

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALISSON GUSTAVO PRESTES DE MIRANDA

GESTÃO DE RISCO E COMPLIANCE NO SETOR FINANCEIRO



CURITIBA

2025

ALISSON GUSTAVO PRESTES DE MIRANDA

GESTÃO DE RISCO E COMPLIANCE NO SETOR FINANCEIRO

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em *Compliance* Empresarial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em *Compliance* Empresarial.

Orientador(a): Prof. Dra. Mariana Medeiros Dantas de Melo Bressan

CURITIBA

2025

RESUMO

A governança corporativa tem se tornado um elemento essencial para a gestão eficaz das organizações, garantindo transparência, equidade e responsabilidade na tomada de decisões. Este projeto interdisciplinar analisa a governança corporativa em uma instituição do setor financeiro, um ambiente altamente regulado e suscetível a riscos operacionais e de compliance. A pesquisa baseia-se nos princípios estabelecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), identificando boas práticas e desafios no cumprimento das diretrizes regulatórias. O objetivo é diagnosticar a estrutura de governança da organização, avaliando sua conformidade com normas vigentes e oportunidades de aprimoramento. O estudo contribuirá para o fortalecimento da gestão de riscos e compliance, oferecendo recomendações estratégicas que reforcem a ética, a transparência e a eficiência corporativa, alinhando a empresa às melhores práticas do mercado.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Gestão de Riscos. Compliance. Conformidade Legal.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	5
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	6
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	8
REFERÊNCIAS	11

1 APRESENTAÇÃO

A governança corporativa tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para a gestão eficaz, ética e sustentável das organizações, independentemente de seu porte, natureza jurídica ou setor de atuação. Em um ambiente empresarial cada vez mais complexo, marcado pela globalização, pelas exigências regulatórias e pela crescente pressão dos stakeholders por transparência e responsabilidade, torna-se essencial que as empresas adotem modelos de gestão que garantam integridade, prestação de contas e geração de valor no longo prazo (IBGC, 2023).

A governança corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), pode ser compreendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de controle e demais partes interessadas. Seus princípios fundamentais — transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa — formam a base para o fortalecimento institucional, a melhoria dos controles internos e a mitigação de riscos, contribuindo diretamente para a longevidade das organizações e sua reputação no mercado (IBGC, 2023).

Neste contexto, o presente projeto interdisciplinar tem como objetivo analisar a estrutura de governança corporativa de uma organização atuante no setor financeiro, setor notadamente exposto a exigências regulatórias rígidas, riscos sistêmicos e necessidade de elevada conformidade legal. A escolha desse segmento se justifica pela sua relevância estratégica para o sistema econômico e pelo impacto direto que suas práticas de gestão exercem sobre a confiança de investidores, clientes e órgãos reguladores. De fato, instituições financeiras estão sujeitas a uma série de normativas nacionais e internacionais que impõem padrões rigorosos de governança, como as diretrizes do Banco Central do Brasil, da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), além de recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (BRASIL, 2009; CVM, 2022; OCDE, 2015).

A ausência de boas práticas de governança pode comprometer seriamente a estabilidade financeira, a atratividade da organização perante o mercado e a sua capacidade de prevenir atos de má gestão, fraudes ou corrupção. Por outro lado, o fortalecimento da governança proporciona maior previsibilidade na tomada de

decisões, amplia o acesso a capital e melhora a imagem institucional. Neste sentido, o estudo busca diagnosticar a maturidade da governança corporativa na organização analisada, identificando suas boas práticas, fragilidades e oportunidades de aprimoramento, com base em instrumentos de avaliação reconhecidos e alinhados às melhores práticas de compliance e gestão de riscos.

Especificamente, pretende-se avaliar o alinhamento da estrutura organizacional aos princípios do IBGC, bem como às disposições da Lei nº 13.303/2016 — que trata da governança em empresas estatais — e às exigências normativas de órgãos reguladores do setor. Além disso, o projeto discutirá como os mecanismos de controle, supervisão e accountability impactam a cultura organizacional e influenciam a percepção de legitimidade por parte dos públicos internos e externos.

Ao final, espera-se que a pesquisa contribua para o aperfeiçoamento contínuo da governança da organização estudada, oferecendo subsídios técnicos e estratégicos para o fortalecimento de sua cultura de integridade, para a melhoria de seus processos decisórios e para o aprimoramento de sua conformidade regulatória. A análise será relevante não apenas para fins acadêmicos, mas também como ferramenta de gestão aplicada, com potencial de gerar impactos positivos sobre a reputação corporativa, a gestão de riscos e a sustentabilidade da instituição no longo prazo. Assim, este projeto se insere em um esforço mais amplo de promoção de práticas organizacionais responsáveis e alinhadas às expectativas sociais e de mercado.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Para compreender de forma estruturada a situação-problema relacionada à governança corporativa da organização em estudo, foi realizada uma Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Essa ferramenta estratégica permitiu identificar os principais fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam a gestão e a conformidade institucional.

Entre as forças observadas, destaca-se a existência de uma estrutura robusta de governança corporativa, devidamente alinhada às melhores práticas de mercado, o que proporciona maior previsibilidade e segurança nos processos decisórios. Além disso, a organização demonstra um forte compromisso com a transparência e com a

ética empresarial, sustentado por um programa de compliance bem estruturado, com processos internos definidos, monitoramento contínuo e canais efetivos de controle. Outro ponto relevante é o engajamento dos stakeholders na tomada de decisões estratégicas, fator que contribui para o alinhamento de interesses e para a construção de uma cultura organizacional sólida.

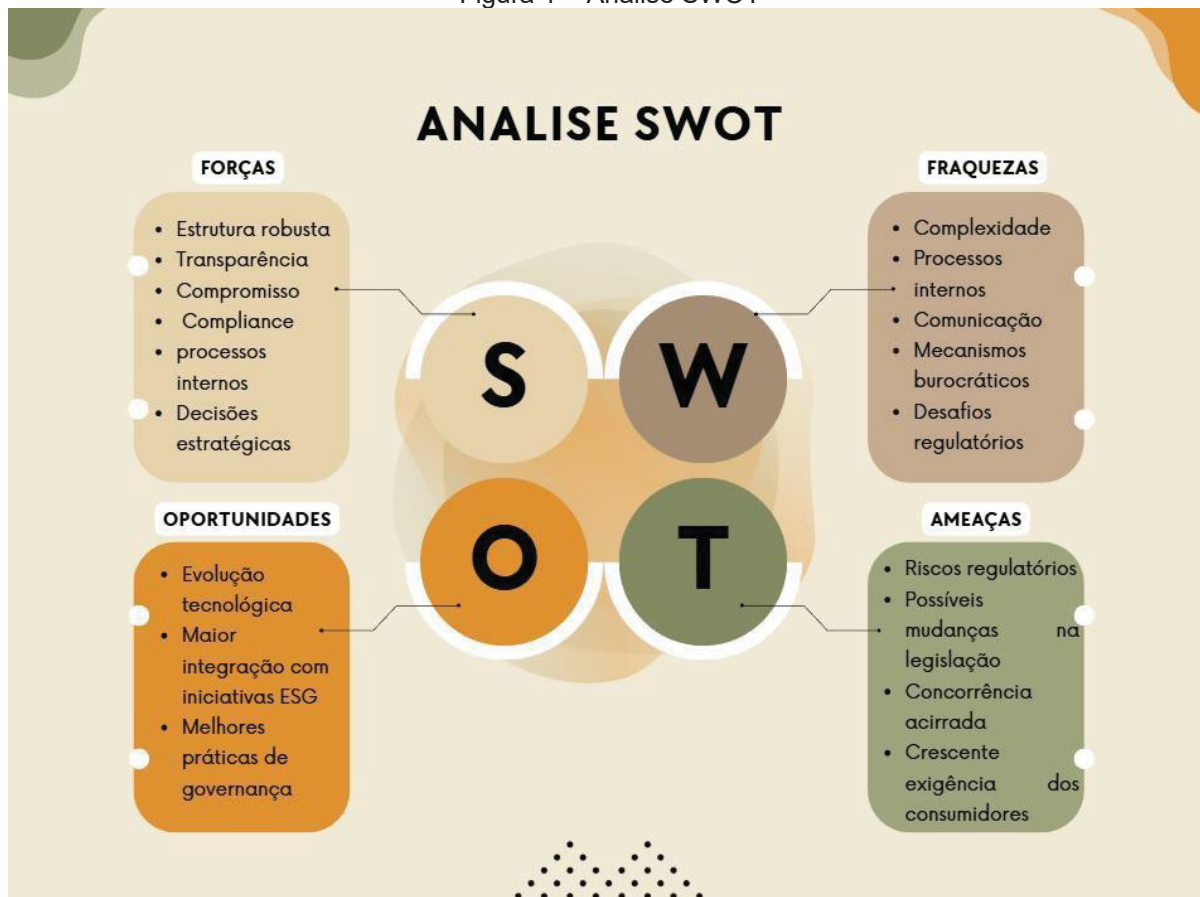
Por outro lado, foram identificadas algumas fraquezas que precisam ser enfrentadas. A complexidade dos processos internos representa um obstáculo à implementação ágil de mudanças, comprometendo, em parte, a adaptabilidade da organização a novos contextos. Além disso, foi constatada a necessidade de aprimorar os fluxos de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, o que pode impactar negativamente a eficiência organizacional. Outro ponto crítico refere-se à excessiva dependência de mecanismos burocráticos, os quais podem reduzir a agilidade na resposta a desafios regulatórios ou demandas emergenciais.

No que se refere às oportunidades, observa-se um ambiente favorável à incorporação de tecnologias voltadas ao aprimoramento da gestão de riscos e da função de compliance, como plataformas digitais de monitoramento e inteligência artificial aplicada à detecção de inconformidades. Há, ainda, possibilidades concretas de expandir as melhores práticas de governança para outros segmentos de mercado, contribuindo para a diversificação e fortalecimento institucional. Ademais, a crescente valorização das agendas ESG (ambientais, sociais e de governança) oferece uma oportunidade estratégica para a organização ampliar sua reputação e atratividade junto a investidores, consumidores e parceiros institucionais.

Contudo, o cenário externo também impõe ameaças significativas. Mudanças na legislação e o aumento da complexidade regulatória podem impactar diretamente os processos internos e exigir adaptações rápidas por parte da organização. Soma-se a isso a crescente exigência de transparência e responsabilidade por parte de consumidores e investidores, que demandam padrões cada vez mais elevados de conduta corporativa. Finalmente, a concorrência acirrada no setor financeiro exige inovação contínua, eficiência operacional e capacidade de resposta estratégica a novos desafios.

A partir da Análise SWOT aplicada à organização, observa-se um cenário que combina pontos fortes relevantes com desafios estruturais e oportunidades estratégicas, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: Elaborada pelo autor.

Diante dos achados desta análise, torna-se possível delinear uma proposta técnica que busque otimizar a governança corporativa da organização, atuando de forma assertiva na mitigação das fraquezas e ameaças, ao mesmo tempo em que potencializa os pontos fortes e aproveita as oportunidades identificadas. O próximo passo deste estudo será a formulação de recomendações estratégicas alinhadas às melhores práticas do mercado, à legislação vigente e aos princípios fundamentais da boa governança corporativa, conforme preconizados por organismos nacionais e internacionais especializados.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A proposta de solução da situação-problema identificada neste estudo consiste no fortalecimento da governança corporativa do Itaú Unibanco, com foco na

modernização dos mecanismos de controle interno, no aprimoramento da gestão de riscos e no reforço das práticas de compliance por meio do uso de tecnologias emergentes.

A primeira medida contempla a revisão das políticas institucionais de governança, promovendo sua atualização à luz das melhores práticas preconizadas por organismos como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e padrões internacionais. Essa revisão terá como foco o fortalecimento dos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, pilares fundamentais para a consolidação de uma cultura organizacional ética e resiliente.

Paralelamente, a estrutura de auditoria interna será modernizada com a adoção de tecnologias que possibilitem análises automatizadas, contribuindo para a detecção precoce de falhas e irregularidades. A digitalização desses processos proporcionará maior agilidade na geração de relatórios e permitirá uma atuação mais estratégica e preventiva por parte das áreas de controle. Para garantir que essas mudanças sejam incorporadas de forma eficiente, será implementado um programa contínuo de capacitação, contemplando treinamentos e workshops sobre ética, compliance e governança corporativa. Esses programas serão dirigidos a todos os níveis hierárquicos da instituição, com o intuito de consolidar uma cultura organizacional comprometida com a integridade e a conformidade.

Simultaneamente, propõe-se o desenvolvimento e a implantação de um sistema avançado de gestão de riscos baseado em big data e análise preditiva. Essa tecnologia permitirá ao banco antecipar riscos operacionais e estratégicos, monitorando em tempo real eventos que possam comprometer a estabilidade e a eficiência das operações. Para isso, será construída uma infraestrutura robusta de coleta, armazenamento e processamento de dados, que subsidiará a criação de modelos de machine learning capazes de identificar padrões de comportamento que antecedem crises de liquidez, inadimplência ou outras ameaças sistêmicas. A análise desses dados será apresentada por meio de dashboards interativos, que facilitarão a tomada de decisão pelas lideranças e aumentarão a capacidade de resposta frente a cenários adversos. A eficácia desse sistema dependerá da atuação integrada de uma equipe multidisciplinar composta por cientistas de dados, analistas de risco e gestores de tecnologia da informação, além da utilização de plataformas tecnológicas como Hadoop, Python, R e TensorFlow.

Por fim, uma terceira frente estratégica contempla o reforço do compliance por meio da aplicação de inteligência artificial voltada à detecção de fraudes. Com a utilização de algoritmos treinados por aprendizado de máquina, será possível monitorar transações financeiras em tempo real e identificar desvios comportamentais que possam indicar práticas ilícitas. Esses algoritmos serão integrados aos sistemas já existentes de auditoria e conformidade, promovendo uma resposta rápida e automatizada diante de possíveis incidentes.

A automação das análises não apenas reduz o tempo e o custo das auditorias, como também assegura maior precisão na identificação de atividades suspeitas. No entanto, a eficácia desse mecanismo exigirá investimentos em ferramentas especializadas, como IBM Watson ou Google AI, e a formação de uma equipe com expertise tanto em compliance quanto em tecnologias de inteligência artificial.

Entre os resultados esperados com a implementação dessas propostas, destacam-se o fortalecimento da transparência institucional, a maior eficiência na gestão de riscos e o aumento da capacidade de resposta a fraudes e não conformidades. Além disso, espera-se um impacto positivo na reputação da organização perante os stakeholders, uma vez que tais medidas reforçam o compromisso com a integridade, a inovação e a responsabilidade corporativa. Contudo, é importante reconhecer os desafios inerentes à implantação dessas soluções, como a possível resistência à mudança por parte das equipes, a complexidade técnica da integração entre novos e antigos sistemas, e a necessidade de garantir a qualidade e integridade dos dados utilizados nos modelos preditivos.

Diante das exigências crescentes de um ambiente regulatório complexo e altamente competitivo, o fortalecimento da governança corporativa por meio da inovação tecnológica representa uma estratégia indispensável para garantir a sustentabilidade e a solidez da instituição. As soluções propostas neste estudo demonstram que é possível aliar práticas consolidadas de governança a recursos avançados de análise de dados, inteligência artificial e gestão de riscos, criando uma estrutura corporativa mais eficiente, segura e alinhada às melhores práticas de mercado. A adoção dessas medidas contribuirá não apenas para a mitigação de riscos operacionais e reputacionais, mas também para a criação de valor sustentável no longo prazo, consolidando a imagem do Itaú Unibanco como referência em ética, transparência e excelência na gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Banco Central do Brasil. *Resolução nº 3.380, de 29 de junho de 2006*. Dispõe sobre a política e a estrutura de gerenciamento de riscos em instituições financeiras. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 jun. 2006.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 jul. 2016.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Guia de melhores práticas para o relacionamento com investidores*. Rio de Janeiro: CVM, 2022.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Princípios de Governança Corporativa da OCDE*. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 9 abr. 2025.