

# Função de Compliance



# Apresentação

Com o objetivo de promover o constante aperfeiçoamento e a modernização do sistema financeiro, a ABBI - Associação Brasileira de Bancos Internacionais, por meio do Comitê de Compliance, e a FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos, pela Comissão de Compliance, têm desenvolvido temas e estudos técnicos que estão diretamente ligados à função e às boas práticas de compliance.

O tema “Função de Compliance” já foi objeto de “Documento Consultivo” da ABBI, editado em 2004 e surgiu da necessidade demonstrada pelos próprios bancos nacionais e internacionais de conhecer com mais detalhes os métodos como os bancos estão atuando nessa atividade.

Esta cartilha reúne o resultado das experiências de diversas instituições financeiras nacionais e internacionais, com a intenção de ofertar ao mercado financeiro um trabalho, uma fonte com material qualificado para pesquisa e consulta.

O enfoque da cartilha “Função de Compliance” é abordar exatamente as boas práticas da integração da função de Compliance com as boas práticas de Governança Corporativa e de Gestão de Riscos, que os bancos têm buscado implementar em suas rotinas e que possibilitem a realização de todo gerenciamento e monitoramento necessários.

Para tanto e com o objetivo de fomentar maior integração entre as áreas de Compliance dos bancos nacionais e internacionais associadas à ABBI e à FEBRABAN, foram convidados representantes do Comitê de Compliance da ABBI e da Comissão de Compliance da FEBRABAN para participar dos debates sobre o tema.

Esta cartilha foi feita em parceria com as empresas de consultoria KPMG e PricewaterhouseCoopers, que disponibilizaram recursos materiais e humanos necessários para a elaboração, a revisão do conteúdo dos capítulos e sua finalização.

Destacamos que este trabalho sobre a função de Compliance só foi possível graças ao empenho e à colaboração dos profissionais que participaram de sua elaboração, tanto dos bancos quanto da ABBI, da FEBRABAN e das empresas de consultoria KPMG e PricewaterhouseCoopers.

Um agradecimento especial aos bancos que permitiram a dedicação de seus profissionais ao escrever os capítulos e compartilhar suas experiências.

Comitê de Compliance - ABBI

Comissão de Compliance - FEBRABAN

## Agradecimentos

### **Colaboradora da KPMG**

Eloísa Branquinho

### **Colaborador da PricewaterhouseCoopers**

Gustavo Amaral de Lucena

### **Colaboradores dos Bancos**

**Banco Volkswagen** - Gislene Cabral de Sousa

**Banco Rabobank International Brasil S.A.** - Janine Heineman

**Banco de La República Oriental Del Uruguay** - José Carlos Munhoz

**Banco IBI** - Vanessa Alessi Manzi



1.	Introdução e contextualização	4
2.	Definição e exercício da “Função de Compliance” no mercado financeiro brasileiro	8
2.1.	Conceitos Gerais	8
2.2.	Princípios	9
2.3.	Missão de Compliance	10
2.4.	Função Compliance no Brasil	11
2.5.	Diferença entre Auditoria Interna e Compliance	14
2.6.	Responsabilidades da Alta Direção das Instituições Financeiras	15
3.	Integrando atividades de <i>compliance</i> com as atividades de Gestão de Risco e as práticas de Governança Corporativa	16
4.	Reflexão sobre os desafios para a “Função de Compliance”	21
5.	Anexo - Histórico	23
6.	Referências bibliográficas	26

# 1. Introdução e contextualização

Com a abertura comercial incrementada nacionalmente, na década de 90, o Brasil buscou alinhar-se com o mercado mundial da alta competitividade e, simultaneamente, os órgãos reguladores aumentaram sua preocupação em implementar novas regras de segurança para as instituições financeiras e regulamentar o mercado interno em aderência às regras internacionais.

Internacionalmente, desde os primórdios dos anos 70, com a criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária, procurou-se fortalecer o Sistema Financeiro por meio da maior conceituação sistemática de suas atividades, parametrizando-as pelas boas práticas financeiras e munindo-as de procedimentos prudenciais na sua atuação. Iniciava-se o processo para a tentativa de saneamento do Sistema Financeiro Internacional.

Em paralelo a esse cenário, as instituições financeiras brasileiras continuaram a enfrentar uma acirrada disputa interna por uma fatia cada vez mais representativa do mercado. Essa competitividade contribuiu para a quebra de algumas instituições que, entre outros fatores, não adequaram seu ambiente de controles internos de acordo com o risco do seu segmento.

Fatos relevantes no cenário mundial, como o ato terrorista nos EUA em 2001 e os escândalos financeiros em Wall Street em 2002, despertaram a necessidade de regulamentações ainda mais efetivas e rapidamente aplicáveis em todos os países, a fim de gerir os riscos aos quais as instituições estão sujeitas.

Com isso, as instituições financeiras foram compelidas a iniciar um ciclo de mudanças cada vez mais radicais, com reestruturações estratégicas, organizacionais e tecnológicas, para construir uma imagem forte da instituição financeira perante clientes e fornecedores.

Nesse contexto, destaca-se a “Função de Compliance” de grande importância na proteção e no aprimoramento do valor e da reputação corporativa.

A “Função de Compliance”, integrada aos demais pilares da Governança Corporativa, chega no momento em que essas transformações ocorrem simultaneamente, e sua implementação nas instituições financeiras brasileiras tem importância e missão que vão além do implícito na Resolução emitida pelo Conselho Monetário Nacional no. 2.554/98, inseridas em mudanças que visam alinhar seus processos, assegurar o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua imagem perante o mercado.



Conforme estudo desenvolvido<sup>1</sup>, que analisou países da Europa e Oriente Médio, Ásia, Oceania e América do Norte, desde 2003, a visão da organização do papel e da estrutura de compliance se desenvolveu significativamente, e o conceito de compliance está claramente disseminado nos países participantes da pesquisa. Nos países em que os requerimentos regulatórios para “Função de Compliance” são relativamente novos, estima-se que não serão necessárias décadas para alcançar o mesmo padrão dos demais países. E como forma de assegurar que compliance seja um pilar efetivo da Governança Corporativa, este estudo aponta que 84% dos responsáveis pela função, nos países analisados se reportam diretamente ao Conselho de Administração ou comitê a este subordinado. Os demais 16% se reportam à Alta Administração (presidência), garantindo, assim, a independência da “Função de Compliance”.

Vale ainda destacar que 78% dos entrevistados<sup>2</sup> nos países analisados acreditam que o compliance agrega valor e 22% limitaram a resposta pela dificuldade de mensuração.

Conforme estudo anteriormente mencionado, são estes os exemplos de como o compliance agrega valor:

- “Qualidade e velocidade das interpretações regulatórias e políticas e procedimentos de compliance relacionados.
- Aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom retorno das revisões dos supervisores.
- Melhoria de relacionamento com os acionistas.
- Melhoria de relacionamento com os clientes.
- Decisões de negócio em compliance.
- Velocidade dos novos produtos em conformidade para o mercado.
- Disseminação de elevados padrões éticos/culturais de compliance pela organização.
- Acompanhamento das correções e deficiências (não conformidades).”

<sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers, Compliance em Instituições Financeiras, 10 de outubro de 2006.

<sup>2</sup> As entrevistas para o estudo desenvolvido pela PricewaterhouseCoopers incluíram os grupos de “compliance officers” responsáveis pelo gerenciamento de risco, membros da administração sênior com responsabilidades ligadas a compliance (incluindo os CEOs), responsáveis regionais por compliance. O resultado do estudo foi baseado na participação de: 73 instituições financeiras em 17 países;

66% dos participantes apresentam atividades internacionais;

63% dos participantes são bancos;

19% dos participantes são serviços financeiros;

18% dos participantes são seguradoras.

Além desses tópicos, propicia uma coordenação interna forte que visa a mitigação do risco de perda da reputação.

Um dos grandes desafios para a função está na inabilidade para justificar o custo do compliance. Mais do que os custos por não estar em compliance, consideram-se os benefícios por estar em compliance, o que pode ser analisado sob dois aspectos: evitar os custos da não conformidade e aumentar a habilidade das instituições em satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Os custos de não estar em compliance são elevados:

- Dano à reputação da organização e da marca.
- Cassação da licença de operação.
- Sanções às instituições e aos indivíduos (processo administrativo, processo criminal, multas e, dependendo do caso, prisão).

O primeiro aspecto se depara com sanções às instituições e aos indivíduos, licenças para operar cassadas (no caso de instituições financeiras) e os prejuízos provenientes da reputação negativa. E o segundo, a questão da legitimidade e vantagem competitiva, para maximizar os benefícios de compliance sobre os custos.

Segundo Argenti<sup>3</sup>, para entender perda de reputação, parte-se do pressuposto que esta se baseia na síntese de como os clientes e acionistas veem a organização. Essa avaliação fundamenta-se;

- (a) na identidade da organização, inclusive informações fornecidas pela empresa sobre sua visão e sua estratégia, assim como as ações no decorrer do tempo;
- (b) as percepções da organização por outros, como pesquisadores de opinião e terceiras partes com credibilidade;
- (c) e o desempenho, como lucratividade e responsabilidade social.

O risco atrelado à reputação é, portanto, a perda potencial na reputação, que poderia levar a publicidade negativa, perda de rendimento, litígios caros, declínio na base de clientes, falência. Uma ampla avaliação desse risco é uma estimativa da atual posição da organização por seus clientes e acionistas e sua capacidade de operar com sucesso no mercado.

Para que a “Função de Compliance” seja eficaz, é necessário o comprometimento da Alta Administração e que esta faça parte da cultura organizacional, contando com o comprometimento de todos os funcionários. Todos são responsáveis por compliance. Um Programa de Compliance eficaz pode não ser o suficiente para tornar uma empresa à prova de crises. Mas certamente aprimorará o sistema de controles internos e permitirá uma gestão de riscos mais eficiente.

<sup>3</sup> ARGENTI, Paul A. apud MANZI, Vanessa A. “Compliance no Brasil - Consolidação e Perspectivas”. São Paulo: Saint Paul, 2008, cit. p. 39.

Em razão da relevância do tema e devido às dificuldades para o claro entendimento das diferenças entre as áreas de controle que atuam para a eficácia da Governança Corporativa, bem como à necessidade de bibliografia sobre o assunto, foi constituído na Comissão de Compliance da FEBRABAN e no Comitê de Compliance da ABBI um Grupo de Trabalho para:

- clarificar o conceito de Compliance e de Risco de Compliance;
- destacar a importância de Compliance e contextualizar a função no mercado financeiro brasileiro;

- propor bases para aprofundamento na discussão do tema e encaminhar sugestões de Diretrizes.

É importante ressaltar que o foco principal deste trabalho é clarificar quais são as principais atribuições voltadas à Gestão de Compliance, limitando-a como uma das áreas que compõem os pilares da Governança Corporativa.





## 2. Definição e exercício da “Função de Compliance” no mercado financeiro brasileiro

### 2.1. Conceitos gerais

Compliance não é um ativo fixo pelo qual é possível atestar rapidamente se o bem ainda existe, se está em boas condições de uso ou se está sendo utilizado de acordo com suas características. Compliance está relacionado ao investimento em pessoas, processos e conscientização. Por isso é importante as pessoas estarem conscientes da importância de “ser e estar em compliance”. Mas o que significa compliance?

Vem do verbo em inglês “to comply”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, compliance é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.

E o que significa “ser e estar” em compliance?

#### *Ser compliance*

“Ser compliance” é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes.

#### *Estar em compliance*

“Estar em compliance” é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.

“Ser e estar compliance” é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

Na visão do órgão regulador<sup>4</sup>, o propósito da área de Compliance é assistir os gestores no gerenciamento do risco de compliance, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta etc.

Entretanto, compliance vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética.

Portanto, deve-se ter em mente que, mesmo que nenhuma lei ou regulamento seja descumprido, ações que tragam impactos negativos para os “stakeholders” (acionistas, clientes, empregados etc.) podem gerar risco reputacional e publicidade adversa, colocando em risco a continuidade de qualquer entidade.

O compliance deve começar pelo “topo” da organização. A efetividade do compliance está diretamente relacionada à importância que é conferida aos padrões de honestidade e integridade e às atitudes dos executivos sêniores, que devem “liderar pelo exemplo”.

Sabemos que, para qualquer instituição, confiança é um diferencial de mercado. Em geral, as leis tentam estabelecer controles e maior transparência, mas estar em conformidade apenas com as leis não garante um ambiente totalmente em compliance. É preciso que todos os colaboradores trabalhem com ética e idoneidade em todas as suas atividades e que a Alta Administração apoie a disseminação da cultura de compliance.

<sup>4</sup> Banco Central do Brasil, Auditoria Interna e Compliance na visão do BACEN: Perspectiva e Responsabilidade. 8o. Congresso FEBRABAN de Auditoria Interna e Compliance, 2007.

## 2.2. Princípios

O Comitê de Basileia refere-se à “Função Compliance” e não a uma estrutura fixa como uma diretoria ou departamento, por causa das diferenças existentes em função da jurisdição, porte, tipo de instituição e natureza das atividades desenvolvidas. E por meio de princípios, apresentou recomendações sobre as atividades de *compliance*.

### Princípio 1

O Conselho de Administração é responsável por acompanhar o gerenciamento do risco de compliance da instituição financeira. Deve aprovar a política de compliance, inclusive o documento que estabelece uma permanente e efetiva área de Compliance. Pelo menos uma vez ao ano, o Conselho de Administração deve avaliar a efetividade do gerenciamento do risco de compliance.

### Princípio 2

A Alta Administração da instituição financeira é responsável pelo gerenciamento do risco de compliance.

### Princípio 3

A Alta Administração é responsável por estabelecer e divulgar a política de compliance da instituição, de forma a assegurar que esta está sendo observada. O Conselho de Administração deve ser informado a respeito do gerenciamento do risco de compliance.

### Princípio 4

A Alta Administração é responsável por estabelecer uma permanente e efetiva área de Compliance como parte da política de compliance.

### Princípio 5

A área de Compliance deve ser independente. Essa independência pressupõe quatro elementos básicos:

- status formal;
- existência de um coordenador responsável pelos trabalhos de gerenciamento do risco de compliance;
- ausência de conflitos de interesse;
- acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições.

### Princípio 6

A área de Compliance deve ter os recursos necessários ao desempenho de suas responsabilidades de forma eficaz.

### Princípio 7

A área de Compliance deve ajudar a Alta Administração no gerenciamento efetivo do risco de compliance, por meio de:

- a) atualizações e recomendações;
- b) manuais de compliance para determinadas leis e regulamentos e sua educação;

- c) identificação e avaliação do risco de compliance, inclusive para novos produtos e atividades;
- d) responsabilidades estatutárias (combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terrorismo);
- e) implementação do programa de compliance.

### Princípio 8

O escopo e a extensão das atividades da área de Compliance deve estar sujeita à revisão periódica por parte da auditoria interna.

### Princípio 9

As instituições devem atender a todas as exigências legais e regulamentares aplicáveis nas jurisdições em que operam, e a organização e a estrutura da área de Compliance, bem como suas responsabilidades, devem estar de acordo com as regras de cada localidade.

### Princípio 10

O compliance deve ser encarado como uma atividade central para o gerenciamento de risco em um banco. Nesse contexto, algumas atividades podem ser terceirizadas, mas devem ficar sob a responsabilidade do “chefe” do compliance.

## 2.3. Missão de Compliance

“Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.”



## 2.4. “Função de Compliance” no Brasil

Introduzimos, a seguir, os principais tópicos de aplicabilidade da “Função de Compliance”, relacionada ao Sistema de Controles Internos, difundidas no Brasil. As atividades seguintes são apenas sugestões de melhores práticas para elaboração do Programa de Compliance, cuja aplicação dependerá da estrutura de cada instituição.

- Leis, regulamentos e normas - certificar-se da aderência e do cumprimento.

**Sugestão de prática:** criar rotina para estudo da regulamentação divulgada e discussão com áreas afins. Montar uma “matriz” com legislações aplicáveis, plano de ação, responsáveis e prazo e efetuar acompanhamento periódico para emissão de relatório para a Diretoria e/ou para o Comitê da instituição.

- Princípios éticos e normas de conduta - assegurar-se da existência e observância.

**Sugestão de prática:** distribuir Código de Ética a todos os funcionários, obter Termo de Ciência, assinado pelo funcionário, o qual deverá ser mantido em arquivo, e conceder treinamento anual.

- Procedimentos e controles internos - assegurar-se da existência de procedimentos associados aos processos.

**Sugestão de prática:** catalogar os procedimentos e políticas existentes na instituição, deixá-los publicados na Intranet e com fácil acesso aos colaboradores, discussão com os gestores e interface com as áreas de gerenciamento de risco, para garantir normatização dos processos.

- Sistema de Informações - assegurar-se da implementação e da funcionalidade.

**Sugestão de prática:** participação em reuniões de projetos em Tecnologia da Informação.

- Planos de Contingência - assegurar-se da implementação e da efetividade por meio de acompanhamento de testes periódicos.

**Sugestão de prática:** participar da elaboração ou revisão do Plano de Contingência. Acompanhar os testes ou receber os relatórios dos testes.

- Segregação de funções - assegurar-se da adequada implementação da segregação de funções nas atividades da instituição, a fim de evitar conflito de interesses.

**Sugestão de prática:** garantir que existe um processo de recertificação dos sistemas e um processo de autorização da concessão de acessos.

- Prevenção à Lavagem de Dinheiro - fomentar a cultura de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, por meio de treinamentos específicos.

**Sugestão de prática:** treinamentos presenciais ou via e-learning, no mínimo anuais, para todos os funcionários sobre o tema.

- Prevenção à Lavagem de Dinheiro - garantir que há um processo de “Conheça seu cliente”.

**Sugestão de prática:** implantar formulário de “Conheça seu cliente”, a ser aprovado pela área de Compliance. Criar critérios de categorização de clientes, com vistas a identificar clientes de alto risco. Treinar áreas de negócios para visitar e obter informações sobre clientes em fontes públicas.

- Prevenção à Lavagem de Dinheiro - garantir que há monitoramento de transações de clientes e relatório das operações atípicas às autoridades

**Sugestão de prática:** implantar um sistema de monitoramento de transações com o objetivo de detectar operações atípicas. Implementar fluxo de análise das ocorrências, que envolva justificativa de áreas de negócios. Implementar rotina de relatório a órgãos reguladores e a comitês internos.

- Sanções.

**Sugestão de prática:** garantir que a instituição não realiza negócios com partes sancionadas. Garantir que mensagens e pagamentos internacionais não envolvam partes sancionadas. Observar regulamentação de sanções emitida pelo Banco Central do Brasil e também por organismos internacionais.

- Cultura de controles - fomentar a cultura de controles em conjunto com os demais pilares do Sistema de Controles Internos na busca incessante da sua conformidade.

**Sugestão de prática:** treinamentos. Criação de Comitê de Compliance ou Comitê de Controles Internos para aprovação das políticas e discussão dos itens importantes sobre controles internos.

- Relatório do Sistema de Controles Internos (Gestão de Compliance) - Avaliação dos riscos e dos Controles Internos - elaborar ou certificar-se da elaboração do referido relatório com base nas informações obtidas nas diversas áreas da instituição, visando apresentar a situação qualitativa do Sistema de Controles Internos em atendimento à Resolução no. 2.554/98 do Conselho Monetário Nacional.

**Sugestão de prática:** certificar-se da completude do relatório, de acordo com a Resolução.

- Participar ativamente do desenvolvimento de políticas internas, que previnam problemas futuros de não conformidade e a regulamentação aplicável a cada negócio.

**Sugestão de prática:** compliance para implementar um fluxo de aprovação dos normativos internos. Catalogação dos normativos.

- Relações com órgãos reguladores e fiscalizadores - assegurar-se de que todos os itens requeridos pelos reguladores sejam prontamente atendidos pelas várias áreas da instituição financeira assertivamente com representatividade e fidedignidade.

**Sugestão de prática:** Indicar um Oficial de Compliance ou Agente de Compliance para atuar como ponto focal com órgãos reguladores, garantindo que os requerimentos são atendidos no prazo e que o posicionamento das diferentes áreas e diretores está alinhado com a estratégia da organização.

- Relações com Auditores Externos e Internos - assegurar-se que todos os itens de auditoria relacionados à não conformidade com as leis, regulamentações e políticas sejam prontamente atendidos e corrigidos pelas várias áreas da instituição financeira. Manter a sinergia entre as áreas de Auditoria Interna, auditores externos e Compliance.

**Sugestão de prática:** verificar aderência das recomendações das auditorias ou garantir que exista ferramenta de acompanhamento de plano de ação e prazos de atendimento aos itens de ação das auditorias. Certificar-se que todas as áreas são auditadas.

- Relações com associações de classe e importantes participantes do mercado para promover a profissionalização da função e auxiliar na criação de mecanismos renovados de revisão de regras de mercado, legislação e regulamentação pertinentes, em linha com as necessidades dos negócios, visando à integridade e à credibilidade do sistema financeiro.

**Sugestão de prática:** participar nas reuniões das associações de classe e contribuir com as discussões.

- Certificar-se da correta aprovação de novos produtos.

**Sugestão de prática:** participação do Comitê de Novos Produtos, para verificar riscos, como os de “suitability” e Prevenção à Lavagem de Dinheiro.

- Sustentabilidade.

**Sugestão de prática:** auxiliar na implantação de políticas socioambientais e acompanhar as tendências internacionais para a participação de instituições financeiras nesse tema. Certificar-se de Políticas Internas de Sustentabilidade e também auxiliar na implantação de critérios socioambientais na avaliação de clientes, para fins de crédito.

É recomendável que a criação do Programa de Compliance seja compatível com estrutura, tipo de negócio e perfil de risco de cada instituição.



## 2.5. Diferença entre Auditoria Interna e Compliance

“Conforme publicado pelo **‘The Institute Of Internal Auditors’** dos EUA, a Auditoria Interna é uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. A Auditoria Interna assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão de risco, do controle e dos processos de governança.

O próprio material elaborado pelo Comitê da Basileia esclarece que a função do auditor é vital aos processos de Governança Corporativa, uma vez que os auditores desenvolvem importantes atividades, consideradas complementares ao sistema de controles.

Enquanto a Auditoria Interna efetua seus trabalhos de forma aleatória e temporal, por meio de amostragens para certificar-se do cumprimento das normas e processos instituídos pela Alta Administração, Compliance executa tais atividades de forma rotineira e permanente, monitorando-as para assegurar, de maneira corporativa e tempestiva, que as diversas unidades da instituição estejam respeitando as regras aplicáveis a cada negócio, ou seja, cumprindo as normas e processos internos para prevenção e controle dos riscos envolvidos em cada atividade. Compliance é um braço dos órgãos reguladores junto à administração no que se refere à preservação da boa imagem e reputação e às normas e controles na busca da conformidade.

Compliance deve ser também tão independente quanto à Auditoria Interna, reportando-se à Alta Administração para informá-la de eventos que representem riscos para instituição, principalmente risco de compliance, ou seja, regulatório, e que possa afetar a reputação. Verifica-se que Compliance engloba o acompanhamento dos pontos falhos identificados pela Auditoria Interna até que sejam regularizados, configurando intersecção das duas áreas.

Entretanto, apesar de possuir funções semelhantes, compliance faz parte da estrutura de controles, enquanto a auditoria avalia essa estrutura. Assim, a área de Compliance, como as demais, deve ser objeto de avaliação da auditoria interna.

Sendo assim, podemos destacar que auditar compliance constitui oportunidade única para a compreensão de seu processo na instituição, isto é, para a avaliação da cultura de conformidade e do grau de comprometimento dos profissionais”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> MANZI, Vanessa A. “Compliance no Brasil - Consolidação e Perspectivas”. São Paulo: Saint Paul, 2008, cit. p. 61 e 62.

## 2.6. Responsabilidades da Alta Direção das Instituições Financeiras

A Alta Direção das Instituições Financeiras tem um papel de extrema importância na disseminação da “Função de Compliance”. A seguir, estão suas principais responsabilidades:

- Buscar um Sistema de Controles Internos adequado ao risco de seus negócios, a fim de proporcionar segurança operacional e maior confiabilidade aos seus investidores e clientes.
- Designar Oficiais de Compliance devendo provê-los de uma adequada estrutura administrativa de apoio, a fim de assegurar a funcionalidade da Gestão de Compliance. A nomeação de um Oficial de Compliance não exime a instituição e cada uma de suas áreas e funcionários, da obrigatoriedade de conhecer, aplicar e desenvolver controles internos adequados aos riscos de seus negócios.
- Estruturar a “Função de Compliance” de forma independente e autônoma das demais áreas da instituição, para evitar os conflitos de interesses e assegurar a isenta e atenta leitura dos fatos, visando a busca da conformidade por meio de ações corretivas/preventivas e sendo munida com informações relevantes.

É esperado que o Programa de Compliance seja aprovado pela Alta Direção e que haja um acompanhamento periódico das ações e dos resultados. Em suma, deve haver consciência de que todo trabalho preventivo é menos custoso do que uma ação detectiva ou reativa.





### 3. Integrando atividades de *compliance* com as atividades de Gestão de Risco e as práticas de Governança Corporativa

Uma estrutura de compliance para atendimento às demandas dos órgãos reguladores nacionais e internacionais deve contemplar práticas relacionadas à Governança Corporativa, Gestão de Riscos e de compliance a ser adotada por uma instituição financeira que deseja integrar ao gerenciamento de compliance uma supervisão de todas as operações, de todos os funcionários e de todas as dependências locais e internacionais fomentadas efetivamente por uma cultura de integridade e responsabilidade comercial.

Integrar as atividades de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e *compliance* significa entender as exigências dos “stakeholders” de uma instituição financeira e de seus investimentos, em termos de desempenho e conformidade, e alinhar a instituição financeira e seus investimentos na entrega desses objetivos, em retribuição ao apetite pelo risco e à tolerância ao risco da instituição financeira.

As pessoas, os processos e a tecnologia devem ser desenhados e direcionados de tal maneira que o alcance dos objetivos seja mensurado, os riscos sejam avaliados e melhorias contínuas sejam realizadas para apoiar a prática da Governança Corporativa, a atividade de Gestão de Riscos e a de *compliance* de forma eficaz.

Descrevemos, a seguir, alguns tópicos passíveis de integração entre as práticas de Governança Corporativa, as atividades de Gestão de Riscos e de *compliance*:

#### **Governança Corporativa**

- Estratégia de negócio.
- Diretrizes gerais (políticas) e limites de exposição a riscos.
- Código de Ética.
- Conselho de Administração e Fiscal.
- Comitês de Auditoria, de Ética e Conduta, de Sustentabilidade, de Novos Produtos, de Crédito, de Tesouraria, de Tecnologia da Informação, de Gestão de Projetos, de Crises, de Controles Internos e de Compliance.
- Auditoria Interna.
- Ouvidoria.
- Políticas de “Conheça seus Funcionários”, “Conheça seu Cliente”, e “Conheça seus Correspondentes”.
- Programa de Segurança da Informação e de Continuidade de Negócios.
- Programas de Prevenção a Fraude.
- Programas de Prevenção aos Crimes de Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento ao Terrorismo.

## Gestão de Riscos

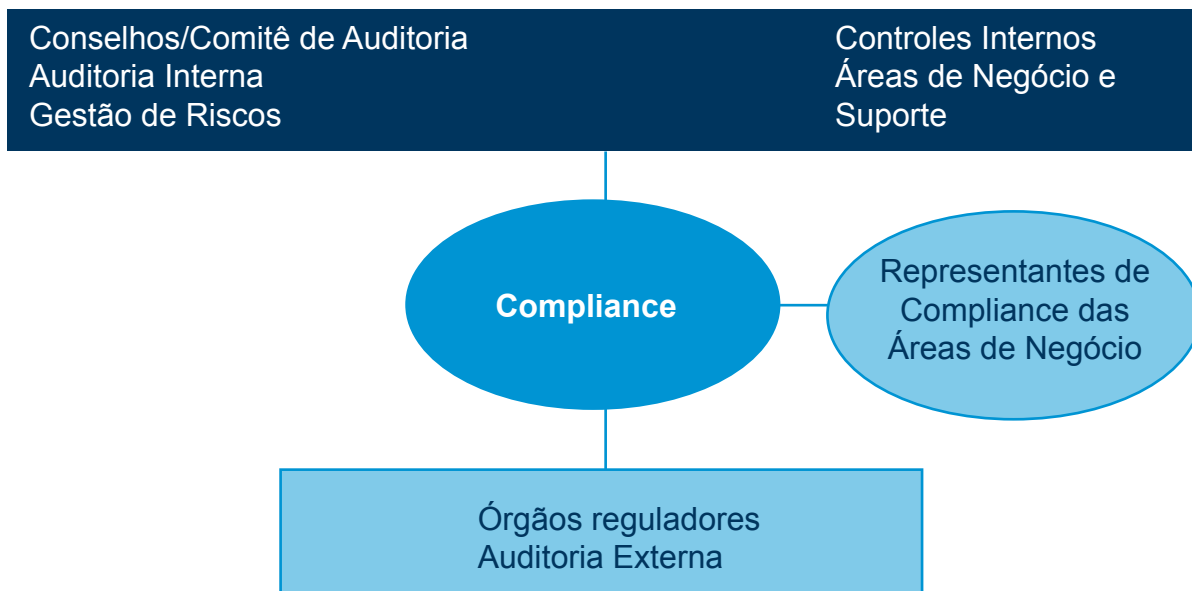
- Política de Gestão de Riscos Corporativos.
- Matriz de Riscos Corporativos.
- Ferramentas Automatizadas de Gestão de Riscos Corporativos.
- Programas de Autoavaliação de Riscos e Controles.
- Normas e procedimentos das áreas operacionais, departamentos, produtos e dos sistemas informatizados.
- Indicadores-chave de riscos.
- Relatórios de Monitoramento à Exposição aos Riscos Corporativos.
- Comunicação dos resultados para a Alta Administração.

## “Compliance”

- Política da função e atividade de *compliance*.
- Programas de compliance.
- Matriz de Riscos de Compliance.
- Programas de Autoinstrução e Treinamentos aos Funcionários.
- Normas e procedimentos das áreas operacionais, departamentos, produtos e dos sistemas informatizados.
- Indicadores-chave de compliance.
- Relatórios de Monitoramento a Exposição aos Riscos de Compliance.
- Comunicação dos resultados para a Alta Administração.



A seguir, a interação é apresentada de forma ilustrativa:



A interação entre as práticas de Governança Corporativa, as atividades de gestão de riscos e de *compliance* adota como premissa que o conceito de integração consolidará, dentro de uma instituição financeira, os seguintes princípios comuns permeados pelas atividades descritas anteriormente:

- Definição de objetivos.
- Apetite ao risco e sua tolerância.
- Regras e responsabilidades.
- Políticas e procedimentos.
- Avaliação de risco e controle.
- Gestão de Não Conformidades e de seus Planos de Ação.
- Monitoramento tempestivo.
- Testes frequentes.
- Divulgação e níveis de relatório.
- Comunicação e treinamento.

As práticas de Governança Corporativa, as atividades de Gestão de Riscos e as de *compliance* por si só não são novas. Como assuntos individuais, Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Compliance sempre foram preocupações fundamentais de instituições financeiras e de seus líderes. O que é novo é uma percepção emergente de integrar esses conceitos que, quando aplicados holisticamente dentro de uma instituição financeira, podem agregar valor significativo e oferecer vantagem competitiva.

Historicamente, a integração desses conceitos vem sendo vista como uma grande oportunidade dirigida para evitar consequências negativas, como:

- Multas por falhas de compliance.
- Escândalos éticos e financeiros como resultado de mau comportamento dos executivos.
- Surpresas nos resultados financeiros que prejudicam muito a reputação da instituição financeira e a imagem da marca.
- Aumento do custo de capital como resultados de práticas fracas.
- Ineficiências em operações e altos custos operacionais.
- Altos custos de compliance derivados de duplicações de controles.

Hoje em dia, a habilidade de lidar com o futuro é, no mínimo, tão importante quanto direcionar a oportunidade da integração desses conceitos. As atividades de *compliance* necessitam ser mais preventivas e pró-ativas e incluem:

- Administrar modelos de negócios mais complexos, por exemplo, operações em vários territórios.
- Acelerar a taxa de mudança requerida em razão do aumento nas pressões competitivas.
- Lidar com maior dependência numa crescente variedade de “stakeholders” diferentes para executar a estratégia.
- Antecipar a melhor prestação de contas de informações financeiras e não financeiras e as demandas de transparência por parte dos investidores e outros “stakeholders”.
- Apresentar padrões mais altos de desempenho.
- Comportar-se com ética e integridade.

Muitos são os benefícios de se integrar as práticas de Governança Corporativa, de Gestão de Riscos e Compliance com as atividades de Gestão de Riscos e de *compliance*, as quais podem ser descritas a seguir:

- Habilidade para otimizar o desempenho da instituição financeira com base em um melhor entendimento das obrigações que esta tem para cumprir aquilo que reflete o seu apetite por risco e objetivos de negócios.

- Melhor desempenho como resultado de organização, cultura, processos e tecnologias muito bem focados e alinhados.
- Melhor alocação de recursos e eficiência nos processos e na tecnologia que apoia a integração desses conceitos de maneira eficiente em termos de custo.
- Melhor ambiente de controles internos e habilidade contínua da administração em demonstrar que a instituição financeira está no controle.
- Demandas do “stakeholder” traduzidas em objetivos de negócios, apresentadas em sucessão e alinhadas desde o nível corporativo até a gerência.
- Ligação entre conformidade e desempenho no estabelecimento do objetivo.
- Maior consciência e responsabilidade em relação à governança, Gestão de Riscos e compliance.
- Indicadores-chave de desempenho e considerações de riscos identificados e utilizados no auxílio à tomada de decisão.
- Mecanismos de mensuração e apresentação de relatórios desenvolvidos para reduzir o risco de surpresas em resultados operacionais/ financeiros.
- Racionalização de processos, visando a eliminar eventuais duplicidades, retrabalhos e atividades improdutivas, bem como oportunidades de automatização.

Para a instituição financeira atingir alguns dos benefícios mencionados anteriormente, deve-se:

- Ampliar a visão sobre Governança Corporativa.
- Identificar sinergias entre as estruturas e as atividades requeridas para apoiar os negócios.
- Abraçar uma nova visão de Compliance - uma visão cujo enfoque não seja somente nas leis e regulamentações, mas nas normas, nas políticas internas e nas expectativas do *stakeholder*, e que contemple o *compliance* como um agregador de valor para a instituição financeira, e não como uma função.
- Ver a Gestão de Riscos como uma parte integrante de tomada de decisões de negócios.
- Não ligar somente os objetivos de governança, de Gestão de Riscos e de compliance a responsabilidades de conformidade/compliance, mas aos objetivos de desempenho.



## 4. Reflexão sobre os desafios para a “Função de Compliance”

Apesar de a “Função de Compliance” já ter sido entendida e estar em prática na maioria das instituições e no mercado financeiro em geral, a sua evolução deve ser contínua, a fim de acompanhar a crescente complexidade dos negócios e exposição a riscos.

Com a crise financeira ocorrida recentemente, novas exigências regulatórias globais e locais deverão ser introduzidas para amparar o crescimento sustentável e a criação de valor de longo prazo, ao mesmo tempo em que o risco sistêmico seja controlado mais ativamente e os direitos dos investidores sejam resguardados.

Nesse contexto, além da manutenção dos riscos já existentes, a “Função de Compliance” ganha uma importância ímpar, pois essas novas regulamentações deverão ser discutidas, entendidas, divulgadas, implementadas, e a aderência nos processos e sistemas deverá ser acompanhada, para assegurar a mitigação de novos riscos.

Cabe, ainda, destacar os legados de fusões e aquisições recentes que também exigem atenção, pois compreendem riscos comprados e potenciais do próprio período da integração das operações.

A seguir, destacamos alguns dos principais desafios da “Função de Compliance”:

- Ter autoridade necessária para atingir os objetivos de compliance da instituição: relatório independente com acesso ao Conselho e à Alta Administração, desenvolvendo atividades de *compliance* sem intervenção e veto de outras áreas.
- Avaliar de forma geral a Governança Corporativa, Gestão de Riscos e os controles na organização: trabalho focado na gestão integrada de riscos da instituição e orientado para sua estratégia.
- Zelar pela ética/conduita na organização de forma abrangente.
- Avaliar o impacto da regulamentação no negócio, para entender melhor os riscos envolvidos versus relação custo/benefício de alterações necessárias de processos/sistemas/produtos.
- Desenvolver contatos pró-ativos com órgãos reguladores e/ou por intermédio de entidades de classe.
- Desenvolver um trabalho cada vez mais próximo da área de negócio, aumentando conhecimentos relacionados a negócios e produtos.
- Participar pró-ativamente e preventivamente na aprovação dos riscos de novos produtos/processos e respectivas alterações.
- Avaliar a conformidade entre normas externas, internas e políticas corporativas.



- Avaliar a aderência das normas aos processos e procedimentos, principalmente os processos com mudanças regulatórias.
- Avaliar processos que sejam otimizados com vistas a reduzir custos, sem que isso comprometa a conformidade regulatória.
- Identificar e utilizar sistemas que auxiliem na “Função de Compliance”.
- Monitoramento eficiente baseado em risco de compliance: detectar desvios e acompanhar a implementação de ações que mitiguem o risco, solicitar a criação de relatórios faltantes/alertas para riscos significativos.
- Revisitar o conteúdo dos relatórios de compliance encaminhados à Alta Administração, a fim de reportar alterações regulatórias significativas, riscos de compliance emergentes, relatar contatos com reguladores, mensuração do desempenho de compliance, evidenciar a efetividade do programa de compliance e apresentar proposta de novos trabalhos de compliance.
- Capacitar e atualizar constantemente as equipes de compliance (descrição de cargo, treinamento).
- Mensurar o desempenho e a avaliação: definição clara da função com objetivos mensuráveis contra os quais o progresso pode ser monitorado e avaliado.
- Disseminar cultura de riscos nas áreas gestoras: capacitar as linhas de negócio a entender os processos, riscos e controles e a cuidar da qualidade das informações que são enviadas aos reguladores com uso gerencial.
- Integrar a relação entre custo e benefício em uma estrutura de compliance: capacitar pessoas da linha de negócio para atuarem como representantes da área de Compliance em suas áreas e introduzir monitoramento contínuo pelos indicadores são dois exemplos que podem tornar a relação custo e benefício da função vantajosa, em detrimento de uma equipe exclusiva para compliance. No entanto, a estrutura ideal deve ser definida de acordo com a dimensão e os objetivos de cada organização, bem como a forma de mensurar essa relação de custo e benefício.

## 5. Anexo - Histórico

A necessidade de cumprimento de regras estabelecidas para a boa convivência sempre esteve presente na sociedade, de forma que ao longo das últimas décadas converteu-se numa condição indispensável para a boa performance das relações entre os agentes que formam a sociedade globalizada.

O efeito da globalização, que por alguns especialistas apresenta-se como uma forma de crescimento através dos fatores comuns e mantendo a identidade produtiva da origem, para outros se converte numa condição de extinção da condição local, sobrepondo à cultura ou identidade de uma nação.

A verdade é que sob qualquer prisma que possamos analisar a questão não temos como não deixar de reconhecer que as relações entre mercados, já intensa, tende a se aprofundar e com isso ampliar a atual teia global de relações e impor a necessidade de regulamentos que possam disciplinar essas relações, oferecendo maior transparência e segurança para todos.

Sem aqui expor de forma detalhada um longo processo evolutivo do processo hoje denominado “compliance”, podemos tomar como marco referencial a Conferência de Haia, ocorrida em 1930 e que concebeu a fundação do BIS – Bank for International Settlements, sediado em Basileia, na Suíça, cujo principal objetivo foi buscar a cooperação entre os bancos centrais.

Em 1960 entramos na “era do compliance”, quando a americana “SEC - Securities and Exchange Commission<sup>6</sup>” passou a insistir na contratação de “Compliance Officers” para criar procedimentos internos de controles, treinar pessoas e monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão.

Muitos atos ocorreram posteriormente, porém, após o fato histórico mencionado, podemos avançar para 1974, onde surge a figura do Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, criado pelos Bancos Centrais dos países membros do G-10. Nesse ano o mundo passava por várias transformações e crises, especialmente do petróleo, fazendo com que muitos pilares constituídos a partir da Conferência de Bretton Woods<sup>7</sup>, 1944, resultado da segunda guerra mundial, tivessem que ser revistos.

Em 1988 começa a era dos controles internos e surge o “Acordo de Basileia”, constituído pelo Comitê de Basileia, no âmbito do BIS, publicando os 13 princípios concernentes à supervisão pelos administradores e cultura/avaliação de Controles Internos, tendo como fundamento a ênfase na necessidade de Controles Internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial. Nesse mesmo ano foi publicada pelo Congresso Nacional a Lei no. 9.613/98, dispendo sobre os crimes de lavagem de dinheiro e ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos, e ainda previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).

No mesmo ano o Brasil adota os 13 Princípios através da publicação da Resolução nº. 2,554/98, dispendo sobre o Basileia II – Regras Prudenciais.

<sup>6</sup> SEC: Equivalente à CVM – Comissão de Valores Mobiliários, do Brasil.

<sup>7</sup> Conferência de Bretton Woods: Estabelecidas regras financeiras e econômicas que deveriam ser observadas pelos grandes países industrializados, além de criar o FMI (Fundo Monetário Internacional) e o BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento).



Em 1997 o Comitê de Basiléia divulga os 25 princípios para uma Supervisão Bancária Eficaz, com destaque para seu Princípio de n.º 14: “Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de Auditoria Interna e Externa e de Compliance para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis”.

Ainda em processo de preparação do ambiente para início da implantação das regras definidas no referido acordo, em 1998, através da Resolução 2.554, o Bacen<sup>8</sup>, estabelece a exigência de desenvolvimento das Normas de Controles Internos, direcionando as instituições financeiras para a necessidade de criação do Compliance.

Em junho de 2004 é publicado o documento do BIS intitulado “Convergência Internacional de Mensuração da nova estrutura de Capital: Uma Estrutura Revisada”, revisando o primeiro acordo e constituído de três pilares; Pilar I (Capital): fortalecimento da estrutura de capitais das instituições, Pilar II (Supervisão): estímulo à adoção das melhores práticas de gestão de riscos, e Pilar III (Disciplina de Mercado): redação da assimetria de informação e favorecimento da disciplina de mercado. Essa revisão do acordo foi denominada de “Acordo de Basiléia II”.

Através do Comunicado 12.746/04, de dezembro de 2004, o Bacen estabelece os procedimentos para implantação da nova estrutura (Basiléia II), alterado pelo Comunicado nº. 16.137, de setembro de 2007.

Com base nesse arcabouço legal, os governos e as Instituições Financeiras brasileiras foram estabelecendo regulamentos e práticas de forma que pudessem estar adequadamente alinhadas às exigências, necessitando para tanto a criação do “compliance”, destacando nesse cenário a Norma Australiana AS 3806:1998, de 1998, como a primeira referência do mundo a estabelecer os princípios para os programas de compliance.

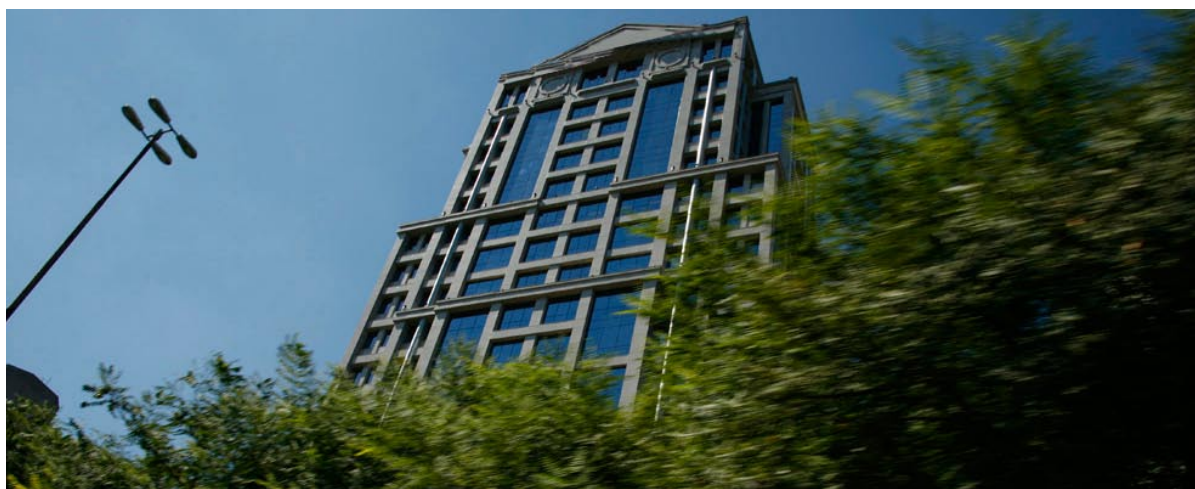
---

<sup>8</sup> Agente supervisor do Sistema Financeiro Nacional, cuja função acabara sendo contemplada no advento do “Acordo de Basiléia II”.

Conforme mencionamos anteriormente, muitos outros atos aconteceram no período mencionado e muitos outros os sucederam. Porém, fundamentalmente há que se considerar que os mesmos foram criados, alterados e melhorados a partir de grandes acontecimentos que deixaram o mundo financeiro perplexo, em muitos casos com reflexo para toda a sociedade, dentre os muitos, podemos citar: 1974 – Caso Watergate, expondo de forma clara a fragilidade de controles no Governo Americano; 1995 - A fragilidade no Sistema de Controles Internos contribuiu fortemente à falência do Banco Barings; 2001 - Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam a ENRON à falência; 2001 – US Patriot Act - Ataque terrorista de 11/agosto – USA; 2002 - Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam à concordata da WORLDCOM; 2003 – Falha nos Controles Internos, composto por diversos fatores, levaram à crise da italiana PARMALAT; 2008

- Crise do setor imobiliário americano, com repercussão mundial, afetando todas as economias e mergulhando o mercado numa profunda crise de confiança. Acontecimento que exigiu a fusão de grandes conglomerados financeiros mundiais e a atuação do FED (Banco Central Americano) com colocação de recursos financeiros para evitar a quebra de grandes e tradicionais Instituições Financeiras, seguido por outros Banco Centrais.

Com base nesse arcabouço legal, os governos e as Instituições Financeiras brasileiras foram estabelecendo regulamentos e práticas que incitaram o surgimento de *Compliance*. Nesse cenário, merece destaque a norma australiana AS 3806: 1998, de 1998, como a primeira referência do mundo a estabelecer os princípios para os programas de *Compliance*.



## 6. Referências bibliográficas

**Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI.** Documento Consultivo “Função de Compliance”, 2004, disponível em <[www.abbi.com.br](http://www.abbi.com.br)> Trabalhos Especiais.

**Banco Central do Brasil.** Manual de Supervisão Bancária, Brasil, 2002.

**Banco Central do Brasil.** Auditoria Interna e Compliance na visão do BACEN: Perspectiva e Responsabilidade 8o. Congresso FEBRABAN de Auditoria Interna e Compliance, 2007.

**BIS** - Bank for International Settlements - Compliance and the Compliance Function in Banks, Basle Committee on Banking Supervision, April, 2005.

**BIS** - Bank for International Settlements - Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, Basle Committee on Banking Supervision, September 1998.

**KPMG** Regulation & Compliance (KPMG Australia) - Compliance Challenges, 2008.

**KPMG's** Frontiers in Finance (KPMG International) - The Art of Compliance, Jun. 2004.

**Manzi**, Vanessa A. Compliance no Brasil - Consolidação e Perspectivas. Saint Paul, São Paulo, 2008.

**Manzi**, Vanessa A. “Compliance - Função, Consolidação e Desafios”. Apresentação realizada no Centro de Governança Corporativa (CEG) em 19/9/2008.

**Newton**, Andrew (2002). “The Handbook of Compliance - making ethics work in financial services”. The edition published by Mind into Matter.

**Global Best Practices**<sup>®</sup>. Disponível em:<[www.globalbestpractices.com](http://www.globalbestpractices.com)>.

**PricewaterhouseCoopers.** The Future for Compliance - Best Practice and Delivering Value. UK: PricewaterhouseCoopers, 2002. 28p.

**PricewaterhouseCoopers.** Regulatory Compliance: Adding value - A review of future trends. Germany: PricewaterhouseCoopers, 2002. 48p.

**PricewaterhouseCoopers.** A New Strategy for Success Through Integrated Governance, Risk and Compliance Management. UK: PricewaterhouseCoopers, 2004. 52p.

**PricewaterhouseCoopers.** Protecting the brand - The evolving role of the compliance function and the challenges for the next decade. UK: PricewaterhouseCoopers. 2005. Pesquisa Global 87p.

**PricewaterhouseCoopers.** Compliance em Instituições Financeiras. São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 10 de outubro de 2006. Apresentação 36p.

**The Institute of Internal Auditors** - Normas para a Prática Profissional de Auditoria Interna. (2001). Disponível em [www.theiia.org](http://www.theiia.org) . Acesso em jun. 2009.



[pwc.com/br](http://pwc.com/br)

© 2009 PricewaterhouseCoopers. Todos os direitos reservados. PricewaterhouseCoopers refere-se ao network de firmas membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais constituindo uma pessoa jurídica separada e independente.

Versão: julho/2009