FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO
E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Disciplina: RCC0436 - Introdução à Controladoria

Prof. Eugênio José Silva Bitti

Controles internos e Compliance

Bruno Totti de Oliveira **Nº USP:**
Gabriel Sant'Anna Santos **Nº USP: 10287100**
Lara Morais da Cruz **Nº USP: 10817368**
Renan Antonio da Rocha **Nº USP: 9762528**
Suzane Stenico **Nº USP: 4650584**
Victória Fargnolli Nakane **Nº USP: 8528625**

MAIO/2018

CONCEITUAÇÃO DO TEMA

- **O que é Controles Internos e Compliance?**

Compliance, ou Risco Regulatório, é a obrigação da empresa de atender a legislação vigente à qual está sujeita, cuja falta de cumprimento pode ocasionar multas e sanções. A função de um setor de *Compliance* é o estabelecimento de regras e procedimentos, estruturando uma política consistente que não permita que ilegalidades.

Controles internos são planos organizacionais com métodos e medidas a serem adotadas por uma empresa com o propósito de reduzir a possibilidade de perdas financeiras e melhorar a qualidade das informações contábeis. Assim, tem o papel de identificar oportunidades de aperfeiçoamento, garantindo maior confiança nas demonstrações financeiras e nos seus processos correlatos.

A correlação entre os dois termos se dá na junção de ambos para a criação e o cumprimento de estratégias anticorrupção, então assegurando um gerenciamento seguro dos riscos que envolvem os processos da empresa. Dessa forma, o tal gerenciamento não permite apenas identificar, avaliar e administrar riscos, como também integra o processo de criação e preservação de valor.

- **Do que se trata, qual a finalidade e como é utilizado no mercado?**

Nos atuais modelos de gestão de empresas - diferentemente dos modelos antigos onde o poder e gerenciamento do negócio se concentrava nas mãos do detentor do capital - foi desenvolvido mecanismos para o aprimoramento da gestão em busca de melhores resultados para as organizações.

Diante disto o **Controle Interno e *Compliance*** foi umas das formas desenvolvidas para atingir esses resultados com um olhar voltado para dentro da organização. Esse controle é executado por setores especializados em técnicas de gestão em busca da defesa dos interesses da empresa e dos proprietários/acionistas com a finalidade de uma redução nos custos, maior lucratividade, confiabilidade das demonstrações financeiras e entrega da proposta de valor apresentada ao mercado.

Apesar de ser um serviço muito comum apresentado como auditoria, assessoria e consultoria a outras empresas, como PP&C e Grand Thorton oferecem, é comum a utilização interna na própria empresa, pois tais mecanismos asseguram que essas empresas tenham um melhor gerenciamento de risco e valores. Assim, garante que os objetivos estabelecidos sejam alcançados a partir do fornecimento linhas guia e diretrizes para os executivos.

Segundo a ideia de COSO (*The Comitee of Sponsoring Organizations*), uma entidade sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativas, o controle interno se divide em diversos momentos.

Inicialmente, na avaliação de riscos, a análise permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos. A administração avalia os eventos com base em duas perspectivas – probabilidade e impacto – e, geralmente, utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Os impactos positivos e negativos dos eventos em potencial devem ser analisados isoladamente ou por categoria em toda a organização. Os riscos são avaliados com base em suas características inerentes e residuais.

Já nas atividades de controle, temos as políticas e os procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções, pois compreendem uma série de atividade diversas como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades.

Assim, as informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e no prazo, a fim de permitir que as pessoas cumpram as suas responsabilidades.

Os sistemas de informática geralmente empregam dados gerados internamente e informações de fontes externas, possibilitando, dessa forma, esclarecimentos para o gerenciamento de riscos e tomada de decisão baseadas em dados relacionados aos objetivos. A comunicação eficaz também ocorre ao fluir em todos os níveis da organização. Todo o pessoal recebe uma mensagem clara da alta administração, alertando que as responsabilidades do gerenciamento de riscos corporativos devem ser levadas a sério.

Cada um entende a sua própria função no gerenciamento de riscos corporativos, assim como as atividades individuais que se relacionam com o trabalho dos demais. As pessoas deverão ter uma forma de comunicar informações significativas dos escalões inferiores aos superiores. Deve haver, também, uma comunicação eficaz com terceiros, como clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas.

E para o monitoramento o gerenciamento de riscos corporativos, avalia-se a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo. Essa tarefa é realizada mediante atividades contínuas de monitoramento, avaliações independentes ou uma combinação de ambas.

O acompanhamento contínuo ocorre no decurso normal das atividades de administração e o alcance e a freqüência das avaliações independentes dependerá basicamente de uma avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos contínuo de monitoramento.

As deficiências no gerenciamento de riscos corporativos são relatadas aos superiores, sendo as questões mais graves relatadas ao Conselho de administração e à diretoria executiva.

No contexto desses controles, as empresas precisam estar em conformidade com legislações e normas relacionadas ao seu negócio e além disso seguir as regra

e estatutos internos e a fim de estabelecer a melhor postura a ser observada pelos *Stakeholders.*

O **Compliance**, palavra que vem do verbo inglês *to comply* e significa estar em conformidade é a prática que as empresas assumem para se adequar às normas e legislações citadas, de modo que um dos seus objetivos é corrigir e prevenir desvios que possam trazer conflitos judiciais para o negócio, sendo comumente atrelado à luta anticorrupção, além de garantir o bom desempenho e reputação da empresa.

Assim como os controles internos, o Compliance é executado por um setor específico e capacitado para a execução e acompanhamento cumprimento das conformidades realizando as seguintes tarefas:

- Analisar riscos operacionais;
- Conhecer e interpretar leis que se relacionem à empresa;
- Elaborar manuais de conduta;
- Gerenciar os controles internos;
- Fazer auditorias periodicamente;
- Desenvolver projetos de melhoria contínua;
- Disseminar o Compliance por toda a cultura organizacional;
- Monitorar a segurança da informação.

Tipos de controles

Inúmeros autores definem a melhor forma de executar os processos de controle interno incluindo sempre o planejamento, execução e controle.

Segundo Chiavenato (2003) existe uma independente de todas as atividades humanas, o controle é algo universal, e assim, nada mais é que um processo direciona à execução das atividades para o seu fim estabelecido no planejamento organizacional.

Seguindo o mesmo raciocínio, Mintzberg (2003) aponta que o plano determina o padrão desejado e o controle exerce o papel de avaliar se o padrão está sendo alcançado ou não.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2004) uma característica dada ao controle é a de continuidade e permanência, pois eles afirmam que o controle é uma função que deva ocorrer simultaneamente com a gestão (Planejamento e execução). Além disso, eles afirmam que para o sucesso de qualquer negócio, é necessário o tratamento primordial para o controle, pois nenhum planejamento por mais sofisticado que seja, conseguirá atingir seus objetivos sem o tratamento adequado ao controle.

Segue alguns exemplos de procedimentos definidos como controle utilizados por organizações e que são considerados exemplares para a efetividade do processo.

Estrutura COSO

O Comitê das Organizações Patrocinadoras do Treadway (COSO) é uma instituição internacional sem fins lucrativos criada por líderes de associações representativas com o intuito de produzir orientações para melhorar os relatórios financeiros de forma adequada à ética e cumprimento adequado aos controles internos.

Com o passar do tempo essas orientações foram sendo adotadas por diversos países como uma espécie de padronização internacional para auditoria, incluindo procedimentos, metodologias e gerenciamento de riscos que busquem manter os objetivos das organizações atendidos seguindo preceitos éticos. No Brasil, muitas empresas estão adotando essas práticas depois de inúmeros exemplos de corrupção, tanto ambiente empresarial mas como nas esferas públicas.

Sua metodologia mais usada, com o qual as organizações medem a eficácia de seus sistemas de controle interno, envolve alguns conceitos chave para o melhor controle, sendo eles:

1. Identificação das necessidades:
Este princípio exige que os riscos sejam avaliados objetivamente, procurando formas de aprimorar a segurança da empresa.

2. Aplicação de uma estrutura simples e integrada:
Uma estrutura, ao ser implantada sem processos extremamente complexos, e integrada à corporação, permite um fluxo informacional com poucos erros.

3. Comunicação e entendimentos integrados;
Este princípio destina-se a garantir uma comunicação eficaz dos riscos e determina que haja um mecanismo de conversa confiável entre os membros internos e externos.

4. Separação entre governança e gestão;
Isso garante a confiabilidade dos mecanismos de denúncia internos e externos, além de possibilitar a transparência em como as atividades diárias são conduzidas.

COBIT

O Control Objectives for Information and related Technology, ou COBIT, é uma organização focada em criar e aprimorar um conjunto de recomendações de governança de Tecnologia da Informação (TI) que consolida os padrões globais com uma avaliação específica de risco e ajuda a alinhar os processos e serviços de TI ao negócio da empresa.

O conjunto é mantido pelo ISACA, um instituto de atuação internacional formado por diversas empresas de TI ao redor do globo e que gere certificações de segurança, auditoria, governança e risco internacionalmente

reconhecidas. A estrutura é aplicada no Brasil, por exemplo, pelo Tribunal de Contas da União junto ao governo. Como na atualidade cada vez mais os negócios estão atrelados a meios eletrônico, o *framework* COBIT estabelece uma linguagem padronizada entre os setores o que propicia uma maior eficiência, otimiza investimentos e garante maior segurança da informação.

É importante apresentar que, enquanto COSO estabelece os princípios para as organizações instituírem uma tolerância ao risco e reduzirem a fraude, COBIT fornece a estrutura para que as organizações criem controles das melhores práticas a partir de tecnologia, sendo o plano mestre para a instalação de equipamentos necessários para uma melhor segurança a partir de cinco princípios:

1. Atender às Necessidades dos *Stakeholders*.
Este princípio destaca a importância dos grupos que têm interesse no negócio e assumem riscos e recebem benefícios.
2.Cobrir a empresa de ponta a ponta de forma integrada.
Isso garante o mapeamento de vários padrões para uma única estrutura de negócios e governança.
3.Garantir uma abordagem holística.
A abordagem holística foca na integração de todos os processos para criar um fluxo contínuo dentro da instituição, reunindo cultura, processos, estruturas organizacionais e informações.
4.Separar Governança e Gestão.
Este princípio incorpora a avaliação de métodos que são ideais para oferecer orientação. Ele separa o rastreamento das atividades das pessoas que as estão realizando.

Em alto nível, o COSO está focado em processos e controles para relatórios financeiros, enquanto o COBIT está focado em TI.

- **Vantagens e desvantagens**

Em questões de controles internos e Compliance, podemos notar resultados práticos de vantagens e desvantagens que essas implantações podem trazer para as organizações, sendo que alguns exemplos serão explanados a seguir.

- **Vantagens:**

➜ Otimização de resultados:

De acordo com o Artigo “Controlando Efetivamente Custos Administrativos” da Bain & Company (2013), quando as organizações estabelecem metas de custos e plano de ação, estão trabalhando com a visão de reduzir custos e otimizar os resultados, o que traz vantagens competitivas para a empresa. No entanto, isso só é

atingido quando os controles são colocados em prática, ou seja, quando os planos são seguidos.

Conforme pode ser observado no mesmo artigo “enquanto 78% dos executivos estavam confiantes sobre sua capacidade de atingir as metas de economia, somente 58% foram capazes de fazê-lo de fato”.

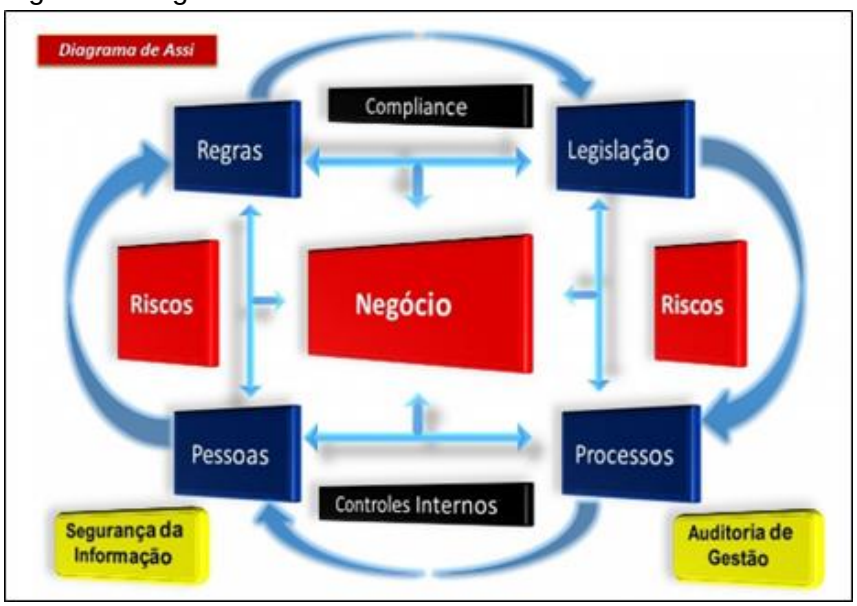
➔ Minimização de riscos operacionais:

Processos operacionais executados em conformidade com Compliance visam minimizar os riscos da operação, já que segundo a metodologia COSO as empresas conseguem obter uma capacidade melhor de identificação de eventos potenciais bem como elaborar respostas eficazes e com rigor, reduzindo assim prejuízos da organização. Com isso, busca-se evitar, reduzir riscos; ou até mesmo aceitar os que são inevitáveis, porém tendo o máximo de controle da operação e com mecanismos para gerenciamento desses riscos.

Um exemplo prático pode ser discorrido através do monitoramento dos índices de defeitos em peças e equipamentos; sabendo desse fato e das consequências disso (tempo para reparo, atraso no atendimento à demanda) um gerenciamento desse risco é programar as manutenções periódicas (COSO, 2007).

Abaixo, segue Diagrama de Assi que menciona o que deve ser seguido nas organizações bem como os processos a serem analisados:

Figura 1: Diagrama de Assi



Fonte: Marcos Assi (2015).

Conforme pode ser observado, para que tudo funcione de maneira integrada, regras, legislação, processos e pessoas precisam se relacionar, bem como estar em conformidade com Compliance e controles internos, minimizando assim os riscos do negócio. Dessa forma, a organização seguirá procedimentos de modo a preservar situações favoráveis (ASSI, 2015).

➔ Proteção à Lei Anticorrupção

A Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa foi criada, principalmente, devido a escândalos de corrupção e prisão de grandes executivos. “De acordo com ela, as empresas brasileiras podem ser punidas, civil e administrativamente, por qualquer ato lesivo à administração pública, nacional ou estrangeira”. Visando se proteger desta Lei, empresas têm implantado Compliance visto que essa área conhece os princípios da Lei e entendem sua aplicação, de modo a "cumprir suas responsabilidades fiscais, obter licenças, ou contratar serviços públicos”, bem como busca pela criação de programas de integridade nas empresas, estabelecendo códigos de conduta de ética, políticas e procedimentos, não importando o cargo exercido na organização. Atualmente, em determinados locais, é obrigatório ter um programa de Compliance para poder contratar órgãos públicos (LECNEWS, 2018).

- **Desvantagens:**

➔ Ineficácia:

Um dos pontos negativos de controles internos refere-se a falta de sucesso em manter ou superar os níveis alcançados com as metas estabelecidas. Dessa forma, todo o esforço realizado para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho da empresa é visto como desperdício, deixando os executivos insatisfeitos. “Entre aqueles que disseram ter sido capazes de obter reduções de custos no passado, apenas 19% foram capazes de manter mais de 75% dos ganhos após dois anos” (Controlando Efetivamente Custos Administrativos, Bain & Company, 2013).

➔ Metas superestimadas

Quando a organização define as metas que serão trabalhadas para serem atingidas, as mesmas precisam ser realistas com a finalidade de obter êxito no cumprimento das metas e alcance dos objetivos. No entanto, muitas vezes estas acabam sendo superestimadas, de modo a resultar em valores negativos para a organização já que, como consequência, se utiliza indicadores de desempenho incorretos, equipes incapacitadas, orçamentos distorcidos.

“A definição de metas foi realizada sem utilização de benchmarks externos como referência e sem rigor analítico suficiente, resultando no uso de indicadores incorretos e de metas nada realistas”

(Controlando Efetivamente Custos Administrativos, Bain & Company, 2013).

➔ Estrutura de controladoria

Na estrutura da controladoria pode-se optar pelo modelo centralizado ou descentralizado. O primeiro pode ser definido como uma única equipe que controla todas as áreas e informações da empresa; já o segundo consiste em várias equipes, cada uma controlando uma área específica. Por exemplo, empresas de pequeno porte geralmente lidam melhor com o modelo centralizado, porém este depende de

critérios de hierarquia superior, além da uniformidade nos processos desfavorecer a competitividade.

No entanto, a opção pela estrutura descentralizada acarreta em falta de padronização e dificuldade na localização de responsáveis, já que é mais complexa de administrar e controlar. Além disso, quando a estrutura escolhida não é adequada, pode trazer falhas na identificação de tarefas, na organização de funções, as medidas de desempenho podem não ficar compatíveis com os objetivos, dentre outros (PAULA, 2012).

- **O que a literatura veiculada em periódicos da nossa área fala a respeito?**

➔ **EXAME: Escândalos tornam Compliance imperativo — para empresas e governos (2019)**

Contexto: importância do Compliance para reduzir riscos de penalidades e danos à reputação. O jogo da corrupção dá resultados e por isso a pessoa precisa ter um princípio muito forte para não se corromper.

Argumento: “Considerada uma espécie de “polícia” da empresa, a área de Compliance não é das mais populares internamente. Mas dela depende a conformidade do negócio à regulamentação, à legislação, às diretrizes e, cada vez mais, à boa reputação da empresa. Essa necessidade se torna imperativa diante do endurecimento das leis”.

Parecer: Seguir as conformidades exigidas pela legislação está cada vez mais necessário para as organizações que não querem ter problemas com fiscalizações, multas e maiores agravantes. O Compliance não é útil se estiver apenas nos projetos das empresas; o mesmo precisa ser efetivo, colocado em prática. Além disso, as organizações passaram a entender as melhorias e vantagens competitivas que a prática dos controles traz para a empresa.

➔ **ECONOMIA UOL: Executivo já perde bônus por meta de Compliance (2019)**

Contexto: Presidente da Terra Telecomm, em 2011: 180 meses na prisão; presidente da Ports Engineering, em 2009: 87 meses na prisão. Todos eram acusados de corrupção.

Argumento: Em 2014, a JBS gastava menos de R$ 1 milhão por ano em Compliance e empregava 3 pessoas na área. "Não havia Compliance corporativo estruturado coordenando todas as ações das empresas do grupo", afirma. "Foi só em decorrência dos feitos da Operação Lava Jato que nós começamos a ver as empresas verdadeiramente se assustando. E aí tivemos essa onda de Compliance se iniciando".

Parecer: A pena de acusados por corrupção está cada vez mais frequente. Conforme mencionado na reportagem "Ninguém mais quer acordar com a Polícia Federal na sua porta". A amarração de todas as ações das empresas que têm grupos empresariais também se tornaram frequentes com práticas efetivas de

Compliance, já que esse cruzamento de informações está sendo analisado nas auditorias. Não é atoa que muitos empresários estão investimento bem mais em Compliance do que antigamente. Essa área tem tomado tamanha proporção que bônus estão sendo condicionados ao cumprimento de metas. Também estão sendo implantados treinamentos e programas para detectar falhas de fornecedores e funcionários. Ou seja, todos esses fatores levam a crer que a implantação está sendo cada vez mais efetiva.

➔ **O GLOBO – PETROBRÁS: Compliance: trilhando o caminho certo (2016)**

Contexto: Programas de Compliance ganham cada vez mais espaço nas empresas brasileiras, em um contexto moderno de governança corporativa.

Argumento: Cada vez mais, programas de Compliance ganham espaço nas empresas brasileiras, em um contexto moderno de governança corporativa. Eles marcam a criação de ambientes voltados para o cumprimento de normas relacionadas a princípios, valores e exigências regulatórias. Este cenário impõe um grande desafio ao sistema corporativo: criar uma estrutura eficaz de governança, gestão de riscos e controles internos.

Parecer: Mudanças na cultura da gestão empresarial requer estruturas e processos para auxiliar a empresa, bem como criar ambientes voltados para o cumprimento de normas. Importante destacar que essas mudanças ou chegam por ações da própria empresa, ou por medidas legais e que essas ações de implantação de Compliance demandam tempo para estarem ativas na organização.

O CASO EM SI: BANCO SANTANDER

- **A organização estudada (ramo de atividade, porte, etc.)**

A organização estudada é o Banco Santander. Com sede mundial na Espanha, o Santander é o maior banco da zona do euro e um dos maiores do mundo.

A instituição foi fundado em 1857 na província da Cantábria, na Espanha, atuando com foco no banco comercial, que representa a maior parte de suas receitas, hoje está presente em dez mercados principais, na Europa e nas Américas.

Atualmente, é o principal conglomerado financeiro na América Latina, onde tem posições de destaque no Brasil, México, Argentina e Chile. O propósito global do Santander é “Contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem” de uma forma simples, pessoal e justa.

Com início de suas atividades em 1982, o Santander Brasil é o terceiro maior banco privado do País por ativos. A instituição é sediada em São Paulo e está presente em todas as regiões do Brasil por meio de uma ampla estrutura, composta de agências, PABs (Postos de Atendimento Bancário) e máquinas de autoatendimento, além de escritórios regionais, centros de tecnologia e unidades culturais.

A atuação da empresa em terras brasileiras se divide em duas grandes estruturas: o banco comercial, que reúne todas as atividades do varejo, como atendimento à pessoa física e pequenas e médias empresas, e o atacado, voltado às grandes empresas e operações no mercado de capitais.

O modelo adotado no Brasil e nos demais países é o de subsidiária autônoma em capital e liquidez, em linha com as características de funcionamento e de regulação em cada mercado, de forma a segregar o risco entre as diferentes unidades.

Compliance no Santander Brasil

O objetivo Compliance dentro da organização é promover a aderência do Grupo Santander Brasil às leis, às regras, às exigências de supervisão, aos princípios de boa conduta e aos valores corporativos estabelecendo normas, desafiando, aconselhando e reportando - no interesse dos funcionários, clientes, acionistas e de toda a comunidade. A atuação deve ser preventiva e proativa através de uma governança ética dos negócios e da disseminação da cultura de Compliance em todos os níveis e atividades da organização.

A função de Compliance inclui todos os temas relacionados ao cumprimento normativo, à governança de produtos e à proteção do consumidor, à prevenção à lavagem de dinheiro e combate ao terrorismo, ao risco reputacional, assim como qualquer outro que o Grupo Santander decida considerar sob o risco de Compliance.

- **Quais aspectos do processo de tomada de decisão são impactados pela ferramenta?**

Por se tratar de um banco, todos os tipos de atividades operacionais realizadas são afetados por ferramentas de Compliance. Desde a venda de um produto do banco até a divulgação de seu resultado. Pois, como mencionado acima, a atuação deve ser preventiva e proativa, o Compliance precisa garantir o cumprimento das leis e regulamentos e identificar desvios éticos, sejam eles entre funcionários ou clientes.

Para isso, o banco possui um sistema de informação e computação próprio segmentado por setores de atividades, onde todas as atividades necessárias no dia a dia são padronizadas e realizadas dentro das conformidades. Tanto as atividades de gestão, como análise de desempenho, quanto às atividades comerciais, que envolvem clientes, precisam seguir os processos determinados pelo banco que são estabelecidos visando a prevenção de riscos existentes.

Alguns exemplos desses impactos são:

1. O momento da abertura de uma conta corrente: o banco pode tomar a decisão de abrir a conta do solicitante ou não. Todas as informações são colocadas no sistema e se analisa se a pessoa está enquadrada na cultura de Compliance da empresa (qual é o nível de risco de crédito, se é devedora, se há denúncia de fraude etc.).
2. Movimentações bancárias efetuadas pelos clientes: são feitas análises para saber se as movimentações são coerentes com cada perfil e se há algum risco de crime envolvido. Neste contexto, são analisadas informações de movimentações atípicas que podem ocorrer na conta corrente ou no caixa, que se forem identificadas, o banco precisa tomar uma decisão de qual é a melhor atuação em cada caso.
3. Fornecedores: para suas atividades operacionais, o banco realiza compra de materiais e estas compras também seguem a política de Compliance. Há um sistema específico para garantir que todo processo de compra seja feito dentro do regulamento do banco, com fornecedores legais e emissão de notas fiscais. No dia a dia, isto pode impedir ou garantir a realização de eventos, propagandas e qualquer tipo de ação que o banco deseja fazer.

- **Em que medida está relacionada com aspectos de planejamento e/ou controle:**

Quando o banco realiza o planejamento de um lançamento de um novo produto, a disponibilização de uma nova ferramenta para os clientes no aplicativo, a realização de um evento informativo ou alguma mudança nos processos ou na estrutura, as políticas de Compliance devem ser consideradas para garantir que tudo seja feito de acordo com os regulamentos. Para isso, dentro do banco há uma Diretoria de Compliance que é responsável pelo gerenciamento e controle dos riscos.

A Diretoria de Compliance também disponibiliza documentos para consulta sobre os direcionamentos que os funcionários devem seguir ao realizarem suas atividades nos âmbitos de gestão, comercial, operacional ou contábil financeiro.

Da mesma forma que o planejamento tem uma relação estreita com o Compliance, a área de controladoria, também, pois isso garante que os registros das atividades comerciais e as informações financeiras sobre resultados e operações sejam armazenadas e analisadas da forma adequada. Com esse objetivo, o banco possui um mecanismo de auditoria interna para verificar os processos que estão sendo feitos em cada rede comercial e área de apoio.

- **Qual o efetivo uso das informações geradas para fins decisoriais?**

A área específica de Compliance possui relacionamento com toda a rede de agências, sendo assim, possui informações relevantes para a tomada de decisão neste âmbito. Um dos indicadores analisados é a relação das agências com os

clientes, pois, dependendo do nível de satisfação dos clientes referente à determinada agência, é necessário verificar se aquele ponto comercial está seguindo os processos preventivos determinados pela Diretoria de Compliance ou não. Outro indicador relevante para fins decisórios é o número de fraudes, é necessário saber quais agências possuem maior recorrência e quais foram os tipos de fraudes para que a gestão possa atuar diretamente no problema.

Desse relacionamento com as agências bancárias, departamentos internos, conversa com auditoria e controladoria, a organização busca ser Compliance a todo momento, e como as áreas são correlacionadas, isso é avaliado em tudo que é realizado dentro a instituição.

- **Qual o nível de maturidade da ferramenta na organização?**

Histórico: O Compliance sempre esteve presente em suas operações, não sempre sob está nomeação, porém, os fundamentos e intuítos dessas políticas permanecem os mesmos. Dessa maneira, o Santander tem uma longa estrada no amadurecimento dessa ferramenta.

O banco vem se atualizando desde seu nascimento, dessa maneira, as ferramentas deixam de ser manual e passam a ser digitais, tal mudança consegue agilizar e facilitar bastante alguns processos dentro da empresa, por exemplo, na identificação em cadastros e análises de clientes. Porém, ainda existem etapas do processo que não podem ser completamente automatizadas, por exemplo, situações que requerem análise gerencial, como abertura de contas, relacionamento com clientes, etc. “A regra não mudou, o que mudou foi o sistema”, o sistema entrega mais velocidade mas as diretrizes não se alteraram.

- **Como o desempenho da empresa vem sendo afetado pela presença da ferramenta?**

O banco atualmente está fazendo um plano de melhoria contínua, e a área de Compliance é componente chave para este desenvolvimento. O Santander trabalha essas medidas de melhorias para automatizar os processos, tornando-os cada vez mais eficientes. Em conjunto com o Compliance são desenvolvidas maneiras de evitar a corrupção; como exemplo, antigamente havia uma maneira de computar, cadastrar e ver os clientes de maneira manual, atualmente, a ferramenta digital já consegue detectar uma possível fraude ou lavagem de dinheiro e dar várias informações de uma vez só.

A ferramenta impacta diretamente a gestão de riscos da empresa. Os processos sempre são estruturados e formulados buscando maior eficiência e prevenção de riscos. Ainda que possam existir processos adicionais para adequação ao Compliance, nada foge à rotina comercial ou operacional, e além disso o ganho é a prevenção de qualquer dano à comunidade ou ao banco.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante destacar que eficientes controles internos colaboram para uma melhor eficiência das organizações, sendo fundamental para um bom funcionamento do setor de auditoria e boa imagem passada aos *stakeholders*. Com essas práticas é possível produzir informações confiáveis, reduzir custos, melhorar a relação com os clientes e entregar melhores produtos através da previsão, execução e mensuração das tarefas, colaborando assim para alcançar os objetivos estabelecidos na empresa com a maior segurança e eficiência possível. Nesse contexto os riscos bem gerenciados não apresentam perigos para o bom funcionamento do negócio e melhora a competitividade no mercado além de contribuir para uma melhor tomada de decisão.

Diante dessas informações, investigamos umas das ferramentas de controle interno usada pelo banco Santander, que é o Compliance. A instituição analisada tem em sua posse informações delicadas dos seus clientes e precisam ter o mais rigoroso sistema de segurança para garantir que essas informações estejam seguras e bem manipuladas, o que pelo tamanho da empresa só é possível através de processos de controles bem estabelecidos e com acompanhamento.

A política de Compliance é uma ação que precede a realização das atividades do negócio, enquanto o controle interno faz o acompanhamento desde o planejamento, execução à avaliação dos resultados, mas são imprescindíveis a atuação em conjunto.

As políticas de Compliance e melhores práticas têm como objetivo manter a empresa dentro das conformidades da legislação e prover informações mais tempestivas tanto para a gerência quanto para a sociedade. Através da implementação de etapas nas atividades exercidas pela empresa e de políticas internas, criadas e geridas pela própria empresa, é possível que a gestão tenha, de maneira mais rápida e eficiente, informações importantes para tomar decisões relacionadas tanto às suas operações quanto para atividades administrativas da organização.

A ferramenta atua dentro dos procedimentos da instituição para prevenir fraudes e garantir que os interesses da organização estão sendo defendidos. A exigência desses controles realizados não parte apenas de dentro da própria empresa, mas também do mercado, que exige uma maior confiabilidade nas informações divulgadas pelas empresas. Transmitir confiança para os investidores é um dos objetivos do Compliance, uma vez que o acionista tem conhecimento da existência de políticas internas que promovem uma maior segurança nas operações da entidade, ela se torna mais atrativa, e consegue angariar mais recursos no mercado.

No caso do Banco Santander do Brasil essas políticas preventivas de fraudes estiveram vigentes desde seu início, o que reforça a importância do Compliance para a longevidade das grandes empresas. A empresa investe tanto na atualização das suas políticas internas quanto na tecnologia dos sistemas que facilitam a

aplicação do Compliance e tornam possível análises complexas referentes a riscos e eficiências.

O setor de Compliance se relaciona com todas as partes da instituição, sendo responsável por tratar os dados coletados pelas ferramentas inseridas nas etapas operacionais. As ferramentas utilizadas pelo banco ajudam na tomada de decisão desde uma simples abertura de conta, analisando os dados do cliente e examinando o perfil do possível cliente, até movimentações financeiras que levantam suspeitas de fraudes.

O grupo chegou nessas conclusões através das pesquisas bibliográficas em periódicos, revistas, artigos, enfim, em publicações a respeito desse tema. Além disso, as reportagens sobre o assunto nos levaram a ratificar essa importância da aplicação do Compliance nas organizações de modo a prevenir problemas maiores por falta de utilização da legislação vigente. Ademais, a conclusão baseou-se nos relatos da empresa utilizada na base do trabalho, banco Santander, que utiliza o Compliance como peça fundamental para o desenvolvimento de melhorias contínuas bem como utilizando-a como controle e prevenção de riscos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FARIAS, Rômulo Paiva; DE LUCA, Márcia M.M., MACHADO, Marcus V. Veras.2009. **A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos.**

KnowTechie. **What are the differences between COBIT & COSO**
Disponível em:https://knowtechie.com/what-are-the-differences-between-cobit-coso/
Acesso em 15 mai.2019

BAIN & COMPANY. **CONTROLANDO EFETIVAMENTE CUSTOS ADMINISTRATIVOS**. 2013. Disponivel em: https://www.bain.com/contentassets/dda171cb07e24d0783881b744daf81e1/controle-custos_por.pdf. Acesso em 13 mai. 2019.

COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada. 2007. Disponível em: https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf. Acesso em 14 mai. 2019.

ECONOMIA UOL. **Executivo já perde bônus por meta de Compliance.** 2019. Disponível em: https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2019/04/14/executivo-ja-perde-bonus-por-meta-de-Compliance.htm. Acesso em 15 mai. 2019.

EXAME. **Escândalos tornam Compliance imperativo — para empresas e governos**. 2019. Disponível em: https://exame.abril.com.br/negocios/escandalos-tornam-Compliance-imperativo-para-empresas-e-governos/. Acesso em 15 mai. 2019.

O GLOBO – PETROBRÁS. **Compliance: trilhando o caminho certo**. 2016.

https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2016/02/caderno-Petrobras-di%C3%A1logos-empresariais-O-Globo_31jan2016.pdf. Acesso em 15 mai. 2019.

LECNEWS. ENTENDA A LEI ANTICORRUPÇÃO E A SUA RELAÇÃO COM O COMPLIANCE!. 2018. Disponível em: http://www.lecnews.com.br/blog/entenda-a-lei-anticorrupcao-e-a-sua-relacao-com-o-Compliance/. Acesso em 14 mai. 2019.

Marcos Assi. **A importância do Compliance, Controles Internos e Auditoria na gestão dos negócios.** 2015. Disponível em: http://www.marcosassi.com.br/a-importancia-do-Compliance-controles-internos-e-auditoria-na-gestao-dos-negocios. Acesso em 14 mai. 2019.

PAULA, Leila Monteiro de. **Controladoria: Um Estudo Comparativo entre Estrutura Centralizada e Divisionalizada**. 2012. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/44764/R%20-%20E%20-%20LEILA%20MONTEIRO%20DE%20PAULA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 15 mai. 2019.