



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Faculdade de Ciências Aplicadas



MAURÍCIO OLIVEIRA MAGALHÃES DIAS

**A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL E
ESG: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR FINANCEIRO**

LIMEIRA
2022



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Faculdade de Ciências Aplicadas



MAURÍCIO OLIVEIRA MAGALHÃES DIAS

A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL E ESG: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR FINANCEIRO

*Dissertação apresentada à
Faculdade de Ciências Aplicadas da
Universidade Estadual de Campinas
como parte dos requisitos exigidos
para obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção e de
Manufatura na área de Pesquisa
Operacional e Gestão de Processos.*

Orientadora: Profa. Dra. Muriel de Oliveira Gavira
Coorientador: Prof. Dr. Leonardo Tomazeli Duarte

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA
DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELO ALUNO MAURÍCIO OLIVEIRA
MAGALHÃES DIAS E ORIENTADA PELA PROFA. DRA. MURIEL DE
OLIVEIRA GAVIRA.

LIMEIRA
2022

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

D543r Dias, Maurício Oliveira Magalhães, 1996-
A relação entre gestão de risco operacional e ESG : um estudo de caso no setor financeiro / Maurício Oliveira Magalhães Dias. – Limeira, SP : [s.n.], 2022.

Orientador: Muriel de Oliveira Gavira.
Coorientador: Leonardo Tomazeli Duarte.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Administração de risco. 2. Environmental, Social and Governance (ESG). 3. Sustentabilidade. 4. Bancos. 5. Mercado Financeiro. I. Gavira, Muriel de Oliveira, 1978-. II. Duarte, Leonardo Tomazeli, 1982-. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Informações Complementares

Título em outro idioma: The relationship between operational risk management and ESG : a case study in the financial market

Palavras-chave em inglês:

Risk management

Sustainability

Banks and banking

Money market

Área de concentração: Pesquisa Operacional e Gestão de Processos

Titulação: Mestre em Engenharia de Produção e de Manufatura

Banca examinadora:

Muriel de Oliveira Gavira [Orientador]

Luiz Eduardo Gaio

Rodrigo Lanna Franco da Silveira

Data de defesa: 29-11-2022

Programa de Pós-Graduação: Engenharia de Produção e de Manufatura

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: 0000-0001-5324-8989

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/3740322820028475>

Folha de Aprovação

Autor: Maurício Oliveira Magalhães Dias

Título: A relação entre gestão de risco operacional e ESG: um estudo de caso no setor financeiro

Natureza: Dissertação

Área de Concentração: Pesquisa Operacional e Gestão de Processos

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas – FCA/Unicamp

Data da Defesa: Limeira-SP, 29 de novembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Muriel de Oliveira Gavira (orientadora)
Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/Unicamp

Prof. Dr. Luiz Eduardo Gaio (membro)
Faculdade de Ciências Aplicadas - FCA/Unicamp

Prof. Dr. Rodrigo Lanna Franco da Silveira (membro externo)
Instituto de Economia – IE/Unicamp

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertação/Tese e na Secretaria do Programa da Unidade.

RESUMO

As pressões de acionistas, reguladores e da sociedade à integração dos aspectos *Environmental, Social and Governance* (ESG) nas operações das instituições financeiras (IF) se intensificaram nos últimos anos (WEF, 2020), de modo que a busca pela sustentabilidade empresarial tem se tornado prioridade aos bancos e *fintechs*. Dado este contexto, as IF têm evoluído a gestão de risco operacional (GRO) para que seja uma alavanca à gestão sustentável dos seus negócios (KÖLBEL et al., 2017). A GRO é uma disciplina conhecida das IF brasileiras, uma vez que o Banco Central do Brasil regula sobre a mesma desde 2006 por meio da Resolução Nº 3.380, desta maneira têm buscado fomentar a capacidade da GRO em gerar menor litigiosidade com clientes e colaboradores, garantir maior segurança aos acionistas e criar valor sustentável no longo prazo (BECCHETTI et. al., 2015). Esta pesquisa teve como objetivos mapear e analisar a integração da GRO com os aspectos ESG em instituições financeiras, para isso foi realizada uma revisão sistemática da literatura e um estudo de caso único com observação participante na maior IF privada da América Latina. As contribuições da dissertação, além de sistematizar o referencial teórico sobre o assunto, são: (a) gerar um modelo de análise (*framework*) de atuação na GRO adaptada aos critérios ESG, (b) disponibilizar um guia de avaliação do nível de maturidade da GRO nas IF e (c) propor um modelo para mensuração da qualidade da GRO (*Score* de GRO) na perspectiva dos diferentes *stakeholders*. Os resultados encontrados sugerem a existência de um novo estágio de maturação da GRO, evoluindo os modelos propostos pela Risk Management Association (2000) e por Trapp (2004), bem como validam a utilização da GRO como uma ferramenta para potencializar a sustentabilidade empresarial nas IF atuantes no Brasil.

Palavras-chave: Gestão de risco operacional, Sustentabilidade, ESG, Bancos, Mercado Financeiro.

ABSTRACT

The pressure of stakeholders, regulators, and society to consolidate environmental, social, and corporate governance aspects in Financial Institutes deepened through past years (WEF, 2020) in a way that the seeking of corporate sustainability has been a priority for banks and fintech. Therefore, Financial Institutes have been evolving Operational Risk Management to leverage the corporate sustainability of their businesses (KÖLBEL et al.,2017). Operation Risk Management is a subject well known in Brazilian Financial Institutes, once the Central Bank of Brazil has regulated it since 2006 through the N° 3.380 resolution, enhancing security for shareholders and creating sustainable value in the long term (BECCHETTI et. al., 2015). This research seeks to map and understand how Financial Institutes have integrated Operational Risk Management and Environmental, social, and corporate governance through a systematic literature review and a single study case with participant observation in the most prominent private Financial Institutes in Latin America. The dissertation contributions, furthermore to systematizing the theoretical framework on the subject, are: (a) to generate a framework for action in the Operational Risk Management redesigned to the Environmental, social, and corporate governance criteria, and (b) to provide a template to assess the level of development of the Operational Risk Management in the Financial Institutes and (c) to allude a model for measuring the quality of the Operational Risk Management (ORM Score) from the perspective of the different stakeholders. The results suggest the existence of a new stage of Operational Risk Management expansion, enhancing the model proposed by the Risk Management Association (2000) and by Trapp (2004), including validation of using Operational Risk Management as a tool for corporate sustainability in Financial Institutes operating in Brazil.

Keywords: Operational Risk Management, Sustainability, ESG, Banks, Financial Market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da RSL.....	19
Figura 2 - Utilização conjunta de métodos de coleta de dados	23
Figura 3 - Processos de Gestão de Risco Operacional.....	37
Figura 4 - Estágios de maturidade da GRO	39
Figura 5 - Destaques de cada estágio de maturidade de GRO.....	40
Figura 6 - Matriz de Riscos.....	43
Figura 7 - Categorias do ESG	50
Figura 8 - Princípios para Responsabilidade Bancária.....	53
Figura 9 - Stakeholders impactados pela GRO	70
Figura 10 - Negócios estratégicos do Itaú Unibanco.....	85
Figura 11 - Segmentações de clientes do Itaú	86
Figura 12 - Principais produtos e marcas do Itaú	86
Figura 13 - Demonstrativo de resultados simplificado	87
Figura 14 - Evolução do Lucro Líquido do Itaú.....	87
Figura 15 - Atuação do Itaú Unibanco no mundo	88
Figura 16 - <i>Free float</i> ações preferenciais Itaú Unibanco.....	88
Figura 17 - Organograma societário Itaú Unibanco.....	89
Figura 18 - Governança Itaú Unibanco	90
Figura 19 - Comitê Executivo Itaú Unibanco	91
Figura 20 - Modelo Gestão de Riscos Itaú Unibanco	92
Figura 21 - Cultura de risco Itaú Unibanco.....	95
Figura 22 - Appetite de risco Itaú Unibanco	96
Figura 23 - Medidas disciplinares e orientativas.....	97
Figura 24 - Estrutura Área de Riscos	97
Figura 25 - Estrutura Diretoria de Risco Operacional.....	98
Figura 26 - Etapas da GRO para o Itaú Unibanco.....	99
Figura 27 - Governança ESG pelo Itaú Unibanco	103
Figura 28 - Relação GRO e ESG	107
Figura 29 - Novo estágio de maturidade da GRO	109
Figura 30 - Condições para integração ESG e GRO.....	111
Figura 31 - Resumo das etapas para integração ESG e GRO.....	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Situações por métodos de pesquisa	21
Quadro 2 - Formas de coleta de dados por métodos de pesquisa.....	22
Quadro 3 - Documentos analisados no estudo de caso	24
Quadro 4 - Informações técnicas sobre os entrevistados	26
Quadro 5 - Definição de risco operacional pelas IF.....	30
Quadro 6 - Categoria de riscos operacionais	32
Quadro 7 - Categorias de RO e respectivas representatividades nas perdas.....	33
Quadro 8 - Casos de perdas operacionais em 2021	34
Quadro 9 - Ferramentas de GRO e benefícios.....	42
Quadro 10 – Eventos relacionados a sustentabilidade	47
Quadro 11 - Princípios para Responsabilidade Bancária.....	51
Quadro 12 - Filtros utilizados na estratégia de busca	57
Quadro 13 - Relação de artigos analisados na RL.....	59
Quadro 14 - Riscos operacionais e seus impactos nas categorias ESG.....	66
Quadro 15 - Práticas de GRO e seus benefícios ESG.....	67
Quadro 16 - Principais indicadores de GRO por stakeholder.....	71
Quadro 17 - Ordenamento final das alternativas pelo Score de GRO por cenário....	83
Quadro 18 - Princípios para Gestão de Riscos	93
Quadro 19 - Reconhecimentos e adesões a práticas ESG pelo Itaú Unibanco	102
Quadro 20 - Declarações dos entrevistados sobre a relação GRO e ESG	105
Quadro 21 - Novas ferramentas de GRO e benefícios.....	110
Quadro 22 - Resumo das condições a serem atestadas.....	113
Quadro 23 – Avaliação do estágio de maturidade da GRO do Itaú Unibanco	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desempenho das alternativas em cada subcritério.....	77
Tabela 2 - Matriz de decisão normalizada.....	78
Tabela 3 - Matriz de decisão normalizada e ponderada.....	78
Tabela 4 - Matriz de soluções ideal positiva (A+) e negativa (A-)	79
Tabela 5 - Proximidade relativa das alternativas para o ponto ideal	79
Tabela 6 - Ordenamento final das alternativas pelo Score de GRO.....	80
Tabela 7 - Score de GRO quebrado por stakeholder	80
Tabela 8 - Conjunto de pesos por cenário	81
Tabela 9 - Proximidade relativa das alternativas para o ponto ideal por cenário	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Regiões e a relação ESG-CFP	54
Gráfico 2 - Categorias E, S e G e a relação ESG-CFP	55
Gráfico 3 - Evolução das produções científicas sobre GRO e ESG	58
Gráfico 4 - Filtros utilizados na estratégia de busca	58
Gráfico 5 - Grau de importância da GRO à sustentabilidade empresarial.....	105

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 MÉTODO DE PESQUISA	18
1.1 Método da revisão de literatura	18
1.2 Método do estudo de caso	20
1.2.1 COLETA DE DADOS.....	21
1.2.2 ANÁLISE DE ARQUIVOS E DADOS DA EMPRESA ESTUDADA.....	23
1.2.3 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	24
1.2.4 ENTREVISTAS.....	25
1.2.5 ANÁLISE DE DADOS.....	26
2 RISCO OPERACIONAL	27
2.1 Risco no setor financeiro	27
2.2 Tipos de riscos no setor financeiro	28
2.2.1 RISCO OPERACIONAL	30
2.3 Casos notórios de impactos por risco operacional	33
2.4 A gestão de risco operacional	36
2.5 Estágios de maturidade da GRO	38
2.6 Ferramentas da GRO	41
2.7 Fatores críticos para o sucesso da gestão de risco operacional	44
3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	46
3.1 Definição e origem da sustentabilidade	46
3.2 A sustentabilidade empresarial	48
3.3 A sustentabilidade empresarial no mercado financeiro	50
3.4 A relação entre sustentabilidade empresarial, desempenho financeiro e gestão de riscos	53
4 A INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	57
4.1 Análise sistemática da literatura	57
4.1.1 RELAÇÃO ENTRE GRO E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	62
4.1.2 RELAÇÃO ENTRE GRO E VALOR DE MERCADO DAS EMPRESAS	64
4.1.3 RELAÇÃO ENTRE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E VALOR DE MERCADO DAS EMPRESAS	65
4.2 Exemplos da integração GRO e ESG	66

5	SCORE DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL	70
5.1	Algoritmo proposto.....	74
5.2	O problema e os dados.....	76
5.3	Resultado.....	77
5.4	Análise de sensibilidade.....	81
5.4.1	RESULTADO DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	82
6	ESTUDO DE CASO.....	84
6.1	O Itaú Unibanco.....	84
6.2	Estrutura e governança corporativa.....	89
6.3	Gestão de risco no Itaú Unibanco	92
6.3.1	CULTURA DE RISCO	94
6.3.2	APREÇAMENTO DO RISCO	95
6.3.3	ÉTICA E RESPEITO ÀS REGULAMENTAÇÕES.....	96
6.4	Estrutura e modelo de gestão de risco operacional	97
6.5	A sustentabilidade empresarial para o Itaú Unibanco	101
6.6	A relação entre GRO e sustentabilidade empresarial	104
6.7	Discussão sobre a evolução da GRO integrando aos aspectos ESG	108
6.7.1	FRAMEWORK DE INTEGRAÇÃO GRO E ESG	111
6.7.2	GUIA PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GRO.....	114
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
	APÊNDICE.....	129
	ANEXO.....	134

INTRODUÇÃO

O cenário atual globalizado e altamente competitivo tornou a adoção de métodos enxutos para produção, automação robótica, gestão da cadeia de suprimentos, entre outras práticas de gestão que melhoram a qualidade dos produtos e reduzem os custos, requisitos mínimos à sobrevivência de uma empresa. Sendo assim, a adoção de práticas e estratégias não relacionadas à qualidade e custo são diferenciais na busca pela perpetuidade, diferenciação e vantagem competitiva (PORTER, 1991).

No setor financeiro, essa busca por vantagem competitiva tem se tornado cada vez mais desafiadora e relevante à medida em que novos competidores (*fintechs*), mais ágeis e tecnológicos, têm surgido no mercado, atraído clientes e ganhado *market share*. Segundo Relatório de Economia Bancária (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020), o número de *fintechs* aumentou 133% entre 2014 e 2020, tornando o segmento bancário brasileiro mais diversificado e acirrado.

Nesse contexto de crescimento concorrencial, a gestão de riscos nas instituições financeiras (IF), sejam elas bancos tradicionais ou *fintechs*, tem recebido grande atenção. Por natureza, o gerenciamento de riscos é atividade fundamental em uma IF, dado que as operações bancárias carregam riscos inerentes (entre eles o de crédito, mercado, liquidez e operacional). Assim como afirma Cano (2006), a gestão dos riscos é fator relevante para o sucesso a longo prazo nos bancos.

Assim, o gerenciamento de riscos é estratégico, visando permitir que as IF antecipem os problemas utilizando ações mitigatórias, através de análises qualitativas e quantitativas que percorram as causas e consequências dos fatores que podem evitar o sucesso da instituição (OLIVA; OLESKOVICZ; PEDROSO, 2018). Recentemente, o gerenciamento de riscos tem buscado incrementar sua atuação na gestão de risco operacional (GRO). Risco operacional pode ser conceituado como "o risco de perda direta ou indireta, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos" (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENT, 2001, p.94).

Segundo relatório da *LexisNexis Risk Solution* (2021), o custo com ações preventivas para evitar perdas de risco operacional (PRO) aumentou 18% entre 2019 e 2021, atingindo U\$213,9 bilhões no mundo (2021). No Brasil, essa preocupação com PRO não tem sido diferente, uma vez que, de acordo com o estudo *Fraud and*

Abuse Report, publicado pela Arkose Labs em 2020, o Brasil estava entre os cinco países do mundo mais afetados por fraudes digitais, além de ser classificado como um dos países com maior índice de litigiosidade (uma grande parcela das desavenças entre clientes e empresas necessitam de sentenças judiciais para serem resolvidas).

A GRO ganhou notoriedade em meados dos anos 1990 quando o sistema financeiro internacional se deparou com uma série de eventos de grandes perdas financeiras inesperadas, resultando no “Novo Acordo de Capital de Basiléia”, em 2001, criado pelo *Bank for International Settlements* (BIS), estabelecendo normas e diretrizes a serem adotadas pelas instituições financeiras. Destaca-se, nesse acordo, a obrigação de alocação de capital para perdas esperadas e inesperadas decorrentes de riscos operacionais, com o objetivo de garantir liquidez às instituições em caso de eventos adversos.

A partir desse acordo, métodos de gestão de riscos passaram a ser estudados e implantados no mundo todo. Segundo *World Economic Forum* (2020), o método com maior destaque e utilizado como referência para controles internos e gestão de riscos operacionais é o *Enterprise Risk Management* (ERM), ou Gerenciamento de Riscos Corporativos em português, elaborado em 2004 pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Para essa organização, o gerenciamento dos riscos corporativos é:

(...) um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2007, p.4).

A metodologia ERM demonstra que a GRO pode ser utilizada para que as companhias atinjam seus objetivos financeiros e estratégicos e não apenas a fim de garantir solvência em caso de perdas financeiras. No Brasil, a Resolução 3.380/2006 do Banco Central do Brasil (2006) determinou que todas as instituições autorizadas a funcionar pela referida autarquia deveriam implementar estrutura de gerenciamento do risco operacional. Sendo assim, a partir de 2006, a GRO difundiu-se pelo mercado financeiro e tem evoluído em busca de atender as alterações e evoluções do segmento, desde o aumento da complexidade das operações bancárias até o ganho de relevância das práticas sustentáveis.

Essa valorização da sustentabilidade empresarial no segmento financeiro ocorreu, principalmente, a partir de 2006, quando uma série de escândalos financeiros ocorreu, com destaque à crise dos Estados Unidos, que culminou na falência do banco *Lehman Brothers*. Como forma de resposta às pressões dos acionistas, reguladores e da sociedade, as IF passaram a reconhecer e considerar os impactos sociais, ambientais e de governança em suas operações (ALAREENI; HAMDAN, 2020).

Nesse contexto, as IF têm realizado esforços para atingir um elevado padrão de governança, reduzir seu impacto ambiental e evoluir com relação a responsabilidade social (tanto com colaboradores, quanto com a sociedade) (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020; KELL, 2020), uma vez que passaram a ter a compreensão total dos efeitos de sua atuação, não apenas para seus acionistas e clientes, mas também à sociedade e ao meio ambiente, assim como afirma Wood (1991, p. 695): “a ideia básica da responsabilidade social corporativa é que o negócio e a sociedade são entrelaçados; a sociedade tem certas expectativas para um comportamento empresarial apropriado e com resultados”.

Devido a essa intenção de executar suas atividades de modo mais sustentável, atendendo os requisitos *Environmental, Social and Governance* (ESG), as IF têm fomentado a GRO no sentido de evoluir as ferramentas para que auxiliem a corporação nesse objetivo (ALAREENI; HAMDAN, 2020), pois, como afirmam Kölbel, Busch e Jancso (2017), a GRO pode ser uma alavanca para a gestão sustentável das empresas. Portanto, nesse ambiente bancário competitivo, com elevado nível de risco operacional e com a constante busca pela sustentabilidade empresarial, a gestão de risco operacional aparece como uma ferramenta potencial à diferenciação das IF, gerando menos volatilidade, menor litigiosidade com clientes e colaboradores, maior segurança aos acionistas e criação de valor sustentável a longo prazo (BECCHETTI; CICIRETTI; HASAN, 2015).

Neste contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Como as instituições financeiras brasileiras têm integrado aspectos ESG na gestão de risco operacional?

A partir dessa questão, tem-se como objetivo principal desta pesquisa propor um modelo (*framework*) de como integrar a gestão de risco operacional aos parâmetros *Environmental, Social and Governance* (ESG).

Para tanto foi realizado um estudo de caso na maior instituição financeira privada da América Latina em valor de mercado de acordo com o Ranking Interbrand (2021).

Sendo assim, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- i. mapear os principais métodos e ferramentas que têm sido utilizados pelas instituições financeiras brasileiras na GRO para atender os requisitos ESG.
- ii. mensurar a qualidade da GRO nas instituições financeiras brasileiras baseado nos critérios ESG.
- iii. propor um guia para avaliação do nível de maturidade da GRO em instituições financeiras brasileiras.

Esta pesquisa se justifica, pois apesar de as instituições financeiras serem componentes fundamentais das economias contemporâneas e a GRO ser fator relevante à segurança dessas companhias e à adequação as novas exigibilidades impostas pela sociedade (TRAPP, 2004), existem poucos estudos relacionados ao tema no Brasil. Dessa forma, pretendemos agregar com a compreensão, difusão e evolução da gestão de risco operacional no segmento financeiro brasileiro, contribuindo com os profissionais de gestão de riscos no Brasil.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, além da introdução e das considerações finais. No primeiro, abordamos o método utilizado para atingir os objetivos propostos. No segundo, apresentamos a fundamentação teórica sobre risco operacional, o histórico desse assunto no Brasil e no mundo, além de dados financeiros. O capítulo aborda, também, a metodologia de atuação na GRO, desde o surgimento da obrigatoriedade desta disciplina nos bancos até a evolução contemporânea do tema.

O terceiro capítulo descreve a sustentabilidade empresarial, definindo o conceito e sua aplicabilidade no mercado financeiro. Ademais, apresenta estudos quantitativos sobre a performance financeira de empresas que atendem os requisitos ESG. O quarto capítulo aproxima os conceitos apresentados nos capítulos anteriores, incorporando a sustentabilidade empresarial na gestão de risco operacional por meio de uma revisão sistemática da literatura.

No quinto capítulo, exibimos um estudo para mensuração da qualidade da GRO entre as principais IF atuantes no Brasil (*Score* de Gestão de Risco Operacional). O sexto apresenta um estudo de caso no banco Itaú Unibanco, instituição financeira com o maior valor de mercado no Brasil e com melhor desempenho no *Score* de Risco Operacional compartilhado no quarto capítulo. Ainda criamos um *framework* atualizado da atuação na GRO integrada ao ESG, por meio de documentação,

registros de arquivos, entrevistas e observação direta. Por fim, nas considerações finais são apresentadas as contribuições do trabalho, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

1 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, são descritos os métodos e técnicas utilizadas para realização da pesquisa. Para alcançar os objetivos estabelecidos, optamos por uma pesquisa qualitativa e exploratória, com a aplicação de revisão sistemática da literatura e estudo de caso único. Dada a escassez de estudos que relacionam a gestão de risco operacional e a sustentabilidade empresarial, a utilização de pesquisa exploratória se justifica, uma vez que tem o objetivo de obter maior conhecimento sobre o tema (GIL, 2009).

Para realização de pesquisa exploratória, utilizamos como método uma pesquisa bibliográfica (revisão sistemática da literatura) com o objetivo de obtermos fundamentação teórica e variáveis de análise. Também realizamos um estudo de caso, que permite um estudo empírico, a fim de verificar como as IF brasileiras têm estruturado a GRO afim de atender os critérios ESG. No estudo de caso foram coletados dados documentais da empresa estudada.

1.1 Método da revisão de literatura

A revisão sistemática da literatura (RSL), segundo Galvão e Ricarte (2019, p. 67), é uma forma de “unir estudos sobre diferentes tópicos para reinterpretação ou interconexão, a fim de desenvolver ou avaliar uma nova teoria”. Além disso, tem a capacidade de fornecer uma exposição histórica do desenvolvimento da teoria e da pesquisa sobre determinado assunto (SIDDAWAY; WOOD; HEDGES, 2019).

Morandi e Camargo (2015, p. 142) esclarecem que a RSL é “crucial para que possamos obter as informações desejadas em um crescente volume de resultados publicados, algumas vezes similares; outras, contraditórios”. Dada essa capacidade de síntese e interconexão de diferentes estudos, segundo Baek *et al.* (2018), artigos que apresentam revisões de literatura estão entre os mais desejados pelos leitores de publicações científicas.

Galvão e Ricarte (2019) dividem o processo de RSL em etapas: seleção das bases de dados bibliográficos para consulta e coleta de material; elaboração de estratégias para busca avançada; seleção de textos; e sistematização de informações encontradas. Essas etapas sugeridas por Galvão e Ricarte (2019) serão utilizadas nesta pesquisa, conforme Figura 1.

Figura 1 - Etapas da RSL



Fonte: elaborado a partir de Galvão e Ricarte (2019, p. 57–73)

Faz-se necessário definir as bases de dados que serão consultadas para a busca de artigos e materiais bibliográficos que possam ser incluídos ou excluídos da revisão de literatura que se deseja efetuar. Além disso, pela especificidade desta pesquisa, devemos, também, utilizar os repositórios de documentos públicos fornecidos pelas instituições financeiras.

Para Morandi e Camargo (2015), a definição das fontes de busca é de grande importância, uma vez que a abrangência das fontes minimiza os vieses, tornando a RSL mais relevante. Ainda para Morandi e Camargo (2015), as fontes podem ser encontradas em bases de dados eletrônicas, por meio de provedores de bases de dados, como Periódicos Capes, Scopus e Scielo. Para o uso pleno das bases de dados bibliográficos, é importante a construção de uma estratégia de rastreamento que abranja procedimentos e mecanismos tecnológicos existentes para localizar a informação.

Brizola e Fantin (2017) afirmam que as RSL demandam uma elevada quantidade de informações a ser gerenciadas, portanto organizar todas as estratégias de busca é parte obrigatória, garantindo que a questão a que se quer responder esteja contida. Segundo Galvão e Ricarte (2019), para garantir que as estratégias de busca avançadas sejam bem-sucedidas, uma etapa fundamental é “a consulta a terminologias, tesouros e dicionários especializados para realizar o mapeamento de sinônimos, assim como para traduzir adequadamente os conceitos que integram a questão de revisão para a língua inglesa”.

As etapas anteriores retornarão um grande número de referências com potencial de pertencerem ao corpo bibliográfico da pesquisa, contudo precisam ser validadas para inclusão em linha com critérios predefinidos. Dessas referências, apenas uma pequena proporção será incluída na revisão. Esse processo de seleção dos estudos deve ser explícito e conduzido de forma a minimizar o risco de erros e enviesamentos (DONATO; DONATO, 2019).

Primeiramente, é de suma importância procurar publicações duplicadas nos resultados para assegurar que elas não serão tratadas, na revisão, como estudos separados. Além disso, os títulos e os resumos devem ser analisados para retirar os materiais que não estão diretamente relacionados ao tópico de pesquisa (GALVÃO; RICARTE, 2019; BRIZOLA; FANTIN, 2017; DONATO; DONATO, 2019).

Segundo Donato e Donato (2019), “um fluxograma mostrando o número de estudos e artigos remanescentes em cada etapa é um método simples e útil de documentar o processo de seleção dos estudos”. A partir de todas as informações colhidas e analisadas, faz-se necessário realizar a sistematização das informações encontradas. A síntese transformará as informações obtidas por meio dos estudos e artigos em conhecimento, para isso é primordial que os pesquisadores façam uma leitura sinóptica, ou seja, relacionando os diferentes textos e criando intersecções de conhecimentos (DENYER; TRANFIELD, 2009).

Segundo Brizola e Fantin (2017), a síntese se dá pela integração dos dados obtidos por meio dos estudos selecionados, para isso se faz necessária análise qualitativa e identificação de padrões. O processo e resultados da RSL serão detalhados no quarto capítulo, denominado “A integração entre gestão de risco operacional e sustentabilidade empresarial”.

1.2 Método do estudo de caso

O estudo de caso é definido como um método de pesquisa que emprega dados qualitativos, capturados por meio de eventos reais, a fim de compreender, explorar ou retratar acontecimentos modernos imersos em seu próprio contexto. Identifica-se por ser uma pesquisa específica e detalhada de poucas disciplinas, gerando conhecimentos extensos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009).

Segundo Yin (2002, p.27), “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” e permite “compreender fenômenos sociais complexos”. O autor entende que o método do estudo de caso estabelece uma estratégia conveniente de pesquisa para alcançar respostas às questões do tipo “como” e “por que” relacionadas a acontecimentos contemporâneos, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Situações por métodos de pesquisa

Método	Forma de questão de pesquisa	Exige controle dos eventos?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por que?	Sim	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quanto(s)?	Não	Não/Sim
Estudo de caso	Como, por que?	Não	Sim

Fonte: adaptado de Yin (2002, p.10)

O método de estudo de caso, segundo Clemente Junior (2012), é uma investigação empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto, apesar das fronteiras entre o fenômeno estudado e o contexto não estejam bem definidos. Portanto, uma vez que a evolução da gestão de risco operacional nas instituições financeiras está acontecendo atualmente e ainda há poucos estudos científicos sobre esse assunto, a aplicação do estudo de caso único faz-se apropriada.

A escolha do caso a ser estudado foi realizada com base no *Score* de GRO, a ser apresentado no quinto capítulo, denominado “Score da gestão de risco operacional”. A partir deste critério, a *holding* financeira Itaú Unibanco S.A. foi escolhida para o estudo de caso.

Uma vez definido o alvo do estudo de caso, na próxima seção, abordamos como ocorreu a coleta de dados.

1.2.1 COLETA DE DADOS

Gil (2009) e Martins (2008) recomendam a utilização de diversas técnicas de coleta de dados durante um estudo de caso, visto que informações adquiridas de diferentes fontes agregam qualidade e concedem validade ao estudo. A aplicação de distintas fontes de dados é um notável instrumento que o pesquisador possui para agregar significância aos resultados e conclusões do estudo de caso (YIN, 2015). Dessa maneira, utilizaremos três formas de coleta, conforme Quadro 2.

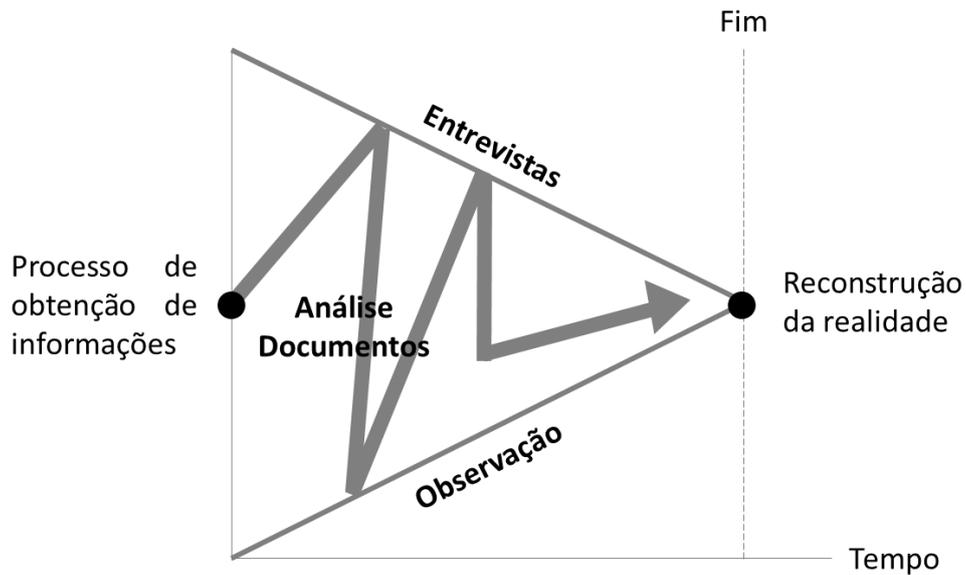
Quadro 2 - Formas de coleta de dados por métodos de pesquisa

Formas de Coleta de Dados	Fontes dos Dados	Vantagens
Análise de Docs e Arquivos	Site de Relações com Investidores Políticas, normas e manuais internos Site do BACEN Guia dos Bancos Responsáveis	Estável - pode ser revisada Discreta - independentemente do estudo Exata - contém detalhes Ampla – dados atuais e históricos
Observação participante	Comitês internos de Risco Operacional Reuniões estratégicas sobre gestão de riscos Aplicação de técnicas de GRO	Real - acontecimentos em tempo real Contextual – imerso no contexto da instituição
Entrevistas	Aplicação de entrevistas com gestores de RO	Perspectiva – diversas visões sobre o tema Direcionada - enfoque nas questões principais Experiência – prática real de especialistas

Fonte: elaborado a partir de Yin (2015, p.113)

A entrevista em profundidade (individual ou em grupo), a observação participante e a análise de documentos são os instrumentos de coleta de dados mais aplicados (QUEIROZ *et al.*, 2007). A utilização desses métodos de maneira conjunta permite a triangulação de informações, fornecendo poder de comparação e possibilidade de obtenção de conclusão mais refinada (IGEA *et al.*, 1995), conforme Figura 2.

Figura 2 - Utilização conjunta de métodos de coleta de dados



Fonte: adaptado de Igea *et al.* (1995)

Apresentaremos cada um desses métodos de coleta de dados nas próximas seções.

1.2.2 ANÁLISE DE ARQUIVOS E DADOS DA EMPRESA ESTUDADA

A análise de documentos e arquivos da empresa tem por objetivo gerar conhecimento sobre o funcionamento de determinado processo ou atividade e torna-se possível ao explorarmos documentos relacionados à questão particular. O processo de análise documental apresenta duas etapas, a primeira é a recolha ou obtenção dos documentos e a segunda a análise propriamente desses dados coletados (BELL, 1993).

Com relação à seleção dos documentos que serão analisados, é fundamental realizar uma pré-análise de cada um deles antes de inseri-los na lista de arquivos a serem analisados profundamente (BELL, 1993). Isso garante uma lista mais sucinta de arquivos, que estão 100% conectados com a pesquisa e, portanto, torna o processo de análise documental mais eficiente.

Com relação às fontes dos documentos, vale ressaltar que devem ser seguras, confiáveis e validadas pela instituição a ser estudada. Documentos internos são de grande valia, pois são custosos e raros, portanto, podem acrescentar

consideravelmente ao estudo pesquisa. Na pesquisa em questão, existem fontes internas e externas, conforme Quadro 2. A relação de documentos e arquivos analisados está constatada no Quadro 3.

Quadro 3 - Documentos analisados no estudo de caso

Fonte	Nome do documento
Site Relações com Investidores (RI) do Itaú Unibanco	Gerenciamento de Riscos e Capital – Pilar 3
Site RI do Itaú Unibanco	Política de Gestão Integrada, Risco Operacional e Controles Internos
Site RI do Itaú Unibanco	Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental
Site RI do Itaú Unibanco	Política Corporativa de Integridade, Ética e Conduta
Site RI do Itaú Unibanco	Política de Governança Corporativa
Site RI do Itaú Unibanco	Compromisso de Direitos Humanos
Site RI do Itaú Unibanco	Relatório ESG 2021
Site RI do Itaú Unibanco	Relatório Anual Integrado 2021
Material Interno	Estrutura da Diretoria de Riscos
Material Interno	Mapa de Riscos Operacionais do Conglomerado
Material Interno	Manual de GRO: ferramentas e aplicações
Material Interno	Base de Perdas de Risco Operacional (BDPO)

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

1.2.3 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A ação de observar é um meio comum utilizado para conhecer e compreender as situações, ambientes, processos e pessoas. Segundo Queiroz *et al.* (2007),

observar pode ser conceituado como a aplicação atenta dos sentidos a um objeto para dele obter um aprendizado claro e preciso. A observação torna-se uma técnica científica quando é sistematizada, tem planejamento e delimita objetivos. Segundo os mesmos autores, o pesquisador deve ser capaz de não apenas presenciar os acontecimentos, mas observar atentamente e correlacionar com conhecimento técnico prévio.

No caso desta pesquisa específica, a observação é classificada como participante, uma vez que a instituição estudada (Itaú Unibanco S.A.) permitiu a presença do autor em comitês e reuniões da Diretoria Risco Operacional.

1.2.4 ENTREVISTAS

As entrevistas são uma forma comum de coleta de dados e têm o objetivo de compreender aspectos que não são possíveis de capturar por meio de documentos e arquivos, o conhecimento e opinião das pessoas pela experiência prática no tema é o foco dessa forma de coleta. Nesta pesquisa, elas foram realizadas de forma semiestruturada, ou seja, existia um conjunto de perguntas que desejávamos questionar a cada um dos entrevistados, contudo a ordem e a estrutura dos questionamentos variaram conforme as características de cada entrevistado. O roteiro seguido pode ser consultado no Apêndice B.

Para realização das entrevistas, o projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNICAMP – FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS (FCA) (CAAE: 56622421.6.0000.8142) (Anexo A). Além disso, os entrevistados precisaram atender os seguintes critérios: (a) profissionais atuantes na área de Risco Operacional do banco Itaú Unibanco; (b) possuir os cargos de gerente ou superintendente ou diretor; e (c) possuir ao menos 2 anos de experiência na área de Risco Operacional.

Todas as entrevistas foram realizadas por videoconferência, gravadas em mídia digital, com a devida autorização dos participantes, e com duração média de 45 minutos. Os participantes estiveram de acordo ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C). No total, foram entrevistados 7 gerentes da área de Risco Operacional. Os principais dados desse público são compartilhados no Quadro 4.

Quadro 4 - Informações técnicas sobre os entrevistados

Entrevistado	Formação	Experiência em RO	Realiza Gestão de RO da área de:
Gerente A	Pós-Graduação em Finanças	12	Operações
Gerente B	Mestrado	12	Modelos de Crédito
Gerente C	Pós-Graduação em Finanças	10	Câmbio e Comercial Atacado
Gerente D	MBA em Finanças	13	Crédito, Agronegócio e Imobiliário
Gerente E	Bacharel em Economia	8	Base de Perdas Operacionais
Gerente F	MBA em Auditoria	25	Prevenção a Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo
Gerente G	Bacharel em Engenharia	8	Finanças

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

1.2.5 ANÁLISE DE DADOS

Diferentemente de outros métodos de pesquisa, o estudo de caso não apresenta uma etapa de análise de resultados bem delimitada, uma vez que investigações, ponderações e análises ocorrem durante o levantamento e apresentação dos dados coletados (MARTINS, 2008). Para esta pesquisa, optou-se por (a) analisar os resultados obtidos por meio de comparações com a fundamentação teórica do tema, modelos e referências internacionais e (b) construir um *framework* de atuação na GRO com ênfase na sustentabilidade empresarial coletada por meio do estudo de caso.

Essa escolha é corroborada por Campomar (1991), que salienta que a análises de estudos de casos podem ser realizadas por meio de comparações dos achados mapeados com a teoria e modelos amplamente aceitos. A apresentação da análise dos dados obtido no estudo de caso será apresentada no sexto capítulo.

2 RISCO OPERACIONAL

Neste capítulo, apresentamos a fundamentação teórica de risco operacional e do gerenciamento de riscos. Ainda, abordamos a conceituação do tema por meio da literatura acadêmica e de documentos públicos das IF brasileiras, além da apresentação de ferramentas e fatores críticos para o sucesso da GRO.

2.1 Risco no setor financeiro

Risco é incerteza e está associado à variabilidade dos resultados esperados para determinada situação (GITMAN, 1997). A incerteza, naturalmente, pode levar a resultados positivos ou negativos, ou seja, pode ser melhor ou pior que o esperado. Essa dualidade do conceito de risco faz com que as definições desse termo variem dentro dos segmentos em que estão sendo aplicadas, alguns consideram risco como a probabilidade de um evento negativo ocorrer (BRIGHAM, 1999), outros consideram tanto a probabilidade negativa quanto positiva na distribuição de eventos (DAMODARAN, 2009).

No contexto do setor financeiro, devido às ferramentas e produtos da gestão de risco terem como principal objetivo evitar falhas e perdas, a definição mais estreita de risco como algo negativo é a que prevalece (DAMODARAN, 2009; ALCARVA, 2011). Assaf Neto e Lima (2009, p.218) corroboram, afirmando que risco é “um conceito voltado para o futuro, revelando uma possibilidade de perda”. De qualquer modo, em ambas as interpretações, os autores concordam que risco é uma probabilidade de incerteza e que, portanto, é mensurável.

Essa ideia de que o risco tem uma probabilidade atrelada e, por consequência, pode ser medido vem desde as origens do termo “risco”. Segundo Covello e Munpower (1985), no século XV, com a chegada das grandes navegações, manifestou-se uma grande demanda para estimar e ponderar os prejuízos causados pelas possíveis perdas dos navios, que, naquela época, devido à precariedade tecnológica, apresentavam altas probabilidades de ocorrência. Emerge, então, o termo “risco”, que tem sua origem na palavra italiana *riscare*, que significava navegar entre rochedos (FREITAS; GOMEZ, 1997).

O fato de o risco ser mensurável é fundamental à gestão de riscos, posto que é possível avaliar a efetividade da gestão ao passo em que a probabilidade de

ocorrência de eventos negativos diminui em caso de uma gestão efetiva. Contudo, para que a gestão de riscos seja feita de maneira eficaz, é necessário compreender a origem e os riscos a que a organização está exposta, exploramos seus principais tipos na sequência.

2.2 Tipos de riscos no setor financeiro

Na literatura, encontramos diferentes classificações de risco, variando desde a segregação por causa raiz até os impactos causados às instituições. O setor financeiro tem características próprias, uma vez que, pela especificidade da atuação, é intrínseco às suas operações a exposição a diversos tipos de riscos. Segundo Peleias *et al.* (2007), assumir riscos é uma atividade central de uma instituição financeira. Sendo assim, utilizaremos a categorização do órgão regulador do sistema financeiro brasileiro, o Banco Central do Brasil (BACEN).

Segundo o BACEN (2017), os riscos do setor bancário podem ser divididos em cinco: de mercado, de crédito, de liquidez, estratégico e operacional. Discutimos a seguir cada um deles. O risco operacional é o foco desta pesquisa, sendo assim, será abordado com mais profundidade na próxima seção.

- (a) Risco de mercado está atrelado a posições financeiras detidas pela empresa e que, naturalmente, estão expostas às variações de mercado. Conforme afirma Goulart (2003, p. 75), corresponde ao “risco de perdas em decorrência de oscilações em variáveis econômicas e financeiras, como taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações e de *commodities*”. Portanto, o risco de mercado se dá pela incerteza das variáveis de mercado, que não estão sob o controle das instituições. Um exemplo desse risco é uma instituição financeira que compra um título de renda fixa nos Estados Unidos a uma determinada taxa. Contudo, esse título é cotado em dólar, sendo assim, devido às variações cambiais, ele está exposto ao risco de mercado (taxa de câmbio) no momento do resgate.
- (b) O risco de crédito está associado a uma operação de crédito, que ocorre quando determinado ente cede uma parcela de seu patrimônio a um terceiro, com o objetivo de receber o montante total da operação acrescido

de uma taxa de juros (SHRICKEL, 1998). O risco de crédito, ocorre pela incerteza da capacidade do devedor em honrar seu compromisso com o credor. Segundo Duarte Junior (2005, p.2), o risco de crédito decorre de “uma obrigação não honrada de uma contraparte em honrar seus compromissos, resultando em perda financeira” ao credor. Um exemplo deste risco dá-se quando uma IF decide ceder um cartão de crédito a um cliente. Esta decisão gera o risco desse cliente não cumprir com suas obrigações e gerar um *default* ao banco.

- (c) O terceiro tipo de risco é o de liquidez, que está ligado à incapacidade da empresa de honrar com suas obrigações devido à insuficiência de recursos financeiros líquidos. Segundo Gonçalves e Braga (2008), no setor financeiro, este risco está associado ao descompasso entre passivos exigíveis e ativos negociáveis a curto prazo. O risco de liquidez, se não gerenciado de maneira correta, pode acarretar em insolvência financeira. E em uma instituição financeira, ele pode acontecer caso haja uma perda financeira muito elevada que deve ser honrada imediatamente (uma ação tributária contestada pelo governo, por exemplo) e a instituição não possua reserva líquida suficiente.
- (d) O risco estratégico representa a incerteza de sucesso das escolhas estratégicas das companhias, tendo em vista a dinâmica concorrencial e de negócios. Marshall (2002) explica que os riscos estratégicos ocorrem por planejamentos malsucedidos que não atingem os retornos esperados. Um erro estratégico mundialmente conhecido foi o da locadora Blockbuster, em 2004, que decidiu manter seu modelo de negócio baseado em lojas e mídias física para locação de filmes. Na época, com um grande *market share*, a Blockbuster dominava o segmento e, mesmo com um de seus concorrentes crescendo a elevados níveis (Netflix, na época, valendo apenas US\$ 55 milhões), optou por não participar da revolução nos sistemas de informação que ocorria na época (JORDAN, 2011).

Na próxima seção exploramos com mais profundidade o risco operacional, foco desta dissertação.

2.2.1 RISCO OPERACIONAL

O Comitê da Basileia (BIS, 2001, p.94), conceitua risco operacional como "o risco de perda direta ou indireta, resultante de inadequações ou falhas de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos". Jorion (1997, p.16) define os riscos operacionais como "perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, falha de gerenciamento, falha nos controles, fraude ou erro humano". Na mesma linha, Duarte Junior (1996, p.27) afirma que o "risco operacional está relacionado a possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos".

Cruz (2003) explica que esse termo surgiu primeira vez para explicar o caso do Banco Barings, em 1995, evento paradigmático quando se trata de risco operacional e instituições financeiras. De acordo com Duarte Junior. (1996), o Barings acumulou US\$1,3 bilhões em perdas, zerando seu valor de mercado, após um operador de derivativos tomar posições muito acima dos limites razoáveis estabelecidos pela instituição. Contudo, pela inexistência de controles operacionais, as operações foram realizadas e levaram o Banco Barings, uma organização de 233 anos de história, à falência.

As principais instituições financeiras do Brasil (com maior número de clientes e ativos sob gestão), utilizam definições semelhantes para risco operacional, em linha aos conceitos apresentados anteriormente, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Definição de risco operacional pelas IF

(continua)

Instituição	Definição de risco operacional
Banco do Brasil	O risco operacional é a possibilidade de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou eventos externos. Essa definição inclui a possibilidade de perdas decorrentes do risco legal.
Bradesco	O risco operacional é representado pela possibilidade de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

Quadro 5 - Definição de risco operacional pelas IF

(conclusão)

Instituição	Definição de risco operacional
Itaú Unibanco	O risco operacional é a possibilidade de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos que impactem na realização dos objetivos estratégicos, táticos ou operacionais. Inclui o risco legal, associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.
Santander	O risco operacional é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da inadequação ou falha de processos, pessoas e sistemas, ou por eventos externos. Essa definição inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pelo Banco, bem como as sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e as indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pelo Banco.

Fonte: elaborado a partir de dados documentais (2022)

Dessa forma, neste trabalho consideramos o risco operacional como a possibilidade de impactos negativos às instituições (perda financeira e impacto reputacional) decorrentes de falhas ou inadequações de processos, pessoas ou sistemas, em linha com a definição do BIS (2001)

Os riscos operacionais podem ser categorizados pela sua natureza e origem da falha. O BACEN (2020), através da Circular Nº 3.979, dispõe sobre a constituição da base de dados de risco operacional das instituições financeiras e define sete categorias de riscos operacionais, vide Quadro 6. Elas estão em conformidade com o Comitê da Basileia de Supervisão Bancária (BIS) e são adotadas pelas instituições financeiras com operações no Brasil.

Quadro 6 - Categoria de riscos operacionais

Categoria de Riscos Operacionais	Exemplos
Fraudes Internas	Omissão intencional de posições de tesouraria, roubo por funcionários.
Fraudes Externas	Ciberataque, golpe com cartão de crédito.
Práticas empregatícias e segurança no ambiente de trabalho inadequadas	Litigiosidade com funcionários por descumprimento de leis trabalhistas e/ou acordos com sindicatos.
Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e práticas de negócio	Litigiosidade com clientes por atendimento ou venda realizada em desacordo com a legislação e/ou órgãos de defesa do consumidor.
Danos a ativos físicos	Vandalismo em agências, incêndio em ativo físico de propriedade da empresa.
Interrupção dos negócios e falhas de sistemas	Interrupção de sistemas da empresa causando impacto financeiro em clientes que dependem do serviço.
Falha de execução, entrega e gestão de processos	Falha de execução no cálculo de imposto e consequente recolhimento indevido de tributos.

Fonte: elaborado a partir da Circular Nº 3.979 do Banco Central do Brasil (2020, p.7)

As categorias de riscos operacionais mencionadas acima apresentam diferentes importâncias aos bancos, uma vez que o nível de materialização das perdas financeiras em cada uma é distinto. O Quadro 7 a seguir compila a representatividade de cada categoria de risco no total de perdas (entre 2018 e 2021), referente aos quatro maiores bancos atuantes no Brasil.

Quadro 7 - Categorias de RO e respectivas representatividades nas perdas

Categoria de Riscos Operacionais	% Relativo das Perdas por Riscos Operacionais
Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e práticas de negócio	64,4%
Práticas empregatícias e segurança no ambiente de trabalho inadequadas	24,9%
Fraudes Externas	8,3%
Falha de execução, entrega e gestão de processos	2,0%
Fraudes Internas	0,2%
Danos a ativos físicos	0,2%
Interrupção dos negócios e falhas de sistemas	0,0%
Total	100%

Fonte: dados de Relação com Investidores do Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Santander (2021)

Notadamente, destacam-se os riscos relacionados a práticas inadequadas relativas a clientes e colaboradores, ou seja, ações cíveis e trabalhistas nas quais os bancos são réus, juntas essas categorias correspondem a aproximadamente 90% das perdas operacionais dessas instituições. Apesar das perdas financeiras por risco operacional serem constantes nos demonstrativos de resultados das instituições financeiras, alguns eventos recentes relativos a este risco foram marcantes e os abordamos na sequência.

2.3 Casos notórios de impactos por risco operacional

Historicamente, dois casos destacam-se quando realizamos buscas por eventos de risco operacional nos periódicos acadêmicos ou nas mídias relacionados ao tema, são eles: falência do Banco Barings (1995) e fraude contábil da Enron (2001). Esses dois casos foram amplamente explorados por Fox (2003), Kornert (2003) e Hering (2005) e são considerados relevantes motivadores para o crescimento da importância da gestão de risco operacional no segmento financeiro. No Brasil, o maior caso de risco operacional dos últimos anos ocorreu em 2020 devido inconsistências no balanço financeiro da empresa de resseguro IRB.

Apesar dos casos mais reconhecidos terem ocorrido ainda na virada do século XXI, grandes eventos de risco operacional continuam sendo relevantes complicações às instituições financeiras, como é possível avaliar por meio da base de dados da ORX. A ORX compila e fornece uma base de dados com eventos de perdas financeiras causadas por riscos operacionais (ORX, 2021, s.p.). As maiores perdas compiladas nessa base para o ano de 2021 estão representadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Casos de perdas operacionais em 2021

(continua)

País	Instituição Financeira	Evento de Risco Operacional	Perda (US\$ MM)	Categoria
Holanda	ABN AMRO	Multa e restituição por graves deficiências na prevenção a lavagem de dinheiro e por não respeitar sanções contra Líbia e Irã.	575	Falha de execução, entrega e gestão de processos
Escócia	Royal Bank of Scotland	Multa por apresentar processos fracos de prevenção a lavagem de dinheiro entre 2012 e 2016, gerando desrespeito às leis locais sobre o tema.	357,4	Falha de execução, entrega e gestão de processos
Estados Unidos	JP Morgan Chase	Multas dos reguladores americanos por permitir que os funcionários utilizassem o WhatsApp para contatar clientes e, assim, violar as leis de manutenção de registros de conversas entre o banco e clientes.	200	Falha de execução, entrega e gestão de processos

Quadro 8 - Casos de perdas operacionais em 2021

(conclusão)

País	Instituição Financeira	Evento de Risco Operacional	Perda (US\$ MM)	Categoria
Inglaterra	HSBC	Multado pela comissão europeia por participação num cartel no mercado de divisas, com troca de informações sensíveis sobre negociação e, assim, colocar em risco a livre concorrência de mercado.	197,4	Fraudes Internas
Ilhas Cayman	BitMart	Hackers roubaram chaves privadas e foram capazes de retirar US\$ 196 milhões em criptomoedas, fazendo com que a BitMart reembolse seus clientes.	196	Fraudes Externas
Espanha	Santander	Erro sistêmico resultou no pagamento em duplicidade de 75.000 operações, fazendo com que o banco enviasse US\$ 174,9 milhões de maneira incorreta.	174,9	Interrupção dos negócios e falhas de sistemas

Fonte: elaborado a partir de ORX (2021, s.p.)

Analisando os casos reportados pela ORX (2021), notam-se diversos eventos relacionados a fragilidades operacionais nos processos de prevenção à lavagem de dinheiro e respeito a sanções, tema que está com atenção redobrada dos reguladores (KYCKR, 2021). Além disso, foram reportados casos relacionados a ataques hackers e falhas sistêmicas. Eventos dessas disciplinas devem apresentar crescimento (CHECK POINT RESEARCH, 2022) a medida em que a digitalização e transações eletrônicas avançam no segmento financeiro.

Esses casos demonstram a evolução das perdas de risco operacional (PRO) que têm provocado elevação no custo da GRO e adaptação dos processos das IF para evitar tais perdas (LEXISNEXIS RISK SOLUTION, 2021).

Após a compreensão sobre risco operacional e dos casos notórios, vamos abordar, na sequência, os métodos para gerir esse tipo de risco e evitar tais eventos.

2.4 A gestão de risco operacional

A gestão de riscos é tarefa primordial às instituições financeiras. Segundo Banco Central do Brasil (2017), a gestão de riscos é “o conjunto de ações coordenadas que buscam garantir que os objetivos sejam perseguidos dentro de limites aceitáveis de risco”. King (2001) relata que os benefícios conseguidos com o gerenciamento do risco operacional são muitos e inclui, principalmente, o uso eficiente de capital, melhoria da eficiência operacional, evitando-se perdas, além de satisfazer os acionistas e os órgãos reguladores.

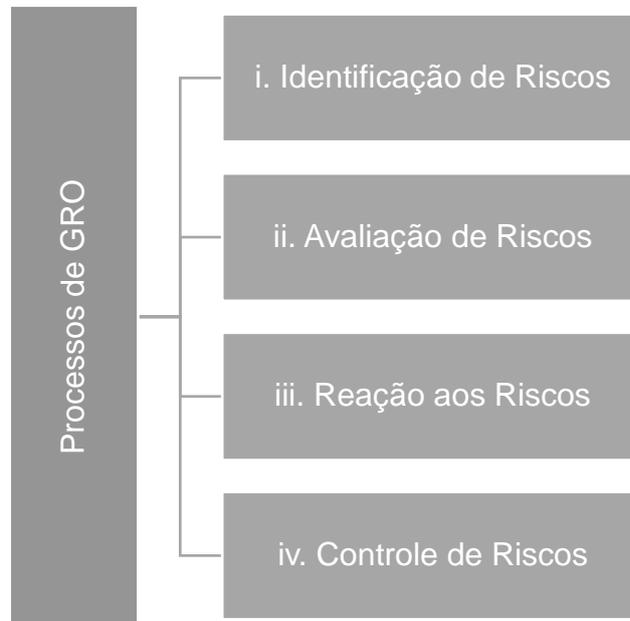
Nessa mesma linha, Salzano (2004, p. 112) afirma que o “gerenciamento eficaz de risco operacional quer dizer melhorar a performance dos processos que envolvem uma instituição bancária, reduzir custos, eliminar perdas e criar valor”. King (2001) corrobora com esse ponto, destacando que a GRO aumenta o valor para o acionista ao passo que reduz o risco correlacionado às receitas de uma empresa. O mesmo autor ainda afirma que já há o reconhecimento de que a maior fonte de volatilidade do valor de mercado das companhias com capital aberto em bolsa de valores (medido por meio do desvio-padrão) não são os riscos financeiros, mas sim os não-financeiros relacionados ao modo de operação das suas atividades.

Os bancos mundialmente estão se dando conta de que o correto gerenciamento do risco operacional pode não apenas reduzir o impacto de perdas financeiras, como também responder aos questionamentos e expectativas dos acionistas (PEDOTE, 2002, p. 7).

Segundo o Banco Central do Brasil (2008), o processo de gerenciamento do risco operacional tem início com a aplicação de uma metodologia própria para o mapeamento dos riscos e controles existentes nos processos. A partir disso, são elaborados planos de ação para mitigação das ameaças identificadas. Essa visão do processo de GRO é corroborado pela norma NBR ISO 10006 e pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), ambos publicados em 2000, que separam a atuação na GRO nos seguintes processos: (i) identificação de riscos; (ii) avaliação

de riscos; (iii) desenvolvimento de reação ao risco; e (iv) controle de riscos, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Processos de Gestão de Risco Operacional



Fonte: elaborado a partir de Trapp (2004, p.40-102)

- I. **Identificação de riscos:** as técnicas de análise e avaliação de riscos passam, primeiramente, por uma fase de identificação de perigos. Como ela, entende-se as atividades nas quais se procuram situações e estados de um sistema que possam levar a um evento indesejável. O processo de identificação visa, portanto, mapear as incertezas, fragilidades e riscos inerentes aos processos de atuação das empresas e, assim, evitar o desconhecimento dos riscos.
- II. **Avaliação de riscos:** a avaliação de riscos consiste em determinar o tamanho da ameaça identificada anteriormente, que é composto por duas variáveis: a probabilidade de ocorrência e a severidade em caso de materialização. Ao compreender e dimensionar a exposição ao risco, os gestores têm a capacidade de tomar decisões assertivas a respeito da situação.
- III. **Reação aos riscos:** imagine o seguinte caso hipotético - um banco identificou uma fragilidade na estrutura dos seus caixas eletrônicos que pode facilitar o roubo do dinheiro depositado. Contudo, sabe-se que, do

total de caixas eletrônicos, apenas 0,2% sofrem de tentativas de roubos e apenas 50% desses são bem-sucedidos. Devido a esta fragilidade, pode-se imaginar que 100% das tentativas obterão sucesso. Por meio dos valores médios depositados nos caixas e do custo para solução do problema (reparo de todos os caixas eletrônicos), torna-se possível calcular a melhor decisão para esse problema. A reação ao risco, portanto, significa agir a partir das informações mapeadas, seja essa ação um monitoramento pelos indicadores, seja uma ação corretiva imediata.

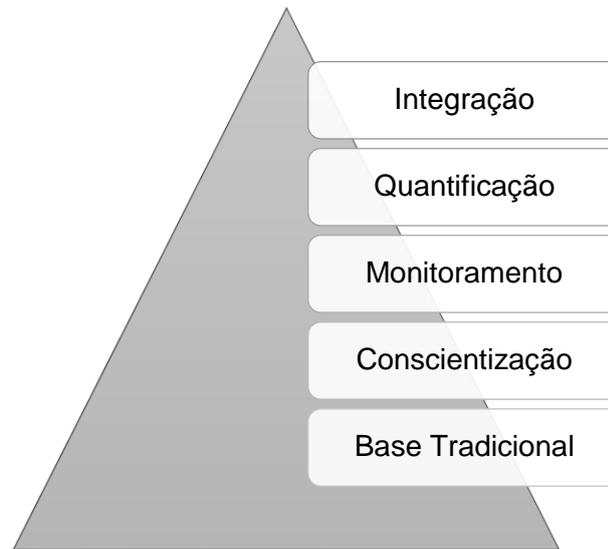
- IV. **Controle de riscos:** pode ser definido como um processo interno que tem o objetivo de manter os riscos dentro dos limites estabelecidos pela companhia. O conceito de controle de risco está intrinsecamente ligado ao de apetite de risco, que é o nível de exposição ao qual a empresa está disposta a assumir.

Compreendidos os aspectos relativos à gestão de risco operacional, no próximo tópico, abordaremos os estágios possíveis de maturidade a GRO.

2.5 Estágios de maturidade da GRO

Após o entendimento do processo de GRO, nesta seção, compreenderemos os níveis de maturidade que as instituições podem atingir no gerenciamento de riscos. De acordo com o estudo da *Risk Management Association* (2000, p. 1), o desenvolvimento da gestão de risco operacional pode ser distribuído em cinco estágios, conforme Figura 4.

Figura 4 - Estágios de maturidade da GRO



Fonte: elaborado a partir de Risk Management Association (2000, p. 1-10)

Ainda segundo *Risk Management Association* (2000) e detalhado por Trapp (2004), os estágios podem ser definidos como:

- **Estágio 1 - Base Tradicional:** não há uma estrutura formal para gerenciamento dos riscos operacionais. Com isso, eles são administrados isoladamente pelos gestores de cada área. Nesse estágio, há dependência demasiada da auditoria interna para GRO.
- **Estágio 2 - Conscientização:** há existência de uma área específica para gerenciamento de riscos operacionais, com definições de políticas, responsabilidade e ferramentas de apoio, que, nessa fase, normalmente incluem mapeamento dos processos com a identificação de riscos e formalização dos controles utilizados, estruturação de banco de dados com histórico de eventos de perdas e criação de indicadores de eficiência e rentabilidade.
- **Estágio 3 - Monitoramento:** o estágio 2 permite o mapeamento e identificação dos riscos operacionais, já, nessa fase, o enfoque é no acompanhamento do nível atual de risco operacional e a efetividade das funções de gerenciamento. São utilizados para monitoramento indicadores e apetites de risco. As medidas de exposição ao risco são consolidadas. Esse estágio já é suficiente para atender a Resolução 3.380 e a Circular Nº 3.979 (BACEN).

- **Estágio 4 - Quantificação:** nesse estágio, já se possui uma boa compreensão da situação de exposição ao risco operacional, assim, já consegue focar-se na quantificação dos riscos e, principalmente, prever acontecimentos futuros. Sendo assim, são utilizadas ferramentas analíticas, baseadas em dados reais, por meio do banco de dados de perdas (existente desde o estágio 2).
- **Estágio 5 - Integração:** a importância da gestão do risco operacional é integralmente reconhecida pelas áreas de negócios, que já se preocupam com a integração completa da quantificação de todos os riscos da organização, não apenas os operacionais. Nesse estágio, a cultura de riscos está espalhada pela organização e as consideram o risco operacional nos seus projetos e planejamentos, fazendo com que a GRO ocorra de maneira mais fluida.

Os estágios de maturidade definem os níveis de aprimoramento em que a GRO é praticada nas instituições, logicamente, o estágio de número um é a etapa básica, o primeiro passo na jornada da gestão de riscos. E, conforme ilustrado na pirâmide (Figura 5), cada novo estágio acrescenta conceitos, mas mantém aqueles dos estágios anteriores. A seguir apresentamos os conceitos destaques de cada um dos estágios da GRO.

Figura 5 - Destaques de cada estágio de maturidade de GRO

Estágio 1 - Base Tradicional	Estágio 2 - Conscientização	Estágio 3 - Monitoramento	Estágio 4 - Quantificação	Estágio 5 - Integração
<ul style="list-style-type: none"> •Controles Internos; •Dependência da auditoria interna; •Programas individuais de mitigação dos riscos; •Dependência da qualidade e cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> •Estrutura de governança; •Diretoria de Risco Operacional; •Políticas de risco operacional; •Base de Dados de Perdas Oper.; •Ferramentas de ident. de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Estratégias e objetivos de gestão do risco operacional; •Definição dos indicadores de riscos; •Implantação de programas de treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Definição de objetivos quantitativos; •Existência de comitê de risco operacional atuante; •Adoção de modelos de mensuração; •Abrangente banco de dados históricos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de risco entre áreas; • Alocação de capital para risco operacional; • Correlação entre os indicadores e perdas; • Retorno ajustado ao risco.

Fonte: elaborado a partir de Risk Management Association (2000, p. 1-10) e Trapp (2004, p.40-102)

Nota-se que o primeiro estágio é marcado pela dependência da auditoria interna e da qualidade da cultura organizacional, uma vez que a gestão de riscos é feita de modo descentralizado e sujeita aos resultados obtidos pelos trabalhos da auditoria e das áreas de negócios (que podem ou não terem consciência da importância da GRO). No estágio de número dois, aparece a estrutura de governança bem determinada, com uma diretoria de risco operacional centralizada, com políticas que definem papéis e responsabilidades para cada colaborador, além de uma infraestrutura para gestão da base de perdas operacionais.

O terceiro estágio introduz o conceito de monitoramento, ou seja, indicadores e controles são estabelecidos para supervisionar o impacto dos riscos nas estratégias e objetivos planejados pela instituição. No quarto estágio, há o aprimoramento da base de perdas operacionais, que agora é abrangente e permite que sejam realizados estudos quantitativos preditivos, a fim de alocar capital suficiente para eventos inesperados de perda.

E, por fim, no estágio cinco, há integração entre os diferentes conceitos, correlacionando dados da base de perdas com indicadores e indicadores de risco com dados das áreas de negócios e, assim, torna-se capaz de mensurar o retorno ajustado ao risco e gerar eficiência de capital alocado. Nesse estágio, a diretoria de risco operacional (DRO) não está isolada, mas sim é o centro da GRO, recebendo e gerando informações para toda a instituição. Para cada um desses estágios, são utilizadas diferentes ferramentas de GRO, exploramos a seguir as principais por nível de maturidade.

2.6 Ferramentas da GRO

Com relação às ferramentas de GRO, por meio da literatura acadêmica e da pesquisa documental em publicações das instituições financeiras, foram mapeadas cinco e cada uma delas está associada a um estágio de maturidade da GRO. A saber: 1. Matriz de Riscos; 2. Base de Perdas Operacionais; 3. Indicadores de Monitoramento; 4. Cenários de Estresse; e 5. Modelo Avançado de Cálculo de Capital, como nota-se no Quadro 9.

Quadro 9 - Ferramentas de GRO e benefícios

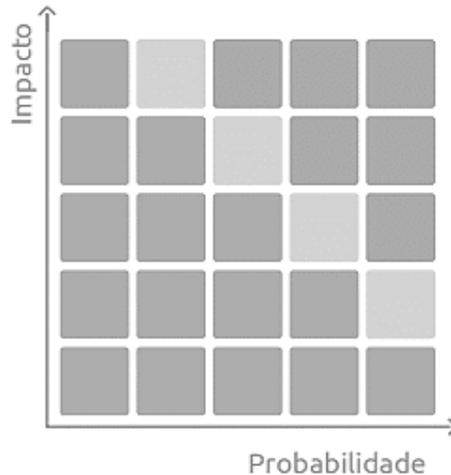
Ferramentas de GRO	Maturidade	Aplicação	Benefícios
1. Matriz de Riscos	Estágio 2 - Consciência	Mapear os riscos inerentes à atuação da empresa e compreender a importância relativa de cada um deles.	Permite focar nos riscos críticos e dá transparência das fragilidades.
2. Base de Perdas Operacionais	Estágio 2 - Consciência	Contabilizar as perdas financeiras causadas por riscos operacionais em um único local.	Identificação pós-fato dos riscos que estão gerando prejuízos.
3. Indicadores	Estágio 3 - Monitoramento	Medição e rastreamento do desempenho dos processos em que há riscos mapeados.	Identificação imediata das fragilidades, possibilitando correção antes de materialização de impacto para o banco.
4. Cenários de Estresse	Estágio 4 - Quantificação	Quantificar a exposição financeira em caso de estresse frente a um risco específico.	Antecipar e se preparar financeiramente para um evento de perda inesperado.
5. Modelo Avançado de Cálculo de Capital	Estágio 5 - Integração	Calcular o Capital de RO adequado para alocação financeira.	Gerar eficiência de capital e garantir liquidez para eventos inesperados.

Fonte: elaborado a partir de dados documentais (2022)

As ferramentas apresentadas no Quadro 9 são metodologias e técnicas utilizadas para o gerenciamento de riscos operacionais e a complexidade de implementação se eleva conforme o estágio de maturidade da GRO. A Matriz de Riscos é um gráfico que classifica os processos executados pela instituição em duas frentes, a probabilidade de falha e o impacto caso a falha aconteça. Desse modo, é

possível identificar os processos críticos da companhia, quadrante superior direito (Figura 6). Essa ferramenta é fundamental na etapa de identificação e avaliação dos riscos, pois dá transparência sobre as fragilidades expostas.

Figura 6 - Matriz de Riscos



Fonte: elaborado a partir de Banco Central do Brasil (2017, p.22)

A Base de Perdas Operacionais é uma base de dados com os registros de eventos de perdas financeiras causadas por riscos operacionais e torna-se relevante, uma vez que é possível identificar e corrigir as causas-raízes geradoras desses eventos. Além disso, essa é uma ferramenta obrigatória exigida pelo BACEN por meio da Circular Nº 3.979.

Os Indicadores são métricas quantitativas capazes de monitorar tempestivamente os riscos. Dessa maneira, devem “possuir as características de efetividade (ser específico, mensurável e preditivo)” (BACEN, 2017). Os Cenários de Estresse são avaliações quantitativas de eventos extremos (raros e com alto potencial de perda financeira), que têm por objetivo verificar a capacidade de liquidez em caso de perdas inesperadas.

Por fim, os Modelos Avançados de Cálculo de Capital são metodologias próprias de cada instituição financeira, que são, teoricamente, mais precisas e eficientes com relação ao capital requerido para garantia de liquidez do que o modelo padrão disponibilizado pela BACEN. A apresentação desses modelos é exigida pelo BACEN por meio da Circular Nº 3.907.

Além da utilização das ferramentas na GRO, existem outros fatores críticos elencados na literatura e eles serão abordados na sequência.

2.7 Fatores críticos para o sucesso da gestão de risco operacional

O modelo de gestão de riscos ERM (2004) elencou nove fatores críticos para o sucesso da gestão de riscos. Da mesma forma, Lam (2003) catalogou princípios fundamentais para o êxito na GRO. São eles:

- **Integração:** o relacionamento entre a gestão de riscos e o planejamento estratégico deve ser próximo, fazendo com que toda a organização esteja envolvida com a gestão de riscos (cada área com seu papel e responsabilidade);
- **Conselho de Administração:** tem forte influência na execução e estratégia da instituição. Portanto, um conselho engajado com a gestão de riscos é fator crítico;
- **Estrutura Organizacional:** uma estrutura bem definida que traga independência e empoderamento à área de risco operacional (controles internos), garantindo controle e monitoramento de toda a companhia;
- **Apetite de Riscos:** define o grau de risco que a empresa está disposta a assumir, estabelece os limites e fronteiras que não devem ser ultrapassados e orienta toda a organização na tomada de decisões estratégicas;
- **Cultura:** a missão, visão e valores da instituição devem compreender a perspectiva da gestão de riscos;
- **Treinamento:** a organização é formada por pessoas e elas precisam conhecer as políticas de riscos para serem capazes de aplicar em suas atividades. Sendo assim, capacitações e treinamentos são ferramentas consideráveis;
- **Remuneração:** compensação salarial atrativa com foco em resultados, garantindo que os talentos permaneçam na área de risco operacional;
- **Sistemas de Informação:** sistemas para administração dos riscos, auxiliando na identificação, catalogação e monitoramentos.
- **Comunicação:** a divulgação tempestiva e recorrente das informações de gerenciamento de riscos para toda a organização é de grande valia para o acultramento de riscos.

Após a compreensão dos conceitos de risco operacional, no próximo capítulo, apresentaremos os conceitos de outra fundamental disciplina que tem ganhado relevância no segmento financeiro: a sustentabilidade empresarial.

3 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Neste capítulo, discutiremos a definição de sustentabilidade, suas origens, o impacto no setor financeiro e a relação entre sustentabilidade empresarial, desempenho financeiro e gestão de riscos.

3.1 Definição e origem da sustentabilidade

A palavra “sustentabilidade” provém do latim *sustentare*, que significa sustentar, apoiar, favorecer, conservar ou cuidar. No dicionário, define-se “sustentabilidade” como a “capacidade de criar meios para suprir as necessidades básicas do presente sem que isso afete as gerações futuras, normalmente se relaciona com ações econômicas, sociais, culturais e ambientais” (SUSTENTABILIDADE, 2022).

Seu conceito mais disseminado é declarado no relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas de 1987, conceituando o desenvolvimento sustentável como aquele que atende as necessidades atuais, sem prejudicar a capacidade de atendimento das necessidades das próximas gerações (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988). Boff (2013) a descreve de maneira mais abrangente, como:

(...) toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas, que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda atender às necessidades da geração presente e das futuras de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução e coevolução (BOFF, 2013, p.107).

Segundo Gavira *et al.* (2017), a sustentabilidade ganhou mais tração e passou a ser discutida de forma mais ampla a partir da década de 1960, quando Organizações Não Governamentais (ONG) mobilizadas à conservação do meio ambiente foram originadas. Ainda segundo as autoras, descobertas científicas e acidentes ambientais geraram respostas sociais, ampliando a disseminação da sustentabilidade. Dentre os acontecimentos, as autoras destacam: (a) os achados científicos sobre a degradação da camada de ozônio (FARMAN; GARDINER; SHANKLIN, 1985); (b) o aquecimento

global; e (c) o derramamento de petróleo nos Estados Unidos pelo navio Exxon Valdez.

Além do surgimento das ONGs, as décadas seguintes a 1960 foram marcadas por conferências e compromissos internacionais, tendo a Organização das Nações Unidas (ONU) como agente significativo. No Quadro 10, construído a partir do estudo realizado por Gavira *et al.* (2017), apresentamos os principais eventos relacionados a sustentabilidade da década de 1970 em diante.

Quadro 10 – Eventos relacionados a sustentabilidade

Ano	Acontecimento
1972	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente em Estocolmo
1987	Publicação do relatório “Nosso Futuro Comum” (Relatório Brundtland)
1992	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro
1997	Protocolo de Kyoto
2004	Surgimento do termo “ESG” (Relatório <i>Who Cares Wins</i>)
2015	Lançamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
2019	Lançamento dos Princípios para Responsabilidade Bancária
2021	Criação do International Sustainability Standards Board (ISSB)

Fonte: elaborado a partir de The Global Compact (2004, s.p.), Gavira *et al.* (2017, p.29) e UNEP FI (2022, s.p.)

A Conferência da ONU sobre o meio ambiente ocorrida em 1972 foi sediada em Estocolmo e tornou-se um marco histórico por se tratar da primeira reunião internacional (reuniu 113 países) para discutir sobre os impactos ambientais. Ela foi o princípio para outros grandes eventos que ocorreram posteriormente (RIBEIRO, 2001), dentre eles a publicação do Relatório Brundtland, que contém a definição mais aceita sobre desenvolvimento sustentável e amplia a discussão de sustentabilidade para outras dimensões.

Na década de 1990, destaca-se a Conferência das ONU para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), conhecida como a ECO-92, evento que reuniu chefes de estados de todos os continentes e introduziu o conceito de ecoeficiência,

permitindo que a Agenda 21 e o Protocolo de Kyoto (1997) fossem lançados posteriormente (JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011).

A década de 2010 marca-se pelo lançamento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2015), uma agenda mundial adotada pela ONU composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidas em 2030. Ainda nessa década, um evento relevante para esta pesquisa foi o lançamento dos Princípios para Responsabilidade Bancária (PRB) (2019), uma agenda que visa garantir que as instituições financeiras estejam alinhadas aos ODS (UNEP FI, 2022). Na seção 3.3 “A sustentabilidade empresarial no mercado financeiro”, abordaremos com mais detalhes os PRB.

Uma vez que compreendemos o caminho trilhado pela sustentabilidade até que atingisse sua forma atual, nos próximos tópicos, a exploraremos aplicada ao meio empresarial e, mais especificamente, ao segmento financeiro.

3.2 A sustentabilidade empresarial

No início do século 21, eventos amplamente divulgados e conhecidos de falências financeiras tiveram um grave impacto negativo nos EUA e na economia global, fomentando o surgimento da crise financeira global de 2008 (ALAREENI; HAMDAN, 2020). A crise financeira global abalou os mercados internacionais, causando problemas econômicos que exigiram um alto nível de intervenção por parte das autoridades e uma ampla gama de preocupações sociais (NICHOLSON *et al.*, 2011). Ela levantou preocupações em relação ao comportamento ético, gestão de risco e responsabilidade social das instituições financeiras (GALBREATH, 2013).

Dado os frequentes escândalos financeiros, como parte da estratégia das empresas e em resposta à pressão de autoridades e *stakeholders*, as companhias passaram a considerar com maior intensidade as regulamentações e legislações governamentais, ambientais e sociais. As empresas pretendem transparecer aos *stakeholders* seus interesses e procedimentos para atingimento da responsabilidade corporativa. Conseqüentemente, a divulgação corporativa de ações em favor dos aspectos ambientais, sociais e de governança se amplificou (ALAREENI; HAMDAN, 2020).

A sustentabilidade empresarial, portanto, pode ser compreendida como a capacidade das empresas em unir desempenho financeiro com governança

corporativa, atuação social e equilíbrio ambiental. Nessa mesma linha, Bergamini Júnior (2006, p.8) afirma que ela pressupõe “ampla transparência das empresas com relação às três linhas principais, representadas pelo desempenho financeiro, pela questão ambiental e pelos aspectos social/ético/comunitário”.

Conforme afirmam Barbieri *et al.* (2010) e Alareeni e Hamdan (2020), a incorporação do conceito de sustentabilidade empresarial pelas empresas foi acelerada pelos eventos do início do século 21. Contudo, a preocupação de investidores em realizar investimentos responsáveis tem seu primeiro registro no século XVIII “quando os *quakers*, com suas convicções religiosas, se recusaram a investir no setor de armamentos e de escravidão, culminando na criação dos primeiros fundos de investimentos éticos nos anos de 1920” (SARTORE, 2009).

Ainda segundo Sartore (2009), o primeiro fundo de investimento com viés ético dos Estados Unidos foi o The Pioneer Fund, criado em 1928, que tinha como estratégia a exclusão dos setores de tabaco, pornografia e bebidas do seu portfólio e, com isso, tornou-se uma alternativa para que as igrejas pudessem realizar investimentos em linha com seus fundamentos. Nesse contexto de busca pela sustentabilidade empresarial, alguns modelos foram originados, o mais difundido é o *Triple Bottom Line* (TBL) (MACINI, 2015; FERREIRA, 2020), desenvolvido por Elkington (1999). Ele propõe que a sustentabilidade empresarial é resultante da interação e equilíbrio entre três pilares (econômico, social e ambiental).

Bottom line é uma expressão utilizada pelos profissionais de finanças para indicar a última linha do resultado financeiro, ou seja, o lucro líquido. Sendo assim, o termo TBL configurou-se pela interação entre os resultados financeiros, ambientais e sociais na mensuração do desempenho organizacional (LEMME, 2010). Ele também ganhou notoriedade nas IF, sendo considerado o precursor para o modelo ESG, que é o mais difundido e adotado no setor financeiro.

O termo “ESG” foi cunhado em 2004, em relatório publicado pelo Banco Mundial, em parceria com a ONU (Pacto Global) e instituições financeiras, intitulado “*Who Cares Wins*”, ou “Quem se importa ganha” em português. Essa publicação do Banco Mundial apresentou recomendações de como e em quais categorias integrar critérios ambientais, sociais e de governança nas operações do mercado de capitais (Figura 7), externando benefícios aos *stakeholders*, inclusive acionistas.

Figura 7 - Categorias do ESG



Fonte: elaborado a partir de *The Global Impact* (2004, s.p.) e *Intermediate Capital Group* (2021, s.p.)

No próximo tópico, aprofundaremos essa discussão, conhecendo a relação do mercado financeiro com a sustentabilidade empresarial.

3.3 A sustentabilidade empresarial no mercado financeiro

As instituições financeiras têm papel importante na economia e, conseqüentemente, na sociedade atual, pois financiam e alocam recursos financeiros nos diversos setores econômicos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). Ao direcionar recursos para empresas e projetos que impactam negativamente o meio ambiente e os interesses sociais, os bancos tornam-se parte desse problema, dado que são os responsáveis por financiar e tornar esse dinâmica possível. Por exemplo, em seu site de Relações com Investidores, o Itaú Unibanco afirma que pretende, até 2025, zerar os empréstimos realizados a empresas “cujas atividades estejam relacionadas ao fumo, como produtores rurais dedicados exclusivamente a essa cultura e fabricantes de cigarro” (ITAÚ, 2022).

Por meio do Boletim de Responsabilidade Social e Ambiental do Sistema Financeiro, o Banco Central do Brasil (2008) afirma que, devido às pressões de *stakeholders*, os bancos passaram a considerar variáveis e critérios socioambientais dos clientes em seus modelos para avaliação de concessão de crédito. Contudo, mais recentemente, a discussão tem evoluído em dois sentidos: (a) não apenas evitar o financiamento de empresas e projetos ofensores aos requisitos ESG, mas também incentivar e fomentar a concessão de crédito a “projetos e atividades que contribuam para o desenvolvimento sustentável” (FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, 2022, s.p.); e (b) mitigar impactos ESG gerados pelas próprias operações bancárias.

Nessa linha, a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) apresenta atuação em favor da sustentabilidade no setor financeiro, incentivando os bancos a alinharem suas operações aos compromissos assumidos pelo Brasil no campo do Acordo de Paris e aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), além de endossar os Princípios para Responsabilidade Bancária.

Os Princípios para Responsabilidade Bancária (PRB) foram concebidos em 2019 pela Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP FI) e “são uma estrutura única para garantir que a estratégia e a prática dos bancos signatários estejam alinhadas com a visão que a sociedade estabeleceu através dos ODS e Acordo de Paris” (UNEP FI, 2022, s.p.). Eles representam o mais elevado nível de atuação ESG no setor financeiro, assim, são considerados referências à atuação das IF. Os PRB são divididos em seis blocos, apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Princípios para Responsabilidade Bancária

(continua)

Princípio	Título	Objetivo
Princípio 1	Alinhamento	Alinhar a estratégia de negócios para que seja consistente e contribua com as necessidades das pessoas e com os objetivos da sociedade, conforme expresso nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, no Acordo Climático de Paris e nas estruturas nacionais e regionais pertinentes.
Princípio 2	Definição de Impacto e Objetivos	Aumentar continuamente nossos impactos positivos, reduzindo os impactos negativos e gerenciando os riscos para as pessoas e o ambiente resultantes de nossas atividades, produtos e serviços. Para esse fim, devem ser definidos e publicados objetivos que possam ter os impactos mais significativos.
Princípio 3	Clientes	Trabalhar de forma responsável com nossos clientes para incentivar práticas sustentáveis e permitir atividades econômicas que criem prosperidade compartilhada para as gerações atuais e futuras.

Quadro 11 - Princípios para Responsabilidade Bancária

(conclusão)

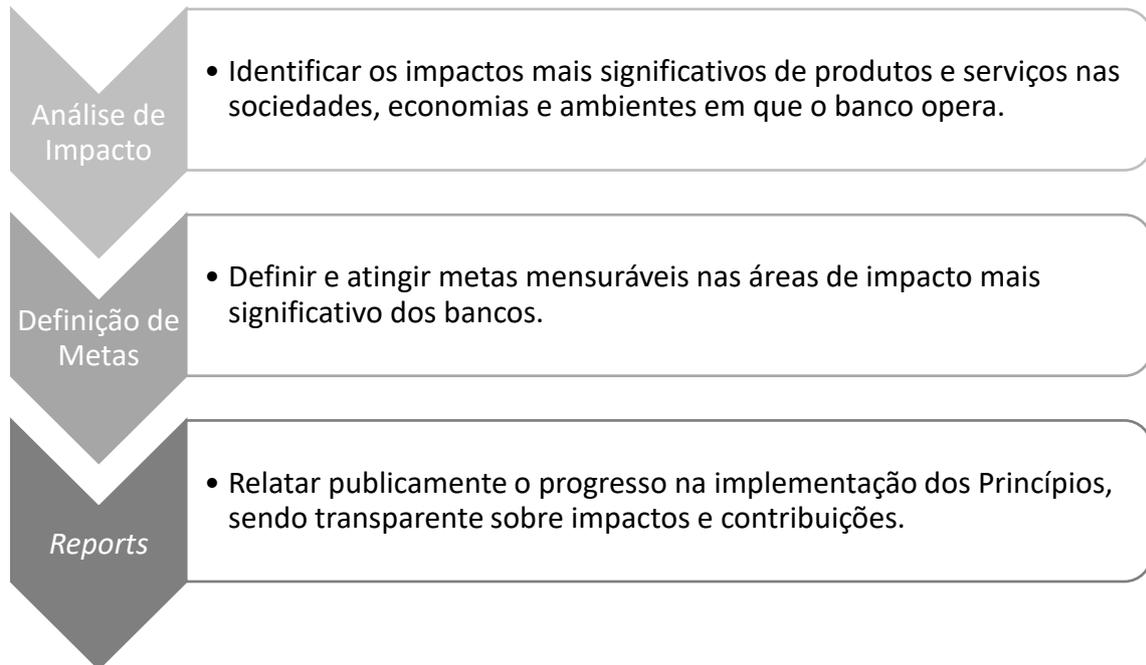
Princípio	Título	Objetivo
Princípio 4	Partes Interessadas	Consultar de forma proativa e responsável, envolver e formar parcerias com as partes interessadas pertinentes para atingir os objetivos da sociedade.
Princípio 5	Governança e Cultura	Implementar o compromisso com esses Princípios por meio de governança eficaz e uma cultura de atividade bancária responsável.
Princípio 6	Transparência e Prestação de Contas	Revisar periodicamente a execução individual e coletiva desses Princípios e a UNEP FI será transparente e responsável pelos seus impactos positivos e negativos aos ODS.

Fonte: elaborado a partir de UNEP FI (2022, p.1)

Cada princípio apresenta um objetivo específico, que é medido e monitorado para acompanhar a evolução no atingimento dessas metas acordadas pelos bancos signatários. Para auxiliar na implementação desses compromissos, a UNEP FI fornece um *framework* de três etapas como guia aos bancos signatários, conforme Figura 8.

A primeira etapa é a análise de impacto, ou seja, é o momento de avaliar as implicações mais severas causadas nas sociedades e economias pelos processos, produtos e serviços fornecidos pela IF, por exemplo, o impacto negativo que a utilização massiva dos cartões de crédito tem gerado no endividamento das famílias brasileiras. Na sequência, deve-se estabelecer metas atingíveis e mensuráveis para endereçar os impactos causados pelos bancos, como realizar ações de educação financeira para os clientes e diminuir o percentual de clientes endividados. Por fim, a terceira etapa trata dos relatos públicos e transparentes sobre a evolução das metas estabelecidas.

Figura 8 - Princípios para Responsabilidade Bancária



Fonte: elaborado a partir de UNEP-FI (2022, s.p.)

A adesão aos PRB torna-se um diferencial às IF, por se tratar do mais alto nível de atuação sustentável entre instituições do setor. Contudo, outras existem certificações relevantes, como o *Dow Jones Sustainability Index* (da Bolsa de Valores de Nova Iorque) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (da Bolsa de Valores de São Paulo), ambas estabelecem critérios de sustentabilidades embasados nos pilares ESG e avaliam as companhias que devem compor o índice de empresas sustentáveis. Após a apresentação de como o tema da sustentabilidade tem sido tratado no segmento financeiro, discutimos, na sequência, como ela se relaciona com desempenho financeiro e gestão de riscos.

3.4 A relação entre sustentabilidade empresarial, desempenho financeiro e gestão de riscos

A visão de oposição entre resultados financeiros e gestão sustentável tem sido predominante há um longo período, afastando a efetiva incorporação dos conceitos do TBL na prática empresarial (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Contudo, a evolução da produção acadêmica sobre a relação entre desempenho financeiro e gestão sustentável tem sido extensiva com diversas publicações e estudos

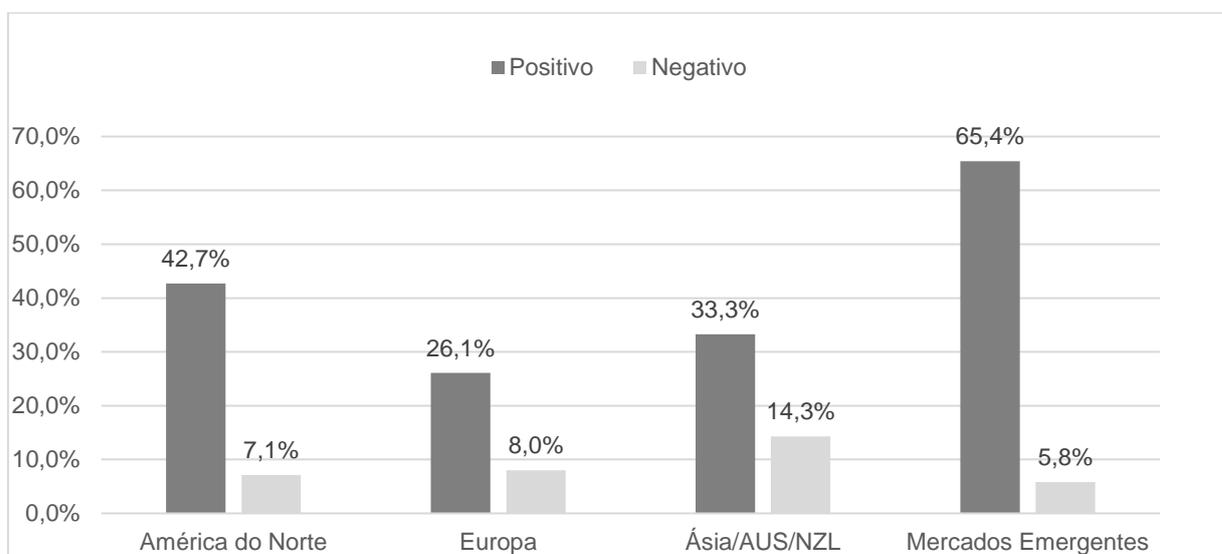
relacionando os temas, tais como Kölbl, Busch e Jancso (2017), Sánchez e Veja (2018) e Alareeni e Hamdan (2020).

Friede, Busch e Bassen (2015), por exemplo, analisaram mais de 2.200 estudos empíricos que relacionam práticas sustentáveis com a performance financeira corporativa (ESG-CFP). Segundo os dados coletados, aproximadamente 90% dos estudos mostram uma relação não negativa entre atuação ESG e resultados financeiros, ou seja, a gestão sustentável não prejudica os lucros das companhias. Além disso, os autores foram capazes de explorar conclusões da relação ESG-CFP para regiões e entre as categorias ambiental (E), social (S) e governança (G).

Friede, Busch e Bassen (2015) detectaram que, independentemente da região, a relação positiva ESG-CFP é superior à negativa (Gráfico 1), destacando-se os mercados emergentes, nos quais 65,4% das pesquisas encontraram correlação positiva entre práticas sustentáveis e desempenho financeiro, contra apenas 5,8% de pesquisas que encontraram relação oposta.

Uma possível explicação à correlação entre sustentabilidade empresarial e desempenho financeiro ser superior em mercados emergentes é que, nessas regiões, as incertezas empresariais são maiores, já que a economia, governo e sociedade estão em desenvolvimento e pouco consolidadas. Dessa maneira, uma gestão sustentável efetiva torna-se ainda mais relevante.

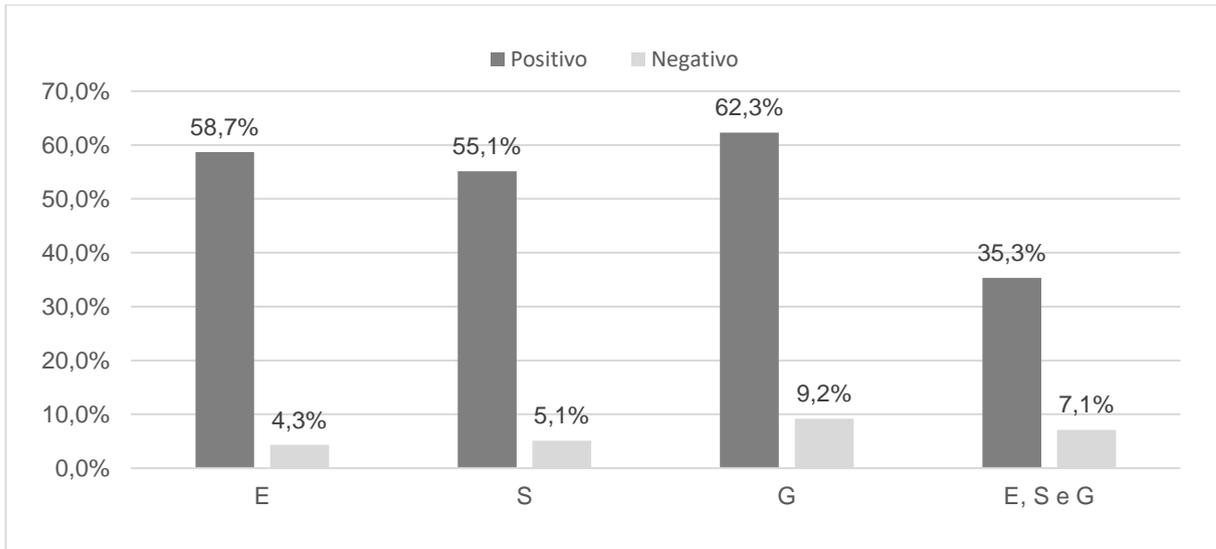
Gráfico 1 - Regiões e a relação ESG-CFP



Fonte: elaborado a partir de Friede, Busch e Bassen (2015)

Além disso, os autores identificaram que, no tocante às categorias de E, S e G, todas apresentam relação ESG-CFP positiva (Gráfico 2), sendo que a categoria de governança (G) se sobressai (62,3% das pesquisas indicam relação positiva e apenas 9,2% negativa).

Gráfico 2 - Categorias E, S e G e a relação ESG-CFP



Fonte: elaborado a partir de Friede, Busch e Bassen (2015)

Esse achado sobre o destaque da categoria de governança é, também, corroborado pela pesquisa de Bai, Gao e Sarkis (2021), que, por meio de um estudo empírico com empresas chinesas, descobriram que eventos de risco ligados à governança geram maior impacto no valor de mercado das companhias do que eventos negativos ligados a questões sociais ou ambientais.

Referente à relação entre sustentabilidade e gestão de riscos, Silva, Mazzioni e Fernandes (2015, p.169), por meio de estudo quantitativo, analisaram diferenças de características e dados de materialização de riscos entre empresas sustentáveis *versus* não sustentáveis e concluíram que aquelas com elevado grau de sustentabilidade “possuem políticas de gestão de riscos mais consistentes para uma condução adequada dos processos operacionais e da mitigação dos riscos”.

Silva e Quelhas (2006, p.393) corroboram com as conclusões de Silva, Mazzioni e Fernandes (2015) e afirmam que ao “aderir aos padrões de sustentabilidade, a empresa reduz o risco corporativo medido pelo risco sistemático, determinando assim a redução do custo de capital próprio, aumentando o valor econômico da empresa”. Nessa mesma linha, Anderson e Anderson (2009) enfatizam

que, ao implementar a gestão de riscos com foco na sustentabilidade, a empresa constitui uma reputação superior, um resultado financeiro incremental e cria vantagem competitiva.

Essa percepção da gestão de riscos como uma impulsão para a sustentabilidade é também reforçada por Gaiola (2015) por meio de estudos de casos realizados na Europa. Segundo o autor, a sustentabilidade empresarial é resultado do planejamento estratégico da companhia e a gestão de riscos deve ser parte integrante dele. Nessa conjuntura, o interesse das empresas a respeito da atuação ESG evoluiu, bem como a busca por ferramentas que pudessem auxiliar no atingimento de um elevado nível de sustentabilidade empresarial. Posto isso, a gestão de riscos tem se desenvolvido como uma alavanca para esse objetivo.

Uma vez que exploramos os conceitos de gestão de risco operacional e de sustentabilidade empresarial, no próximo capítulo, abordaremos a junção entre essas disciplinas. Por meio do processo de revisão da literatura, procuraremos compreender a gestão de riscos com ênfase nos requisitos ESG.

4 A INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Após a compreensão dos conceitos de risco operacional e de sustentabilidade, neste capítulo, estudamos a integração entre os temas, ou seja, a gestão de risco operacional com foco na sustentabilidade empresarial, por meio de revisão da literatura (RSL), que trará fundamentação teórica sobre a aplicação da GRO para atingimento de objetivos ESG. Por meio da literatura publicada, compreendemos a teoria que dará sustentação à sequência desta pesquisa.

4.1 Análise sistemática da literatura

Com base no método de RSL apresentado no primeiro capítulo e por meio das bases de dados de publicações científicas Web of Science® e Scopus®, utilizamos das estratégias de busca listadas no Quadro 12 para obtermos 98 artigos sobre a integração dos temas ESG e GRO.

Quadro 12 - Filtros utilizados na estratégia de busca

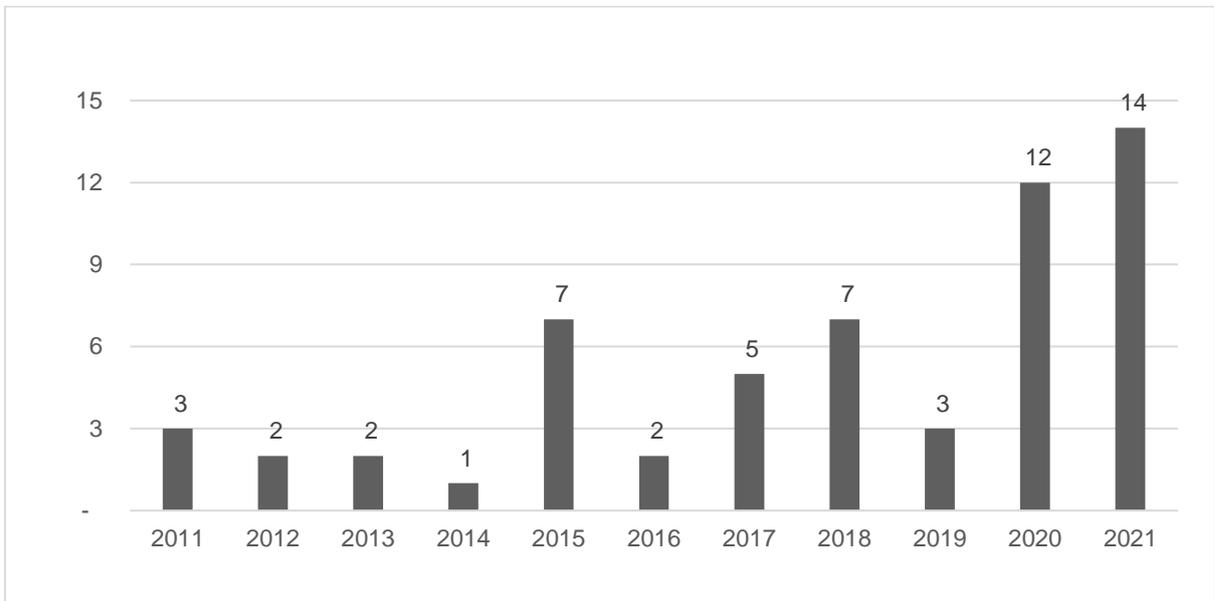
Estratégia de Busca	Variáveis	Número de Artigos
Fonte	Web of Science AND Scopus	-
Período	Até Jul/2022	-
Tipos de Documentos	Artigos de Periódicos	-
Título ou Palavras-chave	“Operational Risk” AND	1.940
Título ou Palavras-chave ou Resumo	“Sustainability” OR “Sustainable” OR “ESG”	98
Língua	English AND Portuguese	98

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Nota-se que foram identificados 1.940 artigos sobre o tema de risco operacional. Contudo, apenas 5% (98 estudos) deles exploram a relação desse tema com a sustentabilidade empresarial. Das 98 publicações encontradas, 27% foram produzidas nos últimos dois anos (Gráfico 3), sendo possível verificar que o interesse

pela matéria tem crescido recentemente, tanto que houve um aumento de 366% no número de publicações desde 2011.

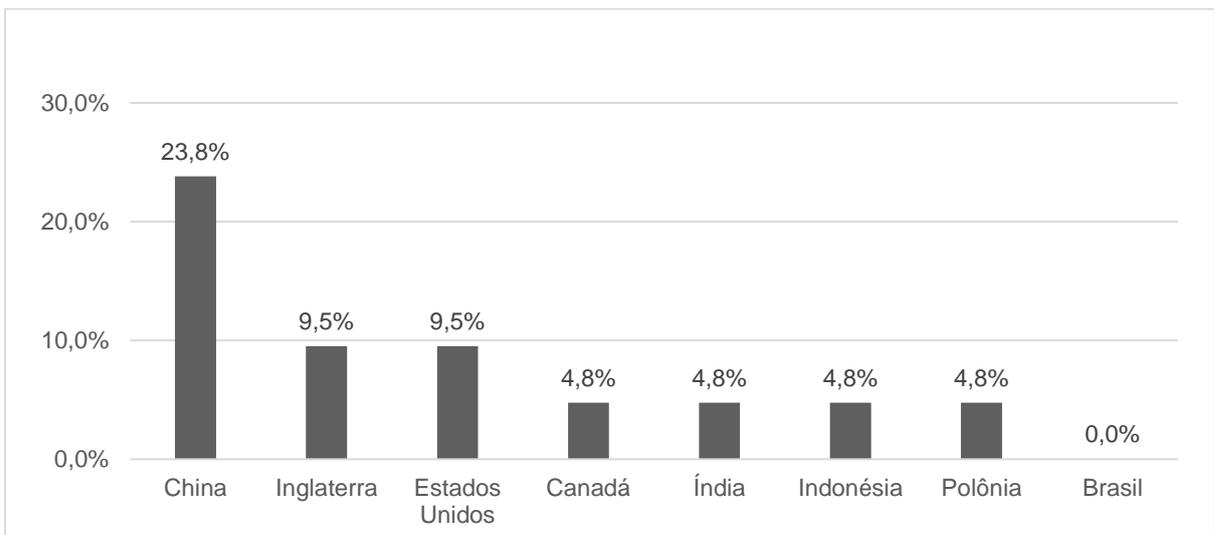
Gráfico 3 - Evolução das produções científicas sobre GRO e ESG



Fonte: elaborado a partir de dados documentais (2022)

China, Inglaterra e Estados Unidos aparecem como os grandes expoentes do tema, representando 42,8% das publicações. O Brasil não registra estudos sobre o assunto, como visto no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Filtros utilizados na estratégia de busca



Fonte: elaborado a partir de dados documentais (2022)

Das 98 publicações selecionadas por meio dos filtros discutidos no Quadro 12, aplicamos um filtro adicional para verificar a relação dos artigos com a pesquisa em questão. Para tal, foi realizada a leitura dos títulos e resumos dos 98 estudos e apenas 9 apresentaram relação direta com o tema desta pesquisa. Esses 9 artigos estão relacionados no Quadro 13, em que apresentamos o nome do artigo, o ano de publicação, as principais conclusões e o número de citações.

Quadro 13 - Relação de artigos analisados na RL

(continua)

Ano	Artigo	Contribuição	Citações
2013	BARAKAT, A.; HUSSAINEY, K. Bank governance, regulation, supervision, and risk reporting: Evidence from operational risk disclosures in European banks. International Review of Financial Analysis , [s.l.], v.30, p.254-273, 2013.	Companhias que apresentam elevado grau de governança corporativa (gestão de riscos e <i>compliance</i>) tendem a ter maior controle dos riscos operacionais.	85
2016	ZHAO, C.; SONG, H.; CHEN, W. Can social responsibility reduce operational risk: Empirical analysis of Chinese listed companies. Technological Forecasting and Social Change , [s.l.], v.112, p.145-154, 2016.	Empresas com alto grau de responsabilidade social encaram significativa redução no risco operacional.	12

Quadro 13 - Relação de artigos analisados na RL

(continuação)

Ano	Artigo	Contribuição	Citações
2017	KÖLBEL, J. F.; BUSCH, T.; JANCSO, L. M. How Media Coverage of Corporate Social Irresponsibility Increases Financial. Risk. Strat. Mgmt. J , [s.l.], v. 38, p. 2266-2284, 2017.	Notícias negativas sobre irresponsabilidade social elevam o risco financeiro das companhias. Um modo de mitigar esse risco é equilibrar programas de responsabilidade social com gestão de riscos.	126
2018	SÁNCHEZ, G.; VEJA, M. Corporate reputation and firms' performance: Evidence from Spain. Corporate Social Responsibility and Environmental Management , [s.l.], v. 25, p. 1231-1245, 2018.	A volatilidade de empresas com alto risco operacional é superior à média de mercado devido notícias ruins publicadas na mídia (reputação).	14
2020	ALAREENI, B. A.; HAMDAN, A. ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. Corporate Governance , [s.l.], v. 20 n. 7, p. 1409-1428, 2020.	A divulgação de relatórios e dados relacionados a ESG traz impacto positivo significativo no desempenho operacional das companhias.	38

Quadro 13 - Relação de artigos analisados na RL

(continuação)

Ano	Artigo	Contribuição	Citações
2020	XUE, B.; ZHANG, Z.; LI, P. Corporate environmental performance, environmental management and firm risk. Bus Strat Env. , [s.l.], v. 29, p. 1074–1096, 2020.	O bom desempenho da gestão ambiental está associado à redução de riscos das companhias.	20
2020	SINGH, P.; HONG, P. Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation. European Management Journal , [s.l.], v. 38, p. 723-735, 2020.	A gestão de riscos (GR) influencia positivamente a performance financeira das empresas. As empresas mais bem-sucedidas na GR têm um processo robusto e não agem impulsivamente na resposta a falhas.	11
2020	HALLIKAS, J.; LINTUKANGAS, K.; KÄHKÖNEN, A. The effects of sustainability practices on the performance of risk management and purchasing. Journal of Cleaner Production , [s.l.], v. 263, 2020.	Práticas sustentáveis melhoram significativamente a gestão de risco operacional.	10

Quadro 13 - Relação de artigos analisados na RL

(conclusão)

Ano	Artigo	Contribuição	Citações
2021	BAI, C.; GAO, W.; SARKIS, J. Operational Risks and Firm Market Performance: Evidence from China. Decision Sciences , [s.l.], v. 52, p. 920-951, 2021.	Eventos de RO causam impactos negativos no valor de mercado das empresas. Eventos relacionados à governança (G) afetam de modo mais nocivo do que eventos relacionados ao meio ambiental (E) ou à sociedade (S).	6

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Os artigos relevantes e analisados na RSL podem ser divididos em três grupos, o primeiro explora a relação entre a gestão de risco operacional e as práticas de sustentabilidade empresarial e procuram entender como ela acontece e se gera impacto positivo: Zhao, Song e Chen (2016); Hallikas, Lintukangas e Kahkonen (2020); e Xue, Zhang e Li (2020). O segundo explora a performance financeira das empresas com gestão de riscos efetiva e busca compreender se a GRO é uma alavanca para os resultados financeiros: Barakat e Hussainey (2013); Singh e Hong (2020); e Bai, Gao e Sarkis (2021).

Por fim, o terceiro grupo estuda a performance financeira das empresas que buscam a sustentabilidade empresarial e procura assimilar como e se a sustentabilidade empresarial gera uma performance financeira superior: Kölbel, Busch e Jancso (2017); Sánchez e Veja (2018); e Alareeni e Hamdan (2020). Nas próximas seções exploraremos os achados de cada um desses grupos.

4.1.1 RELAÇÃO ENTRE GRO E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

Segundo Zhao, Song e Chen (2016), nos últimos 30 anos, a China apresentou um forte crescimento econômico, contudo esse desenvolvimento ocorreu às custas de elevados impactos sociais e ambientais. Esse extenso desenvolvimento econômico

implicou alto consumo de energia e alta poluição e muitos governos locais exploraram os recursos naturais, danificando o meio ambiente ecológico e até mesmo ameaçando a saúde nacional (ZHAO; SONG; CHEN, 2016).

Tendo em vista esse contexto, com o objetivo de proporcionar um crescimento adequado ao mesmo tempo em que sustenta os recursos naturais, econômicos e sociais, a China propôs que as empresas de capital aberto, como a parte mais importante da economia nacional, deveriam tornar-se exemplos de sustentabilidade empresarial. Com a expansão gradual do conceito ESG, o incentivo do governo e a promoção ativa da comunidade, há uma tendência positiva entre as empresas em cumprir suas responsabilidades sociais e o número de companhias listadas que divulgam relatórios de sustentabilidade de forma independente está aumentando anualmente.

Esse ambiente pode ser um dos motivos que explicam a China ser o país número um em pesquisas sobre risco operacional e sustentabilidade empresarial. Segundo os autores, as empresas chinesas notaram que, ao cumprir ativamente suas responsabilidades sociais, não apenas atendem às expectativas e exigências dos *stakeholders*, mas também melhoram a eficiência e eficácia de sua gestão de riscos, cultivam vantagem competitiva, criam uma boa imagem e alcançam o desenvolvimento sustentável (ZHAO; SONG; CHEN, 2016).

Portanto, a principal conclusão da pesquisa publicada por Zhao, Song e Chen (2016) é que, ao tornar suas operações sustentáveis (ESG), a empresa diminui consideravelmente seu risco operacional, uma vez que melhora sua governança corporativa e aloca de maneira mais eficiente seu capital para risco operacional. Nessa mesma linha, Hallikas, Lintukangas e Kahkonen (2020) estudaram a influência de práticas sustentáveis no desempenho do gerenciamento de risco usando dados de pesquisa quantitativa coletados de empresas finlandesas.

Constatou-se que as práticas sustentáveis melhoram o desempenho da gestão de risco reputacional e operacional, indicando que elas são significativas na gestão de riscos em geral, não apenas em relação ao atingimento de metas ESG (HALLIKAS; LINTUKANGAS; KAHKONEN, 2020). De acordo com Xue, Zhang e Li (2020), as questões ambientais têm sido fontes recorrentes de incertezas e riscos, portanto, em sua pesquisa, investigam o impacto da performance sustentável na gestão de riscos das companhias. Por meio de um estudo quantitativo com 292 empresas de capital aberto do Reino Unido, descobriram que o desempenho da gestão ambiental,

incluindo a política ambiental, objetivos, processos e monitoramento, está associado à redução de riscos da empresa.

Xue, Zhang e Li (2020) listam outros estudos que também encontraram relação confirmatória entre sustentabilidade empresarial e redução de riscos. Segundo esses artigos, a gestão ESG é capaz de (a) influenciar positivamente na gestão de riscos (CAI; CUI; JO, 2016; SALAMA; ANDERSON; TOMS, 2011); (b) diminuir impressões negativas dos *stakeholders* sobre a companhia (GODFREY, 2005; GODFREY; MERRILL; HANSEN, 2009); e (c) mitigar risco de falência (AL-HADI *et al.*, 2019). Expostos os achados de cada um dos artigos, constatamos que a atuação em busca da sustentabilidade empresarial gera uma redução de riscos operacionais à medida em que torna a gestão de riscos mais efetiva e ampla, pois os riscos sociais, ambientais e de governança.

4.1.2 RELAÇÃO ENTRE GRO E VALOR DE MERCADO DAS EMPRESAS

Barakat e Hussainey (2013), em pesquisa realizada com bancos europeus, afirmam que a qualidade na gestão de risco operacional proporciona maior estabilidade aos bancos (menor volatilidade no preço das ações) e, conseqüentemente, beneficia a performance financeira dos bancos no mercado acionário. Além disso, os pesquisadores constataram que a governança corporativa (comitê de auditoria ativo) e atuação de supervisores (reguladores poderosos) são alavancas para a alta qualidade na GRO.

Bai, Gao e Sarkis (2021) realizaram pesquisa semelhante aos autores Barakat e Hussainey (2013), contudo focaram no mercado chinês. Bai, Gao e Sarkis (2021), por meio de estudo quantitativo, identificaram que eventos de risco operacional causam impactos negativos para o valor de mercado das empresas. Sendo assim, a GRO poderia evita-los. Ademais, os autores adicionam que eventos de risco operacional ligados a falhas de governança corporativa apresentam impacto maior ao valor de mercado das companhias do que eventos negativos sobre problemas ambientais ou sociais.

Singh e Hong (2020) realizaram uma pesquisa *survey* com 271 gestores de empresas globais, com o objetivo de decifrar o impacto da gestão de risco operacional na performance financeira das instituições. Assim como Barakat e Hussainey (2013) e Bai, Gao e Sarkis (2021), notaram que as práticas de gestão de riscos permitem que

as empresas atinjam performances financeiras superiores. Segundo Singh e Hong (2020), as principais práticas de GRO encontradas na pesquisa são: (a) controles para monitorar e prevenir eventos de riscos; (b) processo estruturado para avaliar o custo da solução para uma falha de risco operacional em comparação aos benefícios financeiros; e (c) avaliação de riscos de fornecedores.

4.1.3 RELAÇÃO ENTRE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E VALOR DE MERCADO DAS EMPRESAS

Devido aos frequentes escândalos financeiros, como parte da estratégia das empresas e em resposta à pressão de *stakeholders*, as empresas têm se dedicado a cumprir as regulamentações ambientais, sociais e locais. Elas desejam fornecer a todas as partes interessadas uma visão clara de suas práticas e esforços de responsabilidade corporativa (ALAREENI; HAMDAN, 2020). O não cumprimento dos requisitos (ESG) pode gerar notícias negativas sobre as companhias (risco reputacional) e, por consequência, segundo Sánchez e Veja (2018), resultar em queda no valor de mercado das empresas, pois gerar alta volatilidade nas ações e impacto no *valuation*.

As notícias negativas, na pesquisa citada, são compostas por eventos relacionadas a fraudes, comportamento irresponsável, questões trabalhistas, risco de crédito e notícias financeiras, ou seja, notícias relacionadas a riscos operacionais. Kölbl, Busch e Jancso (2017), na pesquisa mais famosa sobre o assunto, analisaram o comportamento de 529 empresas (de 38 países) e concluíram que notícias veiculadas pelas mídias sobre eventos negativos relacionados a ESG aumentam significativamente o risco financeiro, afetando o *valuation*.

Contudo, a contribuição mais relevante do estudo de Kölbl, Busch e Jancso (2017) para esta pesquisa refere-se aos métodos que podem ser aplicados pelas empresas para evitar tais notícias negativas sobre ESG. Os autores discutem três estratégias: (a) equilibrar programas de responsabilidade social corporativa com programas de gestão de riscos; (b) relatar desempenho ambiental e social, mesmo que negativos, de forma transparente e proativa; e (c) evitar aquisições de companhias e mercados com histórico deteriorado no tema ESG.

Concluimos, portanto, que eventos negativos relacionados ao tema ESG geram queda no valor de mercado das empresas, uma vez que criam altas volatilidades no

mercado acionário e impacto danoso ao *valuation*. Ademais, podemos entender que uma das estratégias para evitar eventos negativos ligados ao ESG é dispor de uma gestão de riscos qualificada.

4.2 Exemplos da integração GRO e ESG

Nesta seção apresentamos exemplos práticos da relação entre GRO e ESG em instituições financeiras brasileiras.

Apesar de diferentes metodologias, fontes de dados, períodos e locais estudados, os nove artigos apresentados no Quadro 13 têm dois principais pontos em comum: (a) a confirmação da correlação positiva entre sustentabilidade empresarial e GRO; e (b) o impacto positivo no valor de mercado das companhias dadas a gestão de riscos e/ou gestão sustentável.

Sobre o primeiro ponto, as constatações apresentadas pelos autores (relação positiva entre GRO e ESG) focaram, principalmente, nos aspectos conceituais e nos resultados quantitativos dessa combinação. Para contribuir com a compreensão, apresentamos abaixo uma relação de exemplos práticos de temas correlacionados à atuação da gestão de riscos que impactam os princípios ESG (Quadro 14), segundo Kölbl, Busch e Jancso (2017).

Quadro 14 - Riscos operacionais e seus impactos nas categorias ESG

Risco Operacional	Categoria ESG Impactada
Poluição gerada por suas operações; Desperdício de recursos; Fornecedores irresponsáveis.	E – Ambiental
Relações Trabalhistas e Segurança do trabalho; Violações de direitos dos clientes.	S – Social
Corrupção e Lavagem de Dinheiro; Descumprimento de Leis; Evasão Fiscal.	G – Governança

Fonte: elaborado a partir de Kölbl, Busch e Jancso (2017, p.2272).

Diversos riscos operacionais apresentam relação direta na sustentabilidade empresarial, uma vez que impactam os princípios ESG, como evidenciado no Quadro

14. De modo a esclarecer ainda mais essa relação, apresentamos seis situações práticas de gestão de riscos em bancos brasileiros e seus benefícios nos princípios ESG (Quadro 15).

Quadro 15 - Práticas de GRO e seus benefícios ESG

Prática de GRO	Benefício GRO	Benefício ESG
Avaliação Prévia de Fornecedores: área de riscos avalia e emite um parecer atestando para a qualidade do fornecedor quanto as suas operações em relação ao meio ambiente.	Mitigação de Risco de Imagem	E - Ambiental
Controle de Financiamentos para Empresas do setor de frigoríficos: área de riscos avalia e emite parecer atestando para o cumprimento das responsabilidades socioambientais das companhias.		
Controle de Ponto Eletrônico: os funcionários devem registrar seus horários de entrada, saída e intervalos de almoço, de acordo com o contrato de trabalho firmado entre as partes.	Mitigação de Risco Trabalhista	S – Social
Cumprimento da Lei 8.213/91: os bancos devem ter um percentual mínimo do seu quadro de funcionários composto por pessoas com deficiência (PCDs), sendo assim, a área de risco monitora e controla tal risco.	Mitigação de Risco Regulatório	
Controle Proativo de Novas Regulamentações: os bancos possuem ferramentas automatizadas que capturam atualizações e novas leis, normas e regras que devem ser cumpridas.	Mitigação de Risco Regulatório	G – Governança
Controles de Prevenção a Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo: as IF devem cumprir as diretrizes da Circular 3.978 (BACEN) que estabelece responsabilidades e deveres.	Mitigação de Risco Regulatório e de Imagem	

Fonte: elaborado a partir de dados documentais (2022)

A avaliação prévia de fornecedores é uma prática comum nas instituições financeiras, que se preocupam, principalmente, com a saúde financeira dos fornecedores, dado que, em caso de o fornecedor falir, gera-se um impacto negativo nas operações do banco. Contudo, essa avaliação prévia evoluiu e, atualmente, passa a considerar não apenas critérios financeiros, mas também relacionados ao meio ambiente (dados de emissão de carbono, descarte de sobras, desperdício de água, além de outros indicadores).

Ao avaliar previamente a operação dos fornecedores com relação ao meio ambiente, mitiga-se o risco de imagem, uma vez que ter sua marca associada a uma empresa com práticas não sustentáveis pode afastar clientes e investidores. Essa prática, além de mitigar o risco de imagem, beneficia a atuação do banco na prática ambiental (E).

Ainda com impacto positivo no critério ambiental (E), outro exemplo citado é a avaliação de critérios socioambientais de clientes do setor de frigoríficos. Em 2020, houve repercussão global sobre os crescentes desmatamentos na Amazônia relacionados à cadeia de carne e à criação de rebanhos. Dessa maneira, os bancos Bradesco, Itaú Unibanco e Santander, em ação conjunta, estabeleceram diretrizes para zerar o financiamento a frigoríficos que desmatam (ITAÚ UNIBANCO, 2020).

Com relação ao controle de ponto eletrônico, os bancos são capazes de monitorar funcionários que estão descumprindo as políticas de jornada de trabalho e realizando infrações que, posteriormente, poderiam ser usadas contra a instituição em ações trabalhistas, que representam um dos maiores impactos em perdas por risco operacional às IF brasileiras (Quadro 7).

Além da mitigação do risco trabalhista ao banco, o controle de ponto permite que o funcionário tenha registradas suas jornadas de trabalho de modo que obriga o banco a cumprir com a carga horário determinada no contrato de trabalho ou então dará insumos para que o funcionário procure a justiça do trabalho com provas formais do descumprimento. Dessa maneira, essa prática beneficia, também, os funcionários (sociedade), contribuindo para atuação social (S) da IF.

Ainda sobre contribuição à atuação social dos bancos, outro exemplo citado é o controle da área de riscos sobre o cumprimento da Lei 8.213/91, que define um percentual mínimo de pessoas portadoras de deficiência (PCD) compondo o quadro de funcionários dos bancos. Esse controle realizado pela área de riscos mitiga o risco regulatório de descumprimento da lei e contribui à sociedade. Já o controle proativo

de novas regulamentações concede ao banco a capacidade de mitigar o risco de descumprir alguma regulação e, por consequência, ser penalizado com multas ou sanções. Esse controle permite que o banco seja responsável e atue conforme as determinações legais, estando *compliance* e, assim, auxiliando a IF em sua governança (G).

Por fim, o último exemplo compartilhado no Quadro 15 versa sobre o controle de cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo BACEN e que devem ser atendidas pelas IF com relação ao estabelecimento de processos e práticas que tragam prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento de terrorismo (PLD/FT). A área de riscos operacionais deve testar e averiguar o atendimento das IF para com a regulamentação do BACEN, mitigando, dessa maneira, o risco regulatório e contribuindo à governança (G). Além disso, ao satisfazer as regras de PLD/FT, as IF também contribuem à sociedade, pois colaboram com as autoridades para evitar e punir os crimes de lavagem de dinheiro e financiamento de terrorismo.

Conforme os exemplos discutidos, as instituições financeiras brasileiras já estão atuando na gestão de risco operacional como foco na sustentabilidade empresarial. Sendo assim, a partir de indicadores e dados de mercado, é possível criarmos um ranqueamento e mapear quais são as instituições que se destacam nesse tema; abordaremos justamente esse ponto no próximo capítulo.

5 SCORE DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL

A mensuração da qualidade da gestão do risco operacional por uma instituição é um grande desafio, uma vez que a GRO é composta por um conjunto de *stakeholders* (Figura 9) com diferentes percepções sobre o desempenho das instituições. Sendo assim, este capítulo mergulhará na metodologia a ser utilizada para calcular e no resultado do nível de desempenho dos bancos na GRO.

O conjunto de *stakeholders*, segundo Freeman e Reed (1983), ultrapassa a relação entre os donos e administradores, incluindo comunidade, governo e os próprios funcionários. A tradução do termo *stakeholders* é “partes interessadas”, ou seja, são os indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, ser afetados, ou até mesmo, sentir-se afetados por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, conforme Guia PMBOK do PMI (2013). No caso da GRO, portanto, os *stakeholders* são aqueles com a capacidade de perceber os efeitos dos riscos em caso de materialização, aqueles que seriam afetados por tal.

Figura 9 - Stakeholders impactados pela GRO



Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Para cada um desses *stakeholders*, há diferentes indicadores que medem a qualidade da GRO (Quadro 15), pois, segundo a NBR ISO/IEC Guia 73 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009), a percepção de riscos

é definida como a maneira como a parte envolvida percebe o risco com base em um conjunto de valores ou interesses. Sendo assim, cada *stakeholder* monitora as variáveis que se destacam em sua percepção e que apresentam desiguais importâncias para as demais partes interessadas.

Quadro 16 - Principais indicadores de GRO por stakeholder

(continua)

Stakeholders	Métricas de GRO	Categoria ESG	Fonte de Mensuração	Referência
Clientes	1. Direitos do Consumidor	Social	Guia dos Bancos Responsáveis (GBR)	Kölbel, Busch e Jancso (2017)
	2. Índice de Reclamações	Social	BACEN	BACEN (2022) e UNEP-FI (2022)
Colaboradores	3. Direitos Trabalhistas	Social	GBR	Kölbel, Busch e Jancso (2017)
	4. Direitos Humanos	Social	GBR	UNEP-FI (2022)
Sociedade	5. Meio Ambiente	Ambiental	GBR	UNEP-FI (2022)
	6. Mudanças Climáticas	Ambiental	GBR	UNEP-FI (2022)
Reguladores	7. Transp. e Prest. de Contas	Governança	GBR	UNEP-FI (2022)
	8. Prevenção à Corrupção	Governança	GBR	Kölbel, Busch e Jancso (2017); UNEP-FI (2022)

Quadro 16 - Principais indicadores de GRO por *stakeholder*

(conclusão)

Stakeholders	Métricas de GRO	Categoria ESG	Fonte de Mensuração	Referência
Acionistas	9. ROE	Governança	Site RI de cada IF	Damodaran (1997)
	10. Índice de Basileia	Governança	Site RI de cada IF	BIS (2011)

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Conforme explicitado, foram definidas duas métricas de avaliação da qualidade da GRO na percepção de cada um dos *stakeholders*; elas foram selecionadas conforme referências apresentadas na última coluna do Quadro 16 e discutiremos com mais detalhes cada uma na sequência.

Para os “clientes”, foram elencadas as métricas de: (a) direitos do consumidor, que visa identificar “quais as políticas no trato com clientes, de crédito responsável e de responsabilização em caso de roubo, furto e fraude” e avaliar a “proteção de dados e as políticas de prevenção e tratamento do superendividamento” (GBR, 2020, s.p.); e (b) índice de reclamações, que “considera as reclamações contra as instituições financeiras registradas pelos cidadãos no BACEN, são consideradas apenas as demandas procedentes para o descumprimento da regulamentação” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022, s.p.).

Para os “colaboradores”, ou seja, os funcionários das IF, foram consideradas as métricas de: (a) direitos trabalhistas, em que “avaliam-se as políticas dos bancos para garantir os direitos aos trabalhadores das empresas nas quais investem ou para as quais fornecem empréstimos, bem como para as subcontratadas e cadeia de suprimentos dessas empresas” (GBR, 2020, s.p.); e (b) direitos humanos, nessa métrica, avaliam-se as exigências dos bancos antes de financiar ou investir em alguma empresa, verificando se são considerados impactos nos direitos humanos antes de estabelecer qualquer operação.

Para a “sociedade”, foram estabelecidas as métricas de: (a) meio ambiente, que “avalia as políticas de responsabilidade socioambiental dos bancos para questões ambientais no geral: fauna, flora, gestão de água e áreas de alto valor de conservação” (GBR, 2020, s.p.); e (b) mudanças climáticas, que avalia as “medidas que os bancos

tomam para diminuir as emissões de gases do efeito estufa, principalmente da sua carteira de crédito e gestão de recursos” (GBR, 2020, s.p.).

Para os “reguladores”, as métricas definidas foram: (a) transparência e prestação de contas, que “avalia o nível de transparência com a qual a instituição financeira comunica e relata suas diretrizes de responsabilidade socioambiental, o escopo de seus investimentos e financiamentos e o diálogo com as partes interessadas” (GBR, 2020, s.p.); e (b) prevenção à corrupção, avaliando-se as políticas de prevenção a lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo e sobre práticas de qualquer tipo de corrupção (GBR, 2020, s.p.).

Por fim, para os “acionistas”, as métricas estabelecidas foram: (a) Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE), que indica o lucro gerado pelas IF a partir do valor aplicado pelos acionistas; e (b) Índice de Basileia, que se trata de uma métrica internacional que estabelece um índice mínimo como requisito para que as IF possam operar, quanto maior o índice de Basileia mais sólida são as finanças da IF e menor o risco de falência.

Portanto, como explicitado, existem inúmeras variáveis, de diferentes naturezas, não comparáveis entre si, mas que necessitam compor um único número para determinação da qualidade da GRO. Dado esse contexto, a aplicação do método de análise de decisão multicritério (MCDA) faz-se necessária e fundamental.

O MCDA possibilita uma abordagem descomplicada e estruturada para análise de dados, que permite a reprodutibilidade da tomada de decisão e torna compreensível a relevância dos diferentes critérios (DEVLIN; SUSSEX, 2011; THOKALA; DUENAS, 2012). Dodgson *et al.* (2009) corroboram, segundo os autores o MCDA permite abordar problemas complexos, dividindo o problema em critérios menores, facilitando a avaliação e o debate, e identificando mais facilmente as concordâncias e discordâncias (DODGSON *et al.*, 2009).

O MCDA pode ser definido como um conjunto de abordagens (quantitativa e qualitativa) a fim de ordenar os diversos critérios, cada um com uma importância relativa distinta, ou seja, com pesos diferentes (BALTUSSEN; NIESSEN, 2006; BELTON; STEWART, 2002; DEVLIN; SUSSEX, 2011). Os métodos de apoio à decisão multicritério são geralmente caracterizados por um número finito de alternativas: $A = \{a_1, a_2, \dots, a_m\}$ e por múltiplos critérios, muitas vezes, conflitantes entre si: $C = \{c_1, c_2, \dots, c_n\}$. Segundo Figueira *et al.* (2005), a matriz de decisão D pode ser definida como:

$$\mathbf{D} = \begin{matrix} & \mathbf{C}_1 & \mathbf{C}_2 & \dots & \mathbf{C}_N \\ \mathbf{A}_1 & X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1N} \\ \mathbf{A}_2 & X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2N} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \\ \mathbf{A}_M & X_{M1} & X_{M2} & \dots & X_{MN} \end{matrix} \quad (1)$$

Em que cada um dos elementos X_{ij} configura o valor da alternativa i no critério j . Com a matriz de decisão montada, pode-se aplicar algum método MCDA, em que será obtida a agregação linear, ou seja, a matriz será transformada em vetores passíveis de ordenamento.

5.1 Algoritmo proposto

A metodologia deste trabalho utilizou o método TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution*) para obter a agregação linear. Hwang e Yoon (1981) definem o TOPSIS como uma técnica para avaliar o desempenho das alternativas por meio da similaridade com a solução ideal. Neste método, a alternativa com melhor avaliação será aquela que mais se aproxima da solução ideal positiva e a que mais se distancia da solução ideal negativa (HUANG, 2008).

Conforme destacam Campello, Duarte e Romano (2019), o TOPSIS apresenta algumas características relevantes: i) é um método compensatório, ou seja, o bom desempenho em um critério pode atenuar um desempenho fraco em outro critério; ii) deve ser estabelecido um conjunto de pesos, que caracteriza a importância de cada critério na decisão; e iii) os critérios podem ser de custo, quando se deseja o menor valor possível, ou de benefício, quando se deseja o maior valor.

O algoritmo proposto para obtenção do *score* de risco operacional utilizando o TOPSIS consiste nos seguintes passos:

- I. Definir a matriz de decisão D , que correspondente ao desempenho das alternativas nos critérios, de acordo com a Equação 1;
- II. Definir o vetor de pesos W , que estabelece a importância de cada critério, conforme Equação 2:

$$W = \{w_1, w_2, \dots, w_N\}, \sum_{n=1}^N W_n = 1; \quad (2)$$

- III. Normalizar e ponderar a matriz de decisão D. A matriz decisão normalizada, $N = [Y_{ij}]$, terá seus elementos definidos pela Equação 3, se o critério for de benefício, ou pela Equação 4, caso o critério seja de custo:

$$Y_{ij} = \left\{ W_j X_{ij} / [\text{Max}_i X_{ij} \mid i = (1,2,\dots,M) \mid W_j X_{ij}] \right\} \quad (3)$$

$$Y_{ij} = 1 - \left\{ W_j X_{ij} / [\text{Min}_i X_{ij} \mid i = (1,2,\dots,M) \mid W_j X_{ij}] \right\} \quad (4)$$

- IV. Determinar a solução ideal positiva (A^+) e solução ideal negativa (A^-), definidas pelas Equações 5 e 6, respectivamente:

$$A^+ = \left\{ [\text{Max}_i X_{ij} \mid j = (1,2,\dots,N) = (X_1^+, \dots, X_j^+, \dots, X_N^+)] \right\} \quad (5)$$

$$A^- = \left\{ [\text{Min}_i X_{ij} \mid j = (1,2,\dots,N) = (X_1^-, \dots, X_j^-, \dots, X_N^-)] \right\} \quad (6)$$

- V. Calcular a distância de cada alternativa para as soluções ideal positiva e negativa:

$$D_i^+ = \left[\sum_{i=1}^M (X_{ij} - X_j^+)^2 \right]^{1/2} \quad (7)$$

$$D_i^- = \left[\sum_{i=1}^M (X_{ij} - X_j^-)^2 \right]^{1/2} \quad (8)$$

- VI. Calcular a proximidade de cada alternativa para o ponto ideal positivo por meio da Equação 9 e, na sequência, ordenar as alternativas de forma decrescente.

$$R_i = D_i^- / (D_i^+ + D_i^-) \quad (9)$$

O terceiro passo se faz necessário devido ao método TOPSIS ser compensatório. Sendo assim, ordens de grandezas e unidades de medidas distintas podem afetar o resultado final. Por fim, vale ressaltar que, no quarto passo, deve-se

diferenciar os critérios de benefício e custo para que a normalização seja aplicada de maneira correta.

5.2 O problema e os dados

O problema avaliado no *Score* de Gestão de Risco Operacional é a definição do banco com melhor desempenho no gerenciamento dos riscos operacionais dentre o conjunto de alternativas A, em que: $A = \{\text{Banco BV } (A_1), \text{ Banco do Brasil } (A_2), \text{ Bradesco } (A_3), \text{ BTG Pactual } (A_4), \text{ Caixa } (A_5), \text{ Itaú Unibanco } (A_6), \text{ Safra } (A_7) \text{ e Santander } (A_8)\}$.

Utilizamos cinco critérios para analisar as alternativas conforme explanado anteriormente no Quadro 16, compondo o conjunto C, em que: $C = \{\text{Clientes } (C_1), \text{ Colaboradores } (C_2), \text{ Sociedade } (C_3), \text{ Reguladores } (C_4), \text{ Acionistas } (C_5)\}$. Além disso, cada um dos critérios é formado por dois subcritérios, formando o conjunto SC, em que: $SC = \{\text{Direitos do Consumidor } (SC_1), \text{ Índice de Reclamações } (SC_2), \text{ Direitos Trabalhistas } (SC_3), \text{ Direitos Humanos } (SC_4), \text{ ESG Score } (SC_5), \text{ ISE B3 } (SC_6), \text{ Transparência e Prestação de Contas } (SC_7), \text{ Prevenção a LD e FT } (SC_8), \text{ Volatilidade } (SC_9) \text{ e Eficiência Operacional } (SC_{10})\}$.

Já o conjunto de pesos foi definido de modo homogêneo entre o conjunto de critérios C e o conjunto de subcritério SC, ou seja, cada subcritério tem importância relativa de 10% (dado que o conjunto SC é composto por dez pontos, então o conjunto de pesos W_{SC} soma 100%). Os dados de desempenho nos critérios foram capturados por meio de diferentes fontes, sendo elas: site de Relação com Investidores de cada uma das IF, do relatório Guia dos Bancos Responsáveis, da Bolsa de Valores do Brasil (B3) e do Banco Central do Brasil. Eles podem ser consultados detalhadamente no Apêndice A. Essas informações estão sintetizadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Desempenho das alternativas em cada subcritério

Pesos (Wc)	0,2		0,2		0,2		0,2		0,2	
Critérios (C)	Clientes		Colaboradores		Sociedade		Reguladores		Acionistas	
Pesos (Wsc)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Máx/Mín	Máx	Mín	Máx	Máx	Máx	Máx	Máx	Máx	Mín	Mín
Subcritérios	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC9	SC10
Pesos Finais (W)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Banco BV	48	9,3	58	22	61	8	9	46	13,4	16,0
Banco do Brasil	48	14,4	68	46	64	18	30	49	17,6	17,7
Bradesco	50	25,3	67	38	62	21	28	56	18,0	15,7
BTG Pactual	29	63,1	63	26	61	14	20	42	21,5	15,0
Caixa	71	17,7	63	32	62	10	36	42	11,0	19,5
Itaú Unibanco	79	12,8	67	42	62	20	44	56	20,4	13,9
Safra	60	58,2	40	33	40	0	19	53	13,2	13,4
Santander	62	24,6	65	35	61	26	34	42	20,7	14,7

Fonte: elaborado a partir de dados documentais (2022)

5.3 Resultado

A primeira etapa de desenvolvimento do TOPSIS, conforme explanada no capítulo de método, é a normalização da matriz de decisão. Uma vez que cada subcritério apresenta natureza, dimensão e objetivo (maximização ou minimização) distintos, normalizar os dados, ou seja, torná-los comparáveis entre si, é de importância inestimável. Sendo assim, obtivemos a matriz de decisão normalizada, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Matriz de decisão normalizada

Critérios	Clientes		Colaboradores		Sociedade		Reguladores		Acionistas	
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC9	SC10
Banco BV	0,61	1,00	0,85	0,48	0,95	0,31	0,20	0,82	0,62	0,82
Banco do Brasil	0,61	0,65	1,00	1,00	1,00	0,69	0,68	0,88	0,82	0,91
Bradesco	0,63	0,37	0,99	0,83	0,97	0,81	0,64	1,00	0,84	0,81
BTG Pactual	0,37	0,15	0,93	0,57	0,95	0,54	0,45	0,75	1,00	0,77
Caixa	0,90	0,53	0,93	0,70	0,97	0,38	0,82	0,75	0,51	1,00
Itaú Unibanco	1,00	0,73	0,99	0,91	0,97	0,77	1,00	1,00	0,95	0,71
Safra	0,76	0,16	0,59	0,72	0,63	0,00	0,43	0,95	0,61	0,69
Santander	0,78	0,38	0,96	0,76	0,95	1,00	0,77	0,75	0,96	0,75

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Na sequência, ponderamos cada um dos critérios em linha com o conjunto de pesos definido (W_c) (Tabela 3).

Tabela 3 - Matriz de decisão normalizada e ponderada

Critérios	Clientes		Colaboradores		Sociedade		Reguladores		Acionistas	
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC9	SC10
Banco BV	0,061	0,100	0,085	0,048	0,095	0,031	0,020	0,082	0,062	0,082
Banco do Brasil	0,061	0,065	0,100	0,100	0,100	0,069	0,068	0,088	0,082	0,091
Bradesco	0,063	0,037	0,099	0,083	0,097	0,081	0,064	0,100	0,084	0,081
BTG Pactual	0,037	0,015	0,093	0,057	0,095	0,054	0,045	0,075	0,100	0,077
Caixa	0,090	0,053	0,093	0,070	0,097	0,038	0,082	0,075	0,051	0,100
Itaú Unibanco	0,100	0,073	0,099	0,091	0,097	0,077	0,100	0,100	0,095	0,071
Safra	0,076	0,016	0,059	0,072	0,063	0,000	0,043	0,095	0,061	0,069
Santander	0,078	0,038	0,096	0,076	0,095	0,100	0,077	0,075	0,096	0,075

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Na sequência, encontramos a solução ideal positiva (A+) e solução ideal negativa (A-), que podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 - Matriz de soluções ideal positiva (A+) e negativa (A-)

Critérios (C)	Clientes		Colaboradores		Sociedade		Reguladores		Acionistas	
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	SC7	SC8	SC9	SC10
A+	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010	0,010
A-	0,004	0,001	0,006	0,005	0,006	0,000	0,002	0,008	0,005	0,007

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Em seguida, calculamos a distância Euclidiana n-dimensional de cada alternativa para as soluções ideal positiva e negativa e então determinamos a proximidade relativa das alternativas para o ponto ideal, conforme Tabela 5. Nesta tabela, quanto mais próximo do ponto ideal a cor tende ao verde e quanto mais distante do ponto ideal a cor tende ao vermelho.

Tabela 5 - Proximidade relativa das alternativas para o ponto ideal

Alternativas	Distância	Distância	Proximidade
	A+	A-	Ponto Ideal
Banco BV	0,009	0,006	0,38
Banco do Brasil	0,003	0,009	0,77
Bradesco	0,004	0,008	0,65
BTG Pactual	0,010	0,004	0,29
Caixa	0,005	0,007	0,58
Itaú Unibanco	0,002	0,013	0,90
Safra	0,014	0,002	0,10
Santander	0,004	0,010	0,74

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

A partir da Tabela 6, pôde-se ordenar as alternativas a partir da proximidade relativa para o ponto ideal, que, nesse caso, nomeamos de *Score de Gestão de Risco Operacional*:

Tabela 6 - Ordenamento final das alternativas pelo Score de GRO

Alternativas	Score de GRO	Ordem
Itaú Unibanco	0,90	1º
Banco do Brasil	0,77	2º
Santander	0,74	3º
Bradesco	0,65	4º
Caixa	0,58	5º
Banco BV	0,38	6º
BTG Pactual	0,29	7º
Safra	0,10	8º

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Nesta tabela, quanto melhor o *Score* de GRO a cor tende ao verde. Sendo assim, o Itaú Unibanco obteve o melhor desempenho no *Score* de Risco Operacional no geral. Contudo, observar a visão fracionada pelos diferentes *stakeholders* é imprescindível e torna-se possível devido à metodologia TOPSIS, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Score de GRO quebrado por stakeholder

Alternativas	Score Clientes	Score Colaboradores	Score Sociedade	Score Reguladores	Score Acionistas
Banco BV	0,080	0,067	0,063	0,051	0,072
Banco do Brasil	0,063	0,100	0,085	0,078	0,086
Bradesco	0,050	0,091	0,089	0,082	0,082
BTG Pactual	0,026	0,075	0,075	0,060	0,088
Caixa	0,071	0,081	0,068	0,078	0,076
Itaú Unibanco	0,087	0,095	0,087	0,100	0,083
Safra	0,046	0,065	0,031	0,069	0,065
Santander	0,058	0,086	0,098	0,076	0,086

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Nesta tabela, quanto melhor o *Score* de GRO na percepção de cada *stakeholder* a cor tende ao verde. Nota-se que nenhuma instituição foi capaz de apresentar o melhor *score* em todos os critérios, o que demonstra que há espaço de desenvolvimento na GRO em diferentes vertentes para cada uma das empresas. O

banco mais regular foi o Itaú Unibanco, que, além da liderança nos critérios de clientes e reguladores, também obteve a segunda colocação no quesito de colaboradores. O resultado obtido, naturalmente, apresenta uma dependência da importância dada para cada um dos critérios (conjunto de pesos escolhido). Sendo assim, na sequência, faremos uma análise de sensibilidade com diferentes cenários (conjuntos de pesos distintos) para avaliar a estabilidade do resultado obtido.

5.4 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade informa variações nos resultados obtidos ao modificar os pesos atribuídos a cada critério. O resultado da classificação decorre diretamente do conjunto de pesos (W_c) e alterações podem modificar o ranqueamento. Segundo Saaty e Vargas (2012), é de suma relevância realizar essa análise e verificar no *ranking* para considerar na tomada de decisão, uma vez que os pesos derivam de avaliações e percepções subjetivas dos decisores.

Como afirmam Breu, Guggenbichler e Wollmann (2008), a aplicação da análise de sensibilidade fornece informações sobre a robustez do modelo, sendo fundamental para tomar uma decisão a partir do ranqueamento das alternativas. Sendo assim, para analisar a sensibilidade do modelo, propusemos cinco cenários, de modo que cada um prioriza um dos *stakeholders* (Tabela 8), atribuindo 50% de importância para o critério priorizado e distribuindo igualmente os 50% restantes entre os demais critérios.

Tabela 8 - Conjunto de pesos por cenário

(continua)

Cenários	Clientes	Colaboradores	Sociedade	Reguladores	Acionistas
Modelo Utilizado	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Cenário 1	0,5	0,125	0,125	0,125	0,125
Cenário 2	0,125	0,5	0,125	0,125	0,125

Tabela 8 - Conjunto de pesos por cenário

(conclusão)

Cenários	Clientes	Colaboradores	Sociedade	Reguladores	Acionistas
Cenário 3	0,125	0,125	0,5	0,125	0,125
Cenário 4	0,125	0,125	0,125	0,5	0,125
Cenário 5	0,125	0,125	0,125	0,125	0,5

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

5.4.1 RESULTADO DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Após a aplicação dos diferentes conjuntos de pesos, conforme estabelecido pelos cenários apresentados na Tabela 8, obtivemos a Tabela 9 que resume em uma só tabela os resultados de cada alternativa por cenário. Nesta tabela, quanto mais próximo do ponto ideal a cor tende ao verde e quanto mais distante do ponto ideal a cor tende ao vermelho.

Tabela 9 - Proximidade relativa das alternativas para o ponto ideal por cenário

Alternativas	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5
Banco BV	0,76	0,26	0,31	0,76	0,27
Banco do Brasil	0,58	0,94	0,85	0,58	0,78
Bradesco	0,27	0,82	0,90	0,27	0,60
BTG Pactual	0,04	0,35	0,57	0,04	0,56
Caixa	0,63	0,61	0,45	0,63	0,49
Itaú Unibanco	0,91	0,95	0,92	0,91	0,66
Safra	0,16	0,15	0,02	0,16	0,06
Santander	0,43	0,77	0,96	0,43	0,67

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

A partir dos resultados obtidos por meio da Tabela 9, ranqueamos as alternativas apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17 - Ordenamento final das alternativas pelo Score de GRO por cenário

Ordenamento Score GRO	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5
1º	Itaú Unibanco	Itaú Unibanco	Santander	Itaú Unibanco	Banco do Brasil
2º	Banco BV	Banco do Brasil	Itaú Unibanco	Banco BV	Santander
3º	Caixa	Bradesco	Bradesco	Caixa	Itaú Unibanco
4º	Banco do Brasil	Santander	Banco do Brasil	Banco do Brasil	Bradesco
5º	Santander	Caixa	BTG Pactual	Santander	BTG Pactual
6º	Bradesco	BTG Pactual	Caixa	Bradesco	Caixa
7º	Safra	Banco BV	Banco BV	Safra	Banco BV
8º	BTG Pactual	Safra	Safra	BTG Pactual	Safra

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Analisando o Quadro 17, observa-se que o modelo proposto é estável com relação aos primeiros e últimos ranqueados, com poucas alterações nessas posições extremas. Contudo, as posições intermediárias (2ª até 7ª) apresentam grande variabilidade, como é o caso do Banco BV, que atingiu, nos Cenários 1 e 4, o 2º lugar no *ranking*, porém, nos cenários 2, 3 e 5, fica na penúltima colocação. Sendo assim, pode se dizer que o modelo apresenta estabilidade mediana, apesar disso, a conclusão de que o Itaú Unibanco apresenta o melhor Score de GRO se sustenta, pois, em 3 dos 5 cenários, essa alternativa atingiu a primeira colocação.

O Itaú Unibanco é a alternativa com melhor Score de GRO nos cenários com foco nos *stakeholders* Clientes, Colaboradores e Reguladores, além de ficar na segunda posição no cenário com foco nos critérios relacionados à Sociedade. Dado o elevado desempenho do Itaú Unibanco no Score de GRO, comparado aos demais, essa alternativa será alvo do estudo de caso a ser apresentado no sexto capítulo.

6 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresentamos o estudo de caso realizado no banco Itaú Unibanco, para tal, compartilhamos um breve relato sobre a história e cultura da instituição; além de uma descrição da estrutura organizacional, do modelo de gestão do risco operacional e da relação do banco com a sustentabilidade. Por meio dos dados coletados, baseado no modelo de gestão do Itaú Unibanco, construímos um *framework* de como realizar a gestão de risco operacional com ênfase nos critérios ESG.

Cumpramos ressaltar que todas as informações e dados presentes neste capítulo ou foram coletadas por meio de documentos públicos ou concedidas pela organização pesquisada, com a devida autorização para utilização nesta dissertação.

6.1 O Itaú Unibanco

Nesta seção exploramos uma apresentação do Itaú Unibanco, desde sua fundação até as recentes fusões e aquisições, além do portfólio de produtos, países de atuação.

Itaú Unibanco *Holding S.A.* é a maior instituição financeira privada do Brasil e da América Latina (INTERBRAND, 2021) e uma das maiores do mundo em valor de mercado (aproximadamente US\$ 45 bilhões em maio de 2022) desde 2008, quando a instituição se formou a partir da fusão entre os bancos Itaú e Unibanco.

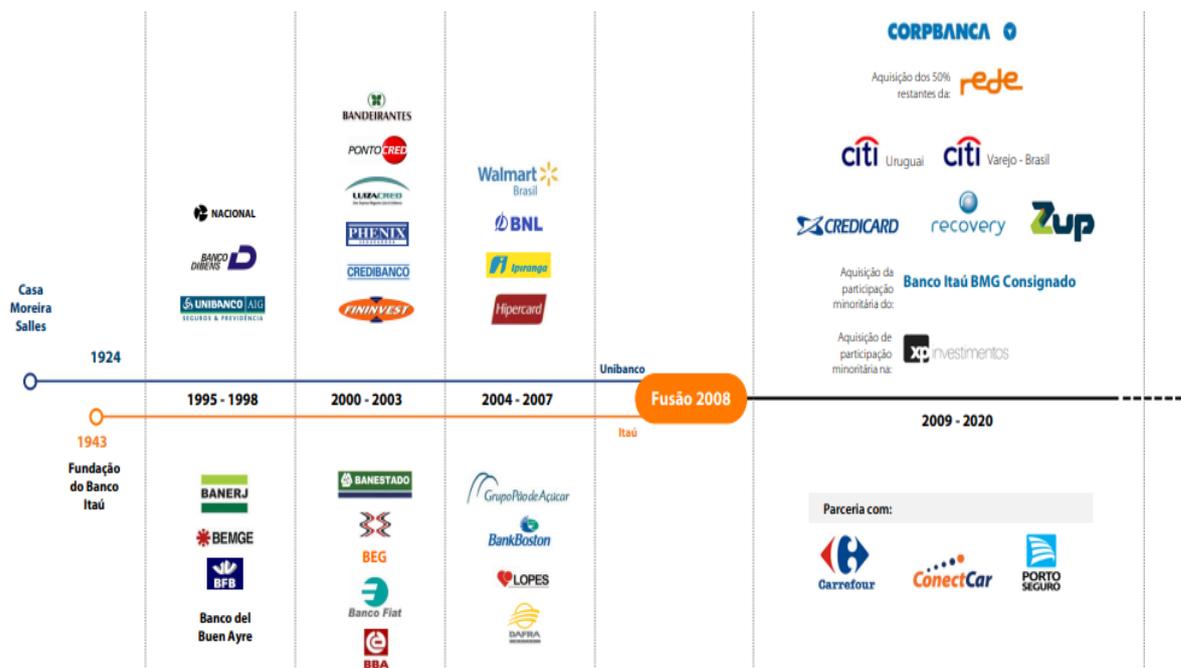
O Unibanco foi fundado em 1924, por João Moreira Salles na cidade de Poços de Caldas (MG), na época ainda com o nome de Casa Moreira Salles. Foi apenas em 1967, por meio da fusão com o Banco Agrícola Mercantil (do Rio Grande do Sul), que a instituição passou a se chamar União de Bancos Brasileiros (Unibanco). As fusões e aquisições fizeram parte da história do Unibanco, que, em 1995, adquiriu o Banco Nacional e, em 2000, o Banco Bandeirantes. Antes da fusão com o Banco Itaú, o Unibanco contava com mais de mil agências e superava a marca de 20 milhões de clientes, sendo o terceiro maior banco privado do Brasil até então.

O Itaú foi fundado em 1943, por Alfredo Egydio de Souza Aranha na cidade de São Paulo (SP), naquele momento, ainda com o nome de Banco Central de Crédito. Fato marcante da história foi a fusão com o Banco Itaú S.A. (1964), da cidade de Itaú (MG), que fez com que, em 1973, a instituição alterasse seu nome para Banco Itaú,

adotando o logotipo utilizado até os dias atuais. As aquisições foram fundamentais para o crescimento do Itaú, dentre elas, destacam-se o Banco do Estado de Minas Gerais, o Banco do Estado do Paraná, o Banco Fiat e o banco de atacado BBA Creditanstalt S.A. Antes da fusão com o Unibanco, o Itaú contava com mais de três mil agências, sendo o segundo maior banco privado do Brasil naquele período.

Em 2008, Itaú e Unibanco se fundiram formando o Itaú Unibanco *Holding S.A.* e assumindo a posição de maior banco privado do Brasil desde então. A seguir, na Figura 10, é possível identificar as principais fusões, aquisições e parcerias realizadas ao longo do tempo.

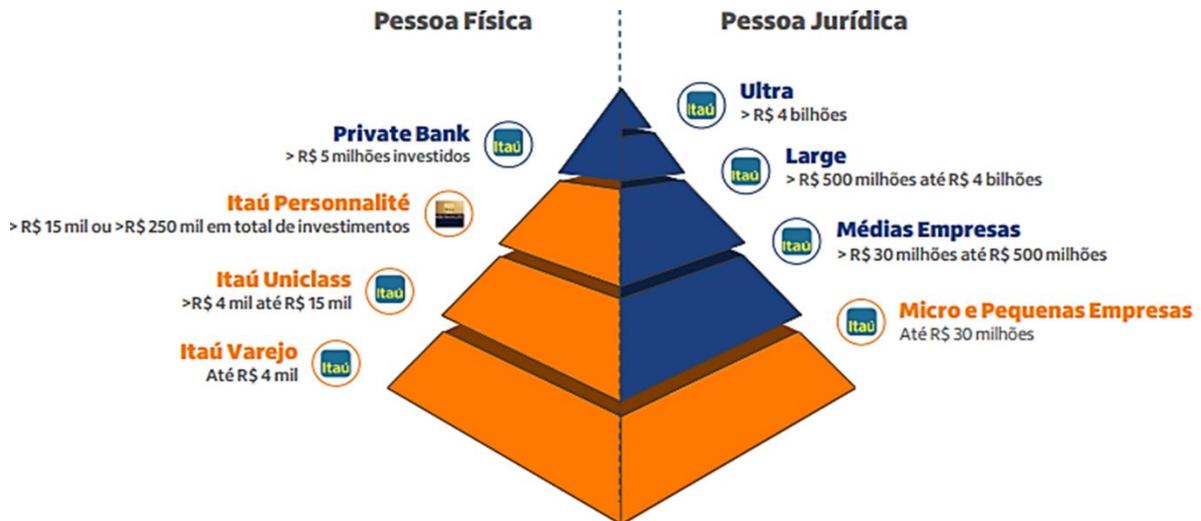
Figura 10 - Negócios estratégicos do Itaú Unibanco



Fonte: Apresentação Institucional Itaú Unibanco (2020, p.99)

O Itaú Unibanco é um banco múltiplo, ou seja, possui um amplo portfólio com diferentes tipos de operações financeiras e serviços para atender diversos públicos, desde a estruturação de grandes operações de financiamentos para empresas multinacionais até a emissão de um cartão de crédito para um novo cliente. Na Figura 11, é possível identificar as diferentes segmentações feitas pela instituição e que demonstram os variados perfis de clientes atendidos pelo banco.

Figura 11 - Segmentações de clientes do Itaú



Fonte: Apresentação Institucional Itaú Unibanco (2020, p.33)

Na Figura 11, os valores citados para pessoa física referem-se à renda mensal, já para pessoas jurídicas ao faturamento anual. Para atender essa ampla variedade de clientes, faz-se necessário um portfólio de produtos e marcas tão variadas quanto, assim como ilustrado na Figura 12. Este portfólio divide-se em três grupos: (a) produtos de crédito, ou seja, empréstimos, como financiamento imobiliário ou cartão de crédito; (b) serviços, que são funcionalidades bancárias, como saque, maquininhas de pagamentos ou investimentos; e (c) seguros, que são produtos de proteção aos clientes, como no âmbito da saúde ou automóvel.

Figura 12 - Principais produtos e marcas do Itaú



Fonte: Apresentação Institucional Itaú Unibanco (2020, p.6)

A importância de cada peça desse portfólio para o resultado financeiro pode ser analisada na Figura 13, em que exibimos um demonstrativo de resultados simplificado.

Figura 13 - Demonstrativo de resultados simplificado

Em R\$ bilhões	Total	Crédito	Trading	Serviços e seguros	Excesso de capital
Produto bancário	125,6	67,9	2,0	55,6	0,1
Margem financeira gerencial	78,1	54,7	2,0	21,4	0,1
Receitas de serviços	39,9	13,2	0,0	26,7	-
Resultado de seguros ¹	7,6	-	-	7,6	-
Custo do crédito	(20,2)	(20,2)	-	-	-
Despesas com sinistros	(1,6)	-	-	(1,6)	-
DNDJ e outras despesas²	(60,5)	(30,2)	(0,7)	(29,6)	0,0
Resultado recorrente gerencial	26,9	10,7	0,8	15,4	0,0

Fonte: Website de Relações com Investidores Itaú Unibanco (2021, s.p.)

Por meio da Figura 13, compreendemos que, em 2021, o Itaú Unibanco obteve um lucro líquido de R\$ 26,9 bilhões, “serviços e seguros” representaram 57,2%, os produtos de “crédito” totalizaram 39,7%, além de uma fatia menor de resultado obtido por meio de operações de tesouraria com o dinheiro do caixa da instituição (“trading”). Esse lucro é mais que o dobro de 10 anos atrás (conforme Figura 14).

Figura 14 - Evolução do Lucro Líquido do Itaú



Fonte: Apresentação Institucional Itaú Unibanco (2022, p.20)

Além das constantes ampliações de portfólio e linhas de negócios, uma das explicações para o crescimento do lucro é a expansão internacional. O Itaú possui operações em 18 países, com foco na América Latina, onde se tornou o banco com maior número de clientes ativos sob gestão e valor de mercado. Na Figura 15, são

apresentados os países onde o banco possui operações e os tipos de operações realizadas.

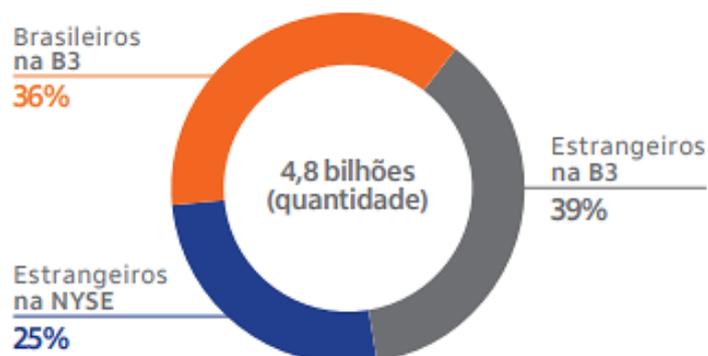
Figura 15 - Atuação do Itaú Unibanco no mundo



Fonte: Apresentação Institucional Itaú Unibanco (2020, p.5)

Dado o histórico de lucratividade e representatividade da marca no Brasil e na América Latina, o Itaú Unibanco desperta o interesse de investidores. A instituição é uma empresa de capital aberto no Brasil e nos Estados Unidos, via B3 e NYSE respectivamente, e é uma das instituições com maior número de acionistas (cerca de 465 mil), sendo a maior parte representada por estrangeiros (64%), conforme Figura 16.

Figura 16 - Free float ações preferenciais Itaú Unibanco



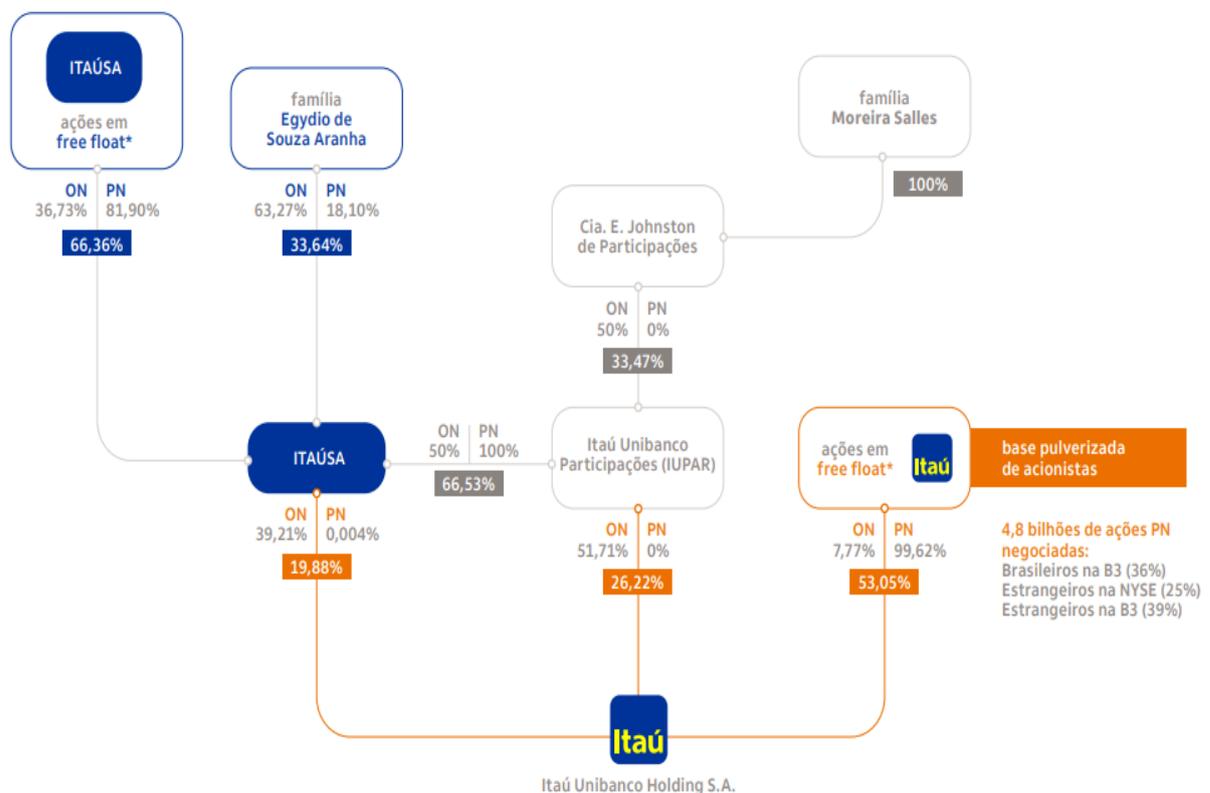
Fonte: a partir do Relatório Anual Integrado Itaú Unibanco (2021, p.24)

Uma vez que apresentamos o histórico e os principais números do Itaú Unibanco, abordamos, na sequência, como a instituição está estruturada e organizada, insumos relevantes à gestão de riscos.

6.2 Estrutura e governança corporativa

De acordo com o Itaú Unibanco, a *holding* financeira é controlada pela Itaú Unibanco Participações S.A. (IUPAR) conjuntamente com a Itaúsa S.A, ambas são empresas de participações. A IUPAR contém 51,71% das ações ordinárias e é controlada pelas famílias Moreira Salles e Egydio de Souza Aranha; já a Itaúsa S.A., detentora 39,21% das ações ordinárias, é comandada pela família Egydio de Souza Aranha. Na Figura 17 é possível compreender visualmente a organização societária em 31 de dezembro de 2021.

Figura 17 - Organograma societário Itaú Unibanco

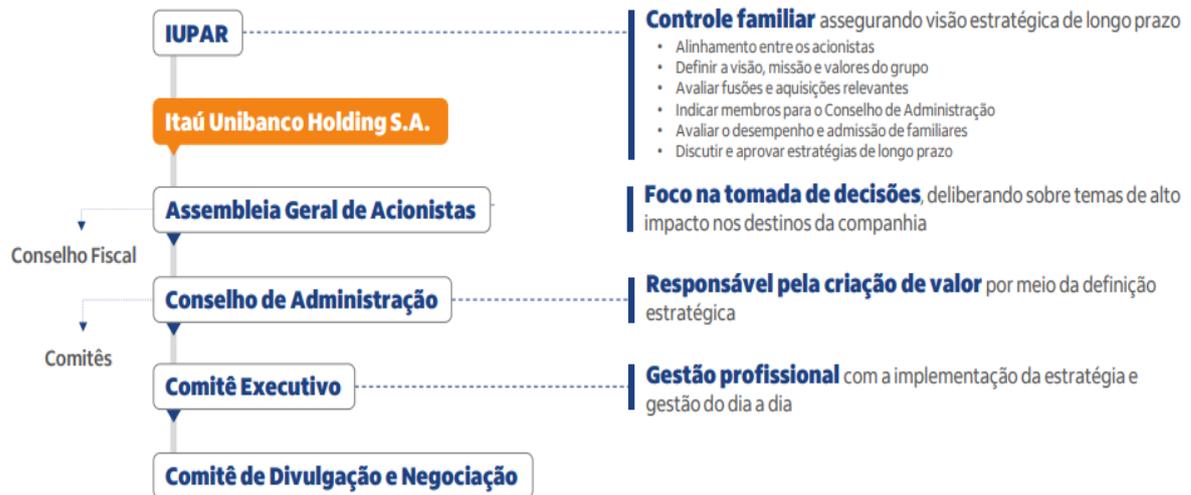


Fonte: Relatório Anual Integrado Itaú Unibanco (2021, p.24)

A organização societária demonstra que a instituição financeira apresenta controle familiar (família Egydio de Souza Aranha e família Moreira Salles), segundo

o Itaú Unibanco, esse comando garante uma visão estratégica de longo prazo à empresa. Apesar do organograma societário demonstrar essa administração, a gestão do dia a dia é realizada por executivos, conforme Figura 18.

Figura 18 - Governança Itaú Unibanco



Fonte: Apresentação Institucional Itaú Unibanco (2020, p.58)

A Figura 18 expressa a governança, mostrando que a *holding* financeira é gerida pelas famílias detentoras da maioria do capital social (IUPAR), mas apresenta Conselho de Administração e Comitê Executivo. O Conselho de Administração (CA) é formado por 12 membros, dos quais 5 são independentes. Alguns comitês que ficam sob a gestão do CA: (a) comitê de auditoria; (b) comitê de gestão de risco e capital; e (c) comitê de responsabilidade social, ambiental e climática. O CA é responsável pela definição da estratégia da organização.

O Comitê Executivo (CE) é formado por 12 membros, sendo responsável pela execução da estratégia e gestão do dia a dia, conforme Figura 19. Cada um dos membros do CE é responsável por uma área executiva, que são agrupadas em dois blocos: (a) áreas de negócio, que produzem resultado financeiro ao banco (tesouraria e áreas comerciais por exemplo); e (b) áreas de suporte, que sustentam a operação do banco (recursos humanos, jurídico e riscos, por exemplo).

Figura 19 - Comitê Executivo Itaú Unibanco



Fonte: Relatório Anual Integrado Itaú Unibanco (2021, p.30)

Segundo o Itaú Unibanco, em seu Relatório Anual Integrado (2021), a estrutura de governança estabelecida pela instituição tem como objetivo:

(...) criar um conjunto eficiente de mecanismos decisórios, de incentivo e monitoramento, para garantir que os membros da administração estejam sempre alinhados aos interesses dos nossos acionistas de forma sustentável. Os órgãos da nossa administração estão estruturados de forma a garantir uma tomada de decisão colegiada, ancorada em debates amplos sobre todas as questões estratégicas, focando em desempenho e criação de valor em longo prazo, o que facilita o acesso de capital e contribui para a perenidade dos nossos negócios (ITAÚ UNIBANCO, 2021, p.26).

Para o Itaú Unibanco, existem três pilares da governança corporativa: (a) decisões tomadas de forma colegiada; (b) administração alinhada à cultura meritocrática; e (c) foco em desempenho e criação de valor. Ainda segundo o Itaú Unibanco (2021), uma governança sólida garante a sustentabilidade dos negócios e

torna-se atingível somente por meio de uma cultura de riscos estabelecida e com rigorosos modelos.

Aprofundamos os aspectos de cultura e gestão de riscos na próxima seção, a apresentação da estrutura específica da gestão de riscos operacionais será descrita na seção 6.4.

6.3 Gestão de risco no Itaú Unibanco

A estrutura organizacional de gerenciamento de riscos está em conformidade com as regulamentações brasileiras e internacionais aplicáveis atualmente em vigor e está alinhada com as melhores práticas de mercado. O modelo de gestão de riscos utilizado pelo Itaú é composto por três linhas de defesa: (a) as áreas de negócios carregam a responsabilidade primária pela gestão do risco; seguidas pela (b) área de riscos; e, por fim, (c) a auditoria, que está ligada ao Conselho de Administração, conforme Figura 20.

Figura 20 - Modelo Gestão de Riscos Itaú Unibanco



Fonte: Apresentação Institucional Itaú Unibanco (2022, p.9)

As áreas de negócios representam a 1ª linha de defesa, ela “realiza a gestão dos riscos por elas originados, sendo responsável por identificar, avaliar, controlar e reportar” (ITAU UNIBANCO, 2021, s.p.). As áreas de riscos representam a 2ª linha de defesa e têm o papel de assegurar que os riscos sejam administrados, sendo apoiados nos princípios de gerenciamento de riscos (Quadro 18). Por fim, a 3ª linha de defesa se dá por meio da auditoria interna, que reporta diretamente ao CA, com a função de avaliar independentemente as atividades e operações desenvolvidas na organização.

Neste modelo, as áreas de riscos têm uma função relevante e a estrutura organizacional do Itaú centraliza essa atribuição em uma Diretoria Executiva específica para gerenciar riscos, por meio do papel de um *Chief Risk Officer* (CRO) (Figura 24). A diretoria executiva de riscos é responsável por gerenciar: (a) risco de mercado e liquidez (gestão de capital); (b) risco de crédito; (c) risco operacional; (d) segurança corporativa (inclusive *cyber security*); e (e) *compliance* e PLD/FT. Para realizar a gestão de riscos, o Itaú Unibanco (2020, p.70) segue 6 princípios que orientam “a forma de atuação e tomada de decisão dos colaboradores do Itaú Unibanco *Holding*”, que são demonstrados no Quadro 18.

Quadro 18 - Princípios para Gestão de Riscos

(continua)

Princípio	Declaração do Itaú Unibanco
Sustentabilidade e satisfação dos clientes	Queremos ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. Nos preocupamos em gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade do negócio.
Cultura de risco	Nossa cultura de risco vai além de políticas, procedimentos e processos, fortalece a responsabilidade individual e coletiva de todos os colaboradores para que façam a coisa certa, no momento certo e de maneira correta, respeitando a forma ética de fazer negócios.
Apreçamento do risco	Atuamos e assumimos riscos em negócios que conhecemos e entendemos, evitamos riscos que não conhecemos ou nos quais não temos vantagem competitiva, avaliando cuidadosamente a relação de risco e retorno.

(conclusão)

Princípio	Declaração do Itaú Unibanco
Diversificação	Temos baixo apetite por volatilidade dos nossos resultados e, por isso, atuamos em uma base diversificada de clientes, produtos e negócios, buscando a diversificação dos riscos a que estamos expostos, priorizando negócios de menor risco.
Excelência operacional	Queremos ser um banco ágil, com infraestrutura robusta e estável, de forma a oferecer um serviço de alta qualidade.
Ética e respeito à regulamentação	Para nós, ética é inegociável. Promovemos um ambiente institucional íntegro, orientando os colaboradores a cultivar a ética nos relacionamentos e nos negócios e a respeitar as normas, zelando, assim, pela nossa reputação.

Fonte: Apresentação Institucional Itaú Unibanco (2020, p.70)

Durante as entrevistas realizadas com gestores de riscos do Itaú, três dos princípios apresentados no Quadro 18 foram ressaltados como os mais importantes à GRO: cultura de risco, apreçamento do risco e ética e respeito à regulamentação. Eles serão abordados mais detalhadamente nos próximos tópicos.

6.3.1 CULTURA DE RISCO

Com relação à cultura de risco, os entrevistados afirmaram que está amplamente disseminada pela organização, o contato constante com treinamentos e reforço da alta liderança por meio de comunicações institucionais à importância do tema faz com que os colaboradores tenham a disciplina de riscos no cotidiano das atividades e operações realizadas. Assim, a cultura de risco da organização é embasada por quatro comportamentos, são eles (Figura 21): (a) discutir os riscos; (b) agir sobre os riscos; (c) gerir os riscos; e (d) tomar risco conscientemente.

Figura 21 - Cultura de risco Itaú Unibanco



Fonte: Relatório Anual Integrado Itaú Unibanco (2021, p.36)

Segundo os entrevistados, o comportamento relacionado à discussão de riscos é alavancado pela existência de diversos comitês de riscos (obrigatórios na Política de Governança Corporativa e constatados via observação participante) torna o processo de gestão de riscos transparente e gera o conhecimento de quais são os riscos para todo o banco.

Já o comportamento de agir sobre os riscos significa criar iniciativas e planos para solucionar as fragilidades. Contudo, toda a organização deve ser responsável pelos riscos e não somente as áreas de riscos, sendo assim, a tomada de decisão é decidida de forma compartilhada, explicando o terceiro comportamento. Por fim, o último comportamento desejado é tomar riscos de maneira consciente, ou seja, tendo realizado a mensuração qualitativa e quantitativa dos possíveis impactos negativos à IF.

6.3.2 APREÇAMENTO DO RISCO

Outro princípio apontado pelos entrevistados é o apreçamento do risco, pilar fundamental do modelo de gestão de riscos do Itaú Unibanco, que valoriza o “apetite de risco”, expressão citada por 100% dos gestores entrevistados nesta pesquisa, demonstrando que é uma ferramenta habitualmente utilizada no dia a dia da instituição. O Itaú Unibanco define e registra no sistema interno de risco as naturezas

e os níveis dos riscos aceitáveis à instituição, limitando as condições de potencial perda financeira. Apetite de risco, portanto, é a tolerância ao risco, ou então, a definição do nível de perda admitido.

Para que o apetite de risco seja utilizado de maneira assertiva, é necessário que os riscos sejam mensurados de forma adequada, por isso o “apreçamento do risco” é um dos princípios da gestão de riscos do Itaú. Na Figura 22, apresentamos onde o apetite de risco está inserido na governança do banco. Ele é definido pelo Conselho de Administração, que estabelece, com base nas estratégias e objetivos de longo prazo, os níveis toleráveis de risco; na sequência, em nível executivo, surgem as alçadas e políticas que guiam o dia a dia das operações.

Figura 22 - Apetite de risco Itaú Unibanco



Fonte: Apresentação Institucional Itaú Unibanco (2022, p.9)

6.3.3 ÉTICA E RESPEITO ÀS REGULAMENTAÇÕES

O Itaú Unibanco (2022, p.10) atualizou o conjunto de valores que guiam a instituição com o objetivo de gerar uma “transformação cultural para construir um banco mais eficiente e ágil para os clientes”, entretanto um valor permaneceu inalterado: “ética é inegociável”. Esse valor, segundo os entrevistados, é bastante difundido entre os colaboradores, principalmente devido ao Programa de Integridade e Ética, que aborda temas como: prevenção à corrupção, sustentabilidade, saúde e segurança no trabalho, diversidade e direitos humanos.

Esse programa oferece treinamentos *on-line* sobre os temas citados e, em 2021, 96% dos colaboradores concluíram o programa. Além dos treinamentos, a

organização realiza “medidas disciplinares e orientativas para colaboradores que apresentem condutas contrárias aos princípios do Código de Ética”, os números são apresentados na Figura 23.

Figura 23 - Medidas disciplinares e orientativas

MEDIDAS IMPLEMENTADAS	2029	2020	2021
Desligamentos	42	68	115
Advertência	128	122	153
Feedback registrado	313	299	388
Total de medidas implementadas	483	489	656

Fonte: Website de Relações com Investidores Itaú Unibanco (2022, s.p.)

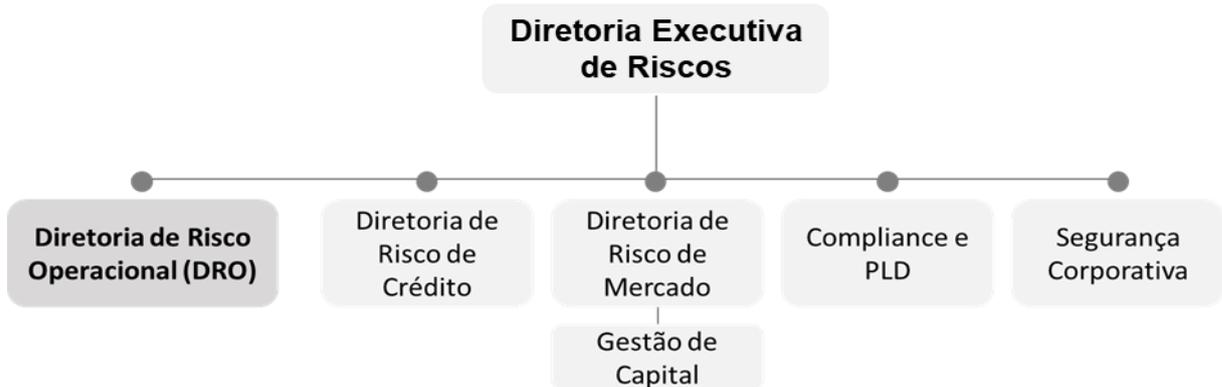
Observamos que, em 2021, foram realizadas 115 demissões pelo motivo de descumprimento às normas internas estabelecidas pela organização, aproximadamente o dobro de desligamentos por este motivo com relação a 2020 e aproximadamente o triplo com relação a 2019. Segundo os gestores de riscos entrevistados, essas medidas demonstram que, de fato, ética é um valor importante e demonstram aos colaboradores que condutas contrárias não serão toleradas.

Dado que compreendemos o modelo de gestão e cultura de riscos, focaremos na próxima tópico, no risco operacional.

6.4 Estrutura e modelo de gestão de risco operacional

A área de risco operacional está inserida na diretoria executiva de riscos, sob a gestão do CRO, conforme Figura 24.

Figura 24 - Estrutura Área de Riscos



Fonte: elaborado a partir do Relatório Anual Integrado Itaú Unibanco (2021, p.30)

A diretoria de risco operacional (DRO) está estruturada para realizar a GRO das áreas de negócios da instituição. Dessa maneira, sua organização interna espelha a estrutura das unidades de negócios. A DRO é composta por seis superintendências, conforme Figura 25.

Figura 25 - Estrutura Diretoria de Risco Operacional



Fonte: elaborado a partir da análise documental e entrevistas (2022)

Cada um dos superintendentes de RO é focado na gestão de riscos de determinadas áreas (Figura 25). Segundo a Gerente A, esse foco de atuação por área de negócio do banco “gera uma especialização e se faz necessária à medida em que o portfólio de produtos e linhas de atividades são diversos e singulares, assim como a natureza dos riscos”. Contudo, a governança, política de gerenciamento de riscos e ferramentas de GRO são definidas a nível DRO e todas as superintendências seguem.

Segundo a “Política de Gerenciamento Integrado de Risco Operacional e Controles Internos”, divulgada pelo Itaú Unibanco em 2021, a DRO é responsável por:

- a) Apoiar as áreas de negócios na observação de suas responsabilidades diretas;
- b) Desenvolver e disponibilizar as metodologias, ferramentas, sistemas, infraestrutura e governança necessárias para suportar o gerenciamento integrado de risco operacional nas atividades do conglomerado e terceirizadas relevantes;
- c) Coordenar as atividades de risco operacional, sendo independente no exercício de suas funções e possuindo comunicação direta com qualquer administrador, bem como acesso a quaisquer informações necessárias no âmbito de suas responsabilidades; e
- d) Comunicar quando identificadas fragilidades de risco elevado nos fóruns competentes.

Para atender essas responsabilidades, segundo os gestores entrevistados e corroborado pela política citada anteriormente, o Itaú Unibanco possui um modelo de atuação de GRO estruturado em 5 etapas: (a) Identificação dos RO; (b) Priorização dos RO; (c) Resposta ao RO; (d) Monitoramento de exposição aos RO; e (e) Reporte dos RO. Esse modelo está demonstrado na Figura 26.

Figura 26 - Etapas da GRO para o Itaú Unibanco



Fonte: elaborado a partir da análise documental e entrevistas (2022)

Esse modelo utilizado pelo Itaú é semelhante ao ERM (2004) e PMI (2013), os mais bem aceitos e difundidos para GRO (Figura 3). Contudo, apresenta algumas características particulares; abordaremos, então, os detalhes de cada etapa do modelo. A etapa de identificação dos riscos operacionais tem grande importância para o Itaú, segundo o Gerente B, “o maior risco é não conhecer os riscos existentes na organização; os riscos quando conhecidos podem ser gerenciados e mitigados, já os riscos desconhecidos quando materializados podem causar danos irreversíveis”.

Para identificar os RO aos quais a IF está exposta, a DRO utiliza a Matriz de Riscos (apresentada na seção intitulada “Ferramentas da GRO”), para manter essa matriz atualizada, são realizados trabalhos constantes de mapeamento de riscos e testes de controles. Uma outra ferramenta para mapeamento dos riscos utilizada pelo Itaú é denominada *subject-matter expert* (SME) de riscos, trata-se de uma função que visa identificar os RO durante o “desenho de um novo processo, projeto ou produto”, segundo o Gerente C.

O SME de RO é um especialista na disciplina de risco operacional dedicado às novas demandas das áreas de negócios. O SME de RO pertence à estrutura de RO (garantindo independência nas avaliações), porém participa diariamente dos projetos das áreas de negócios, impulsando a cultura de riscos e atuando preventivamente na identificação de possíveis fragilidades ainda na construção dos produtos, serviços ou negócios. A etapa de priorização dos RO é necessária para “gastar energia e esforço nos riscos que de fato podem trazer impactos relevantes à instituição”, conforme afirmou a Gerente A. Para que ela seja cumprida com êxito, é essencial que o apreçamento do risco seja realizado de modo adequado.

Para mensurar os RO, o Itaú utiliza algumas ferramentas, como o cálculo de cenários de estresse e os dados da base de perdas operacionais, ferramentas já citadas no Quadro 9. Outra ferramenta utilizada pela DRO do Itaú Unibanco é a base de perdas operacionais externas, um produto fornecido pela IBM Corporation® que compila notícias de todos os continentes sobre eventos de RO. Esses dados são utilizados pelo banco para comparar fragilidades semelhantes e estipular possíveis perdas financeiras. Importante ressaltar que o Itaú mensura o impacto dos RO não apenas financeiramente, mas também em: imagem (reputação), legal (regulatório), clientes e estratégico.

A etapa de resposta ao risco, segundo Gerente D, significa “definir qual será a ação adotada em relação ao risco identificado e priorizado”. As possíveis ações

listadas em política pelo Itaú são: (a) mitigar, reduzir a probabilidade de ocorrência ou limitar o impacto em caso de materialização; (b) compartilhar, visa reduzir o impacto da ocorrência, podendo envolver a contratação de seguro ou alocação de capital; (c) evitar, ações que eliminam totalmente a probabilidade de o risco ocorrer; e (d) assumir, caso o risco esteja dentro do apetite, pode ser assumido, sem necessidade de nenhuma ação.

Com relação ao monitoramento do nível de exposição aos RO, segundo a Gerente F, “deve ser realizado por meio de indicadores de risco, de acordo com os níveis de tolerância estabelecidos”. Outro método de monitoramento utilizado pelo Itaú é a autoavaliação nos PRB, que será abordada com mais detalhes na seção 6.6.

Por fim, a etapa de reporte do RO deve ocorrer quando, na etapa de monitoramento, os indicadores demonstram um incremento substancial de exposição ao risco e que pode demandar uma resposta ao risco diferente. Os fóruns que devem ser reportados sobre os riscos variam com o nível e natureza de risco e estão definidos em política.

Na próxima seção conheceremos como o Itaú Unibanco se relaciona com a sustentabilidade empresarial, sendo assim, na sequência, poderemos explorar a relação entre GRO e ESG.

6.5 A sustentabilidade empresarial para o Itaú Unibanco

Segundo Milton Maluhy (2022), presidente executivo do Itaú Unibanco, o crescimento da conscientização da sociedade com relação aos desafios sociais, ambientais e climáticos ampliou, na esfera empresarial, a compreensão de que a sustentabilidade empresarial deve estar inserida no planejamento estratégico das companhias. Apesar do tema no ambiente financeiro ter ganhado tração nos últimos anos, o Itaú Unibanco iniciou a “jornada por um negócio e cadeia mais sustentáveis há mais de 20 anos”, mais especificamente em 1999, quando a companhia foi incluída no *S&P Dow Jones Sustainability Index*, passando a compor o índice de empresas sustentáveis com capital aberto na Bolsa de Valores de Nova Iorque.

Segundo o Relatório ESG do Itaú Unibanco (2021), esse movimento de integração ESG tem sido um processo contínuo, nesse sentido, a *holding* financeira procura evoluir constantemente nessa agenda, como mostra o Quadro 19. Essa continuidade de evolução na agenda ESG fez com que, em 2021, o Itaú Unibanco

também fosse selecionado para compor a carteira do Índice de Igualdade de Gênero Bloomberg de 2021, do Índice de Sustentabilidade Euronext Vigeo (Emerging 70) e dos Índices de Líderes ESG da América Latina e Brasil da MSCI, além dos índices já expostos no Quadro 19.

Quadro 19 - Reconhecimentos e adesões a práticas ESG pelo Itaú Unibanco

Ano	Reconhecimentos e adesões a práticas ESG
1999	Inclusão no S&P Dow Jones Sustainability Index
2004	Adesão aos Princípios do Equador
2005	Inclusão no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3
2008	Adesão aos Princípios de Investimento Responsável (PRI)
2009	Adoção do Global Reporting Initiative (GRI)
2010	Adesão ao Carbons Disclosure Project (CDP)
2017	Inclusão no índice de Igualdade de Gênero da Bloomberg e Compensação de 100% de emissões indiretas
2018	Adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU)
2019	Adesão aos Princípios para Responsabilidade Bancária (PRB)
2020	Criação do plano integrado para o desenvolvimento da Amazônia e adesão ao “ <i>NetZero Banking Commitment</i> ” das Nações Unidas (UNEP FI)
2021	Adoção do <i>Sustainability Finance Framework</i> para emissão de dívidas sustentáveis com critérios sociais e ambientais

Fonte: elaborado a partir do Relatório ESG Itaú Unibanco (2021, p.9)

Por meio do Quadro 19, é possível compreender que a busca pela sustentabilidade empresarial é um processo longo e progressivo, ao qual a instituição necessita despender esforço e ser protagonista. Segundo o Itaú Unibanco (2021), no Relatório ESG, a integração da sustentabilidade aos produtos e serviços é parte da estratégia corporativa da IF, sendo “definida e monitorada por meio de uma estrutura de governança que permite internalizar questões e tendências ESG nas atividades e nos processos diários”, conforme Figura 27.

Figura 27 - Governança ESG pelo Itaú Unibanco



Fonte: Relatório ESG Itaú Unibanco (2020, p.7)

Por meio da Figura 27, constatamos que a IF possui uma governança estruturada com comitês com periodicidade definida para discutir e definir em nível executivo decisões sobre aspectos ESG, demonstrando a participação da alta administração neste processo.

Em seu Relatório ESG, publicado em 2021, o Itaú Unibanco afirma que compreendeu a “relevância e a urgência da integração de aspectos ESG ao planejamento e gestão de riscos, para a construção de negócios perenes, resilientes e sustentáveis”. Como maneira de atestar o atingimento de altos padrões de sustentabilidade empresarial o Itaú adota as “principais diretrizes internacionais de prestação de contas”, como *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)* e *Global Reporting Initiative (GRI)*, além de seguir as melhores práticas sobre divulgação e transparência corporativa do *Value Reporting Foundation* e *IFRS Foundation*.

Por meio das publicações realizadas pela instituição financeira através de relatórios públicos notamos que a preocupação com os impactos positivos é fortemente ressaltada, ou seja, o banco demonstra atenção para influenciar e gerar consequências positivas a partir de seus produtos e operações, inclusive a organização detém um compromisso com 10 vertentes de impacto positivo e apresenta um conjunto de metas públicas para cada vertente.

Contudo, com relação a exposição sobre o gerenciamento dos riscos ESG há um espaço reduzido nas publicações, possivelmente em razão da Política de Riscos Sociais, Ambientais e Climáticos ter sido produzida no mês de junho de 2022, diferente dos demais temas de sustentabilidade que estão na pauta da IF há mais de 20 anos. Essa análise documental está em linha com a afirmação da gerente A, “a aplicação dos conceitos ESG na visão de riscos ainda está em desenvolvimento, já iniciou, mas vejo algumas etapas relevantes pela frente”.

Uma vez que conhecemos a relação entre o banco e a sustentabilidade empresarial, exploraremos, na sequência, a relação entre a gestão de risco operacional e os aspectos ESG.

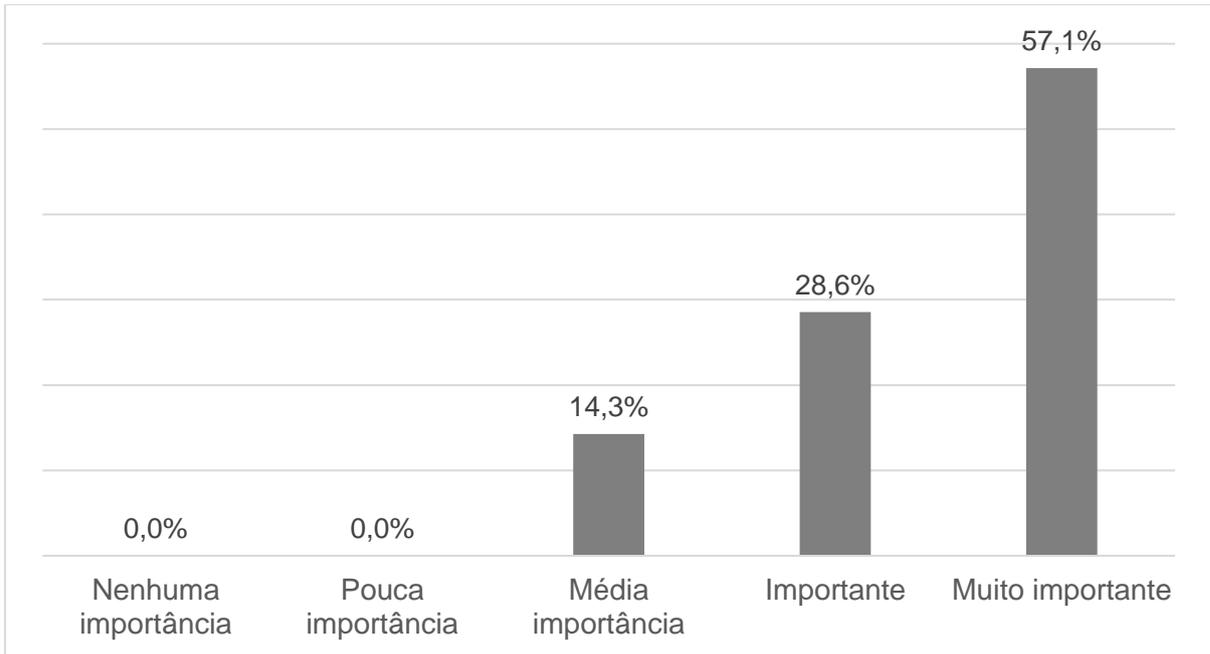
6.6 A relação entre GRO e sustentabilidade empresarial

A busca pela sustentabilidade empresarial está na cultura do Itaú Unibanco, segundo o Gerente C,

“à compreensão dos benefícios da adoção de práticas ESG para os *stakeholders* está disseminada pela organização, é possível observar no dia-a-dia da instituição seja através das metas que contemplam os aspectos ESG ou então nas várias comunicações institucionais enviadas sobre este assunto”.

Dessa maneira, as diversas áreas da empresa procuram auxiliar nesse objetivo. Dentro da diretoria de RO, o entendimento de que a atuação da GRO auxilia na sustentabilidade empresarial é praticamente unânime. Durante as entrevistas, os colaboradores foram questionados sobre o grau de importância da GRO à sustentabilidade empresarial do Itaú Unibanco, sendo possíveis respostas de 0 a 5, em que 0 representava “nenhuma importância” e 5 representava “muita importância”.

Gráfico 5 - Grau de importância da GRO à sustentabilidade empresarial



Fonte: elaborado a partir das entrevistas (2022)

Conforme observado no Gráfico 5, mais de 85% (6 dos 7) dos entrevistados afirmam que a gestão de riscos operacionais é importante ou muito importante para o atingimento da sustentabilidade empresarial. Ao serem questionados sobre o motivo da GRO ter impacto positivo nos aspectos ESG, os entrevistados responderam com diferentes perspectivas, conforme Quadro 20.

Quadro 20 - Declarações dos entrevistados sobre a relação GRO e ESG

(continua)

Entrevistado	Motivo pela qual a GRO gera impacto positivo nos aspectos ESG
Gerente A	“Os riscos operacionais estão quase que totalmente ligados aos aspectos ESG: risco trabalhista gera impacto social, risco de vazamento de informações ou corrupção geram impacto em governança, risco de fornecedor pode gerar impacto ambiental. Por isso, ao gerir os riscos operacionais “por tabela” estamos gerindo os riscos ESG, não tem segredo”.

Quadro 20 - Declarações dos entrevistados sobre a relação GRO e ESG

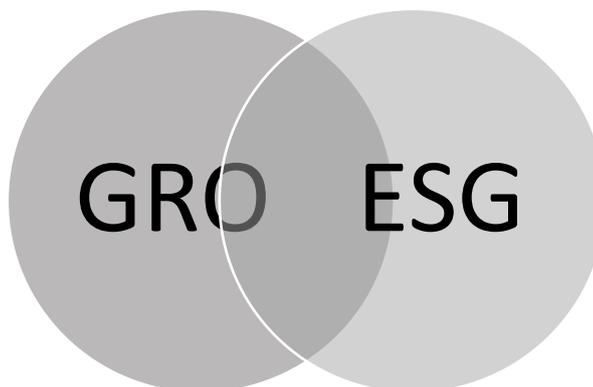
(conclusão)

Entrevistado	Motivo pela qual a GRO gera impacto positivo nos aspectos ESG
Gerente C	“Os riscos, problemas, falhas, incidentes são extremamente nocivos à imagem das companhias, ou seja, se a empresa deseja ser considerada ESG é muito necessário que não tenha eventos negativos relacionados a ESG e muitos destes possíveis eventos negativos ESG são riscos operacionais, por isso ao gerenciar e mitigar os RO a empresa está mais próxima do “selo” ESG”.
Gerente D	“Ao aderir aos principais pactos ESG do mundo e ao desejar compor os índices de companhias sustentáveis, o Itaú se desafia a possuir processos, produtos e cadeia aderentes a elevados padrões de exigência. Deste modo a área de riscos é necessária para controlar e monitorar a aderência, caso a gestão desses riscos seja realizada com sucesso a probabilidade de desvios diminui consideravelmente e a aderência aos padrões torna-se uma consequência”.
Gerente E	“Geralmente as pessoas pensam em ESG como fazer o bem ao meio ambiente e à sociedade (financiar projetos que beneficiam o clima, educar financeiramente os clientes), mas um outro aspecto muito relevante é não fazer mal ao meio ambiente e à sociedade. E ao controlar os RO, a gente (Itaú Unibanco) está evitando que eventos maléficos nos aspectos ESG ocorram”.
Gerente F	“A GRO possui diversas ferramentas de monitoramento e mitigação de riscos que podem ser aplicadas a diferentes ofensores, (...) em outras palavras o método de GRO pode ser aplicado para evitar riscos ESG. Para que isso ocorra é necessário que os riscos ESG estejam identificados e mapeados e que sejam tratados da mesma forma como os demais RO (trabalhista, regulatório, cível, fraudes), que é o que o nós (DRO) temos feito”.

Fonte: elaborado a partir das entrevistas (2022)

Portanto, segundo os entrevistados, uma fatia considerável da atuação na GRO está inserida nos aspectos ESG, conforme Figura 28.

Figura 28 - Relação GRO e ESG



Fonte: elaborado a partir de dados documentais (2022)

Corroborando com o posicionamento dos entrevistados, o Itaú Unibanco, por meio da Política de Riscos Social, Ambiental e Climático (Riscos SAC), publicada em 2022, afirma:

(...) os riscos SAC se materializam nos Riscos Tradicionais, cabendo a cada uma dessas disciplinas de riscos prever ações específicas para identificar, mensurar, avaliar, monitorar, reportar, controlar e mitigar eventuais efeitos adversos resultantes de suas interações com os Riscos SAC (ITAÚ UNIBANCO, 2022, p.1).

De acordo com esta política, os riscos SAC ficam sob a responsabilidade do CRO, sendo necessário que as diretorias de riscos “tradicionais” (operacional, crédito e mercado) contemplem, em suas atividades, a avaliação desses riscos específicos, considerando toda a governança e diretrizes previamente estabelecidas na Política Interna de Gerenciamento de Riscos.

Um exemplo prático sobre a integração da GRO aos riscos SAC, obtida por meio da observação participante, é o processo de formalização de garantias de propriedades. As garantias (imóveis ou terrenos) são utilizadas pelo banco como um instrumento de redução de risco de crédito da operação (alienação fiduciária) e beneficiam o cliente na diminuição da taxa de juros. O processo de formalização da garantia, portanto, visa verificar toda a documentação e realizar a valoração da propriedade e, então, formalizar nos órgãos competentes.

A área de riscos audita esse processo por meio de controles e indicadores que verificam se os documentos formalizados de fato possuem todas as características obrigatórias. A integração com os riscos SAC se dá à medida em que uma das

características obrigatórias exigidas é o parecer técnico ambiental sobre a propriedade, garantindo que a propriedade atende as normas ambientais devidas.

Portanto, o Itaú Unibanco adota um modelo de gestão de riscos SAC integrativo, ou seja, ao invés de possuir uma área específica para realizar a gestão desses riscos, o banco opta por absorvê-los nas diretorias de riscos “tradicionais”, garantindo que as políticas e diretrizes de gestão dessas áreas englobem a perspectiva ESG. Nesse modelo, a GRO possui a nova atribuição de fomentar a sustentabilidade empresarial por meio da gestão de riscos SAC.

Uma vez que mapeamos e compreendemos as estratégias do Itaú Unibanco para integrar a gestão de riscos operacionais aos aspectos ESG, na sequência discutiremos os achados, além de apresentarmos (a) um modelo para integração GRO e ESG e (b) um guia para avaliação do nível de maturidade da GRO.

6.7 Discussão sobre a evolução da GRO integrando aos aspectos ESG

Conforme constatado por meio do estudo de caso, a IF tem buscado evoluir a GRO para que a mesma assuma um novo nível de importância, como uma alavanca ao atingimento da sustentabilidade empresarial. Essa adaptação da GRO, ao incluir os riscos sociais, ambientais e de governança em sua estrutura e metodologia traz benefícios diretos: reduz a probabilidade de impactos reputacionais negativos (ZHAO, SONG E CHEN, 2016), diminui a volatilidade das ações listadas em bolsa de valores (HALLIKAS, LINTUKANGAS e KAHKONEN, 2020) e auxilia no atingimento da estratégia ESG das instituições (XUE, ZHANG e LI, 2020), conforme atestado na revisão sistemática de literatura.

Na visão dos gerentes de RO entrevistados a contribuição dessa integração é a capacidade da GRO em potencializar o atingimento do ESG, os benefícios do ESG para o banco não foram citados. Uma possível explicação é que as áreas de sustentabilidade e riscos são distintas, portanto o conhecimento das especificidades de cada disciplina está restrito nas respectivas áreas.

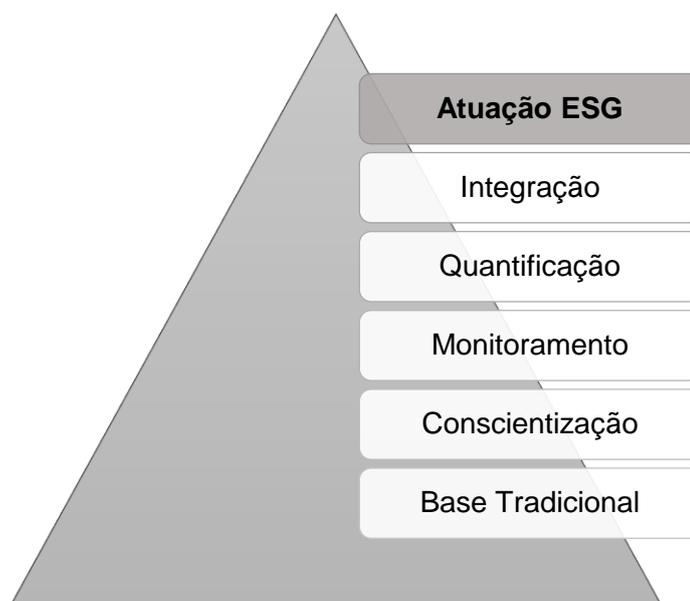
Apesar da visão dos benefícios ainda ser restrita, a evolução da GRO para estar aderente aos parâmetros ESG é um dos objetivos da instituição. A estratégia utilizada pela IF para unir a GRO com ESG é o modelo integrativo, ou seja, busca inserir os aspectos ESG na metodologia já existente e consolidada da GRO. Neste modelo assume-se que os riscos ambientais, sociais e de governança podem ser

cobertos pelas disciplinas de riscos “tradicionais” (de crédito, mercado, liquidez, estratégico e operacional). Entretanto, há o entendimento de que a gestão dos riscos tradicionais necessita evoluir para acompanhar estes novos parâmetros.

Esse modelo integrativo é corroborado por Kölbel, Busch e Jancso (2017), que afirmam que o equilíbrio no avanço entre sustentabilidade empresarial e gestão de riscos operacionais é a chave para capturar os benefícios reputacionais na percepção dos diversos *stakeholders*.

Dado este progresso da GRO e utilizando como base os estágios de maturidade da gestão de riscos, conceituados pela *Risk Management Association* (2000), apresentados no segundo capítulo (Figura 4), propomos a adição de um novo nível: Atuação ESG, conforme Figura 29.

Figura 29 - Novo estágio de maturidade da GRO



Fonte: elaborado a partir de Risk Management Association (2000, p.10) e Política de Riscos SAC (ITAÚ UNIBANCO, 2022, p.1)

O estágio de maturidade “Atuação ESG” é o mais elevado nível da GRO, em que a empresa considera o impacto de suas operações à sociedade, ao meio ambiente e aos seus acionistas. Nesse estágio, a GRO colabora à sustentabilidade empresarial ao identificar, mensurar, avaliar, monitorar, reportar, controlar e mitigar eventuais efeitos adversos resultantes de suas interações com os riscos ESG. Esses efeitos adversos são considerados nas perspectivas: financeira, reputacional e legal.

Para atingir esse estágio de maturidade, existem ferramentas específicas que devem ser utilizadas pela IF, conforme Quadro 21.

Quadro 21 - Novas ferramentas de GRO e benefícios

Ferramentas de GRO	Estágio	Objetivo
1. Riscos SAC na Matriz de Riscos	Estágio 6 – Atuação ESG	Identificar, avaliar e mensurar os Risco SAC na Matriz de Riscos da IF. Dada a mensuração, pode ser necessário a criação de controles ou planos de ação para correção de ofensores.
2. Autoavaliação nos PRB	Estágio 6 – Atuação ESG	Verificar a evolução de aderência aos PRB e identificar os pontos de fragilidade que devem ser corrigidos.
3. Diagnóstico dos índices e ratings de sustentabilidade	Estágio 6 – Atuação ESG	Avaliar o desempenho da IF nos índices e <i>ratings</i> ESG e, então, compreender as oportunidades de melhoria.

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

A identificação e classificação dos riscos SAC na matriz de riscos (Figura 6) tem como objetivo mapear e mensurar a exposição da IF aos riscos SAC, dando visibilidade e transparência aos executivos e acionistas das fragilidades as quais a instituição está descoberta. Além disso, a matriz de riscos é a uma das principais ferramentas da GRO às etapas de identificação e avaliação dos riscos, portanto, inserir os riscos SAC nessa ferramenta é de suma importância.

Com relação à autoavaliação nos PRB, refere-se ao processo de avaliar o resultado referente à aderência aos princípios PRB, etapa necessária para as instituições signatárias do acordo. A autoavaliação permite compreender o engajamento em relação aos princípios e criar planos de ação para evolução e atingimento das metas estabelecidas. Para realizar o processo de autoavaliação a UNEP FI estabelece um rigoroso *template* que deve ser seguido, a publicação do resultado dessa etapa é um dos itens obrigatórios aos bancos signatários.

Quanto ao diagnóstico dos índices e *ratings* ESG, o objetivo é extrair das metodologias desses índices um mapeamento da performance da IF nos mais variados temas de sustentabilidade por meio da avaliação de agentes externos, com a finalidade de identificar pontos de melhoria que podem ser incorporados na gestão de riscos. Ao identificar essas oportunidades de melhoria, a IF é capaz de criar planos de ação que enderecem tais aspectos a fim de atingir uma avaliação mais favorável e, conseqüentemente, obter uma gestão de riscos superior.

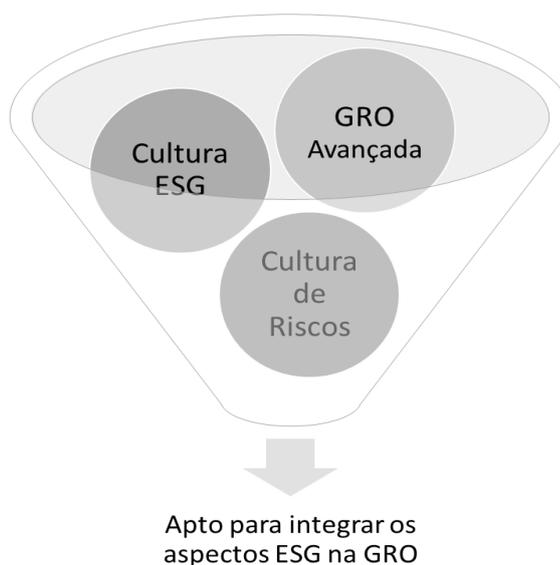
Esse novo nível da maturidade da GRO está de acordo com as novas exigências da Resolução CMN nº 4.943 (BRASIL, 2021) e do Normativo SARB 014/2014, que incorporam os conceitos dos riscos social, ambiental e climático e determinam que os mesmos sejam geridos por meio de estrutura de gerenciamento de riscos das IF.

Dada a compreensão do modelo de gestão de riscos operacionais integrada à gestão de riscos SAC, propomos, na próxima seção, um *framework* sobre como implementar esse modelo de atuação nas IF.

6.7.1 FRAMEWORK DE INTEGRAÇÃO GRO E ESG

A partir das informações coletadas por meio do estudo de caso, construímos um modelo (*framework*) para integrar a gestão de risco operacional aos aspectos ESG, apresentado na Figura 31. Sua utilização somente torna-se aplicável caso a IF esteja apta para tal. Dessa maneira, a instituição deve reunir três condições: (a) GRO avançada; (b) Cultura ESG disseminada; e (c) Cultura de riscos disseminada, conforme Figura 30.

Figura 30 - Condições para integração ESG e GRO



Fonte: elaborado pelo autor (2022)

A primeira condição refere-se à gestão de risco operacional avançada, ou seja, a maturidade dessa atuação deve condizer minimamente ao quinto nível (Integração), conforme Figura 29. Nele, a GRO está inserida no planejamento estratégico e na

melhoria da qualidade dos processos, sendo realizada de forma fluida e ampla por todas as áreas da IF (TRAPP, 2004). Para garantir que se atinja esse nível de maturidade, é necessário verificar se a IF utiliza as 5 ferramentas apresentadas no Quadro 9.

A segunda condição diz respeito ao grau de disseminação e inclusão dos aspectos ESG na estratégica corporativa e, conseqüentemente, na rotina dos colaboradores, estabelecendo, assim, a cultura ESG. Sua disseminação pode ser atestada por meio da verificação da existência de estrutura de governança à integração dos aspectos ESG nos processos diários da organização. Além disso, também pode ser apurada por meio da divulgação de informações sobre atuação ESG da IF. A estrutura de governança sobre o tema deve ser registrada em política interna e as informações sobre ESG divulgadas de forma transparente e recorrente aos acionistas.

Por fim, a terceira condição é a cultura de riscos disseminada, garantindo que os colaboradores, independentemente da área de atuação, sejam capazes de identificar riscos e sintam-se seguros e motivados a compartilhá-los de forma transparente com toda a organização. A disseminação da cultura de riscos pode ser atestada por meio da verificação da existência de estrutura de governança de riscos robusta, que deve ser registrada em política interna e divulgada aos acionistas, estando de acordo com as exigências do BACEN e CVM. Além disso, treinamentos sobre riscos e comunicação ativa da alta administração são bons indícios de que o tema é tratado de forma adequada pela IF.

A reunião desses três pilares forma o conjunto de condições mínimas à integração dos aspectos ESG na GRO. No Quadro 22, é apresentado um resumo das premissas que devem ser certificadas para garantir o conjunto de condições.

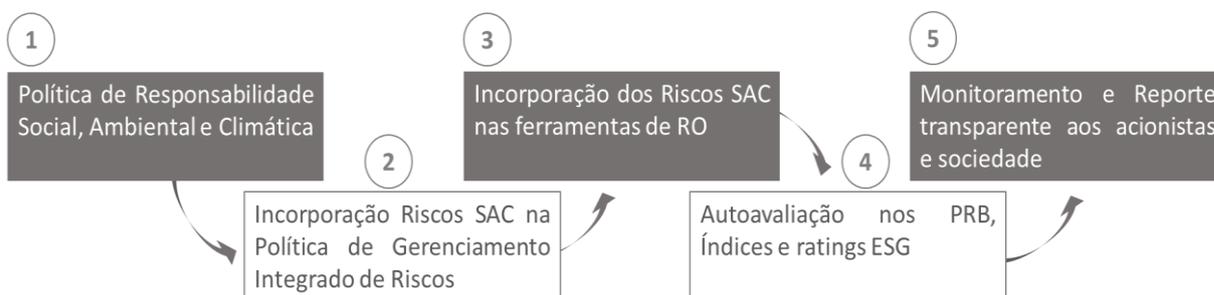
Quadro 22 - Resumo das condições a serem atestadas

Condições	Premissas	Pontos a serem atestados
1. GRO Avançada	Estar no quinto nível de maturidade da GRO (Figura 29).	Utilização de todas as 5 ferramentas apresentadas no Quadro 9: 1.1 Matriz de Riscos; 1.2. Base de Perdas Operacionais; 1.3. Indicadores; 1.4. Cenários de Estresse; e 1.5. Modelo Avançado de Cálculo de Capital
2. Cultura ESG	Cultura ESG estar disseminada e em aplicação por toda a IF.	2.1. Existência de estrutura de governança (políticas internas); e 2.2. Divulgação de informações ESG de forma transparente aos acionistas
3. Cultura de Riscos	Cultura de Riscos estar disseminada e em aplicação por toda a IF.	3.1. Existência de estrutura de governança (políticas internas) e divulgação aos acionistas (BACEN e CVM); e 3.2. Treinamentos e comunicação ativa da alta administração

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Uma vez que a IF dispõe das condições apresentados no Quadro 22, a mesma é considerada apta para realizar, de forma efetiva, a integração dos aspectos ESG na GRO, conforme Figura 31. O *framework* para atuação de GRO incorporando os aspectos ESG é dividido em 5 etapas e cada uma será descrita mais detalhadamente.

Figura 31 - Resumo das etapas para integração ESG e GRO



Fonte: elaborado pelo autor (2022)

A primeira etapa corresponde à criação e publicação da Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PR SAC), conforme Resolução CMN N° 4.943 (BRASIL, 2021), que decretará os procedimentos e diretrizes que devem ser seguidas pela IF sobre os aspectos SAC. Sua existência garante o entendimento pela

IF sobre os riscos SAC. A segunda etapa é a incorporação dos riscos SAC na Política de Gerenciamento Integrado de Riscos, ela garante uma estrutura de governança robusta para o gerenciamento dos riscos SAC, uma vez que a visão destes “novos” riscos será adicionada a estrutura já existente.

A etapa seguinte é a incorporação dos riscos SAC nas ferramentas de RO, nesse estágio, as ferramentas de GRO são incrementadas para garantir a cobertura dos riscos SAC, sendo necessário, minimamente, que: (a) as perdas financeiras relacionadas a SAC constem na Base de Perdas de RO; (b) sejam mensurados Cenários de Estresse RO para riscos SAC; (c) a avaliação de fornecedores e terceiros considere critérios ESG; e (d) os riscos SAC sejam mensurados e plotados na Matriz de Riscos.

A quarta etapa é a autoavaliação da IF nos Princípios para Responsabilidade Bancária (por meio do *template* fornecido pela UNEP FI) e a avaliação das oportunidades de melhorias por meio do resultado obtido pela IF nos índices e *ratings* ESG, entre eles, o ISE, Moody’s ESG® e Morningstar Sustainalytics ESG®. Por fim, a quinta etapa é o monitoramento e reporte aos acionistas e sociedade das principais práticas e resultados da gestão dos riscos ESG realizadas pela IF. O reporte deve estar de acordo com as orientações do BACEN e deve gerar transparência aos *stakeholders*.

6.7.2 GUIA PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GRO

Considerando as etapas apresentadas na Figura 31 construímos um *checklist* para avaliar o nível de maturidade das IF, os níveis possíveis correspondem aos apresentados na Figura 29. Esse *checklist* propõe atividades obrigatórias para que a GRO seja considerada enquadrada em cada um dos seis estágios de maturação.

O *checklist* é uma evolução do guia apresentado por Trapp (2004), agregando o novo nível de maturidade da GRO (“Atuação ESG”), bem como os requisitos a serem verificados para atingimento desta maturidade.

No Quadro 23 temos o resultado da aplicação desta avaliação sobre a GRO do Itaú Unibanco.

Quadro 23 – Avaliação do estágio de maturidade da GRO do Itaú Unibanco

Item	Atividade	Situação		
		A Iniciar	Em progresso	Concluído
Base Tradicional				
1	Existência área de Risco Operacional			X
2	Independência na avaliação de riscos			X
3	Programas de mitigação de riscos			X
Conscientização				
4	Estrutura de governança corporativa			X
5	Políticas de risco operacional			X
6	Ferramentas para identificação de riscos			X
Monitoramento				
7	Apetite de risco definido			X
8	Indicadores e metas de risco			X
9	Programas de treinamento de risco			X
Quantificação				
10	Base de perdas operacionais completa			X
11	Comitê de risco operacional atuante			X
12	Modelos de mensuração de risco			X
Integração				
13	Modelo de alocação de capital de RO			X
14	Retorno ajustado ao risco			X
15	Indicadores integrados aos negócios			X
Atuação ESG				
16	Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática			X
17	Incorporação Riscos SAC na Política de Riscos			X
18	Incorporação Riscos SAC nas ferramentas RO		X	
19	Monitoramento e reporte dos riscos SAC de modo transparente		X	

Fonte: elaborado a partir de Trapp (2004, p.104)

A aplicação do *checklist* (Quadro 23) demonstra que a gestão de risco operacional do banco analisado no estudo caso pode ser classificada no estágio “Integração”. O Itaú Unibanco cumpre todas as atividades esperadas para os cinco estágios tradicionais da GRO.

Com relação ao estágio de “Atuação ESG”, durante o estudo de caso foram verificados os quatro itens (itens 16, 17, 18 e 19) exigidos para tal estágio de maturidade: (a) a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática foi estabelecida (no mês de julho de 2022) e está de acordo com Resolução CMN N° 4.943 (BRASIL, 2021); (b) os riscos SAC foram incorporados na Política Interna de Gerenciamento de Riscos, estabelecendo assim diretrizes de governança, regras e apetites de riscos a serem cumpridos; (c) a incorporação dos riscos SAC nas ferramentas de RO está parcialmente realizada, a matriz de riscos e a base de perdas operacionais detêm a visão SAC, porém os indicadores de riscos e cenários de estresse não integraram totalmente os riscos SAC; e (d) o monitoramento e reporte dos riscos SAC de modo transparente está em fase evolução.

Deste modo, a aplicação do *checklist* certifica que a instituição financeira cumpre dois dos quatro itens estabelecidos para o nível de maturidade “Atuação ESG” e, portanto, atinge parcialmente os requisitos. A IF está na terceira etapa do *framework* de integração GRO e ESG (Figura 31).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual conscientização social sobre os desafios ambientais, sociais e de governança que tem atingido o ambiente empresarial ganhou notoriedade a partir da série de crises financeiras que atingiu seu auge na bolha imobiliária do Estados Unidos da América em 2008, iniciada por fragilidades na estrutura de governança do mercado financeiro americano (ALAREENI; HAMDAN, 2020).

Desde então, as pressões de acionistas, reguladores e da sociedade à integração dos aspectos ESG nas operações das instituições financeiras (IF) evoluiu de maneira considerável. Nesse contexto, de acordo com WORLD ECONOMIC FORUM (2020), as IF têm direcionado ações para elevar o padrão de governança, reduzir impacto ambiental e evoluir quanto as suas responsabilidades sociais.

Com o objetivo de atingir a sustentabilidade empresarial, as IF têm recorrido para uma de suas fortalezas: a gestão de riscos operacionais (GRO). A GRO busca mitigar a exposição das IF a impactos negativos em nível legal, reputacional ou financeiro que possuem origem em falhas de processos, sistemas ou pessoas. Muitos dos riscos classificados como ESG são, também, operacionais. Portanto, uma ampliação e maturação da GRO pode garantir a mitigação dos riscos ESG. Conforme afirmam Kölbl, Busch e Jancso (2017), a GRO pode ser uma alavanca para a gestão sustentável das empresas.

Dessa maneira, a dissertação teve como objetivo analisar a atuação da gestão de risco operacional integrada aos aspectos ESG na maior instituição financeira privada da América Latina. A escolha por essa instituição para foco do estudo de caso se deu por meio da construção do *score* da gestão de risco operacional, que mediu e ranqueou uma dezena de IF atuantes no Brasil com relação à qualidade da GRO.

Os resultados do estudo de caso constatam que a GRO tem evoluído e assumido um novo nível de importância, manifestando o papel como uma ferramenta para atingir os parâmetros ESG. O modelo utilizado pela instituição é integrativo, isto é, agrega os aspectos ESG na metodologia já existente e consolidada da GRO. Estes novos parâmetros ESG expandem e incrementam as ferramentas da GRO.

Dessa forma, partindo do modelo desenvolvido pela Risk Management Association (2000) e reiterado por Trapp (2004), que propõe a existência de cinco estágios de desenvolvimento na gestão do risco operacional, esta pesquisa produz implicação teórica ao propor a adição de um sexto estágio: atuação ESG (Figura 29).

Esse novo estágio de maturidade possibilita que a GRO seja utilizada como alavanca à sustentabilidade empresarial, à medida em que a estrutura de gerenciamento de riscos, as ferramentas, indicadores de monitoramento e reporte são atualizados para considerar os aspectos ESG. O atingimento desse estágio é condicionado a um conjunto de três premissas, que devem estar estruturadas e em funcionamento para que a IF esteja apta a integrar ESG e GRO, conforme Quadro 22.

Do mesmo modo que as IF têm buscado evoluir com relação à sustentabilidade empresarial, as entidades reguladoras e supervisoras do mercado financeiro brasileiro têm promovido novas regulamentações sobre o tema. A principal se deu por meio da Resolução CMN nº 4.943 (BRASIL, 2021), publicada no Diário Oficial da União em 2021, que “dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos, a estrutura de gerenciamento de capital e a política de divulgação de informações” e insere os conceitos de riscos SAC, exigindo o gerenciamento dos mesmos.

A partir dos resultados do estudo de caso e à luz da nova regulamentação, esta dissertação produz implicações práticas à indústria financeira ao sugerir um *framework* para integrar os parâmetros ESG na GRO (Figura 31), que divide a trajetória de implementação em cinco blocos e pode ser utilizado por IF de todos os portes.

Cabe destacar que o novo estágio de maturidade da GRO pode não refletir o grau de desenvolvimento em grande parte das instituições financeiras brasileiras dado que este trabalho tem como limitação a análise de apenas uma IF, sendo o desenvolvimento de um estudo de caso múltiplo adequado para tal investigação.

Como sugestão de pesquisa futuras seria relevante avaliar a aplicação do modelo de integração GRO e ESG, proposto por esta dissertação, em IF de diferentes portes e geografias para possivelmente aperfeiçoar o *framework*.

Finalmente, na realização deste estudo, foi verificada a existência de poucas pesquisas sobre a integração entre GRO e ESG no Brasil. Assim, estudos detalhando os benefícios, desafios e ferramentas contribuiriam para o aperfeiçoamento do conhecimento e evolução da gestão de riscos e sustentabilidade empresarial nas instituições financeiras brasileiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAREENI, B. A.; HAMDAN, A. ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. **Corporate Governance**, [s.l.], v. 20 n. 7, p. 1409-1428, 2020.

ALCARVA, P. **O guia completo sobre a banca e as PME**. Porto: Vida Económica, 2011. 413 p.

ANDERSON, D. R.; ANDERSON, K. E. Sustainability risk management. **Risk Management and Insurance Review**, [s.l.], v.12, n.1, p.25-38, 2009.

ARKOSE LABS. **Fraud and Abuse Report**. [s.l.]: [s.n.], 2020.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO/IEC Guia 73. **Gestão de riscos**: vocabulário: recomendações para uso em normas. Rio de Janeiro: [s.l.], 2009.

BAEK, S. *et al.* The most downloaded and most cited articles in radiology journals: a comparative bibliometric analysis. **European Radiology**, [s.l.], v. 28, n. 11, p. 4832–4838, 2018.

BAI, C.; GAO, W.; SARKIS, J. Operational Risks and Firm Market Performance: Evidence from China. **Decision Sciences**, [s.l.], v. 52, p. 920-951, 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 3.380**. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2006. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf. Acesso em: 04 abr. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Boletim de Responsabilidade Social e Ambiental do Sistema Financeiro**. Banco Central do Brasil, [s.l.], 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/boletimrsa>. Acesso em: 14 abr. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Gestão Integrada de Riscos**. [s.l.]: Banco Central do Brasil, 2017. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/getriscos/Gestao-Integrada-de-Riscos.pdf>. Acesso em: 19 agosto. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatório de Economia Bancária**. [s.l.]: Banco Central do Brasil, 2017. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pec/depep/spread/REB_2017.pdf. Acesso em: 01 maio. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Relatório de Economia Bancária**. [s.l.]: Banco Central do Brasil, 2020. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2020.pdf. Acesso em: 29 maio. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Circular nº 3.979, de 30 de janeiro de 2020**. Dispõe sobre a constituição e a atualização da base de dados de risco operacional e a remessa ao Banco Central do Brasil de informações relativas a eventos de risco operacional. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2020. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=%2FLists%2FNormativos%2FAttachments%2F50913%2FCirc_3979_v1_O.pdf. Acesso em: 31 ago. 2021.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS). **Principles for the Sound Management of Operational Risk**. 2011.

BARAKAT, A.; HUSSAINEY, K. Bank governance, regulation, supervision, and risk reporting: Evidence from operational risk disclosures in European banks. **International Review of Financial Analysis**, [s.l.], v.30, p.254-273, 2013.

BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 50, n. 2, p. 146–154, jun. 2010.

BALTUSSEN, R.; NIESSEN, L. Priority setting of health interventions: the need for multi-criteria decision analysis. **Cost Eff Resour Alloc.**, [s.l.], v. 4, n. 14, 2006.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENT (BIS). **Amendment to the capital accord to incorporate market risks**. Basle: Basle committee on banking supervision. 1996. Disponível em: <https://www.bis.org/publ/bcbs24.pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENT (BIS). **Press release**: progress towards completion of the new Basel capital accord. 2001. Disponível em: <https://www.bis.org/press/p011213.htm>. Acesso em: 20 nov. 2021.

BECCHETTI, L.; CICIRETTI, R.; HASAN, I. Corporate social responsibility, stakeholder risk, and idiosyncratic volatility. **Journal of Corporate Finance**, [s.l.], v. 35, p. 297-309, 2015.

BELL, J. **Como realizar um projecto de Investigação**. 3. ed. Lisboa: Gradiva, 1993.

BELTON, V.; STEWART, T. **Multiple criteria decision analysis**: an integrated approach. New York: Springer Science & Business Media; 2002.

BERGAMINI JÚNIOR, S. **Contabilidade e riscos ambientais**. [s.l.]: [s.n.], 2006. Disponível em:

http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/ROjWUWIRs4E3IIN_2013-4-24-10-21-47.pdf. Acesso em: 20 maio. 2021.

BOFF, L. **Sustentabilidade: O que é – O que não é**. 2. ed. [s.l.]: Editora Vozes, 2013.

BRASIL. **Resolução CMN nº 4.943, de 15 de setembro de 2021**. Altera a Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017, que dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos, a estrutura de gerenciamento de capital e a política de divulgação de informações. Brasília, DF: Banco central da União, 2021. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/09/2021&jornal=515&pagina=39>. Acesso em: 29 out. 2021.

BREU, F.; GUGGENBICHLER, S.; WOLLMANN, J. **A Strategy for Using Multicriteria Analysis in Decision-Making**. [s.l.]: [s.n.], 2008.

BRIGHAM E. F. *et al.* **Financial Management : Theory and Practice**. 9. ed. [s.l.]: Dryden Press, 1999.

BRIZOLA, J.; FANTIN, N. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. **Revista De Educação Do Vale Do Arinos – RELVA**, [s.l.], v. 3, n. 2, 2017.

CAMPELLO, B.; DUARTE, L.; ROMANO, J. Apoio à decisão multicritério em cenários dinâmicos: uma proposta baseada no método TOPSIS e em atributos temporais. *In*: Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. 51., 2019, Campinas. **Anais...** Campinas: Galoá, 2019.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **RAUSP Management Journal**, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CANO, N. **Os Controles Internos no contexto bancário**. 1. ed. Brasília: Universidade Corporativa do Banco do Brasil, 2006.

CHECK POINT RESEARCH. **Threat Intelligence Report**. [s.l.]: [s.n.], 2022.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, [s.l.], v. 43, n. 4, p. 289–300, 2008.

CLEMENTE JUNIOR, S dos S. Estudo de Caso x Casos para Estudo: esclarecimentos acerca de suas características. *In*: Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, 7., 2012, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul– RS, 2012.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. [s.l.]: [s.n.], 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

- COVELLO, V. T., MUNPOWER, J. Risk analysis and risk management: an historical perspective. **Risk Analysis**, [s.l.], v. 5, n. 2, 1985.
- CRUZ, M. Modelagem quantitativa de risco operacional. *In*: DUARTE JUNIOR, A. M.; VARGA, G. (Org.). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
- DAMODARAN, A. **Gestão Estratégica do Risco**: uma referência para tomada de riscos empresariais. Trad. Felix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- DAMODARAN, A. **Corporate finance**: theory and practice. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Eds). *The sage handbooks of Organizational research Methods*. London: Sage Publications, p. 671 – 689, 2009.
- DEVLIN, N.; SUSSEX, J. **Incorporating multiple criteria in HTA**: methods and processes. London: Office of Health Economics; 2011.
- DODGSON, J. S. *et al.* **Multi-criteria analysis**: a manual. London: Department for Communities and Local Government, 2009.
- DONATO, H.; DONATO, M. Stages for undertaking a systematic review. **Acta Med Port**, [s.l.], v. 32, p. 227–235, 2019.
- DUARTE JUNIOR, A. M. Risco: Definições, Tipos, Medição e Recomendações para seu Gerenciamento. **Resenha BM&F**, [s.l.], n. 114, p. 25-33, 1996.
- DUARTE JUNIOR, A. M. **Gestão de riscos para fundos de investimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- EISENHARDT, K. M. Building theories form case study research. **Academy of Management Review**, New York, New York, v. 14 n. 4, 1989.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.
- FARMAN, J. C.; GARDINER, B. G.; SHANKLIN, J. D. Large Losses of Total Ozone in Antarctica Reveal Seasonal ClOx/NOx Interaction. **Nature**, [s.l.], v. 315, p. 207-210, 1985.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Normativo de Autorregulação SARB 014/2014**. [s.l.]: [s.n.], 2014. Disponível em: <https://cmsarquivos.autorregulacaobancaria.com.br/NormativoSARB>. Acesso em: 07 dez. 2021.
- FERREIRA, L. M. de A. S. **Análise de riscos corporativos na gestão estratégica de negócio**: multinacional química brasileira de grande porte. 2020. Dissertação

(Mestrado em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

FOX, L. **Enron** – the rise and fall. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2003.

FREEMAN, R. E.; Reed, D. L. Stockholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, [s.l.], v. 25, p. 88-106, 1983.

FREITAS, C. M., GOMEZ, C. M. Análise de riscos tecnológicos na perspectiva das ciências sociais. **História, Ciências, Saúde - Manguinhos**, [s.l.], v. 3 p. 485-504, 1997.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, [s.l.], v. 5, n.4, p. 210-233, 2015.

GAIOLA, C. D. M. **A relação entre a gestão de risco e a inovação e de que forma estes conceitos contribuem para a sustentabilidade e crescimento das empresas**: estudo de caso. 2015. Dissertação (Mestrado em Controlo de Gestão) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2015.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. **Revisão Sistemática da Literatura**: Conceituação, Produção e Publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONÇALVES, R. M. L; BRAGA, M. J. Determinantes de risco de liquidez em cooperativas de crédito: uma abordagem a partir do modelo logit multinomial. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1019-1041. 2008.

GOULART, A. M. C. **Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil**. 2003. 201 F. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

HALLIKAS, J.; LINTUKANGAS, K.; KÄHKÖNEN, A. The effects of sustainability practices on the performance of risk management and purchasing. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 263, 2020.

HERING, R. J. BCCI & Barings Resolutions: Complicated by Fraud and Global Corporate Structure. *In*: EVANOFF, D.; KAUFMAN, G. (Org) **Bank Resolutions and Financial Stability**, 2005. p. 321-345.

HUANG, J. Combining entropy weight and TOPSIS method for information system selection. **Proceedings of the IEEE Conference on Cybernetics and Intelligent Systems**, [s.l.], p. 1281-1284, 2008.

HWANG, C. L.; YOON, K. **Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications**. New York: Springer-Verlag, 1981.

IGEA, D. *et al.* **Técnicas de investigação em ciências sociais**. Madrid: Dykinson, 1995.

ITAÚ UNIBANCO. **Destaques ESG**. Itaú, [online], [20--]. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/ESG>. Acesso em: 01 jul. 2022.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório ESG**. [s.l.]: [s.n.], 2021. 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5>. Acesso em: 11 maio. 2022.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório ESG**. [s.l.]: [s.n.], 2020. 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/42787847>. Acesso em: 02 maio. 2022.

ITAÚ UNIBANCO. **Apresentação Institucional**. [s.l.]: [s.n.], 2020. 2020. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/d35a2891-861b-4624-a06a-5b371e6e77e0?origin=1>. Acesso em: 12 junho. 2022.

ITAÚ UNIBANCO. **Apresentação Institucional**. [s.l.]: [s.n.], 2022. 2022. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/1a5ad0d7-dac1-dade-5b0a-6a5b9e24cdf6?origin=2>. Acesso em: 12 junho. 2022.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual Integrado**. [s.l.]: [s.n.], 2021. 2021. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/7e52c211-7192-4231-abba-b349721b6a07/cdda5e98-bc9f-4189-8d77-38b1fa68940b?origin=2>. Acesso em: 17 abril. 2022.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual Integrado**. [s.l.]: [s.n.], 2020. 2020. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/7e52c211-7192-4231-abba-b349721b6a07/964404c1-e523-4ae3-9fc1-5a511ce333ab?origin=2>. Acesso em: 14 abril. 2022.

ITAÚ UNIBANCO. **Política de Riscos Social, Ambiental e Climático**. [s.l.]: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/6437fc7c-dd35-e952-844b-9f866769dbdc?origin=2>. Acesso em: 31 jul. 2022.

JORDAN, A. K. The Effects of Netflix and Blockbuster Strategies on Firm Value. **CMC Senior Theses**, [s.l.], v. 154. 2011.

JORION, P. **Value at Risk: The Benchmark for Controlling Market Risk**. McGraw-Hill, Chicago, 1997.

JUNQUEIRA, L. A. P.; MAIOR, J. S.; PINHEIRO, F. P. Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 36-52, 2011.

KELL, G. **The Remarkable Rise of ESG**. Revista Forbes, [online], 2020. Disponível em: www.georgkell.com/opinions/https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/3dd3f3501695. Acesso em: 11 jul. 2022.

KING, J. L. **Operational Risk: Measurement and Modelling**. [s.l.]: Willey Finance, 2001.

KORNERT, J. The Barings crises of 1890 and 1995: causes, courses, consequences and the danger of domino effects. **Journal of International Financial Markets, Institutions & Money**, [s.l.], v. 13, n. 3, p. 187-209, 2003.

KYCKR. **White Paper: AML Fines Report 2021**. Kyckr, [online], 2021. Disponível em: <https://www.kyckr.com/resourcegated/aml-fines-report-2021>. Acesso em: 10 jan. 2022.

LAM, J. **Enterprise Risk Management Guide**. Maryland: Association for Financial Professionals, 2011.

LEMME, C. F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. *In*: LINS, L.; ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEXISNEXIS RISK SOLUTION. **True cost of financial crime compliance study**. Global report. [s.l.]: [s.n.], 2021.

MACINI, N. **Sustentabilidade e Gestão de Pessoas: evidências do setor bancário brasileiro**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015.

MARSHALL, C. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em empresas financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTINS, G. A. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.

MORAES, C.; DADARIO, A.; GAVIRA, M. **Administração e Gestão Sustentável: Contexto e Ferramentas**. [s.l.]: [s.n.], 2017.

MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, L. F. R. Revisão sistemática da literatura. *In*: DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. **Design sciencie**

research: método e pesquisa para avanço da ciência e da tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

OLIVA, F.; OLESKOVICZ, M.; PEDROSO, M. Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [s.l.], v. 17, p. 18-31, 2018.

ORX. **ORX News Losses: Q4 2021**. [s.l.]: [s.n.], 2021

PEDOTE, C. F. S. **Análise e Gerenciamento de Risco: Gestão de Risco Operacional em Instituições Financeiras**. 68p. 2002. Dissertação (Mestrado em Finanças) – EAESP/FGV, São Paulo, 2002.

PELEIAS, I. R. *et al.* Evolução Do Ensino da Contabilidade no Brasil: uma análise histórica. **Revista Contabilidade & Finanças**, Edição 30 Anos de Doutorado, [s.l.], p. 19 - 32, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK)**. Global Standard, [s.l.], v.5, 567 p., 2013.

PORTER, M. E. America's green strategy. **Scientific American**, [s.l.], v. 264, n. 4, p. 96, 1991.

QUEIROZ, D. T. *et al.* "Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde." **Rev. enferm. UERJ**, [s.l.], p. 276-283, 2007.

RIBEIRO, W. C. **A ordem ambiental internacional**. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2001. 182p.

RISK MANAGEMENT ASSOCIATION. Operational risk: the next frontier. **The Journal of Lending & Credit Risk Management**, [s.l.], 2000.

SAATY, T. L.; VARGAS, L. G. Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process. **Springer Science & Business Media**, New York, 2012.

SALZANO, A. C. F. **Gerenciamento do risco operacional**: um novo desafio para as instituições financeiras. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

SÁNCHEZ, G.; VEJA, M. Corporate reputation and firms' performance: Evidence from Spain. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s.l.], v. 25, p. 1231-1245, 2018.

SINGH, P.; HONG, P. Impact of strategic and operational risk management practices on firm performance: An empirical investigation. **European Management Journal**, [s.l.], v. 38, p. 723-735, 2020.

SHRICKEL, W. K. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SIDDAWAY, A. P.; WOOD, A. M.; HEDGES, L. V. How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and metasyntheses. **Annual Review of Psychology**, [s.l.], v. 70, n. 1, p. 747–770, 2019.

SILVA, L. S. A. da; QUELHAS, O. L. G., Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. **Gestão & Produção**, [s.l.], v.13, n.3, p.385-395. 2006.

SILVA, G.; MAZZIONI, S.; FERNANDES, F. C. Gestão de riscos e sustentabilidade na indústria de transformação. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, Aquidabã, v. 6, n. 1, p.157-171, 2015.

SUSTENTABILIDADE. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/trabalho/>. Acesso em: 26 jun. 2022.

THE GLOBAL COMPACT. **Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World**. [s.l.]: [s.n.], 2004. Disponível em: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf. Acesso em: 25 jan. 2022.

THOKALA, P.; DUENAS, A. Multiple criteria decision analysis for health technology assessment. **Value Health.**, [s.l.], v. 15, n. 8, p. 1172-81, 2012.

TRAPP, A. C. G. **Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil**: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. 2004. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

UNEP FI. **Princípios para Responsabilidade Bancária** – documento de orientação. UNEP FI, [online], 2022. Disponível em: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>. Acesso em: 15 jan. 2022.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **Integrated Corporate Governance: A Practical Guide to Stakeholder Capitalism for Boards of Directors**. [s.l.]: [s.n.], 2020.

XUE, B.; ZHANG, Z.; LI, P. Corporate environmental performance, environmental management and firm risk. **Bus Strat Env.**, [s.l.], v. 29, p. 1074– 1096, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R.K. **Case study research, design and methods (applied social research methods)**. Thousand Oaks. California: Sage Publications. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZHAO, C.; SONG, H.; CHEN, W. Can social responsibility reduce operational risk: Empirical analysis of Chinese listed companies. **Technological Forecasting and Social Change**, [s.l.], v.112, p.145-154, 2016.

APÊNDICE A – MÉTRICAS PARA O CÁLCULO DO SCORE DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL

Stakeholders	Principais Indicadores de Mensuração	Fonte de Mensuração	Detalhe do Indicador	Fonte
Clientes	1. Direitos do Consumidor	Guia dos Bancos Responsáveis	Busca-se saber quais as políticas no trato com clientes, de crédito responsável e de responsabilização em caso de roubo, furto e fraude. O tema também se debruça sobre a proteção de dados e as políticas de prevenção e tratamento do superendividamento.	https://guiadosbancosrespo/nsaveis.org.br/
	2. Índice de Reclamações	Banco Central do Brasil	Formado a partir das demandas do público registradas nos canais de atendimento do Banco Central: internet, aplicativo BC+Perto, correspondência, presencialmente ou telefone	https://www.bcb.gov.br/ra nking/index.asp?rel=outb ound&frame=1
Colaboradores	3. Direitos Trabalhistas	Guia dos Bancos Responsáveis	Avaliam-se as políticas dos bancos para garantir os direitos aos trabalhadores das empresas nas quais investem ou para as quais fornecem empréstimos, bem como para as subcontratadas e cadeia de suprimentos dessas empresas.	https://guiadosbancosrespo/nsaveis.org.br/
	4. Direitos Humanos	Guia dos Bancos Responsáveis	Avalia-se principalmente as exigências que os bancos colocam para as empresas que financiam ou nas quais investem. Também se há exigência de que essas empresas tenham um processo para identificar, prevenir e mitigar impactos negativos nos direitos humanos.	https://guiadosbancosrespo/nsaveis.org.br/
Sociedade	5. Meio Ambiente	Guia dos Bancos Responsáveis	Avalia as políticas de responsabilidade socioambiental dos bancos para questões ambientais no geral: fauna, flora, gestão de água e áreas de alto valor de conservação.	https://guiadosbancosrespo/nsaveis.org.br/
	6. Mudanças Climáticas	Guia dos Bancos Responsáveis	Avalia as medidas que os bancos tomam para diminuir as emissões de gases do efeito estufa, principalmente da sua carteira de crédito e gestão de recursos.	https://guiadosbancosrespo/nsaveis.org.br/
Reguladores	7. Transp. e Prest. de Contas	Guia dos Bancos Responsáveis	Avalia o nível de transparência com a qual a instituição financeira comunica e relata suas diretrizes de responsabilidade socioambiental, o escopo de seus investimentos e financiamentos e o diálogo com as partes interessadas.	https://guiadosbancosrespo/nsaveis.org.br/
	8. Prevenção à Corrupção	Guia dos Bancos Responsáveis	Avalia-se as políticas internas dos bancos e das empresas nas quais eles investe ou financia. Espera-se que haja uma política para ambos proibindo a prática de lavagem de dinheiro e qualquer tipo de propina e reportando sobre a participação em relações governamentais.	https://guiadosbancosrespo/nsaveis.org.br/
Acionistas	9. ROE	Site RI de cada IF	Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE), indica o lucro gerado pelas IF a partir do valor aplicado pelos acionistas.	Site RI de cada IF
	10. Índice de Basileia	Site RI de cada banco	Índice de Basileia, trata-se de uma métrica internacional que estabelece um índice mínimo como requisito para que as IF possam operar, quanto maior o índice de Basileia mais sólida são as finanças da IF.	Site RI de cada IF

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Projeto: A integração entre gestão de risco operacional e sustentabilidade empresarial: um estudo de caso no setor financeiro

Pesquisador: Maurício Oliveira Magalhães Dias **Orientadora:** Profa. Dra. Muriel Gavira

Dados da(o) entrevistada(o)

Formação:

Cargo:

Área:

Tempo de experiência em GRO:

Introdução - através do relatório “Gerenciamento de Riscos e Capital – Pilar 3”

1. Qual a importância da gestão de riscos operacionais (GRO) para o Itaú Unibanco?
2. Quais as principais contribuições da área de riscos operacionais à instituição?
3. Como a área GRO está estruturada no Itaú Unibanco?

Metodologias e ferramentas - através do relatório “Gerenciamento Integrado de Risco Operacional e Controles Internos”

4. Quais ferramentas/métodos são utilizadas para identificar os riscos operacionais?
5. Quais ferramentas/métodos são utilizadas para mitigar os riscos operacionais?
6. O que é apetite de risco e como se dá a definição do nível de impacto dos riscos?
7. Quais são as ações de resposta ao risco? (controles, teses, monitoramento, etc.)
8. Como se dá o gerenciamento da base de perdas de riscos operacionais (BDPO)?

Cultura e ESG - através do “Relatório ESG 2021” e do “Relatório Anual 2021”.

9. Qual a importância do lema “Todos somos gestores de risco”? E qual o impacto à atuação na GRO?
10. Segundo estes documentos existem 6 princípios que orientam a gestão de riscos, qual a importância de cada um deles?
11. De 0 a 5 qual a importância da GRO à sustentabilidade empresarial? Por quais motivos você atribui esta nota?

APÊNDICE C – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A integração entre gestão de risco operacional e sustentabilidade empresarial: um estudo de caso no setor financeiro

**Maurício Oliveira Magalhães Dias
Muriel de Oliveira Gavira**

Número do CAAE: 56622421.6.0000.8142

Você está sendo convidado a participar como voluntário de uma pesquisa. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa informar seus direitos como participante e é elaborado em duas vias, uma que deverá ficar com você e outra com o pesquisador.

Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Se preferir, pode levar este Termo para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar ou retirar sua autorização em qualquer momento.

Justificativa e objetivos:

A gestão de risco operacional é uma ferramenta essencial à diferenciação competitiva entre as empresas, trazendo diferentes benefícios desde financeiros até reputacionais. Neste contexto, este estudo tem como objetivo compreender, mapear e apresentar à sociedade o estado da arte de atuação na gestão de risco operacional.

Procedimentos:

Participando do estudo você está sendo convidado a ser entrevistado sobre a sua atuação, experiência e opinião sobre a gestão de risco operacional. Essa entrevista será composta por questões abertas sobre ferramentas, metodologias, experiências e projetos que você tenha realizado na área de riscos. A estimativa do tempo necessário para as respostas é de 40 minutos.

Os dados desta pesquisa serão armazenados no serviço de nuvem *Google Drive* com acesso restrito aos responsáveis por esta pesquisa, pelo período de dois anos.

Desconfortos e riscos:

Os principais riscos e desconfortos aos quais você estará exposto ao participar da pesquisa são o vazamento das informações e o constrangimento com alguma das perguntas da entrevista.

Para mitigação do risco de vazamento de informações os dados coletados serão armazenados no serviço de nuvem do Google Drive com acesso restrito aos pesquisadores e serão excluídos após dois anos.

Com relação ao possível constrangimento com a entrevista você tem total liberdade para interromper a entrevista ou não responder quaisquer perguntas indesejadas.

Você **não** deve participar deste estudo se não ocupar minimamente o cargo de gerente de riscos operacionais no Itaú Unibanco.

Benefícios:

Não há previsão de benefícios diretos aos participantes. Contudo, há o benefício social de compartilhar com a sociedade as melhores práticas de gestão de risco operacional e influenciar positivamente a gestão das empresas brasileiras, impactando clientes e colaboradores.

Sigilo e privacidade:

Você tem a garantia de que os pesquisadores buscarão garantir o sigilo de sua identidade e nenhuma informação identificada ou identificável será fornecida a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores.

Ressarcimento e Indenização:

Não há previsão de custos ao participar desta pesquisa, uma vez que será realizada durante seu período e no local de trabalho, conforme alinhado com o Itaú Unibanco.

Você terá a garantia ao direito a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa quando comprovados nos termos da legislação vigente.

Acompanhamento e assistência:

A qualquer momento os participantes poderão entrar em contato com os pesquisadores para esclarecimentos e assistência sobre qualquer aspecto da pesquisa, através dos contatos abaixo. Você receberá assistência integral e imediata, de forma gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes da pesquisa.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, se precisar consultar esse registro de consentimento ou quaisquer outras questões, você poderá entrar em contato com os pesquisadores: Maurício O. Magalhães Dias, R. Pedro Zaccaria, 1300 – FCA-Unicamp – Limeira - SP, (11) 99922-5656, mauomdias@gmail.com e/ou Muriel de Oliveira Gavira, R. Pedro Zaccaria, 1300 – FCA-Unicamp – Limeira - SP , (19) 99862-8805, muriel.gavira@fca.unicamp.br.

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP-CHS) da UNICAMP das 08h30 às 11h30 e das 13h00 às 17h00 na Rua Bertrand Russell, 801, Bloco C, 2º

pisos, sala 05, CEP 13083-865, Campinas – SP; telefone (19) 3521-6836; e-mail: cepchs@unicamp.br.

Havendo a necessidade de intermediação da comunicação em Libras você pode fazer contato com a Central TILS da Unicamp no site <https://www.prg.unicamp.br/tils/>.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas

Consentimento livre e esclarecido:

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, aceito participar:

Nome do(a) participante:

_____ Data:

____/____/____.

(Assinatura do participante ou nome e assinatura do seu RESPONSÁVEL LEGAL)

Responsabilidade do Pesquisador:

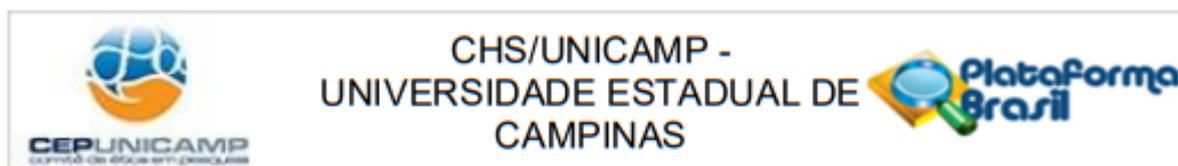
Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 510/2016 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado e pela CONEP, quando pertinente. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

_____ Data:

____/____/____.

(Assinatura do pesquisador)

ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA



Continuação do Parecer: 5.351.572

responsabilidade da equipe de pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1745397.pdf	13/02/2022 15:09:10		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Ajustado_Mauricio_Magalhaes.pdf	13/02/2022 15:08:42	MAURICIO OLIVEIRA MAGALHAES DIAS	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto_MauricioMagalhaes.pdf	17/11/2021 19:12:24	MAURICIO OLIVEIRA	Aceito
Outros	Roteiro_para_Entrevista_Semiestruturada.pdf	24/10/2021 13:49:18	MAURICIO OLIVEIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_Mauricio_Magalhaes.pdf	24/10/2021 13:48:26	MAURICIO OLIVEIRA MAGALHAES DIAS	Aceito
Outros	Autorizacao_Instituicao_Coparticipante_Coleta de Dados.pdf	24/10/2021 13:42:17	MAURICIO OLIVEIRA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPINAS, 14 de Abril de 2022

Assinado por:
Sandra Fernandes Leite
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Bertrand Russell, 801, 2º Piso, Bloco C, Sala 5, Campinas-SP, Brasil.

Bairro: Cidade Universitária "Zeferino Vaz" **CEP:** 13.083-865

UF: SP **Município:** CAMPINAS

Telefone: (19)3521-6836

E-mail: cepchs@unicamp.br