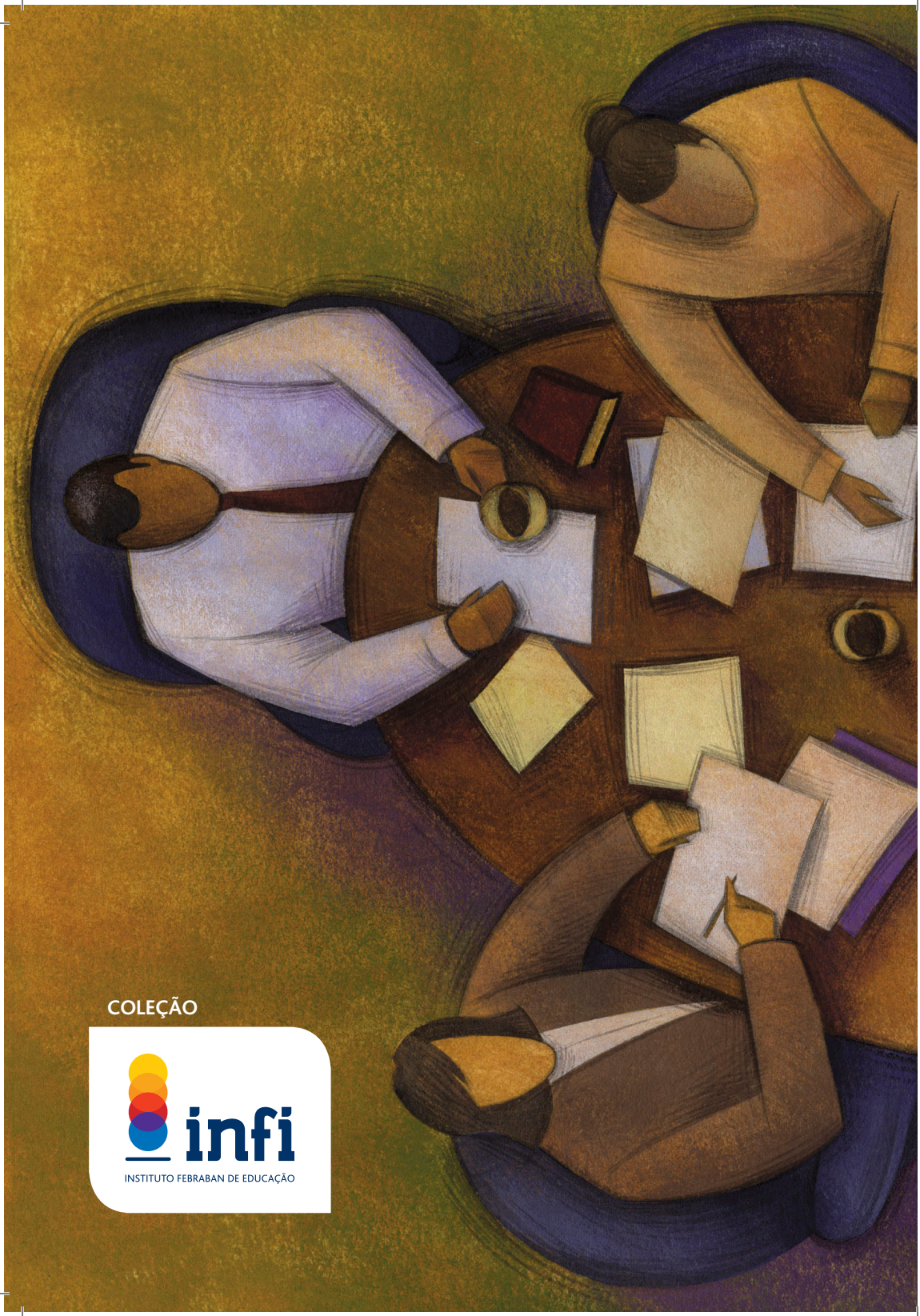
FEBRABAN

Federação Brasileira de Bancos

FUNÇÃO DE *COMPLIANCE*



COLEÇÃO

infi

INSTITUTO FEBRABAN DE EDUCAÇÃO

FEBRABAN

Federação Brasileira de Bancos

FUNÇÃO DE ***COMPLIANCE***

O enfoque da **“Cartilha Função de *Compliance*”** é integrar as atividades de *Compliance* com as boas práticas de governança corporativa e de gestão de riscos, as quais os bancos têm buscado implementar em suas rotinas.

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 da "Cartilha Função de *Compliance*" reeditada pela ABBI em 2009, 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 oferecer ao mercado financeiro uma fonte qualificada para pesquisa e consulta.

O enfoque da **"Cartilha Função de *Compliance*"** é integrar as atividades de *compliance* com as boas práticas de governança corporativa e de gestão de riscos, as quais os bancos têm buscado implementar em suas rotinas.

Para 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 participarem dos debates sobre o tema.

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

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, FEBRABAN e colaboradores de empresas de consultoria.
Um agradecimento especial aos bancos que permitiram a dedicação de seus profissionais ao revisarem os capítulos e ao compartilharem suas experiências.

AGRADECIMENTOS

Aos colaboradores dos Bancos e membros da Comissão de *Compliance*, Subcomissão de *Compliance* e Comissão de Auditoria Interna da FEBRABAN.

Aos colaboradores do Comitê de *Compliance* da ABBI - Associação Brasileira de Bancos Internacionais, KPMG e PWC.

FEBRABAN: Eli da Silva

1. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a abertura comercial incrementada nacionalmente, na década de 90, o Brasil buscou alinhar-se com o mercado mundial 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 de 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.

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.

Novas regulamentações internacionais como Foreign Account Tax *Compliance* Act - FATCA, Dodd-Frank Act, UK Bribery Act e o Foreign Corrupt Practices Act - FCPA (e os protocolos de *compliance* da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção - UNCAC, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE e da Convenção Interamericana, aproximaram as comunicações e prestações de contas das empresas nacionais e internacionais em temas relacionados à fraude, corrupção, atos ilícitos e denúncias corporativas junto aos órgãos reguladores e fiscalizadores internacionais.

Com isso, as instituições financeiras foram compelidas a iniciar um ciclo de mudanças, 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, tem importância e missão que vão além do implícito na resolução emitida pelo Conselho Monetário Nacional no. 2.554/98, e estão inseridos em mudanças que visam alinhar seus processos, assegurar o cumprimento de normas e procedimentos e, principalmente, preservar sua imagem perante o mercado. Em 2011, a Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones - SBS, órgão regulador do Perú, emitiu uma resolução que obriga as entidades financeiras daquele País a constituir a "Función de Cumplimiento Normativo".

Nos EUA e Inglaterra, a existência da "função de compliance" é fortemente sugerida pelos órgãos reguladores e fiscalizadores, tais como os United States Department of Justice, The Basel Committee on Banking Supervision e UK Financial Services Authority.

Conforme estudo desenvolvido[1], 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[2] 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).

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

Um dos grandes desafios para a função está na dificuldade 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.

[1] PricewaterhouseCoopers, *Compliance* em Instituições Financeiras, 10 de outubro de 2006.

[2] 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.

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).

Segundo Argenti[3], 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. nas percepções da organização por outros, como pesquisadores de opinião e terceiras partes com credibilidade;
c. e no desempenho, como lucratividade e responsabilidade social.

O risco atrelado à reputação é, portanto, a perda potencial da imagem da instituição, que poderia levar à publicidade negativa, perda de rendimento, litígios, declínio na base de clientes e 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.

Por mais clichê que pareça, o cumprimento deve ser um estado de espírito: um ambiente que penetra cada andar da organização, onde todos os funcionários devem saber o que é o espírito de boa conduta e de se "estar em *compliance*" e devem querer alcançá-lo como uma meta. Isso não é algo que se limite simplesmente a um manual de *compliance* ou a um código de conduta.

Em razão da relevância do tema e devido às dificuldades para o claro entendimento das diferenças entre as áreas de *compliance*, controles internos, de gestão de riscos e de auditoria interna que atuam para a eficácia da governança corporativa, bem como a 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*, como uma das áreas que compõem os pilares da governança corporativa.

[3] ARGENTI, Paul A. apud MANZI, Vanessa A. "*Compliance* no Brasil - Consolidação e Perspectivas". São Paulo: Saint Paul, 2008, cit. p. 39.

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*.

2. DEFINIÇÃO E EXERCÍCIO DA "FUNÇÃO DE *COMPLIANCE*" NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO

2.1. Conceitos gerais

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 estar em conformidade, é o dever de cumprir 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.

Risco de *compliance* é 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, comprometendo a continuidade de qualquer entidade.

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*.

A efetividade do *compliance* está diretamente relacionada à importância que é conferida aos padrões de honestidade e integridade na instituição. O *compliance* deve começar pelo "topo" da organização, com o apoio da alta administração para a disseminação da cultura de *compliance*, com as atitudes dos executivos seniores, que devem "liderar pelo exemplo", e com o comprometimento dos colaboradores, que devem se conduzir pela ética e idoneidade.

2.2. Princípios

O Comitê de Basileia trata *compliance* como "função" e não como 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. 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 área de *compliance* permanente e efetiva. 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 ela está sendo observada e deve manter o conselho de administração informado a respeito do gerenciamento do risco de *compliance*.

Princípio 4

A alta administração é responsável por estabelecer uma área de *compliance* permamente e efetiva como parte da política da mesma.

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;
c. identificação e avaliação do risco de *compliance*, inclusive para novos produtos e atividades;
d. responsabilidades estatutárias em relação ao combate à corrupção, à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terrorismo, bem como relações com reguladores;
e. implementação do programa de *compliance*.

Princípio 8

O escopo e a extensão das atividades da área de *compliance* devem estar sujeitos à revisão periódica por parte da auditoria interna.

Princípio 9

As instituições devem atender às 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*

"Zelar pelo cumprimento de leis, regulamentações, autorregulações, normas internas e os mais altos padrões éticos, orientando e conscientizando quanto à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à instituição, clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e sociedade, permitindo o crescimento sustentável e a melhoria contínua do negócio."

2.4. "Função de *compliance*" no Brasil

Introduzimos a seguir, os principais tópicos de aplicabilidade da "função de *compliance*". As atividades seguintes são sugestões de melhores práticas para elaboração do programa de *compliance*, cuja aplicação dependerá da estrutura, tipo de negócio e perfil de risco de cada instituição.

Leis, regulamentos e normas

Sugestão de prática: Identificar quais são os reguladores, entidades de classe e principais institutos ou instituições que norteiam os segmentos aos quais a instituição financeira possui negócios, abrangendo os mercados em que atua. Criar rotina para estudo das regulamentações divulgadas e alinhar com áreas afins. Acompanhar legislações, regulamentações aplicáveis, plano de ação, responsáveis e prazo e efetuar acompanhamento periódico, conforme necessário, assegurando a aderência e o cumprimento, com a comunicação tempestiva para emissão de relatório para a diretoria e/ou para o comitê da instituição. A área de *compliance* deve auxiliar para que os projetos regulatórios sejam implementados nas instituições, verificando se todos os aspectos foram avaliados e discutidos junto às áreas envolvidas.

Princípios éticos e normas de conduta

Sugestão de prática: Auxiliar a elaboração e atualização de diretrizes institucionais, baseadas em padrões éticos alinhados com a filosofia da instituição, resultando na elaboração de um código de conduta acessível a todos os funcionários, com treinamentos, quando necessário.

Papéis e responsabilidades

Sugestão de prática: Assegurar que o corpo funcional tenha o conhecimento de seus papéis e responsabilidades e, propiciar a comunicação entre as áreas para garantir o perfeito entendimento das fronteiras de suas atividades.

Políticas e normativos internos

Sugestão de prática: Certificar-se da existência de um fluxo de aprovação dos normativos internos, definindo um prazo para sua revisão, assegurando que reflitam a realidade dos processos, atividades da instituição e demandas regulatórias. Certificar-se da existência de procedimentos, controles e políticas existentes na instituição, deixando-os disponíveis aos funcionários.

Sistema de segurança da informação

Sugestão de prática: Assegurar-se da implementação de sistema que permita o acesso restrito às informações, estabelecendo um fluxo de aprovação que contemple verificar se a solicitação de acesso é pertinente e adequada ao desempenho de função do funcionário, garantindo a confidencialidade das informações sigilosas e a inexistência de conflito de interesses.

Planos de contingência

Sugestão de prática: Certificar-se da implementação de plano de contingência adequado para garantir a continuidade dos processos críticos da instituição, assegurando a realização de testes periódicos que atestem sua efetividade.

Segregação de funções

Sugestão de prática: Certificar-se da existência de processo de criação e revisão da estrutura funcional das áreas, com distribuição de responsabilidades que contemplem a segregação de atividades que possam configurar conflito de interesses.

Prevenção à lavagem de dinheiro

Sugestão de prática: Fomentar a cultura de prevenção à lavagem de dinheiro, por meio de treinamentos específicos, presenciais ou via e-learning, para os funcionários e correspondentes no país. Garantir que há fluxo de "conheça seu cliente", "conheça seu fornecedor", "conheça seu parceiro" e "conheça seu funcionário". Estabelecer critérios de categorização de clientes, com intuito de identificar clientes de alto risco e PEPs (Pessoas Expostas Politicamente), estipulando ações de "especial atenção". Avaliar novos produtos considerando os impactos sob a ótica de PLD. Treinar áreas de relacionamento com clientes para visitá-los e obter informações em fontes públicas. Implantar um sistema de monitoramento de transações e de mídia, com o objetivo de detectar operações atípicas, elaborar relatórios e efetuar comunicação fundamentada aos órgãos reguladores. Notificar a área de negócio sobre a existência de clientes de risco, para subsidiar a decisão de continuidade de relacionamento. Garantir a existência e assertividade dos processos para identificação de movimentações de valores que demandam comunicações automáticas aos órgãos competentes.

Listas restritivas, impeditivas e de sanções comerciais

Sugestão de prática: Monitorar a existência de procedimentos para evitar que a instituição realize negócios e pagamentos com partes sancionadas, observando regulamentações dos órgãos reguladores e organismos internacionais.

Cultura de controles

Sugestão de prática: Fortalecer a cultura de controles em conjunto com os demais pilares do sistema de controles internos na busca incessante da sua conformidade, inclusive por meio de treinamentos. Sugerir a criação de um comitê de *compliance* ou comitê de controles internos para a aprovação das políticas e discussão dos itens importantes sobre controles internos.

Relatório do Sistema de Controles Internos

Sugestão de prática: Instituir metodologia para avaliação dos riscos e dos controles internos. Elaborar ou certificar-se da elaboração de 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.

Comunicação

Sugestão de prática: Assegurar a implementação de canais de comunicação eficientes para transmitir as principais informações da instituição com transparência e tempestividade a todos os funcionários. Estabelecer um canal para coletar denúncias de práticas que firam a filosofia da instituição.

Relações com órgãos reguladores e fiscalizadores

Sugestão de prática: Assegurar-se de que os itens requeridos pelos reguladores sejam prontamente atendidos com representatividade e fidedignidade pelas várias áreas da instituição financeira. Posicionar a alta administração do andamento dos trabalhos e resultados obtidos.

Relações com auditores externos e internos

Sugestão de prática: Assegurar-se que os itens de auditoria relacionados a não conformidade com as leis, regulamentações e políticas sejam observados pelas várias áreas da instituição financeira. Manter a sinergia entre as áreas de auditoria interna, auditores externos e *compliance*. Posicionar a alta administração do andamento dos trabalhos e resultados obtidos.

Relações com associações de classe e importantes participantes do mercado

Sugestão de prática: Participar das reuniões das associações de classe e relacionar-se com importantes participantes do mercado, contribuindo com as discussões para promover a profissionalização da função e auxiliando 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, com respeito à livre concorrência e livre iniciativa. Compartilhar com as áreas internas, os principais pontos discutidos.

Aprovação de produtos e serviços

Sugestão de prática: Participação nos pareceres de aprovação e revisão de produtos e serviços com voz ativa no comitê responsável por esse tema. Certificar-se da observância de eventuais riscos inerentes aos produtos e serviços avaliados.

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.

Redes sociais

Sugestão de prática: Acompanhar as iniciativas para avaliar as questões de conduta dos funcionários, de segurança da informação e forma de oferta dos produtos e serviços, com o objetivo de adotar políticas para minimizar os riscos.

Pareceres de negócios

Sugestão de prática: Fornecer os pareceres para a realização de negócios com o objetivo de garantir a avaliação correta de eventuais riscos existentes e contribuir para a realização de negócios mais sustentáveis. Auxiliar na solução de dilemas e evidenciar os pontos sensíveis para suportar a instituição na tomada de decisões.

2.5. Diferenças e semelhanças entre as atribuições desempenhadas pelo *compliance* e pela auditoria interna

Para que exista uma boa governança corporativa, os trabalhos desenvolvidos pelo *compliance* e pela auditoria são essenciais. Ambos assistem à organização na consecução dos seus objetivos e devem manter independente o desempenho de suas atribuições.

A seguir, quadro ilustrativo das atividades desempenhadas por ambos:

COMPLIANCE	**ATIVIDADE**	**AUDITORIA INTERNA**
Vital aos processos de governança corporativa da organização.	SEMELHANTE	Vital aos processos de governança corporativa da organização.
Desempenha suas funções de forma independente.	SEMELHANTE	Desempenha suas funções de forma independente.
Utiliza os relatórios da auditoria interna, quando cabíveis e disponibilizados.	SEMELHANTE	Utiliza os relatórios do *compliance*, quando cabíveis.
Complementa as funções desempenhadas pela auditoria interna, mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.	SEMELHANTE	Complementa as funções desempenhadas pelo *compliance*, mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.
Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.	SEMELHANTE	Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.
Subsidia o gerenciamento dos processos, monitorando a conformidade com as diretrizes estabelecidas pela organização.	DIFERENTE	Avalia a aderência e integridade dos processos e de controles internos da organização, aferindo se estes estão adequados às diretrizes estabelecidas pela organização e normas emitidas pelos reguladores.
Aponta a falha, podendo recomendar a solução, auxiliando no seu monitoramento.	DIFERENTE	Aponta a falha, podendo ou não recomendar solução. Não se envolve na elaboração e implementação da solução, porém avalia se a falha apontada foi corrigida e o risco relacionado, mitigado.
Executa trabalhos de forma rotineira e permanente, com vistas a assegurar a existência de um sistema de controle interno efetivo, consoante as diretrizes estabelecidas pela alta administração.	DIFERENTE	Executa trabalhos de forma regular, com base em cronograma previamente elaborado, por mecanismo de avaliação dos principais riscos e ameaças aos objetivos da organização, com a finalidade de aferir o cumprimento das diretrizes estabelecidas e instituídas pelo conselho de administração e/ou pela alta administração, bem como leis e regulamentos.

Este quadro não é exaustivo, entretanto, apresenta diferenças e semelhanças que mais se destacam nas atividades exercidas pelo *compliance* e pela auditoria interna.

Podemos dizer que a auditoria interna presta serviços de, avaliação (assurance) e de consultoria, com o propósito de resguardar a qualidade dos ativos da empresa, contribuindo para a melhoria da eficácia dos processos, operações e resultados, auxiliando assim a alta administração no alcance de seus objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade.

Já o *compliance* atua no auxílio da definição e estabelecimento de normas e procedimentos, onde são identificados, avaliados, mensurados e monitorados, tempestivamente, os riscos e controles existentes nas atividades desenvolvidas na empresa.

O *compliance* abrange ainda o acompanhamento dos pontos reportados pela auditoria interna até que estes pontos sejam regularizados, configurando assim a interseção destas duas áreas.

No entanto, considerando que estas atividades possuem sinergia, deve-se realizar alinhamentos, quando da elaboração do plano de trabalho da auditoria interna, de forma que os trabalhos realizados por ambas as áreas não gerem custos adicionais desnecessários e sobreposição de demandas às áreas analisadas.

Saliente-se que os trabalhos desenvolvidos pelo *compliance* são realizados em toda a instituição, e, estes trabalhos geram documentos (relatórios, planilhas, gráficos, etc.) os quais evidenciam o que foi analisado.

A auditoria interna pode avaliar os trabalhos e as evidências geradas pelo *compliance*, e se aplicável às circunstâncias, utilizar-se desses trabalhos e evidências, de forma a se ter um razoável grau de conforto nestes documentos, ou seja, se o *compliance* for efetivo e eficaz, a auditoria interna tende a ter seus testes reduzidos e dessa forma, um direcionamento sem acúmulo de demandas nas áreas analisadas e sem despesas desnecessárias.

Vale ressaltar que a ação na execução do controle é de competência do gestor, não cabendo ao *compliance*, nem tampouco à auditoria interna a execução do controle.

Concluindo, os papéis do *compliance* e da auditoria interna, desempenhados com foco em suas atividades intrínsecas, contribuem para uma boa governança corporativa e uma gestão empresarial eficaz, e, consequentemente auxiliarão na perenidade da empresa em que atuam.

2.6. Responsabilidades da alta administração das instituições financeiras

Um programa de *compliance* será efetivo a partir do momento que houver a aprovação do seu conteúdo pela alta administração, o tempestivo acompanhamento do programa e o respectivo monitoramento dos resultados alcançados.

Os administradores poderão ser penalizados caso as áreas de negócios não realizem ou realizem de forma incorreta as atividades que estão sob as suas responsabilidades. Assim, vale ressaltar que a base legal para a adoção de penalidades por parte do Banco Central do Brasil é o artigo 44 da lei nº 4.595/64, que prevê em seus incisos as possibilidades de

i) advertência,

ii) multa pecuniária variável,

iii) suspensão do exercício de cargos,

iv) inabilitação temporária ou permanente para o exercício de cargos de direção na administração ou gerência em instituições financeiras,

v) cassação da autorização de funcionamento das instituições financeiras públicas, exceto as federais ou privadas,

vi) detenção e

vii) reclusão.

Contudo, independentemente da possibilidade de aplicação das penalidades previstas, o fato é que a alta administração também possui o dever de diligência e no que tange ao tema *compliance*, é necessário que exista um envolvimento adequado, para que desta forma seja possível mitigar os riscos de não conformidade.

Recomendamos que este assunto faça parte das agendas desses executivos e de preferência que exista um comitê para tratar exclusivamente dos temas de *compliance*.

Assim, reforçamos que a alta administração 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 responsáveis pela função 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 responsável pela função 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 análise dos fatos, visando à busca da conformidade por meio de ações corretivo-preventivas e sendo munida com informações relevantes. Desta forma, reforçamos o entendimento de que a área de *compliance* **não deverá** ficar subordinada a qualquer outro departamento que possa causar conflitos de interesses.
- Trabalhar em sinergia com a alta administração é a garantia para uma correta gestão do risco de não conformidade.

Em suma, deve haver consciência de que todo trabalho preventivo é menos custoso do que uma ação detectiva ou reativa.

Compliance é um dos pilares da governança corporativa por fortalecer o ambiente de controles internos da instituição, monitorando a conformidade com a regulação e políticas internas, gerando a legitimidade no mercado e aumentando a transparência, o que favorece a vantagem competitiva e proporciona a sustentabilidade da organização.

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 adequadas relacionadas à governança corporativa, gestão de riscos e de *compliance*.

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os órgãos reguladores e fiscalizadores, bem como os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Compliance é um dos pilares da governança corporativa por fortalecer o ambiente de controles internos da instituição, monitorando a conformidade com a regulação e políticas internas, gerando a legitimidade no mercado e aumentando a transparência, o que favorece a vantagem competitiva e proporciona a sustentabilidade da organização.

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 conduta;
- Conselho de administração e fiscal;
- Comitês de auditoria, de conduta ética, 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 alçadas;
- Políticas de "conheça seus funcionários", "conheça seu cliente", "conheça seus cor-

respondentes" e "conheça seus fornecedores/terceiros";

- Programa de segurança da informação e de continuidade de negócios.
- Programas de prevenção à fraude;
- Programas de prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo;
- Programa anticorrupção.

Gestão de riscos

- Políticas de gestão de riscos corporativos e de gestão de capitais;
- 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;
- Canal de denúncia.

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 conduta inadequada 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 observância/*compliance* derivados de duplicações de controles.

As atividades de *compliance* necessitam ser previdentes e pró-ativas e devem levar em consideração:

- Adequação de modelos de negócios mais complexos, por exemplo, operações em vários territórios;
- Adequação da demanda crescente decorrente da regulação;
- Taxa de mudança requerida em razão do aumento nas pressões competitivas;
- Maior dependência em razão da crescente variedade de "*stakeholders*" diferentes para executar a estratégia;
- Melhor prestação de contas de informações financeiras e não financeiras e as demandas de transparência por parte dos investidores e outros "*stakeholders*";
- Padrões mais altos de desempenho;
- Comportamento 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 para cumprir, apetite ao risco e objetivos de negócios;
- Melhor desempenho como resultado de organização, cultura, pessoas, 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 a capacidade de gerir os seus riscos;
- 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 imprevistos 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;
- Ter uma visão de *compliance* 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 somente como uma função regulatória;
- Ver a gestão de riscos como uma parte integrante de tomada de decisões de negócios;
- Ligar os objetivos de governança, de gestão de riscos e de *compliance* a responsabilidades de conformidade/*compliance*, bem como aos objetivos de desempenho;
- Gerar vantagem competitiva para a instituição desenvolvendo um conhecimento detalhado da regulação e seus objetivos e por meio da governança corporativa.

Diante do dinamismo de um mundo globalizado, o país está conquistando cada vez mais espaço no cenário mundial, com elevado grau de regulação para propiciar a plena transparência das instituições financeiras com o mercado e resguardar o sistema financeiro, com crescimento sustentável e criação de valor de longo prazo para os investidores, clientes e comunidade.

4. REFLEXÃO SOBRE OS DESAFIOS PARA A "FUNÇÃO DE *COMPLIANCE*"

Apesar da "função de *compliance*" 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.

Diante do dinamismo de um mundo globalizado, o país está conquistando cada vez mais espaço no cenário mundial, com elevado grau de regulação para propiciar a transparência das instituições financeiras com o mercado e resguardar o sistema financeiro, com crescimento sustentável e criação de valor de longo prazo para os investidores, clientes e comunidade.

Nesse contexto, além da manutenção dos riscos já existentes, o profissional de *compliance* tem uma importância ímpar, pois essas novas regulamentações deverão ser discutidas, entendidas, divulgadas, implementadas, e a aderência dos 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 novos e potenciais do próprio período da integração das operações.

É importante salientar que, para a devida atualização deste documento foi realizado um questionário no ano de 2011, em que foram obtidas respostas de 24 instituições financeiras, com as seguintes características:

20 INSTITUIÇÕES PRIVADAS
01 INSTIUIÇÃO PÚBLICA
03 INSTITUIÇÕES MISTAS

PORTE DAS INSTITUIÇÕES	Quantidade de Instituições
GRANDE	9
MÉDIO	4
PEQUENO	11

Em relação a este capítulo em específico, as instituições apresentaram reflexões sobre os principais desafios presentes hoje na "função de *compliance*".

Vale destacar que algumas reflexões estão extremamente ligadas à própria atribuição que a "função de *compliance*" exige, tornando-se assim um "desafio" à sua real aplicabilidade.

Vejamos os principais destaques:

1. Acompanhar a legislação aplicável às atividades da instituição, atentando para os aspectos inerentes às questões que produzam riscos regulatórios que possam afetar os negócios, sugerindo a devida adequação destes aspectos aos normativos internos;

2. Ter como princípio em situações de análise a aplicação de métodos e procedimentos que visem, de forma ordenada: proteger os recursos da entidade, obter informações oportunas e confiáveis, promover a eficiência operacional no processo e assegurar a observância das leis, normas e políticas vigentes;

3. Promover maior integração com as áreas de controles internos, risco operacional e auditoria interna;

4. Assegurar que todas as informações requeridas pelos reguladores sejam fornecidas pelas várias áreas da instituição, com tempestividade, fidedignidade, qualidade e integridade;

5. Ter os gestores como aliados/multiplicadores do entendimento de que a atividade de controle não se confunde com a da auditoria interna, bem como, de que a aplicabilidade do controle e a atualização dos fluxos dos processos são de responsabilidade do gestor e não do *compliance*;

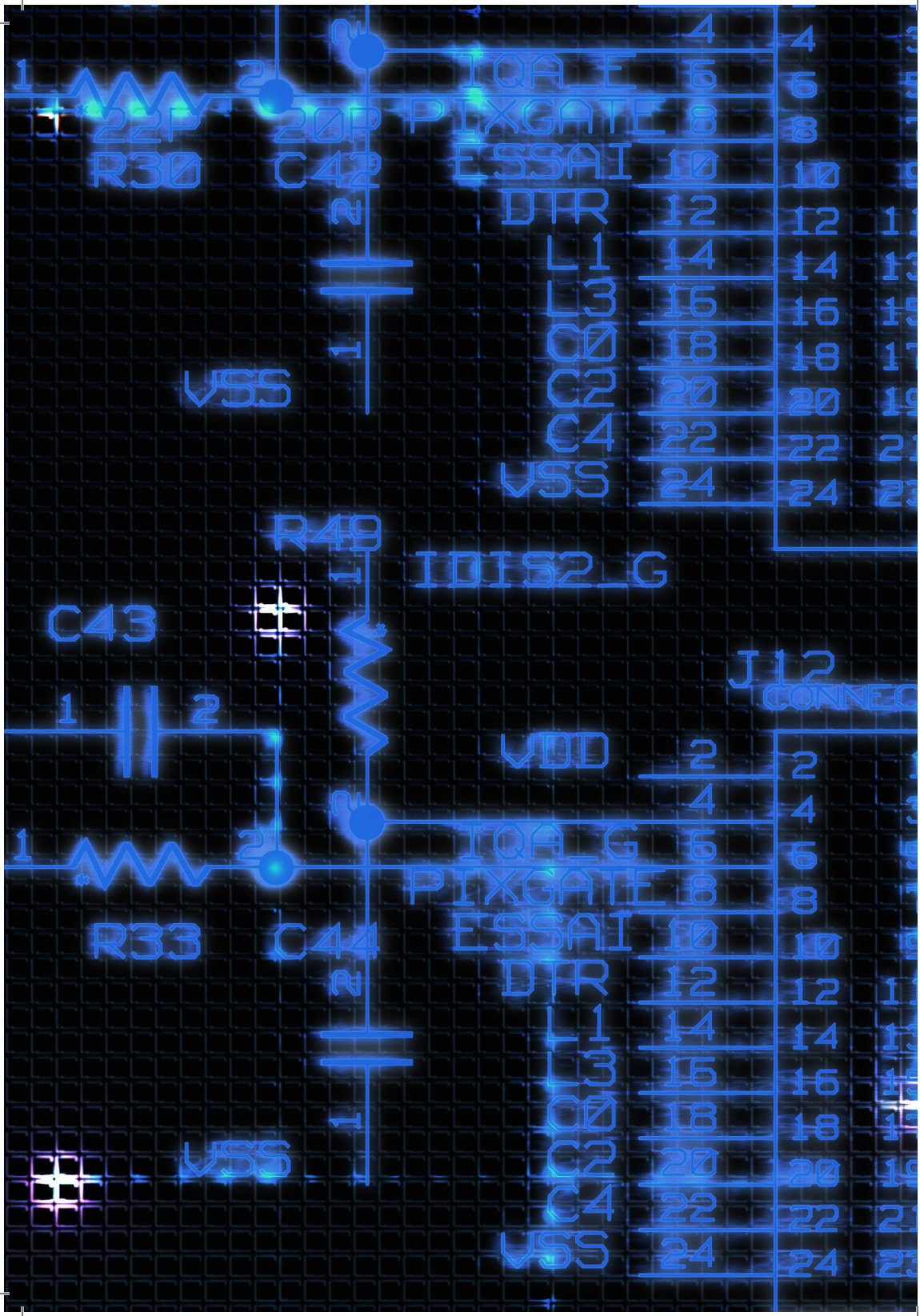
6. Alinhar os instrumentos e procedimentos às melhores práticas de mercado, desenvolvendo um trabalho mais próximo e pró-ativo com os órgãos reguladores;

7. Desenvolver um trabalho cada vez mais próximo das áreas de negócio, aumentando o conhecimento relacionado à estratégia de negócios e produtos;

8. Atuar de forma independente e colaborativa, com apoio da alta administração e com uma estrutura reconhecida como geradora de valor para as instituições;

9. Mobilizar recursos adequados para o trabalho de disseminação dos valores e princípios de *compliance* (incluindo todos os níveis hierárquicos), objetivando uma atuação preventiva e consciente de cada colaborador em relação ao tema;

10. Identificar e utilizar sistemas que auxiliem efetivamente na "função de *compliance*" e monitoramento de prevenção à lavagem de dinheiro;


22P
R30
20P
C42
VSS
IQA_E
PIXGATE
ESSAI
DTR
L1
L3
C0
C2
C4
VSS
R49
IDIS2_G
C43
J12
VDD
IQA_G
PIXGATE
ESSAI
DTR
L1
L3
C0
C2
C4
VSS
R33
C44
VSS

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI. Documento Consultivo "Função de *Compliance*", 2004, disponível em <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 Settelments - *Compliance* and the *Compliance* Function in Banks, Basle Committee on Banking Supervision, April, 2005.

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

COIMBRA, Marcelo de Aguiar e Manzi, Vanessa Alessi e Instituto de *Compliance* e Integridade Corporativa (ICIC). Manual de *Compliance*: Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações. Editora Atlhas, 2010. 148p.

Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN e PricewaterhouseCoopers. Instituições Financeiras no Brasil - Pesquisa sobre as Profissões da Auditoria Interna, de *Compliance* e Gestão de Riscos. Disponível em <http://www.pwc.com/br/pt/estudos-pesquisas/pesquisa-auditoria-interna-grc.jhtml>

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®. Disponível em:<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.

PricewaterhouseCoopers. Broader perspectives; higher performance. State of *Compliance*: 2011 Study, 2011.20p.

The Institute of Internal Auditors - Normas para a Prática Profissional de Auditoria Interna. (2001). Disponível em <www.theiia.org>. Acesso em jun. 2009.

FEBRABAN

Federação Brasileira de Bancos

www.febraban.org.br

SUGESTÕES E CRÍTICAS: contato@febraban.org.br

typecomm.com.br

FEBRABAN
Federação Brasileira de Bancos

Av. Brig. Faria Lima, 1.485 – 12º andar | São Paulo – SP | CEP 01452-002 – Pinheiros
Tel. 11 3244-9800 | contato@febraban.org.br