratégias estruturantes e integradas de identificação, monitorização e mitigação de riscos. Assim, a pesquisa teve como objectivo principal compreender de que forma as práticas de gestão de risco adoptadas pelo BCI contribuíram para a estabilidade financeira, continuidade operacional e fortalecimento da confiança dos stakeholders durante a pandemia. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores e análise documental de relatórios institucionais. A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, triangulação e comparação com a literatura científica. Os resultados indicam que o banco adoptou uma abordagem integrada de gestão de risco, envolvendo identificação e classificação de riscos de crédito, liquidez, mercado e operacional, implementação de políticas de mitigação, monitorização contínua e transformação digital dos processos. A digitalização e os sistemas preditivos permitiram maior rapidez na tomada de decisão, integração entre departamentos e detecção antecipada de problemas, contribuindo para a redução da inadimplência e preservação da liquidez e solvência institucional. Conclui-se que a gestão de risco do BCI contribuiu de forma decisiva para a minimização da incerteza durante o período analisado, evidenciando que a integração entre políticas institucionais, tecnologia e

---

<sup>1</sup> Universidade Católica de Moçambique. [celia.celimiguel.miguel@gmail.com](mailto:celia.celimiguel.miguel@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora Dra. Ana Sambo. [asambo@ucm.ac.mz](mailto:asambo@ucm.ac.mz)

monitorização contínua constitui um factor determinante para a estabilidade financeira em contextos de crise.

**Palavras-chaves:** Gestão de risco, minimização, incerteza, vigilância.

## **ABSTRACT**

This research addresses risk management in minimizing uncertainty during the COVID-19 period at BCI from 2019 to 2020. The study is based on the assumption that economic crisis environments amplify organizational vulnerabilities, requiring structured and integrated strategies for risk identification, monitoring, and mitigation. Thus, the main objective of the research was to understand how the risk management practices adopted by BCI contributed to financial stability, operational continuity, and the strengthening of stakeholders' confidence during the pandemic. Methodologically, this is an applied research of a qualitative nature, based on semi-structured interviews with managers and documentary analysis of institutional reports. Data analysis was carried out through content analysis, triangulation, and comparison with scientific literature. The results indicate that the bank adopted an integrated risk management approach, involving the identification and classification of credit, liquidity, market, and operational risks, the implementation of mitigation policies, continuous monitoring, and the digital transformation of processes. Digitalization and predictive systems enabled faster decision-making, integration between departments, and early detection of problems, contributing to the reduction of default rates and the preservation of liquidity and institutional solvency. It is concluded that BCI's risk management contributed decisively to minimizing uncertainty during the analyzed period, demonstrating that the integration between institutional policies, technology, and continuous monitoring constitutes a determining factor for financial stability in crisis contexts.

**Keywords:** Risk management, minimization, uncertainty, surveillance.

## **Introdução**

Nas últimas décadas, o sistema financeiro global tem sido marcado por profundas transformações decorrentes da globalização, da inovação tecnológica e da crescente complexidade dos mercados financeiros. Diversos estudos indicam que as crises financeiras internacionais, em particular, a crise de 2008, evidenciaram a vulnerabilidade das instituições bancárias face a choques externos, reforçando a necessidade de políticas robustas de gestão de risco como mecanismo de estabilidade do sistema económico internacional (Stiglitz, 2010; Gorton & Metrick, 2012). Neste contexto, a gestão de risco passou a assumir um papel

estratégico na governação corporativa, contribuindo para a preservação da liquidez, da solvência institucional e da confiança dos investidores.

Segundo o Comité de Basileia para a Supervisão Bancária (2011), a crescente digitalização e a interconexão dos mercados financeiros introduziram novos tipos de riscos, exigindo abordagens integradas de monitorização e controlo. Dessa forma, observa-se que as instituições financeiras passaram a adoptar modelos avançados de gestão de risco alinhados às recomendações internacionais, com destaque para a diversificação de carteiras, o uso de tecnologias preditivas e o reforço dos mecanismos de supervisão prudencial (Basel Committee on Banking Supervision, 2017).

Fez-se o presente estudo sobre a influência de gestão de riscos na minimização de incerteza de vigilância da Covid- 19 que tanto representou um marco decisivo na forma como os bancos lidam com riscos sistémicos, uma vez que, a paralisação das actividades económicas e a ruptura das cadeias globais de valor intensificaram os níveis de incerteza e inadimplência. Estudos recentes apontam que, este contexto obrigou as instituições financeiras a reverem as suas estratégias operacionais e a acelerarem os processos de digitalização, consolidando a gestão de risco como um eixo central da sustentabilidade e da continuidade operacional no sector financeiro (Goodell, 2020).

No contexto africano, os sistemas financeiros têm evoluído de forma gradual, acompanhando as dinâmicas globais, embora, enfrentem desafios estruturais específicos, como a instabilidade política, a limitada diversificação económica e fragilidades regulatórias. Países como África do Sul, Nigéria e Quénia destacam-se pela adopção de políticas de gestão de risco inspiradas nas directrizes de Basileia, tornando-se referências regionais em inovação bancária. Contudo, em vários países africanos, a informalidade económica e a debilidade institucional continuam a comprometer a eficácia dos mecanismos de controlo e mitigação de riscos (World Bank, 2019).

O período compreendido entre 2019 e 2021 revelou-se particularmente desafiador para o sistema bancário moçambicano, em virtude dos impactos económicos e financeiros provocados pela pandemia da COVID-19. A desaceleração da actividade económica afectou empresas, famílias e

instituições financeiras, resultando no aumento da inadimplência e na redução do volume de operações bancárias. Estudos indicam que, em contextos de crise sistémica, a gestão de risco assume um papel central na formulação de políticas de estabilidade financeira e na preservação da liquidez do sistema bancário (Goodell, 2020). Assim, os bancos foram compelidos a adoptar respostas rápidas e estratégias eficazes para lidar com a incerteza e minimizar os efeitos adversos da crise.

Para além dos impactos sanitários e económicos, Moçambique enfrentou desafios estruturais associados à volatilidade cambial, à elevada dependência das importações e à ocorrência frequente de eventos climáticos extremos, factores que agravaram as vulnerabilidades macroeconómicas do país. Segundo o Banco de Moçambique (2021), a conjugação desses elementos reforçou a necessidade de mecanismos de gestão de risco mais robustos, capazes de antecipar, mitigar e responder tanto a choques externos como internos, assegurando maior resiliência ao sistema financeiro nacional.

Em resposta a este contexto adverso, o Banco de Moçambique reforçou o quadro regulatório e prudencial, exigindo das instituições financeiras a adopção de políticas de gestão de risco mais rigorosas e a implementação de planos de contingência. De acordo com o Banco de Moçambique (2020), estas medidas visaram fortalecer a estabilidade do sector bancário e garantir a continuidade das operações financeiras essenciais. Os bancos comerciais, por sua vez, intensificaram o uso de tecnologias digitais e de sistemas de monitorização em tempo real, promovendo maior transparência e eficiência na gestão dos riscos operacionais e financeiros.

Segundo o Banco de Moçambique (2021), no âmbito do reforço da resiliência do sistema bancário nacional:

As instituições financeiras foram instadas a reforçar os seus mecanismos de gestão de risco, com particular incidência na avaliação da qualidade dos activos, na constituição de provisões adequadas e na manutenção de níveis satisfatórios de liquidez, de modo a assegurar a estabilidade do sistema financeiro face aos impactos económicos adversos decorrentes da pandemia da COVID-19 (p. 18).

Paralelamente, a digitalização do sector bancário moçambicano ganhou impulso significativo durante este período, permitindo ampliar o acesso aos serviços financeiros e reduzir custos operacionais. Contudo, a literatura aponta que o avanço tecnológico também introduz novos tipos de risco, nomeadamente os riscos cibernéticos e reputacionais, exigindo abordagens integradas e estratégicas de gestão de risco (Basel Committee on Banking Supervision, 2018). Dessa forma, a experiência moçambicana demonstrou que a eficácia da gestão de risco não depende exclusivamente de instrumentos técnicos, mas sobretudo da consolidação de uma cultura organizacional orientada para a prevenção, a inovação e a resiliência institucional.

Neste contexto, a análise do caso do Banco Comercial e de Investimentos (BCI) permite compreender de que modo uma instituição financeira nacional enfrentou as incertezas de um período crítico, preservando a estabilidade e a confiança do mercado. O BCI constitui uma das maiores instituições financeiras de Moçambique, com forte presença no mercado nacional e um papel relevante no financiamento da economia. Fundado em 1996, o banco tem-se destacado pela modernização dos seus serviços e pela implementação de práticas de gestão de risco alinhadas às recomendações do Banco de Moçambique e às normas internacionais de Basileia (BCI, 2021).

Durante o período de 2019 a 2021, o BCI enfrentou desafios significativos decorrentes da pandemia da COVID-19, que afectaram directamente o seu desempenho operacional e financeiro. Para mitigar os impactos da crise, a instituição implementou medidas como a reestruturação de créditos, o reforço das reservas de liquidez e a aceleração da digitalização dos serviços bancários. Essas estratégias contribuíram para a continuidade operacional e para uma resposta proactiva às incertezas do mercado, ao mesmo tempo que reforçaram a governação corporativa e a integração de sistemas de gestão de risco nas dimensões financeira, operacional e tecnológica.

O caso do BCI revela-se, particularmente, relevante por ilustrar como uma instituição bancária moçambicana que conseguiu alinhar práticas de gestão de riscos com a necessidade de resiliência institucional num contexto de elevada incerteza. A análise da sua actuação no período de 2019 a

2021 fornece subsídios importantes para compreender o papel da gestão de risco como instrumento de estabilidade e sustentabilidade no sector bancário nacional.

### **Perguntas de pesquisa**

- ✓ Quais são os principais riscos financeiros enfrentados pelo Banco Comercial e de Investimentos (BCI) na Vigência do COVID-19?
- ✓ Que políticas e práticas o BCI adoptou para a gestão e mitigação dos riscos financeiros?
- ✓ Como as práticas de gestão de risco influenciam a estabilidade financeira do BCI?
- ✓ Como evoluíram os indicadores de risco e de desempenho do BCI ao longo do período analisado?

### **Metodologia de Investigação**

A investigação adoptou por uma abordagem qualitativa que permitiu a compreensão com profundidade das práticas, percepções e experiências dos profissionais envolvidos na gestão de riscos no contexto institucional. A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do fenómeno estudado a gestão de risco e a minimização da incerteza envolver processos organizacionais complexos, percepções individuais e decisões estratégicas que não podem ser simplesmente compreendidos por métodos quantitativos.

#### **a) Método de Recolha de Dados**

A recolha de dados foi realizada mediante a utilização de múltiplas técnicas e instrumentos complementares, visando à triangulação e à fiabilidade das informações obtidas. Dada a natureza da pesquisa foi adoptada a técnica de entrevista semi-estruturada e análise documental. Elaborada com base na literatura sobre gestão de riscos, apontando dimensões como práticas de controlo interno, indicadores de desempenho e percepção sobre a minimização de incertezas. Essa técnica permitiu compreender como os profissionais do BCI interpretam e aplicam as políticas de gestão de risco no seu quotidiano institucional.

#### **b) Análise Documental**

Complementarmente, foi realizada a análise documental de materiais internos do BCI, incluindo: políticas e procedimentos de gestão de risco; relatórios de avaliação e monitoramento de riscos; Registros de incidentes de risco; Relatório de auditoria interna e de conformidade.

A análise documental foi essencial para contextualizar as práticas observadas nas entrevistas, permitindo uma verificação empírica das medidas de controlo adoptadas. Esse cruzamento de informações contribuirá para a triangulação metodológica, reforçando a validade e a consistência das conclusões.

## **Método de Análise de Dados**

### **a) Análise de Conteúdo**

As entrevistas foram transcritas integralmente e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo temática, proposta por Braun e Clarke (2006). Essa técnica contribuiu na identificação de padrões, temas e categorias recorrentes, que revelem como a gestão de riscos é percebida e aplicada na prática. O objectivo foi de interpretar o significado das respostas, relacionando-as às dimensões de minimização da incerteza.

### **b) Triangulação de Dados**

Os dados provenientes das entrevistas foram cruzados com as evidências documentais e os indicadores quantitativos colectados. A triangulação permite verificar a coerência entre as diferentes fontes, fortalecendo a validade e a confiabilidade dos resultados.

### **c) Análise Comparativa**

Por fim, os resultados obtidos fizeram com os dados fossem comparados com a literatura existente sobre gestão de risco e minimização da incerteza, de modo a identificar boas práticas, lacunas e desafios específicos enfrentados pelo BCI. Essa etapa permitirá situar empiricamente o estudo no campo teórico, oferecendo subsídios para recomendações futuras e para a consolidação de um modelo de gestão de risco adaptado à realidade moçambicana.

## **Apresentação, Análise e discussão dos resultados**

### **1.1. Identificação de Riscos Financeiros**

A análise das entrevistas revela que os gestores reconhecem a predominância de quatro tipos de risco: crédito, motivado pelo aumento da inadimplência; liquidez, associado à necessidade de manter reservas suficientes diante de operações emergenciais; operacional, derivado de falhas nos processos internos e vulnerabilidades digitais; e mercado, vinculado à volatilidade de activos e flutuações cambiais. Um gestor explicou de forma detalhada:

“Durante a pandemia, foi essencial identificar rapidamente os clientes com maior risco de inadimplência para preservar a liquidez do banco. Cada departamento enviava relatórios semanais, que eram consolidados pela comissão de risco, permitindo uma visão clara e imediata dos casos críticos. Isso nos ajudou a priorizar acções antes que os impactos se tornassem irreversíveis.” (Gestor 1)

“Nem todos os riscos têm a mesma relevância. Nós avaliamos a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial sobre os resultados do banco. Assim, os riscos mais críticos, como inadimplência em sectores sensíveis ou instabilidade cambial, recebem atenção imediata, enquanto outros são monitorados de forma contínua.” (Gestor 2)

“Todos os sectores participam, do crédito ao financeiro, do operacional à TI. Cada área reporta incidentes, suspeitas ou oportunidades de mitigação, e só assim conseguimos ter uma visão completa do risco do banco.” (Gestor 3)

A partir das evidências colectadas, pode afirmar-se que a identificação de riscos financeiros no BCI durante 2019 –2020, foi eficaz, estruturada e adaptada ao contexto de crise. O banco demonstra maturidade na integração departamental, no uso de critérios claros de priorização e na comunicação interna, alinhando-se às melhores práticas internacionais e lusófonas contemporâneas. Essa abordagem não apenas mitiga os impactos negativos da pandemia, mas também consolida uma cultura organizacional voltada à prevenção, à minimização da incerteza e

à manutenção da estabilidade financeira, fortalecendo a resiliência institucional em cenários de elevada volatilidade.

### **1.1.1. Classificação de Riscos (Crédito, Mercado, Liquidez e Operacional)**

A classificação de riscos constitui uma etapa essencial do gerenciamento prudencial, permitindo que os gestores priorizem ações, aloque recursos e respondam de forma rápida e eficiente a contingências (Comité de Basileia, 2017; Stulz, 2009).

As entrevistas revelaram que cada risco é avaliado segundo critérios específicos e adaptados à realidade operacional da agência. Um gestor explicou detalhadamente:

“O risco de crédito é avaliado com base no histórico de pagamento de cada cliente, limites de exposição e sectores de actividade mais vulneráveis. Já o risco de mercado é monitorado diariamente pela tesouraria, considerando variações cambiais e oscilações de activos. Para a liquidez, utilizamos fluxo de caixa projectado e reservas estratégicas, enquanto o risco operacional é acompanhado por TI e controlo interno, considerando frequência de incidentes e criticidade.” (Gestor 1)

“A classificação de riscos impacta nossa tomada de decisão diária. Por exemplo, se identificamos clientes com alto risco de crédito, ajustamos limites e prazos; para liquidez, mantemos reservas extras. Isso garante que possamos agir rápido e evitar perdas significativas, principalmente durante períodos de alta volatilidade económica.” (Gestor 2)

“Cada departamento sabe suas responsabilidades e indicadores de risco. Essa clareza permite que todos acompanhem os riscos sob sua alçada e reportem de forma padronizada. A integração entre áreas garante que nenhuma ameaça passe despercebida e que possamos agir de forma coordenada.” (Gestor 3)

Ao confrontar esses resultados com a literatura, observa-se que a classificação estruturada de riscos contribui directamente para a redução da incerteza e protecção do capital, como afirma Carvalho e Martins (2015) e Oliveira e Ribeiro (2017), apontam que clareza nos critérios de avaliação, definição de responsabilidades e integração departamental são fundamentais para

consolidar confiança interna e suportar decisões estratégicas, principalmente em períodos de crise.

## **1.2. Políticas e Práticas de Mitigação de Riscos**

### **1.2.1. Procedimentos Internos de Controlo**

A experiência prática da instituição demonstra que a prevenção sistemática é central para reduzir incertezas e proteger a estabilidade financeira.

Um gestor descreveu o processo de avaliação e reporte de riscos:

“Implementamos procedimentos rigorosos de avaliação de crédito, verificando histórico de pagamentos, garantias e perfil do cliente antes de qualquer liberação. Todos os departamentos reportam semanalmente os riscos emergentes à comissão de risco, que avalia a necessidade de ajustes imediatos. Essa prática garante que problemas potenciais sejam identificados e tratados antes de afectar o banco.” (Gestor 1)

“As políticas de controlo interno incluem auditorias periódicas, revisões de processos críticos e checklists de conformidade. Cada colaborador é treinado para identificar sinais de alerta, e qualquer desvio é reportado e corrigido. A padronização e documentação das práticas ajudam a criar consistência operacional mesmo em momentos de grande pressão, como foi durante a pandemia.” (Gestor 2)

“Temos um ciclo de actualização contínua das políticas, revisando procedimentos trimestralmente com base em incidentes, novas regulamentações e recomendações do Banco de Moçambique. Isso nos permite não apenas corrigir falhas, mas também antecipar riscos futuros e adaptar à estratégia de gestão de risco conforme a realidade do mercado.” (Gestor 3).

Analisando os dados a alinhando com a literatura, pode salientar que os procedimentos internos de controlo do BCI são robustos, sistemáticos e adaptativos, permitindo uma gestão proactiva e preventiva dos riscos financeiros. A instituição demonstra maturidade na integração departamental, actualização contínua e alinhamento com normas internacionais, evidenciando

resiliência e capacidade de resposta frente a choques externos. Essas práticas consolidam a confiança interna, reforçam a estabilidade financeira e asseguram a continuidade das operações mesmo em contextos de crise, reflectindo uma cultura de gestão de risco orientada à antecipação e minimização da incerteza.

### **2.3. Ferramentas e Tecnologias de Monitorização**

Durante as entrevistas, os gestores destacaram a centralidade da digitalização no acompanhamento contínuo de riscos, relatando o uso de softwares de gestão de crédito, sistemas de fluxo de caixa, plataformas de liquidez e ferramentas de monitorização de riscos operacionais com alertas automáticos e relatórios em tempo real. Um gestor explicou:

“Utilizamos sistemas digitais que consolidam dados de todos os departamentos e geram alertas em tempo real quando algum indicador ultrapassa limites predefinidos. Isso nos permite reagir rapidamente a possíveis inadimplências ou falhas operacionais. A tecnologia transformou nossa capacidade de monitoramento, tornando a gestão de risco muito mais ágil e assertiva.” (Gestor 1)

“As ferramentas digitais não apenas permitem identificar riscos actuais, mas também projectar cenários futuros, simulando impactos de variações cambiais ou mudanças na liquidez. A integração entre departamentos é essencial; cada unidade alimenta o sistema com dados precisos, garantindo que a visão de risco seja unificada e confiável.” (Gestor 2)

“Actualizamos os softwares regularmente, incorporando novos módulos e funcionalidades com base em incidentes anteriores e recomendações da supervisão bancária. Isso garante que os sistemas estejam sempre alinhados com os riscos emergentes, como ataques cibernéticos ou falhas operacionais decorrentes da transformação digital acelerada pela pandemia.” (Gestor 3).

Em termos de posicionamento, percebeu-se que o BCI desenvolveu uma cultura de mitigação de riscos sólida e coerente, pautada na proactividade, integração departamental e utilização estratégica de tecnologias. As práticas implementadas reduziram significativamente a probabilidade de impactos financeiros negativos, aumentaram a confiabilidade institucional e

consolidaram a capacidade de resposta frente a choques externos, especialmente durante a COVID-19. A experiência do banco evidencia que políticas internas de controlo e monitorização digital não funcionam isoladamente, mas como componentes complementares de um sistema de gestão de risco integrado, o que confirma a relevância das recomendações de autores lusófonos contemporâneos e de órgãos internacionais de supervisão bancária para fortalecer a resiliência e reduzir a incerteza em instituições financeiras.

### **3. Impactos da Gestão de Risco na Estabilidade Financeira**

#### **3.1: Liquidez e Solvência Institucional**

Durante o período de estudo, verificou-se que o BCI adoptou práticas sistemáticas de monitoramento de crédito, gestão de reservas de liquidez e supervisão de processos internos, permitindo respostas rápidas a choques externos e preservando a confiança de clientes e investidores.

Um gestor explicou: "Durante a crise, reforçamos nossas reservas de liquidez e priorizamos clientes com maior risco de inadimplência. Essa abordagem nos permitiu manter a solvência do banco, honrar compromissos e continuar a operar de forma regular. A gestão de risco não foi apenas uma política interna, mas um instrumento vital para garantir estabilidade e confiança do mercado."

Outro gestor relatou: "Observamos uma redução clara nas perdas financeiras graças às práticas de monitoramento e reestruturação de créditos. Implementamos reuniões semanais entre departamentos para revisar exposições, antecipar problemas e ajustar limites de crédito. A coordenação integrada ajudou a proteger a liquidez e evitar impactos mais severos nos resultados da agência."

Um terceiro gestor complementou: "Clientes e investidores perceberam que o banco tinha processos sólidos de gestão de risco, o que aumentou a confiança em nosso trabalho. Mesmo em momentos de alta incerteza económica, conseguimos demonstrar resiliência. A presença de

controles claros, relatórios transparentes e decisões rápidas fez com que a agência fosse vista como segura e confiável, consolidando a reputação do BCI."

Portanto, percebe-se que a gestão de risco do BCI teve impacto positivo e directo sobre a liquidez e solvência da agência de Nampula. As práticas de monitoramento contínuo, integração departamental e priorização estratégica de clientes permitiram operações regulares, protecção do capital e fortalecimento da confiança de stakeholders, alinhando-se às melhores práticas internacionais e à literatura lusófona recente (Silva, 2015; Pereira, 2018; Ferreira, 2019; Nascimento, 2020). A instituição demonstrou maturidade na antecipação de riscos e resiliência diante de choques externos, consolidando a estabilidade financeira.

### **3.2. Redução de Inadimplência e Perdas Financeiras**

Durante o período estudado, constatou-se que o banco adoptou estratégias sistemáticas de avaliação de crédito, reestruturação de dívidas e acompanhamento próximo das operações de clientes com maior risco. Tais medidas permitiram identificar antecipadamente potenciais inadimplências e adoptar acções correctivas antes que os impactos se tornassem significativos.

Um gestor relatou: "Durante 2019-2020, priorizamos a revisão de carteiras de crédito mais vulneráveis à inadimplência. Reestruturamos pagamentos, oferecemos prazos ajustados e monitoramos de perto cada operação. Como resultado, conseguimos reduzir significativamente os créditos inadimplentes, mantendo a rentabilidade e a liquidez da agência."

Outro gestor acrescentou: "As medidas de reestruturação não apenas reduziram perdas, mas também fortaleceram a relação com os clientes. Eles perceberam que o banco actuava de forma preventiva e transparente, o que aumentou a confiança e a fidelidade. Essa combinação de controle interno e abordagem proactiva mitigou riscos de forma eficaz durante a pandemia."

O terceiro gestor destacou a integração e a documentação das práticas: "Todas as acções foram registradas e monitoradas em nossos sistemas digitais. Relatórios semanais e trimestrais mostraram a diminuição da inadimplência, permitindo ajustes contínuos. A documentação

comprova que a estratégia foi bem-sucedida e fortaleceu a capacidade de resposta da agência frente à crise."

Analisando os argumentos acima arrolados, ressalva-se que a gestão de risco do BCI teve efeito directo e positivo na redução da inadimplência e das perdas financeiras. As medidas preventivas, a reestruturação de créditos e a integração departamental não apenas preservaram a rentabilidade e liquidez da agência, como também fortaleceram a confiança de clientes e investidores. A documentação rigorosa das acções e o monitoramento contínuo demonstraram maturidade institucional e capacidade de resposta estruturada frente a crises sistémicas, evidenciando que o banco actuou de forma proactiva na minimização da incerteza financeira, em consonância (Santos, 2014; Almeida, 2017; Carvalho, 2016; Nogueira, 2019; Sousa, 2018; Mendes, 2020).

#### **4: Transformação Digital e Gestão de Risco**

##### **4.1: Digitalização dos Processos de Monitorização**

Os sistemas digitais implementados permitiram acompanhar continuamente a performance financeira dos clientes, identificar rapidamente desvios e antecipar possíveis inadimplências, fortalecendo a capacidade preventiva do banco e reduzindo o tempo entre detecção e acção correctiva.

Um gestor destacou: "A digitalização mudou completamente a forma como monitoramos os riscos. Antes, dependíamos de relatórios manuais que demoravam dias a serem consolidados. Com os sistemas digitais, conseguimos ter uma visão em tempo real da exposição de cada cliente e da agência como um todo, o que nos permitiu agir rapidamente, ajustar limites de crédito e reestruturar operações antes que se tornassem problemáticas."

Outro gestor complementou: "Implementamos ferramentas que integram dados de crédito, liquidez e operações financeiras, possibilitando alertas automáticos para riscos emergentes. Essa tecnologia nos permitiu detectar inconsistências, falhas operacionais ou sinais de inadimplência muito antes que eles afectassem a liquidez do banco. A digitalização não substituiu a análise humana, mas potencializou nossa capacidade de resposta." O terceiro gestor destacou, ainda, os

desafios e benefícios do processo:

"Embora tenha havido limitações iniciais, como a necessidade de capacitação da equipe e ajustes nos sistemas, os benefícios foram claros. A digitalização aumentou a eficiência, reduziu erros, proporcionou relatórios mais precisos e fortaleceu a integração entre departamentos, consolidando uma visão holística do risco institucional."

Essa observação evidencia que, apesar das barreiras iniciais, a adoção de tecnologias digitais contribuiu decisivamente para a consolidação de um modelo de gestão preventiva e proactiva, alinhando-se com Sousa (2016) e Mendes (2020), que destacam que a inovação tecnológica, quando acompanhada de treinamento contínuo e adaptação de processos, fortalece tanto a tomada de decisão quanto a resiliência institucional. Ademais, a prática demonstrou que a digitalização não apenas automatizou processos, mas também potencializou a coordenação interdepartamental e a capacidade de resposta frente a eventos críticos.

#### **4.2. Uso de Sistemas Preditivos e Automatizados**

A adoção dessas tecnologias não apenas aprimorou o monitoramento, mas também integrou a visão dos diferentes departamentos em um modelo de gestão proactiva e eficiente.

Um gestor explicou: "Utilizamos sistemas preditivos que analisaram o comportamento histórico dos clientes, combinando dados de pagamento, exposição de crédito e liquidez. Esses alertas automáticos nos permitiram tomar decisões preventivas, como renegociar prazos ou revisar limites, antes que ocorressem perdas significativas. A integração desses sistemas com indicadores financeiros tornou a gestão muito mais eficiente."

Outro gestor complementou: "Os sistemas automatizados nos deram capacidade de consolidar informações de diferentes departamentos, criando dashboards que mostraram em tempo real a saúde financeira da agência. Isso não apenas agilizou a tomada de decisão, mas também reduziu o risco de erros humanos e permitiu uma resposta rápida a qualquer situação crítica."

Um outro gestor abordou os desafios de manutenção e evolução tecnológica:

"Embora os sistemas fossem poderosos, percebemos a necessidade de actualizações constantes e

integração com novos indicadores emergentes, como riscos cibernéticos e operacionais. Investir na capacitação contínua da equipe e na melhoria das ferramentas foi essencial para otimizar a previsão de riscos e fortalecer a resiliência institucional."

Essa abordagem alinhou a prática do banco às recomendações de autores como Santos (2015), Almeida (2017), Nogueira (2019) e Mendes (2020), que destacam a importância da digitalização, da análise preditiva e da capacitação contínua para fortalecer a resiliência institucional e reduzir a incerteza em contextos de alta volatilidade.

## **5 Desafios e Limitações na Gestão de Risco**

### **5.1: Restrições Operacionais e Financeiras**

Entre os principais obstáculos estavam a necessidade de manter reservas elevadas de liquidez, restrições orçamentárias para investimentos em tecnologia e a necessidade de rápidas adaptações frente às mudanças no comportamento dos clientes durante a pandemia.

Um gestor explicou: "Durante o pico da COVID-19, precisávamos manter reservas de liquidez elevadas, o que limitava a capacidade de conceder novos créditos. Além disso, a implementação de novas ferramentas digitais esbarrava na restrição de orçamento e na necessidade de treinar rapidamente a equipe. Foi um período de decisões muito rápidas e de priorização constante."

Outro gestor acrescentou: "Os desafios não eram apenas financeiros. O aumento repentino de inadimplência exigia monitoramento constante e intervenções rápidas. Isso pressionava os departamentos operacionais, que tinham que lidar com mais análises e relatórios, sem ampliação proporcional de recursos humanos."

O terceiro gestor reforçou a complexidade: "Tivemos de lidar com limitações externas, como flutuações cambiais e impactos econômicos da pandemia, que aumentaram a exposição ao risco. A gestão não podia esperar por processos longos; tivemos que improvisar e priorizar estratégias que equilibrassem segurança e operacionalidade."

### **5.2: Barreiras Organizacionais e Culturais**

Além das limitações financeiras e operacionais, os gestores identificaram barreiras organizacionais e culturais que afetaram a adesão uniforme às políticas de risco. Entre essas

barreiras estavam resistência à mudança, priorização de metas operacionais em detrimento de controles de risco, e lacunas na cultura de prevenção e responsabilização.

Um gestor explicou: "Nem todos os colaboradores estavam acostumados a trabalhar com relatórios de risco ou a seguir procedimentos padronizados. Alguns departamentos priorizavam metas de produtividade em detrimento de controles rigorosos, o que exigiu reforço constante da liderança e acompanhamento de perto."

Outro gestor acrescentou: "A liderança tem papel central na adesão às políticas de risco. Precisamos garantir que todos compreendam a importância da gestão de risco, e que vejam que os procedimentos não são burocracia, mas ferramentas de protecção da agência e dos clientes. Isso exigiu reuniões frequentes, workshops e exemplos práticos de impacto de riscos mal geridos."

O terceiro gestor reforçou a necessidade de mudança cultural: "Para superar essas barreiras, adoptamos uma abordagem de comunicação contínua, treinamento direccionado e incentivo à responsabilidade individual. Além disso, começamos a valorizar e reconhecer práticas exemplares de gestão de risco, para criar um efeito de contágio positivo e consolidar a cultura de prevenção."

O que ficou evidente é que os desafios e limitações enfrentados pelo BCI, tanto operacionais e financeiros quanto organizacionais e culturais, representaram obstáculos significativos à plena implementação das práticas de gestão de risco. No entanto, a agência demonstrou elevada capacidade de adaptação, priorização estratégica, liderança activa e comunicação contínua, assegurando a continuidade das operações, mitigando impactos negativos e promovendo a consolidação gradual de uma cultura de prevenção. Tais práticas evidenciam que, mesmo diante de restrições severas, o BCI actuou de forma proactiva, fortalecendo a resiliência institucional e a sustentabilidade das estratégias de mitigação de risco.

## **Conclusão**

A pesquisa analisou as estratégias de gestão de risco adotadas pelo BCI durante a pandemia de COVID-19 (2019–2020) e, concluiu que, essas práticas foram decisivas para minimizar a incerteza e reforçar a resiliência institucional. O banco enfrentou riscos de crédito, liquidez, mercado e operacionais, mas respondeu com uma abordagem integrada, combinando identificação estruturada de riscos, políticas de mitigação, auditorias, capacitação de colaboradores e forte aposta na transformação digital.

A utilização de sistemas preditivos, monitoramento contínuo e integração de informações permitiu decisões mais rápidas e eficazes, preservando liquidez, solvência e rentabilidade, além de manter a confiança de clientes e investidores. Apesar de desafios operacionais, financeiros e culturais, o BCI demonstrou capacidade de adaptação e liderança estratégica.

Conclui-se que a gestão de risco adotada contribuiu de forma significativa para a estabilidade e continuidade das operações, evidenciando que a integração entre planejamento estruturado, inovação tecnológica e cultura preventiva é fundamental para enfrentar crises sistêmicas.

### **Referência bibliográfica**

Almeida, P., & Santos, J. (2023). *Risco de Liquidez e sua Gestão em Instituições Financeiras: Um Estudo de Caso*.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Pesquisa Qualitativa em Psicologia*. (2ª ed). Brasil, Brasília: Embrapa.

Comité de Basileia (BIS). (2004). *Princípios fundamentais para uma supervisão bancária eficaz*.

Creswell, J.W (2010). *Design de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos*. (3ª ed.). Sage Publications.

Ferreira, M., & Rocha, T. (2022). *O Impacto da Gestão de Risco de Crédito na Rentabilidade dos Bancos*.

Goodell, J. W. (2020). *COVID-19 and finance: Agendas for future research*. *Finance Research Letters*, 35, 101512.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.

Oliveira, J. A. (2012). *Contabilidade de Gestão e Custeio*. (2ª ed.). Portugal, Lisboa: Texto Editores.

Oliveira, T. (2019). *Gestão pública e governança corporativa em países em desenvolvimento*. Lisboa, Portugal: Gradiva.