

UMA ESTRUTURA DE APETITE A RISCO PARA INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
RISK APPETITE FRAMEWORK FOR FINANCIAL INSTITUTIONS
UN MARCO DE APETITO DE RIESGO PARA LAS INSTITUCIONES
FINANCIERAS

Como citar:

Vilela, Carlos H., Neto, João S., Ramos, Karol, H. C. & Orlandi, Tomás R. C. (2023). Uma estrutura de apetite a risco para instituições financeiras. Revista Gestão & Tecnologia. v. 23, nº 4. 2023, p: 123 - 152

Carlos Humberto Vilela

Especialista em Governança de TI- Universidade Católica de Brasília - UCB
<https://orcid.org/0000-0001-8600-5248>

João Souza Neto

Professor do Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília.
<http://orcid.org/0000-0002-4853-8788>

Karoll Haussler Carneiro Ramos

Doutora e Mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília
<http://orcid.org/0000-0003-0475-5366>

Tomás Roberto Cotta Orlandi

Doutor em Ciência da Informação pela UnB
<http://orcid.org/0000-0002-1926-4845>

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 01/04/2022
Aprovado em 30/08/2023



This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

Resumo

Objetivo do Estudo: Este estudo tem como objetivo identificar elementos relevantes e arranjá-los em uma estrutura de apetite a risco aplicável ao contexto de uma instituição financeira brasileira, com potencial de contribuição para a governança e monitoramento dos objetivos corporativos.

Metodologia / Abordagem: Foi realizada uma pesquisa bibliográfica que identificou elementos relevantes do tema, depois realizou-se um *survey* com especialistas de risco da instituição avaliada e, em seguida, a estrutura desenvolvida foi submetida à avaliação de um grupo focal.

Originalidade / Relevância: A pesquisa bibliográfica resultou na identificação de diversos elementos relacionados ao apetite a risco, expostos, porém, de fora não integrada, denotando a oportunidade para que fossem investigados, complementado com conhecimento tácito e arranjados na estrutura de apetite a risco apresentada neste estudo.

Principais resultados: Os resultados apontaram congruência na verificação de relevância para os elementos identificados na pesquisa bibliográfica e os arranjados em uma estrutura de apetite a risco com potencial de contribuição para a governança e monitoramento dos objetivos corporativos.

Contribuições teóricas / Metodológicas: O trabalho contribui para a ampliação do entendimento acerca do apetite a risco, dentre as práticas da gestão de riscos corporativos, combinando tácito e científico por meio de pesquisas bibliográfica e documental e de campo.

Palavras-chave: Apetite a risco; Estrutura de apetite a risco; *Framework* de apetite a risco.

Abstract

Objective of the study: This study aimed to identify, in the literature, relevant elements and arrange them in a risk appetite framework applicable to the context of a Brazilian financial institution, with potential to contribute to the governance and monitoring of corporate objectives.

Methodology/Approach: A literature review was carried out that identified relevant elements of the theme, then a survey with risk specialists from the assessed institution was performed, and then the framework developed was submitted to the evaluation of a focus group.

Originality / relevance: The bibliographic research resulted in the identification of several elements related to risk appetite, exposed, however, from a non-integrated outside, denoting the opportunity for them to be investigated, complemented with tacit knowledge and arranged in the risk appetite structure presented in this study.

Main Results: The results showed consistency in verifying relevance in the institution's environment for the elements identified in the literature review and arranged in a risk appetite framework with the potential to contribute to the governance and monitoring of corporate objectives.

Theoretical / methodological contributions: The research contributes to broadening the understanding of risk appetite, among corporate risk management practices, combining tacit and scientific through bibliographic, documentary and field research.

Keywords: Risk appetit; Risk appetite framework; Risk appetite structure.

Resumen

Objetivo del Estudio: Este estudio tiene como objetivo identificar elementos relevantes y ordenarlos en un marco de apetito de riesgo aplicable al contexto de una institución financiera brasileña, con potencial para contribuir a la gobernanza y seguimiento de los objetivos corporativos.

Metodología/Enfoque: Se realizó una investigación bibliográfica que identificó elementos relevantes del tema, luego se realizó una encuesta a especialistas en riesgos de la institución evaluada y, posteriormente, la estructura desarrollada fue sometida a evaluación por un grupo focal.

Originalidad / Relevancia: La investigación bibliográfica resultó en la identificación de varios elementos relacionados con el apetito de riesgo, expuestos, sin embargo, desde un exterior no integrado, denotando la oportunidad para que sean investigados, complementados con conocimientos tácitos y ordenados en la estructura del apetito de riesgo. presentado en este estudio.

Principales resultados: Los resultados mostraron congruencia al verificar la relevancia de los elementos identificados en la investigación bibliográfica y aquellos dispuestos en una estructura de apetito de riesgo con potencial contribución a la gobernanza y seguimiento de los objetivos corporativos.

Aportes teóricos/metodológicos: El trabajo contribuye a ampliar la comprensión del apetito de riesgo, entre las prácticas corporativas de gestión de riesgos, combinando lo tácito y lo científico a través de investigaciones bibliográficas, documentales y de campo.

Palabras clave: Apetito de riesgo; Estructura del apetito de riesgo; Marco de apetito por el riesgo

1 INTRODUÇÃO

Para se alcançar uma vantagem competitiva sustentável, uma organização deve possuir recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, juntamente com capacidades organizacionais para explorar todo o potencial desses recursos (Barney, 2001).

Sob esse cenário, gerir riscos corporativos se mostra uma ferramenta importante para a administração, assim como uma variável altamente relevante ao se avaliar a probabilidade de realização dos objetivos estratégicos (Bromiley, McShane, Nair e Rustambekov, 2014).

Motivadas por eventos mundiais com registros de perdas de impacto global, especialmente pelo rescaldo da crise financeira de 2008, e em resposta à orientação normativa do *Financial Stability Board* e outros reguladores, as instituições financeiras renovaram os esforços para dar musculatura às estruturas de apetite a risco no contexto corporativo. Tais esforços visam exercer um monitoramento sobre o apetite a risco como medida essencial de um processo efetivo de governança de risco (Soin e Collier, 2013; IACPM e PwC, 2014).

Segundo Gontarek e Bender (2018), o aspecto constituído pelas disposições de apetite a risco é cada vez mais importante para a governança e monitoramento dos objetivos da organização. Entretanto, os autores colocam que as organizações ainda enfrentam dificuldades na formulação dos limites de apetite a risco. Além disso, no período pós-crise financeira de 2008, as estruturas de apetite a risco (do inglês *Risk Appetite Framework* – RAF) ainda não haviam alcançado abrangência de sua efetividade para serem implantados e permitir sua mensuração, tanto pelas empresas como pelas entidades reguladoras (FSB, 2011). Adiciona-se que 60% das instituições que atenderam à pesquisa acreditam que o RAF não alcançou maturidade adequada a níveis básicos (IACPM e PwC, 2014).

Em 2011 em uma pesquisa global conduzida pela consultoria Ernst & Young, com mais de 500 entrevistas revelou problemas para o alcance dos objetivos organizacionais, a exemplo da estreita relação entre o nível de maturidade na gestão de risco e o desempenho financeiro das organizações. Como se pode observar na Figura 1, as empresas com maior nível de maturidade em gestão de risco reportaram um desempenho financeiro apurado com base no crescimento anual da EBITDA¹, sendo duas vezes maior do que o desempenho das empresas de maturidade intermediária, e quase três vezes maior que o desempenho das empresas pior classificadas no *ranking* (Ernst e Young, 2013).

¹ “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*”, que significa “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização”.

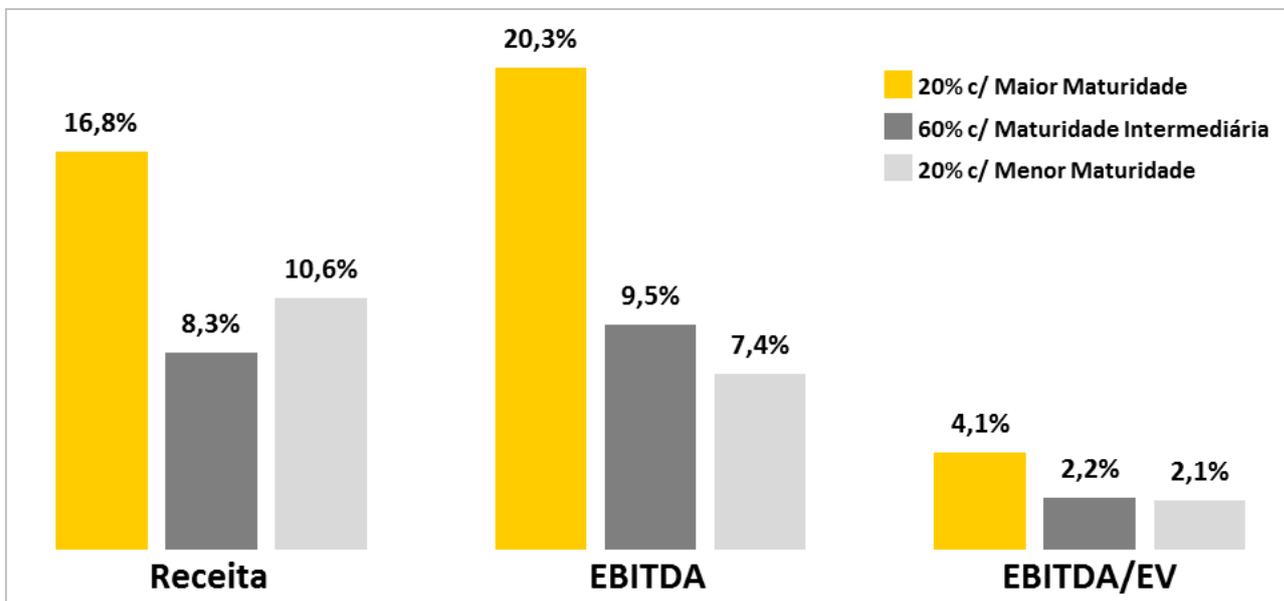


Figura 1. Taxas de crescimento anual por nível de maturidade de risco, período de 2004 a nov./2011

Fonte: Recuperado de Ernst & Young (2013).

O problema que esta pesquisa visa analisar - é como implantar de forma efetiva uma estrutura de apetite a risco em instituições financeiras no Brasil, com potencial de contribuição para a governança e monitoramento dos objetivos da organização? Para isso, o presente estudo tem por objetivo identificar elementos relevantes e arranjá-los em uma estrutura de apetite a risco aplicável ao contexto de uma instituição financeira brasileira, com potencial de contribuição para a governança e monitoramento dos objetivos corporativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Apetite da gestão de riscos

De acordo com Soim e Collier (2013), depois das crises financeiras de impacto global aumentou interesse e importância da gestão do risco nos setores público e privado.

Nesse interim, Bromiley *et al.* (2014) questionam se não foi ignorada a consistência do apetite a risco e os efeitos pretendidos pelas empresas para a gestão de risco. Os autores argumentam que os gestores abordem *Enterprise Risk Management* (ERM) na visão de portfólio de riscos corporativos. Entretanto, a concepção gerencial de riscos encontra dificuldades no agrupamento estruturado desses múltiplos tipos de riscos.

Apesar de identificadas poucas pesquisas sobre a efetiva utilização das declarações de apetite a risco, Gontarek e Bender (2018) encontraram evidências de que sua utilização pode garantir a melhoria dos objetivos de governança de risco e monitoramento interno e que as instituições financeiras globais estão estabelecendo limites claros de apetite a risco para o risco de crédito, de mercado e operacional. A formulação desses limites pelas organizações deve ocorrer de forma separada para cada tipo diferente de risco, como para projetar indicadores de mensuração, estabelecer o apetite a risco e apurar os perfis de risco relativos ao risco operacional de grandes instituições financeiras. Frente a essa dificuldade, é possível concluir que as definições do apetite a risco operacional, em grandes instituições financeiras, encontram-se ainda em níveis básicos (Young, 2014; Gontarek e Bender, 2018).

A pesquisa de Gontarek e Bender (2018) aponta, também, que as grandes instituições financeiras continuam enfrentando sérios problemas de riscos oriundos da cultura organizacional e de conduta, que resultam em multas severas e despesas legais crescentes, relacionadas a mercados de capitais, bancos de varejo e negócios bancários transacionais.

De acordo com as empresas de consultoria e auditoria, e também em consonância com as recomendações do Financial Stability Board (FSB, 2013), as organizações financeiras devem harmonizar seu *Risk Appetite Statement* (RAS²) com o plano estratégico (KPMG, 2013; COSO, 2017), uma vez que o apetite a risco é instrumento central para melhor alinhamento da estratégia corporativa, alocação de capital e de risco (PWC, 2009; Deloitte, 2013). É atribuição do Conselho de Administração e da administração executiva equilibrar a tensão natural entre o crescimento dos negócios e limites de exposição a risco – conceitos inteiramente incorporados no plano estratégico e na RAS (KPMG, 2013).

O apetite de risco deve refletir o impacto potencial dos riscos sobre os ganhos, o capital e a liquidez financeira (Deloitte, 2013; SSG, 2010).

² *Risk Appetite Statement*, cuja tradução livre resulta em Declaração de Apetite ao Risco.

2.2 Estrutura de apetite a riscos

Neste trabalho, faz-se referência à Estrutura de Apetite a Risco, de mesmo significado transcrito na língua inglesa, com o objetivo exclusivo de manter a transcrição adotada na grande maioria das publicações aqui referenciadas.

O FSB (2011) expôs que os RAF, pós-crise financeira de 2008, ainda não haviam alcançado de forma abrangente, até o ano de 2011, a efetividade de serem implantados e permitir mensuração, tanto pelas empresas como pelas entidades reguladoras.

Um estudo de 2014, de abrangência global, realizado em parceria da IACPM³ e PwC (2014), pesquisou 78 bancos e companhias seguradoras e apontou que 60% das organizações pesquisadas possuem o RAF em estado “direcionador” ou “altamente desenvolvido” em alto nível corporativo. Entretanto, um percentual também de 60% das instituições respondentes acredita que o RAF não alcançou maturidade adequada a níveis de base, nas linhas de negócio.

O RAF orienta a descrição do perfil de risco da instituição financeira e faz parte do processo de desenvolvimento e implementação da estratégia definida para os riscos assumidos em relação à capacidade de risco (FSB, 2013). É um instrumento que permite aos responsáveis pelas definições estratégicas aceitar, de forma consciente, o risco que corresponde a estratégias e, caso o risco exceda a meta, conhecida a partir do apetite a risco, ações adicionais devem ser avaliadas, de forma que a administração possa manter o controle sobre a severidade do risco (Deloitte, 2013; COSO 2017).

São quatro motivadores para o desenvolvimento de um RAF (IACPM e PwC (2014), como mostrado na Figura 2.

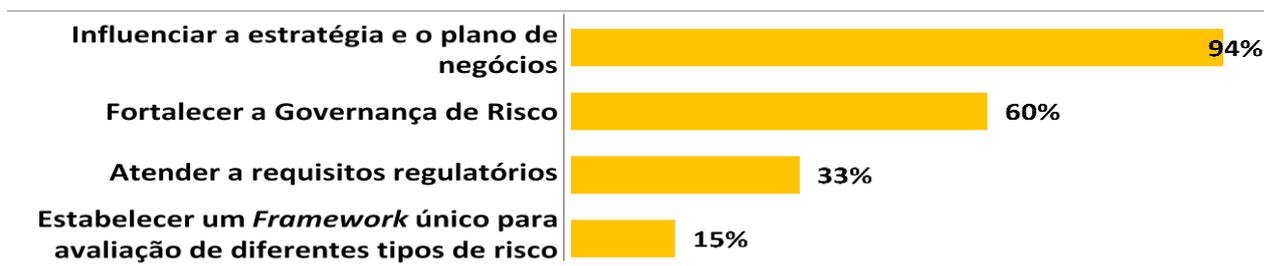


Figura 2. Principais motivadores para implantar o RAF

Fonte: Recuperado de IACPM e PWC - Pricewaterhousecoopers. Risk Appetite Frameworks. Insights into evolving global practices (2014).

³ International Association of Credit Portfolio Managers.

A efetividade na implementação do RAF, segundo recomenda o COSO (2017), deve conter orientações claras para o apetite a risco e para a determinação dos perfis de risco, com a devida consideração dos diversos contextos relacionados, como por exemplo:

- Estratégia e objetivos de negócios que se alinhem com a missão, visão e valores fundamentais;
- Cadeias de valor dos objetivos de negócios;
- Metas de desempenho em todos os níveis organizacionais.

A IACPM e PwC (2014) também identificaram os principais desafios à implementação efetiva do RAF nas organizações pesquisadas, como é mostrado na Figura 3.

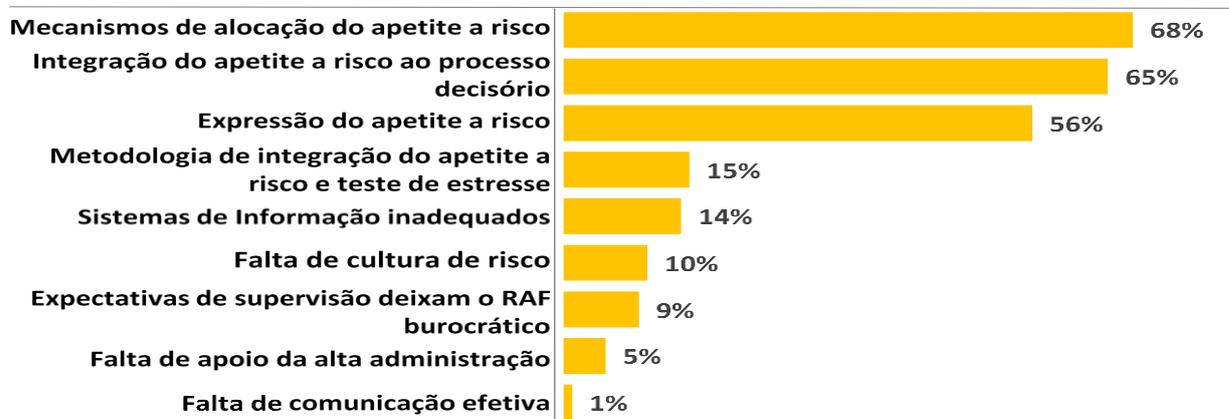


Figura 3. Principais desafios à implantação efetiva do RAF

Fonte: Recuperado de IACPM e PWC (2014).

As maiores preocupações por parte das organizações pesquisadas pela IACPM e PwC (2014) são “Mecanismos de alocação do apetite a risco”, “Integração do apetite a risco ao processo decisório” e “Expressão do apetite a risco”, em relação à implantação do RAF.

Mecanismos de alocação do apetite a risco: garantir a existência de *accountability* nos diversos níveis corporativos. Segundo essa pesquisa, o desafio em alocar o apetite a risco decorre da falta de clara compreensão do objetivo relacionado, pouca familiaridade com o RAF à medida que se desdobram os níveis organizacionais, falta de dados relevantes e adoção de *analytics* na calibragem e monitoramento dos muitos indicadores de apetite a risco, falhas na escolha de indicadores apropriados e adaptados às peculiaridades de cada nível, assim como na escolha da metodologia e da sequência de atividades para alocação do apetite a risco por meio da organização.

Integração do apetite a risco ao processo decisório: assincronias dos processos de planejamento estratégico, orçamentação financeira e testes de estresse, combinadas com papéis e responsabilidades sem clara definição e coordenação inadequada entre as diversas áreas intervenientes dificultam essa integração, de acordo com os entrevistados pela IACPM e PwC (2014).

Expressão/Articulação do apetite a risco: A RAS deve ser diversificada em termos de declarações qualitativas, bem como medidas quantitativas expressas em relação a rendimentos, capital, medidas de risco, liquidez e outras medidas relevantes, de forma adequada ao contexto. Deve contemplar tanto os tipos de risco tradicionalmente quantificáveis como aqueles tipos menos quantificáveis, métricas específicas e aplicáveis em todos os níveis da organização para avaliação dos perfis de risco, assim como canais dedicados à comunicação da estratégia, objetivos e riscos do negócio, entre a alta administração e todos os níveis organizacionais (COSO, 2017; IACPM e PWC, 2014; FSB, 2013).

Segundo o FSB (2013), um RAF efetivo deve observar como princípios: a) comunicação abrangente; b) engajamento de todos os níveis organizacionais sob liderança do Conselho de Administração; c) inclusão do apetite a risco na cultura de risco; d) avaliação das oportunidades na tomada de riscos; e) debates efetivos e legítimos concernentes às recomendações e decisões de gestão, fomentados pela RAS; f) orientação para necessidades de alocações complementares de limite de risco identificadas; g) alcance de atividades, operações e sistemas fora do controle direto da entidade, mas que se enquadrem no seu cenário de risco.

2.2.1 Componentes do RAF

Os componentes para o RAF proposto neste trabalho têm sua definição apresentada na Tabela 1, tomando por base os conceitos apresentados por empresas de consultoria e auditoria, assim como pelos principais *frameworks* que abordam a gestão de riscos corporativos.

Tabela 1
Definições dos componentes do RAF

COMPONENTE	DEFINIÇÃO	FONTE
Capacidade de Risco	nível máximo de risco absorvível, para que uma entidade permaneça operacional, observadas as restrições e obrigações inerentes ao negócio	COSO, 2017 FSB, 2013 Deloitte, 2013
Apetite a Risco	montante de risco que uma entidade está disposta a assumir	FSB, 2013
Declaração de Apetite a Rico (RAS)	formalização consolidada do apetite e tipos de risco que uma entidade está disposta a aceitar, ou evitar	FSB, 2013
Buffer	acompanhamento mensurável da diferença entre capacidade de risco e apetite a risco	SSG, 2010
Tolerância	níveis aceitáveis de variabilidade de desempenho e risco relacionados aos objetivos estratégicos	COSO, 2017 PwC, 2014 ISACA, 2009
Perfil de Risco	descrição atual da severidade e da distribuição do risco nas subdivisões organizacionais do conglomerado da entidade	COSO, 2017 Deloitte, 2013
Limite de Apetite a Risco	nível de risco que, caso violado, requer imediatas escalada e ação corretiva.	Deloitte, 2013
Portfólio de Risco	descrição atual e consolidada, no mais alto nível, da severidade e interdependência do risco	COSO, 2017

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2.2 Papéis e responsabilidades

O Conselho de Administração, apoiado pelo Presidente (CEO⁴) e pelos Vice-Presidentes e/ou Diretores de Risco (CRO⁵) e pelo Financeiro (CFO⁶), deve aprovar a RAS e estabelecer o RAF em toda a instituição. O CEO, CRO e CFO traduzem as expectativas da RAS em metas e restrições a serem seguidas pelas linhas de negócios e entidades ligadas. O RAF deve prever avaliações independentes por auditoria interna, auditores externos ou terceiros independentes, com foco nas suas definições e eficácia para a governança e gestão de riscos, assim como para os controles internos (FSB, 2013).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é exploratória descritiva com abordagem qualitativa e coleta de dados primários. Os métodos utilizados são pesquisa bibliográfica, levantamento de campo ou *survey*, e grupo focal.

⁴ Chief Executive Officer

⁵ Chief Risk Officer

⁶ Chief Financial Officer

A pesquisa bibliográfica se limitou a pesquisa do tema “apetite a risco” nas bases de dados, o período de 2012 a 2018. A maioria das buscas foi realizada pelo portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES⁷), no período de janeiro a maio de 2018.

As palavras-chave em inglês na pesquisa foram: “*Risk appetite*” e “*Risk appetite framework*”. Em português, as palavras-chave pesquisadas foram: “Apetite a Risco”, “Estrutura de apetite a risco” e “Modelo de apetite a risco”.

Em complemento à busca por material acadêmico, também foram consultados os principais frameworks de gestão de risco, assim como os websites de entidades reguladoras e empresas de consultoria e auditoria, listados na Tabela 2.

Tabela 2

Frameworks, entidades reguladoras, empresas de consultoria e auditoria consultados

Denominação	Tipo	Fonte
BCB - Banco Central do Brasil	Entidade Reguladora	www.bcb.gov.br
FSB - Financial Stability Board	Entidade Reguladora	www.fsb.org
Deloitte	Consultoria e Auditoria	www.deloitte.com
Ernst & Young	Consultoria e Auditoria	www.ey.com
KPMG	Consultoria e Auditoria	www.kpmg.com
Mckinsey&Company	Consultoria	www.mckinsey.com
PwC – PricewaterhouseCoopers	Consultoria e Auditoria	www.pwc.com
COSO⁸ (2013; 2017)	Framework	www.coso.org
ISO⁹ 31000 (ABNT, 2009)	Framework	www.abnt.org.br
Risk IT Framework (ISACA, 2009)¹⁰	Framework	www.isaca.org

Fonte: elaborado pelos autores.

As etapas seguintes da metodologia (*survey* e grupo focal) foram realizadas em uma instituição financeira brasileira, aqui denominada “Banco”, cujos números constam entre os cinco maiores bancos do Brasil, segundo o panorama elaborado pelo DIEESE (2018).

⁷ <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez106.periodicos.capes.gov.br/>

⁸ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

⁹ International Organization for Standardization

¹⁰ O Risk IT foi integrado ao Cobit 5, em 2012, pela Information System Audit and Control Association (ISACA).

Para a composição da *survey*, foram elaboradas questões fechadas, buscando aferir os elementos relevantes para o desdobramento do apetite a risco nos diversos níveis organizacionais da organização pesquisada. Para o *survey* foram enviados 182 questionários on-line para os profissionais da área de gestão de risco do Banco. Os contatos de cada um foram fornecidos pelo Banco. Como resultado de um processo de *follow-up*, foram obtidas 50 respostas válidas, coletadas no período de 04 a 21 de setembro de 2018.

A relação entre o modelo conceitual e a transcrição dos elementos teóricos na elaboração da *survey* é demonstrada nas Tabelas 3, 4 e 5.

Tabela 3

Elementos teóricos do grupo RAS – *Risk Appetite Statement*

Desdobramento de Indicadores (KRI e KPI)	Tabela 1 - Definir indicadores passíveis de desdobramento nos diversos níveis organizacionais.
Inventário de Riscos Consistente (Taxonomia)	Tabela 2 - Manutenção de um inventário de riscos consistente que apoie a classificação e agrupamento dos tipos de risco relevantes.
Parâmetros para Testes de Cenário e Estresse	Tabela 3 - Declarar orientações prospectivas com parametrização para testes de cenário e estresse.
Parâmetros Quantitativos de Referência	Tabela 4 - Padronizar os parâmetros quantitativos, expressos em relação às métricas aplicadas aos limites de risco.
Responsabilização, Recompensa e Remuneração	Tabela 5 - Definir indicadores passíveis de observação pelos Programas de Responsabilização, Recompensa e Remuneração de Pessoas.
Riscos mais Difíceis de Quantificar	Tabela 6 - Incluir na RAS, também, os riscos mais difíceis de quantificar.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 4

Elementos teóricos do grupo Tolerância de Risco

Combinar Risco e Desempenho no Perfil de Risco	a) Combinar risco e desempenho na descrição do perfil de risco.
Gatilhos para Gestão de Risco a partir da Variação do Desempenho	b) Estabelecer gatilhos para gestão de riscos a partir de limites de Tolerância para a variação do desempenho.
Indicadores de Desempenho para as Atividades Sujeitas a Riscos Relevantes	c) Estabelecer indicadores de desempenho para todas as atividades sujeitas a riscos relevantes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 5

Elementos teóricos do grupo RAF – *Risk Appetite Framework*

Sincronia entre Estratégia, Orçamento e Testes de Estresse	a) Sincronia dos processos de planejamento estratégico, orçamentação financeira e testes de estresse.
Apoio da Administração Executiva	b) Apoio e comprometimento da Administração Executiva.
Definições claras de Metodologia e Atividades para o Apetite a Risco	c) Definições claras da metodologia e sequência de atividades para o desdobramento do apetite a risco em toda a organização.
<i>Analytics</i> para Calibragem e Monitoramento de Indicadores	d) Utilização de <i>analytics</i> para a calibragem e monitoramento dos indicadores necessários.
Indicadores Adequados ao Contexto (KRI e KPI)	e) Escolha de indicadores adequados às peculiaridades de cada nível organizacional.
Sistemas de Gerenciamento de Dados	f) Sistemas de gerenciamento de dados para resguardar a qualidade das informações necessárias para a apuração do Perfil e Portfólio de Risco.
Mecanismos de <i>Accountability</i>	g) Mecanismos que reforcem a existência <i>accountability</i> nos diversos níveis organizacionais.
Compreensão da Cultura Organizacional	h) Clara compreensão da cultura organizacional.
Definições para Interação entre Áreas Intervenientes	i) Definições claras para interação entre as áreas intervenientes.
Adaptabilidade às Mudanças (Revisões)	j) Adaptabilidade às mudanças nas condições de negócios e de mercado.
Canais de Comunicação Dedicados à Gestão de Riscos	k) Canais de comunicação dedicados ao suporte das atividades relacionadas à gestão de riscos corporativos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise do resultado coletado com a aplicação da *survey* foi submetida à apreciação de um grupo focal composto por cinco especialistas em risco do Banco, que teceram suas considerações sob a perspectiva de proposição de uma estrutura preliminar um RAF.

A última etapa consistiu na execução de uma revisão sobre a estrutura preliminarmente proposta para um RAF que, com base nas ponderações do grupo focal, resultou na proposta final do RAF.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise da pesquisa bibliográfica

Um arcabouço teórico foi definido por meio da pesquisa bibliográfica, com pesquisas bibliográfica e documental para conhecer a evolução do tema nos últimos anos. Os conceitos e premissas identificados foram organizados, de forma empírica, em três grupos de elementos teóricos a serem analisados, a saber:

- RAS – *Risk Appetite Statement*: artefato central do estabelecimento formal do Apetite a Risco.
- Tolerância a Risco: parâmetros formalmente estabelecidos para o acompanhamento da observação do Apetite a Risco; e
- RAF – *Risk Appetite Framework*: estrutura formalmente estabelecida para orientação do desdobramento do Apetite a Risco e apuração do Perfil de Risco.

Os termos agrupados, conforme a demonstração da Figura 4. Modelo conceitual para estrutura da *survey*.

Os termos agrupados, conforme a demonstração da Figura 4. Modelo conceitual para estrutura da *survey*.

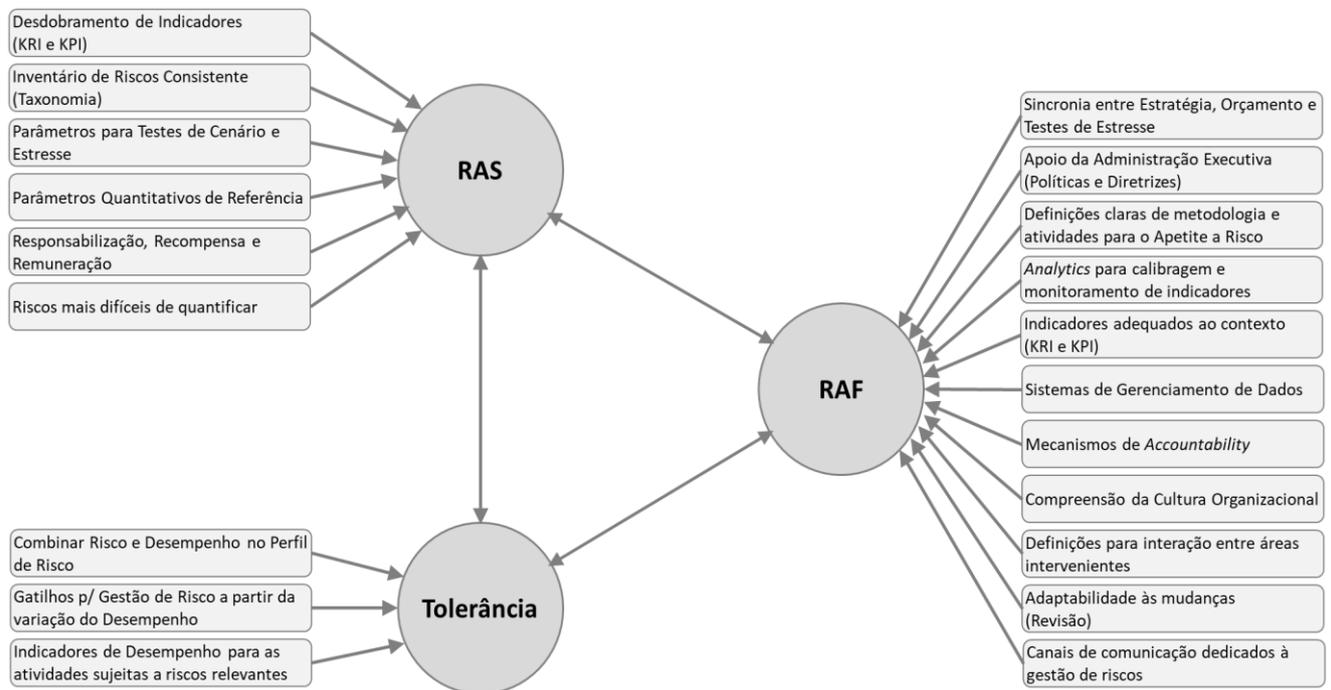


Figura 4. Modelo conceitual para estrutura da *survey*

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Análise dos resultados do grupo focal

A respeito do perfil dos 50 respondentes da pesquisa, nota-se a participação de diversos níveis hierárquicos, com média de 16,4 anos de experiência na empresa e grau de escolaridade, sendo 66% especialistas, 20% com mestrado, 12% apenas ensino superior e 2% com doutorado. Sobre a função organizacional 76% são analistas de risco e 24% são gestores, sendo 18% gerência média e 24% gestores. Tal perfil contribui para a acurácia dos dados levantados na pesquisa. Para manifestar sua opinião quanto à relevância de cada fator, o respondente distribuiu uma pontuação, limitada a 100 pontos para cada grupo de questões, atribuindo um número maior para a questão mais relevante à implementação de um RAF para o desdobramento do apetite a risco no Banco, de acordo com suas concepções e ponto de vista. Com o objetivo de estabelecer um referencial que permita agrupar, de forma segregada, os elementos de maior e menor relevância, segundo a pontuação média apurada, foi estabelecido um limiar correspondente à maior média de pontos observada no grupo elementos, decrescida da média dos desvios padrões calculados para os mesmos elementos. A Figura 5 demonstra a opinião dos respondentes quanto à importância de elementos relacionadas aos apontamentos de Bromiley *et al.* (2014), no âmbito da RAS no Banco.

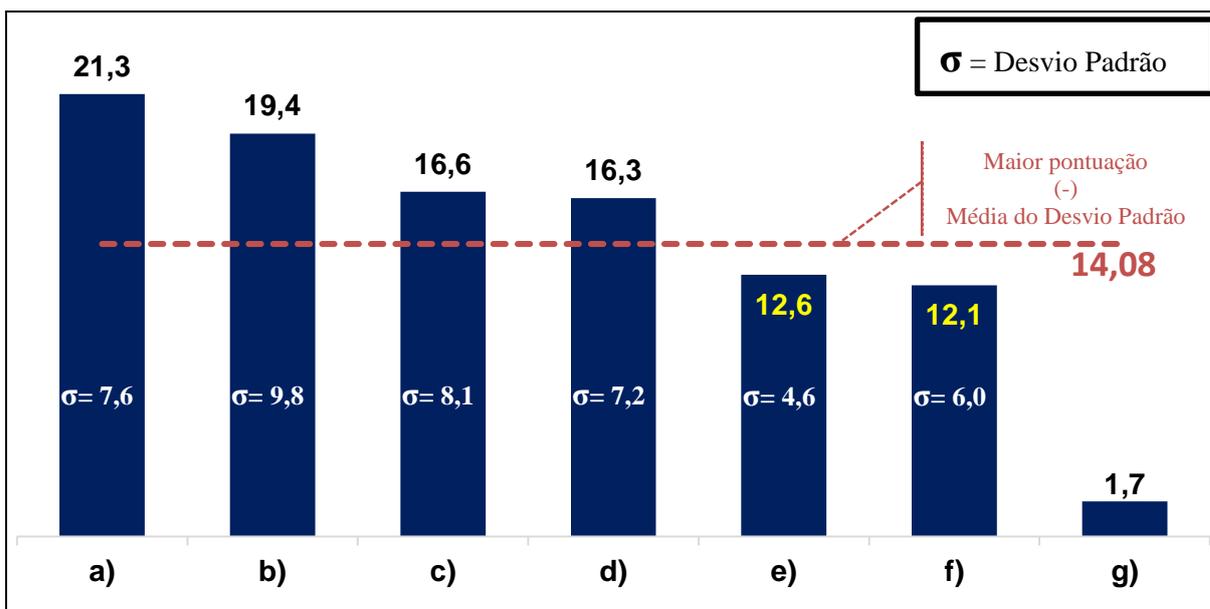


Figura 5. Elementos relacionados à RAS – Risk Appetite Statement

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os dados coletados, quatro questões relativas à formalização da RAS se destacaram como mais relevantes: a) definição de indicadores passíveis de desdobramento nos diversos níveis organizacionais, visando maior integração do Apetite a Risco ao processo decisório; b) um inventário de riscos consistente; c) parametrização prospectiva para testes de cenário e estresse de extrapolação dos limites de apetite a risco e/ou capacidade de risco; e d) padronização dos parâmetro, expressos em relação às métricas aplicadas aos limites de risco.

De forma semelhante ao observado na combinação das quatro questões mais relevantes, segundo os respondentes, a IACPM e PwC (2014) apontam a relevância do adequado desdobramento e parametrização dos indicadores corporativos até o nível dos tomadores de risco, como medidas preventivas à excessiva tomada de risco ou falhas em otimizar a relação risco-retorno.

No tocante à menor relevância observada para: a) responsabilização, recompensa e remuneração; e b) riscos mais difíceis de quantificar, cabe ressaltar que refletem dois dos três principais obstáculos à implementação do RAF, apontados no estudo realizado pela IACPM e PwC (2014), apresentados na Figura 3. Principais desafios à implantação efetiva do RAF.

Foi apurada alta relevância para todos os elementos avaliados em relação à tolerância a riscos, como é apresentado na Figura 6.

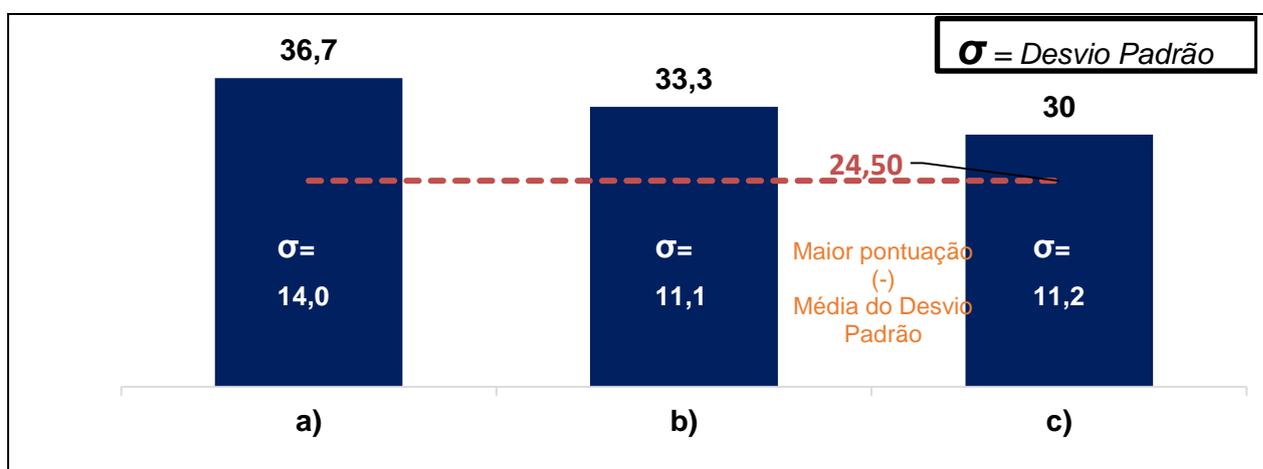


Figura 6. Elementos relativos à tolerância a riscos

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir desse resultado, pode-se concluir que, no contexto do Banco, contemplar a visão integrada de desempenho e risco, por meio de indicadores de desempenho (KPI) e indicadores de risco (KRI) na apuração do perfil de risco, contribui de forma relevante para o desdobramento e observação do Apetite a Risco em todos os níveis do Banco, alinhando-se às recomendações da IACPM e PwC (2014) e COSO (2017).

O terceiro conjunto de alternativas explorou a percepção dos respondentes quanto à importância de questões relacionadas ao RAF. Observa-se na Figura 7, que questões relacionadas à consistência dos direcionamentos estratégicos se destacam em relevância. Em outras palavras, é prioritário que a Administração Executiva esteja comprometida não só com a integração das questões de risco às estratégicas e financeiras, mas também com o desdobramento do apetite a risco em todo o Banco.

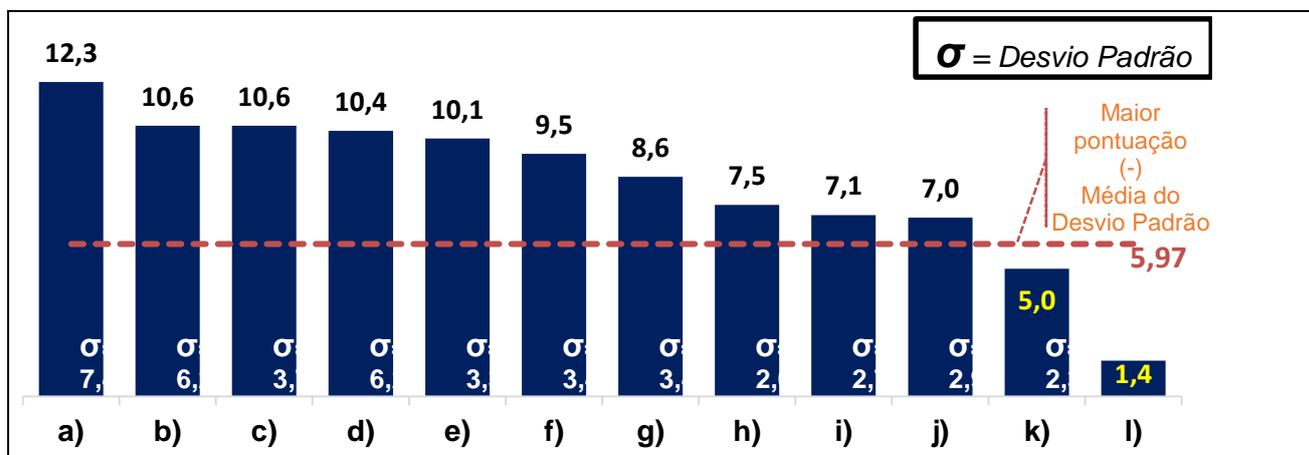


Figura 7. Elementos relativos ao RAF – Risk Appetite Framework

Fonte: Elaborado pelos autores.

Somente o elemento k) – canais de comunicação dedicados ao suporte das atividades relacionadas à gestão de riscos corporativos – pontuou abaixo do limiar de maior relevância.

4.2.3 RAF proposto

O levantamento efetuado por meio da *survey* contribuiu para elucidar a relevância de elementos com potencial influência no desdobramento do apetite a risco no contexto do Banco.

Para apoiar a diagramação desse desdobramento em um modelo aplicável à organização estudada, o resultado foi confrontado com modelos encontrados na pesquisa documental, com abordagens da PwC (2012), Deloitte (2013), IACPM e PwC (2014) e Ernst & Young (2014) para o uso do apetite a risco como subsídio à tomada de decisão.

Nas Tabelas 7, 8 e 9, estão apresentadas as convergências entre a *survey* e a pesquisa documental para os elementos relativos à RAS, à Tolerância de Riscos e ao RAF.

Tabela 1
Convergência para os elementos relativos à RAS

Elementos relativos à RAS	Survey	PwC	Deloitte	IACPM e PwC	Ernst & Young
Desdobramento de indicadores (KRI e KPI)	●	●	●	●	●
Inventário consistente de riscos (Taxonomia)	●	-	-	●	●
Parâmetros para testes de cenário e estresse	●	-	●	●	●
Parâmetros quantitativos de referência	●	●	-	●	●
Responsabilização, recompensa e remuneração	-	●	-	-	●
Riscos mais difíceis de quantificar	-	●	●	●	●

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a Tabela 1, é possível observar alta convergência entre os elementos relativos à RAS confirmados na *survey* e respectivas abordagens na pesquisa documental. No entanto, cabe destaque à inclusão de riscos mais difíceis de se quantificar na RAS, mencionado em todas as fontes da pesquisa documental e não confirmado na *survey*, de acordo com a pontuação média atribuída pelos respondentes.

Tabela 2
Convergência para os elementos relativos à tolerância e perfil de riscos

Elementos relativos à Tolerância e Perfil de Riscos	Survey	PwC	Deloitte	IACPM e PwC	Ernst & Young
Combinar risco e desempenho no perfil de risco	●	-	-	●	-
Gatilhos para gestão de riscos a partir da variação do desempenho	●	●	-	●	-
Indicadores de desempenho para as atividades sujeitas a riscos relevantes	●	●	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

É interessante notar, na Tabela 2, o contraste entre a plena confirmação da relevância, pela *survey*, dos elementos relacionadas à tolerância e o menor grau de abordagem desses elementos na pesquisa documental, o que permite destacar a combinação de medidas de risco e

desempenho no levantamento do perfil de risco para uma avaliação aprofundada para verificar se trata-se de uma tendência ou se já é prática sedimentada para o desdobramento e conformidade do apetite a risco nos diversos níveis organizacionais do Banco.

Tabela 3

Convergência para os elementos relativos ao RAF

Elementos relativos ao RAF	Survey	PwC	Deloitte	IACPM e PwC	Ernst& Young
Sincronia entre estratégia, orçamento e testes de estresse	●	-	●	●	-
Apoio e comprometimento da Administração Executiva	●	●	●	●	●
Metodologia e sequência de atividades para o desdobramento do apetite a risco	●	●	●	●	-
<i>Analytics</i> para a calibragem e monitoramento de indicadores	●	-	-	●	-
Indicadores apropriados e adaptados às peculiaridades de cada nível organizacional	●	●	●	●	-
Sistemas de gerenciamento de dados	●	-	●	-	●
Mecanismos de <i>accountability</i>	●	●	●	-	-
Compreensão da cultura organizacional.	●	●	-	-	●
Definições para interação entre as áreas intervenientes	●	-	●	-	●
Adaptabilidade às mudanças nas condições de negócios e de mercado.	●	●	●	-	-
Canais de comunicação dedicados à gestão de riscos	-	●	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a combinação entre os modelos encontrados na pesquisa documental e o resultado apresentado pela *survey*, é possível observar maior convergência para elementos relacionados à RAS e ao RAF. Nota-se, também, menor convergência dos elementos relacionados à tolerância, especialmente para a combinação de risco e desempenho no levantamento do perfil de risco e no estabelecimento de indicadores de desempenho para todas as atividades sujeitas a riscos relevantes. Diante dos resultados dessa análise, onde foram tomadas a confirmação da relevância dos elementos pelos critérios de análise da *survey* e a quantidade de abordagens identificada na pesquisa documental, marcadas com “●” nas Tabelas 7, 8 e 9, o resultado da análise do modelo conceitual é apresentado na Figura 8.

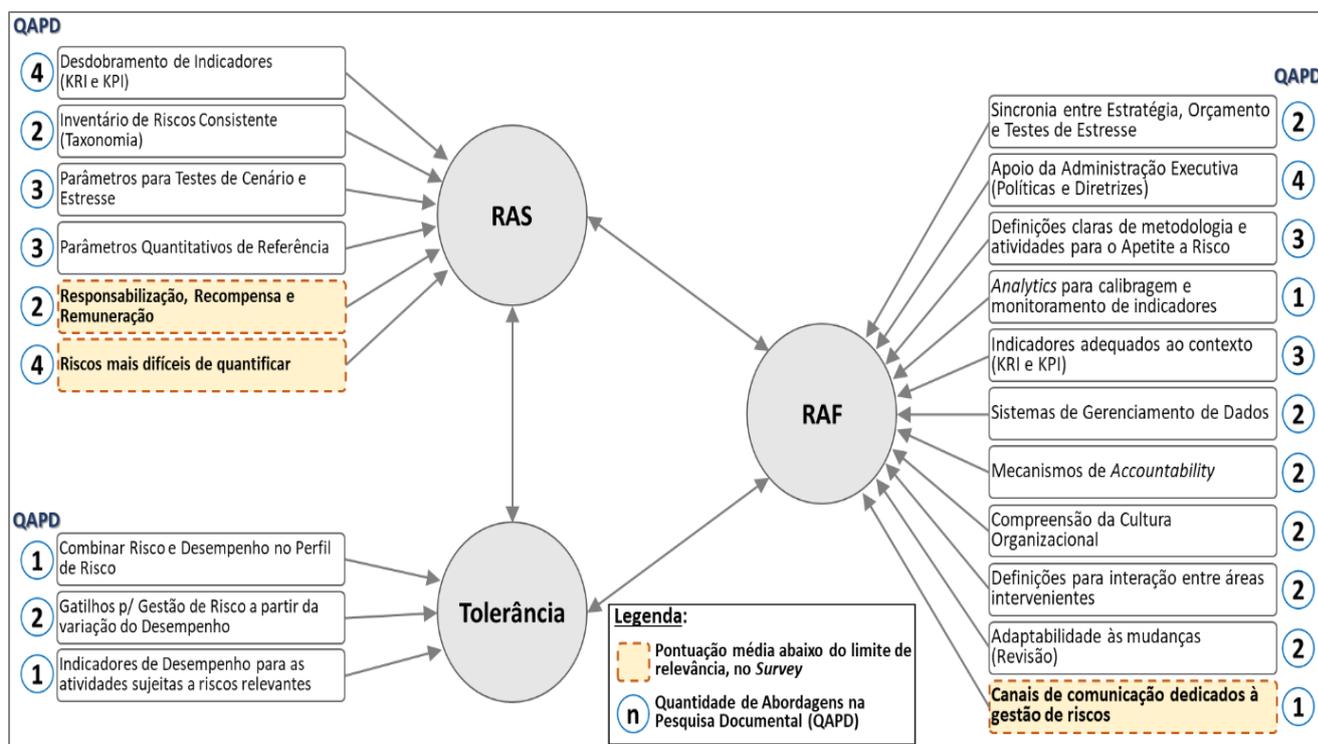


Figura 8. Resultado da Análise do Modelo Conceitual

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2.4 Avaliação do modelo inicial por grupo focal

De posse da análise do modelo conceitual apresentada na Figura 8, foi preparado um panorama complementar onde os elementos teóricos e respectivos resultados obtidos na *survey* foram reagrupados e arranjados empiricamente em nove grupos denominados habilitadores que, combinados, representam a proposta preliminar de um RAF.

A língua portuguesa¹¹ define o termo “habilitador” como um adjetivo e substantivo masculino, cujo significado é “que ou aquele que habilita”. No contexto deste estudo, e de forma análoga à descrita pela ISACA (2012) no COBIT 5, os habilitadores são elementos que, individualmente ou em conjunto, influenciam no funcionamento de algo.

Os elementos investigados foram associados a habilitadores para endereçar ou influenciar determinadas abordagens com maior foco, sem, no entanto, restringí-las. A abordagem para os habilitadores é descrita da seguinte forma:

¹¹ Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 3.0 (Junho de 2009). Copyright © 2001.2009 Instituto Antônio Houaiss. Produzido e distribuído por Editora Objetiva Ltda.

Políticas e Diretrizes são as intenções e direção de uma organização, como formalmente expressos pela sua alta direção (ISO 9000:2015).

Funções de Risco tem por referência a abordagem dada pela ABNT (2018) na ISO 31000:2018, onde consta que a alta direção e os órgãos de supervisão devem assegurar a alocação de recursos apropriados para a gestão de riscos, dentre os quais: pessoas, habilidades, experiência e competência.

Para Responsabilização e Consequências, segundo os termos da ISO 31000:2018, a alta direção e órgãos de supervisão devem assegurar que as autoridades, responsabilidades e responsabilizações para os papéis pertinentes à gestão de riscos sejam atribuídas e comunicadas a todos os níveis da organização (ABNT, 2018).

No que se refere à Remuneração e à Recompensas, a organização deve equilibrar medidas de desempenho, incentivos e recompensas com as pressões criadas pela estratégia e pelos objetivos de negócios. Alinhar os programas de remuneração e incentivo aos valores fundamentais da organização reforça a cultura desejada. (COSO, 2017).

A Taxonomia de Riscos visa contribuir para que a identificação de riscos possa encontrar, reconhecer e descrever os riscos com base em informações pertinentes, apropriadas e atualizadas (ABNT, 2018).

Comunicação Interna e Externa consiste em definição formal para compartilhamento de informação com públicos-alvo, assim como o retorno pelos participantes, em contribuição para a tomada de decisões (ABNT, 2018).

Sistemas de Gerenciamento de Dados endereça a alocação de recursos para o exercício da gestão da informação e do conhecimento (ABNT, 2018).

Analytics apoia à apuração estruturada do perfil de risco da organização, no contexto de um ambiente de rápida mudança, onde, de acordo com a ISO 31004:2015, os indicadores de processo (indicadores antecedentes) são provavelmente mais úteis. A eficiência de indicadores em termos de exigência de tempo, esforço e recursos também é favorecida por meio da utilização de *analytics* (ABNT, 2015b).

Processos descrevem um conjunto organizado de práticas e atividades para o atingimento de determinados objetivos e produzem um conjunto de resultados em apoio ao atingimento geral dos objetivos (ISACA, 2012).

A correlação entre os habilitadores e os elementos analisados na pesquisa é demonstrada na

Tabela 4.

Tabela 4
Elementos teóricos arranjados em habilitadores

Habilitadores	Elementos Analisados na Pesquisa	Fonte Bibliográfica
Políticas e Diretrizes	Apoio da administração executiva	FSB (2013); COSO (2017)
	Riscos mais difíceis de quantificar	
	Sincronia entre Estratégia, Orçamento e Testes de Estresse	
Funções de Risco	Definições claras de metodologia e atividades para o apetite a risco	FSB (2013); COSO (2017)
	Definições para interação entre áreas intervenientes	
Responsabilização e Consequências	Mecanismos de <i>Accountability</i>	Soin e Collier (2013); COSO (2017)
Remuneração e Recompensas	Responsabilização, Recompensa e Remuneração	FSB (2013); Gontarek e Bender (2018); COSO (2017)
Taxonomia de Riscos	Inventário de Riscos Consistente	COSO (2017)
Comunicação Interna e Externa	Comunicação	FSB (2013); COSO (2017)
Sistemas de Gerenciamento de Dados	Sistemas de Gerenciamento de Dados	COSO (2017)
<i>Analytics</i>	<i>Analytics</i> para calibragem e monitoramento de indicadores	COSO (2017)
Processos	Declaração de Apetite a Risco – RAS	KPMG, 2013
	Tolerância para Riscos Relevantes	FSB (2013)
	Realocação da Capacidade de Risco	FSB (2013)
	Supervisão da Capacidade de Risco	FSB (2013) COSO (2017)
	Supervisão do Apetite a Risco	FSB (2013)
	Revisões do Apetite a Risco	FSB (2013)
	Testes de cenário e estresse	FSB (2013)
	Integração de KRI e KPI	FSB (2013)
	Monitoramento dos Perfis de Risco	FSB (2013)
	Comunicação às partes interessadas, internas e externas	FSB (2013)
	Alocação dos Limites de Apetite a Risco	FSB (2013)
	Consolidação do Portfólio de Risco	FSB (2013)
	Reporte das Violações aos Limites de Risco	FSB (2013)
	Integração, Análise e Avaliação dos Riscos	PWC, 2009 FSB (2013)

Reporte do Perfil de Risco	Deloitte, 2013
Classificação e Reporte de Perdas	FSB (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para essa avaliação pelo grupo focal, foi orientado que as ponderações fossem emitidas respeitando o agrupamento dos elementos.

Para os elementos relacionados à RAS, houve plena concordância quanto aos elementos cuja relevância foi confirmada na *survey*, com destaque para a coerência em se definir indicadores passíveis de desdobramento nos diversos níveis organizacionais, e em manter um inventário de riscos consistente, que deve ser apoiado por uma taxonomia de riscos.

Entretanto, ao abordarem os elementos cuja relevância não foi confirmada, ponderaram que relacionar indicadores a programas de responsabilização, recompensa e remuneração, assim como incluir na RAS os riscos mais difíceis de se quantificar, merecem reavaliação da relevância observada, levando em conta informações complementares ao resultado obtido na *survey*.

De acordo com as ponderações do grupo focal, manter indicadores que guardem relação com programas de responsabilização, recompensa e remuneração tem o potencial de induzir o tomador de riscos à consoante avaliação do risco e retorno. Nas palavras de um dos especialistas, “é uma forma positiva de sedimentação da cultura de risco, no entanto, envolve maior complexidade de implantação, dado o tensionamento que causa dentro da organização. Mas seria como aprender a andar de bicicleta”.

No que se refere a contemplar na RAS os riscos mais difíceis de quantificar, o grupo ponderou ser um fator relevante, e que consta entre os elementos mais abordados na pesquisa documental. Notou-se, também, que os riscos relevantes com limites quantificáveis resultam em maior indução de comportamento. Entretanto, é importante que o estabelecimento de limites, quantificáveis ou não, considere também a relação com a atividade do tomador de risco.

Alguns riscos, especialmente aqueles cuja supervisão se dá de maneira predominantemente qualitativa, a exemplo dos riscos de reputação ou cibernético, têm maior eficiência de gestão por meio do acompanhamento das medidas de controle e segurança do que pelo estabelecimento de um limite de perdas. O grupo ponderou que, nesses casos, a dimensão das perdas de um

único evento pode extrapolar a capacidade de risco da organização, e que a indução é para que o risco se aproxime de zero, diferentemente de riscos de acompanhamento quantitativo.

Tomando como base a argumentação do grupo focal, justifica-se a reavaliação da menor relevância observada na *survey* para os elementos “relacionar indicadores a programas de responsabilização, recompensa e remuneração” e “incluir na RAS os riscos mais difíceis de se quantificar”, considerando-os relevantes para a implementação de um RAF no Banco.

As ponderações do grupo focal para os elementos relacionados aos limites de tolerância, ratificaram a plena confirmação da relevância observada na análise dos dados coletados na *survey*, de acordo com o grupo, a relevância é justificada pelo potencial de indução da cultura de risco resultante da combinação de métricas de desempenho e risco, uma vez que leva o tomador de risco a resguardar a relação risco-retorno.

Para os elementos relacionados ao RAF, as ponderações também apresentaram convergência com o resultado observado a partir dos dados coletados na *survey*, inclusive quanto à baixa relevância em se manter canais de comunicação dedicados à gestão de riscos. Cabe destacar que a baixa relevância é restrita à dedicação de canais exclusivos a comunicações da gestão de risco, sob a ressalva de que os processos de comunicação são indispensáveis.

Dessa forma, o grupo focal considera relevantes todos os demais elementos, como também considera relevante a implementação de um RAF para o desdobramento do apetite a risco no Banco, de forma a contribuir para a adequada tomada de risco em toda a organização.

No tocante ao arranjo dos elementos associados aos habilitadores, na forma apresentada na

Tabela 4, a avaliação do grupo foi favorável à proposta preliminar apresentada, ressaltando como ponto de atenção que as funções de risco são melhor representadas quando desassociadas das funções da arquitetura organizacional. Tal dissociação contribui para a clareza nas atribuições dos supervisores, controladores e tomadores de risco, atribuições essas que, posteriormente, serão relacionadas aos cargos e às funções da arquitetura organizacional.

O grupo focal ponderou, ainda, que o volume de negócios é sensível à implementação do RAF, e que essa sensibilidade se traduz em ponto ao qual deve ser dada a adequada atenção na avaliação e acompanhamento. De acordo com os componentes do grupo, a tomada de risco ocorre tanto no nível das unidades operacionais, quanto nas unidades gestoras de cadeia de

valor das linhas de negócio, e não seria surpresa se essas últimas optassem por considerar a potencial inibição de negócios como justificativa para atenuar o desdobramento dos limites do apetite a risco às unidades operacionais.

4.2.4 Versão final do RAF

A partir da confrontação do resultado observado na *survey* com as abordagens da pesquisa documental e a avaliação pelo grupo focal, foi efetuada a revisão da proposta preliminar do RAF. De posse da informação de relevância dos elementos, extraída na *survey* e revisada no grupo focal, associada a constatações oriundas da revisão bibliográfica, especialmente os princípios para um RAF efetivo, segundo o FSB (2013), e a gestão de riscos corporativos, de acordo com o COSO (2017), a diagramação final do RAF apresentada na Figura 9 é baseada na visão de elementos associados a habilitadores, conforme descrito na

Tabela 4.

Tabela 5

Papéis e responsabilidades e elementos analisados na pesquisa

Funções de Risco	Funções Organizacionais	Papéis e Responsabilidades	Elementos Analisados na Pesquisa
Supervisores de Risco	Conselho de Administração e Comitês Deliberativos [+ Auditoria] ¹²	Aprovar Apetite a Risco por meio da RAS	Apetite a Risco (RAS)
		Aprovar Limites de Tolerância de Riscos Relevantes a Nível Corporativo	Tolerância de Risco a Nível Corporativo
		Aprovar Realocação da Capacidade de Risco	Realocação da Capacidade de Risco
		Supervisionar Capacidade de Risco	Supervisiona Capacidade de Risco
		Supervisionar Apetite a Risco	Supervisiona Portfólio de Risco
Controladores de Risco	Unidades Executivas e Comitês Executivos	Aprovar Revisões do Apetite a Risco	Revisa Apetite a Risco
		Estabelecer Limites de Tolerância por Categoria de Risco	Limites de Tolerância de Risco por Categoria de Risco
		Orientar parametrização para testes de cenário e estresse em sincronia com planejamento estratégico e orçamentação financeira	Parâmetros para Testes de Cenário e Estresse
		Integrar KRI e KPI nos Objetivos Estratégicos	Sincronia entre Estratégia, Orçamento e Testes de Estresse
		Monitorar Perfis de Risco	Combinar Risco e Desempenho no Perfil de Risco
		Assegurar a comunicação às partes interessadas, internas e externas	Gatilhos p/ Gestão de Risco a partir a variação do Desempenho
		Alocar Limites de Apetite a Risco	Definições para interação entre áreas intervenientes
		Consolidar Perfis de Risco na visão de Portfólio de Risco	Padrões e Parâmetros Quantitativos
Tomadores de Risco	Unidades Gestoras de Cadeias de Valor e de Apoio	Propor Revisão do Apetite a Risco	Desdobramento de Indicadores
		Estabelecer Limites de Risco para os Planos Estratégicos	Indicadores adequados ao contexto
		Integrar KRI e KPI nos Planos Estratégicos	Indicadores de desempenho para as atividades sujeitas a risco relevante
		Solicitar Alocação e Realocação de Limite de Apetite a Risco	Combinar Risco e Desempenho no Perfil de Risco
		Escalar Violações aos Limites de Risco	Definições claras de metodologia e atividades para o Apetite a Risco
		Integrar, Analisar e Avaliar Riscos	Mecanismos de Accountability

¹² As funções de Auditoria se limitam ao exercício da supervisão, sem participação em deliberações.

Unidades Operacionais	Consolidar e Reportar Perfil de Risco	Definições claras de metodologia e atividades para o Apetite a Risco
	Estabelecer Limites de Risco para os Planos de Negócio	Indicadores de desempenho para as atividades sujeitas a risco relevante
	Integrar Indicadores de Risco e de Desempenho para os Planos de Negócio	Combinar Risco e Desempenho no Perfil de Risco
	Classificar e Reportar Perdas	Definições claras de metodologia e atividades para o Apetite a Risco
	Solicitar Realocação de Limite de Risco	
Apurar e Reportar Perfil de Risco		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Oito habilitadores, de um total de nove, são representados à esquerda do modelo, indicando que esses habilitadores, uma vez implementados, são percebidos por todos os envolvidos e suportam, de ponta a ponta, o desdobramento do apetite a risco e a apuração do perfil de risco. O habilitador Funções de Risco é subdividido em: Supervisores de Risco, Controladores de Risco e Tomadores de Risco, com o objetivo de delinear conjuntos específicos de atribuições, tanto para o desdobramento do apetite a risco como para a apuração do perfil de risco e supervisão do portfólio de risco e a capacidade de risco.

O habilitador Processos agrupa os conjuntos de atribuições, cuja representação é relacionada às Funções de Risco e agrupamento das unidades da arquitetura organizacional do Banco. Uma vez que representam um conjunto organizado de práticas e atividades para o atingimento de determinados objetivos e produzem um conjunto de resultados em apoio ao atingimento geral dos objetivos, este habilitador tem por objetivo o desdobramento do apetite a risco, a apuração do perfil de risco que, por sua vez, é consolidado na forma de um portfólio de risco que deverá ser supervisionado tendo como referência o apetite a risco e a capacidade de risco.

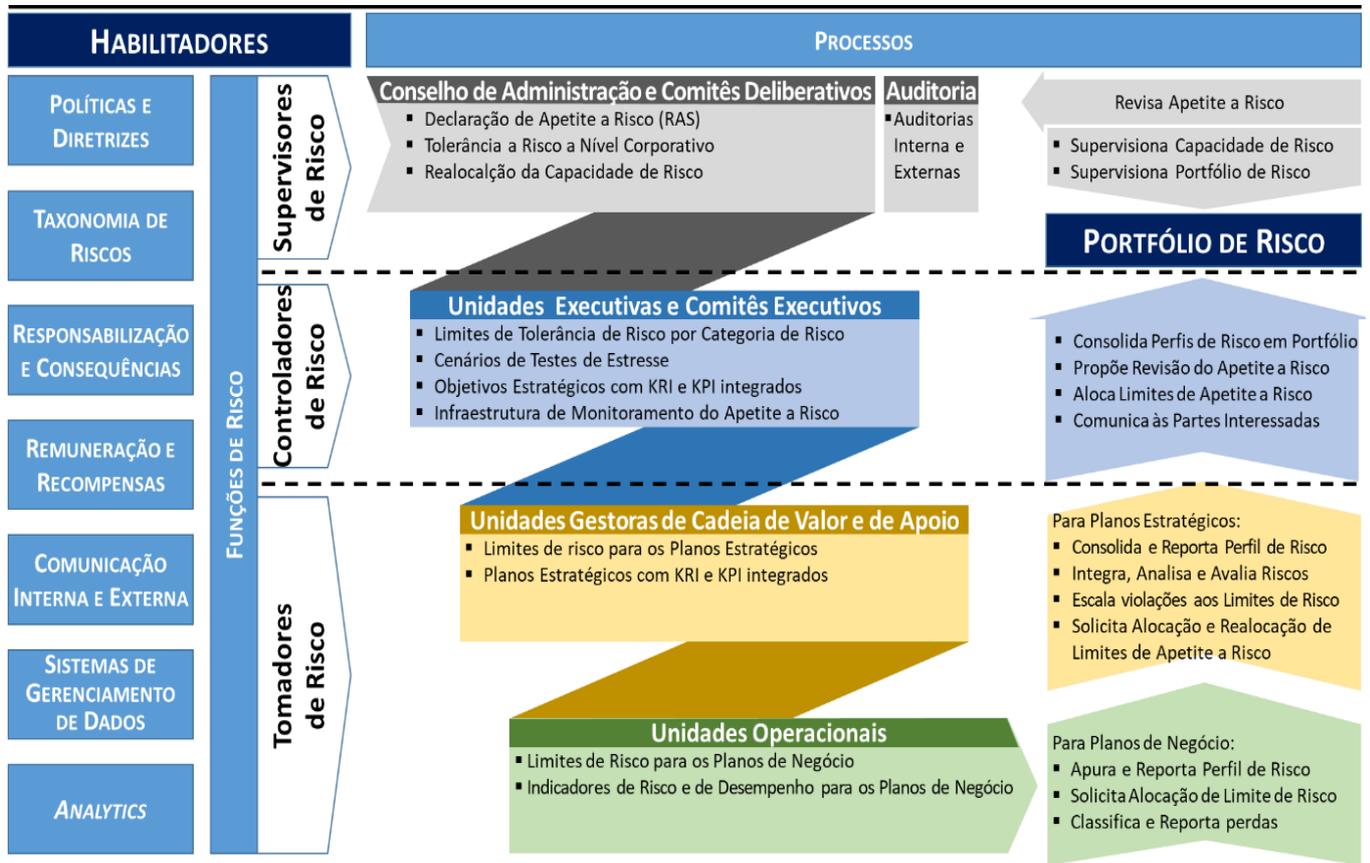


Figura 9. RAF – *Risk Appetite Framework*

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÃO

A questão foi respondida por meio do atingimento dos objetivos gerais e específicos, que resultaram na apresentação da proposta de uma estrutura de apetite a risco (RAF), cuja relevância dos componentes foi confirmada pela execução da pesquisa, de forma alinhada ao potencial de contribuição para a governança e monitoramento dos objetivos organizacionais constatados na revisão bibliográfica.

5.1 Atendimento aos objetivos da pesquisa

Propor um modelo de estrutura de apetite a risco – com potencial de contribuição para a governança e monitoramento dos interesses das institucionais – para uma instituição financeira brasileira foi apontado como o principal escopo da pesquisa. Dessa forma, foi possível alcançar os objetivos específicos para este estudo.

5.2 Contribuições à teoria

Neste contexto, o trabalho buscou ampliar o entendimento acerca do apetite a risco, dentre as práticas da gestão de riscos corporativos, tendo como foco o ambiente organizacional de uma instituição financeira.

O estudo se destaca por relacionar elementos avaliados como relevantes do contexto específico de uma organização, a partir da análise de práticas e obstáculos à articulação do apetite a risco identificados por meio de revisão bibliográfica.

5.3 Limitações da pesquisa

Algumas limitações podem ser elencadas. Primeiramente, a realização da pesquisa em uma única instituição se configura em estudo de caso único que se constitui em obstáculo à generalização do modelo para aplicação a outras empresas, sendo necessária a ampliação do estudo, considerando novos contextos e/ou conjunturas.

Cabe, também, ressaltar que a pesquisa tem por base a opinião dos especialistas de risco do Banco, que trazem suas percepções acerca do que esperar do desdobramento do apetite a risco na organização. Para tal, com vias a evitar possíveis distorções e vieses de interpretação, as perguntas do questionário foram elaboradas contendo explicações claras e de forma objetiva.

5.4 Recomendações para pesquisas futuras

Para aprofundamento do tema estudado, sugere-se investigar, por meio de pesquisas futuras, os impactos da implementação de um RAF na forma de inibição indesejada dos negócios, assim como as formas de mitigação deste risco, caso identificado.

Outrossim, indica-se ainda expandir o estudo ao contexto de outras organizações, de forma a ampliar o entendimento de uma estrutura de apetite a risco, bem como identificar formas de aferir os benefícios esperados e suas dificuldades de implementação.

REFERÊNCIAS

- ABNT. *ABNT NBR ISO 9000:2015*. (2015). Recuperado em 26 jul. de 2018, de <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345041>.
_____. *ABNT NBR ISO 31004:2015*. (2015). Recuperado em 26 jul. de 2018, de

- <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345101>.
- _____. *ABNT NBR ISO 31000:2018*. (2018). Recuperado em 10 abr. de 2018, de <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57311>.
- Aven, Terje. (2013, Marth). *On the Meaning and Use of the Risk Appetite Concept*. Risk Analysis, [S.L], Vol. 33, Nº 3, pp. 462-468. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1111/risa.12029>.
- Barney, Jay B. (2001, January). *Is The Resourced-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes*. Academy of Management Review, New York, NY, Vol. 26, Nº 1, p. 41-56.
- Bromiley, P.; McShane, M., Nair, A. e Rustambekov, E. (2014, January). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, [S.L], pp. 1-12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. (2017). Retrieved from <https://library.aicpa.org/Coso/coso.aspx>.
- Deloitte. (2013). *Risk appetite frameworks: How to spot the genuine article*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/risk/deloitte-au-risk-appetite-frameworks-financial-services-0614.pdf>.
- Ernst & Young. (2013). *Turning risk into results. How leading companies use risk management to fuel better performance*. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Turning_risk_into_results/\\$FILE/Turning_risk_into_results_AU1082_1_Feb_2012.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Turning_risk_into_results/$FILE/Turning_risk_into_results_AU1082_1_Feb_2012.pdf).
- FSB - Financial Stability Board. (2013). *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*. Retrieved from http://www.fsb.org/2013/11/r_131118/.
- _____. Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision. (2011). *Progress report on implementing the recommendations on enhanced supervision*. Retrieved from http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_111104ee.pdf.
- Gontarek, Walter; Bender, Ruth. (2018, May). Examining risk governance practices in global financial institutions: the adoption of risk appetite statements. *Journal of Banking Regulation*, [S.L], pp. 1-12. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/s41261-018-0067-2>.
- Hitt, Lorin M.; Brynjolfsson, Erik. (1996, June). Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Technology Value. *MIS Quarterly*, [S.L], Vol. 20, Nº 2, pp. 121-142. Retrieved from <https://misq.org/productivity-business-profitability-and-consumer-surplus-three-different-measures-of-information-technology-value.html>.
- IACPM e PWC - Pricewaterhousecoopers. Risk Appetite Frameworks. Insights into evolving global practices. *An IACPM/PwC Study*. (2014). Retrieved from <https://www.pwc.com/mx/es/riesgos/archivo/2015-03-risk-appetite.pdf>.
- ISACA. *COBIT 5 Framework*. (2012). Retrieved from <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-Framework-product-page.aspx>.
- _____. *The Risk IT Framework*. (2009). Retrieved from <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/The-Risk-IT-Framework.aspx>.
- KPMG. (2013). *Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It's Time For Action*. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/08/expectations-risk-management-survey-v3.pdf>.
- Lam, J. (2011). Enterprise Risk Management Guide. *Maryland: Association for Financial*

Professionals.

- PWC - Pricewaterhousecoopers. (2009). *Risk appetite - How hungry are you?* Retrieved from https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/pdf/risk_appetite.pdf.
- Ren, Fei; Dewan, Slanjeev. (2015, April) Industry-Level Analysis of Information Technology Return and Risk: What Explains the Variation? *Journal of Management Information Systems*, [S.l.], Vol. 32, Nº 2, pp. 71-103. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1063281>.
- Soin, Kim; Collier, Paul. (2013, March). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, [S.l.], Vol. 24, Nº. 2, pp. 82-87. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500513000267> 24.
- Steiner, Thomas D.; Teixeira, Diogo B. (1990). *Technology in banking: Creating Value and Destroying Profits*. 1 ed. USA: Dow Jones Irwin, 268p.