

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Augusto Colombo

PROGRAMA DE *COMPLIANCE* 2007:

Estudo da sua percepção pelos funcionários de agências do Banco do Brasil.

Porto Alegre (RS)

2007

Augusto Colombo

PROGRAMA DE *COMPLIANCE* 2007:

Estudo da sua percepção pelos funcionários de agências do Banco do Brasil

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista. Curso de MBA em Gestão de Negócios Financeiros da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profª Ângela Freitag Brodbeck

Porto Alegre (RS)

2007

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
2.1 Risco.....	6
2.1.1 Risco Operacional (RO)	10
2.1.2 O que é risco operacional ?.....	15
2.1.3. Quem deve gerenciar o Risco Operacional ?.....	16
2.1.4 O Risco Operacional Gerenciado como uma Parceria.....	17
2.2 Desastres Financeiros	19
2.2.1 Grupo Metallgesellschaft.....	19
2.2.2 Banco Barings	20
2.2.3 Bancos Marka e FonteCindam	21
2.2.4 Bancos Econômico, Nacional e Bamerindus.	22
2.2.5 Lições adquiridas.....	24
2.3 Regulação Bancária	24
2.4.1 Acordo de Basiléia	27
2.4.2 Capital Regulatório.....	27
2.4.3 Fatores de Ativos Ponderados pelo Risco - APR	28
2.4.5 Emenda de Risco de Mercado de 1996.....	30
2.4.6 Princípios Essenciais para uma Supervisão Bancária Eficaz.....	30
2.5 Acordo de Basiléia II.....	31
2.5.1 Pilar I: Exigência de Capital Mínimo	32
2.5.2 Pilar II: Processo de Supervisão	32
2.5.3 Pilar III: Disciplina de Mercado	33
2.6 Compliance.....	34
2.6.1 Definição de Risco de Compliance.....	36
2.6.2 Ética e Códigos de Conduta.....	37
2.7 Compliance no Banco do Brasil	39
2.7.1 Responsabilidades da Governança e dos Executivos.....	39
2.7.2 O Programa de Compliance Banco do Brasil	70
2.7.3 Objetivos	71
2.7.4 Estrutura do Programa :	71
3. METODOLOGIA	41
3.1 Especificação do problema.....	41
4. ANÁLISE DE DADOS.....	43
4.1 Caracterização da Amostra.....	43
4.2 Compliance no Banco do Brasil	44
5. CONCLUSÃO	53
6. REFERÊNCIAS	55
7. ANEXOS	58

1. INTRODUÇÃO

Os bancos desempenham uma função de importância fundamental no Sistema Financeiro Nacional e, por extensão, na sociedade brasileira. Como se poderia esperar, são também as empresas brasileiras mais regulamentadas oficialmente, o que faz com que sejam foco de fiscalização do cumprimento das inúmeras leis, normas e regulamentos emanados dos reguladores externos.

Naturalmente, as instituições financeiras são estão expostas a vários tipos de riscos. Os mais abordados geralmente são os riscos de mercado, de liquidez, de crédito e o risco operacional. Observa-se, entretanto, um aumento na preocupação dos bancos com o risco de *Compliance*.

Para gerir o risco de *Compliance*, o Banco do Brasil criou o Programa de *Compliance* que consiste em verificar as normas internas de política e procedimentos segundo os quais o banco designa, autoriza, orienta e treina os seus executivos e funcionários para a aderência e o cumprimento dos dispositivos estipulados pela lei e pelos regulamentos, envolvendo as suas atividades.

O controle do *Compliance*, por outro lado, é uma atividade independente, cujos objetivos são, em primeiro lugar, o acompanhamento e o teste das operações bancárias para determinar o seu grau de *Compliance*, isto é, o nível de adequação com que estão sendo cumpridas as normas legais nas diferentes unidades organizacionais e, em segundo lugar, verificar o grau de eficácia e eficiência do programa de *Compliance*¹.

¹ BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília, 2007. p.11.

Em 27/04/2007 a Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil enviou a seguinte mensagem a todos os funcionários:

Programa de *Compliance* 2007

Seguindo orientações dos órgãos reguladores e observando as boas práticas de gestão de controles internos, o Banco do Brasil desenvolveu o seu Programa de *Compliance* 2007. A medida visa o fortalecimento dos controles internos por meio da adoção de procedimentos padronizados na identificação, na avaliação e no monitoramento dos riscos e dos controles de forma a propiciar o atingimento do estado de *Compliance*.

E, esclarecendo, *Compliance* é o dever de cumprir e fazer cumprir regulamentos externos e internos impostos às atividades da Instituição. Por isso, o Programa de *Compliance* 2007 é constituído pela política de Controle e Conformidade e pelos procedimentos que o Banco usa pra designar, autorizar, guiar, treinar e desenvolver seus executivos e funcionários para o atendimento das leis e regulamentos de qualquer natureza que se aplicam à atividade bancária,

Assim, com o Programa de *Compliance* 2007, o Banco procura evitar perdas operacionais e garantir melhor alocação de capital para cobertura de riscos. E isso está intimamente ligado ao desenvolvimento e à revisão contínua dos mecanismos de controle, o que leva o BANCO DO BRASIL a também instrumentalizar as dependências para o monitoramento, o controle e a mitigação dos riscos em processos, produtos e serviços.

Mais notícias sobre o Programa de *Compliance* 2007 você verá nos veículos de comunicação interna ao longo do ano.

O presente estudo tem por objetivo realizar uma análise prática sobre a aplicação do *Compliance* pelo Banco do Brasil. Mais especificamente, buscar-se-á demonstrar a percepção de determinado grupo de funcionários que trabalham em Unidades de Negócios sobre a postura do Banco do Brasil em relação ao *Compliance*. A pesquisa e a análise terão como foco sua influência sobre esses funcionários, sempre visando demonstrar possíveis reflexos na amostra advindos da adoção do *Compliance*.

Para atingir o objetivo, será de utilizado uma pesquisa tipo *Survey*, visando obter o maior número de respondentes possível dentro do público-alvo selecionado.

Será desenvolvido um breve estudo sobre risco, citando alguns exemplos famosos de falhas no processo de gestão que resultaram em grandes prejuízos, denominados neste trabalho de “desastres financeiros”. Discorrer-se-á também sobre regulação bancária, abordando leis, normativos e acordos como Basiléia I e II. A análise do *Compliance* e do Programa de *Compliance* do Banco do Brasil finalizará o referencial teórico.

Ressalta-se a dificuldade em localizar referências bibliográficas específicas sobre *compliance* devido ao assunto ter sido pouco explorado por estudiosos nacionais. O presente trabalho, com ciência de sua simplicidade, pode ser utilizado como início de uma reflexão sobre o tema. Tem por base a observação prática de um grupo de funcionários submetidos ao *compliance*, utilizando-se de metodologia científica na obtenção e análise de dados a fim de conferir validade acadêmica ao presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo será demonstrada uma noção geral sobre risco com ênfase no risco operacional, por estar muito ligado ao estudo do *Compliance*. Também serão citados casos famosos causadores de grandes prejuízos, aqui denominado “desastres financeiros”. Por fim, serão abordados os temas, Regulação Bancária e *Compliance*.

2.1 Risco²

Inicia-se a abordagem com alguns questionamentos: por que o risco é tão discutido atualmente? Se é um tema tão relevante, por que demorou a ser medido e controlado?

Para a antiga civilização grega, o começo do mundo - "o que os cientistas modernos denominam Big-Bang" - ocorreu a partir de um gigantesco jogo de dados. "Três irmãos, através do jogo de dados, partilharam o Universo: Zeus ganhou os céus; Poseidon, os mares; e Hades, o perdedor, tornou-se o senhor dos infernos". O gosto pela aposta, as habilidades matemáticas, o domínio da lógica e a obsessão pela demonstração nos levam a crer que os gregos se interessavam muito em estudar os assuntos que pudessem, de alguma forma, influenciar o futuro. Mas não era bem assim (BERNSTEIN, 1997).

Eles acreditavam que o funcionamento harmonioso só ocorria nos céus, onde os planetas e as estrelas surgem em seus lugares certos. Para que uma sociedade pudesse incorporar o conceito de risco, naquela época, teria de mudar suas atitudes quanto ao futuro, que era percebido como uma questão de sorte e a maioria das decisões tomadas com base apenas no instinto.

Somente em torno do ano 450 a.C. os gregos conceberam um sistema de numeração com as 24 letras do alfabeto grego. Entretanto, por mais que esses números-letras permitissem que as pessoas formassem estruturas, percorressem distâncias maiores e medissem melhor o tempo, o sistema só servia para registrar os cálculos realizados por meio do ábaco (BERNSTEIN, 1997).

² Tópico elaborado com base na obra “O desafio dos Deuses: a fascinante história do risco” de Peter L. Bernstein.

A descoberta de um sistema de numeração superior só veio a ocorrer em torno do ano 500 d.C. quando os árabes se familiarizaram com o sistema de numeração hindu e incorporaram avanços na pesquisa científica e na experimentação. O uso dos algarismos arábicos, utilizados hoje em dia, revolucionou a matemática e permitiu aprimoramentos nos cálculos da astronomia, da navegação e do comércio (BERNSTEIN, 1997).

A introdução dos números no Ocidente ocorreu em 1202, na Itália, por meio do *Livro do Ábaco*, documento que ensinava a ler e escrever os novos numerais e que continha muitas aplicações práticas, tais como cálculo da margem de lucro, câmbio de moedas, conversões de pesos ou medidas, entre outras (BERNSTEIN, 1997).

Entretanto, o primeiro esforço para desenvolver os princípios estatísticos da probabilidade, que vieram a ser fundamentais para a mensuração do risco, foi realizado pelo médico italiano Girolando Cardano, em 1545. Ele aprofundou o estudo da álgebra e escreveu um tratado sobre jogos (*Livro dos Jogos de Azar*) que se referia aos jogos de dados (*aleae*) e jogos de azar em geral (*aleatorius*). (BERNSTEIN, 1997)

Em 1654, na França, dois matemáticos, Blaise Pascal e Pierre de Fermat, mostraram uma maneira de determinar quem seria o vencedor de um jogo quando ele é interrompido e um dos jogadores está vencendo. Eles determinaram a probabilidade de ocorrência de resultados possíveis. (BERNSTEIN, 1997)

Em 1738, o matemático suíço Daniel Bernoulli publicou um ensaio definindo o processo pelo qual a maioria das pessoas realiza suas escolhas e suas decisões. Com isso, ao processo de quantificação de probabilidades foram incorporadas considerações de caráter subjetivo sobre o comportamento de eventos da natureza e de incerteza sobre os resultados de determinada decisão. Pela primeira vez na história, aplicou-se a medição a algo que não pode ser contado, juntando-se, assim, a intuição e a medição. (BERNSTEIN, 1997)

Uma importante contribuição para a teoria do risco veio do matemático alemão Carl Friedrich Gauss, por meio de medições geográficas da curvatura da Terra, no início do século XIX. Diante da impossibilidade de medir cada centímetro quadrado da superfície terrestre, Gauss fez estimativas baseadas em amostras de distâncias. Então, observou que essas estimativas variavam grandemente. Mas, aumentando o número de estimativas, elas pareciam se agrupar ao redor de um ponto central, que era a média de todas as observações. Além disso, as observações também se distribuíam de forma simétrica ao redor da média, e quanto maior o número de medições, mais se assemelhava a uma curva em forma de sino - característica da curva de distribuição normal, que é extensamente utilizada em Estatística, em Finanças e, por consequência, em Gestão de Riscos. (BERNSTEIN, 1997)

Outra contribuição relevante veio do inglês Francis Galton, que desenvolveu o método de regressão à média e o conceito de correlação, medindo o grau de proximidade com que dois conjuntos de informações variam entre si. (BERNSTEIN, 1997)

No século XX, a tomada de decisões sob condições de incerteza começou a ser tratada explicitamente. Uma das primeiras abordagens sobre esse assunto veio do economista americano Frank Knight, em 1921. Ele mostrou que as decisões dependem de previsões do futuro e sua análise faz distinção entre risco e incerteza, que definiremos mais adiante. (BERNSTEIN, 1997)

Anos depois, em 1952, Harry Markowitz demonstrou como construir uma carteira de investimentos ótima³ ao se diversificar sua composição para atingir a rentabilidade desejável com determinado nível de risco. Essa idéia está associada ao ditado popular de que não se devem colocar todos os ovos em uma mesma cesta, porque a probabilidade de se deixar cair todas as cestas é menor do que a probabilidade de se deixar cair uma única cesta. Logo, distribuir os ovos em várias cestas reduz o risco de não haver omelete para o jantar. (BERNSTEIN, 1997)

³ Carteira de investimentos ótima proporciona máximo retorno para dado nível de risco ou mínimo risco para dado nível de retorno (GITMAN, 2004)

No final da década de 1970 e início de 1980, o substancial aumento das falências de instituições bancárias motivou o estudo de característica bastante peculiar ao balanço patrimonial dos participantes desta indústria: ativos de longo prazo e passivos de curto prazo. Com essa diferença de prazos, as instituições ficavam expostas à elevação de taxas de juros, o que resultou em estratégia de combate aos altos patamares de inflação registrados à época. Por exemplo, um aumento de taxa de juros elevava tanto o custo dos depósitos (passivos) quanto a receita gerada pelos empréstimos (ativos). Porém, em virtude do descasamento de prazos entre ativos (longos) e passivos (curtos), a repactuação das taxas dos depósitos ocorria antes da repactuação das taxas dos empréstimos. Diante de elevação de taxas de juros, registrava-se descompasso entre receitas e despesas, redução do resultado operacional e, por fim, geração de prejuízos.

Na década de 1990, várias crises financeiras realçaram os impactos sobre os agentes econômicos em diversos países, aumentando o risco no sistema financeiro mundial. Foi nesse período que ocorreram as conhecidas crises do México e da Argentina em 1995, da Ásia (Tailândia, Indonésia, Malásia, Filipinas e Coréia do Sul), em 1997, da Rússia, em 1998, e do Brasil, em 1999.

O risco se apresenta sob diferentes formas - instabilidade de taxas de juros e de câmbio, oscilações de preços dos insumos e produtos, acirramento da competição empresarial - e pode materializar-se em perdas efetivas de grande monta e de difícil recuperação. Então, a administração de riscos deve ser encarada como uma atividade essencial a qualquer empreendimento, independente de sua natureza. Risco sempre existirá, simplesmente porque o futuro é incerto.

Mas, o que é risco? Risco é incerteza? O BANCO DO BRASIL (2007, p.14) analisa:

Etimologicamente, a palavra "risco" tem sua origem no italiano antigo, *risicare*, e significa ousar. Para esclarecer risco e incerteza, pode-se definir risco como uma situação na qual se dispõe de dados e informações anteriores, passadas, suficientes para quantificar o grau de probabilidade de um evento semelhante ocorrer no futuro. Na incerteza, não estão disponíveis os dados históricos capazes de quantificar uma possível perda. O grande desafio do administrador de riscos é transformar a incerteza em risco.

Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada⁴.

4 JÚNIOR, Sebastião Bergamini. Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V.12, N.24, P.149-188, dez. 2007.

Alguns exemplos comuns de diversas situações que envolvem riscos:

- o cliente que contratou um empréstimo pode não honrar suas prestações;
- a taxa de juros de uma aplicação em CDB de curto prazo pode variar em direção oposta ao cenário esperado pelo Banco;
- a falha no sistema de cobrança pode causar a inadimplência de parcela de um crédito concedido.

Mais adiante será abordado o risco de *Compliance*.

2.1.1 Risco Operacional (RO)

A indústria bancária sempre conviveu com o risco operacional. No passado, prevenia-se o risco operacional com a utilização de mecanismos simples, grande parte deles fundamentado na segregação de funções. Processo tão simples quanto descontar um cheque envolvia, na relação do banco com o cliente, pelo menos duas etapas segregadas. Primeiro um funcionário se encarregava de conferir a assinatura e o preenchimento do cheque e depois o caixa se encarregava de entregar a quantia descontada. Outros exemplos que visavam maior controle, para prevenir riscos, são o rigor das contabilizações (a prática até hoje presente no Banco do Brasil de “fechar balancetes” diariamente é anterior às facilidades advindas do avanço da informática), a sobreposição de conferências e autorizações, as auditorias internas regulares, a preocupação em manter rigoroso sistema de instruções codificadas e até mesmo o cuidadoso procedimento para a seleção de funcionários. Não há registros, entretanto, de nenhuma maneira sistematizada de avaliar os custos de todo aquele aparato de controles.

Na maioria dos bancos não havia outros departamentos envolvidos na avaliação de controles internos e de risco operacional a não ser a auditoria interna.

Mas os serviços financeiros evoluíram. Os mercados e produtos financeiros e a tecnologia e as técnicas utilizadas para sua produção têm, segundo MARSHALL (2002), passado por mudanças ao longo dos últimos 40 anos com profundas implicações para as operações. Mudanças em mercados e produtos e serviços (do lado da demanda) e mudanças de técnicas e tecnologia (do lado da oferta) têm alterado as operações e serviços, o que tem propiciado significativo desenvolvimento da gerência de riscos operacionais.

As ofertas de produtos e serviços se modernizaram. Com suas altas margens, novos produtos são especialmente atraentes para concorrentes e rapidamente se tornam *commodities*. Produtos e serviços mais complexos levam a um maior risco operacional. Mudanças de escala têm acompanhado as mudanças de escopo dos serviços financeiros. Maiores volumes de transações com maior volatilidade levam a maiores riscos operacionais. MARSHALL (2002)

Avanços da tecnologia de informação estão alimentando muitas das mudanças em todas as empresas financeiras, isto permite que os serviços financeiros operem em nível mais complexo que antes, além de também oferecer novas maneiras de comercializar e distribuir serviços através do uso de correio direcionado e de uma maior variedade de canais, que incluem serviços baseados em telefone, terminais de auto-atendimento e na internet.

MARSHALL (2002) relata que outra fonte de inovação do mercado financeiro tem vindo de acadêmicos, quando afirma que poucos setores têm adotado avanços teóricos advindos do mundo acadêmico com tanto afã quanto o setor de serviços financeiros. Chama à atenção para o fato de que gerentes tentarão cada vez mais quantificar seus riscos operacionais à medida que técnicas de medição de riscos dos setores financeiro e de seguros sejam mais amplamente aplicadas. E alerta que muitas das empresas pioneiras no desenvolvimento da medição de riscos financeiros, como a Algorithmics, o Union Bank of Switzerland (UBS) e o Deutsche Bank, também estão na vanguarda do desenvolvimento de ferramentas para a gerência de riscos operacionais.

Além dos aspectos citados, que são potenciais geradores de riscos operacionais, há outros relacionados à dificuldade de integrar sistemas quando empresas passam por processo de fusão, aquisição, ou de terceirização. O Banco do Brasil deve se deparar com esse problema uma vez que está em processo de incorporação de vários bancos previstos no programa de desestatização. Destaca-se a incorporação do BESC (Banco do Estado de Santa Catarina) pelo Banco do Brasil, em fase mais adiantada.

Para CRUZ (apud OLIVEIRA, 2004) o termo risco operacional foi mencionado pela primeira vez provavelmente após a falência do Banco Barings, em 1995, por causa de desastrosa operação com derivativos realizada por apenas um operador, que será demonstrada adiante. A partir de 1997 o risco operacional tem evoluído consideravelmente, mas ainda é comum o registro de risco operacional como risco de mercado ou de crédito. O mesmo autor cita que pesquisa realizada pouco antes de 2002, junto a bancos, revelou que os riscos estão divididos aproximadamente em 50% para o risco de crédito, 15% para o risco de mercado ou de liquidez e 35% para riscos operacionais. Isto indica forte empenho na mensuração do risco operacional.

A sistematização do estudo do risco operacional da maneira como atualmente é conduzida pode ser considerada recente. Exemplo disso é o fato de o primeiro livro sobre risco operacional, com alcance universal, *Operational Risk and Financial Institutions*, ter sido publicado em 1998, pela associação entre a empresa de consultoria Arthur Andersen e a Risk Books⁵.

O risco operacional possui bastante relação com o risco de *compliance*. O risco operacional não é um conceito bem definido. No contexto de uma instituição comercial ou financeira, denota uma série de possíveis falhas na operação de uma empresa sem uma relação direta com questões de mercado ou risco de crédito. Tais falhas incluem defeitos nos computadores, falha sem um programa de computação, erros de julgamento, fraude intencional, entre outros.

⁵ OLIVEIRA, Adalberto João Ferreira de. Método para avaliação de risco operacional em bancos. 143 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 2004

Segundo Crouhy⁶ o risco operacional é um conceito confuso porque é difícil fazer uma distinção clara entre risco operacional e as incertezas "naturais" enfrentadas pela empresa em suas operações diárias. Se, por exemplo, um cliente deixa de pagar um empréstimo, pode-se perfeitamente questionar se a falha foi ocasionada por um risco de crédito "normal" ou por um erro humano da parte dos agentes financeiros. Normalmente, todas as incertezas relacionadas à questão de crédito são classificadas como parte do risco comercial. Entretanto, em determinadas situações, pode-se dizer que o agente financeiro deveria ter recusado a aprovação do empréstimo, considerando-se todas as informações disponíveis sobre o cliente por ocasião da decisão. Por exemplo, caso o agente financeiro tenha aprovado um empréstimo de forma que contrarie as diretrizes do banco (talvez até mediante suborno), o fato deve ser classificado como uma falha operacional, não uma perda de crédito.

A administração de uma instituição deve definir o que está incluído no risco operacional, a fim de minimizar o grau de confusão conceitual dentro de cada empresa. Entretanto, as dificuldades na avaliação do risco operacional não subentendem que o risco deva ser ignorado ou negligenciado. Pelo contrário, a gerência deve procurar entender o risco operacional e suas fontes potenciais dentro da empresa precisamente, devido à grande dificuldade de identificá-lo e quantificá-lo. A adoção de uma política de *compliance* pode ajudar nessa tarefa, como será demonstrado adiante.

Em alguns casos, pode haver proteção contra o risco operacional através de seguro ou *hedge*. Por exemplo, o banco pode fazer um seguro contra perdas decorrentes de problemas de hardware ou recorrer ao *hedge* para proteger-se contra o risco, investindo em um sistema de *back-up*. O preço desse seguro e o custo de tal *hedge* provocam automaticamente o questionamento sobre a justificativa econômica e da eliminação dos riscos. Inevitavelmente, a instituição precisará avaliar a perda potencial em relação ao custo conhecido do seguro para cada risco operacional potencial.

A não identificação de um risco operacional, ou a falta de sua oportuna eliminação, pode traduzir-se em uma imensa perda. Adiante será citado o prejuízo realizado pelo banco Barings devido essa deficiência.

⁶ Crouhy, Michel. **Gerenciamento de risco**: uma abordagem conceitual e prática. Rio de Janeiro. Qualitymark: 2004. p. 423.

Crouhy⁷ considera que o uso da tecnologia é uma faca de dois gumes. A crescente complexidade dos instrumentos e sistemas de informação aumenta o potencial de risco operacional. A falta de familiarização com os instrumentos pode levar à má utilização desses instrumentos, aumentando as chances de erros na fixação de preços e aplicação do recurso do *hedge*; os erros no lançamento de dados também podem causar distorções na avaliação dos riscos do banco. Ao mesmo tempo, as técnicas analíticas avançadas, combinadas à sofisticada tecnologia da informática, criam novas formas de agregação de valor à gestão do risco operacional.

A British Banker's Association (BBA) e a Coopers & Lybrand realizaram uma pesquisa de opinião entre os membros da BBA nos meses de fevereiro e março de 1997. Os resultados refletiram as opiniões de diretores e gerentes de risco, bem como de gerentes sêniores de bancos em 45 dos membros da BBA, abrangendo um amplo segmento do setor bancário no Reino Unido. A pesquisa produziu uma boa amostra de como os bancos estavam gerenciando o risco operacional e respondendo à questão. (CROUHY, 2004)

Mais de 67% dos bancos consideravam o risco operacional tão (ou mais) significativo quanto o risco de mercado ou o risco de crédito, enquanto, devido ao risco operacional, 24% haviam sofrido perdas de mais de um milhão de libras nos três anos que antecederam a pesquisa. (CROUHY, 2004)

O relatório indicou que é difícil para os bancos gerenciar o risco operacional regularmente sem a existência de uma estrutura adequada. É muito fácil os diferentes setores de um banco duplicarem inadvertidamente os esforços ao lidar com o risco operacional ou, por outro lado, tais riscos escaparem pelas frestas por não serem de responsabilidade de ninguém. (CROUHY, 2004)

Segundo o relatório, a modelagem e a quantificação do risco operacional geram grande interesse da parte de todas as principais áreas de risco operacional. Entretanto, os resultados da pesquisa sugerem que os bancos ainda não conseguiram ir muito longe em termos de modelos de aceitação geral quando se trata de risco operacional. O relatório enfatizou que isso pode ter como causa o fato dos bancos não possuírem dados relevantes, e a pesquisa revelou que a coleta de dados é uma área de interesse dos bancos. (CROUHY, 2004)

⁷ *Op. Cit.* p.424.

Os bancos que ainda não desenvolveram uma sofisticada abordagem de gestão do risco operacional às vezes utilizam recomendações feitas por auditorias internas como a única base de sua abordagem à questão do risco operacional, mas os autores do relatório suspeitavam que isso ocorresse apenas em relação aos tipos de risco operacional identificados pelas auditorias internas, e não a todo tipo de risco operacional. Por fim, quase a metade dos bancos se dizia satisfeita com sua abordagem em relação ao risco operacional. Entretanto, a pesquisa verificou que, de modo geral, os bancos não estavam acomodados com sua situação, e que a maioria esperava mudar sua abordagem. (CROUHY, 2004)

A preocupação do Banco do Brasil sobre o assunto ensejou na criação do Programa de *Compliance* 2007, que será analisado posteriormente.

2.1.2 O que é risco operacional ?

Risco operacional é o risco associado à operação de uma empresa. O risco operacional abrange uma área tão ampla que convém subdividi-lo em dois componentes, risco de falha operacional e risco operacional estratégico (CROUHY, 2004).

Definido como o risco de perdas decorrentes de falhas ou ações inadequadas de pessoas, falhas ou inadequação de processos e sistemas e decorrentes de eventos externos, incluindo perdas legais e excluindo perdas referente a danos de imagem e de decisões estratégicas de negócio (BANCO DO BRASIL, 2007)

O risco de falha operacional é uma decorrência do potencial para falhas no curso da operação da empresa. Uma empresa utiliza pessoas, processos e tecnologia para cumprir planos de negócios, e qualquer desses fatores pode apresentar algum tipo de falha. Conseqüentemente, o risco de falha operacional pode ser definido como o risco de haver uma falha de pessoas, processos ou tecnologia dentro da unidade de negócios. Uma proporção de falhas pode ser prevista, e tais riscos devem estar embutidos no plano de negócios. Mas são as falhas imprevistas, e, por conseguinte, incertas, que dão origem aos principais riscos operacionais. Pode-se esperar que tais falhas ocorram periodicamente, embora tanto seu impacto quanto sua frequência possam ser incertos (CROUHY, 2004).

É clara a associação do risco operacional com falhas ligadas a processos ou pessoas. A empresa deve suprir as perdas decorrentes de falhas consideradas esperadas, abastecendo as receitas esperadas com uma quantidade suficiente de reservas. Além disso, a empresa deve reservar capital econômico suficiente para cobrir eventuais falhas inesperadas, ou recorrer aos seguros.

2.1.3. Quem deve gerenciar o Risco Operacional ?

A responsabilidade por estabelecer as políticas relativas ao risco operacional é da alta administração. O desenvolvimento de tais políticas possa ser delegado e submetido à apreciação da diretoria para fins de aprovação. Políticas adequadas devem ser implementadas para limitar o nível de risco operacional assumido por uma instituição. A alta administração deve conceder autoridade para alteração do perfil do risco operacional àqueles com maior capacidade de ação, devendo ainda garantir a implementação de uma metodologia para o monitoramento oportuno e eficaz dos riscos incorridos. Para evitar qualquer conflito de interesses, nenhum grupo dentro do banco deve ser responsável pelo estabelecimento simultâneo de políticas, pela tomada de medidas e pelo monitoramento de riscos (CROUHY, 2004).

Em geral, a autoridade para agir é da gerência da empresa, responsável por controlar o nível de risco operacional assumido dentro de cada linha de negócios. Os grupos de infraestrutura e controle compartilham com a gerência da empresa a responsabilidade pelo gerenciamento do risco operacional.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de uma metodologia de medição e monitoramento do risco operacional normalmente cabe às funções de grupo de gestão de risco. Além de garantir a transparência e clara definição dos riscos, através de instrumentos de medição e informação, essa função pode também tentar gerenciar o risco operacional da empresa com estrutura de carteira. A gestão como carteira agrega valor assegurando a capacitação adequada do risco operacional. A gestão como carteira envolve também análises regulares das tendências, bem como das concentrações de risco operacional. A função de gestão do risco operacional precisa garantir também a realização da análise adequada do risco operacional/recompensa por ocasião da análise dos negócios atuais e antes do lançamento de novas iniciativas e produtos. Nesse ponto, a função de gestão de risco atua muito próxima, porém de forma independente, com a gerência da empresa, os grupos de infra-estrutura e outros grupos de controle (CROUHY, 2004).

A alta administração precisa saber se as responsabilidades delegadas estão, de fato, sendo cumpridas, e se os processos resultantes são eficazes. A função de auditoria interna dentro do banco tem essa responsabilidade.

2.1.4 O Risco Operacional Gerenciado como uma Parceria

Neste tópico será demonstrada a proposta de Crouhy, que entende que deve haver sinergia entre as diversas áreas da instituição no que se refere ao gerenciamento do risco operacional. Espera-se melhores resultados quando há cooperação entre os diversos setores da empresa.

Em geral, existe uma falta de coordenação entre funções como gestão de risco, auditoria interna e gerência da empresa. Na maioria das vezes, não existem políticas, metodologias ou infra-estrutura comuns que abranjam todos os setores do banco, de modo que não há informação regular sobre o grau de risco operacional dentro do banco como um todo. Os modelos de alocação de capital válidos para todo o banco raramente incorporam medidas significativas de risco operacional. Nesse contexto entre o *compliance*, que terá seu estudo aprofundando oportunamente (CROUHY, 2004).

A chave para o sucesso na gestão mais eficaz do risco operacional reside na parceria entre a empresa e sua infra-estrutura, a auditoria interna e a gestão de risco, que pode ser obtida através de alguns passos (CROUHY, 2004).

Primeiro, as informações necessárias sobre o risco operacional devem fluir do ambiente operacional, que inclui infra-estrutura, controle corporativo e unidades de negócios, para a função de gestão de risco operacional. Em troca, a função de gestão de risco operacional deve oferecer análises e políticas de risco operacional a todas as unidades, regularmente e produzir relatórios de risco reguladores e aplicáveis a todos os setores da empresa, trabalhando em conjunto com a função de auditoria (CROUHY, 2004)..

Segundo, os diversos setores do banco implementam a política, gerenciam os riscos e, em geral, administram suas atividades (CROUHY, 2004).

Terceiro, em intervalos regulares, a função de auditoria interna precisa garantir a integridade do processo de gestão do risco operacional, bem como sua implementação com os controles adequados. Os auditores analisam o grau de conformidade dos setores de atividade com o processo de gestão de risco operacional designado, avaliando de forma independente a o processo de gestão do risco operacional. Esse procedimento inclui o exame do processo que envolve a construção de modelos de medida de risco operacional, a adequabilidade e confiabilidade dos sistemas de gestão de risco operacional e a conformidade com as diretrizes reguladoras externas, e assim por diante. A auditoria, portanto, oferece uma garantia global quanto à adequabilidade da gestão do risco operacional (CROUHY, 2004).

As diretrizes reguladoras normalmente exigem também que os auditores cuidem do processo de aprovação dos modelos de precificação do risco e dos sistemas de avaliação utilizados pelo pessoal da linha de frente e de suporte, da validação de qualquer alteração significativa no processo de medição de risco e do escopo dos riscos considerados pelo modelo de medição de risco. A auditoria deve verificar a regularidade, oportunidade e confiabilidade das fontes de dados utilizadas para aplicação dos modelos internos, inclusive a independência de tais fontes. Uma função chave é examinar a precisão e adequabilidade dos pressupostos de volatilidade e correlação, bem como a precisão dos cálculos de avaliação e transformação de risco (CROUHY, 2004).

Para alcançar todos esses objetivos, a equipe de gestão de risco do banco precisará desenvolver uma política, criar a metodologia de medição de risco operacional e construir a infra-estrutura necessária. O grupo de gestão de risco operacional poderá então monitorar e analisar os riscos, implementar metodologias como o retorno sobre o capital ajustado ao risco e gerenciar ativamente o risco residual utilizando instrumentos como o recurso do seguro, por exemplo. Nesse contexto, pode-se observar a criação do Programa de Compliance em 2007 pelo Banco do Brasil.

2.2 Desastres Financeiros

Agora, serão apresentadas algumas situações de desastres financeiros, cujo conhecimento poderá ajudar na assimilação do conceito de risco e na compreensão da importância das práticas de gestão de riscos e *Compliance*.

2.2.1 Grupo Metallgesellschaft

Em 1993, o Metallgesellschaft era um dos maiores grupos industriais da Alemanha e quase foi à falência devido aos prejuízos causados pela sua subsidiária americana, a *MG Refining & Marketing – MGRM*. (BANCO DO BRASIL, 2007)

A subsidiária americana MGRM vendeu contratos de 150 milhões de barris de petróleo para entrega futura (contrato a termo), com o preço fixado para um período de até 10 anos. Essa operação expôs a subsidiária ao risco de elevações no preço do petróleo, pois se o preço de mercado na data de entrega do produto estivesse acima do pré-definido em contrato, a empresa estaria, na prática, incorrendo em perda de receitas.

Para contrabalançar a situação e objetivando minimizar a exposição a variações no preço do petróleo, a MGRM decidiu proteger-se (contratar *hedge*) contra tais oscilações, comprando contratos no mercado futuro de petróleo com o preço fixado. Assim, por meio destes contratos, a MGRM assumiu posição oposta à anterior, expondo-se ao risco de reduções no preço do petróleo. Pois, se o preço de mercado na data de entrega do produto estivesse abaixo do pré-definido em contrato, a empresa estaria, na prática, incorrendo em elevação de despesas.

Acreditando deter informação privilegiada quanto à oferta e à demanda de petróleo, a MGRM decidiu adotar a estratégia de comprar contratos de curto prazo no mercado futuro, renovando estas posições a cada três meses, aproximadamente.

O problema ocorreu quando, em 1993, os preços do petróleo no mercado à vista caíram drasticamente, o que se refletiu em queda nos preços dos contratos futuros de curto prazo. Em consequência disto, a posição assumida pela MGRM em contratos futuros, que era comprada a preço pré-definido, tornou-se cara, comparativamente às condições de mercado.

Por analogia, pode-se dizer que tal situação seria similar àquela em que uma pessoa comprou um carro ontem e que, por alguma razão mercadológica qualquer, cai de preço no dia de hoje. Se esta pessoa resolvesse fazer um balanço do seu patrimônio no dia de hoje, seria obrigada a registrar perda potencial no valor do carro, calculada pela diferença entre o preço de ontem e o preço em vigor no mercado hoje (procedimento denominado "marcação-a-mercado").

As perdas contábeis registradas pela MGRM foram de US\$ 1,3 bilhão. Considerando a medida de proteção da Bolsa de Derivativos, que realiza periodicamente a marcação-a-mercado dos contratos e exige o ajuste em dinheiro dos contratos, a perda contábil transformou-se em desembolso de caixa.

A matriz alemã decidiu, então, demitir toda a cúpula da subsidiária norte-americana e liquidar todas as posições compradas em contratos futuros e as vendidas em contratos de longo prazo. Para evitar a falência, o Grupo Metallgesellschaft precisou financiar 2,4 bilhões de dólares junto ao *Deutsche Bank* e viu o preço de suas ações despencar de 64 marcos para 24 marcos.

Os problemas que originaram as perdas nesse Grupo forma decorrentes de: deficiente estrutura de alçadas, que permitiu à subsidiária tomar decisões sem consulta prévia à matriz alemã; assunção de grandes descasamentos de prazos entre ativos e passivos; e fortes variações adversas de preços.

2.2.2 Banco Barings

Em 1995, o Banco Barings - tradicional banco inglês de 233 anos e depositário de parte da riqueza pessoal da monarquia britânica - foi à falência devido à atuação de um único funcionário, o operador de derivativos Nicholas Leeson, localizado em Cingapura.

Leeson era responsável tanto pela mesa de operações quanto pelas atividades de retaguarda (contabilidade). Isto evidencia inexistência de segregação de função naquele banco.

Importante destacar também que o escritório de Cingapura somente estava autorizado a intermediar negócios para clientes (atividades de corretagem). Logo, Leeson não poderia comprar nem vender ativos em nome do Barings, tampouco assumir exposições no mercado de derivativos.

Porém, a deficiente estrutura de controles internos do Barings proporcionou condições para que Leeson assumisse em nome do banco grande exposição no mercado japonês de derivativos. Mesmo quando o mercado japonês caiu mais de 15% nos dois primeiros meses de 1995, o operador continuou aumentando a exposição do banco, por acreditar que a situação se reverteria. (CROUHY, 2004)

A falta de zelo por parte da matriz do banco em Londres, no que se referia a limites operacionais, permitiu que pedidos para depósitos de margem no valor de um bilhão de dólares, fossem feitos e aceitos sem questionamento. O erro do operador gerou prejuízo de US\$ 1,3 bilhão no mercado de derivativos, perda que consumiu todo o capital acionário do banco. (CROUHY, 2004)

Com isso, o Barings, que era considerado um banco conservador, decretou falência e foi comprado pelo grupo holandês *Internationale Nederlanden Group* (ING) pela quantia simbólica de uma libra esterlina.

Os problemas que geraram as perdas nesse banco estão relacionados à mudança abrupta das condições de mercado e à inexistência de controles internos básicos como: segregação de funções, dupla conferência, conciliações, controles automatizados. Tal ocorrência poderia ter sido evitada com adoção de uma política de *Compliance*, ou com a implantação de roteiro tal qual o Programa de *Compliance 2007* adotado pelo Banco do Brasil, que será analisado no decorrer do presente trabalho.

2.2.3 Bancos Marka e FonteCindam

Os bancos, por natureza, são empresas que operam de forma alavancada⁸. A utilização das operações com derivativos pode aumentar ainda mais a exposição aos diversos riscos a que estão sujeitos os agentes econômicos. (BANCO DO BRASIL, 2007)

Foi no ambiente dos mercados futuros que foram originadas as perdas dos bancos Marka e FonteCindam, e que provocaram suas liquidações extrajudiciais.

⁸ Alavancagem: decisão de financiar ativos (negócios) com recursos de terceiros (passivos) e não com recursos próprios (patrimônio líquido). Quanto mais alavancada uma instituição, maior a presença de capital de terceiros comparativamente ao capital próprio em seu balanço patrimonial (GITMAN, 2004).

Para termos uma noção da alavancagem do Banco Marka, basta dizer que ele possuía posição vendida (passivos) em dólares nos mercados futuros de mais de vinte vezes seu patrimônio líquido. Com isso, uma mudança brusca no câmbio, como a desvalorização ocorrida em janeiro de 1999, reduziria os recursos dos bancos para a continuidade das atividades.

Vejamos como esse cenário afetou o Marka e FonteCindam. No mercado de dólar futuro, negocia-se contrato em que uma parte compromete-se vender, no futuro, determinada quantidade de moeda estrangeira, por preço definido na data de assinatura do documento. Por simetria contratual, a contraparte compromete-se comprar, no futuro, determinada quantidade de moeda estrangeira, por preço definido na data de assinatura do documento.

Como o mercado é composto por exportadores, devedores em dólares e especuladores, a Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F), por medida de proteção, realiza diariamente a marcação-a-mercado dos contratos e exige ajuste diário dos contratos. Então, se a cotação do dólar sobe, os agentes que venderam contratos precisam efetuar depósitos em dinheiro. Quando não for depositada a quantia suficiente, ocorre a inadimplência e a liquidação forçada das posições. Assim, as garantias, que porventura existam, servem para suprir o valor não depositado pelo vendedor de contratos.

Além disso, quando uma instituição vende dólares futuros a descoberto (sem contrapartida comprada em operações com dólares), o prejuízo resultante de uma alta do dólar é ilimitado. No caso do banco Marka e FonteCindam os prejuízos foram equivalentes a 1,5 bilhão de reais.

Esse fato reforça a idéia da necessidade de regulação e fiscalização bancária e da adoção de mecanismos internos de controle conforme prevê a Resolução Bacen 2.554/98, que será abordada adiante. Um grande prejuízo grande como esse contabilizado no Marka e no FonteCindam pode representar risco para todo um Sistema Financeiro de um país, refletindo em diversos setores da economia e colocando dúvidas sobre a credibilidade do sistema.

2.2.4 Bancos Econômico, Nacional e Bamerindus.

O agravamento da situação patrimonial dos bancos Econômico, Nacional e Bamerindus chegou a níveis insustentáveis no período de 1992 a 1994.

O nível de alavancagem cresceu consideravelmente nesses três bancos, conforme demonstra a queda do índice do patrimônio líquido sobre o passivo total. No Bamerindus e Nacional, esse índice caiu da faixa de 12%, em 1992, para 7%, em 1994; no Econômico, esse índice oscilou entre 9% e 10%. (BANCO DO BRASIL, 2007)

A forte queda do ativo total dos maiores bancos do sistema financeiro brasileiro, incluindo os três acima, refletiu o encolhimento da atividade bancária com o fim dos ganhos inflacionários, decorrente da implementação do Plano Real em 1994.

O ritmo de crescimento das operações de crédito do Nacional e do Bamerindus foi intenso desde 1992, perdendo fôlego após a queda da inflação. As carteiras de crédito desses bancos evoluíram, em média, 53,8% no período de 1993 a 1994.

O Bamerindus e o Nacional tiveram forte aumento dos depósitos, antes de 1994, e conseguiram recuperar as perdas dos primeiros meses de inflação baixa, embora o Bamerindus tenha sofrido novas perdas expressivas na segunda metade de 1995.

Os três bancos financiaram-se com depósitos a prazo e interfinanceiros mais caros e menos estáveis que as modalidades de poupança e de depósito à vista. Como o prazo de captação era menor do que o de aplicação, é possível concluir que o aumento do custo do passivo contribuiu para os problemas enfrentados, uma vez que não foi possível repassar esse custo para os tomadores de crédito.

Além disso, esse problema ocorreu devido à expressiva elevação das operações de crédito de maior risco num período de inflação elevada, aumentando a exposição dos bancos e deixando-os vulneráveis às mudanças nas condições do mercado (Plano Real), que ocorreram no período seguinte.

Os problemas ocorridos nesses bancos despertaram no Brasil estudos sobre a importância de adotar mecanismos que visem mitigar o risco de quebras em bancos. O BACEN passou a incorporar com mais celeridade preceitos dos Acordos de Basiléia I e II. E a fiscalização nos bancos foi intensificada. Esses acontecimentos certamente foram uma semente plantada na época que hoje em dia germinou em conceitos como o *Compliance*, cada vez mais freqüente entre as instituições financeiras.

2.2.5 Lições adquiridas

Algumas liquidações bancárias, como os casos apresentados, estiveram associadas a fatores como: exposições mercados futuros, estabelecimento de alçadas decisórias, controles na análise e concessão de limites operacionais, cumprimento de normas, entre outros. Esses fatores evidenciam a necessidade de gerenciamento de todos os riscos existentes, para garantir a continuidade da Instituição. A realidade demonstrou, portanto, que a aplicação de implementação da gestão de riscos tornou-se uma necessidade constante nas instituições financeiras.

A definição de estrutura para o gerenciamento de riscos exige cuidados. É possível destacar, no mínimo, quatro elementos fundamentais para o sucesso na gestão de riscos: cultura organizacional em gestão de riscos; pessoal qualificado; controles internos apropriados; tecnologia da informação. (BANCO DO BRASIL, 2007)

Um efetivo processo de gerenciamento de riscos pode prevenir grandes crises por meio de sinais de alerta antecipados e utilização de instrumentos para minimizar os efeitos prejudiciais.

O desenvolvimento de estrutura adequada para a gestão de risco tem sido objeto de preocupações crescentes, tanto do ponto de vista dos bancos quando dos reguladores da indústria bancária.

2.3 Regulação Bancária

Existem vários motivos para a existência da regulação dos bancos. Entre eles (BANCO DO BRASIL, 2007):

- intermediação financeira: é a principal função dos bancos, que corresponde a captar e emprestar dinheiro aos agentes econômicos. Geralmente, os bancos captam depósitos de curto prazo e concedem empréstimos de médio e longo prazo, ficando expostos a variações de taxas;
- corrida aos bancos: a falta de credibilidade de um banco em honrar seus compromissos de curto prazo pode levar os depositantes a um comportamento de retirada de seus recursos em montante superior ao previsto pela instituição financeira;

- efeito contágio: possibilidade de propagação de um problema em determinado banco para todo o sistema. A regulação procura evitar que a quebra de um banco afete toda a indústria bancária;
- proteção aos depositantes: é justificada pela necessidade de o regulador exercer seu papel de intervir no banco que se encontra em dificuldades, para garantir aos depositantes o retorno dos valores depositados;
- solidez do sistema de pagamentos: tem o objetivo de resguardar a confiança no sistema bancário, garantindo a liquidação de todas as operações transacionadas.

A regulação bancária inclui atos do Legislativo e instrumentos ou regras das autoridades governamentais. De acordo com a legislação de cada país, os órgãos reguladores podem ser representados pelo Ministério das Finanças, Tesouro Nacional, Banco Central e/ou outras agências reguladoras.

As ações reguladoras abrangem as funções de (BANCO DO BRASIL, 2007):

- autorização - consiste em controlar as entradas de novas instituições, de maneira que os requisitos mínimos (capacidade econômico-financeira dos acionistas, conhecimento técnico e reputação ilibada dos dirigentes) sejam atendidos;
- regulamentação - visa preservar a saúde e segurança do sistema financeiro, protegendo o depositante e estabelecendo requisitos mínimos de capital para suportar os riscos do negócio;
- supervisão – compreende a avaliação direta (*in loco*) e indireta, por meio de análise das políticas, práticas e procedimentos de gerenciamento interno de riscos das instituições, bem como dos controles internos.

Basicamente, regulação bancária representa um conjunto de ações necessárias para promover a estabilidade do sistema financeiro. Essas ações visam propiciar maior segurança e solidez ao sistema

Para o presente estudo, destaca-se a importância da resolução BACEN n. 2.554/98.

O aspecto central dessa resolução é a necessidade das Instituições Financeiras de ter um órgão interno voltado ao controle, que discorra sobre a questão da conformidade, problemas e deficiências. (CROUHY, 2004)

Outro ponto importante da resolução é o dever imposto à diretoria de informar, no que for possível, todos os funcionários sobre a política de controles internos e conformidade. Tal fato entende-se ser fundamental. A divulgação das políticas de controles internos fez parte da pesquisa do presente trabalho e seu aprofundamento está disponível no capítulo que trata da análise de dados. (CROUHY, 2004)

Em suma, o grande objetivo da resolução 2.554 é inserir o Brasil em um contexto internacional de maior segurança de suas instituições bancárias, visando mitigar o risco de instabilidade no sistema.

2.4 Comitê de Basileia para Supervisão Bancária

Em 1974, os responsáveis pela supervisão bancária nos países do G-10⁹ decidiram criar o Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, sediado no Banco de Compensações Internacionais- BIS¹⁰, em Basileia, na Suíça. Daí a denominação Comitê de Basileia.

O Comitê é constituído por representantes dos bancos centrais e por autoridades com responsabilidade formal sobre a supervisão bancária dos países membros do G-10. Nesse Comitê, são discutidas questões relacionadas à indústria bancária, visando estabelecer padrões de conduta, melhorar a qualidade da supervisão bancária e fortalecer a solidez e a segurança do sistema bancário internacional.

A primeira reunião do Comitê ocorreu em fevereiro de 1975. A partir de 1981, os resultados das reuniões começaram a ser publicados anualmente, por meio de relatório sobre os avanços ocorridos na supervisão bancária, intitulado "*Report on International Developments In Banking Supervision*". De forma pontual alguns estudos e propostas também foram sendo publicados. (BANCO DO BRASIL, 2007)

Ainda em 1975, foi elaborado o documento intitulado "*Concordat*", que visava estabelecer diretrizes para o desenvolvimento dos trabalhos do Comitê. O "*Concordat*" instituiu dois princípios (BANCO DO BRASIL, 2007):

⁹ Apesar da denominação G-10, são 11 os países que compõem este grupo: Alemanha, Bélgica, Canadá, EUA, França, Holanda, Itália, Japão, Reino Unido, Suécia e Suíça. Além destes, atualmente também participam deste Comitê a Espanha e Luxemburgo.

¹⁰ *Bank for International Settlements* – BIS.

- todo estabelecimento bancário no exterior deveria ser supervisionado;
- a supervisão deveria ser adequada.

O Comitê não possui autoridade formal para supervisão supranacional, mas tem o objetivo de que os países não-membros do G-10, seguindo as orientações, aprimorem os métodos de supervisão e adotem as recomendações e princípios para melhoria das práticas no mercado financeiro.

2.4.1 Acordo de Basiléia

Em julho de 1988, após processo de discussão, foi celebrado o Acordo de Basiléia, que padronizou a aplicação de fatores de ponderação de risco aos ativos e a exigência de capital mínimo. Atualmente esse Acordo é conhecido como Basiléia I.

Os objetivos do Acordo foram reforçar a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional e minimizar as desigualdades competitivas entre os bancos internacionalmente ativos. Essas desigualdades eram o resultado de diferentes regras de exigência de capital mínimo pelos agentes reguladores nacionais.

O Acordo de Basiléia de 1988 definiu três conceitos (BANCO DO BRASIL, 2007):

- Capital Regulatório;
- Fatores de Ponderação de Risco dos Ativos;
- Índice Mínimo de Capital para Cobertura do Risco de Crédito (Índice de Basiléia ou Razão BIS).

2.4.2 Capital Regulatório

Capital Regulatório é o montante de capital próprio alocado para a cobertura de riscos, considerando os parâmetros definidos pelo regulador. O conceito de capital de uma instituição financeira é definido pelo Acordo de 1988. Esse capital é composto da seguinte forma (BANCO DO BRASIL, 2007):

- **Capital Nível 1 ou Principal** - capital dos acionistas somado às reservas (lucros retidos);

- **Capital Nível 2 ou Suplementar** - outras reservas (não publicadas, reavaliação etc.), provisões gerais, instrumentos híbridos de capital¹¹ e dívida subordinada¹².

O instrumento híbrido de capital e a dívida subordinada são produtos bancários que apresentam características tanto de dívida quanto de capital.

O Capital Nível 2 não pode exceder a 100% do Capital Nível 1 e as dívidas subordinadas estão limitadas a 50% do Capital Nível 1. Essa exigência é motivada pela necessidade de garantir que os riscos do banco sejam cobertos, principalmente, pelo capital dos acionistas (Nível 1).

2.4.3 Fatores de Ativos Ponderados pelo Risco - APR

A exigência de capital, prevista no Acordo de Basiléia, considera a composição dos ativos da instituição e a natureza de suas operações fora do balanço, tais como derivativos e securitizações. A exposição a Risco de Crédito desses componentes é ponderada pelos diferentes pesos estabelecidos, considerando, principalmente, o perfil do tomador (soberano, bancário ou empresarial; bancos centrais, membros da OECD¹³ e governos centrais), conforme quadro a seguir.

¹¹ Instrumentos híbridos de capital e dívida são recursos de terceiros que possuem características de capital e dívida, semelhante ao capital dos acionistas. São instrumentos constituídos de acordo com características particulares, tais como: não podem conter qualquer garantia ao credor (mesmo que indireta), devem ser integralizados em espécie, não podem ser resgatados por iniciativa do credor, entre outras (GITMAN, 2004).

¹² Dívida subordinada são recursos de terceiros que possuem características de capital e dívida, semelhante ao capital dos acionistas. São instrumentos que devem ter prazo mínimo de cinco anos, não podem ser recomprados ou resgatados antes do seu vencimento, devem conter cláusula prevendo o não pagamento do principal e/ou juros, quando o principal implique em desenquadramento da instituição emissora no nível mínimo de capitalização exigido na regulamentação em vigor (GITMAN, 2004).

¹³ OECD - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (*Organization for Economic Cooperation and Development*).

Categorias do Ativo	Pesos de Risco
Caixa e ouro Títulos do governo central ou do banco central do país em moeda local Títulos dos governos ou banco central do países da OECD	0%
Títulos de entidades do setor público	0%, 10%, 20% ou 50%
Títulos de bancos multilaterais de desenvolvimento Direitos de bancos incorporados na OECD 20% Direitos de bancos de fora da OECD de prazos menores que um ano	20%
Empréstimos imobiliários hipotecários 50%	50%
Títulos do setor privado Títulos de governos fora da OECD	100%

Fonte: tabela extraída do Curso Gestão de Riscos (BANCO DO BRASIL, 2007)

A partir da aplicação dos percentuais de ponderação de riscos (pesos de risco) sobre os ativos, obtém-se o valor dos Ativos Ponderados pelo Risco -APR.

2.4.4 Índice Mínimo de Capital para Cobertura do Risco de Crédito - Índice de Basiléia ou Razão BIS.

Uma das premissas de Basiléia I foi a exigência de capital regulatório para a cobertura do risco de crédito. Para isso, foi criado um índice de solvência chamado **Razão BIS** ou **Cooke Ratio (K)**. Esse indicador foi definido como o quociente entre o capital regulatório e os ativos (dentro e fora do balanço) ponderados pelo risco, conforme demonstração a seguir:

$$K = \left(\frac{\text{Capital Nível 1} + \text{Capital Nível 2}}{\text{APR}} \right) \geq 8\% \quad \dots(1)$$

Se o valor de "k" for igual ou superior a 8%¹⁴, o nível de capital do banco está adequado para a cobertura de risco de crédito.

Com isso, Basiléia I, ao estabelecer exigência de capital mínimo centrado na diferenciação dos riscos dos ativos, indicou que, quanto maior for a exposição a riscos, maior será a exigência do nível de capitalização.

Esse conceito está associado ao conceito de alavancagem, indicando a capacidade para geração de negócios com base no Patrimônio Líquido (capital Nível 1 e 2) da instituição financeira.

¹⁴ Os supervisores de cada país têm a prerrogativa de definir percentual superior ao estipulado pelo Acordo de Basiléia I (BANCO DO BRASIL, 2007).

Após a publicação de Basiléia I, houve um período de transição, até 1992, para que os bancos dos países integrantes do G-10 pudessem adaptar-se às novas regras. Nesse período, as autoridades ficaram responsáveis pela implementação das diretrizes nos seus respectivos países e pelos esforços em estender a metodologia aos demais países não pertencentes a esse Grupo.

2.4.5 Emenda de Risco de Mercado de 1996

O avanço obtido com Basiléia I, em termos de marco regulatório e de exigência de capital para suportar o risco de crédito, é inegável. Entretanto, algumas críticas surgiram, tornando-se necessário o aprimoramento daquele documento no âmbito do Comitê de Basiléia. Entre os ajustes, destacou-se a necessidade de alocação de capital próprio para cobertura de riscos de mercado.

Assim, em janeiro de 1996, foi publicado adendo ao Basiléia I, chamado de Emenda de Risco de Mercado¹⁵, cujos aspectos relevantes são (BANCO DO BRASIL, 2007):

- ampliação dos controles sobre riscos incorridos pelos bancos;
- extensão dos requisitos para a definição do capital mínimo (ou regulatório), incorporando o risco de mercado;
- possibilidade de utilização de modelos internos na mensuração de riscos, desde que aprovados pelo regulador local;
- criação do Capital Nível 3, que corresponde aos títulos de dívida subordinada com maturidade abaixo de dois anos.

2.4.6 Princípios Essenciais para uma Supervisão Bancária Eficaz

Em setembro de 1997, o Comitê de Basiléia publicou uma de suas mais importantes orientações, intitulada "Princípios Essenciais para uma Supervisão Bancária Eficaz", que forneceu sete fundamentos básicos para a supervisão bancária nos mais diversos países. São eles (CARVALHEIRA, 2000):

- condições prévias para uma supervisão bancária eficaz;
- autorizações e estrutura;
- regulamentação e requisitos prudenciais;
- métodos de supervisão bancária contínua;

¹⁵ *Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks*

- requisitos de informação;
- poderes formais dos supervisores;
- atividades bancárias internacionais.

Esses fundamentos foram desmembrados em vinte e cinco princípios¹⁶, cujo objetivo foi padronizar uma atuação supervisora eficaz.

2.5 Acordo de Basiléia II

Como vimos, desde a criação do Comitê de Basiléia, em 1974, a regulamentação bancária vem apresentando avanços significativos. Assim, visando sanar deficiências ainda pendentes, em junho de 2004 o Comitê divulgou o Novo Acordo de Capital, comumente conhecido por Basiléia II, com os seguintes objetivos (BANCO DO BRASIL, 2007):

- promover a estabilidade financeira;
- fortalecer a estrutura de capitais das instituições;
- favorecer a adoção das melhores práticas de gestão de riscos;
- estimular maior transparência e disciplina de mercado.

A estrutura do Basiléia II, conforme figura a seguir, está apoiada em três pilares (BANCO DO BRASIL, 2007):

- Pilar I - Exigência de Capital Mínimo;
- Pilar II - Supervisão Bancária;
- Pilar III-Disciplina de Mercado.



¹⁶ Os 25 princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz estão relacionados no anexo 2.

Basiléia II propõe um enfoque mais flexível para exigência de capital e mais abrangente com relação ao fortalecimento da supervisão bancária e ao estímulo para maior transparência na divulgação das informações ao mercado.

2.5.1 Pilar I: Exigência de Capital Mínimo

No Pilar I, identificam-se significativas alterações em relação a Basiléia I, destacando-se a inclusão da exigência de capital mínimo para cobertura do risco operacional. Além disso, possibilita-se a utilização de modelos próprios dos bancos - comumente conhecidos por modelos internos - para o cálculo da exigência para risco de crédito, de mercado e operacional.

A exigência de capital mínimo para risco de crédito foi modificada e permite, com aprovação dos supervisores, que os bancos utilizem seus próprios sistemas de avaliação de riscos em dois níveis, o básico e o avançado.

Para o risco de mercado, a abordagem foi mantida sem mudanças em relação ao Acordo de 1996.

2.5.2 Pilar II: Processo de Supervisão

O processo de supervisão estabelece normas para o gerenciamento de risco, controlando e tornando transparente o acompanhamento dos riscos no sistema financeiro.

O Pilar II tem o objetivo de assegurar que o nível de capitalização do banco seja coerente com seu perfil de risco.

O Comitê estabeleceu quatro princípios essenciais de revisão de supervisão, que evidenciam a necessidade de os bancos avaliarem a exigência de capital mínimo em relação aos riscos assumidos e de os supervisores reverem suas estratégias e tomarem atitudes pertinentes em face dessas avaliações. Tais princípios são (BANCO DO BRASIL, 2007):

1º. Princípio: os bancos devem ter um processo para estimar sua adequação de capital em relação a seu perfil de risco e possuir uma estratégia para manutenção de seus níveis adequados de capital.

2º. Princípio: os supervisores devem avaliar as estratégias, as estimativas de adequação e a habilidade dos bancos em monitorar e garantir sua conformidade com a exigência de capital mínimo.

3º. Princípio: os supervisores esperam, e podem exigir, que os bancos operem acima das exigências de capital mínimo.

4º. Princípio: os supervisores podem intervir antecipadamente e exigir ações rápidas dos bancos, se o nível de capital ficar abaixo do nível mínimo.

2.5.3 Pilar III: Disciplina de Mercado

Disciplina de Mercado representa o conjunto de informações a ser divulgado para os participantes, possibilitando um acompanhamento mais preciso das operações do banco, do nível de capital, das exposições a risco, dos processos de gestão de riscos e da adequação de capital aos requerimentos regulatórios.

Os agentes participantes do mercado (agências de avaliação de risco, reguladores etc.) fornecem informações quanto ao perfil de riscos e ao nível de capitalização dos bancos, para possibilitar que o mercado discipline as instituições financeiras.

O terceiro pilar complementa as exigências de capital mínimo (Pilar I), enfatizando a transparência como critério para reconhecimento e habilitação de um banco para utilização de uma abordagem de mensuração de capital específica. Além disso, complementa o processo de revisão de supervisão (Pilar II), exigindo a divulgação de informações qualitativas e quantitativas, que diminuam os esforços de supervisão.

Quanto mais elevados os níveis de informações contábeis e gerenciais disponíveis para os agentes de mercados (empresas de auditoria, agências de avaliação de risco, investidores, acionistas, associações do mercado de capitais, etc.), maior a capacidade de se acompanhar a solidez das instituições financeiras.

2.6 *Compliance*

Compliance vem do verbo em inglês *to comply*, que significa "cumprir, executar". E, na prática, implica estar em conformidade com as leis, os regulamentos internos e externos e os princípios corporativos que garantem as melhores práticas de mercado. Seu objetivo não é apenas evitar o uso em operações ilegais, como a de lavagem de dinheiro. A missão de *Compliance* é fazer a gestão controlada dos riscos e garantir a integridade da empresa, dos clientes, dos acionistas e dos funcionários. Posicionando-se como parceiro de todas as áreas de negócios (da mesma forma que a proposta de Crouhy, ao se referir do gerenciamento do risco operacional como parceria), um departamento de *Compliance* desenvolve um trabalho ativo na implantação de melhorias em todas as operações e empenha-se no sucesso de cada novo projeto desde o seu início, auxiliando as linhas de negócios na análise das suas estruturas, produtos e serviços, a fim de alinhá-las com as diretrizes legais e regulatórias e com as políticas e normas internas, criar mecanismos para minimizar o risco de operações, monitorando conflitos de interesses e zelando pela imagem da Instituição, dos seus colaboradores e clientes junto à mídia, ao Governo, à comunidade e ao público em geral. A FEBRABAN (2004) define como 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.

E o que é *Compliance* ? Apesar de não haver uma tradução para o português, a palavra *Compliance* já está devidamente incorporada no vocabulário dos negócios.

Algumas definições:

a) Vem do verbo inglês *to comply*, que significa “cumprir”, “executar”, “satisfazer”, “realizar o que lhe foi imposto” ou seja, *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.¹⁷

¹⁷ Associação Brasileira de Bancos Internacionais – ABBI (2004). **Função de Compliance**. Disponível em <http://www.abbi.com.br/funcao decompliance.html>. Acesso em 10/05/2007.

b) *Compliance* é a garantia de que os produtos, processos e serviços estão de acordo com os regulamentos internos e externos aplicáveis, as exigências da supervisão bancária e as políticas e procedimentos internos.¹⁸

c) *Compliance* é uma ferramenta de apoio para evitar qualquer circunstância que leve a organização a violar as leis vigentes ou as práticas esperadas da empresa, baseadas em valores morais. (GUERREIRO, 2007).

Percebe-se em todos os conceitos a preocupação com a conformidade, seja com normas internas ou externas, ou mesmo com valores morais. Também é visto como ferramenta de gestão, e não um simples departamento. Para Joseph Murphy¹⁹ (apud GUERREIRO, 2007) “o *compliance* reúne os meios de assegurar que grandes organizações não infrinjam leis, nem causem danos as partes interessadas”. Diogo Oliveira²⁰ (apud SILVEIRA, 2007), diretor de risco e controle da Redecard, que incluiu o termo *Compliance* em seu cartão de visita, diz: “minha missão é zelar pelos valores e pela imagem da companhia”.

Fernando Ribeiro, responsável pela área de *Compliance* do Banco Real, discorre sobre a importância do assunto:

É importante compreender que a área de *Compliance* vem para proteger a instituição e seus funcionários das sanções futuras. É indispensável que todos os envolvidos estejam comprometidos em fornecer informações corretas e trabalhar para que as normas e leis sejam seguidas. Estar em *compliance* é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição. Para tal, é preciso investir em treinamentos constantes, palestras de conscientização para que seus colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, entendam suas responsabilidades dentro do processo e estejam cientes das reais conseqüências, caso as normas sejam desrespeitadas. A função do *Compliance* não é vigiar, mas orientar e proteger contribuindo dessa forma para a construção de uma imagem forte e de elevada credibilidade. Para eficácia do processo, o sistema de comunicação deve estar bem desenvolvido. As informações geradas pelas ações de *Compliance* precisam ser repassadas aos colaboradores sem ruídos, para que todos possam estar cientes do cenário, alinhados e conscientes de seu papel. Podemos dizer que sua função é gerar um raio-X da saúde ética da empresa. Não é uma ação pontual, mas um acompanhamento constante. A geração de informações é fundamental para dar suporte a outras áreas, quando, por exemplo, houver uma auditoria interna. O termo pode parecer complexo e sua aplicação é recente. Porém, sua presença é fundamental para instituições que são preocupadas com a integridade de seus negócios e trabalham de forma consciente para desenvolver práticas e negócios que contribuam para o crescimento da sociedade.

¹⁸ BANCO DO BRASIL. **Livro de Instruções Codificadas**. Livro 52-1-1-1-5. Diretoria de Controles Internos, 2006.

¹⁹ GUERREIRO, Carmen. Uma receita para fazer a coisa certa todos os dias. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 03/07/2007. Disponível em www.gazeta.com.br. Acesso em 01/08/2007.

²⁰ SILVEIRA, Mauro. Um xerife dentro da sua empresa. **Exame**. São Paulo, v.903, Outubro 2007.

Apesar do conceito de *Compliance* não ter sido claramente definido por estudiosos brasileiros, a área de atuação parece bastante clara. Trate-se de um controle estratégico sobre a atuação da instituição. Esse visa mitigar o risco operacional. O prejuízo advindo da associação da imagem de um banco com algum esquema de lavagem de dinheiro é incalculável. Certamente operações desse tipo seriam rentáveis para o banco e poderiam passar despercebidas por setores ligados a concessão do crédito, por exemplo. Em casos como esse cabe a intervenção dos setores de *compliance*.

O Banco do Brasil possui o programa Adolescente Trabalhador, onde menores de idade advindos de famílias carentes são contratados para prestar serviços. O escopo do programa é a inserção do adolescente no mercado de trabalho. Tal situação possui legislação própria. Em um caso hipotético em que algumas agências do Banco estariam utilizando essa mão de obra em desacordo com o preconizado, o prejuízo pode ser atingir grandes proporções. Primeiramente no risco legal, através de multas decorrentes de fiscalização trabalhista ou até mesmo sanções judiciais. O risco de imagem, caso o Banco seja associado com a exploração do trabalho infantil, pode ser ainda pior que alguma punição pecuniária. Em uma análise bem rudimentar, poderia se chegar na conclusão que a utilização do adolescente para serviços alheios ao programa seria viável no sentido de ser uma mão de obra barata. Porém não é ético, não é legal e não é moral. Esse seria um bom exemplo de um comportamento que o *compliance* busca coibir.

Ressalta-se que os conceitos tratados nesse tópico são referentes ao *compliance*, uma vez que o Banco do Brasil não inclui no risco operacional danos de imagem.

2.6.1 Definição de Risco de *Compliance*

Para o *Bank for International Settlement – BIS*, Risco de *Compliance* é:

O risco de sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e das boas práticas bancárias.

O Banco Central do Brasil, define Risco de *Compliance* como:

O risco de sanções legais ou regulamentares, perda financeira material, ou dano à reputação, que o banco pode sofrer em decorrência de falha na observância de leis, regulação, regras, princípios de auto-regulação da organização e códigos de conduta aplicáveis às atividades bancárias.

Novamente destaca-se a preocupação em evitar prejuízos materiais ou de reputação. Ao se falar em “boas práticas bancárias”, percebe-se que o *compliance* vai além de um departamento de controle, de auditoria ou de um departamento jurídico. Busca a “saúde ética da empresa”, conforme definiu Fernando Ribeiro²¹. E objetivo é muito simples. Cada vez mais os bancos têm visto sua reputação como um dos seus principais ativos. Operações de lavagem de dinheiro talvez sejam rentáveis, mas além do risco legal e operacional, poderia abalar totalmente a credibilidade de uma instituição financeira, tornando sua permanência no mercado insustentável.

2.6.2 Ética e Códigos de Conduta

Não se pode prescindir dos valores éticos numa organização bancária, já que a forma pela qual as estratégias são estabelecidas e os recursos aplicados são função das preferências, julgamentos e estilos de gestão das pessoas e acabam por moldar os padrões de comportamento praticados pelo próprio banco. Como a imagem ou reputação de um banco é um dos seus ativos mais importantes, os padrões de comportamento dos seus dirigentes devem ir além da mera observância da lei.²²

Ética e padrões de comportamento compatíveis com princípios éticos e de responsabilidade social são hoje considerados fundamentais na administração bancária moderna. Como a ética e a responsabilidade social são sujeitas a julgamentos subjetivos é aconselhável que a organização, estabeleça internamente como uma norma alguns princípios e diretrizes, que devem ficar explícitos num código de conduta. Alguns princípios e exigências usuais contidos num código de conduta empresarial²³:

- A determinação de uma absoluta integridade no seu quadro de dirigentes, a qual deve ficar patente através do seu comportamento profissional e pessoal, tanto dentro da empresa como fora dela.

²¹ Op. cit. p. 27.

²² BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília, 2007. p. 7.

²³ BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília, 2007. p. 8.

- A determinação de que a busca dos objetivos da organização, deve ser conduzida em conformidade com:

- Justiça e honestidade
- Aderência às leis, regulamentos e políticas
- Respeito pela organização
- Autoridade e liderança pelo exemplo
- Respeito à dignidade humana
- Reconhecimento do mérito profissional
- Respeito pelos superiores
- Respeito pelos direitos dos subordinados.

- A determinação de que a organização tem compromisso essencial com a evolução das pessoas que com ela colaboram, o que significa interesse direto no desenvolvimento de suas habilidades e competências.

- A determinação de que cada pessoa que colabora com a organização tenha conhecimento claro de suas responsabilidades, de seus limites de alçada, dos procedimentos de controle nos quais está envolvida.

A ética está bastante relacionada com o *compliance*. Alguns velhos hábitos incorporados pelas companhias podem ser um empecilho. Foi o que ocorreu no laboratório farmacêutico Bristol-Myers-Squibb. Quando o executivo Alexandre Dalmaso assumiu a diretoria de *compliance* da subsidiária da Bristol no Brasil, decidiu combater a velha prática de dar presentes caros ou viagens a médicos. “Só bancamos viagens de médicos se eles forem dar palestras a nossos funcionários ou se tiverem a necessidade de participar de algum congresso para atualizar suas palestras. Não queremos que esse relacionamento se transforme numa moeda de troca”, afirma Dalmaso²⁴ (apud SILVEIRA, 2007).

²⁴ SILVEIRA, Mauro. Um xerife dentro da sua empresa. **Exame**. São Paulo, v.903, Outubro 2007.

2.7 Compliance no Banco do Brasil

A Estratégia Corporativa, as Políticas e Estrutura Organizacional do Banco do Brasil evidenciam a importância dada pela Empresa ao Sistema de Controles Internos.

Desta forma, a Alta Administração do Banco acredita que tão importante quanto adotar normas e exigir seu cumprimento é a conscientização de que os programas e procedimentos são fundamentados numa conduta ética, princípio que tem sido esteio das ações do corpo funcional do Banco do Brasil ao longo de sua história.

Para que a perenidade dessa conduta seja garantida faz-se necessário o compromisso de todos os funcionários com esses valores, com o cumprimento de leis, normas e regulamentos e com a observância de controles que reduzam os riscos de perdas financeiras e danos à reputação (BANCO DO BRASIL, 2007).

Esses preceitos integram as atividades diárias, devendo ser observados na condução de todos os negócios e processos.

Nesse contexto, o Programa de *Compliance* 2007 foi desenvolvido com o intuito de documentar e disseminar diretrizes voltadas para a mitigação do Risco de *Compliance* nos negócios e processos conduzidos no Banco.

2.7.1 Responsabilidades da Governança e dos Executivos

Cabe à governança corporativa o estabelecimento de um sistema de gestão e controle do *Compliance*, que não somente proteja o banco, mas que também use os recursos efetivamente e minimize as perdas de recursos em multas, litígios, etc. (BANCO DO BRASIL, 2007)

Para fazer com que o *Compliance* seja efetivo dentro do Banco, o Conselho de Administração deve conferir a esse objetivo elevada prioridade para assegurar que os Diretores Executivos participem ativamente do desenvolvimento e da manutenção do programa de *Compliance*.

Como a participação dos gestores de todos os níveis é vital para o sucesso do programa de *Compliance*, sem uma firme disposição da alta Administração do Banco, ou seja, do Conselho e da Diretoria Executiva, todo o sistema de gestão e controle do *Compliance* perde força e a maior parte de sua importância interna. Assim sendo, devem demonstrar que efetivamente o consideram relevante, revendo periodicamente a efetividade do sistema de gestão e controle de *Compliance*.

Percebe muita afinidade da responsabilidade em gerir o risco de *Compliance* com a gestão do risco operacional anteriormente analisada neste trabalho.

3. METODOLOGIA

Considerando-se o referencial teórico-empírico exposto, descreve-se, a seguir, a metodologia de pesquisa, com a finalidade de serem cumpridos os objetivos previamente estabelecidos.

3.1 Especificação do problema

Objetivo: verificar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil de determinada área sobre o assunto *Compliance*. Essa percepção divide-se basicamente em dois grupos:

- a) Se os funcionários estão de acordo com a adoção de uma política de *Compliance*;
- b) Se os funcionários se sentem influenciados, exigidos ou avaliados de alguma forma devido a adoção do Programa de *Compliance*.

Para atingir o objetivo, utilizamos uma pesquisa *Survey* do tipo descritiva. *Survey* é o meio para coleta de informações, percepções ou opiniões relativas a um grande número de pessoas ou organizações, denominado população. O tipo descritivo tem por objetivo mapear a distribuição do fenômeno utilizado na população de referência (UFRGS, 2006).

As definições a seguir servirão de base para caracterizar a população:

- a) Unidades Estratégicas – são responsáveis pela definição de políticas para o Conglomerado – Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas.
- b) Unidades Táticas – são responsáveis pelo gerenciamento dos canais de distribuição, em nível regional – Superintendências de Varejo, Comerciais e de Governo.
- c) Redes de Distribuição e Redes de Apoio aos Negócios e à Gestão – são responsáveis pela execução das atividades operacionais de negócio e de apoio aos negócios e à gestão – Unidades Regionais, Agências e Escritório de Negócios.

Os respondentes são funcionários que trabalham em unidades pertencentes a definição “c”. Para efeito didático, essas unidades de trabalho foram denominadas de Unidades de Negócios.

As perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico demonstrado no desenvolvimento desse trabalho, visando cumprir responder a problemática, cumprindo os objetivos do presente estudo. Outra fonte amplamente utilizada na formulação do questionário foi o Programa de Compliance 2007, cuja íntegra encontra-se no anexo n. 4 do presente trabalho. Para buscar maior confiabilidade em relação ao questionário efetuou-se a validade de face que resultou em pequenas variações.

O formulário de pesquisa foi enviado via malote interno durante o mês de Agosto de 2007 ao Gerente Geral de várias Unidades de Negócios, que os distribuiu aos demais funcionários. As respostas foram devolvidas também via malote interno. Algumas pesquisas foram respondidas via telefone. Foram enviados aproximadamente 200 formulários contendo a pesquisa. Retornaram respondidos 75 formulários.

O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira sobre caracterização do respondente e a segunda sobre a problemática do trabalho em questão. Na segunda parte foram apresentados alguns conceitos para auxiliar o entendimento dos respondentes. Como opção de respostas foi adotada a escala de Likert²⁵.

As análises foram efetuadas utilizando as estatísticas descritivas e alguns testes de cruzamento com o auxílio do software SPSS versão 12. Utilizou-se o Excel para melhor disposição e consolidação das respostas, identificando tendências à concordância ou discordância.

Tendo em vista os conceitos relacionados ao *Compliance* não serem muito comuns à amostra utilizada, foram inseridos no questionário os conceitos de *Compliance*, de Risco de *Compliance* bem como os Objetivos Específicos do Programa de *Compliance* 2007. O questionário na íntegra está disponível nos anexos (anexo 3) desse trabalho.

²⁵ Conceitos de 1 a 5 onde 1 representa o maior grau de discordância e o 5 representa o maior grau de concordância.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão analisados os dados obtidos no questionário utilizado para a coleta de dados. No primeiro bloco fez-se uma caracterização da amostra e posteriormente as análises em relação ao programa de *Compliance* do Banco do Brasil.

4.1 Caracterização da Amostra

Inicia-se a análise dos dados com a primeira parte da pesquisa, onde consta a caracterização dos respondentes. Referente a idade da amostra, 5,33% possuem até 25 anos, 37,33% estão entre 26 e 35 anos, 28,00% têm de 36 à 45 anos e 29,33% estão acima de 45 anos. A maioria dos respondentes é do sexo masculino (60%).

Quanto a escolaridade na amostra, 1,3% completaram apenas o primeiro grau, 13,3% possuem o segundo completo, 30,7% estão com o terceiro grau incompleto, 34,7% possuem terceiro grau completo e 20% estão cursando ou já concluíram pós-graduação. Em Santa Catarina, a escolaridade dos funcionários do Banco do Brasil está dividida de seguinte forma: 0,5% com ensino fundamental, 20,9% com ensino médio, 9,7% com superior em andamento, 0,6% com curso seqüencial, 44,8% com graduação, 0,3% com aperfeiçoamento, 22,3% com especialização e 0,9% com mestrado. Sobre a área de graduação da amostra, predominou a Administração com 35,71%, seguido da Contabilidade com 16,67%, o Direito veio após com 11,90%, Economia e Engenharia empataram com 9,52% cada e outras áreas ficaram com 16,68% da amostra.

Sobre o tempo de Banco, a divisão dos respondentes ficou da seguinte forma: até 2 anos 1,3%, de 2 a 5 anos 22,7%, de 5 a 10 anos 20% e mais de 10 anos 56%. Atualmente a maioria dos funcionários Banco do Brasil possui menos de 10 anos de Banco, e grande parte desse contingente está alocado nas agências. Sendo assim, causou surpresa a predominância de respondentes com mais de 10 anos de banco. Tal fato talvez seja devido um maior comprometimento dos funcionários mais experientes, pois foram enviados aproximadamente 200 questionários e o retorno ficou abaixo da metade.

Experiência no setor privado acima de 4 anos: sim: 61,3%; não: 38,7%. Não há dados disponibilizados sobre a ocupação antes do ingresso ao quadro de funcionários do Banco do Brasil. A maioria dos entrevistados declarou possuir experiência anterior no setor privado, entretanto não foi constatada variação nas demais respostas em função dessa. Acreditamos que, de acordo com os objetivos desse trabalho, a experiência anterior demonstrou-se irrelevante.

Referente o nível hierárquico, se utilizou o mesmo padrão adotado pelo Banco do Brasil e a divisão da amostra ficou da seguinte forma: direção: 6,7%; gerência: 36,0%; técnico: 13,3%; execução: 44,0%. Ressalvamos que quando se tratou de Gerente Geral, o nível hierárquico foi enquadrado como Direção. Sobre o setor de atuação, foram divididos em administrativo, atendimento a clientes e caixa.

A maioria da amostra trabalha diretamente com o público (74,7%). Tal fato era esperado. Tendo em vista a população utilizada (funcionários lotados em Unidades de Negócios), era previsível que a maioria trabalhasse diretamente com clientes. Um pequeno número de funcionários que não trabalham com o público se justifica pois dentro das Unidades de Negócios há um grupo dedicado a atividades de suporte, que são menos afins ao trato com clientes.

Dessa forma caracterizou-se a amostra. Na seqüência serão tratadas as respostas colhidas dos respondentes.

4.2 *Compliance* no Banco do Brasil

Nesta segunda seção, são realizadas as análises das respostas diretamente relacionadas a temática central deste estudo. Serão abordadas as perguntas sobre *Compliance*, traçando sempre que possível a relação com o referencial teórico desenvolvido bem como práticas executadas no dia-a-dia de um funcionário do Banco do Brasil. Para facilitar o estudo, repetiremos as perguntas.

4.2.1 Para você, é importante ter um Programa de *Compliance* (média: 4,57; desvio padrão: 0,5243): o questionamento objetivou identificar a percepção do *Compliance* de maneira geral, ampla e abrangente. Com exceção de uma resposta, todas as demais foram respondidas com conceito 4 ou 5. O Programa de *Compliance* no Banco do Brasil ainda é uma novidade e pouco difundida entre os funcionários. Mesmo assim há uma clara sinalização que adoção de um Programa de *Compliance* é tido pelos funcionários como importante para a instituição. O presente trabalho abordou problemas famosos que ocorreram com algumas empresas (vide tópico “desastres financeiros”, p.11) que poderiam ser amenizados ou evitados com a vigência de um Programa de *Compliance*. Também realizou-se uma breve análise sobre risco e sobre a necessidade de gerenciá-lo. Esses fatos corroboram com o resultado obtido nas respostas a essa pergunta, confirmando sim a percepção da importância de adotar um Programa de *Compliance*. A medida que o Banco do Brasil implanta seu programa de *Compliance*, percebe-se sua preocupação em não incorrer em problemas advindos de um mal gerenciamento do risco bem como sua preocupação em evitar prejuízos decorrentes do descumprimento de normas e regulamentos.

4.2.2 O Programa de *Compliance* possui impacto restrito na direção geral, pois é desse escalão que emanam os regulamentos (LICs²⁶) que regem todas as atividades no Banco do Brasil (média: 1,72; desvio padrão: 0,6690): certamente o papel da direção geral do Banco do Brasil tem papel fundamental na elaboração e implementação do Programa de *Compliance*. Esse assunto foi abordado no tópico “Responsabilidade da Governança e dos Executivos” (vide p.28). Como a participação dos gestores de todos os níveis é vital para o sucesso do programa de *Compliance*, sem uma firme disposição da alta Administração do Banco, ou seja, do Conselho e da Diretoria Executiva, todo o sistema de gestão e controle do *Compliance* perde força e a maior parte de sua importância interna. Assim sendo, devem demonstrar que efetivamente o consideram relevante, revendo periodicamente a efetividade do sistema de gestão e controle de *Compliance*. As decisões tomadas nesse âmbito impactam diretamente todos os escalões da empresa, mesmo que com diferentes intensidades. Confirmou-se assim que o impacto do Programa de *Compliance* tende a atingir toda a estrutura da empresa.

²⁶ LIVRO DE INSTRUÇÕES CODIFICADAS, onde encontram-se os normativos internos do BB.

4.2.3 Com base nos objetivos específicos acima mencionados, percebo que o Programa de *Compliance* Banco do Brasil gera, de alguma forma, impacto em minha área de atuação (média: 4,49; desvio padrão: 0,6012): os dados obtidos nessa questão corroboram com o resultado obtido na questão anterior. É clara a percepção que adoção de medidas de *Compliance* gera algum tipo de influência sobre o trabalho dos funcionários, independente de sua área de atuação ou nível hierárquico. E o objetivo é justamente esse. Não faria sentido elaborar e implantar o programa se seu impacto fosse restrito a algumas áreas. A política de controles internos deve estar disseminada em todos os ambientes, cada qual com sua especificidade. Somente assim se colherá os frutos desejados, atingindo grau de conformidade aceitável. O risco da ocorrência de algum prejuízo reduz, seja financeiro, de imagem, legal, etc. Consequentemente, o consumo de estrutura pode ser otimizado. Atualmente o Banco do Brasil possui diversas estruturas regionais responsáveis por auferir o grau de conformidade dos procedimentos executados. Tal mensuração se dá através de análise dos processos por amostragem. A implementação de uma política focada no *Compliance* com foco diretamente onde o processo é executado, poderia reduzir significativamente a necessidade dessa estrutura regional de verificação. Hoje em dia percebe-se certa incoerência, onde os processos devem ser executados corretamente pois esses são passíveis de verificação, quando o correto seria que os processos devem ser corretamente executados simplesmente porque é assim que tem que ser.

4.2.4 Tenho instrumentos para identificar se os processos sob minha condução estão, de alguma forma, de acordo com os objetivos do Programa de *Compliance* BANCO DO BRASIL (média: 3,48; desvio padrão: 1,2232): neste questionamento observamos o maior desvio padrão entre todas as perguntas. Não foi possível identificar maior ou menor incidência da resposta com alguma característica do respondente (escolaridade, nível hierárquico, etc.). Um dos objetivos específicos do Programa de *Compliance* 2007 é “permitir o acompanhamento sistemático do cumprimento das leis, normas e regulamentos externos na condução dos processos, produtos e serviços do Banco pelas dependências”²⁷. Percebe-se um grupo significativo de respondentes discordando da afirmação, evidenciando deficiências no atingimento do objetivo específico citado. Consideramos essa situação poderia ser melhorada, ou com ações de divulgação do Programa bem como com realização de melhorias nos sistemas. Por outro lado, medir o nível de conformidade é uma tarefa árdua. Os processos são muito complexos e burocráticos. O atual modelo no Banco do Brasil considera a simples falta de um carimbo como uma não conformidade. Considerando uma amostra pequena, de dois processos por exemplo, sendo um deles sem o carimbo necessário, a amostra estaria com 50% de não conformidade. Para atenuar esse impacto foram atribuídos pesos, onde dependendo da gravidade da não conformidade, o peso é maior. Devido a dinâmica do processo, o modelo precisa constantemente de aprimoramentos.

²⁷ BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília, 2007. p.12.

4.2.5 Há algum tipo de cobrança do meu superior hierárquico para que os processos sob minha condução esteja, de alguma forma, de acordo com os objetivos específicos do Programa de *Compliance* Banco do Brasil (média: 4,35; desvio padrão: 0,6876): observe-se a tabela abaixo:

NÍVEL HIERARQUICO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
ESTRATÉGICO/TÁTICO (DIREÇÃO E GERÊNCIA)	0	12	20	32
OPERACIONAL (SUPERVISÃO, TÉCNICO E EXECUÇÃO)	9	19	15	43

O quadro mostra que o nível estratégico e tático percebe uma cobrança maior do que em relação ao nível operacional. Outro objetivo específico do Programa de *Compliance* 2007 é promover a cultura de controles internos e *Compliance*.²⁸ O diferente nível de percepção referente a cobrança sobre os processos conduzidos indica problemas na difusão da cultura de controles internos e *Compliance*. Possivelmente os funcionários dos níveis superiores não estão repassando a preocupação da conformidade na mesma proporção que recebem essa cobrança. Há necessidade de ações de divulgação da cultura de controles internos e *Compliance* entre os funcionários do escalão operacional. Quanto maior a quantidade de funcionários engajados com as orientadas pelo programa de *Compliance*, maior a chance do programa ser bem sucedido.

²⁸ BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília, 2007. p. 12.

4.2.6 Percebo por parte da alta administração do Banco do Brasil preocupação atuar de acordo com os objetivos específicos do Programa de *Compliance* Banco do Brasil, atualizando normativos, modernizando sistemas, medindo a conformidade dos processos e exigindo determinado índice de conformidade (média: 4,33; desvio padrão: 0,6844): o resultado obtido se relaciona com as respostas da primeira questão. Os funcionários percebem que há de fato uma preocupação objetivando o enquadramento de procedimentos ao Programa de *Compliance* 2007. Tal fato deve-se a constantes modernizações efetuadas nos sistemas corporativos bem como a freqüente atualização dos normativos. O Banco do Brasil divulgou que procederá revisão dos seus normativos, com cronograma de execução já estabelecido. Essas práticas são vitais para o atingimento dos objetivos do programa. Hoje em dia a tecnologia pode ser utilizada como aliada. A modernização dos sistemas deve visar segurança e praticidade ao processo. Recentemente foi divulgado pelo Banco do Brasil a interligação do sistema “Portal de Negócios” com o sistema “Painel”. Através do Portal de Negócios, são operacionalizadas a grande maioria das operações de empréstimos e financiamentos. Por sua vez, no sistema Painel é medida a conformidade do processo realizado no Portal de Negócios. Pelo modelo anterior, o funcionário teria que acessar os dois sistemas. Muitas vezes o funcionário acessava o sistema Painel sem o esmero necessário, ou simplesmente não acessava, pois o foco é o negócio. As não conformidades só apareciam após verificação do departamento responsável, fora da agência e com a operação já contratada. O novo modelo prevê a verificação simultânea a operacionalização, dentro da agência e antes da contratação. Esse novo modelo ainda está em testes, mas a tendência é que haja ganhos na produtividade e na conformidade com sua implementação.

4.2.7 A adoção de um Programa de *Compliance* e sua observância contribuem para que as transações realizadas no dia-a-dia estejam revestidas de maior segurança (média: 4,40; desvio padrão: 0,6576): esse resultado relaciona-se com o resultado colhido nas questões 1 e 3. Reporta-se novamente aos “desastres financeiros” e seus elevados prejuízos gerados. O estímulo de práticas voltadas ao *Compliance* tende a diminuir os riscos e, conseqüentemente, eventuais prejuízos. É clara a percepção dos respondentes nesse sentido. Isso pode ocorrer de várias formas. Já foi citada a revisão dos normativos e a modernização dos sistemas. Porém há outras formas. A simples divulgação em massa tende a incutir na mente dos funcionários a preocupação com o *Compliance*. Outra forma seria a promoção de treinamentos. O Banco do Brasil possui ferramenta de aprendizagem que chamada FAZAP (Fazendo e Aprendendo). É uma forma de treinamento simples, onde se reúnem funcionários responsáveis pela execução de tarefas similares, sob a coordenação de um funcionário especializado naquela tarefa. A troca de experiência tem se mostrado muito enriquecedora. Os funcionários que participam dos FAZAPs tendem a cometer menos erros na operacionalização dos processos elevando-se assim o nível de conformidade.

4.2.8 A adoção de uma política de *Compliance* pelo Banco do Brasil torna o trabalho engessado, lento e burocrático, fato que considero ser um aspecto negativo (média: 1,93; desvio padrão: 0,7769): a discordância com a afirmação predominou. Apesar de não ter sido registrado pelos respondentes concordância, houve número significativo de respostas “não discordo nem concordo”. É natural que determinadas práticas de controle tornem o processo um pouco mais trabalhoso. Por outro lado, tão somente o aumento pela exigência de conformidade já demanda maior tempo na condução da atividade. Entretanto, o trabalho não chega a ficar “engessado, lento e burocrático”. Não seria viável. Tal fato ficou claro pelas respostas obtidas. E deve-se levar em conta os ganhos obtidos com um processo bem executado, que evita o retrabalho e reduz o risco. A assimilação da cultura do *Compliance*, a modernização dos sistemas e a revisão dos normativos tendem a minimizar o esforço necessário para a execução da tarefa.

4.2.9 São reconhecidas boas práticas realizadas em conformidade com os objetivos específicos do Programa de *Compliance* Banco do Brasil (média: 3,95; desvio padrão: 0,7515): reconhecimento é uma importante ferramenta da Gestão de Pessoas. Por ser muitas vezes subjetivo, seria justificável obter respostas variadas. Entretanto a predominância foi pela concordância, o que significa que de fato há uma preocupação em reconhecer boas práticas voltadas às práticas de controles internos e *Compliance*. O sistema onde os funcionários são avaliados, Gestão de Desempenho por Competências, apresenta um tópico que aborda processos internos. Os avaliadores atribuem semestralmente a esse quesito uma nota. Também há um campo destinado a ponderações, onde o pode ser colocado um reconhecimento ou a necessidade de melhoria no desempenho. Esses conceitos ficam registrados no histórico do funcionário e podem ser decisivos na ascensão profissional.

4.2.10 Confio nos processos executados por áreas ou funcionários que adotam práticas conforme os objetivos do Programa de *Compliance* Banco do Brasil (média: 4,27; desvio padrão: 0,6437): os dados dessa resposta se interligam com os resultados da questão 7. No Banco do Brasil existem algumas áreas especializadas em determinados processos. É o caso do CSO (Centro de Suporte Operacional), NUCOP (Núcleo de Conformidade de Processos), URR (Unidade Regional de Reestruturação), entre outras. Essas áreas são especializadas em determinadas atividades, e tendem a conseguir maiores índices de conformidade. Por outro lado, as Agências, que possuem uma variedade muito grande de processos sob sua condução, tendem a ter índices piores de conformidade. Reiteramos aqui que, a assimilação da cultura de controles internos e *Compliance*, a melhoria nos sistemas corporativos bem como a revisão dos normativos, tendem a elevar o índice de conformidade para patamares aceitáveis, não só nas agências mas em todas as áreas do Banco do Brasil.

4.2.11 Os processos executados que adotam as práticas de *Compliance* apresentam baixa margem de erro e evitam o retrabalho (média: 4,47; desvio padrão: 0,6437): as respostas desse questionamento ratificam os dados obtidos nas questões 7 e 10. O Banco do Brasil possui um Programa de acompanhamento de desempenho chamado SINERGIA. Pode-se dizer que esse programa é o “motor” das agências de varejo. Dentro desse programa há um braço denominado Sinergia com Controle. O Sinergia com Controle valoriza um procedimento que em breve será amplamente utilizado: a autoverificação. A autoverificação é simplesmente o preenchimento de uma ficha preparada especificamente para determinada operação, onde devem ser respondidas perguntas simples sobre o procedimento, identificando se há conformidade no processo. Esse método integralmente relacionado aos objetivos do Programa de *Compliance* 2007 e vem conquistando cada vez mais espaço dentro do Banco. Pode-se dizer que a autoverificação veio para ficar. A concordância nas respostas indica que é perceptível a melhor qualidade dos procedimentos executados de acordo com os preceitos do *Compliance*.

As respostas obtidas nos questionamentos vão de acordo com o material consolidado na fundamentação teórica. Cabe aqui destacar que os dados obtidos convergem significativamente para o Programa de *Compliance* 2007 em quase toda sua estrutura. Ressalta-se que o programa ainda é uma novidade para a maioria dos respondentes. Muitas vezes o impacto de ações decorrentes da implementação da política de *Compliance* é notado, mas o porquê da ação pode passar despercebido. Por exemplo: o Banco do Brasil promove mudanças em um dos seus sistemas ou normativos. O funcionário rapidamente percebe que deverá executar o procedimento de maneira diferente, mas não necessariamente identifica o motivo que levou os gestores a promover a determinada mudança. Motivo este que pode estar relacionado a melhorias nos controles internos e, assim sendo, decorrente da adoção do Programa de *Compliance*.

Finda as análises, chega o momento das conclusões.

5. CONCLUSÃO

Esta seção apresenta as conclusões da monografia, cujo objetivo foi identificar e analisar algumas influências do Programa de *Compliance* 2007 entre funcionários lotados em Unidades de Negócios.

O estudo compreendeu revisão teórica e pesquisa empírica. A revisão buscou destacar quatro tópicos: risco, regulação bancária, *Compliance* e o programa de *Compliance* 2007.

A partir das referidas recomendações e de outros estudos relacionados ao tema, abordados na revisão teórica, foi possível formular questões e aplicá-las a determinada amostra.

Na análise de dados era desejado traçar relações entre características dos respondentes e as respostas obtidas (percepção de acordo com o nível hierárquico, tempo de banco, etc.) Entretanto não foi possível devido ao retorno insuficiente de formulários respondidos.

A primeira conclusão obtida é que os funcionários percebem o *Compliance* como algo importante para a empresa. Apesar do Banco do Brasil estar adotando frequentemente novas medidas devido ao uso de sua política de *Compliance*, não é comum chegar ao ouvidos da população utilizada o termo *Compliance*. Mesmo assim, os funcionários claramente percebem que seu dia-a-dia é influenciado pelas práticas decorrentes da implementação do programa de *Compliance* 2007. Como parte das ações de *Compliance* adotadas pelo Banco do Brasil por meio de sua Diretoria de Controles Internos e em parceria com outras diretorias, duas grandes ações foram claramente percebidas: a modernização dos sistemas e a atualização dos normativos. Procedimentos de *Compliance* são instrumentos que permitem afirmar com razoável segurança, que os negócios, processos, produtos e serviços sejam conduzidos de acordo com as exigências legais, visando a mitigação do Risco de *Compliance*.

Foram constatadas algumas deficiências que mereceriam alguma atenção. A disseminação do Programa de *Compliance* 2007 é limitada na população pesquisada. Os conceitos relacionados ao *Compliance* também são novidades para a amostra. Tal fato evidenciou a necessidade de informar no questionário alguns conceitos bem como os objetivos específicos do programa de *Compliance* 2007. Entende-se que a informação é uma poderosa ferramenta na perseguição dos objetivos do programa de *Compliance* 2007.

Funcionários corretamente orientados sobre procedimentos de *Compliance* tendem a executar seus processos com mais qualidade.

Outro fato que chama atenção. A percepção da amostra em relação a cobrança do seu superior variou em função do nível hierárquico do respondente. Ocupantes de cargos de nível superior percebem maior cobrança em relação a ocupantes de cargos de níveis mais baixos. Isso pode ser um indício de que a preocupação do Banco do Brasil em ter seus processos executadas de acordo com as práticas do *Compliance*, pode não estar chegando a um grupo de funcionários. Essa possível falha deve ser combatida pois abrange justamente o nível de funcionários do grupo operacional, onde os processos são executados.

Outro apontamento realizado refere-se a percepção da amostra sobre a conformidade dos processos sob sua responsabilidade. Ao argüir-se sobre a existência de instrumentos para identificar se os processos conduzidos estão de alguma forma de acordo com os objetivos do programa de *Compliance* 2007, a concordância não foi tão efetiva quanto esperada. Isso novamente sinaliza para deficiências na disseminação do programa. Também verificou-se que os instrumentos de divulgação da conformidade possuem falhas. Os processos são verificados de dois a três meses depois de sua execução. Pode-se considerar que é um prazo longo e por esse motivo corre o risco de perder sua eficácia. Agravando a situação, o desempenho da dependência somente é afetado de três a quatro meses após a execução do processo que sofreu alguma inconformidade. Se for necessária uma adequação de procedimentos, quantos processos executados nesses quatro meses não teriam sido realizados com o mesmo defeito? Agilidade é fundamental nesses casos pois a demora expõe o Banco a riscos.

Por fim, acredita-se que a adoção do Programa de *Compliance* 2007 será saudável à empresa. Trata-se de uma forma adequada e viável de mitigar alguns riscos e, assim sendo, minimizar a ocorrência de prejuízos diversos. Essa percepção é clara nos funcionários lotados nas Unidades de Negócios pesquisadas.

Tendo em visto o pouco tempo de vigência do Programa de *Compliance* 2007, no futuro poderia se pesquisar sobre os ganhos ocorridos, mudanças e problemas decorrentes de sua adoção. Outrossim poderia ser analisado novamente a percepção dos funcionários na mesma e em diferentes áreas do Banco do Brasil.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, André de Melo. **A divulgação do risco operacional segundo recomendações do comitê da Basileia: estudo em bancos com carteira comercial no Brasil**. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual de Supervisão**. Brasília, 2002. disponível em <http://www.bacen.gov.br>. Acesso em 10/05/2007.

BANCO DO BRASIL. **Introdução a Gestão de Riscos: Risco de Crédito, Risco de Mercado, Risco de Liquidez e Risco Operacional**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2007.

BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília: Diretoria de Controles Internos, 2007.

BANK FOR INTERNACIONAL SETTLEMENTS (1988). **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards**. Disponível em <http://www.bis.org/publ/Bacenbs04a.htm>. Acesso em 15/08/2007.

BANK FOR INTERNACIONAL SETTLEMENTS (1996). **Amendment to the Accord to Incorporate Market Risks**. Disponível em: <http://www.bis.org/publ/Bacenbs24a.htm>. Acesso em 15/08/2007.

BANK FOR INTERNACIONAL SETTLEMENTS (2004). **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework**. Disponível em: <http://www.bis.org/publ/Bacenbs107a.htm>. Acesso em 15/08/2007.

BERNSTEIN, Peter L. **O desafio dos deuses: a fascinante história do risco**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CARVALHEIRA, Jorge R. **Princípios Essenciais da Basileia**. Brasília, Banco Central do Brasil, 2000.

COMITÊ DE SUPERVISÃO BANCÁRIA DE BASILÉIA. **Princípios Essenciais para uma Supervisão Bancária Eficaz**. Tradução: Banco Central do Brasil, 1997.

CROUHY, Michel. **Gerenciamento de Risco**: abordagem conceitual e prática: uma visão integrada dos riscos de crédito, operacional e de mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. CIRCULAR. **FB 084/2000**: *Compliance* e Controles Internos - Conceituação e Estruturação de Programas de Controles Internos. São Paulo, 2000.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Documento Consultivo – Função de Compliance**. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/destaque-compliance.asp>. Acesso em 01/05/2007.

FRAGA, Tânia; MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca. **Normas para apresentação de trabalhos na Escola da Administração**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/Normas%202007_1804_18h.pdf. Acesso em 15/08/2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

GUERREIRO, Carmen. Uma receita para fazer a coisa certa todos os dias. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 03/07/2007. Disponível em <http://www.gazeta.com.br>. Acesso em 01/08/2007.

JÚNIOR, Sebastião Bergamini. Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, V.12, N.24, P.149-188, dez. 2007.

MARSHALL, Christopher Lee. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro, Qualitymark: 2002.

OLIVEIRA, Adalberto João Ferreira de. Método para avaliação de risco operacional em bancos. 143 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 2004.

RIBEIRO, Fernando. A importância do Compliance. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 25/10/2007. Disponível em <http://www.gazeta.com.br>. Acesso em 01/11/2007.

SILVEIRA, Mauro. Um xerife dentro da sua empresa. **Exame**. São Paulo, v.903, Outubro 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Trabalho de Conclusão: monografia**. Porto Alegre, 2006. CD-ROM.

7. ANEXOS

ANEXO 1 - HISTÓRICO

As atividades de *Compliance* podem ser entendidas como uma necessidade decorrente de fatos como seguem, que foram exigindo maiores atividades de controles e a necessidade de “se estar em *Compliance*”:

1913 – Criação do Banco Central Americano (Board of Governors of the Federal Reserve) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável.

1929 – Quebra da Bolsa de New York, durante o governo liberal de Herbert Clark Hoover.

1932 – Criação da Política Intervencionista “*New Deal*”, durante o governo democrata de Franklin Roosevelt, que implantou os conceitos Keynesianos, onde o Estado deve intervir na Economia, a fim de corrigir as distorções naturais do capitalismo.

1933/34 – Diversos acontecimentos importantes:

- Congresso Americano vota medidas com vistas a **proteger** o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores – *Securities Act*;
- Criação da **SEC – Securities and Exchange Commission**; com exigência de registro *do prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários*.

1940 – *Investment Advisers Act* (registro dos consultores de investimento) e *Investment Company Act* (registro de fundos mútuos);

1945 – Conferências de Bretton Woods – Criação do Fundo Monetário Internacional e do BIRD, com o objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional;

1950 – *Prudential Securities* – contratação de advogados para **acompanhar a legislação e monitorar** atividades com valores mobiliários;

1960 – Era **COMPLIANCE**;

A SEC passa a insistir na contratação de *Compliance Officers*, para:

- **Criar Procedimentos Internos de Controles**;
- **Treinar Pessoas**;
- **Monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão**.

1970 – Desenvolvimento do Mercado de Opções e Metodologias de *Corporate Finance*, *Chinese Walls*, *Insider Trading*, etc.

- 1974** – O Mercado Financeiro Mundial apresenta-se perplexo diante do caso Watergate, que demonstrou a fragilidade de controles no Governo Americano, onde se viu o mau uso da máquina político-administrativa para servir a propósitos particulares e ilícitos.
- Criação do Comitê da Basiléia para Supervisão Bancária;
- 1980** – A atividade de *Compliance* se expande para as demais atividades financeiras no Mercado Americano;
- 1988** – Foi estabelecido o Primeiro Acordo de Capital da Basiléia, estabelecendo padrões para a determinação do Capital mínimo das Instituições Financeiras.
- A Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas, Viena;
- 1990** – As 40 recomendações sobre lavagem de dinheiro da Financial Action Task Force - ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF) - revisadas em 1996 e referidas como Recomendações do GAFI/FATF;
- Criação do CFATF – CariBanco do Brazilian Financial Action Task Force
- 1992** – Elaboração pela Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas (CICAD) e aprovação pela Assembléia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA) do "Regulamento Modelo sobre Delitos de Lavagem Relacionados com o Tráfico Ilícito de Drogas e Outros Delitos Graves";
- 1994** - adotadas as orientações do Acordo de Basiléia sobre exigência de capital para cobertura do risco de crédito e instituídos os limites mínimos de capital e de patrimônio líquido para as instituições financeiras, mediante edição da Resolução 2.099, do Conselho Monetário Nacional (CMN).
- 1995** – Importantes acontecimentos e mudança das regras prudenciais:
- A fragilidade no Sistema de Controles Internos contribuiu fortemente à falência do Banco Barings;
 - Basiléia I – Publicação de Regras Prudenciais para o Mercado Financeiro Internacional.
 - Criação do Grupo de Egmont com o objetivo de promover a troca de informações, o recebimento e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro provenientes de outros organismos financeiros;
- 1996** – Complementado o Primeiro Acordo de Capital de 1988 para inclusão do Risco de Mercado dentro do cálculo do Capital Mínimo definido em 1988 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia.

- 1997** – Divulgação pelo Comitê da Basileia dos **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*”.
- Criação da AGP – Asia/Pacific Group on Money Laundering
 - criada a Central de Risco de Crédito e, por intermédio da Resolução 2.399, estabelecida a exigência de capital para cobertura do risco de crédito em operações de swap.

1998 – Era dos Controles Internos

- **Comitê de Basileia** - publicação dos **13 Princípios** concernentes a 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.**
 - **Publicação pelo Congresso Nacional da Lei 9613/98**, que dispõe sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF);
- **O Conselho Monetário Nacional**, adotando para o Brasil os conceitos dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos do Comitê da Basileia, publicou a **Resolução n.º 2554/98** que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos e conformidade voltada às atividades das instituições financeiras no Brasil, com ênfase na necessidade de controles internos efetivos e na promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Nacional. O objetivo dessa Resolução foi dotar as instituições financeiras de sistemas de Controles Internos e Conformidade (ou *Compliance*) para reduzir os riscos operacionais. Os controles internos devem ser abrangentes, considerando os aspectos contábeis, organizacionais, administrativos e operacionais dos bancos.

- Declaração Política e o Plano de Ação contra Lavagem de Dinheiro, adotados na Sessão Especial da Assembléia Geral das Nações Unidas sobre o Problema Mundial de Drogas, Nova Iorque.
- 1999** – Criação do Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group (ESAAMLG)
- estabelecida a exigência de capital para cobertura do risco de câmbio e ouro.¹⁴
Foi definido o nível máximo de comprometimento do Patrimônio de Referência (PR) em relação ao ativo permanente imobilizado e, além disso, determinado que as instituições financeiras classificassem as operações de crédito em ordem crescente de risco e apurassem a provisão para créditos de liquidação duvidosa.¹⁵
- 2001** – Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam a ENRON à falência;
- Criação do GAFISUD - Uma organização intergovernamental, criada formalmente em 08/12/2000, com o objetivo de atuar em Prevenção à Lavagem de Dinheiro em âmbito regional, agregando países da América do Sul.
 - US Patriot Act
 - editada a Resolução 2.837, que definiu o patrimônio de referência como somatório do Capital Nível 1 e Capital Nível 2;
- 2002** – Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam à concordata da WORLDCOM;
- *Congresso Americano* publica o “**Sarbanes-Oxley Act**”, que determinou às empresas registradas na SEC a adoção das melhores práticas contábeis, independência da Auditoria e criação do Comitê de Auditoria;
 - Resolução 3056 do CMN que altera a resolução 2554 dispondo sobre a atividade de Auditoria sobre Controles Internos
- 2003** – O *Conselho Monetário Nacional* publica:
- **Resolução 3198** que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do *Comitê de Auditoria*, com funções semelhantes àquelas publicadas pelo “**Sarbanes-Oxley Act**”,
 - **Carta-Circular 3098** que dispõe sobre a necessidade de registro e comunicação ao BACEN de operações em espécie de depósito, provisionamentos e saques a partir de R\$100.000,00 (cem mil reais)
 - *Comitê de Supervisão Bancária da Basileia* - Práticas recomendáveis para Gestão e Supervisão de Riscos Operacionais. Como pudemos perceber, desde a quebra da Bolsa de Nova York (Final da Década de 20), temos sinais claros de movimentos buscando a Melhoria do Sistema de Controles Internos. Desde a década de 50, com a publicação

da *Prudential Securities*, que instituiu a contratação de advogados para **acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários**, existem registros de ações de *Compliance*.

- **2004:** publicado o Comunicado 12.746, do Banco Central do Brasil -Bacen, que instituiu cronograma de implantação de Basileia II no Brasil.

ANEXO 2 - LISTA DOS PRINCÍPIOS ESSENCIAIS PARA UMA SUPERVISÃO BANCÁRIA EFICAZ

Precondições para uma Supervisão Bancária Eficaz

1. Um sistema eficaz de supervisão bancária terá claramente definidas as responsabilidades e os objetivos de cada agência envolvida na supervisão de organizações bancárias. Cada uma dessas agências deve ter independência operacional e recursos adequados. Um ordenamento legal apropriado à supervisão bancária também é necessário, incluindo dispositivos relacionados com as autorizações às organizações bancárias e sua supervisão contínua; poderes voltados para a verificação de conformidade legal, bem como para interesses de segurança e solidez; e proteção legal para os supervisores. Também devem ser contemplados dispositivos referentes à troca de informações entre supervisores e à proteção da confidencialidade de tais informações.

Autorizações e Estrutura

2. As atividades permitidas às instituições autorizadas a operar como bancos, sujeitas à supervisão, devem ser claramente definidas e o uso da palavra “banco” nos nomes das instituições deve ser controlado na medida do possível.

3. O órgão autorizador deve ter o direito de estabelecer critérios e de rejeitar pedidos de autorização para operação que não atendam aos padrões exigidos. O processo de autorização deve consistir, no mínimo, de uma avaliação da estrutura de propriedade da organização bancária, seus diretores e principais administradores, seu plano operacional e seus controles internos, e suas condições financeiras projetadas, inclusive a estrutura de capital. Quando o proprietário ou controlador da instituição proponente for um banco estrangeiro, deve-se condicionar a autorização a uma prévia anuência do órgão supervisor do país de origem.

4. Os supervisores bancários devem ter autoridade para examinar e rejeitar qualquer proposta de transferência significativa, para terceiros, do controle ou da propriedade de bancos existentes.

5. Os supervisores bancários devem ter autoridade para estabelecer critérios para exame das aquisições e dos investimentos mais relevantes de um banco, assegurando que as estruturas e ramificações corporativas não exponham o banco a riscos indevidos, nem impeçam uma supervisão eficaz.

Regulamentos e requisitos prudenciais

6. Os supervisores bancários devem estabelecer, para todos os bancos, requisitos mínimos, prudentes e apropriados, de adequação de capital. Tais requisitos devem refletir os riscos a que os bancos se submetem e devem definir os componentes de capital, levando em conta a capacidade de absorção de perdas de cada um. Pelo menos para os bancos com atuação internacional, esses requisitos não devem ser menos rigorosos do que os estabelecidos no Acordo de Capital da Basileia.
7. Um elemento essencial de qualquer sistema de supervisão é a avaliação das políticas, práticas e dos procedimentos de um banco, relacionados com a concessão de empréstimos e com as decisões de investimento, bem como com as rotinas de administração de suas carteiras de crédito e de investimento.
8. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos estabelecem e cumprem políticas, práticas e procedimentos adequados à avaliação da qualidade de seus ativos e para adequação de suas provisões e de suas reservas para perdas em operações de crédito.
9. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam sistemas de informações gerenciais que possibilitem a identificação, pelos administradores, de concentrações dentro de suas carteiras. Os supervisores devem estabelecer limites que restrinjam a exposição dos bancos a tomadores individuais de crédito ou a grupos de tomadores inter-relacionados.
10. Visando prevenir abusos decorrentes de concessão de crédito a empresas e/ou indivíduos ligados ao banco concedente, os supervisores bancários devem estabelecer critérios que assegurem um rígido controle de tais operações, para que sejam efetivamente monitoradas. Outras medidas apropriadas devem ser adotadas para controlar ou reduzir os riscos inerentes a tais operações.
11. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar riscos de país e riscos de transferência em suas atividades de empréstimo e de investimento internacionais, e para manter reservas apropriadas contra tais riscos.
12. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos mantêm sistemas que avaliam com precisão, monitoram e controlam adequadamente os riscos de mercado; os supervisores devem ter poderes para impor limites específicos e/ou um encargo específico de capital sobre exposições a riscos de mercado, se necessário.
13. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam um processo abrangente de administração de risco (incluindo a supervisão adequada pelo conselho de diretores e pela administração sênior), para identificar, medir, monitorar e controlar todos os demais riscos materiais e, quando necessário, para manter capital contra tais riscos.
14. Os supervisores bancários devem determinar que os bancos mantenham controles

internos adequados para a natureza e para a escala de seus negócios. Os instrumentos de controle devem incluir disposições claras para a delegação de competência e responsabilidade; a separação de funções que envolvem a assunção de compromissos pelo banco, a utilização de seus recursos financeiros e a responsabilidade por seus ativos e passivos; a reconciliação de tais processos; a proteção de seus ativos; e as funções apropriadas de auditoria e de conformidade independentes, internas ou externas, para verificar a adesão a tais controles, assim como às leis e regulamentos aplicáveis.

15. Os supervisores bancários devem determinar que os bancos adotem políticas, práticas e procedimentos, incluindo regras rígidas do tipo “conheça-seu-cliente”, que promovam elevados padrões éticos e profissionais no setor financeiro e previnam a utilização dos bancos, intencionalmente ou não, por elementos criminosos.

Métodos de Supervisão Bancária Contínua

16. Um sistema de supervisão bancária eficaz deve consistir da combinação de atividades de supervisão direta (*in loco*) e indireta.

17. Os supervisores bancários devem manter contato regular com as administrações dos bancos e conhecer profundamente todas as operações das instituições bancárias.

18. Os supervisores bancários devem dispor de meios para coletar, examinar e analisar relatórios prudenciais e estatísticos dos bancos, em bases individuais e consolidadas.

19. Os supervisores bancários devem dispor de meios para validação independente das informações pertinentes à supervisão, seja por intermédio de inspeções diretas, seja pelo uso de auditores externos.

20. Um elemento essencial da supervisão bancária é a capacidade de supervisionar grupos ou conglomerados bancários em bases consolidadas.

Requisitos de Informação

21. Os supervisores bancários devem se assegurar de que cada banco mantém registros adequados, definidos de acordo com políticas e práticas contábeis consistentes, que possibilitem uma avaliação precisa da real condição financeira do banco e da lucratividade de seu negócio, e de que os bancos publicam regularmente relatórios financeiros que reflitam com fidelidade suas condições.

Poderes Formais dos Supervisores

22. Os supervisores bancários devem dispor de meios para adotar ações corretivas oportunas quando os bancos deixarem de cumprir requisitos prudenciais (como índices mínimos de adequação de capital), quando houver violação de regulamentos ou quando, de alguma outra forma, houver ameaça para os depositantes. Para circunstâncias extremas, deve-se incluir a competência para revogar a autorização de funcionamento da instituição, ou para recomendar sua revogação.

Atividades Bancárias Internacionais

23. Os supervisores bancários devem realizar supervisão global consolidada nas instituições que atuam internacionalmente, monitorando adequadamente e aplicando normas prudenciais adequadas em todos os seus negócios de alcance mundial, principalmente suas filiais estrangeiras, *joint-ventures* e subsidiárias.

24. Um elemento chave da supervisão consolidada é o estabelecimento de contatos e o intercâmbio de informações com os vários outros supervisores envolvidos, principalmente as autoridades supervisoras do país hospedeiro.

25. Os supervisores bancários devem requerer que as operações locais de bancos estrangeiros sejam conduzidas com o mesmo padrão de exigência requerido das instituições locais e devem ter poderes para fornecer informações requeridas por autoridades supervisoras do país de origem, visando possibilitar-lhes a supervisão consolidada.

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO



Prezado Sr. (a),

Sou funcionário do BANCO DO BRASIL e estou realizando uma pesquisa sobre *Compliance* para meu trabalho final de pós- graduação na UFRGS. Convido-o a colaborar com essa pesquisa respondendo o questionário abaixo. Não há necessidade de identificação pessoal e os resultados deste trabalho serão exclusivamente acadêmicos.

Obrigado pela colaboração.

01 - **Caracterização** do **respondente:**

01.1 - Idade: _____

01.2 - Sexo:

- 1) Masculino;
- 2) Feminino

01.3 - Escolaridade:

- 1) Até 1º grau completo
- 2) Até 2º grau completo
- 3) Terceiro grau incompleto
- 4) Terceiro grau completo (graduado)
- 5) Pós-graduado (em curso ou incompleto)

01.4 - Se graduado, informar área da graduação: _____

01.5 - Tempo de Banco

- 1) Até 02 anos;
- 2) De 2 a 5 anos
- 3) De 5 a 10 anos
- 4) Acima de 10 anos

01.6 - Teve experiência no setor privado (acima de 4 anos) antes do ingresso no BANCO DO BRASIL ?

- 1) Sim
- 2) Não

01.7 - Nível hierárquico

- 1) Direção
- 2) Gerência
- 3) Supervisão
- 4) Técnico
- 5) Execução

01.8 - Setor de atuação: _____

01.9 - Trabalha direto com o público?

- 1) Sim
- 2) Não

ABAIXO ENCONTRAM-SE OS OBJETIVOS DO BANCO DO BRASIL E AS DEFINIÇÕES DOS TERMOS DE *COMPLIANCE* E RISCO DE *COMPLIANCE*. Estas definições auxiliarão a padronizar os entendimentos sobre os termos entre os respondentes.

Objetivos Específicos do Programa de *Compliance* BANCO DO BRASIL

- Promover a cultura de controles internos e *Compliance*;
- Permitir o acompanhamento sistemático do cumprimento das leis, normas e regulamentos externos na condução dos processos, produtos e serviços do Banco pelas dependências;
- Instrumentalizar as dependências para o monitoramento, controle e mitigação do risco de *Compliance* em processos, produtos e serviços.

CONCEITOS:

COMPLIANCE: É a garantia de que os produtos, processos e serviços estão de acordo com os regulamentos internos e externos aplicáveis, as exigências da supervisão bancária e as políticas e procedimentos internos. (LIC 52-1-1-1-5)

RISCO DE COMPLIANCE: O Banco Central do Brasil - Bacen, define Risco de *Compliance* como o risco de sanções legais ou regulamentares, perda financeira material, ou dano à reputação, que o banco pode sofrer em decorrência de falha na observância de leis, regulação, regras, princípios de auto-regulação da organização e códigos de conduta aplicáveis às atividades bancárias. (BANCO DO BRASIL - PROGRAMA DE *COMPLIANCE* 2007)

CONSIDERANDO OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* DIVULGADO PELO BANCO DO BRASIL, RESPONDA AS PERGUNTAS ABAIXO:

02.1. PARA VOCÊ, É IMPORTANTE TER UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE*.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.2. O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* POSSUI IMPACTO RESTRITO NA DIREÇÃO GERAL, POIS É DESSE ESCALÃO QUE EMANAM OS REGULAMENTOS (LICs) QUE REGEM TODAS AS ATIVIDADES NO BANCO DO BRASIL.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.3. COM BASE NOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS ACIMA MENCIONADOS, PERCEBO QUE O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* BANCO DO BRASIL GERA, DE ALGUMA FORMA, IMPACTO EM MINHA ÁREA DE ATUAÇÃO.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.4. TENHO INSTRUMENTOS PARA IDENTIFICAR SE OS PROCESSOS SOB MINHA CONDUÇÃO ESTÃO, DE ALGUMA FORMA, DE ACORDO COM OS OBJETIVOS DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* BANCO DO BRASIL.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.5. HÁ ALGUM TIPO DE COBRANÇA DO MEU SUPERIOR HIERÁRQUICO PARA QUE OS PROCESSOS SOB MINHA CONDUÇÃO ESTEJAM, DE ALGUMA FORMA, DE ACORDO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* BANCO DO BRASIL.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.6. PERCEBO POR PARTE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DO BANCO DO BRASIL PREOCUPAÇÃO ATUAR DE ACORDO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* BANCO DO BRASIL, ATUALIZANDO NORMATIVOS, MODERNIZANDO SISTEMAS, MEDINDO A CONFORMIDADE DOS PROCESSOS E EXIGINDO DETERMINADO ÍNDICE DE CONFORMIDADE.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.7. A ADOÇÃO DE UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE* E SUA OBSERVÂNCIA CONTRIBUEM PARA QUE AS TRANSAÇÕES REALIZADAS NO DIA-A-DIA ESTEJAM REVESTIDAS DE MAIOR SEGURANÇA.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.8. A ADOÇÃO DE UMA POLÍTICA DE *COMPLIANCE* PELO BANCO DO BRASIL TORNA O TRABALHO ENGESSADO, LENTO E BUROCRÁTICO, FATO QUE CONSIDERO SER UM ASPECTO NEGATIVO.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.9. SÃO RECONHECIDAS BOAS PRÁTICAS REALIZADAS EM CONFORMIDADE COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* BANCO DO BRASIL.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.10. CONFIO NOS PROCESSOS EXECUTADOS POR ÁREAS OU FUNCIONÁRIOS QUE ADOTAM PRÁTICAS CONFORME OS OBJETIVOS DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* BANCO DO BRASIL.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

02.11. OS PROCESSOS EXECUTADOS QUE ADOTAM AS PRÁTICAS DE *COMPLIANCE* APRESENTAM BAIXA MARGEM DE ERRO E EVITAM O RETRABALHO.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5

ANEXO 4 – O Programa de Compliance Banco do Brasil

O programa de *Compliance* Banco do Brasil é constituído pelas políticas e procedimentos que o banco utiliza para designar, autorizar, guiar, treinar e desenvolver os seus executivos e funcionários para o atendimento das leis e regulamentos de qualquer natureza que se aplicam às atividades bancárias. Um programa bem planejado, implementado e controlado é a sustentação básica da “garantia razoável” que o banco deve ter em relação ao risco de *no-Compliance*.²⁹

Na base do programa de *Compliance* está o estabelecimento normativo das políticas e procedimentos que serão utilizados nessa função. As políticas constituem as bases e as diretrizes dos procedimentos e uma fonte de referência para guiar as decisões dos executivos de *Compliance*. Políticas formuladas claramente e integralmente implantadas, comunicam a todas as pessoas, em todos os níveis, que a Alta Administração do Banco tem efetivamente um compromisso com o *Compliance*.

Os procedimentos, por seu lado, correspondem às rotinas de trabalho que devem ser cumpridas para implementar as políticas de *Compliance* do Banco. As políticas e procedimentos devem dar aos encarregados pelo cumprimento das leis e regulamentos toda a informação de que precisam para um trabalho adequado.

A estruturação organizacional da função do *Compliance*, bem como o conjunto de todas as normas de política e/ou procedimentos de *Compliance* do Banco, constituem o arcabouço do *Compliance*. Cada gestor do banco deve ter conhecimento dessas orientações, pelo menos na parte referente às suas responsabilidades. Deve estar permanente e perfeitamente atualizado, tendo em vista a dinâmica de nossa legislação e a necessidade contínua de efetuar incorporações, revisões, reinterpretações, etc. E é também essa dinamicidade de nossa legislação sobre o banking – que é quase uma turbulência – que vai tornar imperativa uma contínua preparação, treinamento e reciclagem dos encarregados diretos do *Compliance*.

Objetivando alinhar-se à visão do Regulador e às melhores práticas internacionais, o Banco do Brasil entende que o Risco de *Compliance* está contido no conceito de Risco Legal (BANCO DO BRASIL, 2007).

²⁹ BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília, 2007. p. 9.

2.7.3 Objetivos³⁰

Objetivo Geral: o Programa está estruturado em um conjunto de diretrizes que visam mitigar o Risco de *Compliance*.

Objetivos Específicos:

- Promover a cultura de controles internos e *Compliance*;
- Permitir o acompanhamento sistemático do cumprimento das leis, normas e regulamentos externos na condução dos processos, produtos e serviços do Banco pelas dependências;
- Instrumentalizar as dependências para o monitoramento controle e mitigação do risco de *Compliance* em processos, produtos e serviços.

É importante observar que a implementação desse Programa pelas dependências do Banco visa melhor gerenciar, e não eliminar o risco do não atingimento dos objetivos estratégicos. Pretende, ainda, fornecer razoável, mas não definitiva, garantia contra falhas operacionais, erros, perdas ou fraudes.

2.7.4 Estrutura do Programa³¹:

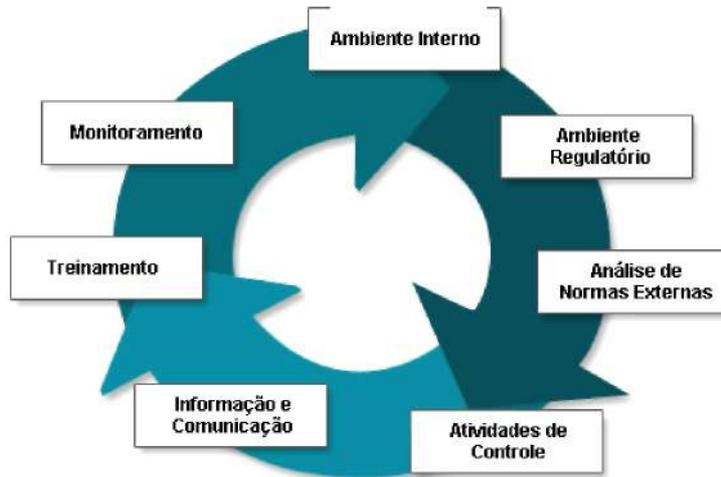
O Programa de *Compliance* aborda, de forma estruturada, os seguintes elementos:

- a) Ambiente Interno;
- b) Ambiente Regulatório;
- c) Análise de Normas Externas;
- d) Atividades de Controle;
- e) Informação e Comunicação;
- f) Treinamento;
- g) Monitoramento.

³⁰ BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília, 2007. p. 12.

³¹ BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília, 2007.

Esses elementos complementam-se e retroalimentam-se conforme figura abaixo:



a) Ambiente Interno

O ambiente interno compreende os valores éticos da instituição, competências e capacitação de pessoal, estrutura organizacional, estilo de gestão e a atribuição de autoridade e responsabilidade. Influência na definição de estratégias e objetivos, na estruturação de negócios e no gerenciamento de riscos.

Esse elemento impacta o desenho e o funcionamento das atividades de controle, sistemas de informação e comunicação e atividades de monitoramento.

A partir do conhecimento desse arcabouço, define-se o foco que torna possível mapear o ambiente regulatório, de forma objetiva e aderente aos processos e negócios em curso.

Arquitetura Organizacional

A subordinação, responsabilidades, clientes, produtos e serviços, funções e subfunções das Áreas, bem como as responsabilidades funcionais dos cargos devem estar formalizados, aprovados pelo escalão competente e acessíveis em ambiente corporativo a todos os funcionários.

Cabe aos gestores zelar pela atualização da arquitetura organizacional de suas Áreas.

Políticas

As políticas orientam o comportamento organizacional e o desenvolvimento das funções sob responsabilidade das Áreas.

As políticas objeto do Programa de *Compliance* estão sustentadas pelas seguintes políticas:

- Políticas de Controle e Conformidade
- Políticas de Gestão da Continuidade de Negócios
- Política “Identificação de Clientes”
- Políticas de Relacionamento do Banco com Fornecedores
- Políticas de Segurança da Informação
- Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro

Cabe a cada Área gerir seus negócios, processos, produtos e serviços observadas as políticas aprovadas pelo Conselho de Administração.

Código de Ética e Normas de Conduta

O Código de Ética e as Normas de Conduta do Banco estão disponíveis em ambiente corporativo acessível a todo o corpo funcional.

Cabe ao gestor disseminar esses documentos e acompanhar a sua observância.

Comitês Estratégicos

Os temas relacionados a *Compliance* são tratados em fóruns específicos, destacando-se:

- Comitê de Prevenção e Combate a Ilícitos Financeiros e Cambiais
- Comissão de Segurança da Informação
- Comitê de Risco Global
- Sub-Comitê de Risco Operacional

Competências e Alçadas

A faculdade de poder decidir sobre determinado assunto (Competência) e o limite máximo de valor para o exercício dessa competência (Alçada) são atribuídas aos cargos, comitês e subcomitês exclusivamente pelo Conselho Diretor e devem ser observadas a fim de garantir o *Compliance* na condução dos processos pelas áreas.

b) Ambiente Regulatório

Composto pelos órgãos que regulam e fiscalizam os aspectos prudenciais (relacionados à indústria financeira) e sócio-econômicos (tributários, trabalhistas, dentre outros) de um determinado país ou jurisdição.

O ambiente regulatório delimita a atuação das empresas na condução dos negócios por meio do estabelecimento de restrições – leis, normas, regulamentos e padrões. Tais restrições levam à necessidade de criação, modificação ou ajuste nos processos internos, a fim de adequar-se às imposições vindas desse ambiente, evitando perdas decorrentes de multas e penalidades.

Cabe aos gestores das Áreas, monitorar a publicação de leis, normas e regulamentos relacionados a seus processos, produtos e serviços.

Sistema Financeiro Nacional

A figura abaixo apresenta a estrutura e composição do Sistema Financeiro Nacional:

Órgãos Normativos	Entidades Supervisoras	Operadores	Agentes
Conselho Monetário Nacional – CMN	Banco Central do Brasil 	Instituições Financeiras Captadoras de depósito à vista	Bancos Múltiplos Bancos Comerciais Caixa Econômica Federal Cooperativas de Crédito
		Demais instituições financeiras	Agências de Fomento Associações de Poupança e Empréstimo Bancos de Desenvolvimento Bancos de Investimento BNDES Companhias Hipotecárias Cooperativas Centrais de Crédito Sociedade Crédito, Financiamento e Investimento Sociedades de Crédito ao Microempreendedor
		Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros	Administradores de Consórcio Sociedade de Arrendamento Mercantil Sociedades Corretoras de Câmbio Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários Sociedade de Crédito Imobiliário Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários
	Comissão de Valores Mobiliários – CVM 	Bolsa de Mercadorias e Futuros Bolsa de Valores	
Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP	Superintendência de Seguros Privados – SUSEP 	Sociedades Seguradoras Sociedades de Capitalização Entidades Abertas de Previdência Complementar	
	Instituto de Resseguros do Brasil – IRB 		
Conselho de Gestão da Previdência Complementar – CGPC	Secretaria de Previdência Complementar – SPC 	Entidades Fechadas de Previdência Complementar (fundos de pensão)	

Outros Órgãos de Fiscalização:

Além desses órgãos, enquanto banco público, o Banco do Brasil também está sujeito à fiscalização das seguintes entidades:

- TCU – Tribunal de Contas da União
- CGU – Controladoria Geral da União
- SFC – Secretaria Federal de Controle

Entidades de Auto-regulação:

- Andima
- Anbid
- BMF
- Bovespa

c) Análise de Normas Externas

As normas são classificadas conforme abaixo:

- **Sócio-econômicas:** afetam todas as empresas que atuam no mercado, como as referentes às relações trabalhistas, previdenciárias, fisco-tributárias, comerciais, cíveis, penais etc.;
- **Prudenciais:** afetam as instituições financeiras e são de interesse da supervisão bancária. Procuram garantir a saúde do sistema, os depósitos dos correntistas, o capital dos investidores e o funcionamento legal da instituição;
- **Internas:** são concebidas no interior da empresa, tanto para atender às normas sócio-econômicas e prudenciais, quanto para atender aos direcionamentos estratégicos.

A figura abaixo apresenta de forma esquemática a classificação das normas:



Cabe aos gestores avaliar o Risco de *Compliance* em seus processos a partir da análise de leis, normas e regulamentos relacionados ao seu âmbito de atuação, promovendo os ajustes necessários em seus procedimentos e normativos internos.

d) Atividades de *Compliance*

São procedimentos que permitem afirmar com razoável segurança, que os negócios, processos, produtos e serviços sejam conduzidos de acordo com as exigências legais, visando a mitigação do Risco de *Compliance*.

As atividades de controle estão estruturadas nas seguintes camadas ou linhas de defesa da instituição:



- 1ª Camada: é responsabilidade primária de cada Área garantir que seus negócios, processos, produtos e serviços estejam sendo conduzidos de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas e procedimentos internos.
- 2ª Camada: é responsabilidade da Diretoria de Controles Internos (DICOI) verificar, de forma segregada, se os processos, produtos e serviços das Áreas estão em *Compliance* com leis, normas e regulamentos aplicáveis.
- 3ª Camada: é responsabilidade da Auditoria realizar auditorias com foco em riscos, verificando a adequabilidade dos controles internos a partir da avaliação de sua qualidade, suficiência e cumprimento.

Na definição e gerenciamento de seus negócios, processos, produtos e serviços, o Banco observa no mínimo:

- elaborar fluxos dos seus processos operacionais;
- identificar e avaliar, periodicamente, os riscos;
- instituir os controles básicos para mitigação de riscos;
- utilizar a ferramenta CARPS - Controle e Avaliação de Riscos de Produtos e Serviços quando do lançamento ou revitalização dos seus produtos ou serviços.

São exemplos de controles básicos:



e) Informação e Comunicação

Compreende os procedimentos adotados para disseminar informações a respeito de leis, normas e regulamentos aplicáveis ao ambiente interno das Áreas, bem como reportar à Alta Administração os resultados das verificações de *Compliance* e o estágio de implementação de ações de mitigação das fragilidades encontradas.

Tais procedimentos visam, também, agilizar e sistematizar o processo de comunicação da dependência e permitir às Áreas a discussão sobre novas normas e a atualização dos manuais de procedimentos internos, em consonância com o Programa de *Compliance*.

Cabe a cada Área utilizar, dentre os veículos de comunicação de abrangência corporativa, aqueles que possibilitam a divulgação dos aspectos das normas externas a serem cumpridos em seu âmbito de atuação.

No que diz respeito ao fluxo de informações corporativas necessárias à gestão da função *Compliance*, o Banco se utiliza, dentre outros, dos seguintes mecanismos³² :

- Relatórios gerenciais encaminhados ao Conselho Diretor e ao Comitê de Risco Global;
- Ouvidoria Externa: tratamento das reclamações de clientes registradas no Banco Central, Procon e demais órgãos de defesa do consumidor;
- Instrumentos de disseminação da cultura de *Compliance*: Boletim de *Compliance*, Portal de *Compliance* na Intranet.

Quanto ao relacionamento com órgãos reguladores e fiscalizadores, o Banco mantém área exclusiva na Auditoria Interna com a responsabilidade de atender as demandas por informações e pelo acompanhamento do cumprimento das recomendações desses órgãos.

f) Treinamento

Compreende as ações voltadas à promoção da capacitação, especialização e atualização dos funcionários das Áreas, inclusive administradores, em temas relacionados a controles internos e *Compliance*.

Cabe aos gestores promover ações destinadas à capacitação de seus funcionários, dentre outras:

- a) Levantamento das necessidades de capacitação em temas relacionados a controles internos e *Compliance*, prevenção e combate à lavagem de dinheiro, práticas bancárias;
- b) Identificação de cursos internos e externos para suprir as necessidades levantadas;
- c) Cerificação dos funcionários nos temas exigidos pelos Órgãos Reguladores e de Auto-Regulação;
- d) Formalização de Grade de Treinamentos, levando em conta a área interna, o cargo ocupado e os treinamentos necessários;
- e) Registro e controle dos treinamentos realizados e controle das respectivas participações.

³² BANCO DO BRASIL. **Programa de Compliance 2007**. Brasília, 2007. p. 21.

O Banco adota sistemática para garantir que os funcionários recém-contratados recebam treinamentos básicos, de forma a capacitá-los, inclusive em controles internos e *Compliance*.

g) Monitoramento

O monitoramento é a avaliação periódica das medidas adotadas pela Área para garantir o cumprimento das leis, normas e regulamentos.

As atividades de monitoramento são realizadas em observância à estratificação abordada no item “Atividades de Controle”, conforme segue:

1ª Camada

O monitoramento ocorre no curso das atividades, de forma permanente. Inclui gerenciamento regular, atividades de supervisão e outras providências que os funcionários devem tomar no desempenho de suas atribuições.

Para verificar a aderência das normas internas e procedimentos com os normativos externos, as Áreas podem utilizar-se da aplicação sistemática de auto-verificações (*check-lists*) em seus processos operacionais.

Periodicamente, a Área deverá submeter-se a uma auto-avaliação, conforme instrumento corporativo desenvolvido pela Diretoria de Controles Internos.

2ª Camada

O Banco do Brasil dispõe de equipes de Analistas de Conformidade Sênior (*Compliance Officers*) responsáveis pela verificação, independente e segregada, do *status* de *Compliance* dos processos, produtos e serviços sob responsabilidade de suas Unidades Estratégicas e Subsidiárias Integrais.

Dada a complexidade e especificidade das diversas Áreas do Banco, a DICOI elabora e revisa, anualmente, Programa de Monitoramento de *Compliance*, descrevendo os testes a serem realizados e respectivas frequências de aplicação.

O escopo e a frequência das avaliações segregadas irão depender, primeiramente, de uma avaliação dos riscos e da efetividade do monitoramento contínuo efetuado pela 1ª Camada. Os resultados das avaliações devem ser comunicados aos gestores e aos superiores hierárquicos, sendo os assuntos relevantes levados ao conhecimento da Alta Administração.

3ª Camada

O monitoramento realizado pela Auditoria é formalizado no Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna - PAAAI, incluindo a avaliação da gestão da Função *Compliance* no Banco.

Responsabilização.

O Banco do Brasil adota processo sistemático de verificação da qualidade de seus processos internos, sendo os casos de descumprimento de normas externas e internas, avaliados sob o aspecto disciplinar.