

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO DO ITAÚ UNIBANCO S.A.

MICKAELE CALDEIRA DA SILVA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

CAMILA CUNHA CARDOSO

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

ANDREI CARLOS TORRESANI PAZA

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

JEFFERSON LUIZ BUTION

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

FÁBIO LOTTI OLIVA

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

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO DO ITAÚ UNIBANCO S.A.

INTRODUÇÃO

O ambiente das instituições financeiras é altamente regulamentado e requer um controle robusto da gestão de riscos por parte das organizações para que obtenham sucesso nos seus negócios. Dada a complexidade do cenário tecnológico atual, são implementadas diversas camadas de segurança para que não ocorram vulnerabilidades e exposições. Adicionalmente, há forte preocupação em expor aos agentes internos e externos que a organização é sólida em relação a riscos e que realiza monitoramentos e avaliações contínuas para garantir a segurança do seu negócio e proteção das informações.

Referente a forma de atuação, existem organizações que podem sofrer impactos por não tratar o risco de maneira preventiva, mas apenas após sua materialização, o que pode acarretar não somente riscos operacionais, mas também riscos financeiros e de imagem. A ISO 31000 (2018) define que o impacto do risco pode ser entendido como o efeito da incerteza nos objetivos. Desta forma, entende-se que organizações que tratam seus riscos de maneira clara e alinhada aos seus objetivos poderão ter maior êxito na gestão de riscos que organizações que tratam seus riscos individualmente ou em silos.

Tomando como exemplo a autoridade monetária nacional, o Banco Central do Brasil estabelece seu padrão e formato de gerenciamento de riscos abordando uma estrutura discutida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), na qual a gestão de riscos deve ser aproveitada para promover a melhor tomada de decisão possível COSO (2004). No caso do Banco Central, a instituição nomeia seu processo como Gestão Integrada de Riscos no Banco Central do Brasil, estabelecendo que a gestão emprega os princípios, processos, estruturas e as responsabilidades na instituição de forma integrada para melhor governança (BACEN, 2017).

No setor bancário, O Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil, a maior instituição financeira da América Latina e um dos maiores do mundo em valor de mercado, aproximadamente US\$ 59,8 bilhões em dezembro de 2020. Oferece produtos e serviços financeiros para diferentes setores da economia e é líder em diversos segmentos em que atua, desde pessoas físicas e microempresas a organizações de grande porte. Em 2020, pelo 16º ano consecutivo, o Itaú foi a marca mais valiosa do Brasil, avaliada em aproximadamente R\$ 37,4 bilhões, segundo o Ranking Interbrand (Itaú Unibanco, 2020).

No caso do Itaú Unibanco, a organização trata seus fatores de riscos separados em três frentes: riscos macroeconômicos, riscos legais e regulatórios e riscos associados aos negócios. Por meio desta separação de riscos entende que a gestão de riscos deve reconhecer, mapear e mitigar riscos em toda a organização, tornando os colaboradores responsáveis pelos processos e gerando oportunidades e iniciativas proativas de tratamento, e não apenas reativas pós fato. Adicionalmente, a instituição possui uma matriz de materialidade para apontar os principais temas materiais que, caso impactados, podem afetar a capacidade de crescimento tanto da organização quanto dos negócios em andamento da empresa. (Itaú Unibanco 2017, 2020).

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Uma adequada gestão de riscos corporativos viabiliza a identificação dos eventos potenciais e estabelece respostas, mitigando a ocorrência de eventos adversos que podem acarretar perdas para a organização (COSO, 2017). Desta forma, a análise de riscos corporativos deve considerar um escopo além dos limites da organização, ou seja, incluir também os demais agentes envolvidos no ambiente de negócios (Oliva, 2016).

Considerando a relevância dos conceitos de Cadeia de Valor (Colicchia & Strozzi, 2012; Finch, 2004) e da Nova Economia Institucional (Richter, 2015) para a saúde e competitividade dos negócios, Oliva (2016) propôs um modelo teórico para análise dos riscos além das fronteiras organizacionais, isto é, a partir dos agentes e relações que uma empresa estabelece em seu ambiente de valor. O autor também propôs um modelo teórico capaz de determinar cinco níveis de maturidade da GRC nas empresas, que podem ser caracterizados através de uma hierarquia de quatro fatores: Organização, Tecnicidade, Transparência e Envolvimento.

Apesar da importância da gestão de riscos no ambiente externo à organização, são escassos os modelos científicos de GRC que propõem este tipo de análise e que ilustram suas aplicações em casos reais. Além disso, é notável a dificuldade que gestores enfrentam em encontrar modelos que possam ser diretamente aplicados para avaliação do nível de maturidade em GRC de suas organizações.

Neste contexto, este artigo objetiva ilustrar a aplicação de dois modelos de GRC, um de identificação de riscos e outro de maturidade, por meio de um estudo de caso representativo que considera os agentes envolvidos em seus negócios e que possui alto nível em gestão de riscos, o Itaú Unibanco S.A. Para isso, inicialmente identifica os agentes e os riscos envolvidos nas relações estabelecidas entre o Itaú Unibanco e o ambiente de negócios, assim como as práticas adotadas pela instituição para mitigação destes riscos. Na sequência, as práticas de gestão de riscos são identificadas sob a ótica dos fatores de maturidade em gestão de riscos. Por fim, os fatores são analisados a fim de avaliar o nível de maturidade em gestão de riscos corporativos do caso estudado.

Este estudo torna-se relevante sob o ponto de vista teórico ao avançar modelos conceituais em direção a sua operacionalização, ilustrando sua aplicação em caso relevante e real. Também é notável sua relevância pela ótica do impacto real nos negócios, uma vez que demonstra de forma prescritiva a utilização do modelo para gestão de riscos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ambiente de Negócios: Agentes, Relações e Riscos

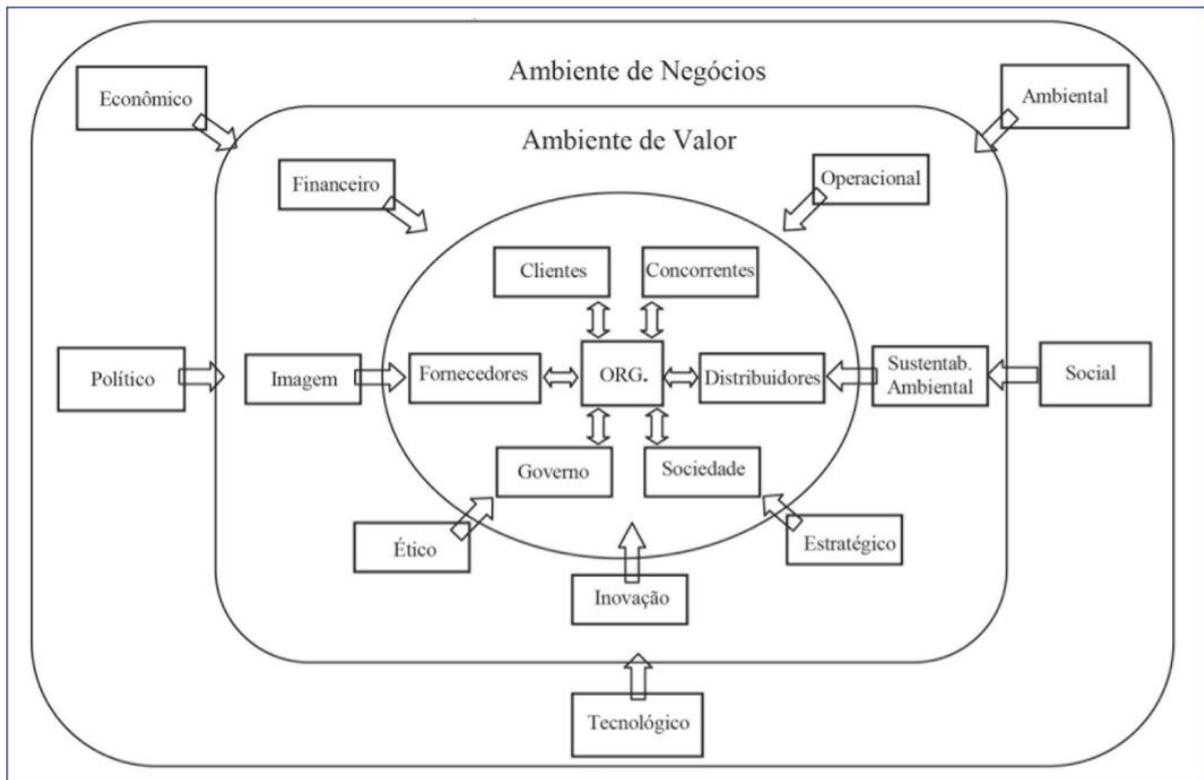
A GRC é um processo integrado e holístico que considera eventos que possam ameaçar a consecução dos objetivos das empresas, assim como sua reputação, resultados e interesses dos stakeholders. Para isto, propõe um processo coordenado de atividades, procedimentos e práticas de gestão para identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos inerentes aos seus processos, tais como os operacionais, financeiros e estratégicos (Choi, Ye, Zhao et al., 2016; Berry-Stölzle & Xu, 2018; Mardessi & Ben Arab, 2018).

Diversas instituições e organizações propuseram modelos com o intuito de auxiliarem as empresas na gestão de riscos. Dentre eles se destacam o IBGC (2017) desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a ISO 31000 da Organização Internacional de Normalização (ISO, 2018) e COSO (2004, 2017) do *Committee of Sponsoring Organizations*

of the Treadway Commission. Grande parte dos modelos propostos incluem etapas equivalentes e foco no contexto internos da empresa, isto é, dentro dos limites organizacionais.

Devido a importância da gestão de riscos fora dos limites organizacionais, Oliva (2016), apoiado pelos elementos teóricos da Nova Economia Institucional e da Cadeia de Valor, propõe o modelo de análise de risco no ambiente de negócios das empresas, representado na Figura 1.

Figura 1: Riscos Corporativos no Ambiente de Negócios



Fonte: Oliva (2016).

Este ambiente é dividido em macroambiente e microambiente. De acordo com o autor, o macroambiente é composto pelas forças ambientais que podem afetar os objetivos da organização que, por sua vez, não possui controle sobre seus acontecimentos. As principais forças do macroambiente são: econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e ambientais. Já o microambiente é composto pelos principais agentes, sendo eles os clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, governo e sociedade, e pelas forças que se manifestam por meio do poder de barganha, oportunismo, inovação e estratégia destes agentes. As relações estabelecidas entre a empresa e os demais agentes podem gerar riscos e, portanto, devem ser consideradas no processo de GRC (Oliva, 2016).

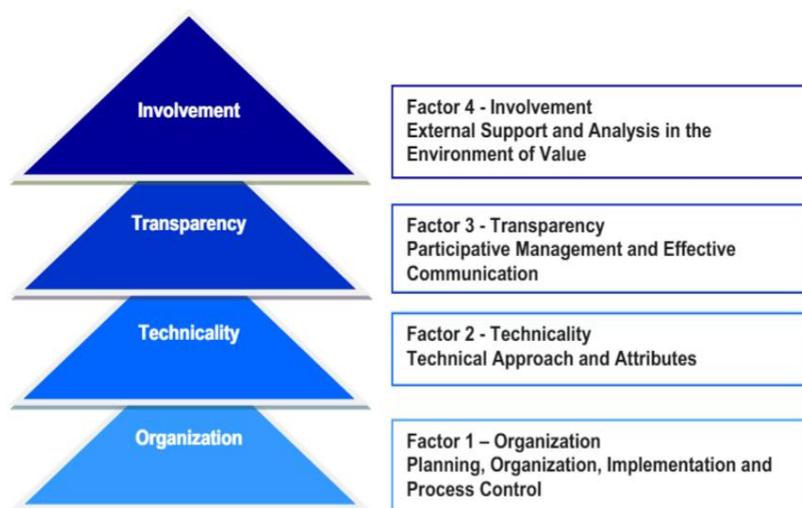
Maturidade em Gestão de Riscos Corporativos: Fatores de Avaliação

Para auxiliar as organizações a avaliarem seus estágios de capacidade e cumprirem processos de negócio, a literatura acadêmica e o ambiente corporativo desenvolveram modelos de maturidade aplicados à gestão, que consistem, em linhas gerais, em avaliar por meio de indicadores, qual o status atual do processo em que uma empresa se encontra e quais as lacunas, permitindo o desenvolvimento de um plano para avanço ou melhoria do processo (Van Looy, 2014; Vom Brocke et al., 2014; Tarhan et al., 2016).

No contexto da GRC, os modelos de maturidade começaram a ser desenvolvidos a partir de 1997, com Hillson. O autor definiu *a priori* quatro capacidades em seu modelo de maturidade: cultura, experiência, processo e aplicação. A partir dessas capacidades, seu modelo descreve quatro níveis de maturidade: ingênuo, novato, normalizado e natural (Hillson, 1997). Posteriormente, outros modelos de GRC foram propostos, como por exemplo, o RIMS (2006) com cinco níveis denominados ad hoc, inicial, repetitivo, gerido e liderado, e o de von Känel et al. (2010), também com cinco níveis: ad hoc, básico, consistente, forte mas separado e integrado com desempenho ajustado ao risco.

Seguindo a evolução desses modelos, Oliva (2016) optou por não definir *a priori* as capacidades para a determinação da maturidade, mas sim, realizar pesquisa quantitativa com 243 dentre as 1000 maiores empresas brasileiras. Os resultados indicaram quatro fatores de avaliação, conforme Figura 2.

Figura 2 – Fatores de capacidade organizacional preditores do nível de maturidade em Gestão de Riscos Corporativos



Fonte: Oliva (2016)

Os fatores de capacidade refletem uma ordenação representada pela pilha da Figura 2 em que tecnicidade depende de um nível suficiente de organização, transparência depende de um mínimo de tecnicidade, e assim sucessivamente até o topo da pilha:

- **Organização:** Esforço dedicado pela empresa para estruturar sua gestão de riscos, tais como planejar, organizar, implementar e controlar a forma como os riscos serão geridos;
- **Tecnicidade:** É o desenvolvimento de atributos técnicos para suportar a gestão de riscos;
- **Transparência:** É o compartilhamento de informações e a capacidade de discutir abertamente a gestão de riscos com colaboradores para promover o engajamento e a participação na gestão de riscos;
- **Envolvimento:** É a habilidade de engajar também os agentes envolvidos nos ambientes exteriores à empresa. Representa o poder de coordenação da empresa para que a gestão dos riscos relativos a seus ambientes de valor e de negócios seja otimizada.

A partir destes fatores, Oliva (2016) concluiu ser possível caracterizar as empresas em cinco níveis de maturidade em GRC: insuficiente; contingencial; estruturado; participativo; e sistêmico:

- **Nível 1 - Gestão de Riscos Corporativos Insuficiente:** tem como explicação a organização que possui baixa consciência dos riscos e que também não atua de maneira estruturada na gestão de riscos, não disseminando práticas e procedimentos organizados que permitam a avaliação contínua e tempestiva do tema de riscos.
- **Nível 2 - Gestão de Riscos Corporativos de Contingência:** abrange as empresas que tem ciência dos riscos que estão sujeitos e aplicam eventuais técnicas ou utilizam ferramentas que possam auxiliar na gestão de riscos, entretanto, não há engajamento dos colaboradores sob a ótica de cultura de riscos, podendo reforçar possíveis exposições.
- **Nível 3 - Gestão Estruturada de Riscos Corporativos:** refere-se a organizações que detém maior grau de controle e estruturação do tema de riscos, adotando ferramentas, técnicas e métodos que auxiliam na tomada de decisão e mitigação dos riscos envolvidos. Nestes casos, as empresas tendem a ter capilaridade do assunto através dos colaboradores.
- **Nível 4 - Gestão Participativa de Riscos Corporativos:** diz respeito a organizações com alto nível de profundidade na frente de riscos corporativos, ou seja, são empresas que têm a comunicação e conscientização como forte aliado no controle de seus processos relacionados à gestão de riscos, que ocorre de maneira descentralizada. Desta forma, entende-se que os a maioria dos colaboradores contribuem para a continuidade e monitoramento da frente de gestão de riscos.
- **Nível 5 - Gerenciamento do Risco Corporativo Sistêmico:** Refere-se ao mais alto nível da classificação. São as empresas que possuem forte transparência no tratamento de riscos e conseguem adotar uma cultura que empodera os colaboradores e consegue disseminar o conhecimento. Tais empresas podem eventualmente utilizarem-se de conhecimentos externos de consultorias para aprimorar as práticas de controle de riscos e validar os mitigantes existentes.

METODOLOGIA

Esta pesquisa empregou o método do estudo de caso em virtude de sua aderência ao fenômeno pesquisado e utilidade para testemunhar proposições teóricas (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2013; Tight, Symonds, & Symonds, 2016). Nesse aspecto, O Itaú Unibanco foi preterido por seu controle robusto da gestão de riscos, requisito para que a organização tenha sucesso nas suas operações financeiras que ocorrem em um ambiente altamente regulamentado.

A coleta dos dados foi realizada por meio da análise documental das informações públicas divulgadas pela própria instituição, disponíveis no website de relação com investidores do Itaú Unibanco S/A, e por outras organizações como o Banco Central do Brasil (BC), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a B3 S/A. Dado o objetivo de estudar o Itaú Unibanco como um benchmark de nível mais alto de maturidade em GRC para verificar a aplicabilidade das proposições teóricas do modelo de Oliva (2016), nenhuma informação sensível e que não fosse de conhecimento do mercado foram necessárias.

Após a coleta de dados, foram realizadas as etapas de condensação dos dados, visualização, elaboração e verificação de conclusões (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Esse método possibilitou a classificação das práticas de gestão de riscos da empresa em uma matriz dedutiva-indutiva elaborada para a análise dos quatro fatores de Oliva (2016).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Identificação dos Agentes, Riscos e Práticas de Mitigação

O ambiente de negócios da organização é o ambiente em que a empresa atua e pode ser dividido em macroambiente e microambiente. De acordo com Oliva (2016), o macroambiente é composto pelas forças ambientais que podem afetar os objetivos da organização que, por sua vez, não possui controle sobre seus acontecimentos. As principais forças do macroambiente são: econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e ambientais. O microambiente é composto pelas forças é composto pelas forças ambientais que podem afetar os objetivos da organização que, por sua vez, pode influenciar de forma eficaz sobre seus acontecimentos. Os principais agentes do microambiente são os clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores, enquanto as forças ambientais no microambiente se manifestam pelo poder de barganha, oportunismo, inovação e estratégia de seus agentes. Neste contexto, os principais agentes do ambiente de valor do Itaú Unibanco são: clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade e governo, para os quais foram mapeados os principais riscos envolvidos na relação, representados na Figura 3.

Figura 3. Principais riscos empresariais na cadeia de valor do Itaú Unibanco

Agentes	Principais riscos
Clientes	Risco de crédito
	Risco de imagem
Fornecedores	Risco de insolvência do fornecedor
	Risco de não cumprimento do contrato
	Risco de indisponibilidade de sistemas e infraestrutura
	Risco de ataques cibernéticos ou a divulgação não autorizada de informações pessoais
	Risco de imagem
Concorrentes	Ambiente cada vez mais competitivo, baseado em alternativas tecnológicas em relação a serviços bancários tradicionais
Sociedade	Aumento na taxa de desemprego
	Redução no poder aquisitivo dos consumidores
	Alteração na demanda por produtos e serviços bancários
Governo	Alterações nas condições econômicas
	Alterações na legislação ou regulamentação aplicável
	Decisões judiciais desfavoráveis

Fonte: elaborado pelos autores.

Os clientes do Itaú Unibanco são segmentados em banco de varejo e banco de atacado. O banco de varejo engloba negócios com clientes de varejo, correntistas e não correntistas, pessoas físicas e jurídicas, clientes de alta renda (Itaú Uniclass e Personalité) e o segmento empresas (micro e pequenas empresas) (Itaú Unibanco, 2020), enquanto o banco de atacado engloba os produtos e serviços oferecidos às médias empresas, clientes com elevado patrimônio financeiro (Private Banking), e as atividades das unidades da América Latina e do Itaú BBA, unidade esta responsável pelas operações comerciais com grandes empresas e pela atuação como Banco de Investimento (Itaú Unibanco, 2020). O principal risco da relação com os clientes é o risco de

crédito e para se resguardar da materialização deste risco, a instituição possui modelos robustos para análise e precificação do risco de crédito de seus clientes, além de realizar provisões em seu balanço para suportar uma parte dessa materialização (Itaú Unibanco, 2021).

Os fornecedores são agentes extremamente relevantes para a atividade da instituição. Em 2020, a instituição teve 15.649 fornecedores homologados no Brasil, sendo 1.055 novos fornecedores. O valor monetário estimado dos pagamentos feitos aos fornecedores foi de R\$ 23,09 bilhões (Itaú Unibanco, 2020). Dentre os principais riscos das relações com fornecedores podemos citar os riscos relacionados à saúde financeira do fornecedor, o não cumprimento do contrato, a indisponibilidade de sistemas e infraestrutura e os ataques cibernéticos ou a divulgação não autorizada de informações pessoais dos clientes. Para se resguardar da materialização deste risco, a instituição possui um processo de homologação visando avaliar a aderência do fornecedor ao cumprimento de suas obrigações empresariais e respeito às legislações fiscal, tributária e trabalhista, além de um monitoramento periódico, considerando os mesmos riscos avaliados no processo de homologação (Itaú Unibanco, 2020).

Outro risco relevante no que tange as relações com clientes e fornecedores é o risco de imagem decorrente de atos que envolvam crimes de financiamento ao terrorismo, fraudes de identidade, lavagem de dinheiro ou corrupção, contra os direitos humanos (por exemplo: utilização de mão-de-obra escrava) e o meio ambiente. Desta forma, o Itaú Unibanco está sujeito ao risco de associação a essas práticas ilegais ou antiéticas realizadas por agentes externos. Para se resguardar da materialização deste risco, a instituição possui um processo de *due diligence*, com a exigência de documentos e informações essenciais para a atividade, antes do início do relacionamento: KYC (Conheça seu Cliente – Know Your Customer), KYS (Conheça seu Fornecedor - Know Your Supplier) e KYP (Conheça o seu Parceiro - Know Your Partner). Além disso, clientes e fornecedores são monitorados periodicamente pelos mesmos critérios adotados na abertura do relacionamento.

Na relação com os concorrentes, os principais riscos envolvidos são relacionados ao ambiente cada vez mais competitivo, com base em alternativas tecnológicas em relação aos serviços bancários tradicionais. A sociedade, como clientes ou potenciais clientes de uma instituição financeira, possui uma demanda crescente, não somente por produtos e serviços, mas por experiências de alta qualidade, com soluções integradas e disponíveis em tempo integral (Itaú Unibanco, 2020). Para mitigar o impacto deste risco, a instituição adota estratégias de aumento exponencial da digitalização do banco e de suas operações; armazenamento de dados em sistema de nuvem; utilização de *machine learning* e de inteligência artificial para análises efetivas das demandas dos clientes, desenvolvimento de soluções estratégicas e investimento contínuo em novas tecnologias (Itaú Unibanco, 2020).

Como um banco brasileiro que mantém a maioria das operações no Brasil, os negócios do Itaú Unibanco são significativamente influenciados pelas condições econômicas, políticas e sociais do país (Itaú Unibanco, 2020). Dentre os principais riscos destas forças e relações estão as alterações nas condições econômicas, aumento na taxa de desemprego e redução no poder aquisitivo dos consumidores, que podem resultar em uma desaceleração do mercado de crédito e da economia, tendo um efeito adverso relevante sobre os negócios da instituição (Itaú Unibanco, 2020). Além disso, devido ao setor financeiro ser altamente regulamentado, alterações na legislação ou regulamentação aplicável também podem impactar negativamente os negócios da instituição (Itaú Unibanco, 2020). Esses riscos são externos à instituição, no entanto, para mitigar o impacto da materialização deste risco, a instituição adota estratégias de diversificação de portfólio e investimentos em inovação de produtos e tecnológicas.

Identificação das Práticas de GRC sob a Ótica dos Fatores Organização, Tecnicidade, Transparência e Envolvimento

Uma vez identificados os principais agentes do ambiente de negócios do Itaú Unibanco, os riscos relevantes nas relações com esses agentes e respectivos controles mitigatórios, possuímos insumos para avaliar de maneira aplicada o Modelo de Maturidade em Gestão de Riscos Corporativos por meio da avaliação das Práticas de Gestão de Riscos Corporativos, separados em quatro fatores de avaliação: organização, tecnicidade, transparência e envolvimento (Oliva, 2016). Essas práticas são apresentadas a seguir na Figura 4.

Figura 4. Principais práticas de Gestão de Riscos Corporativos do Itaú Unibanco

Fator	Práticas identificadas
Fator 1 - Organização	Conselho de Administração
	Comitê de Gestão de Risco e de Capital (CGRC)
	Comitê de Auditoria
	Conselho fiscal
	Principais comitês de riscos subordinados ao Comitê Executivo: Comissão Superior de Investimentos Societários (CCIS), Comissão Superior de Risco de Mercado e Liquidez (CSRML), Comissão Superior de Riscos Operacionais (CSRO), Comitê de Riscos das Unidades Internacionais (CRUI), Comissão Superior de Produtos (CSP), Comissão de Normativos (CN), Comitê Superior de Crédito (CSC), Comissão de Capital (CCap), Comissão Superior de Crédito e Cobrança Varejo (CSCCV), Comissão Técnica de Avaliação de Modelos (CTAM), Comissão Superior de Crédito e Cobrança Atacado (CSCCA) e Comitê Superior de Prevenção à Lavagem de Dinheiro (CSPLD).
	O modelo de gestão de riscos é composto por três linhas de defesa: Áreas de negócios, Áreas de risco e Auditoria Interna.
Fator 2 - Tecnicidade	Código de ética
	Políticas internas
	Política de Remuneração de Administradores
	Atuação das áreas de negócio (1º linha de defesa)
	Atuação das áreas de risco (2º linha de defesa)
	Atuação da auditoria interna (3º linha de defesa)
Fator 3 - Transparência	Programa de integridade e ética
	Avaliação de desempenho dos colaboradores e executivos
	Cultura de riscos
Fator 4 - Envolvimento	Ações de orientação financeira para clientes e sociedade
	Ações de orientação financeira para colaboradores
	Guia de Responsabilidade Socioambiental e Impacto Positivo para Fornecedores
	Compromissos de impacto positivo

Fonte: elaborado pelos autores.

O primeiro fator refere-se à Organização e tem como objetivo entender como a instituição se organiza sob a ótica de riscos referente ao planejamento, organização, implementação e controles (Oliva, 2016). No Itaú Unibanco, observa-se que a instituição tem como prática a realização do chamado Comitê de Gestão de Risco e de Capital (CGRC), este fórum tem como objetivo apoiar o Conselho de Administração no desempenho e a gestão das suas atividades relacionadas à gestão de riscos e capital do banco. Possui frequência trimestral e os itens abordados permeiam os temas relacionados a apetite de riscos, supervisão das decisões e diretrizes, aprovações de políticas e estratégias de gestão de capital e avaliação da cultura de riscos como um todo. Além disso, existem outras estruturas de comitês com responsabilidades específicas na gestão de riscos da instituição, como o comitê de auditoria, o comitê fiscal e demais comitês de riscos subordinados ao Comitê Executivo.

Além das estruturas de comitês, o modelo de gestão de riscos da instituição também é composto por três linhas de defesa: áreas de negócio, áreas de riscos e auditoria interna. As áreas de negócios possuem a responsabilidade primária pela gestão do risco, sendo responsável por identificar, avaliar, controlar e reportar os riscos por elas originados. As áreas de riscos oferecem o suporte para as áreas de negócio, assegurando que os riscos sejam administrados e apoiados nos princípios de gerenciamento de riscos. A auditoria interna, por sua vez, é responsável pela avaliação, independente dos riscos envolvidos nas atividades desenvolvidas na organização. (Itaú Unibanco, 2020).

No segundo fator, Tecnicidade, busca-se compreender os aspectos técnicos da organização para suportar a gestão de riscos, ou seja, técnicas, métricas, indicadores e formas de avaliação profundas através de dados e fatos (Oliva, 2016). No caso da instituição avaliada, existem mais de uma prática que se refere a esse tema, citando como primeiro exemplo o método de avaliação anual de performance dos líderes, que envolve também o parecer do seu desempenho frente à gestão de riscos da sua área, no período avaliado.

Além da frente de avaliação individual dos líderes, o banco se organiza monitorando e avaliando as áreas através da revisão e estruturação dos processos e rotinas. Estas avaliações ocorrem de maneira periódica e tem como objetivo identificar eventuais fragilidades de maneira tempestiva antes da materialização do risco. Essa cultura é fortemente reforçada pelo time de Controles Internos e Compliance, entretanto, é disseminada em todos os níveis da organização visando um comprometimento individual com a gestão de riscos corporativos.

O terceiro fator, Transparência, traz como avaliação o entendimento de como a empresa faz o compartilhamento das informações e o formato do fluxo de comunicação para que toda a instituição se sinta engajada no pilar de riscos (Oliva, 2016). As práticas que são adotadas pela organização referente a este pilar procuram adotar políticas e procedimentos que tragam todos os colaboradores para atuarem na agenda de Gestão de Riscos. Além do acultramento nas divulgações da organização e participação dos líderes citando o alto comprometimento na Gestão de Riscos, também há uma atenção especial para que os times sejam capacitados e orientados através, por exemplo, de *e-learning*s educativos, que tem como foco conscientizar os colaboradores de diversos riscos, como *cybersecurity*, fraudes, prevenção a lavagem de dinheiro, entre outros, não apenas no Brasil, mas também nas Unidades Internacionais como nos Estados Unidos (Reference Form Itaú Unibanco Holding, 2020). A partir dessas ações, torna-se possível que mesmo colaboradores que não trabalham diretamente com temas de riscos, passem a compreender o contexto e apontar eventuais fragilidades, caso as identifique.

Adicionalmente à prática mencionada acima, a organização também detém controle sistêmico dos mapeamentos realizados em todas as áreas da estrutura, visando controlar e monitorar os testes criados para mitigação de riscos. Desta forma, é possível que os colaboradores saibam e

compreendam as fragilidades existentes e, através de prazos, consigam mitigar os riscos apontados, visando a melhoria contínua do processo. Também é comum que as equipes de maneira voluntária, sinalizem possíveis riscos e fragilidades, visando solucionar antes que o assunto se materialize ou aumente o escopo. Desta forma, o tratamento passa a ser preventivo e não reativo, facilitando a solução e fortalecendo o acultramento de riscos.

Por fim, o último fator aborda o tema Envolvimento, que visa compreender como a empresa atua para engajar e envolver seus agentes, tanto internos quanto externos (Oliva, 2016). Pode-se interpretar que esse fator representa forte desafio para a instituição dado que seus controles nestes casos ficam descentralizados em situações de agentes externos. Elencando como exemplo a carteira de Fornecedores e Parceiros, o Itaú Unibanco detém grande quantidade de empresas nessa modalidade para prestação de serviços. Como essas empresas possuem administração e controles independentes, torna-se um desafio conseguir avaliar de perto seus controles e processos visando a mitigação e principalmente a aderência do Fornecedor ou Parceiros aos controles institucionais do Itaú Unibanco. Para este público, existem diversas áreas dedicadas à manutenção destes relacionamentos e a prática de checagem e avaliação periódica inclusive *in loco* destas empresas. O objetivo é entender se a empresa que presta serviços para o banco está aderente às diretrizes da organização, pois em situações de não aderência existe a possibilidade de exposição do banco frente a riscos reputacionais ou até vulnerabilidades referentes a *cybersecurity*.

Além da avaliação citada acima referente aos Fornecedores e Parceiros, também são realizadas avaliações frequentes e periódicas para clientes e colaboradores. Desta forma, é possível compreender o comportamento de seus agentes e fortalecer a cultura seja de maneira interna ou externa. Vale ressaltar que para que as avaliações dos agentes ocorram com eficácia, as áreas responsáveis pela geração, análise e modelagem de dados, representam um forte pilar que viabiliza os monitoramentos tempestivos e preventivos.

Neste contexto avaliado, o Itaú Unibanco traz o direcionamento institucional de que para que a cultura de riscos seja devidamente fortalecida e as diretrizes divulgadas publicamente sejam atendidas, é necessário que o tema seja tratado de forma que não se limite apenas a políticas e processos vigentes da organização, mas sim disseminando a cultura de riscos e importância do tema para toda a estrutura sob a ótica dos colaboradores. O objetivo e entendimento acredita que uma vez que a gestão de riscos seja trabalhada de maneira cultural, o compromisso individual de cada colaborador fortalece a responsabilidade coletiva e sustenta a maneira ética de gerenciar os negócios atrelados ao banco (Itaú Unibanco, 2017).

Análise dos Fatores e Nível de Maturidade em GRC

Conforme mencionado anteriormente, o Modelo de Maturidade em GRC de Oliva (2016) tem como objetivo avaliar a organização confrontando quatro fatores de avaliação. Como produto, o modelo evidencia eventuais oportunidades e resultados da avaliação interna de riscos e de seus processos, sendo capaz de pontuar os fatores mencionados. A partir do comportamento de cada fator avaliado, é possível identificar o nível de maturidade que a organização se aplica.

A partir da metodologia aplicada neste trabalho, foram observados os seguintes resultados entre 0 e 100% para cada um dos fatores (Oliva, 2016):

- Fator 1 - Organização: 74%;
- Fator 2 - Tecnicidade: 72%;
- Fator 3 - Transparência: 73%;
- Fator 4 - Envolvimento: 73%

Pode-se compreender que pela empresa em questão possuir sólida cultura de riscos e expressivo acompanhamento de seus processos dentro do país e no exterior, o resultado de cada fator é bastante parecido, evidenciando um padrão de atuação e comprometimento em cada fator através das práticas aplicadas da organização. Constatou-se, portanto, que o Itaú Unibanco se encontra no maior nível de maturidade (Nível 5) em GRC, de acordo com o modelo de Oliva (2016), visto que para este nível é necessário que os quatro fatores tenham resultados semelhantes, mostrando uma solidez em todos os aspectos.

No caso do banco, o fator com maior pontuação foi Organização, que aborda principalmente o esforço aplicado pela empresa em planejar, organizar e controlar os riscos atrelados aos processos. Este fator avalia os subitens de: Recursos dedicados, Estrutura Organizacional e Estrutura Conceitual (Oliva, 2016). Nesta frente, o banco adota o que chama de Princípio de Gestão de Riscos, que possui determinados tópicos, sendo um deles a Cultura de Riscos, pois através desta prática é possível debater sobre o apetite adequado e a tolerância a exposição aos riscos, promovendo a melhor tomada de decisão para a organização. Tal princípio é monitorado e acompanhado através de métricas quantitativas inseridas no dia a dia, que serão exploradas no segundo fator. (Itaú Unibanco, 2020, p. 126).

O segundo fator que avalia a Tecnicidade da empresa, tem como pilares de análise: Eficiência dos Indicadores, Regularidade e Sistema de Inteligência (Oliva, 2016). Neste fator, a organização ficou com pontuação em 72%. Segundo o Relatório Anual Integrado de 2020, o Itaú Unibanco evidenciou o acompanhamento da frente de riscos através dos Princípios de Gestão de Riscos, que aborda sustentabilidade e satisfação dos clientes; ética e respeito à regulação; apreçamento do risco; diversificação; excelência operacional; e cultura de risco. Como o fator Tecnicidade provoca a avaliação da organização sob a ótica de dados e critérios quantitativos, a instituição tem como forma de monitoramento o acompanhamento da evolução de diversos indicadores através de métricas quantitativas aplicadas pelo próprio negócio (Itaú Unibanco, 2020).

As métricas citadas acima, tem como objetivo avaliar cinco dimensões que fazem parte do acompanhamento da gestão dos negócios sob a ótica de riscos: capitalização, liquidez, composição de resultados, risco operacional e reputação. Dessa forma, o conglomerado é monitorado em diversos aspectos, visando o controle descentralizado e cultural da organização, mantendo a eficiência via indicadores, regularidade no acompanhamento e, para que seja possível essa gestão, também é aplicável sistemas que permitam este acompanhamento tempestivo. (Itaú Unibanco, 2020).

O terceiro fator avalia a Transparência da organização, tendo em vista compreender o formato de disseminação da gestão de riscos com os colaboradores visando o engajamento da estrutura como um todo (Oliva, 2016). Neste fator, o Itaú Unibanco teve pontuação de 73%, sendo a segunda maior nota frente aos 4 fatores abordados. Este fator busca avaliar três itens: Permeabilidade na Estrutura, Consciência para oportunidades e Iniciativa vigilante. De forma geral, é possível compreender o bom resultado do banco neste fator, dado a Cultura de Riscos implementada, sendo parte dos Princípios de Gestão de Riscos, divulgados pela organização. E, ainda, o COSO (2004) aborda como forte pilar a disseminação da cultura de riscos de forma que seja integrada e conectada com a tomada de decisão. Seguindo este pilar com o valor alcançado pelo banco, entende-se que o nível de Transparência da instituição detém parte importante e eficaz da sua gestão de riscos corporativos.

O último fator refere-se ao Envolvimento da organização e teve pontuação de 73%. Este fator busca compreender como a instituição realiza a governança dos seus agentes externos para garantir a aderência a cultura interna de riscos, bem como mitigar eventuais fragilidades (Oliva,

2016). Neste pilar, pode-se avaliar a relação do Itaú Unibanco com seus fornecedores, que são parte expressiva de seus agentes externos. De acordo com o Relato Anual Integrado de 2018, a instituição detinha mais de 12 bilhões em contratos com fornecedores de diversas regiões do Brasil para prestação de serviços. Dado ao volume de fornecedores, a organização adotou um processo de contratação formal desses prestadores de serviço, avaliando previamente sob a ótica de: financeiro, operacional, legal e reputacional. Os fornecedores são avaliados antes e durante o período de contratação, visando reavaliar a carteira de terceiros para garantir a aderência às práticas de responsabilidade socioambiental, respeito à legislação e demais obrigações como empresa (Itaú Unibanco, 2018).

O investimento em processos robustos de gerenciamento de riscos que permeiam toda a instituição, que são a base das decisões estratégicas para assegurar a sustentabilidade dos negócios e cumprimento das exigências regulatórias, confere à instituição o mais alto nível de maturidade na gestão de riscos corporativos. Por outro lado, essa mesma robustez pode ser considerada uma barreira para respostas tempestivas às oportunidades relacionadas às mudanças no ambiente de negócios que, nos últimos anos, vivenciou a intensificação da demanda por soluções digitais e experiências de alta qualidade. Uma das justificativas para esse cenário é a ausência de isonomia regulatória entre os diferentes agentes do setor financeiro, que tem conferido uma vantagem competitiva para os novos entrantes, que não possuem as mesmas exigências regulatórias que os grandes bancos.

O COSO (2017) aborda a abrangência do gerenciamento de riscos corporativos como uma forma de aproveitar oportunidades, devido ao melhor posicionamento para identificar e realizar as oportunidades de forma proativa, e o ISO 31000 (2018) aponta que uma forma de tratamento ao risco é assumir ou aumentar o risco para buscar uma oportunidade. Neste contexto, mesmo com o atual contexto regulatório do sistema financeiro, em resposta aos riscos associados ao ambiente cada vez mais competitivo, recentemente o Itaú Unibanco declarou o objetivo de “mudar de liga” e definiu quatro alavancas estratégicas prioritárias para os próximos anos: centralidade no cliente, transformação digital, pessoas e eficiência (Itaú Unibanco, 2020).

CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo teve como objetivo ilustrar a aplicação de dois modelos de GRC, um de identificação de riscos e outro de maturidade, por meio de um estudo de caso representativo que considera os agentes envolvidos em seus negócios e que possui alto nível em gestão de riscos, o Itaú Unibanco S.A. Para isso, inicialmente identificou os agentes e os riscos envolvidos nas relações estabelecidas entre o Itaú Unibanco e o ambiente de negócios, assim como as práticas adotadas pela instituição para mitigação destes riscos. Também identificou as práticas de gestão de riscos sob a ótica dos fatores de maturidade em gestão de riscos, e por fim, analisou os fatores a fim de avaliar o nível de maturidade em GRC.

A coleta de dados através de informações públicas divulgadas pela própria instituição, em fontes oficiais do Itaú Unibanco S/A, e por outras organizações como o Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a B3 S/A, permitiu o alcance do objetivo proposto.

A partir de uma análise sistêmica, considerando a própria empresa e suas relações de valor frente a um ambiente de negócios com ameaças e oportunidades, identificou-se que os principais agentes do ambiente de valor do Itaú Unibanco são: clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade e governo, com destaque para os riscos relacionados de imagem, financeiros e burocráticos, para os quais a instituição divulga os principais controles utilizados para a mitigação dos riscos.

Também foi possível verificar que a instituição possui um nível adequado de atendimento aos quatro fatores propostos por Oliva (2016): organização, tecnicidade, transparência e envolvimento, o que lhe conferiu o nível mais alto de classificação de maturidade em GRC: Nível 5 - Gerenciamento do Risco Corporativo Sistêmico. Conforme previsto na teoria, pode-se perceber que existe uma certa hierarquia quanto aos fatores envolvidos no gerenciamento de riscos do Itaú Unibanco, ou seja, mesmo com notas muito próximas de atendimento aos fatores, observa-se que a instituição apresenta alto grau de envolvimento, que só é possível devido ao alto grau de organização, tecnicidade e transparência.

No caso do Itaú Unibanco, o modelo reforçou o alto controle que é praticado pela organização como um todo, desde a alta gestão até seus colaboradores de todos os níveis, evidenciando processos robustos e complexos para todos os seus agentes, com ênfase no acultramento de riscos que é fortemente trabalho pela organização.

No entanto, no contexto do GRC como uma forma de aproveitar oportunidades, verificou-se que a estrutura robusta de gerenciamento de riscos associada ao contexto regulatório do sistema financeiro nacional, impacta negativamente a tempestividade da resposta às oportunidades relacionadas às mudanças no ambiente de negócios que, nos últimos anos, vivenciou a intensificação da demanda por soluções digitais e experiências de alta qualidade.

Conclui-se que o modelo proposto por Oliva (2016) é adequado para avaliação do risco empresarial no ambiente de negócios bancário e para avaliação do nível de maturidade do gerenciamento de riscos corporativos de uma grande instituição financeira de capital aberto. Contribui-se, portanto, com a literatura acadêmica ao avançar modelos conceituais em direção a sua operacionalização, ilustrando sua aplicação em caso relevante e real.

Este artigo apresenta uma avaliação completa e inovadora, compilando as informações públicas de gestão de riscos do Itaú Unibanco, demonstrando de forma prescritiva a utilização dos modelos para gestão de riscos, corroborando para o impacto real nas organizações e seus negócios. Além de entregar valor ao Itaú Unibanco, este estudo pode ser utilizado como *benchmark* para demais instituições, pois compreende todo o contexto da gestão de riscos do maior banco da América Latina. A partir da compreensão dos riscos e práticas adotadas, é possível que as organizações tenham uma visão mais completa dos riscos aos quais estão expostas e possam, portanto, melhorar as práticas e controles dos fatores de avaliação em maturidade.

Por fim, embora alcançado o objetivo proposto essa pesquisa tem limitações. Inicialmente, os resultados são limitados ao caso e à metodologia empregada. Também, trata-se de uma operacionalização única do modelo teórico de Oliva (2016) e apenas sua aplicação extensiva poderia validá-lo. Sugerimos que futuros estudos verifiquem a aplicabilidade de tais fatores através de métodos quantitativos ou qualitativos em um número maior de empresas para que um modelo aplicado de identificação de riscos no ambiente de negócios e do nível de maturidade em GRC possa ser definitivamente construído.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central do Brasil [BACEN]. (1998). Evolução do Sistema Financeiro Nacional.

Recuperado de

<https://www.bcb.gov.br/acesoinformacao/legado?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2Fhtms%2Fdeorf%2Fr199812%2Ftexto.asp%3Fidpai%3Drevsfn199812>

Banco Central do Brasil [BACEN]. (2017). *Gestão Integrada de Riscos no Banco Central do*

- Brasil*. Departamento de Riscos Corporativos e Referências Operacionais – Deris, v. 1, p. 1-32.
- Banco Central do Brasil [BACEN]. (2021). *Recomendações de Basiléia*. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia>
- Banco Central do Brasil [BACEN]. (2021). Regulação do sistema financeiro. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/regulacao>
- Berry-Stölzle, T. R., & Xu, J. (2018). Enterprise Risk Management and the Cost of Capital. *Journal of Risk and Insurance*, 85(1), 159–201. DOI:10.1111/jori.12152
- Choi, Y., Ye, X., Zhao, L., & Luo, A. C. (2016). Optimizing enterprise risk management: a literature review and critical analysis of the work of Wu and Olson. *Annals of Operations Research*, 237(1), 281-300. DOI: 10.1007/s10479-015-1789-5
- Colicchia, C., & Strozzi, F. (2012). Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 403–418. DOI:10.1108/13598541211246558
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2004). *Enterprise risk management—integrated framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*.
- Distrito. (2020). Distrito Fintech Report 2020; Recuperado de <https://materiais.distrito.me/dataminer-fintech>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. DOI:10.5465/AMR.1989.4308385
- Federação Brasileira de Bancos [FEBRABAN]. (2019). Relatório Anual 2019. Recuperado de <https://portal.febraban.org.br/pagina/3048/19/pt-br/relatorio-anual>
- Finch, Peter. (2004). Supply chain risk management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(2), 183-196.
- Hillson, D. A. (1997). Towards a Risk Maturity Model. *The International Journal of Project and Business Risk Management*.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. (2017). *Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia*.
- International Standard Organization [ISO]. (2018). *ISO 31000 Risk management Guidelines*.
- Itaú Unibanco Holding S.A. (2020). Reference Form, 2020. Recuperado de <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0001132597/000119312521188973/d149905dex991.htm>
- Itaú Unibanco. (2017) Relato Integrado 2017. Recuperado de https://www.itaubank.com.br/arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_Itau_2017_BR.pdf
- Itaú Unibanco. (2018). Relatório Anual Integrado 2018: Itaú Unibanco Holding S.A. Recuperado de <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relato-integrado-2018.pdf>
- Itaú Unibanco. (2019). Relatório Anual Integrado 2019. Recuperado de <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2019/pdf/pt/relato-integrado-2019.pdf>

[integrado-2019.pdf](#)

- Itaú Unibanco. (2020) Relatório Anual Integrado: 31 de dezembro de 2020. Recuperado de <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2020/pdf/Relatorio-Integrado-2020-Itau-Unibanco.pdf>
- Itaú Unibanco. (2020). Demonstrações Contábeis Completas em IFRS. Recuperado de <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=DQiqC7Br+09tg0tmYVqmvvg==>
- Itaú Unibanco. (2020). Relatório ESG: 31 de dezembro de 2020. Recuperado de <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2020/pdf/Relatorio-ESG-2020-Itau-Unibanco.pdf>
- Itaú Unibanco. (2021). Gerenciamento de riscos e capital Pilar 3: 1º trimestre de 2021. Recuperado de <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=Mt73bU9D5JTUNWqVUggQFO==&linguagem=pt>
- Mardessi, S. M., & Ben Arab, S. D. (2018). Determinants of ERM implementation: the case of Tunisian companies. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(3), 443–463. DOI:10.1108/JFRA-05-2017-0044
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Ltd.
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66–79. DOI:10.1016/j.ijpe.2015.12.007
- Richter, R. (2015). *Essays on new institutional economics. Essays on New Institutional Economics*. DOI:10.1007/978-3-319-14154-1
- Risk Management Society [RIMS]. (2006). *Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management*.
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134. DOI:10.1016/j.infsof.2016.01.010
- Tight, M., Symonds, P., & Symonds, P. M. (2016). The Case Study as a Research Method. In *Case Studies* (p. 15–15). SAGE Publications Ltd. DOI:10.4135/9781473915480.n2
- Van Looy, A. (2014). *Business Process Maturity*. Cham: Springer International Publishing. DOI:10.1007/978-3-319-04202-2
- vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530–548. DOI:10.1108/BPMJ-06-2013-0074
- von Känel, J., Cope, E. W., Deleris, L. A., Nayak, N., & Torok, R. G. (2010). Three key enablers to successful enterprise risk management. *IBM Journal of Research and Development*, 54(3), 231–245. DOI:10.1147/JRD.2010.2043973
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications Inc. (5th ed).