

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Antonio Evânio Ferreira Alves

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA GRC (GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE)  
EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS: Um estudo documental**

Juazeiro do Norte-CE  
2019

Antonio Evânio Ferreira Alves

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA GRC (GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE)  
EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS: Um estudo documental**

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel.

**Orientador:** Professora Especialista Alyne Leite de Oliveira

**ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA GRC (GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE)  
EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS: Um estudo documental**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do  
Trabalho de Conclusão de Curso de Antonio Evânio  
Ferreira Alves.

Data da Apresentação \_\_/11/2019

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Orientador (PROF. ESP. ALYNE LEITE DE OLIVEIRA/UNILEÃO)

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Membro: (PROF. ESP. THIAGO MENDES DA SILVA/UNILEÃO)

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Membro: (PROF. ESP. GILBENE CALIXTO PEREIRA CLAUDINO/FACESA)

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Membro: (CHEYENE DE OLIVEIRA ALENCAR/UNILEÃO)

## ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA GRC (GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE) EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS: UM ESTUDO DOCUMENTAL

Antonio Evânio Ferreira Alves<sup>1</sup>  
Alyne Leite de Oliveira<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo desse trabalho é analisar como ocorre a aplicação da GRC em instituições bancárias. A pesquisa é baseada em dados documentais retiradas dos sites das instituições e da Bovespa. Verificou-se que todas as empresas listadas possuíam práticas de governança corporativa e gerenciamento de riscos, porém nem todas desenvolveram um programa de compliance. A partir desses resultados obtidos ainda é perceptível a dificuldade da implementação e desenvolvimento da GRC em empresas já reconhecidas pela mesma, possui uma complexidade de burocracias, porém a sua inserção poderá trazer um conforto para a empresas por saber que a mesma estará em conforme as leis e normas impostas a ela, e a partir disso conseguirá demonstrar certa transparência e ética aos seus *stakeholders*.

**Palavras-Chave:** Governança. Riscos. *Compliance*

### ABSTRACT

The aim of this study is to analyze how does the application of GRC in banks. The research is based on documentary evidence taken from the websites of the institutions and the Bovespa. It was found that all listed companies had corporate governance and risk management, but not all have developed a compliance program. From these results still obtained is noticeable difficulty of implementation and development of GRC in companies already recognized by it, has a complexity of bureaucracies, but their integration can bring a comfort for companies to know that it will be in accordance with the laws and standards imposed on it, and from there be able to show some transparency and ethics to its stakeholders.

**Keywords:** Governance. Risk. *Compliance*

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um contexto onde as empresas estão sendo fraudadas ou fraudulentas tem-se como alternativa para uma melhoria a aplicabilidade da integração do GRC (Governança Corporativa, Gestão de Riscos e *Compliance*), Mitchell (2007) afirma que quando se fala em suas vertentes não há nada de novo, mas sim a integração delas, portanto essa integração está sendo requisitada para as organizações.

O GRC é composto por três partes, são elas: Governança Corporativa, Gestão de Riscos e *Compliance*. A GRC (Governança, Riscos e *Compliance*) vem se tornando um dos mais

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO-antonioevaniofa@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor orientador do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO, especialista em logística, mestranda em Direito da Empresa e dos Negócios-alyneoliveira@leaosampaio.edu.br

importantes requisitos para as organizações por vários fatores, são alguns deles: novas regulamentações a que devem ser seguidas com o estabelecimento da lei anticorrupção, com o monitoramento dessa gestão há uma diminuição de escândalos financeiros; análises de ameaças internas e externas; e pela transparência e integração dos processos.

O número, a complexidade e a importância dos requisitos de GRC aumentam constantemente, pois as empresas estão buscando as melhores formas de atender aos requisitos e as expectativas internacionais fazendo com que demandem mais esforços para enfrentar melhor os riscos e garantir a adesão à leis, normas regulatórias e obrigações voluntariamente impostas, para assim melhorar seu posicionamento no mercado tendo eficiência e eficácia (MENZIES, 2006 apud RACZ et al., 2010).

Frente ao contexto apresentado, pretende-se com esse estudo analisar como ocorre a aplicação da GRC em instituições bancárias, para tanto se fez necessário mostrar o nível de governança corporativa das empresas estudadas, compreender quais as práticas utilizadas para a análise de riscos e identificar como são efetivados os programas de *Compliance* nas mesmas.

A relevância acadêmica e profissional do estudo é destacada, pois o mesmo traz um melhor conhecimento sobre as vertentes e funcionalidades que o GRC possui e como o mesmo contribui para um melhor desempenho da empresa fazendo com que atue de forma eficiente, eficaz e transparente, que de forma integrada busca uma otimização das atividades considerando riscos e garantindo conformidade das regulamentações, leis e políticas corporativas.

Visto que o estudo traz um leque de informações sobre as instituições bancárias, onde estes dados foram alcançados por meio de sites que estão acessíveis, a partir de um diagnóstico realizado através das práticas das organizações e com as falas dos autores encontrado no escopo do estudo, poderá instigar outras organizações a analisar os benefícios que essa aplicação pode fazer para o seu negócio.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MERCADOS FINANCEIROS**

Mercados financeiros segundo Pinheiro (2016) é o meio que se realiza barganha de ativos financeiros que tem o propósito de definir preços, onde há uma troca de recursos entre agentes que possui fundos excedentes e os carentes de fundos, este mercado possuem funções como: instaurar contato entre os agentes excedentes e os carentes, se tornar um recurso eficiente

de construção de preços para os ativos, possibilitar liquidez aos recursos financeiros e buscar minimizar os prazos e custos da intermediação.

Para Assaf Neto (2011) os mercados financeiros operam como mediadores entre as instituições que possuem fundos excedentes e aqueles que mostram carência de patrimônio para realizar investimento e consumo, para o mercado ser denominado como eficiente é necessário que as informações contidas no mesmo estejam disponíveis para as instituições que à partir delas possam sustentar suas decisões de maneira estruturada. Sem a acessibilidade de informações o investidor está sujeito a riscos por não ter tido como realizar uma avaliação.

O mercado financeiro internacional se apresenta de forma estrutural como um grupo formado de componentes que podem influenciar o desenvolvimento econômico de qualquer país. Esses componentes podem se unir em cinco itens: órgãos normalizadores e fiscalizadores, instituições financeiras privadas e públicas, instituições de fomento ao desenvolvimento comercial, fundo monetário internacional e agente dos mercados de capitais (BRITO, 2013).

O autor supracitado menciona ainda que o mercado financeiro brasileiro sofreu diversas modificações diante da globalização e pelo uso intensivo de investimentos na tecnologia fazendo com que se tornasse um parâmetro para outros países emergentes. Para Assaf Neto (2011) o crescimento econômico e a inflação não devem seguir o mesmo rumo, pois os mesmos podem causar um desequilíbrio na economia, já que os investidores focam em países que demonstram firmeza nos indicativos de elevação econômica e declínio dos níveis de inflação.

Pinheiro (2016) afirma que os mercados financeiros possuem características imprescindíveis que, relacionadas ao caráter institucional são: transparência e liberdade, já quanto à oferta e à demanda são: profundidade, amplitude e flexibilidade. Para Bruni (2005) o mercado financeiro pode ser segmentado de acordo com alguns aspectos, tais como: prazo, objetivo e intermediação.

### **2.1.1 Mercado de capitais**

O mercado de capitais para Pinheiro (2016) é visto como um processo de negociações com recursos mobiliários, que tem a finalidade de possibilitar a capitalização das empresas e obter um retorno financeiro com mínimas perdas sobre os títulos lançados pela mesma, o seu surgimento se deu a partir da decadência do mercado de crédito que deixou de atender as necessidades de suas funções produtivas, baseando-se em dois princípios que visam o desenvolvimento econômico e orientações para uma sociedade pluralista.

Para Assaf Neto (2011) o mercado de capitais é composto por organizações financeiras

não bancárias, organizações do sistema de poupança e empréstimo e instituições auxiliares, que oferece financiamentos com prazo indeterminado, que envolve os lançamentos e subscrição de ações.

### **2.1.2 Fraudes e erros**

As empresas estão buscando se reinventar diante dos contextos mercadológicos para tentar manter-se dentro de um mercado competitivo, onde o surgimento de erros ou fraudes pode tornar essa inserção de modo dificultoso. Segundo Crepaldi (2004) têm-se fraude como uma ação proposital de ocultar informações, falsificando dados ou números das organizações para obter vantagens de alguma forma.

Para Sá (2011), o erro é uma ação que se refere a um ato que não possui intenção de causar algum dano podendo ser resultada de uma desatenção, que conforme a importância do mesmo, pode ele ter uma influência na conclusão de uma perícia.

De acordo com Marra (2001), a administração da organização tem dever de se precaver e detectar as fraudes e os erros que ocorrem, quando há a existência de algum auditor na organização e no decorrer da sua função se o mesmo deparar-se ou descobrir sobre alguma ocorrência de fraude, tem como obrigação informar à administração e recomendar medidas corretivas, esclarecendo possíveis consequências caso as mesmas não sejam adotadas.

### **2.1.3 Leis relacionadas a corrupção**

- Lei 12.846

A partir de diversos acontecimentos como escândalos corporativos, deste modo em 2013 foi aprovada a lei n. 12.846, onde foi denominada como a Lei Anticorrupção, a mesma é direcionada a responsabilidade no âmbito civil e administrativo das pessoas jurídicas pela realização de atos que vão em contradição com a administração pública seja ela nacional ou internacional (art. 1º), mais tarde houve uma regulamentação da Lei Anticorrupção por meio do Decreto Federal n. 8.420/2015 (SILVEIRA E DINIZ,2015).

A lei 12.846/2013 declara que as pessoas jurídicas serão concedidas de responder de forma objetiva por atos ilícitos nos âmbitos civil e administrativo, contudo, às pessoas físicas, sejam elas administradores ou de outros cargos, poderão responder de maneira subjetiva.

- Lei Sarbanes

Em 2002 a lei Sarbannes-Oxley Act entrou em vigor na potência mundial norte-americana, onde a mesma tem-se o foco direcionado a empresas de capital aberto, para que com essa lei haja uma confiabilidade maior em relação ao mercado financeiro, pois a mesma impõe que as pessoas jurídicas cumpram as regras e os regulamentos que lhe dizem respeito. (PESTANA,2016)

De acordo com Costa (2003, apud SANTOS e LEMES, 2007) empresas brasileiras como a Ambev, Petrobrás e outras que já possuíam ações que eram negociadas no mercado norte-americano, algumas das empresas deram início ao processo de adequação da lei Sarbanes, a Petrobrás que já possuía um código de ética precisou de algumas modificações, sendo uma delas a criação de um comitê de auditoria.

As empresas que são vinculadas a SEC (Securities and Exchange Commission) sejam elas americanas ou não devem cumprir com o que lei estabelece, para Santos e Lemes (2007) as instituições bancárias brasileiras tiveram uma certa facilidade para atender as normas da Lei Sarbanes, pois os mesmo já deveriam estar cumprindo com regras e regulamentos proposto pelo Banco Central.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Oliveira (2015) afirma que a governança corporativa surgiu através de um tripé que é constituído pelo fundo LENS, pelo relatório *Cadbury* e pelos princípios da OCDE (*Organization for Economic Co-operation and Development*), os elementos do tripé são dirigidos para um filtro que denominada como a Lei *Sarbannes-oxley*.

Assaf Neto (2011) destaca a governança corporativa como sendo um sistema constituído por aspectos, tendo como foco a transparência, onde as organizações devem ser dirigidas e controladas perante aos *stakeholders* internos e externos.

Os princípios necessários para o alcance do objetivo, são: a transparência, onde os *stakeholders* tem acessibilidade a informação que é de seu interesse; a equidade, onde o tratamento deve ser de forma igualitária; na prestação de contas é fundamental que haja por parte dos agentes uma prestação de contas de forma clara e objetiva assumindo as consequências e tendo responsabilidade pela execução e a responsabilidade corporativa onde se tem uma visão mais ampla da organização e o meio que está inserida (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Para Silveira et al. (2005 apud PORTO, 2015) a adesão e a implementação de práticas

da governança corporativa traz consigo diversos benefícios que são eles: aumentar a transparência nas relações com investidores e o mercado, trazer investidores estrangeiros, facilitar acesso ao capital, vantagem competitiva, zelo pelos direitos dos acionistas minoritários, melhor controle da gestão, elevar o potencial de valorização dos ativos e melhorar as relações com os *stakeholders*.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015) os indivíduos que estão inseridos no processo de governança corporativa devem ser responsáveis por assegurar que a organização esteja de acordo com as leis, regulamentações e políticas sendo elas internas ou externas, assim realizando práticas tanto para minimizar ou mitigar os riscos, como para gerenciar todas as ações voltadas para um programa de compliance.

## 2.2.1 Níveis diferenciados da governança corporativa

De acordo com Silva (2016) em 2001 foi transmitido o novo índice de Ações de Governança Corporativa Diferenciada (IGC), sendo este composto por ações de empresas que estão alocados nos níveis 1, 2, novo mercado ou Bovespa mais, a aderência de quaisquer dos níveis se faz através de um contrato entre a organização, a alta administração e a BM&FBOVESPA S.A, as comparações entre os níveis estão alocadas na figura 1.

**Figura 1.** Quadro comparativo dos níveis diferenciados da governança corporativa

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BOVESPA MAIS	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	No mínimo 25% de free float			25% de free float até o 7º ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	Não há regra
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária			Não há regra	
Vedação e disposições estatutárias (a partir de 10/05/2011)	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quorum qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra		
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação)		
Vedação à acumulação de cargos (a partir de 10/05/2011)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra	
Obrigações do Conselho de Administração (a partir de 10/05/2011)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra		
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para o inglês		Conforme legislação		
Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos	Obrigatório			Facultativo	
Divulgação adicional de informações (a partir de 10/05/2011)	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta			Não há regra	
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN 100% para ações ON e 80% para PN (até 09/05/2011)	80% para ações ON (conforme legislação)	100% para ações ON	80% para ações ON (conforme legislação)
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento		Conforme legislação	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento	Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório		Facultativo	Obrigatório	Facultativo

Fonte: Rossetti e Andrade (2019)

Para que a empresa seja inserida no nível 2 é necessário que a mesma deva cumprir os requisitos estabelecidos no nível antecedente, porém há uma adição de obrigações para que a empresa se enquadre no mesmo, são elas: a criação de um conselho de administração com no mínimo cinco membros, direito de voto ao titular de ações preferenciais, *tag along* para os detentores de ações ordinárias que se apresentam nas mesmas condições, fechamento do capital e a criação de uma câmara de arbitragem do mercado (SILVA, 2014)

Para Silva (2016) o novo mercado possui as mesmas obrigações que o nível 2, mas ela tem requisitos acrescidos que são voltados para emitir ações ordinárias, conceder *tag along* para todos os acionistas e assim ajustar um período de proibição voltada para negociações por parte dos responsáveis originais + 60% nos seis meses subsequentes.

No ano de 2005 surgia mais uma alternativa para a inserção de empresas no mercado acionário voltada para organizações que tem estratégias gradativas nesse mercado, viabilizando sua exposição e apoiando o desenvolvimento em requisitos de transparência para amplificação da quantidade de acionistas e de liquidez (Rossetti e Andrade, 2019).

## 2.4 GESTÃO DE RISCOS

As empresas estão se atentando melhor sobre o quanto a gestão de riscos está influenciando para alavancar os negócios além de evitar ou minimizar erros e proteger os recursos, essa gestão busca um diferencial competitivo e gera uma gama de oportunidades de crescimento. (CHATERJJE E MILAM, 2008)

Para Oliveira et al (2008) após o risco ser identificado, a direção avalia a significância, e sua probabilidade de acontecimentos, e como o mesmo pode ser gerenciado, com base nessas informações que foram obtidas a direção irá traçar planos, programas ou ações para monitorá-lo, deste modo, será analisado a aquisição do risco em virtude do seu custo e de possíveis benefícios.

Oliveira e Pinheiro (2018) afirmam que os riscos dentro do mercado financeiro estão sujeitos a mudanças constantes, onde possuem correlações com possíveis perdas, situações contrárias nas taxas de juros e nos preços podem afetar indiretamente o valor de mercado da organização.

Os principais riscos financeiros, conforme cita Assaf Neto (2011) são: o de variação das taxas de juros, o de crédito, o de mercado, o operacional, o de câmbio, o soberano, o de liquidez e o legal, visto que é necessário que a organização busque eliminar ou minimizar os erros analisando a provável perda e sua probabilidade de ocorrência.

Desse modo, o risco deve ser gerenciado e acompanhado pela alta administração fazendo com que identifique possíveis falhas nos processos, podendo seguir alguns passos para que possa mapear certos erros, são eles: seleção e estudo do processo, identificação dos riscos, análise dos riscos, avaliação dos riscos, tratamento dos riscos, comunicação e monitoramento (CGU,2018).

Dentre os riscos já citados no mercado financeiro também estar incluso o risco de compliance que de acordo com Assaf Neto (2018) onde são voltados para sanções legais ou regulatórios possíveis de serem instituídos pelas as organizações diante de erros na conformidade das leis, regulamentações e normas.

#### **2.4.1 Risco de variação das taxas de juros**

O risco de variação das taxas de juros está ligado a alterações políticas e econômicas do mercado, esse está propício a mudanças constantes acarretando modificações nos preços dos ativos que compõem a carteira, por ser um risco que possui volatilidades o mesmo está fortemente ligado ao risco de mercado (PORTO, 2015).

#### **2.4.2 Riscos de crédito**

O risco de crédito é visto como um dos principais riscos que a instituição está exposta e o mesmo afeta a capacidade de operação dos bancos, esse tipo de risco cobre os demais riscos envolvidos e relacionados ao contrato mútuo quando a outra parte não cumpre com as obrigações no tempo estabelecido, a instituição pode está exposta a dois tipos de riscos de crédito, sendo eles o de: o risco de inadimplência e risco de *spread* de crédito (DIMA e ORZEA,2012)

#### **2.4.3 Risco de mercado**

O risco de mercado é muito volátil pois, o mesmo possui vinculação com a economia, possui possíveis perdas por conta de mudanças repentinas e contrárias nas taxas de juros, taxas de câmbios ou preço dos ativos, os riscos de mercado impactam principalmente nas transações, carteira e balanço (OLIVEIRA e PINHERIO, 2018).

#### **2.4.4 Risco Operacional**

O risco operacional para Porto (2015) possui correlações com perdas não calculadas de uma organização, em que seus sistemas, práticas e suas medidas de controles são incompetentes por não resistirem a erros humanos, podendo ser exemplos de mudanças no ambiente organizacional, infraestrutura danificada e falha em produtos e serviços, este risco compreende três áreas a de operações, organizacional e de pessoal.

#### **2.4.5 Risco de câmbio**

De acordo com Assaf Neto (2018) o risco cambial surge a partir do momento em que a organização que tenha aplicado no exterior, sofra perdas por conta de momentos adversos fazendo com que a moeda seja desvalorizada em relação a moeda da economia do país importador, assim conseguindo um retorno menor do que o esperado da operação.

#### **2.4.6 Risco soberano**

Uma instituição financeira que visa exercer suas atividades em outros países está sujeita ao risco soberano, esse tipo de risco possui um vínculo com o governo, onde o mesmo implementa restrições relacionadas aos fluxos de pagamentos, costumam ser medidos pelo mercado por meio de pontuações divulgadas por agências de *ratings*, o risco é destinado a considerar os títulos de dívidas de um país que na maioria das vezes são os de longo prazo (ASSAF NETO, 2018).

#### **2.4.7 Risco de liquidez**

Esse risco está relacionado com perdas financeiras que advém de um impedimento de realizar uma ação de comercialização de um ativo ou fechar uma posição em um momento adequado sem modificar de modo considerável o preço do instrumento, nesse risco pode estar incluso o risco de financiamento (FARIAS e ORNELAS, 2015);

#### **2.4.8 Risco legal**

De acordo com Assaf Neto (2018) o risco legal estar relacionado a questionamentos jurídicos, podendo este acontecer por que requer uma legislação mais atualizada e eficiente,

falta de padronização jurídica e termos em contratos elaborados em vários países, fazendo com que este processo possua gargalos para transações internacionais, podendo este estar vinculados ao descumprimento de contratos consolidados, mal elaborados e desordenado.

## 2.5 COMPLIANCE

Os traços de *Compliance* surgiram por meio da legislação norte americano em 1950 com a constituição da *Prudential Securities* e com a estruturação da *Securities and Exchange Commission* (SEC) em 1960, após isso houve a necessidade de estabelecer os programas de *compliance*, com intuito de gerar novos processos internos e estabelecimento do monitoramento das operações (BERTOCCELLI, 2019).

*Compliance* para Assaf Neto (2011) é a situação em que a organização deve estar conforme as normas e regulamentações estabelecidas sejam elas internas ou externas impostas à organização, o *Compliance* é visto como um auxílio para alavancar a função da auditoria interna.

Segundo Verissimo (2017) o *Compliance* é constituído tanto de objetivos reativos como preventivos, no tocante aos objetivos reativos estes surgem de acordo com situações que demandam de averiguações, busca de dados como fonte de prova, de aplicação da lei penal. Já os objetivos preventivos são aqueles que buscam evitar o descumprimento das regulamentações, prevenir-se quanto aos riscos que a organização sofre com aquele descumprimento, pode impor a organização medidas de melhoria em seus controles internos para minimizar e identificar as condutas ilícitas.

Walker (2005) afirma que para se ter um programa eficaz de conformidade e ética é necessário seguir o item §8B2.1 do manual de diretrizes, onde a organização deve realizar a devida diligência para assim prevenir-se e conseguir identificar condutas ilícitas, deste modo, a organização deve proporcionar uma cultura organizacional voltada a criar estímulos para a conduta ética e um empenho com a conformidade, porém para acatar essas diretrizes é necessário seguir algumas normas.

De acordo com essas normas e diretrizes Sibille e Serpa (2016) listam elementos mínimos para que se possa ter um programa de conformidade referente aos requerimentos do *Federal Sentencing Guidelines*, são eles: Suporte da alta administração, avaliação dos riscos, código de conduta e políticas de *Compliance*, controles internos, treinamento e comunicação, canais de denúncias, investigações internas, *due diligence*, monitoramento e auditoria.

### 2.5.1 Suporte da alta administração

A Controladoria Geral da União (CGU, 2015) afirma que para um programa de *Compliance* possa ser integrado a organização, faz-se necessário que a alta administração intervenha de forma positiva nesse processo, seja buscando comprometimento ou dando apoio permanente a criação de uma cultura de ética e integridade na empresa por meio do programa, podendo ela adicionar a importância da verificação da efetividade dos atos da integridade.

A ISO (2014) enfatiza a necessidade do comprometimento do conselho da administração ao projeto quando assegurar que a política e os objetivos sejam determinados mediante aos valores e objetivos da organização e que as políticas e os procedimentos são desenvolvidos e executados para alcançar os objetivos do projeto, assegurando assim a integração das premissas do mesmo aos processos da empresa, enfatizando sempre a relevância da conformidade, buscar ordenação entre as metas com as obrigações, fazendo com que os recursos necessários estejam sempre disponíveis, para que assim consiga atingir os resultados pretendidos e a melhoria constante.

Os integrantes que compõem a alta administração devem ser um modelo a ser seguido, então, para isso, os mesmos devem acreditar no programa e participar de sua execução, é imprescindível que esses integrantes disseminem para os seus *stakeholders* que o programa é de grande relevância (SEBRAE, 2017).

### 2.5.2 Avaliação dos riscos

De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2007) ao avaliar os riscos a organização tem como base o impacto e sua probabilidade tanto para os fatores externos como os internos que podem influenciar de forma negativa ou positivas em situações futuras, assim ao avaliar os riscos é imprescindível levar em consideração episódios previstos e imprevistos e os riscos inerentes e residuais.

A identificação dos riscos deve abranger investigações com os *stakeholders* internos e, quando for necessário, os externos. As pessoas com vínculo empregatício que por eventualidades foram expostas à corrupções podem oferecer informações essenciais para que a organização consiga perceber e combater os riscos (UNITED NATIONS, 2013).

### 2.5.3 Código de conduta e políticas de *Compliance*

O *Department of Justice e Securities and Exchange commission* (DOJ e SEC, 2012) apresenta o código de conduta como sendo um suporte para que o programa de *Compliance*, obtenha sucesso, desse modo é necessário que o código seja transmitido e compreendido por todos que compõem a organização, verificando-se que os códigos mais efetivos são aqueles acessíveis, de fácil compreensão e de forma objetiva.

É ideal introduzir normas internas para que sirva de orientação para atos que venham a acontecer, tendo o código de conduta como a lei principal da organização, é importante abordar sobre políticas voltadas para anticorrupção, contratação de terceiros, proteção à livre concorrência presentes e hospitalidade (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2018).

Um código de ética é tido como um instrumento que contempla informações voltadas para relacionamentos, podendo essas interações serem com: a alta administração, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, comunidade, meio ambiente, órgãos públicos e concorrentes (INSTITUTO ETHOS,2000).

#### **2.5.4 Controles internos**

As organizações estão começando a preocupar-se cada vez mais com o seu ambiente interno, principalmente quando se fala em monitoramento, pois o exercício do mesmo traz benefícios para a minimização de erros e desperdícios, dando uma maior estabilidade para a organização.

Para Ribeiro e Ribeiro (2011) têm-se como controle interno um procedimento que segue um planejamento para a sua inserção e manutenção pelos responsáveis nas tomadas de decisões para assim promover segurança no exercício dos objetivos da organização relacionados à confiabilidade dos relatórios, desenvolvendo eficiência e eficácia das operações estando em conformidade com as normas internas e externas.

Castro (2018) cita o comitê de procedimentos de auditoria do instituto Norte Americano de Contadores Públicos (AICPA), que foi ele o responsável por criar subdivisões para controles internos, sendo assim esses controles passarão a ser constituídos pelos controles administrativos e contábeis.

Os controles contábeis abrangem o plano organizacional e seus processos para preservar seus recursos financeiros e imobiliários, sendo assim compreendido por: segregação de funções, sistema de autorização e sistema de registro. Já os controles administrativos envolvem o plano organizacional e seus processos, porém buscará promover eficiência nas operações, focalizando na política de negócios da empresa, sendo compreendido por: normas saltares e pessoal

qualificado (CREPALDI, 2004).

O controle interno torna-se importante quando está atrelado a uma garantia contínua de fluxos de operações e informações, onde esse processo requer confiabilidade de dados para que se possa apoiar em algo para tomar decisões. Sistema como o de controle interno possui divergências quanto à liberdade dos colaboradores para execução de suas atividades, pois o mesmo limita certas práticas voltadas a tirar proveitos causando prejuízos à sociedade, seja por erros ou fraudes, fazendo com que estes atos não permaneçam arquivados em definitivo (ATTIE, 2018).

### **2.5.5 Treinamento e comunicação**

De acordo com Sibille e Serpa (2016) após a identificação dos riscos, é de grande relevância que os funcionários conheça e compreenda os objetivos que foram estabelecidos pelo programa para que saibam das regras e dos seus papéis para que possam garantir a eficácia do mesmo.

Para o SEBRAE (2017) o treinamento é tido como uma parte essencial para o funcionamento efetivo de um programa íntegro, que dentro desses treinamentos haja a possibilidade de debater sobre informações abrangentes ou algo específico, sendo ele um fator importante na criação de uma cultura organizacional da empresa, já os treinamentos voltados para a área de risco devem estar ligados com as atividades práticas.

### **2.5.6 Canais de denúncias**

Para o Tribunal de Contas da União (TCU, 2018) O canal de denúncia é visto como um meio que a informação possa ser reportada, assegurando o anonimato, assim o denunciante estará assegurado para que possa denunciar fraudes e corrupções contra a organização, tendo como finalidade coletar informações para auxiliar as partes da empresa que dedica-se a combater as fraudes e corrupções.

A ICTS (2018) afirma que o canal de denúncias é um procedimento que trabalha com informações ou dados sigilosos, podendo ele influenciar a alcançar um melhor patamar, para se ter um bom retorno com eficiência e eficácia é necessário conhecimento sobre metodologias e técnicas de captação, triagem e investigações, desta forma é fundamental que os responsáveis pela aplicação do procedimento seja por profissionais qualificados.

O canal de denúncia pode ser uma ferramenta como o e-mail, telefone, caixas de

denúncias e reclamações, assim o papel de receptor dessas mensagens deve ser constituído por pelo menos duas pessoas para que o dado seja transparente e tratado de forma imparcial, assim o canal poderá ser utilizado para obter conhecimento de atos ilícitos, sendo assim uma medida inibidora para a realização de ações irregulares fazendo com que os atos sejam notados para que possam ser corrigidos rapidamente (SEBRAE, 2017)

De acordo com o estudo da ICTS (2018) foi analisado que as denúncias tinha como o denunciante principal o colaborador, seguido dos clientes e fornecedores onde os relatos que se encontram na figura 2 eram relacionados ao relacionamento interpessoal, seguido de atos ilícitos e descumprimento de normas, onde a maioria dos denunciantes optaram por realizar o relato em anonimato, visto que eles estarão mais seguros, assim o anonimato favorece eficiência do canal.

**Figura 2.** Tipos de denúncias



**Fonte:** ICTS (2018)

### 2.5.7 Investigações internas

Para a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2018) as investigações internas estão ligadas aos controles internos, fazendo com que as empresas adotem processos específicos para

investigar e se prevenir a fraudes e atos ilícitos, buscando verificar denúncias e se necessário aplicar medidas corretivas e sanções.

### **2.5.8 Due diligence**

As empresas enxergam que quando se faz algum contrato ou parcerias com terceiros, isso pode resultar em uma vantagem competitiva, porém quando o terceiro não consegue cumprir com as responsabilidades acordadas e comete atos ou erros prejudicando assim o relacionamento e a empresa contratante, para que as organizações possam se resguardar de alguns riscos é necessário estabelecer processos de *due diligence* (PINHEIRO, LORCA e ARAÚJO, 2019).

De acordo com a Associação Brasileira de *Private Equity e Venture Capital* (ABVCAP, 2015) tem o *due diligence* como um processo fundamental para realizar transações referentes aos negócios, que tem seu foco voltado para diagnosticar as oportunidades e os riscos dos negócios por meio de uma verificação histórica, onde esse diagnóstico deve ser de uso exclusivo ao contratante do serviço.

Para Sibille e Serpa (2016) o *due diligence* segue quatro princípios, onde o mesmo deve ser fundamentado com relação ao risco, pois os terceiros não apresentam o mesmo nível de *due diligence*, deve ter sentido, portanto, será realizado uma análise para certificar-se da veracidade do processo, aplicação consistente.

### **2.5.9 Monitoramento e auditoria**

O Tribunal de Contas da União (2018) destaca que o monitoramento tem como finalidade certificar que as práticas e os controles internos sejam adequados com as atividades da empresa e atinja os objetivos pelo qual foi determinado, é imprescindível que a organização obtenha um monitoramento contínuo para que a mesma consiga diagnosticar possíveis brechas nas operações, assim a mesma conseguirá combater a falha identificada.

## **3 MÉTODO**

Caracteriza se como pesquisa qualitativa básica, aquela que busca através do ponto de vista das pessoas ou combinações delas enxergar e entender fenômenos, perspectivas e processos, onde este tipo exemplifica várias características da pesquisa qualitativa

(MERRIAM, 2002).

Quanto às fontes trata-se de um estudo bibliográfico, e com objetivo de mostrar o nível de conhecimento e sua aplicabilidade, sendo assim utilizado quanto ao procedimento a pesquisa documental com o objetivo descritivo. A pesquisa documental de acordo com Beuren e Raupp (2013) compreende uma gama de informações ou pesquisas usadas em um mesmo estudo, onde ela visa organizar os dados que até então se encontravam espalhados, atribuindo-lhe uma certa relevância como uma fonte de consulta.

Segundo Gil (2017) a pesquisa descritiva tem como propósito a descrição de características de pessoas ou fenômeno, podendo ser inseridas neste tipo de pesquisas aquelas que têm como finalidade levantar opiniões, comportamentos e crenças, podendo está inclusa as pesquisas que buscam identificar relações entre variáveis.

A pesquisa foi realizada através de informações, dados e documentos encontrados ou oferecidos pelas instituições bancárias em seus devidos sites e no portal da Bm&fBovespa, as instituições foram escolhidas a partir de serem encontrados na listagem de empresas na B3 e entre as instituições bancárias foram selecionadas aquelas que estava enquadradas em um dos níveis diferenciados da governança corporativa.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Dados os objetivos propostos por este estudo, tais como: analisar como ocorre a aplicação da GRC em instituições bancárias, tendo por base mostrar o nível de governança corporativa das empresas estudadas, compreender quais as práticas utilizadas para a análise de riscos e identificar como são efetivados os programas de *Compliance* nas mesmas, o estudo teve início a partir da identificação das instituições e após a análise dos dados encontrados, conforme segue:

**Quadro 1:** Nível de Governança

Empresa	Nível de governança
Itaú Unibanco	A adesão ao nível 1 marca o compromisso do conglomerado Itaú com o desenvolvimento com o mercado de capitais.
Bradesco	A empresa está inserida no nível 1 de governança corporativa da B3.
Banco do Brasil	A empresa possui participação em um dos níveis da governança que é o do novo mercado.
Banco Banrisul	A empresa está inserida no nível 1.
Banco Inter	Se encontra no nível 2 da governança corporativa.
Banco Pan	Está enquadrado no nível 1.

Fonte: BM&FBOVESPA

O enquadramento nos níveis de governança corporativa são como qualificações e serve para o mercado financeiro, onde, para estar incluso em um dos patamares sugeridos para as empresas deve ser seguido uma série de exigências que já são padrões, sendo o nível de novo mercado possuindo exigências mais rigorosas, pois para Rossetti e Andrade (2019) o nível de novo mercado precisa atender os mesmos requisitos do nível 2, porém acrescidas de obrigações.

Cada um dos níveis da governança corporativa possui alguns benefícios, sendo estes acrescidos de acordo com o nível posterior, essas vantagens estão presentes na seção 2.2.1. Dentre essas empresas, apenas o Banco do Brasil e o Inter possuem um nível diferente dos demais e que conseqüentemente se diferencia em alguns pontos dos que estão enquadrados no nível 1.

**Quadro 2:** Tipos de riscos encontrados nas empresas

Empresa	Riscos
Itaú Unibanco	Destaca-se o risco de crédito, de mercado, operacional, de liquidez e outros riscos.
Bradesco	Destaca-se os riscos de crédito, de crédito de contraparte, de mercado, operacional, subscrição, liquidez, concentração, socioambiental, estratégia, de <i>compliance</i> , reputação,
Banco do Brasil	Destaca-se o risco de crédito, de mercado, de liquidez, operacional, socioambiental e outros riscos.
Banrisul	Destaca-se o risco de crédito, de mercado, de liquidez e o operacional.
Banco Inter	Estar sujeito a riscos de crédito, de mercado, operacional, de liquidez e o socioambiental.
Banco Pan	Destaca-se o risco de crédito, de mercado, de liquidez, operacional e controles internos, de participações societárias.

Fonte: Sites das instituições bancárias

Entre as empresas destacadas percebe-se que todas elas tem preocupação com quatro dos riscos que são eles: o de crédito, de mercado, de liquidez e operacional que de acordo com Assaf Neto (2011) esses estão entre os principais riscos que se encontram no mercado financeiro.

Apesar dos riscos financeiros nem sempre acarretar problemas de forma imediato se faz necessário que a organização busque medidas para minimizá-los, pois são diversos os riscos e os danos encontrados nesse mercado financeiro, assim a CGU (2018) diz que faz-se necessário que o risco deve ser gerenciado e acompanhado pela parte estratégica da organização, onde deve seguir alguns passos, porém esse processo deve ser contínuo pois o risco sempre irá existir.

**Quadro 3:** Programa de *Compliance* nas organizações

Empresa	Programas de <i>compliance</i>
Itaú Unibanco	O Itaú possui um programa de integridade que foi dividido em seis áreas, assim sendo listada com o selo pró ética

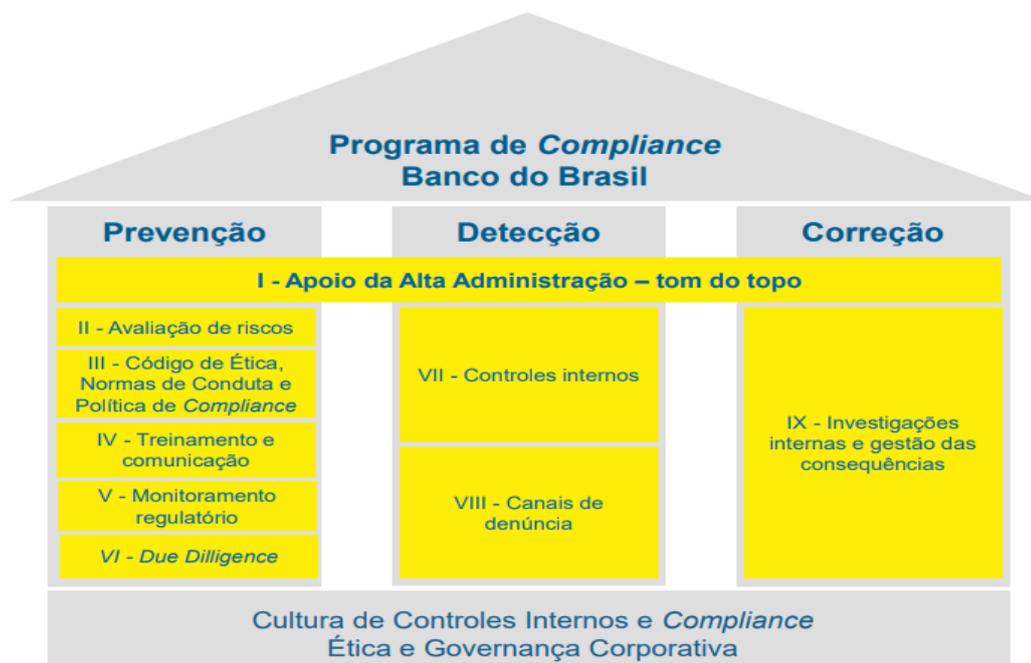
Bradesco	O programa de integridade é composto por um conjunto de políticas, normas e procedimentos voltados para a prevenção, monitoramento, detecção e resposta em relação aos atos lesivos previstos na lei 12.846/2013.
Banco do Brasil	A empresa estabeleceu um programa de integridade que visa o incentivo a denúncia de ações incorretas e aplicação de código de ética e conduta com o foco na anticorrupção, se apoiando em três pilares que são a prevenção, detecção e correção.
Banrisul	Possui um manual de <i>compliance</i> que descreve as regras, procedimentos e controles internos realizados pelas empresas do conglomerado financeiro Banrisul.
Banco Inter	Há uma preocupação com o <i>compliance</i> , porém não foi desenvolvido o programa.

Fonte: Sites das instituições bancárias

Os programas de *compliance* são essenciais para aquelas organizações que querem demonstrar ética e transparência para os *stakeholders*, porém no Brasil o programa de *compliance* está sendo inserido aos poucos e muitas são as empresas que não possuem ao menos o conhecimento do que se trata, analisando essa tabela já se pode enxergar que das seis empresas listadas apenas quatro desenvolveram um programa inteiramente voltado para o *compliance*.

A maioria dos bancos citados possuem programas voltados para o *compliance* porém nem todos buscam atender os pilares que foram citados por Sibille e Serpa (2016) onde afirmam que precisa de elementos mínimos para o programa de *compliance*, um dos bancos que atendeu a todos os pilares, onde os mesmos foram divididos para atender os três objetivos da empresa Banco do Brasil, onde essa divisão está representada na figura abaixo.

Uma das maiores dificuldades da implementação desses programas vem da não aceitação ou do não suporte da alta administração, onde a CGU (2015) diz que para haver um programa integrado a empresa é fundamental que a parte da estratégica da organização interfira de modo positivo pois ISSO (2014) enfatiza o comprometimento da alta administração para que o programa consiga desenvolver uma nova política e procedimentos.

**Figura 3:** Programa de *Compliance* Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil (2018)

**Quadro 4:** Canais de denúncias que as organizações dispõem

Empresa	Canal de denúncias
Itaú Unibanco	Telefone, formulário disponibilizado no site, e-mail e carta.
Bradesco	E-mail, telefone e ouvidoria.
Banco do Brasil	E-mail, intranet, SISBB, telefone, carta e presencial
Banrisul	Formulário disponibilizado no site
Banco Inter	Site ou telefone
Banco Pan	Formulário disponibilizado no site

Fonte: Sites das instituições bancárias

O canal de denúncia é o meio que a informação, sendo essas voltadas para atos ilícitos ou outros assuntos, possam ser reportada para que a alta administração obtenha conhecimento de fatos que até então estavam encobertos, podendo ele influir diretamente no processo de investigação, de acordo com o Sebrae (2017) são vários os meios que são usados como um canal de denúncias.

Nesse caso o Banco do Brasil e o Itaú Unibanco foram os que exploraram mais meios para a obtenção dessas informações, e vale ressaltar que de acordo com o TCU (2018) é interessante que as informações ou os dados sejam transmitidos de forma anônima para que a pessoa que irá realizar as denúncias sintam um conforto ao estar reportando as informações.

As organizações estão buscando diversas formas para melhorar suas práticas para adentrar ou permanece em um mercado competitivo, o canal de denúncia por sua vez para a ICTS (2018) pode melhorar o nível da empresa, mas para isso precisa-se de profissionais qualificados para saber lidar e tratar com as informações.

**Quadro 5:** Processo de due diligence

Empresa	Due Diligence
Itaú Unibanco	O conglomerado adota procedimentos de due diligence proporcionais ao risco de seus negócios, em suas atividades e nas jurisdições em que atua; inclusão, quando aplicável, em minutas de contratos de parcerias estratégicas e fusões e aquisições de cláusulas que promovam a proteção do Itaú por violações à lei, incluindo a lei 12.846/13; realiza, quando aplicável, no curso das operações proprietárias de fusão e aquisições, due diligence voltada à identificação de possíveis indícios de corrupção.
Bradesco	Antes de realizar a contratação deverá revisar cuidadosamente e cumprir com os processos de due diligence, analisando os seguintes pontos: se a pessoa que se propõe a prestar serviço a organização é um agente público; se os serviços que a pessoa estiver se apresentando para prestar são necessários para promover uma iniciativa comercial; se a pessoa tem a especialização, experiência e demais qualificações para desempenhar o serviço de forma legítima; se a pessoa física ou jurídica demonstram probabilidade de expor a organização Bradesco a alguma responsabilidade; avaliar a experiência, porte, capacidade produtiva e localização da empresa; pesquisa a reputação do colaborador com outros clientes; verificar se a empresa possui restrições, como o nome no CEIS, CNEP E CEPIM; consultar diversas mídias para saber se há histórico de práticas de crimes contra a administração pública; avaliar se o prazo e o preço estão compatíveis com os praticados pelo mercado; verificar se o colaborador atende as regras internas para contratação e terceirização de serviços.
Banco do Brasil	Para afirmar o contrato com terceiros o banco do Brasil exige alguns fatores, onde realiza consultas aos cadastros CNEP, CEIS E CEPIM, no portal da transparência, consulta da empresa e seus representantes com relação a ocorrências antecedentes. O terceiro deve declarar que não estar envolvida em crime de lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e em atos lesivos a administração pública, ter conhecimento da política específica de prevenção e combate à lavagem de dinheiro, do código de ética e normas do banco do Brasil, ter ciência e se obrigar a cumprir integralmente a lei 12.846/2013.
Banrisul	Busca adotar procedimentos de due diligence proporcionais ao risco de corrupção em suas atividades em todos os processos de contratação de terceiros.

Fonte: Sites das instituições bancárias

Dentre os seis bancos pesquisados apenas quatro afirmam realizar o processo de due diligence sendo que dois deles possuem um processo mais complexo, é imprescindível realizar processos de due diligence, pois Pinheiro, Lorca e Araújo (2019) afirma que é uma medida para o contratante estar se resguardando de problemas que não tenha partido de si mesmo.

Como foi visto na figura 3 referente ao quadro 3 o processo de due diligence para o banco do Brasil, é visto como um meio preventivo, porém o mesmo, de acordo com a ABVCAP (2015) esse meio pode ser usado não apenas para identificar riscos, mas também para buscar oportunidades através de diagnósticos.

**Quadro 6:** Os controles internos nas organizações

Empresa	Controles Internos
Itaú Unibanco	Avaliar e monitorar a qualidade e efetividade do ambiente de controle para controlar e/ou mitigar os eventos de risco operacional do conglomerado, com periodicidade mínima anual, de forma a que se possa certificar se os controles estabelecidos estão sendo cumpridos; Estabelecer plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar perdas decorrentes de risco operacional; Garantir revisão e atualização periódicas dos controles internos do conglomerado; Reportar deficiências de controle relevantes associados a cada instituição individualmente e ao conglomerado, com periodicidade mínima anual; Definição de políticas e processos para controlar e/ou mitigar os eventos de risco operacional inerentes às atividades do conglomerado e aos serviços terceirizados relevantes sob sua coordenação.
Bradesco	O departamento de controle integrado de riscos busca apoiar os gestores na identificação, avaliação e resposta ao risco, certificando da existência, da execução e da efetividade dos controles, bem como recomendar, quando necessário, ação corretiva ou plano de ação de modo a assegurar os níveis aceitáveis de riscos nos processos de organização.
Banco do Brasil	Há uma diretoria de controles internos que certifica os controles necessários para assegurar a elaboração das demonstrações financeiras por meio de avaliação independente e segregada quanto à eficácia dos controles internos adotados pela instituição.
Banrisul	Tem como atribuições avaliar, monitorar e deliberar acerca dos relatórios encaminhados, pela controladoria, relativos à conformidade ou não do processo do gerenciamento riscos das carteiras dos fundos de investimento, encaminhando o assunto ao comitê de riscos corporativos, comitê de gestão bancária, diretoria e ao conselho de administração.
Banco Inter	Tem função de apresentar ao comitê de gestão de risco e capital os riscos críticos envolvidos em cada macroprocesso, processo, subprocesso e atividade depois de mapeados pela área de gestão de riscos, garantir a aderência e conformidade das atividades de riscos com as normas, as leis e regulamentos aplicáveis, fazer a gestão efetiva do risco apontando as deficiências e recomendando ações de controles que possam mitigá-los.
Banco Pan	São realizados de forma consolidada pela área de riscos não financeiros, que é uma unidade independente e segregada das atividades das unidades de negócio, de forma a preservar a imparcialidade dos trabalhos realizados e evitar conflitos de interesse. A política de gerenciamento de risco operacional e legal vinculado as melhores práticas de governança corporativa visa fortalecer o sistema de controles internos e mitigar as perdas por riscos operacionais e legais do conglomerado, manter a exposição a estes riscos em níveis adequados e cumprir com os requerimentos regulatórios.

Fonte: Sites das instituições bancárias

O processo de controles internos é um procedimento imprescindível para a detecção de

atitudes ilícitas que possa ocorrer seja ela voltada para a empresa ou a sociedade, Ribeiro e Ribeiro (2011) diz que o mesmo promove segurança ao exercício das atividades trazendo assim credibilidade para os relatórios.

A inserção de um sistema de controles internos é primordial para uma organização que busca identificar e minimizar os atos, sejam eles erros ou fraudes, para que não venha manchar a reputação ou a imagem da empresa fazendo com que a mesma perca credibilidade em um mercado competitivo. É interessante de acordo com Attie (2018) que esse sistema ele sirva para impor certos limites aos funcionários ou terceiros para que não venha a prejudicar a sociedade como um todo.

**Quadro 7:** Metodologias e práticas para identificação, mensuração e análise dos riscos

Empresa	Metodologia e práticas
Itaú Unibanco	A gestão do risco de mercado é realizado com base no Valor em Risco (VaR), perdas em cenários de estresse, <i>STOP LOSS</i> , concentração, VaR estressado, medidas de sensibilidade e controle de perdas. Para o risco operacional usa de metodologias como a auto avaliação e o mapa de riscos. Envio mensalmente ao Bacen o Demonstrativo de Risco de Liquidez. Usa de metodologias estatísticas como o <i>application</i> e <i>behaviour</i> score e situação financeira da contra parte.
Bradesco	A mensuração e o controle do risco de mercado por meio de metodologias de estresse, <i>Value at risk (VaR)</i> , <i>Economic Value of Equity (EVE)</i> e análise de sensibilidade. Para o risco de liquidez tem o Indicador de Liquidez de Curto Prazo (LCR), para o risco operacional foi adotada a metodologia Padronizada Alternativa. O risco de crédito participa ativamente do processo de melhoria de modelos de classificação de riscos de clientes, realizando o acompanhamento de grandes riscos por meio de monitoramento periódico dos principais eventos de inadimplência, nível de provisionamento frente às perdas esperadas e inesperadas.
Banco do Brasil	O banco do brasil utiliza metodologias estatísticas e de simulação para mensurar os riscos de mercados, dentre elas convém mencionar: Valor em Risco (VaR), sensibilidades e análise de estresse. A mensuração do risco de crédito pode ser feita por índices de inadimplência, de qualidade da carteira, de provisão para devedores duvidosos, de concentração, de

	<p>exigência de capital. Instrumento para o risco de liquidez tem projeções de liquidez, teste de estresse, limites de risco de liquidez e plano de contingência de liquidez. O banco adota uma política específica de risco operacional que contém orientações às diversas áreas visando garantir a efetividade do modelo de gestão de risco operacional.</p>
Banrisul	<p>Monitora o risco de mercado por meio da utilização de metodologias como o <i>Value at Risk (VaR)</i>, <i>Maturity Ladder</i> e pela realização da análise de sensibilidade das carteiras. Para o risco de crédito, adota metodologias estatísticas e/ou princípio de decisão técnica colegiada. A identificação do risco de liquidez é realizada por meio da identificação prévia aos fatores de riscos aos quais a instituição está exposta. Para o risco operacional a metodologia utilizada para a identificação e avaliação dos riscos operacionais está baseada em melhores práticas de mercado, normas internacionais, recomendações dos acordos da Basileia e na regulamentação do Bacen.</p>
Banco Inter	<p>Para o risco de crédito possui um acompanhamento e monitoramento das carteiras sujeitas ao risco, avaliação da capacidade de pagamento e probabilidade de perda de cada cliente. Para o risco de mercado são analisadas as metodologias do <i>Value at Risk (VaR)</i>, análise de GAP, cenário de estresse e medidas de sensibilidade. Para o risco operacional foi adotado a metodologia de Indicador Básico (BIA).</p>
Banco Pan	<p>A identificação, mensuração, avaliação e o controle dos riscos de mercado são realizados com base no Valor em risco (VaR), perdas em cenários de estresse, análise de sensibilidade e análise de descasamentos. Com bases em aspectos regulatórios, mensalmente a área de Controle de Risco de Liquidez analisa e envia ao Bacen o Demonstrativo de Risco de Liquidez. Para o risco operacional usa de metodologias qualitativas para identificar e avaliar os riscos, e metodologias quantitativas, como, por exemplo, a base de dados de perdas e indicadores de risco, performance e controle para garantir que o gerenciamento dos riscos operacionais seja efetivo e agregue valor a instituição.</p>

**Fonte:** Relatório de gerenciamento de riscos das empresas em seus respectivos sites

A avaliação dos riscos é fundamental para que a empresa possa tomar certas atitudes até

porque o risco sempre irá existir então se faz necessário calcular e identificar os possíveis riscos que estão ou possam vir a se apresentar no mesmo contexto da empresa, e é como Charteje Milam (2008) diz que as empresas estão se preocupando mais com os riscos, pois estão notando que isso está influenciando em melhoras na gestão do negócio e essa preocupação traz consigo um diferencial competitivo gerando uma série de oportunidades.

Para a gestão de riscos agir estrategicamente é imprescindível, então é necessário enxergar diversas possibilidades, como COSO (2007) considera tanto episódios previstos e imprevisos, sejam eles riscos inerentes e residuais, lembrando que United Nations (2013) diz que a identificação de certos riscos pode ser realizada através *stakeholders* sejam eles internos e externos e que possua alguma informação relevante.

Entre as empresas analisadas todos se preocuparam os quatros principais riscos do mercado financeiros e desenvolveram metodologias e práticas para identificar, mensurar ou monitorar esses riscos, entre os riscos citados o de mercado foi o que obteve mais metodologias até por que é um dos mais difíceis a ser controlado que de acordo com Oliveira e Pinheiro (2018) afirma que é por conta de ele estar vinculado diretamente a economia assim o mesmo sofre constantes mudanças e possui possíveis perdas por estar relacionados as variações das taxas de juros e câmbio e preço dos ativos.

**Quadro 8:** Medidas para garantir um programa de *compliance* efetivo

Empresa	Medidas para garantir um programa de <i>compliance</i> efetivo
Itaú Unibanco	O monitoramento tem por objetivo observar a efetividade do Programa de Integridade e Ética e identificar possíveis necessidades de adequação e aperfeiçoamento de suas práticas, com o reporte periódico aos fóruns adequados.
Bradesco	Através do monitoramento contínuo do programa de integridade permite que a organização Bradesco verifique a efetividade do programa, identifique quaisquer os riscos novos que tenham surgido e responda tempestivamente através de correções e aprimoramentos. O monitoramento é feito mediante a coleta e análise de informações de diversas fontes. Além da análise da informações existentes, a organização avalia por meio de uma auto avaliação corporativa, operacional e administrativa se os administradores e funcionários estão cientes dos valores e políticas da organização, se seguem os procedimentos estipulados e se os treinamentos têm trazido resultados práticos.

Banco do Brasil	A diretoria de segurança institucional conduz o monitoramento contínuo do programa de integridade, onde o resultado é reportado periodicamente ao Comitê Executivo de Prevenções a Ilícitos Financeiros e Cambiais e de Segurança da Informação (CEPI) que acompanha as medidas relacionadas à prevenção e combate à corrupção. Além das ações de controles a diretoria também monitora e analisa insumos que podem contribuir para o aperfeiçoamento do programa de integridade, a partir de investigações relacionadas a práticas de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.
Banrisul	O administrador fiduciário e o gestor de recursos devem dar ciência deste manual de <i>Compliance</i> aos profissionais que atuam ou venham a atuar nas atividades de administração de carteiras de valores imobiliários, os quais firmam adesão, declarando que tem ciência do seu teor, que estão de acordo com seu conteúdo e que têm conhecimento que as infrações ao Manual estão sujeitas a ações disciplinares, independentemente do nível hierárquico, sem prejuízo das penalidades cabíveis.

**Fonte:** Dados encontrados nos sites das empresas

O programa de *compliance* compreende vários pilares que são importantes para sua implementação, porém ao implementá-lo e desenvolvê-lo na organização se faz necessário um procedimento contínuo, durante e após sua inserção, para que possa sempre identificar e corrigir para que o programa não fique ocioso, o TCU (2018) destaca que esse processo contínuo que é o monitoramento busca comprovar que as práticas e os controles internos estejam de acordo com as atividades exercidas pela empresa.

Para que o programa possa ser desenvolvido se faz necessário a divulgação do código contendo obrigações perante a empresa, de acordo com DOJ e SEC (2012) o código de conduta é visto como uma ferramenta que pode proporcionar sucesso ao programa de *compliance*, desse modo é necessário que os membros da organização possuam conhecimento e compreendam o código para que assim possa seguir corretamente.

Treinamentos são essenciais em qualquer empresa, para poder ensinar e formar corretamente como desenvolver a função de cada colaborador, o SEBRAE (2017) afirma que o treinamento é importante para o funcionamento efetivo do programa sendo este um fator essencial para a criação de uma cultura organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo percebeu-se que dentre as empresas selecionadas nem todas possuem as três vertentes que o GRC traz, a partir da análise foi visto que apenas os bancos Itaú, Bradesco, Banco do Brasil e Banrisul, buscaram atender os pontos da GRC (Governança, Riscos e *Compliance*), já o Banco Inter possui as algumas práticas das três vertentes porém não foi encontrado um programa que estivesse voltado para o *Compliance*.

Das seis empresas bancárias selecionadas todas estavam enquadradas em um dos níveis diferenciados da governança corporativa, sendo que no nível 1 estar o Itaú Unibanco, Bradesco, Banrisul e Banco Pan, já no nível 2 estar o Banco Inter e no novo mercado o Banco do Brasil. As empresas usam de diversos métodos para analisar e mensurar os riscos que estão expostas onde todos estão preocupados com no mínimo os quatro riscos principais, o de crédito, de mercado, operacional e de liquidez.

As empresas que possuem um programa ou um manual de *compliance* adota medidas para tornar o seu procedimento de forma efetiva seja ele através de um código de políticas e condutas, treinamentos, investigações, controles internos e monitoramento.

O estudo realizado apresentou certas limitações quanto ao tamanho da amostra, sendo esta quantidade reduzida, pois entre diversos bancos são poucos os que se encontram enquadrados em um dos níveis de governança corporativa.

Embora exista algumas pesquisas voltadas para as vertentes da GRC, são poucas aqueles que trazem um contexto sobre as três no mesmo estudo, porém falta aprofundamento sobre a aplicação e o desenvolvimento nas empresas independentemente do seu porte.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 10 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 14 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

ATTIE, William. **Auditoria**: Conceitos e aplicações. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. In: **Manual de compliance**. CARVALHO, André Castro; ALVIM, Tiago Cripa; BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho; VENTURINI, Otavio (Coord). Rio de Janeiro: Editora Forense, 2019.

BRITO, Osias. **Mercado financeiro**: Estruturas, produtos, serviços, riscos, controle gerencial. Editora Saraiva. 2013

BRUNI, Adriano Leal. **Mercados financeiros**: Para a certificação profissional ANBID 10 (CPA-10). São Paulo: Editora Atlas S.A, 2005.

CÂMARA, Rosana. **Análise de conteúdo**: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>>. Acessado em: 17 mar. 2019.

CANEPELLE, Guilherme. **Sistema de custos e análise de preços para uma indústria de confecções**. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1027/TCC%20GUILHERME%20BUHL%20CANEPPELE.pdf?sequence=>>>. Acessado em: 17 mar. 2019.

CASTRO, Domingos Poubel. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

CHARTTERJEE, Amit; MILAM, David; **Gaining competitive advantage from compliance and risk management**. In: PANTALEO, Daniel; PAL, Nirmal. From strategy to execution: Turning accelerated global change into opportunity. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada. Disponível em <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acessado em: 14 ago. 2019

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

DIMA, Alina Mihaela; ORZEA, Ivona. **Risk Management in Banking**. Disponível em: <<http://docplayer.net/21104849-Risk-management-in-banking.html>>. Acessado em: 30 out 2019.

DOJ, Department of justice; SEC, Securities and Exchange commission. **A resource guide to the U.S. foreign corrupt practices act**. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acessado em: 16 ago. 2019

FARIAS, Aquiles Rocha de; ORNELAS, José Renato Haas. **Finanças e sistema financeiro nacional para concursos**: questões resolvidas de concursos do Banco Central, Tesouro Nacional, BNDES, CVM, CEF e BB, dentre outros. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

FNQ, Fundação nacional da qualidade. **Guia prático para aplicar o Compliance em grandes empresas**. Disponível em: <[http://mscompetitivo.org.br/uploads/mscompetitivo/files/1536764296guia\\_pratico\\_para\\_aplicar\\_o\\_compliance\\_em\\_grandes\\_em](http://mscompetitivo.org.br/uploads/mscompetitivo/files/1536764296guia_pratico_para_aplicar_o_compliance_em_grandes_em)>. Acessado em: 11 set. 2019

GCU, CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de integridade**: Diretrizes para empresas privadas. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acessado em: 14 ago. 2019

ICTS. **O canal de denúncias na prática**: Estatísticas das operações ICTS Outsourcing em 10 anos. Disponível em: <<https://icts.com.br/publicacoes/canal-denuncia-pratica-estatisticas>>

operacoes-icts-outsourcing-10-anos>. Acessado em: 29 out. 2019

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod\\_resource/content/1/Livro\\_Codigo\\_Melhores\\_Praticas\\_GC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf)>. Acessado em: 04 dez. 2019

INSTITUTO ETHOS. **Formulação e implantação de código de ética em empresas**. Disponível em: < <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Elaboracao-Codigo-de-Etica-Ethos-Claudio-Abramo.pdf>>. Acessado em: 13 ago. 2019

ISO. **Sistemas de gestão de Compliance**: Diretrizes. Editora ABNT, 2014.

MARRA, Hilário Franco Ernesto. **Auditoria contábil**: Normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

MITCHELL, Scott L. **GRC360**: Uma estrutura para ajudar as organizações a impulsionar o desempenho de princípios. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/233579918\\_GRC360\\_A\\_framework\\_to\\_help\\_organisations\\_drive\\_principled\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/233579918_GRC360_A_framework_to_help_organisations_drive_principled_performance)>. Acessado em: 1 abr. 2019

OLIVEIRA, Alexandre Martins Silva de; FARIA, Anderson de oliveira; OLIVEIRA, Luís Martins de; ALVES, Paulo Sávio Lopes da Gama. **Contabilidade internacional**: Gestão de riscos, Governança corporativa e contabilização de derivativos. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança Corporativa na prática**: Integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Virgínia Izabel; PINHEIRO, Juliano Lima. Riscos financeiros. In: BRAGA, Carlos... et al. (org) **Gestão de riscos no mercado financeiro**: Uma abordagem prática e contemporânea para as empresas. Editora Saraiva, 2018.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercados de capitais**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2016.

PORTO, José Maria. **Manual dos mercados financeiro e de capitais**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

RACZ, Nicolas; PANITZ, Johannes; AMBERG, Michael; WEILPPL, Edgar; SEUFERT, Andreas. **Governança, riscos e conformidade (grc) status quo e uso de software**: Resultados de uma pesquisa entre grandes empresas. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/9904/b013c688e9ca79f8d352a94c639b58049c43.pdf>>. Acessado em: 2 mar. 2019.

RIBEIRO, Osni Moura; RIBEIRO, Juliana Moura. **Auditoria fácil**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

SÁ, Antonio Lopes de. **Perícia contábil**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

SANTOS, Luciana De Almeida Araújo; LEMES, Sirlei. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. **Desafios das empresas brasileiras na implantação da Lei Sarbanes-Oxley**. Brasil, v.4, n.1, p.37-46, janeiro-abril, 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228631004>>. Acessado em: 01 dez. 2019

SEBRAE. **Integridade para pequenos negócios**: construa o país que desejamos a partir da sua empresa. Disponível em: < <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf>>. Acessado em: 13 ago. 2019.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance**: uma breve discussão. Disponível em: < [https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os\\_pilares\\_do\\_programa\\_de\\_compliance.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf)>. Acessado em: 10 ago. 2019

SILVA, André Luiz Carvalhal. **Governança corporativa e sucesso empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

TCU, Tribunal de Contas da União. **Risco e Auditoria**: Práticas desenvolvidas no TCU. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D8D5AA6014D8D846B5000C0>>. Acessado em: 17 mar. 2019.

UNITED NATIONS. **An anti-corruption ethics and Compliance programme for business**: a practical guide. Disponível em: <[https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf)>. Acessado em 11 set. 2019.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: Incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

VICENTE, Pedro; Silva, Miguel. **Um modelo conceitual para a integração de governança, riscos e compliance**. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/220921351\\_A\\_Conceptual\\_Model\\_for\\_Integrated\\_Governance\\_Risk\\_and\\_Compliance](https://www.researchgate.net/publication/220921351_A_Conceptual_Model_for_Integrated_Governance_Risk_and_Compliance)>. Acessado em: 01 mar. 2019

WALKER, Rebecca. **Internacional corporate Compliance programmes**. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jdg.2040066>>. Acessado em: 08 ago. 2019.