RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 04/02/2026 | aceito: 07/02/2026 | publicação: 10/02/2026

Governança e gestão de riscos na concessão de crédito no varejo bancário brasileiro

Governance and risk management in credit granting in Brazilian retail banking

Gobernanza y gestión de riesgos en la concesión de crédito en la banca minorista brasileña

Mariana Borges de Figueiredo
Gestão Financeira
CPA-20 pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais — ANBIMA

RESUMO

O presente artigo analisa a importância da governança e da gestão de riscos na concessão de crédito no varejo bancário brasileiro. A pesquisa discute a relação entre o crescimento comercial, a análise da capacidade de pagamento, a validação documental, a conformidade regulatória e a liderança operacional em agências bancárias. A metodologia adotada é qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e documental, complementada por reflexões decorrentes da experiência profissional da autora em gestão de carteiras, atendimento consultivo e liderança em ambiente bancário. O estudo demonstra que a concessão responsável de crédito depende da integração entre critérios técnicos, conhecimento regulatório, acompanhamento de indicadores e atuação gerencial disciplinada. Conclui-se que a governança aplicada à rotina das agências é fator essencial para equilibrar a rentabilidade, a proteção institucional e a qualidade do relacionamento com o cliente.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Crédito bancário. Governança. Varejo bancário. Gestão de carteiras.

ABSTRACT

This article analyzes the importance of governance and risk management in credit granting within Brazilian retail banking. The research discusses the relationship between commercial growth, assessment of payment capacity, document validation, regulatory compliance, and operational leadership in bank branches. The adopted methodology is qualitative, based on a bibliographic and documentary review, complemented by reflections drawn from the author's professional experience in portfolio management, consultative services, and leadership in a banking environment. The study demonstrates that responsible credit granting depends on the integration of technical criteria, regulatory knowledge, indicator monitoring, and disciplined managerial action. It concludes that governance applied to branch routines is essential to balance profitability, institutional protection, and customer relationship quality.

Keywords: Risk management. Bank credit. Governance. Retail banking. Portfolio management.

1. INTRODUÇÃO

A concessão de crédito é uma das atividades centrais do sistema financeiro. Por meio dela, os bancos viabilizam o consumo, o investimento, a aquisição de imóveis, a reorganização financeira e o desenvolvimento econômico. Ao mesmo tempo, o crédito representa uma das principais fontes de risco para as instituições, pois envolve inadimplência, falhas documentais, assimetria de informações e exposição a perdas financeiras.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 04/02/2026 | aceito: 07/02/2026 | publicação: 10/02/2026

No varejo bancário, esse desafio é ampliado pelo volume de clientes, pela diversidade de perfis e pela pressão por resultados comerciais. O gerente de carteira precisa equilibrar metas de crescimento com critérios de prudência, adequação de produtos, validação documental e observância das políticas internas da instituição.

A literatura sobre crédito ressalta que a avaliação do risco deve considerar a capacidade de pagamento, garantias, histórico do tomador, a finalidade da operação e as condições econômicas que podem afetar a liquidação da dívida (SECURATO, 2002; SILVA, 2014). Dessa forma, a concessão de crédito não deve ser tratada apenas como atividade comercial, mas como um processo técnico que exige método e controle.

A governança bancária, nesse contexto, não deve ser compreendida apenas como um conjunto de normas definidas pela alta administração. Ela também se manifesta na rotina das agências, nos procedimentos de atendimento, na análise de documentos, na qualidade das informações inseridas nos sistemas, no acompanhamento das operações e na liderança exercida sobre as equipes.

Este artigo tem por objetivo analisar a importância da governança e da gestão de riscos na concessão de crédito no varejo bancário brasileiro. A hipótese central é que a eficiência comercial sustentável depende da integração entre conhecimento técnico, conformidade operacional, liderança e análise criteriosa da capacidade de pagamento do cliente.

2. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória. A fundamentação teórica baseia-se em obras sobre mercado financeiro, risco de crédito, governança bancária, certificação profissional, produtos financeiros e conformidade regulatória.

A análise documental considera a legislação, normativos do sistema financeiro, diretrizes de relacionamento com clientes, regras de proteção de dados e referências institucionais relacionadas à atividade bancária. O estudo também incorpora reflexões práticas derivadas da experiência profissional da autora em gestão de carteiras de varejo, acompanhamento de metas, relacionamento com clientes, operações de crédito e liderança em ambiente de agência.

O artigo não pretende apresentar um modelo estatístico para mensuração de risco. Seu objetivo é discutir, sob a perspectiva técnico-profissional, como a governança aplicada à rotina bancária contribui para a qualidade da concessão de crédito e para a proteção da instituição financeira.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 04/02/2026 | aceito: 07/02/2026 | publicação: 10/02/2026

3. CRÉDITO, RENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL

A atividade bancária depende da capacidade de intermediar recursos de forma eficiente. A concessão de crédito gera receita, fortalece o relacionamento com o cliente e contribui para a movimentação econômica. No entanto, quando realizada sem a devida análise, pode comprometer a qualidade da carteira e gerar perdas financeiras relevantes.

A intermediação financeira exige equilíbrio entre captação, aplicação de recursos, administração de riscos e rentabilidade, elementos centrais para a sustentabilidade das instituições bancárias (ASSAF NETO, 2018; FORTUNA, 2015). No caso do crédito, esse equilíbrio depende da capacidade de transformar as informações do cliente em uma decisão técnica adequada.

A análise de crédito envolve a avaliação da capacidade de pagamento, do histórico de relacionamento, da renda, das garantias, da finalidade da operação e da aderência às políticas internas da instituição. No varejo bancário, o volume de operações exige a padronização de procedimentos, mas a atuação do gerente permanece relevante para identificar inconsistências, orientar o cliente e assegurar que a proposta seja encaminhada corretamente.

A inadimplência não decorre apenas da incapacidade futura de pagamento. Ela também pode estar associada a falhas na origem da operação, documentação incompleta, análise insuficiente de renda, oferta inadequada de produto ou ausência de acompanhamento posterior. Por isso, a gestão de riscos deve estar presente desde a primeira abordagem até a formalização e o monitoramento da operação.

A rentabilidade sustentável exige disciplina. O crescimento comercial de uma carteira só é positivo quando acompanhado de qualidade operacional e de controle de perdas. Esse equilíbrio diferencia a venda pontual da gestão bancária responsável.

4. GOVERNANÇA NA ROTINA DAS AGÊNCIAS

A governança no ambiente bancário envolve a aplicação prática de políticas, normas, controles e responsabilidades. Em uma agência, esses elementos aparecem em atividades como conferência documental, validação de informações cadastrais, orientação sobre produtos, registro correto de dados, acompanhamento de pendências e observância dos limites operacionais.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 04/02/2026 | aceito: 07/02/2026 | publicação: 10/02/2026

A rotina de crédito exige atenção especial. Documentos inconsistentes, informações incompletas ou a ausência de comprovação adequada podem gerar retrabalho, atrasos, recusas, apontamentos internos e exposição da instituição a riscos legais. A atuação preventiva do gerente e da equipe reduz a probabilidade de falhas e contribui para a eficiência do processo.

A governança também está relacionada à cultura de conformidade. O cumprimento de metas não pode se sobrepor à adequação da operação ao perfil do cliente, às regras da instituição e às exigências regulatórias. A Resolução CMN nº 4.949/2021 estabelece princípios e procedimentos a serem observados no relacionamento entre instituições financeiras e seus clientes, reforçando a importância de conduta adequada, transparência e compatibilidade entre produtos, serviços e as necessidades dos usuários (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2021b).

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais também reforça a necessidade de tratamento responsável das informações dos clientes, especialmente em ambientes que utilizam dados pessoais e financeiros para análise, contratação e acompanhamento de operações (BRASIL, 2018).

Nesse sentido, a agência bancária é um espaço em que a estratégia comercial e o controle operacional se encontram. A qualidade da gestão depende da capacidade de transformar diretrizes institucionais em práticas concretas no atendimento diário.

5. CERTIFICAÇÃO, ATENDIMENTO CONSULTIVO E ADEQUAÇÃO DE PRODUTOS

A certificação profissional no mercado financeiro desempenha um papel relevante na qualificação do atendimento bancário. A CPA-20, emitida pela ANBIMA, está associada ao conhecimento de produtos financeiros, ética, regulação, suitability, fundos de investimento, previdência, renda fixa, renda variável e estrutura do Sistema Financeiro Nacional (ANBIMA, 2025).

Esse conhecimento contribui para que o profissional compreenda os riscos associados aos produtos oferecidos e oriente o cliente de forma mais adequada. No varejo bancário, a oferta de produtos financeiros precisa considerar o perfil do cliente, seus objetivos, sua tolerância ao risco, seu horizonte de investimento e sua capacidade financeira.

A literatura sobre mercado de capitais reforça que produtos financeiros possuem características, riscos, prazos, liquidez e tributação distintos, o que exige análise adequada antes da

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 04/02/2026 | aceito: 07/02/2026 | publicação: 10/02/2026

recomendação ao investidor ou ao correntista (PINHEIRO, 2021). Por isso, a atuação consultiva reduz a probabilidade de contratação inadequada e fortalece a relação de confiança.

Em vez de tratar o cliente apenas como alvo de metas comerciais, o gerente atua como orientador financeiro, buscando compatibilizar os interesses da instituição com as necessidades reais da carteira. A adequação de produtos também é uma medida de mitigação de riscos, pois produtos mal compreendidos ou incompatíveis com o perfil do cliente podem gerar insatisfação, cancelamentos, reclamações, inadimplência ou prejuízos reputacionais para a instituição.

6. LIDERANÇA OPERACIONAL E CONTROLE DE RISCOS

A liderança em uma agência bancária desempenha um papel estratégico na gestão de riscos. O líder organiza rotinas, acompanha indicadores, orienta colaboradores, supervisiona procedimentos e garante a aplicação das diretrizes da instituição no atendimento diário.

A experiência da autora em ambiente bancário incluiu atuação na gestão de carteiras e responsabilidades formais de liderança, inclusive designações temporárias como substituta eventual de gerente-geral em unidades da instituição. Esse tipo de experiência permite observar, na prática, que a eficiência de uma agência depende da integração entre a equipe, os processos, as metas e o controle operacional.

Durante períodos de liderança, o profissional precisa assegurar a continuidade administrativa da unidade, acompanhar as pendências, orientar decisões, lidar com as demandas dos clientes e preservar a regularidade das operações. A responsabilidade não se limita ao resultado comercial, mas também inclui a conformidade, a organização interna e a qualidade do atendimento.

A gestão de riscos, portanto, não está restrita a departamentos centrais. Ela começa pela rotina da agência, pela atuação dos gerentes, pela atenção aos detalhes e pela capacidade da liderança de manter a equipe alinhada às normas internas.

7. DISCUSSÃO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DA AUTORA

A experiência prática em gestão de carteiras demonstra que a concessão de crédito responsável depende da combinação entre análise técnica e relacionamento. O conhecimento do cliente, quando utilizado de forma ética e dentro dos limites regulatórios, contribui para avaliar necessidades, identificar riscos e oferecer soluções compatíveis.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 04/02/2026 | aceito: 07/02/2026 | publicação: 10/02/2026

Em sua trajetória bancária, a autora atuou em ambiente de metas, acompanhamento de indicadores e de campanhas institucionais, tendo alcançado reconhecimentos internos por desempenho. Esses resultados, quando analisados sob a perspectiva da governança, demonstram que a performance comercial pode ser compatível com a disciplina operacional e com a atenção à conformidade.

A atuação na liderança de equipe também evidencia a importância da organização dos processos. O acompanhamento de metas, a orientação de colaboradores e a gestão de rotinas internas contribuem para reduzir falhas, aprimorar a comunicação e elevar a eficiência da unidade.

A experiência profissional indica que bons resultados no crédito e em produtos financeiros não decorrem apenas da capacidade comercial individual. Eles dependem de método, controle, conhecimento técnico, comunicação com o cliente e alinhamento entre a equipe e as diretrizes institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concessão de crédito no varejo bancário brasileiro exige equilíbrio entre o crescimento comercial e o controle de riscos. A busca por rentabilidade deve estar acompanhada de análise criteriosa da capacidade de pagamento, validação documental, adequação dos produtos ao perfil do cliente e observância das normas internas e regulatórias.

A governança aplicada à rotina das agências é determinante para a qualidade das operações. Ela se manifesta em procedimentos de atendimento, organização documental, acompanhamento de indicadores, orientação da equipe e liderança operacional.

O atendimento consultivo e a certificação profissional contribuem para elevar a qualidade da relação entre o banco e o cliente. Profissionais capacitados conseguem interpretar necessidades financeiras, explicar produtos, identificar riscos e conduzir operações com mais segurança.

Conclui-se que a gestão de riscos no varejo bancário não depende apenas de sistemas centrais ou de políticas institucionais. Ela também depende da atuação cotidiana de profissionais qualificados, capazes de unir técnica, responsabilidade, liderança e compromisso com a sustentabilidade das carteiras.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 04/02/2026 | aceito: 07/02/2026 | publicação: 10/02/2026

REFERÊNCIAS

ANBIMA. Programa detalhado da Certificação Profissional ANBIMA — CPA-20. Versão 10.9. São Paulo: Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais, 2025.

ASSAF NETO, Alexandre. Mercado Financeiro. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN nº 4.949, de 30 de setembro de 2021. Dispõe sobre os princípios e procedimentos a serem adotados no relacionamento com clientes e usuários de produtos e serviços. Brasília, DF, 2021b.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais — LGPD. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2018.

FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro: produtos e serviços. 20. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

PINHEIRO, Juliano Lima. Mercado de capitais: fundamentos e técnicas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

SECURATO, José Roberto. Crédito: análise e avaliação do risco. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SILVA, José Pereira da. Gestão e análise de risco de crédito. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.