

# Instituições Financeiras no Brasil Pesquisa sobre as Profissões da Auditoria Interna, de *Compliance* e Gestão de Riscos

Uma visão dos *Heads*

Outubro de 2009

# Apresentação

É com satisfação que apresento o relatório da “Pesquisa sobre as Profissões de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos - Uma visão dos *Heads*, resultado de um trabalho pioneiro que reúne três principais vértices da Governança Corporativa nas instituições financeiras brasileiras. A pesquisa foi realizada por profissionais da PricewaterhouseCoopers em conjunto com os membros das Comissões de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos da Febraban - Federação Brasileira de Bancos.

Nossa intenção ao elaborar essa pesquisa sobre o apanhado das leis, normas e instruções vigentes e as melhores práticas nas áreas supramencionadas é oferecer ao mercado uma fonte de consulta para os executivos das áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos das instituições financeiras brasileiras, assim como para os membros dos Conselhos de Administração e Comitês de Auditoria.

Boa leitura!

Fernando Alves  
Sócio-Presidente  
PricewaterhouseCoopers - Brasil



# Agradecimentos

## Colaboradores da PricewaterhouseCoopers

Gustavo Amaral de Lucena  
Luciana Bacci Costa  
Manuel Luiz da Silva Araújo  
Milena Roscani Alvarez  
Simone Rodrigues dos Santos de Farias

## Colaboradores da Febraban

Cláudio Aparecido Neves -  
Comissão de Gestão de Riscos  
Eli da Silva -  
Comissão de Auditoria Interna e Comissão de *Compliance*  
Eloisa Cristina Maron -  
Comissão de *Compliance*  
Ivo Cairrão -  
Consultor Técnico do 10º Congresso de Auditoria Interna,  
*Compliance* e Gestão de Riscos  
Wilson Antonio Salmeron Gutierrez -  
Superintendente da Assessoria Técnica



# Prefácio

Em um ambiente de constantes mudanças regulatórias, novos *players* no mercado, aumento das fusões e aquisições, incremento das soluções tecnológicas, adoção das práticas de Governança Corporativa e de crescente pressão sobre os custos, as profissões de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos devem enfrentar grandes desafios em 2010.

O planejamento eficiente das áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos tornou-se mais importante do que nunca. Essas áreas devem tomar a iniciativa de ajudar os Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria a entender como o seu investimento em Auditoria Interna, *Compliance* e Gestão de Riscos é usado, e também demonstrar como essas áreas agregam valor ao acionista, apresentando um alto desempenho das suas funções focadas nas necessidades dos *stakeholders*.

O presente documento apresenta, além de importantes informações e percepções sobre as questões que afetam a profissão dessas áreas nos dias de hoje na visão sintética dos *Heads* atuantes no segmento de Instituições Financeiras no Brasil, o resultado de uma pesquisa com dados coletados para ajudar as instituições financeiras a compararem e confrontarem seus processos e procedimentos sobre as áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos. Pensando mais a frente, a pesquisa pode oferecer um caminho possível para o desenvolvimento futuro dessas áreas, inclusive uma forma mais eficiente de alocar seus investimentos.

As perguntas efetuadas nos questionários enviados aos *Heads* das áreas pesquisadas foram baseadas nos principais temas e tendências emergentes vivenciados no ano de 2009 e foram preparadas por profissionais da PricewaterhouseCoopers em conjunto com os membros das Comissões de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos da Febraban - Federação Brasileira de Bancos e as respostas obtidas foram compiladas por essas comissões.

As informações constantes neste documento são resultado da compilação das respostas enviadas pelos *Heads* das instituições financeiras afiliadas à Febraban, sem qualquer interferência no seu resultado obtido, e não representam a opinião ou a visão da Febraban e da PricewaterhouseCoopers.

Dada a natureza mutável das leis, normas e regulamentos, poderá haver omissões ou inexatidões nas informações constantes neste documento no futuro, o qual é fornecido com o entendimento de que os *Heads* pesquisados, os autores e os editores não foram contratados para prestar serviços jurídicos, contábeis, tributários, de consultoria ou outros serviços profissionais. Ademais, o documento não deve ser usado como um substituto da consulta a consultores profissionais em temas jurídicos, contábeis, tributários, de consultoria ou outras questões.

Apesar de seu empenho em apresentar neste documento informações obtidas de fontes confiáveis, a Febraban e a PricewaterhouseCoopers não são responsáveis por possíveis erros ou omissões nem pelos resultados obtidos pelo uso dessas informações. Todas as informações deste documento são fornecidas sem garantia de completude, exatidão, tempestividade ou resultados obtidos pelo uso dessas informações e sem garantia de qualquer espécie, explícita ou implícita, incluindo, entre outras, a de desempenho, negociabilidade ou adaptação a uma finalidade específica. Em hipótese alguma a Febraban e a PricewaterhouseCoopers, suas parcerias ou empresas associadas, ou seus respectivos sócios, diretores, agentes ou empregados são responsáveis perante o leitor ou qualquer outra pessoa por decisões tomadas ou ações praticadas com base nas informações deste documento, ou por eventuais danos consequentes, especiais ou similares, mesmo com aviso da possibilidade de tais danos.

# Objetivo da pesquisa

A Febraban - Federação Brasileira de Bancos, por meio de suas Comissões Técnicas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos e de suas respectivas Assessorias Técnicas, efetuou a pesquisa de indicadores de qualidade das áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos das instituições financeiras afiliadas a Febraban com os seguintes objetivos:

- Conhecer:
  - os principais indicadores de qualidade que estão em uso ou em planejamento pelas Instituições Financeiras, relacionados às áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos;
  - a estrutura das áreas, os treinamentos previstos, o conhecimento técnico da equipe, as certificações e os investimentos;
  - a interação dessas áreas com a Alta Administração, com os Comitês Internos, com os Reguladores, com as Empresas de Rating e com os demais *stakeholders*.
- Identificar pontos de sinergia entre a Auditoria Interna, a *Compliance* e a Gestão de Riscos, de forma que a interação dessas áreas possa possibilitar a redução de custos com controles internos.
- Conscientizar os Reguladores quanto ao aproveitamento de trabalhos comuns como melhor prática de Governança Corporativa.

# Índice

<b>Introdução</b>	<b>8</b>
<b>Sumário Executivo</b>	<b>9</b>
<b>Auditoria Interna</b>	<b>15</b>
Principais pontos levantados	16
Informações do Grupo Econômico na data-base de 30 de Junho de 2009	17
Estrutura da Área	18
Planejamento, Execução e Atuação	27
Metodologia	32
Indicadores de Performance e de Qualidade	38
<b>Compliance</b>	<b>40</b>
Principais pontos levantados	41
Informações do Grupo Econômico na data-base de 30 de Junho de 2009	43
Estrutura da Área	44
Planejamento, Execução e Atuação	61
Metodologia	70
Indicadores de Performance e de Qualidade	75
<b>Gestão de Riscos</b>	<b>76</b>
Principais pontos levantados	77
Informações do Grupo Econômico na data-base de 30 de Junho de 2009	78
Estrutura da Área	79
Planejamento, Execução e Atuação	85
Metodologia	93
Indicadores de Performance e de Qualidade	97
<b>Seguindo Adiante: Desafios para as Áreas</b>	<b>99</b>

# Introdução

## Há um caminho ainda a trilhar para as áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos?

As áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos já passaram por mudanças consideráveis na busca constante pela melhoria na qualidade. A exigência do Instituto dos Auditores Internos para que seja realizada uma revisão independente da Auditoria Interna concentrou sua atenção na eficiência e direcionou esforços para tornar a Auditoria Interna uma área forte e sólida; o Novo Acordo da Basileia (Basel II) modernizou conceitos e definiu uma forma mais robusta de gerenciar os riscos de crédito, de mercado e operacional, afetando diretamente a área de Gestão de Riscos e o aumento do interesse dos *stakeholders* nacionais e internacionais de garantir que a gestão esteja em conformidade com as leis e os regulamentos e passe de uma postura reativa para uma proativa a fim de garantir que a área de *Compliance* fique mais próxima das práticas de Governança Corporativa da sua Instituição Financeira.

Contudo, esta é a primeira vez em que muitos *Heads* de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos têm de exercer seu papel de gestão durante um período de queda da atividade econômica internacional. Esse desafio é amplificado pelas circunstâncias particulares na qual os *Heads* se encontram atualmente. Alguns terão novos *stakeholders* para atender especialmente aquelas Instituições Financeiras que estão se globalizando, estão em processos de fusão e aquisição ou estão em processo de “Initial Public Offering” - IPO nas bolsas nacionais ou internacionais, cujos interesses podem variar.

Para muitos, os acontecimentos ocorridos na segunda metade de 2008 aumentaram a atenção dos órgãos reguladores nacionais e internacionais para as estratégias e para a gestão de negócios das Instituições Financeiras. O entendimento dos modelos de negócio e seus pontos de reflexão com a relação entre risco e retorno estão sendo objeto de exames frequentes.

Nesse ambiente, a Alta Administração aumentou a expectativa e a confiança de que os *Heads* das áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos possam fornecer maior garantia e conforto para o seu modelo de gestão, mas essa garantia e esse conforto têm de ser obtidos com um aumento de eficiência em relação aos anos anteriores.



# Sumário Executivo

Hoje em dia, cada vez mais desafios nos são apresentados com foco regulatório mais aguçado e preocupações variáveis dos *stakeholders*, além da pressão que está surgindo no foco contínuo das áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos nos riscos estratégicos, somados aos demais riscos que direta ou indiretamente poderão afetar os riscos estratégicos, e no apoio à Alta Administração na redução de custos das operações das áreas de Negócios, tornando-as mais competitivas.

A expectativa é de que os investimentos com áreas como Auditoria Interna, *Compliance* e Gestão de Riscos continuem, mas a tempestividade e o foco desses investimentos precisam ser analisados, visando fornecer mais segurança à administração nesses tempos difíceis de crise financeira, de mudanças nas regulamentações e de novos entrantes (fusões e aquisições). Isso é fundamental para que essas áreas permaneçam alinhadas com as necessidades do negócio, mantenham suas capacidades e processos atualizados e sejam capazes de continuar a agregar valor e fornecer segurança para a administração.

Em um mundo de custo reprimido, o aumento no nível de produtividade tornar-se-á essencial. As instituições com altos níveis de produtividade investem em gestão de pessoas, introduzem técnicas de gestão estratégica (BSC) e indicadores-chaves de desempenho (KPI) em nível departamental e individual, modernizam seus processos e alavancam a automação de determinadas atividades.

Os Conselhos de Administração/Comitês de Auditoria Interna precisam se assegurar sempre de que suas equipes alocadas nas áreas de Auditoria Interna, de *Compliance* e de Gestão de Riscos estão fazendo as coisas certas. O equilíbrio entre o tempo gasto com a gestão da equipe, com o planejamento, com a realização dos trabalhos e com o fornecimento de subsídios constitui um desafio para muitas áreas. Pode ser necessário melhorar a eficiência dos procedimentos dessas áreas, visando liberar mais tempo para atividades que agreguem mais valor, como análise e fornecimento de subsídios para os administradores. Essa é a oportunidade dessas equipes reavaliarem suas áreas, suas metodologias, seus enfoques e suas formas de atuação. Isso pode ser feito analisando a forma como certos temas em comum são focados e como uma área pode aproveitar o resultado das atividades executadas por outra área, bem como pode resultar em mais tempo disponível para atividades e enfoques que agreguem valor.

As Instituições Financeiras estão enfrentando pressão crescente sobre os custos e procurando cortar despesas indiretas. O corte no orçamento pode atingir gastos em áreas-chave para gerar valor ao acionista, como Auditoria Interna, *Compliance* e Gestão de Riscos. Mas não seria mais prudente aumentar o investimento nessas áreas, visando fornecer a garantia necessária aos Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais, Comitês de Auditoria e à Diretoria nesse período difícil? Essa é a pergunta que os *Heads* precisam ajudar seus Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria a responder.

Com o objetivo de facilitar a identificação dos esforços, em comum, demonstramos logo abaixo um quadro comparativo das ações executadas em 2009, por estas áreas, com base no resultado desta pesquisa.



## Estrutura da área

Auditoria Interna	Compliance	Gestão de Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área existe há 14 anos.</li> <li>• O quadro técnico há aproximadamente oito anos na área da mesma instituição.</li> <li>• Há aproximadamente um auditor para 221 funcionários da Instituição.</li> <li>• Reporte funcional ao Conselho de Administração/Comitê de Auditoria em 60% das instituições.</li> <li>• O <i>Head</i> da área tem mais de dez anos de experiência na instituição.</li> <li>• 50% das áreas utilizam serviços de consultoria como apoio na modernização de sua área.</li> <li>• Já foi iniciada a revisão de seus processos com o objetivo de baixar custos sem prejudicar a qualidade.</li> <li>• O cargo de gerente de Auditoria Interna será o mais procurado para as áreas cumprirem seus Planos de Auditoria Interna nos próximos cinco anos.</li> <li>• O cargo de gerente de Auditoria Interna foi que mais se envolveu em treinamento nos últimos 12 meses, e o cargo de auditor júnior foi o que mais dias ficou alocado em treinamento.</li> <li>• 50% das instituições tiveram suas áreas de Auditoria Interna afetadas pela crise financeira, sofrendo cancelamento de contratação de recursos, redução em gastos com viagens, despesas com treinamento, postergação de projetos de modernização de sua área e dispensa de parte do quadro técnico de sua área.</li> </ul> <p>Estrutura da área</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área existe há 4 anos e, em 94% das instituições, está estruturada de forma centralizada.</li> <li>• O quadro técnico atua há aproximadamente três anos na área da mesma instituição.</li> <li>• Há aproximadamente um <i>Compliance-officer</i> para cada 496 funcionários.</li> <li>• Reporte funcional à Vice-presidência; no entanto, a maioria se comunica com o Conselho de Administração/Comitê de Auditoria quando solicitado ou de forma semestral em 86% das instituições.</li> <li>• O <i>Head</i> da área tem mais de cinco anos de experiência na instituição.</li> <li>• 20% utilizam serviços de consultoria, porém não informaram quais tipos de serviços são utilizados.</li> <li>• Os cargos de secretária, supervisor e analista júnior serão os mais procurados para as áreas cumprirem seus programas de <i>Compliance</i> nos próximos cinco anos.</li> <li>• Os cargos de analista sênior, gerente e diretor foram os que menos se envolveram em treinamentos nos últimos 12 anos, e o cargo de superintendente não se envolveu em treinamentos nesse período. O cargo de gerente foi o que ficou alocado em treinamento por mais dias.</li> <li>• 40% das instituições tiveram suas áreas de <i>Compliance</i> afetadas pela crise financeira, sofrendo redução nos custos de pessoal e treinamento, contratações de consultoria e comunicação.</li> <li>• 20% estão demonstrando como seus esforços nos programas de <i>Compliance</i> estão tornando transparentes os custos de estar em conformidade das suas instituições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área existe há 7,6 anos.</li> <li>• O quadro técnico atua há aproximadamente 10 anos na área da mesma instituição.</li> <li>• Há aproximadamente um profissional de Gestão de Riscos para cada 116 funcionários.</li> <li>• Reporte funcional à Presidência em 50% das instituições.</li> <li>• 50% das Instituições possuem pelo menos um comitê dedicado as questões de riscos sejam elas: riscos corporativos e/ou ativos e passivos e/ou crédito e/ou mercado e/ou operacional</li> <li>• 33% das Instituições possuem o Comitê de Gestão de Riscos subordinado ao Conselho de Administração.</li> <li>• O <i>Head</i> da área tem mais de sete anos de experiência na instituição.</li> <li>• 56% dos funcionários alocados em Gestão de Riscos trabalham especificamente em risco de mercado e liquidez, risco operacional e risco de crédito. Há também crescimento na alocação de funcionários para se dedicarem a alocação de capital e modelagem de risco totalizando 23% dos funcionários.</li> <li>• As decisões primárias de Gestão de Riscos são tomadas em nível de diretoria em 57% das Instituições</li> <li>• As atividades de Gestão de Riscos estão fortemente integradas com as atividades de <i>Compliance</i>, Finanças e Desenvolvimento de novos produtos na maioria das Instituições.</li> <li>• Apenas uma instituição teve impacto no orçamento da Gestão de Riscos em decorrência da “crise financeira”.</li> </ul>

### Estrutura da Área

## Planejamento, execução e atuação

Auditoria Interna	Compliance	Gestão de Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Somente 10% a 20% das instituições não consideram como direcionadores de seu plano de auditoria informações de uma área de Gestão de Riscos, fluxos de processos, atividades de conhecimento prévio dos processos e atividades antes de serem auditados, lista de riscos corporativos e sua relação com produtos, serviços, processos e atividades, além de probabilidade de ocorrências de riscos para priorizar seus trabalhos.</li> <li>Atuações abrangentes, completas e sem restrições.</li> <li>67% das áreas não utilizam banco de dados de melhores práticas de controles, riscos e recomendações.</li> <li>43% das áreas não utilizam resultados de ferramentas de autoavaliação de riscos e controles nas etapas de planejamento de seus trabalhos.</li> <li>10% das áreas não utilizam indicadores de performance gerenciais, políticas e procedimentos, matrizes de riscos e controles e estratégias de áreas como fonte de conhecimento prévio antes da execução de seus trabalhos.</li> <li>100% das instituições estão satisfeitas com o relatório de Auditoria Interna, porém querem aumentar a tempestividade de suas emissões e de suas entregas aos destinatários.</li> <li>38% das áreas conseguiram cumprir de 81% a 100% do universo auditável estimado no Plano Anual de Auditoria Interna em 2008 e somente 50% acreditam que conseguirão cumprir esse mesmo percentual em 2009.</li> <li>60% a 70% das áreas ampliarão ainda mais a cobertura de sua auditoria ou permanecerão com a mesma cobertura nos próximos 12 meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>48% direcionaram, com maior intensidade, seus programas de <i>Compliance</i> nos programas de prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro.</li> <li>83% envolvem-se de alguma forma no processo de aprovação de novos produtos sem envolvimento formal, além de estarem presentes nos processos de fusões e aquisições e em novos mercados nos processos de Due Diligence.</li> <li>Nos últimos 12 meses, 40% das áreas de <i>Compliance</i> envolveram-se em trabalhos com áreas de Negócios, Jurídico e de Gestão de Riscos, e 19% envolveram-se em trabalhos com a área de Auditoria Interna.</li> <li>40% das áreas tiveram suas atuações restringidas e outras 40% atuaram de forma abrangente.</li> <li>60% das instituições não utilizam banco de dados de melhores práticas de controles, riscos e recomendações, nem indicadores de performance/gerenciais no planejamento de seus trabalhos.</li> <li>40% não utilizam estratégias das áreas como fonte de conhecimento prévio antes da execução de seus trabalhos.</li> <li>100% das instituições estão satisfeitas com o relatório de Auditoria Interna, porém não são acompanhados por um sumário gerencial que enfoque tópicos mais relevantes.</li> <li>60% a 80% das áreas manterão a cobertura de <i>Compliance</i> atendida nos últimos 12 meses e 100% aumentarão a cobertura de suas atribuições no que se refere a prover assistência e suporte a várias áreas de Negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>58% das Instituições tem como principais objetivos da gestão de risco: medir e monitorar os riscos, comunicar os principais riscos a alta administração e garantir o cumprimento dos requerimentos regulatórios.</li> <li>A pressão regulatória assim com a volatilidade do mercado financeiro destacam-se como os principais direcionados e impulsionadores das mudanças nas prioridades de Gestão de Riscos.</li> <li>Em 75% das Instituições as discussões de riscos acontecem na alta administração e com a participação do Comitê de Gestão de Riscos.</li> <li>100% das Instituições entendem que a Gestão de Riscos lhes confere vantagem competitiva proporcionando-lhes melhor relacionamento com os reguladores.</li> <li>Existe forte correlação positiva entre os principais objetivos e os direcionadores de mudanças da Gestão de Riscos os quais estão relacionados em garantir o cumprimento dos requerimentos regulatórios.</li> <li>87,5% das Instituições confirmaram que as atividades de Gestão de Riscos estão inseridas nos processos de <i>Compliance</i>, desenvolvimento da estratégia, entrada de novos mercados e 100% confirmaram a existência da interação da Gestão de Riscos com os processos de desenvolvimento e aprovação de novos produtos e orçamento e relatórios financeiros. Apenas 50% das Instituições consideram as atividades de Gestão de Riscos nos processos de fusões e aquisições.</li> </ul>

Auditoria Interna	Compliance	Gestão de Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>90% das áreas não estão monitorando os resultados dos esforços das áreas de Negócios para a redução de custos e 60% tampouco identificam alvos potenciais para essa redução.</li> <li>60% das áreas estão atentas à identificação das exposições a riscos decorrentes da redução de custos imposta às áreas de Negócios e de Tecnologia da Informação.</li> <li>43% do tempo dos auditores está despendido em atividades de gestão, no planejamento dos trabalhos de campo e na comunicação e geração dos relatórios de Auditoria Interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% das áreas não estão monitorando os resultados dos esforços das áreas de Negócios para a redução de custos, tampouco identificam alvos potenciais para essa redução de custos.</li> <li>20% das áreas estão atentas à identificação das exposições a riscos decorrentes da redução de custos imposta às áreas de Negócios e de Tecnologia da Informação.</li> <li>32% do tempo dos <i>Compliance officers</i> está despendido em atividades de gestão e planejamento dos trabalhos de campo e na comunicação e geração dos relatórios de <i>Compliance</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mais de 38% das Instituições têm como grandes preocupações os riscos relacionados a crédito, contraparte e seleção e aceitação de clientes e 50% têm como maiores preocupações os riscos relacionados a risco de mercado, taxa de juros, ativos e passivos e riscos de recursos humanos e tecnologia da informação.</li> <li>Metade das Instituições entendem que precisam aperfeiçoar suas práticas relacionadas à Gestão de Riscos de recursos humanos.</li> <li>Em mais de 50% das Instituições as atribuições estratégicas em relação a gestão de risco de crédito, mercado, operacional, liquidez, taxa de juros, ativos e passivos são atribuídas aos <i>Heads</i> de Gestão de Riscos.</li> <li>50% das Instituições entendem que as mudanças de atitudes em relação a Gestão de Riscos para que agreguem mais valor ao negócio estão relacionadas a: definição do apetite e da tolerância, incorporar a Gestão de Riscos nas atividades diárias das Unidades de Negócio e ter uma efetiva coordenação entre as atividades de Gestão de Riscos.</li> </ul>
<h2 data-bbox="118 1182 384 1234">Metodologia</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>Está direcionada para os riscos inerentes aos negócios e enfatiza a discussão contínua dos principais riscos.</li> <li>Muitas instituições não estão com suas metodologias de Auditoria Interna alinhadas com as melhores práticas do The IIA.</li> <li>Riscos focados com maior intensidade nos canais de varejo, crédito, tecnologia da informação, regulamentação, áreas de Negócios e Tesouraria e com menor ou nenhuma intensidade focados nas estratégias da instituição.</li> <li>Pouco uso da Auditoria Contínua, e os que a usam focam os indicadores nos riscos de crédito, operacional, mercado e na prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está direcionada para os riscos inerentes aos negócios e enfatiza a discussão contínua dos principais riscos.</li> <li>Entre 20% e 40% dos respondentes informaram que suas metodologias de <i>Compliance</i> não contemplam os protocolos de comunicação de seus resultados, a validação (teste) dos controles existentes, com o objetivo de se analisar o correto desenho dos controles implementados para prevenir-se de eventuais não conformidades, a análise da estrutura dos controles existentes e a sua comparação com as melhores práticas, a identificação das expectativas da Alta Administração e dos gestores das áreas de Negócios e, por fim, o alinhamento com as estratégias da Instituição Financeira/ Conglomerado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neste momento apenas 25% das Instituições já utilizam a abordagem de modelos internos para o cálculo de alocação de capital para o risco de mercado. Apenas uma das Instituições manifestou a intenção de mudar da abordagem padronizada para a abordagem de modelos internos em relação a risco de mercado a partir de setembro/09</li> <li>As principais dificuldades para a construção dos modelos de alocação de capital para o risco de mercado estão relacionadas a falta de integridade e disponibilidade dos dados das operações que compõem a exposição a riscos de mercado e a descentralização em diversos sistemas legados e/ou aplicações locais sobre as operações que compõem a exposição a risco de mercado.</li> </ul>

Auditoria Interna	Compliance	Gestão de Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento nas etapas de desenvolvimento de novos projetos, produtos e/ou serviços com o objetivo de identificar possíveis novas fontes de riscos.</li> <li>• 76% das instituições efetuam a cobertura de 100% do universo auditável entre três e quatro anos.</li> <li>• De alguma forma todas as instituições utilizam ferramentas automatizadas de Auditoria Interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riscos focados com maior intensidade na regulamentação, na tesouraria e nos riscos de liquidez e com menor intensidade nas estratégias da instituição, nas questões jurídicas e nas decisões e no monitoramento do crédito.</li> <li>• Algumas medidas lógicas foram constatadas na resposta de 100% dos respondentes como o aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom <i>feedback</i> das revisões dos supervisores, a revisão satisfatória da Auditoria Interna e externa das atividades de <i>Compliance</i>, a velocidade dos novos produtos em conformidade para o mercado e os sistemas de tecnologia da informação que são desenhados desde o princípio em conformidade.</li> <li>• O uso de ferramentas automatizadas para o <i>Compliance</i> é pouco usual. São utilizados sistemas customizados internamente e sistemas de "Learning &amp; Education".</li> <li>• 100% das instituições dispõem de processos manuais nas áreas de <i>Compliance</i> para exercerem suas atividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até 2011, apenas uma instituição pretende continuar utilizando a abordagem do indicador básico para o cálculo de alocação de capital para o risco operacional. Neste sentido, 50% planeja utilizar a abordagem padronizada alternativa, 37,5% pretende utilizar a abordagem padronizada e 12,5% pretende continuar utilizando o indicador básico.</li> <li>• 50% das Instituições já construíram e utilizam a base de dados internos de perdas para fins de modelagem para o cálculo de capital para o risco operacional.</li> <li>• As principais dificuldades para a construção dos modelos de alocação de capital para o risco operacional estão relacionadas a: insuficiência de dados históricos e a dificuldade para identificar os tipos de modelos que melhor representam as distribuições. Outras dificuldades estão relacionada à: dificuldade em calibrar os dados externos e combiná-los com os dados internos em um modelo estatístico válido, implementar procedimentos manuais e automáticas para a captura dos dados de perdas e treinar os profissionais responsáveis e segregar as perdas diretas e indiretas decorrentes da materialização de um risco operacional.</li> <li>• Neste momento e até o final de 2009 todas as Instituições pesquisadas utilizam e planejam continuar utilizando a abordagem padronizada para o cálculo de alocação de capital para o risco de crédito.</li> </ul>

## Indicadores de Performance e de Qualidade

Auditoria Interna	Compliance	Gestão de Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>89% das instituições utilizam indicadores focados unicamente para demonstrar o percentual de auditorias planejadas versus auditorias concluídas.</li> <li>São poucas as instituições financeiras que utilizam um conjunto de indicadores de desempenho e de qualidade, o qual, somado, demonstra eficiência operacional, alocação dos custos investidos, nível de satisfação dos auditados e inserção da Auditoria Interna no ambiente de Governança Corporativa da instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>44% das instituições não utilizam indicadores de performance, e outras 42% começaram a desenvolvê-los.</li> <li>6% utilizam indicadores de performance para análises preventivas e 8% utilizam esses indicadores para a própria função de <i>Compliance</i>, unicamente para apurar a qualidade da cultura de <i>Compliance</i>.</li> <li>São poucas as instituições financeiras que utilizam um conjunto de indicadores de desempenho e de qualidade, o qual, somado, demonstra eficiência operacional, alocação dos custos investidos, nível de satisfação das áreas e inserção do <i>Compliance</i> no ambiente de Governança Corporativa da instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as Instituições utilizam-se de algum tipo de indicador de performance em relação às atividades de Gestão de Riscos. Os indicadores mais comuns estão relacionados a: realização de reuniões do comitê de riscos, investimento em treinamento em relação a Gestão de Riscos.</li> </ul>



# Auditoria Interna

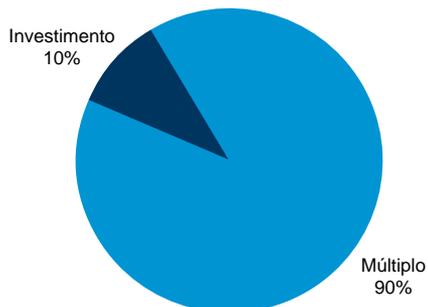
# Principais pontos levantados

- Os departamentos de Auditoria Interna existem há mais de 14 anos nas Instituições Financeiras e 60% deles se dirigem funcionalmente ao Conselho de Administração/Comitê de Auditoria.
- Os *Heads* de Auditoria Interna têm mais de dez anos de experiência na Instituição Financeira em que trabalham. Existe um auditor interno para cada 221 funcionários, atuando em média há oito anos no departamento.
- Metade das Instituições Financeiras estão modernizando seus departamentos e suas metodologias de Auditoria Interna com o objetivo de baixar custos sem prejudicar a qualidade, porém ainda não enfocam tanto os riscos estratégicos da organização, o processo de convergência contábil para as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) e o apoio à Alta Administração no processo de redução de custos das operações auditadas.
- O incremento do quadro de auditores internos para o cargo de gerente de Auditoria Interna será necessário para que as Instituições Financeiras cumpram seus Planos Anuais de Auditoria Interna para os próximos cinco anos, e os gerentes de Auditoria Interna existentes nos departamentos foram os que mais participaram em treinamentos nos últimos 12 meses.
- O tema “crise financeira” afetou metade dos departamentos de Auditoria Interna, ocasionando uma redução em seus investimentos, e 90% desses departamentos não estão monitorando os resultados dos esforços das áreas para redução de seus custos.
- Os *Heads* de Auditoria Interna estão satisfeitos com os relatórios emitidos, todavia acreditam que há um caminho a percorrer no aumento da tempestividade de suas emissões e de suas entregas aos destinatários.
- Cerca de 38% das áreas conseguem cumprir de 81% a 100% do universo auditável estimado no Plano Anual de Auditoria Interna para 2008, e 50% acreditam que conseguirão cumprir esse mesmo percentual no Plano Anual de Auditoria Interna para 2009.
- Os auditores internos incorrem 43% do seu tempo em atividades de gestão e planejamento dos trabalhos de campo, bem como na comunicação e geração dos relatórios de Auditoria Interna.
- Os departamentos de Auditoria Interna apresentam metodologias focadas em riscos, porém não estão integralmente alinhadas às melhores práticas estabelecidas pelo The IIA.
- Poucos utilizam a Auditoria Contínua como parte de sua metodologia de Auditoria Interna, e os que a usam focam seus indicadores com maior destaque para riscos de crédito e operacional.
- Cerca de 76% das Instituições Financeiras efetuam a cobertura de 100% de seu universo auditável entre três e quatro anos.
- De alguma forma, os departamentos de Auditoria Interna utilizam ferramentas automatizadas em suas atividades.
- São poucos os usos de indicadores de performance e qualidade nos departamentos de Auditoria Interna.

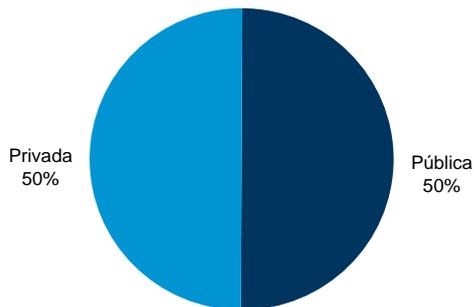
## Informações do Grupo Econômico na data-base de 30 de junho de 2009

Foram enviadas 50 perguntas a 21 Instituições Financeiras afiliadas à Febraban, baseadas nos principais temas e tendências emergentes observados no ano de 2009. Das 21 Instituições Financeiras pesquisadas, 10 responderam às pesquisas, e a consolidação dessas respostas está apresentada ao longo desta seção “Auditoria Interna”.

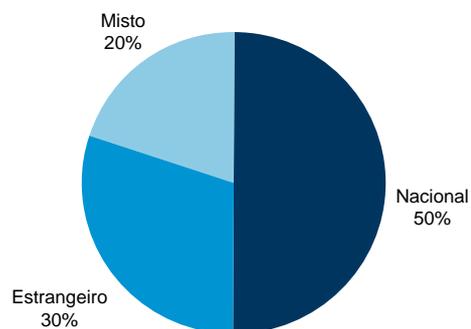
### Tipo de Instituição Financeira/Conglomerado



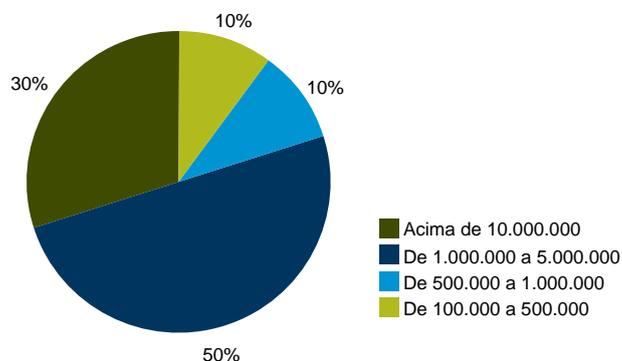
### Tipo de Administração



### Tipo de Capital



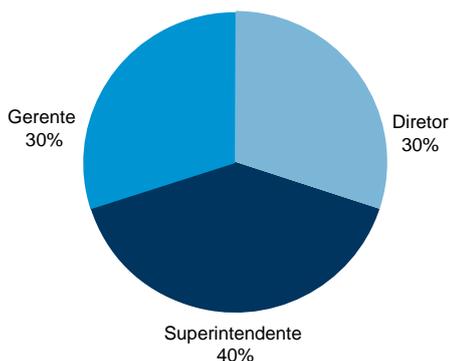
### Patrimônio líquido da Instituição Financeira/Conglomerado em reais (R\$ 0,00)



Quantidade de empregados:

Número total de funcionários: 319.935  
 Número total de estagiários: 2.246

### Cargo dos respondentes da pesquisa



## Estrutura da Área

As dez áreas de Auditoria Interna das Instituições Financeiras que responderam às pesquisas informaram que a estrutura, efetivamente atuante, existe há mais de 14 anos, independentemente das pessoas que ocupam os cargos. Ao total, o quadro da área de Auditoria Interna soma 1.460 auditores internos com um tempo médio de oito anos atuando na área de Auditoria Interna da Instituição Financeira pesquisada, o que representa um auditor interno para cada 221 funcionários da Instituição Financeira/Conglomerado Financeiro.

O *Head* da Auditoria Interna dirige-se funcionalmente, em 60% dos pesquisados, ao Conselho de Administração/ Comitê de Auditoria e apresentam, em sua maioria, mais de dez anos de experiência na Instituição Financeira em que atuam. Indagados quanto ao nível de satisfação da Alta Administração com o departamento de Auditoria Interna, na percepção dos *Heads*, todos acreditam que estão identificando os principais problemas enfrentados por suas Instituições Financeiras, alinhados à estratégia definida pelos *stakeholders*, e são vistos como consultores de negócios.

A pesquisa apresentou que a maior parte dos auditores internos (mais que 25% dos respondentes) está alocada nas operações de crédito, nos canais de varejo, na área Contábil, Comercial, Fraudes, Denúncias/Ouvidoria e no *Back-office* do próprio departamento de Auditoria Interna, focados substancialmente na geração e no controle de relatórios de Auditoria Interna e no processo de Auditoria Contínua.

Todavia, os departamentos de Auditoria Interna das Instituições Financeiras que responderam à pesquisa estão atuando, na maior parte (mais que 25% dos respondentes), nas operações de crédito (varejo e middle), tecnologia da informação (testes de intrusão, privacidade da informação, infraestrutura de informática, ambientes operacionais, segurança física e lógica, controle de acesso e sistemas aplicativos em baixa plataforma), áreas comerciais, fraudes, produtos e serviços e nas operações com cartões de crédito.

Aproximadamente 50% dos respondentes informaram que utilizam serviços de consultoria e/ou estão considerando utilizá-los substancialmente como apoio na modernização de seus departamentos. Nos últimos 12 meses, todos os *Heads* estão revendo seus processos internos com o objetivo de baixar custos sem prejudicar a qualidade, buscando ferramentas

para automatizar rotinas operacionais de suas áreas, incrementando o uso de técnicas de auditoria auxiliada por computador, contratando consultores para trazer habilidades faltantes em seu quadro, auxiliando-os no desenho de programas de trabalhos mais focados em áreas e riscos específicos, e identificando os riscos estratégicos que têm maior impacto sobre a capacidade da Instituição Financeira para executar suas estratégias.

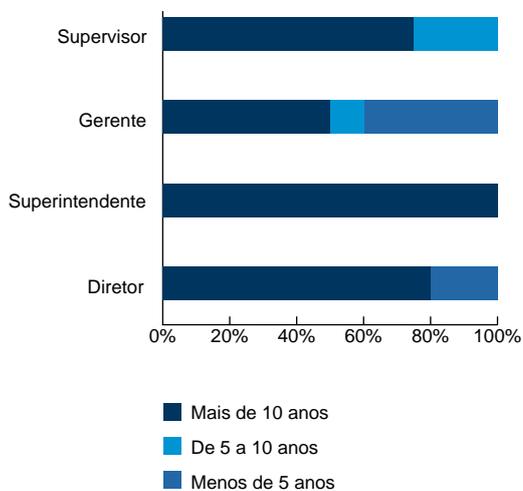
A pesquisa revelou que, para os departamentos de Auditoria Interna cumprirem o Plano Anual de Auditoria Interna para os próximos cinco anos, precisarão contratar profissionais no cargo de gerente de Auditoria Interna.

Nos últimos 12 meses, o profissional no cargo de gerente de Auditoria Interna foi o que mais se envolveu em treinamentos relacionados às suas áreas de atuação, seguido posteriormente pelos profissionais de cargo de supervisor, auditor sênior, auditor júnior e superintendente. Todavia, nos últimos 12 meses, o profissional no cargo de auditor júnior foi o que mais dias permaneceu em treinamento, perfazendo um total de 37 dias de treinamentos relacionados à sua atividade de atuação.

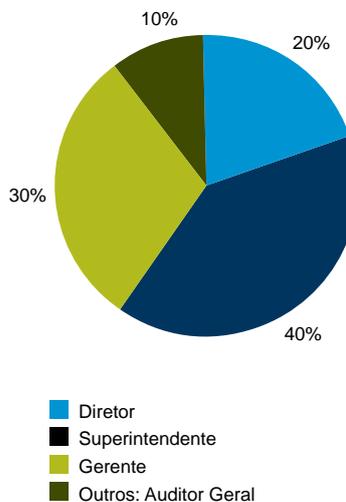
Com relação ao nível de conhecimento, interação e comunicação da área de Auditoria Interna sobre os processos executados pelas áreas de *Compliance* e de Gestão de Riscos da sua Instituição Financeira, a pesquisa revelou que 90% acreditam ter bom conhecimento sobre os processos executados por essas áreas, dos quais 70% têm um alto nível de interação e 90% acreditam ter um processo eficaz de comunicação entre essas áreas.

O tema “crise financeira” afetou o orçamento de 50% dos departamentos de Auditoria Interna que responderam à pesquisa, ocasionando uma redução em seus investimentos. Os departamentos de Auditoria Interna que tiveram reduções em seus custos informaram que os componentes mais afetados em seus custos foram: cancelamento de contratação para reposição de seu quadro funcional em 100% dos respondentes, redução em gastos com viagens e despesas com treinamento em 80% dos respondentes, postergação de projetos visando à modernização das suas atividades em 75% dos respondentes e dispensa de parte do quadro dos funcionários do departamento de Auditoria Interna em 50% dos respondentes.

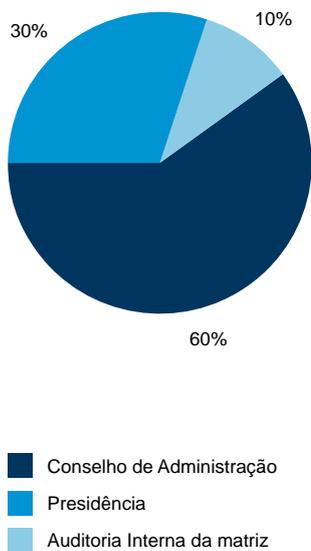
### Tempo pesquisado da equipe gerencial do departamento de Auditoria Interna atuando na Instituição Financeira/Conglomerado



### Cargo do Head da Auditoria Interna

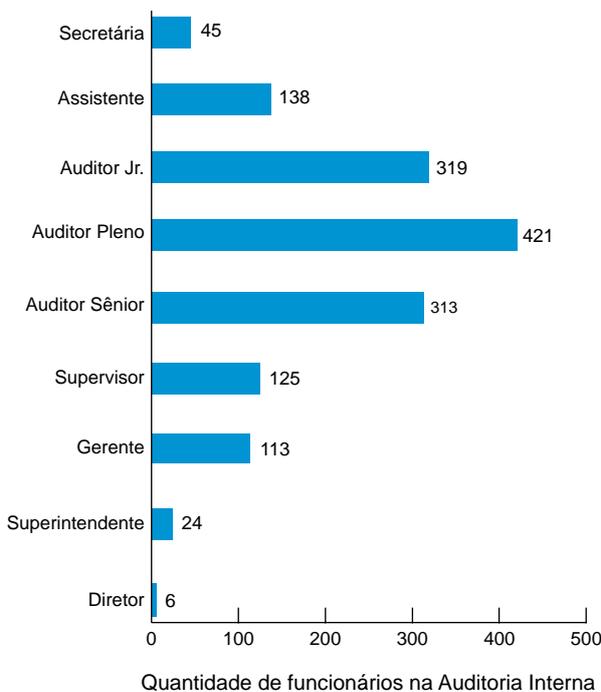


### Reporte funcional do Head da Auditoria Interna



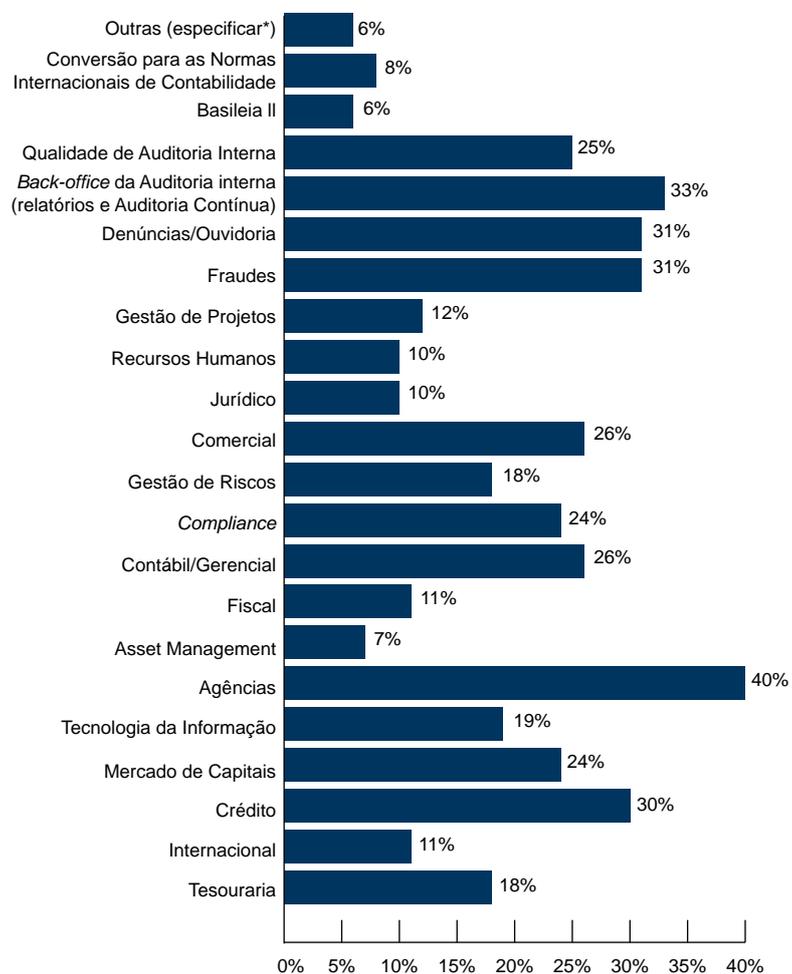
### Número de funcionários em todas as funções da área de Auditoria Interna por cargo e média de experiência em Auditoria Interna na Instituição Financeira/Conglomerado

#### Número de funcionários por cargo na Auditoria Interna



## Percentual de funcionários do departamento de Auditoria Interna por especialização, na visão de negócios

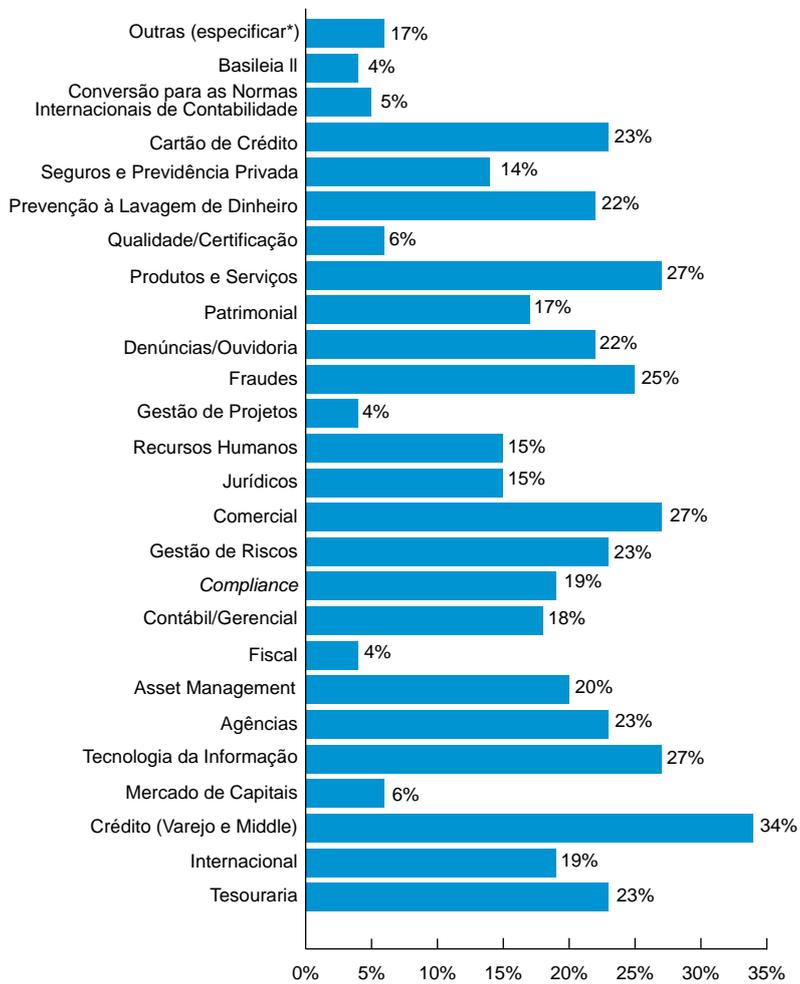
Nível de Especialização do Auditor Interno - Em Percentual



\*Outras - Fundos e Produtos de Governo, Seguros, Previdência, Institutos, Segurança, Logística e Captação

## Informe do percentual de atuação do departamento de Auditoria Interna na Instituição Financeira/Conglomerado

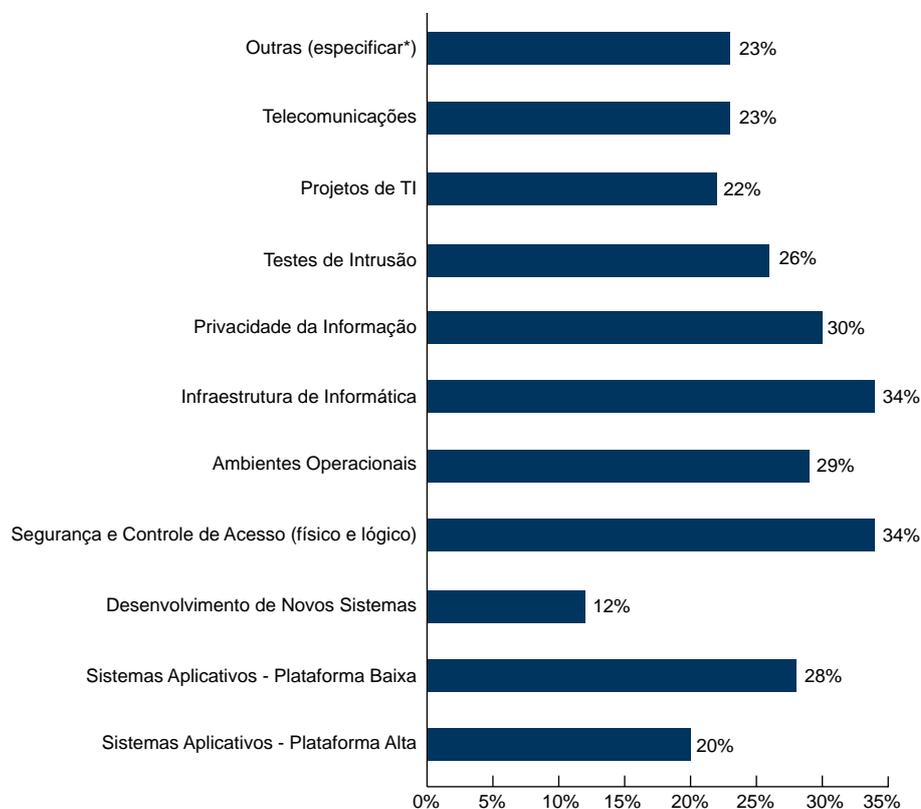
Atuação do Departamento de Auditoria Interna - Em percentual



\*Outras - Produtos do Governo, Entidades Delegadas, Consórcio, Captação, Negócios no Exterior e Gestão Empresarial

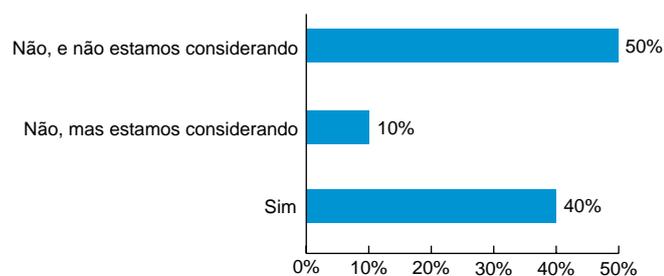
## Relação do percentual de atuação do departamento de Auditoria Interna da Instituição Financeira/ Conglomerado em Tecnologia da Informação

Atuação do Departamento de Auditoria Interna em Tecnologia da Informação - Em Percentual



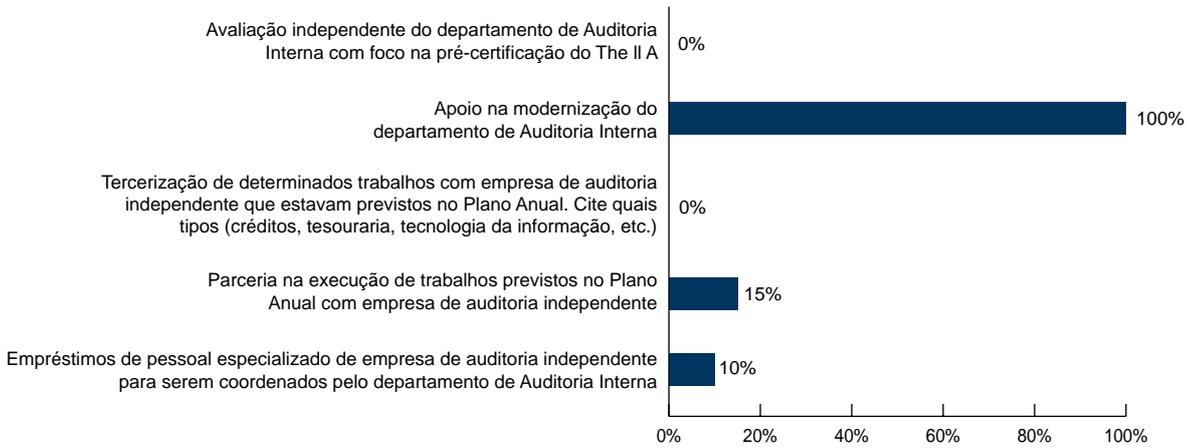
## Contratação de serviços de consultoria na área de Auditoria Interna da Instituição Financeira/Conglomerado

Utilização de serviços em consultoria na área de Auditoria Interna

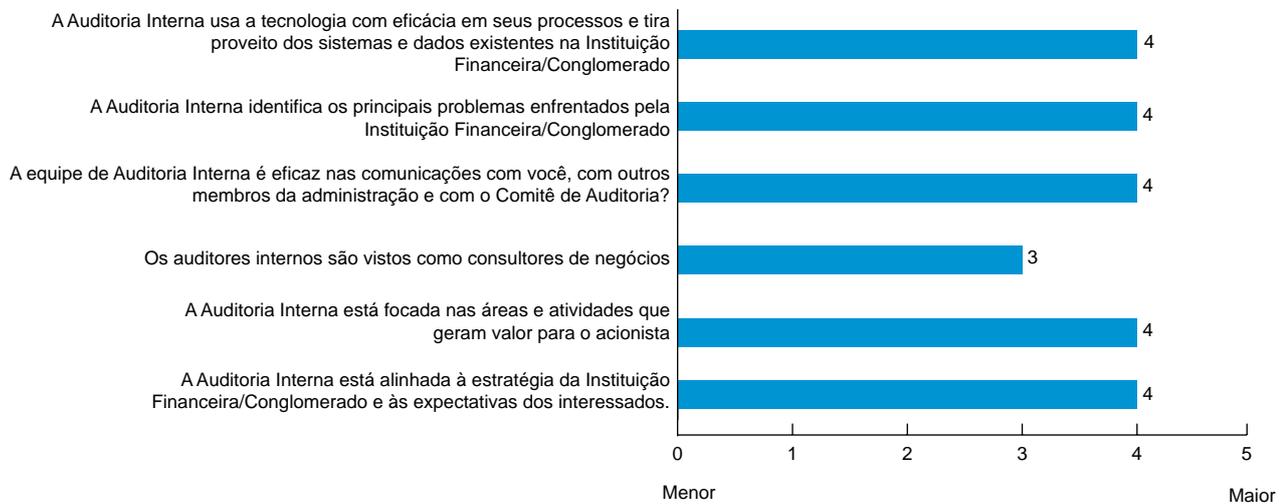


## Tipo de serviços utilizados

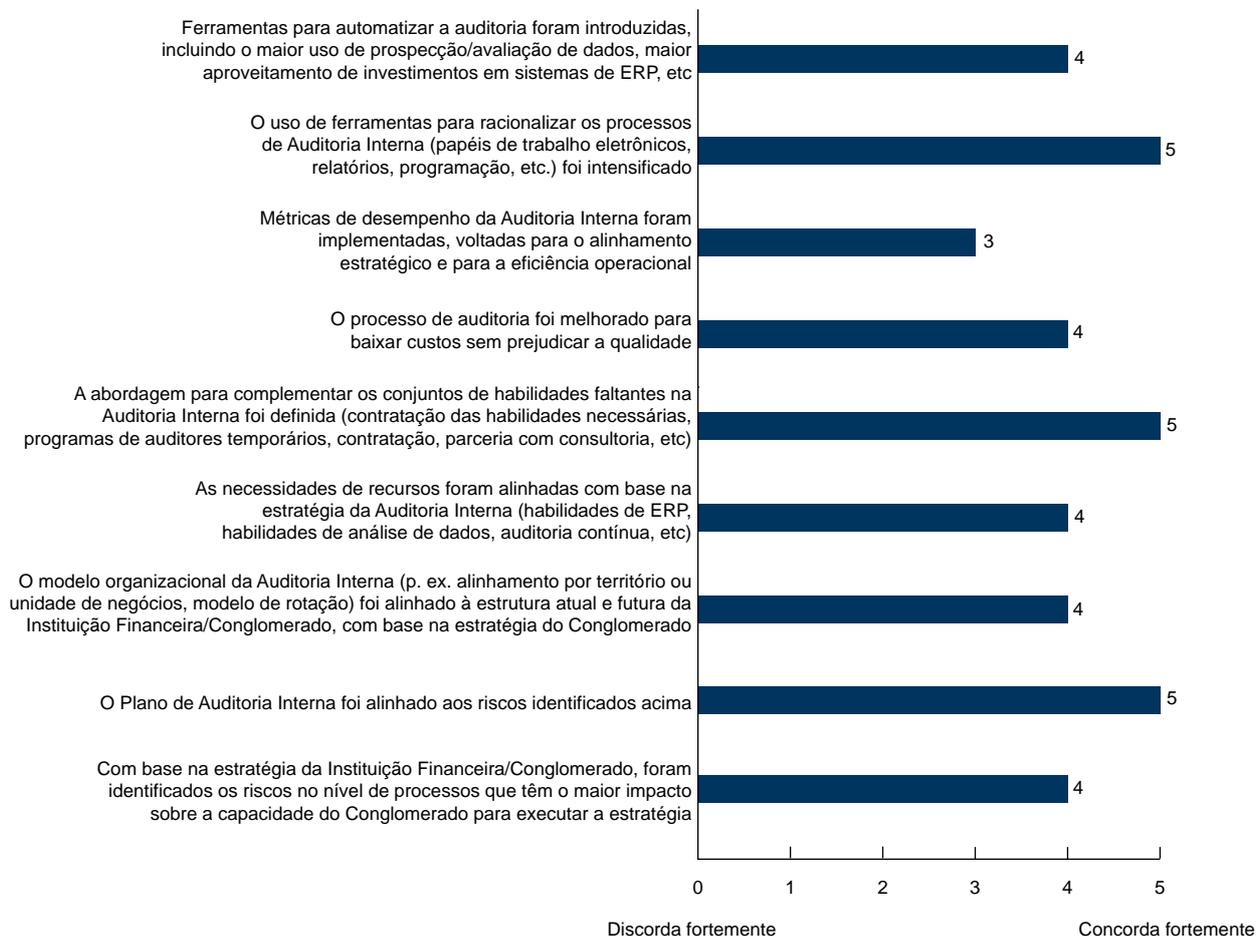
Tipo de contratação de terceiros por parte do Departamento da Auditoria Interna



## Nível de satisfação da Alta Administração com o departamento de Auditoria Interna na Instituição Financeira/Conglomerado, sendo 1 menor satisfação e 5 maior satisfação

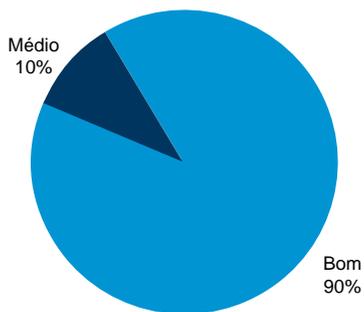


Nível de concordância do *Head* se os processos internos a seguir apresentados foram efetuados pelo seu departamento de Auditoria Interna nos últimos 12 meses, sendo 1 menor nível e 5 maior nível

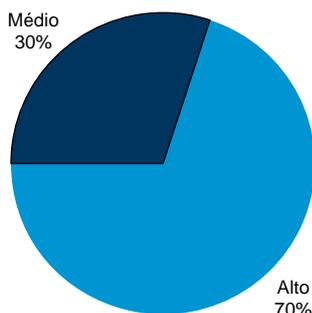


Percepção da Auditoria Interna quanto ao nível de conhecimento de seu departamento sobre os processos executados pelas áreas de *Compliance* e de *Gestão de Riscos* e seus respectivos níveis de interação e de comunicação entre essas áreas da Instituição Financeira/Conglomerado

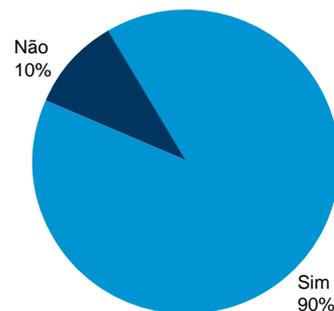
Nível de conhecimento da Auditoria Interna em Compliance



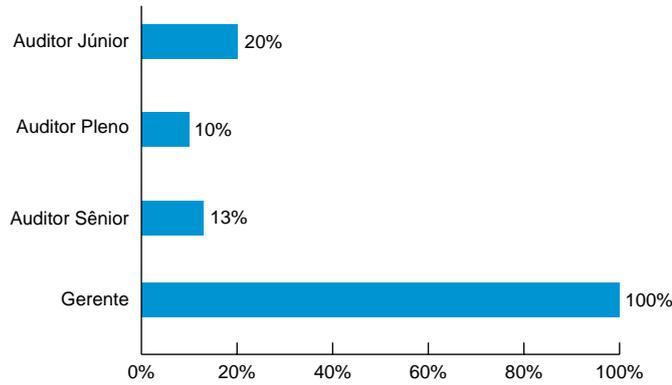
Nível de interação da Auditoria Interna com área de Compliance



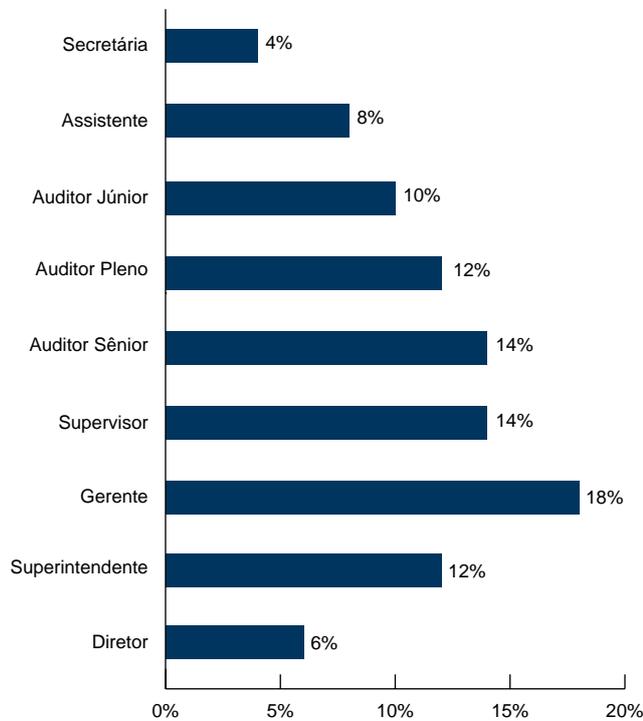
Processo de comunicação entre as áreas de Auditoria Interna e Compliance



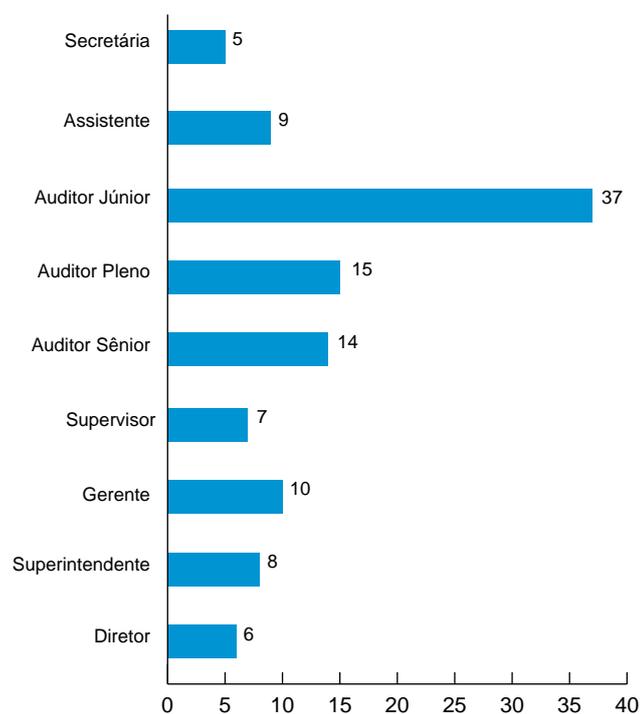
## Cargos que precisam ser preenchidos para o cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna para os próximos cinco anos



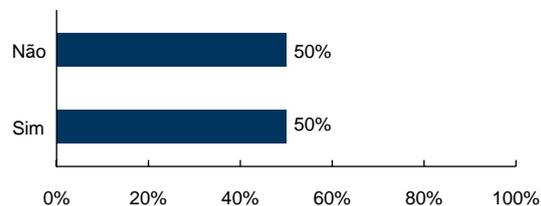
## Cargos do departamento de Auditoria Interna e quantidade média de dias que esses profissionais participaram de treinamentos relacionados às suas atividades nos últimos 12 meses



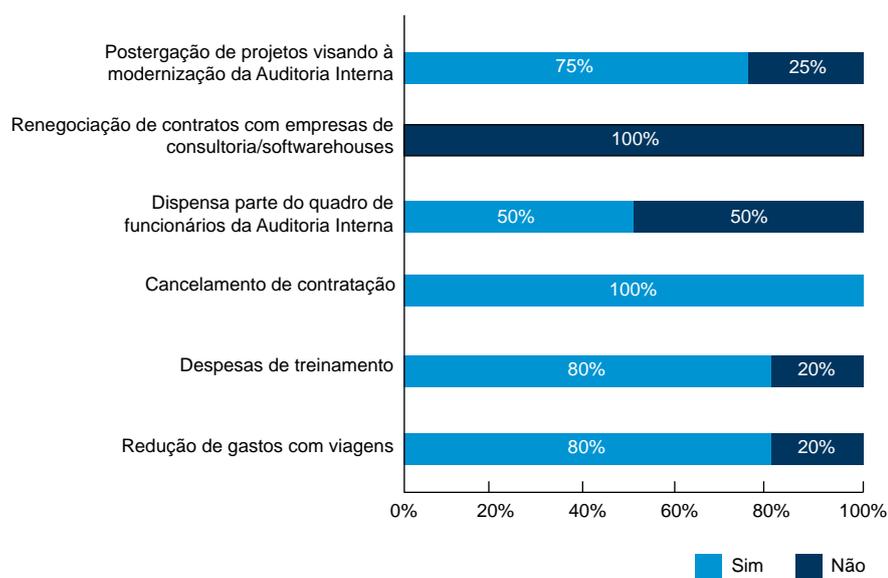
### Quantidade de dias em que participaram de treinamentos



### Impacto da atual crise financeira sobre o orçamento da Auditoria Interna (redução)



### Para os Heads que responderam sim, foram informados os itens do orçamento da Auditoria Interna que tiveram impacto de redução



## Planejamento, Execução e Atuação

Muitos departamentos de Auditoria Interna consideraram, de forma total ou parcial e/ou estão em fase de implementação, etapas relevantes para apoiar o Plano Anual de Auditoria Interna de 2009. Os que não consideraram essas etapas representam 10 a 20% do total das dez Instituições Financeiras que responderam à pesquisa, sendo atuação proativa na Gestão de Riscos para direcionar seu plano de auditoria, utilização de fluxos de processos, subprocessos e atividades para conhecimento prévio de processos e atividades a serem auditados no ano, lista de riscos e sua relação com produtos, serviços, processos, atividades e biblioteca com naturezas de riscos e suas probabilidades de exposição para priorização de trabalhos.

O resultado da pesquisa dividiu o escopo de atuação dos departamentos de Auditoria Interna: metade dos respondentes informou que atua de maneira abrangente em assuntos de maior relevância e risco relacionados a processos e Gestão de Riscos, e a outra metade dos respondentes informou que atua de forma completa e sem restrições em todas as áreas da Instituição Financeira/Conglomerado Financeiro.

Muitas são as fontes de informação utilizadas no planejamento e na execução dos trabalhos de Auditoria Interna, porém 67% dos respondentes informaram não utilizar um banco de dados de melhores práticas de controles, riscos e recomendações de fatos constatados na fase de Planejamento e Execução de seus trabalhos, 43% não utilizam resultados de ferramentas de autoavaliação de controles nas etapas de Planejamento e somente 10% dos respondentes não utilizam indicadores de performance gerenciais, políticas e procedimentos existentes, matrizes de riscos e controles e estratégias das áreas de negócios como fonte de conhecimento prévio para se planejar e/ou executar suas atividades de Auditoria Interna.

Todos os *Heads* de Auditoria Interna estão satisfeitos com os relatórios emitidos por suas áreas, todavia acreditam que há um caminho a percorrer no aumento da tempestividade de suas emissões e de suas entregas aos destinatários.

O que chama a atenção no resultado da pesquisa é que somente 38% dos respondentes conseguiram cumprir de 81% a 100% do universo auditável estimado no Plano Anual de Auditoria Interna para 2008 e somente 50% dos respondentes acreditam que conseguirão cumprir esse mesmo percentual do universo auditável estimado no Plano Anual de Auditoria Interna para 2009. Todavia, aproximadamente 60% a 70% ampliarão ainda mais a cobertura de sua auditoria e/ou permanecerão com a mesma cobertura nos próximos 12 meses.

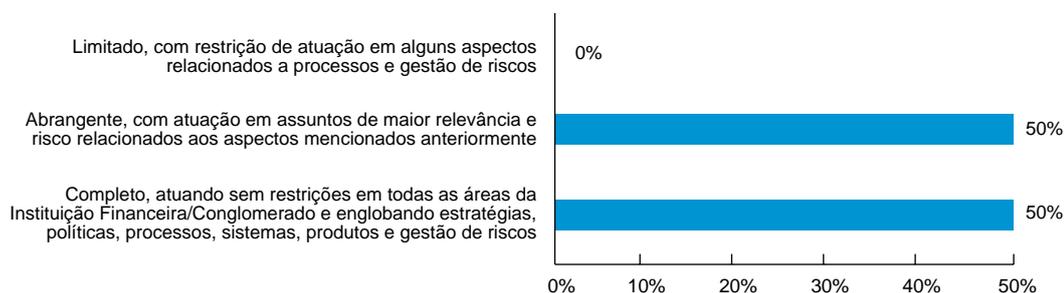
Indagados sobre as contribuições do departamento de Auditoria Interna no foco da redução de custos das operações das Instituições Financeiras que atuam, considerando o momento da crise financeira global, a pesquisa revelou que 90% dos respondentes não estão monitorando os resultados dos esforços das áreas para a redução de seus custos e 60% tampouco identifica alvos potenciais para essa redução. Já 60% responderam que suas atuações estão na identificação das exposições a riscos decorrentes da redução de custos imposta às áreas de Negócios e de Tecnologia da Informação.

Com relação ao tempo despendido pelos recursos do departamento de Auditoria Interna em determinadas etapas de seus trabalhos, os respondentes informaram que incorrem em 43% do seu tempo em atividades de gestão e planejamento dos trabalhos de campo e na comunicação e na geração dos relatórios de Auditoria Interna.

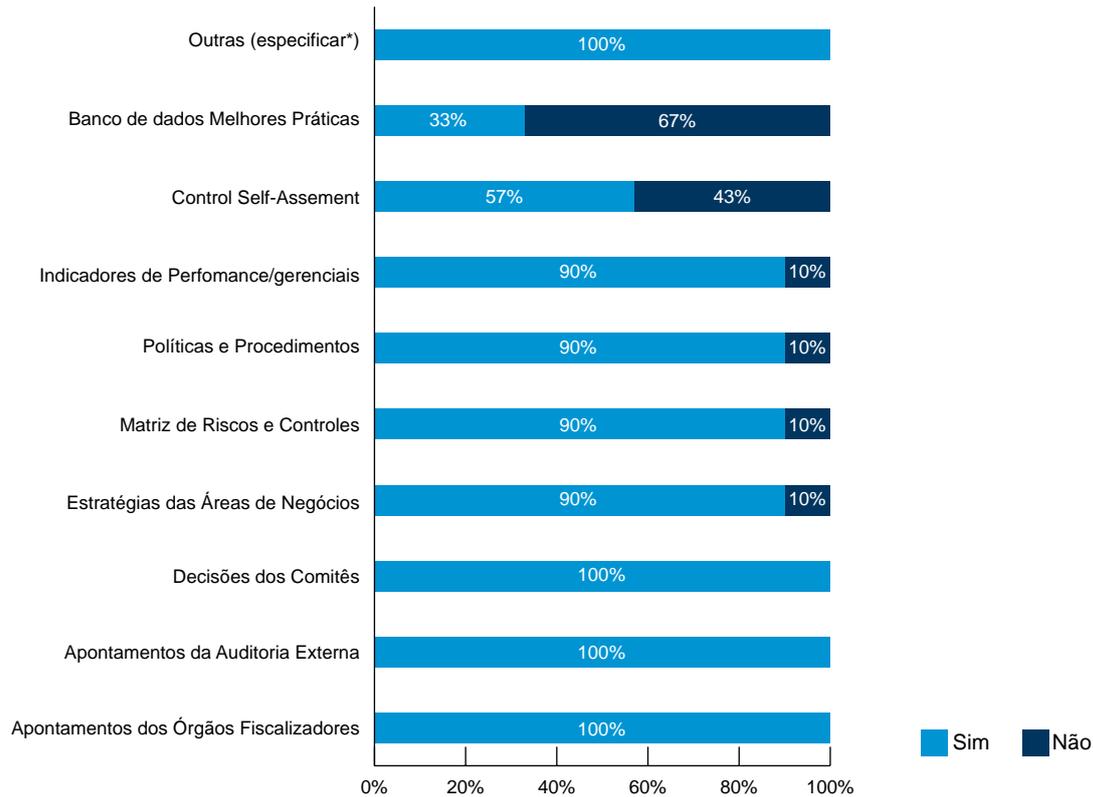
## Etapas consideradas para apoiar o Plano de Auditoria Interna de 2009



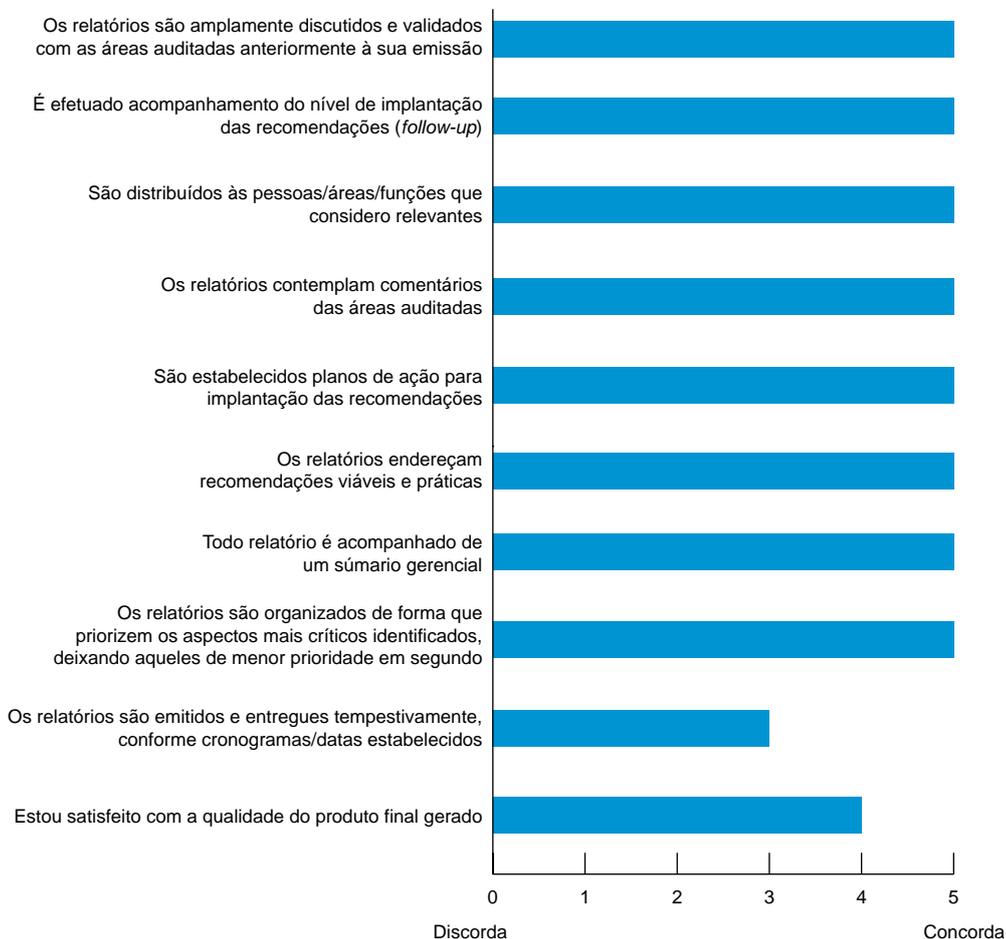
## Escopo de atuação da Auditoria Interna



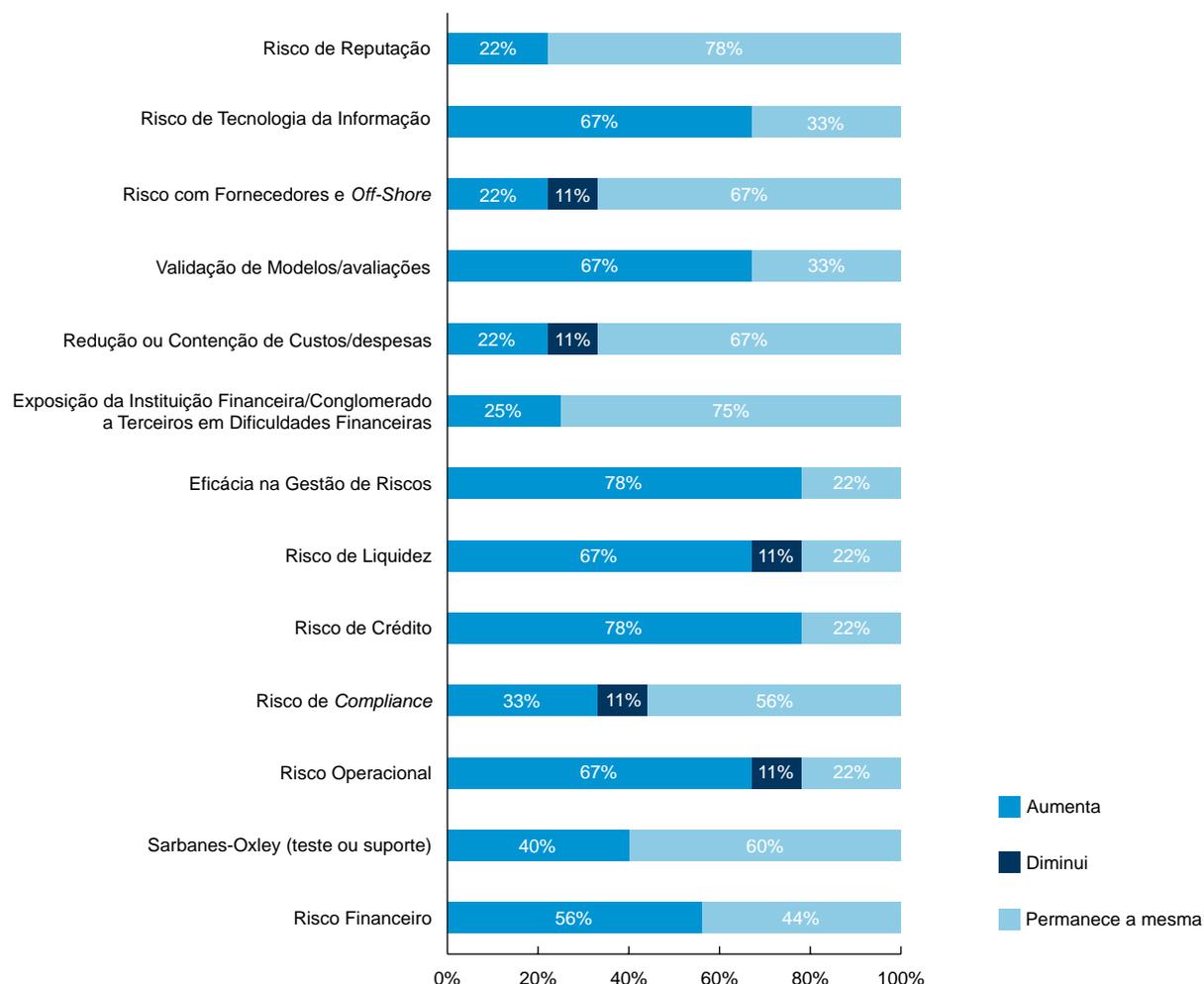
## Fontes de informação são utilizadas no planejamento e na execução dos trabalhos de Auditoria Interna



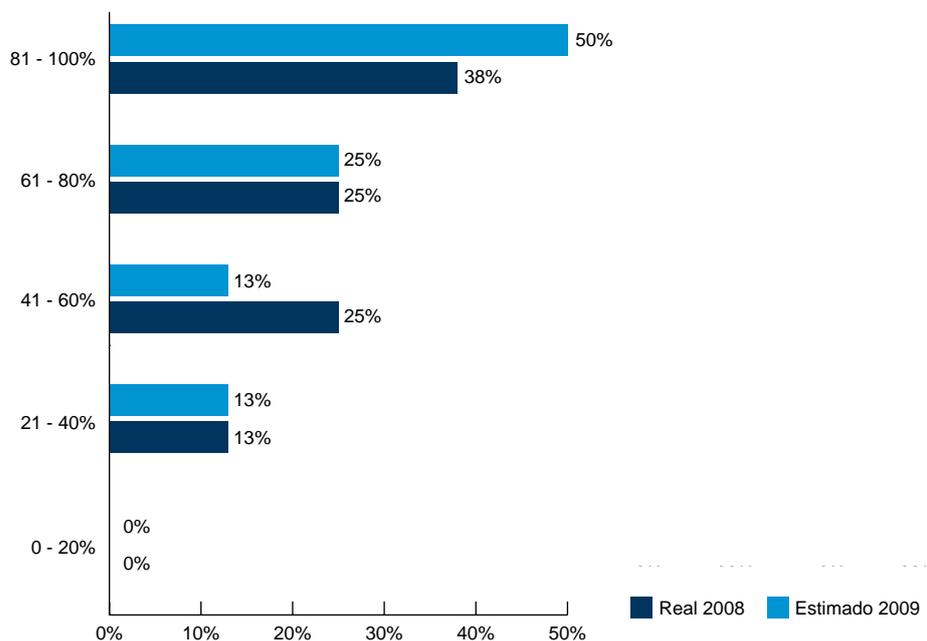
## Com relação aos relatórios de Auditoria Interna, os Heads informaram concordar ou discordar das seguintes afirmações:



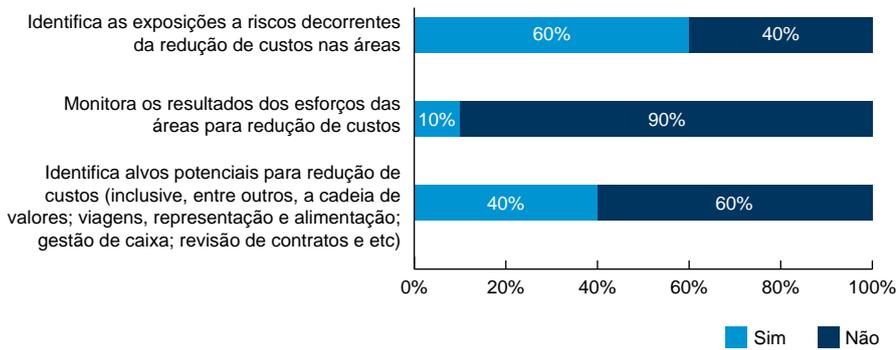
## Cobertura da Auditoria Interna atendida no ano passado e áreas em que a cobertura de auditoria será ampliada nos próximos 12 meses



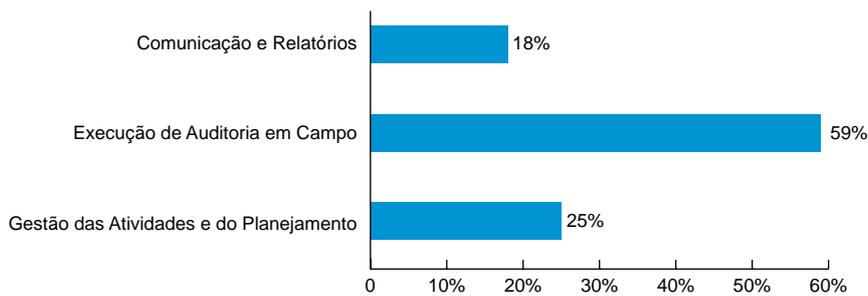
## Percentual de cobertura do universo auditável informado nos Planos de Auditoria Interna concluídos em 2008 e o planejados para 2009



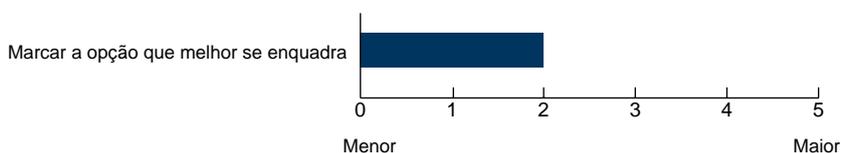
## Foco da Auditoria Interna em redução de custos nas áreas em que atua, considerando o momento de redução de custos, fortemente iniciado pela crise global



## Tempo despendido pelos recursos do departamento de Auditoria Interna nas etapas de trabalho apresentadas a seguir:



## Intensidade e frequência que a Auditoria Interna direciona sua atuação em decorrência de demandas específicas (por exemplo: demandas da Alta Administração, demandas fora do Plano Anual e demandas especiais)



## Metodologia

A metodologia de Auditoria Interna adotada pelas dez Instituições Financeiras que responderam à pesquisa direciona os trabalhos de Auditoria Interna para os aspectos de riscos inerentes aos negócios da Instituição Financeira/Conglomerado e enfatiza a identificação e discussão contínua dos principais riscos no âmbito das suas instituições. Contudo, essas metodologias não estão integralmente alinhadas às melhores práticas estabelecidas pelo “The IIA - The Institute of Internal Auditors”.

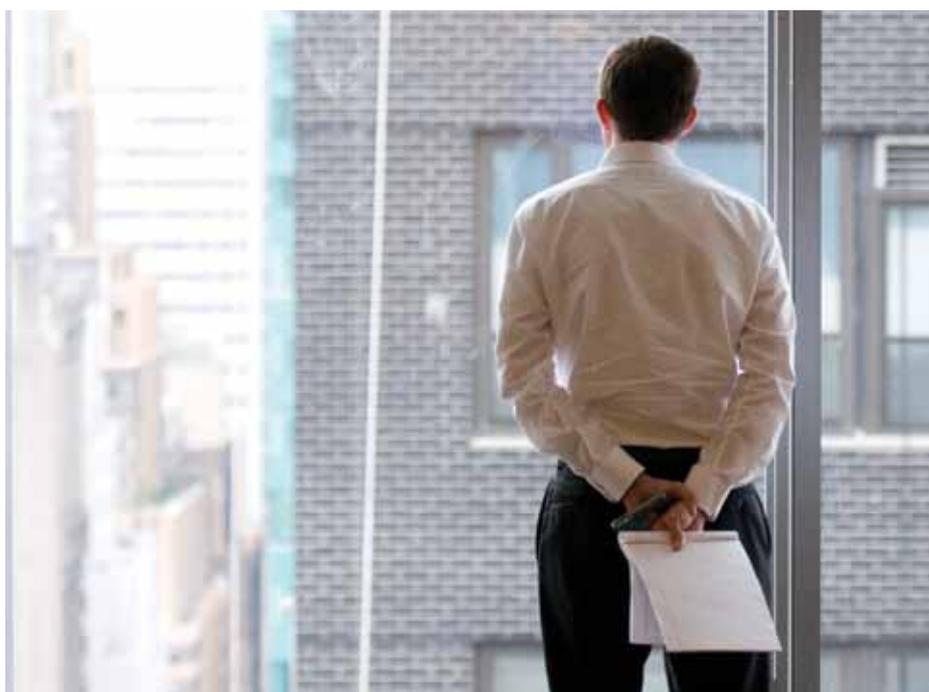
Os riscos mais focados, fruto do direcionamento da metodologia de Auditoria Interna adotada por essas Instituições Financeiras, estão diluídos nos canais de varejo (filiais, sucursais e *branches*), nas tomadas de decisão e monitoramento do crédito, nos ambientes de tecnologia da informação, no ambiente regulatório, nas operações de crédito, nas áreas de negócio e na tesouraria.

Poucos utilizam a Auditoria Contínua como parte da sua metodologia de Auditoria Interna. A pesquisa revelou que os respondentes que utilizam a Auditoria Contínua focam seus indicadores com maior esforço nos riscos de crédito e operacional, dão algum enfoque no risco de mercado e na prevenção dos crimes de lavagem de dinheiro e quase nenhum nos riscos estratégicos.

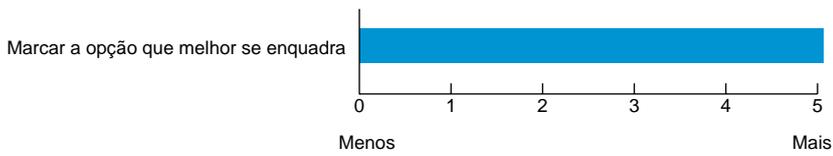
O departamento de Auditoria Interna tem se envolvido, com maior intensidade, nas etapas de desenvolvimento de novos projetos, produtos e/ou serviços com o objetivo de identificar possíveis fontes de riscos para direcionar sua atuação.

Considerando o conceito de rotação de ênfase, 76% dos respondentes informaram que efetuam a cobertura de 100% do universo auditável da Instituição Financeira/Conglomerado entre três e quatro anos.

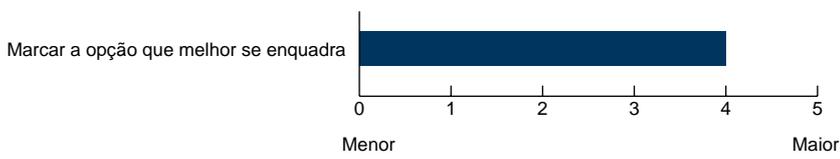
Com relação ao uso de ferramentas automatizadas de Auditoria Interna, todos os pesquisados informaram que, de alguma forma, utilizam essas ferramentas substancialmente na gestão de suas atividades, na programação das frentes de trabalhos, no registro eletrônico das horas de trabalho incorridas por frente de trabalho, no acompanhamento eletrônico dos pontos de auditoria e no registro dos papéis de trabalho.



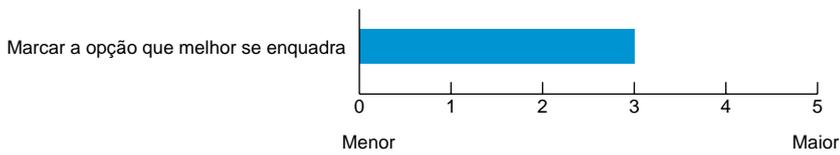
### Direcionamento dado aos trabalhos de Auditoria Interna para os aspectos de riscos inerentes aos negócios da Instituição Financeira/Conglomerado



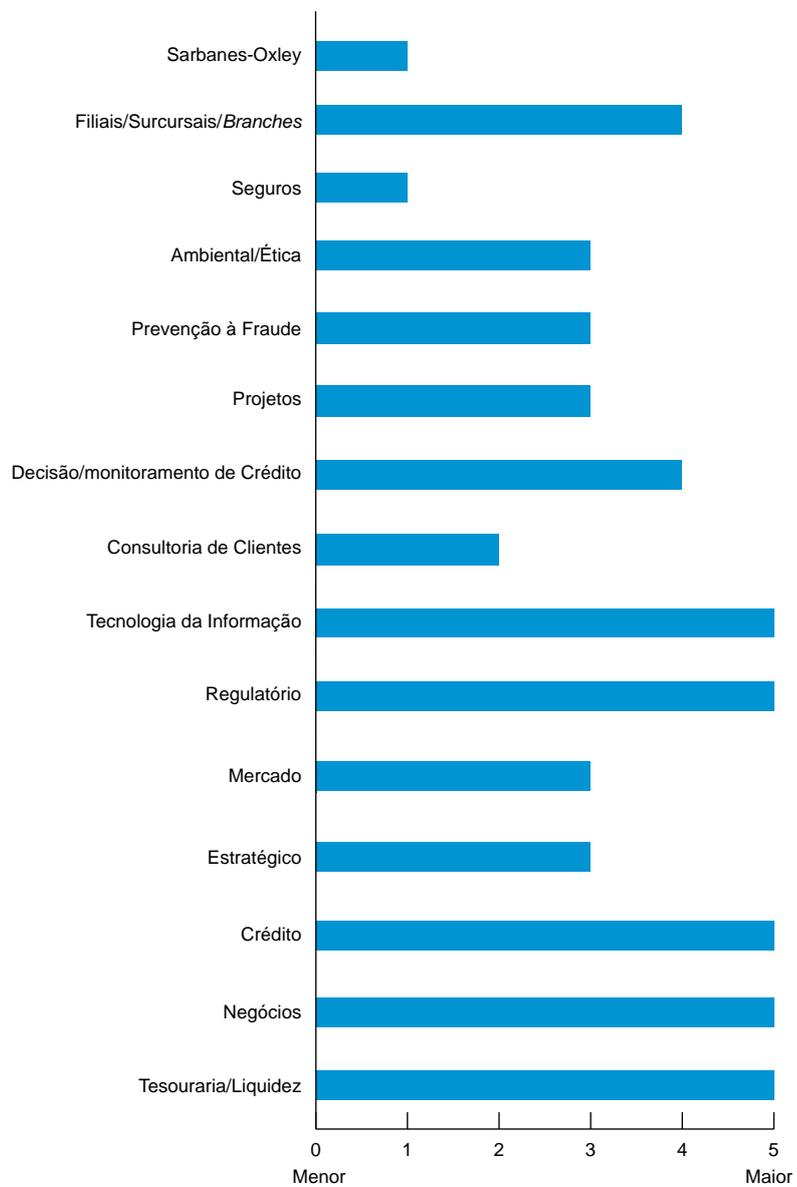
### Identificação e discussão contínua dos principais riscos no âmbito da Instituição Financeira/Conglomerado



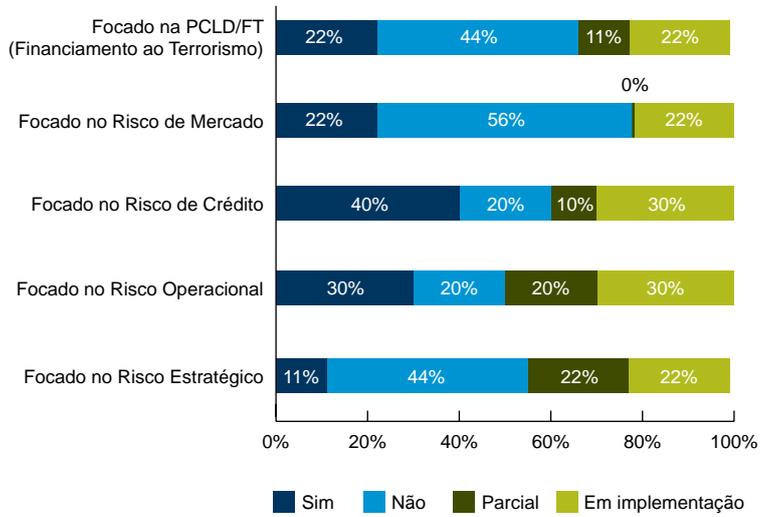
### Alinhamento da Auditoria Interna com as melhores práticas do The IIA



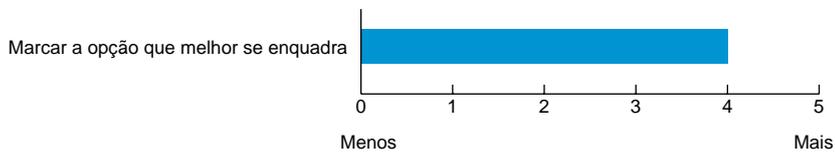
## Classificação da metodologia de Auditoria Interna existente em relação à sua focalização em riscos, sendo 1 menor foco e 5 maior foco



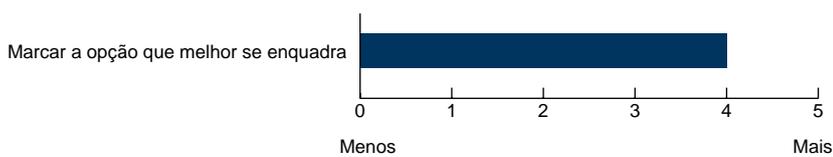
## Adoção da Auditoria Contínua como parte do processo de Auditoria Interna



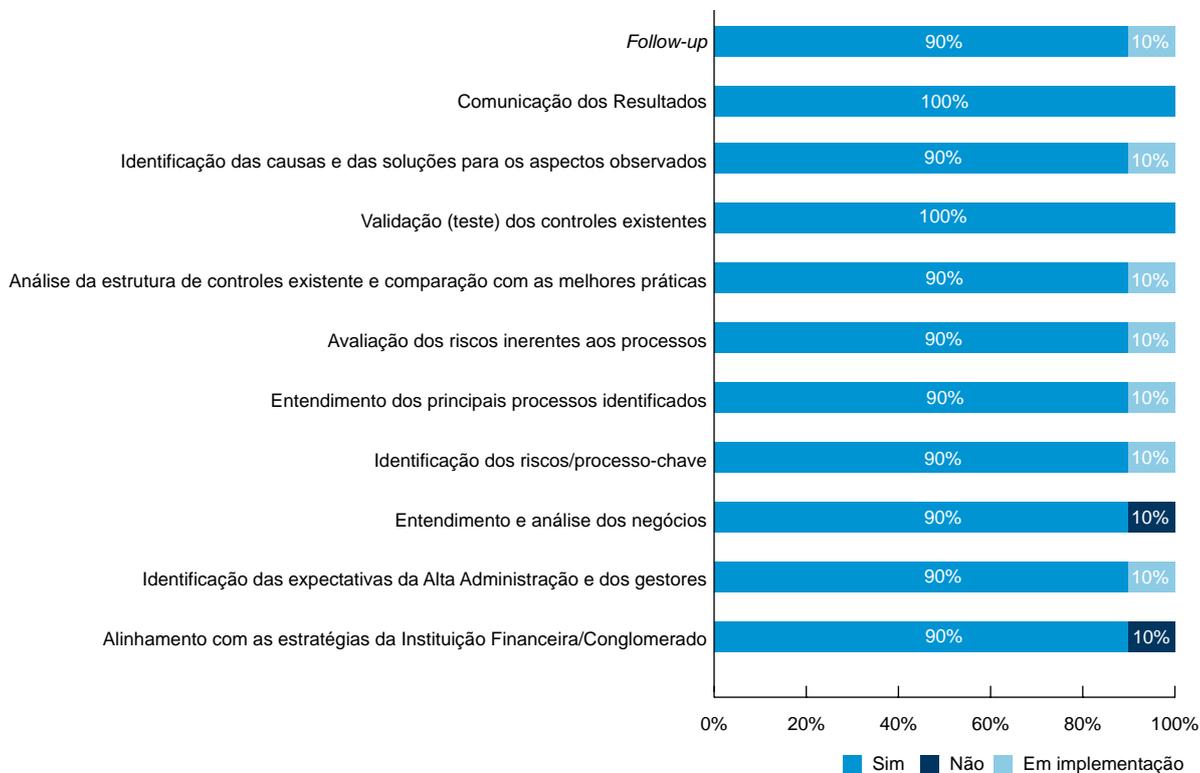
## Envolvimento da Auditoria Interna no desenvolvimento de novos projetos/produtos/serviços



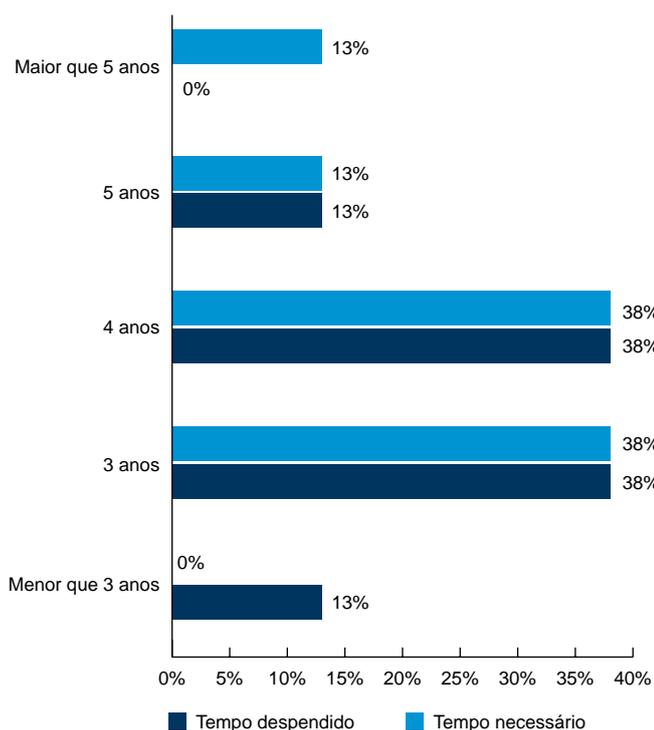
## Identificação de possíveis novas fontes de riscos, pela Auditoria Interna, no desenvolvimento/implantação de novos projetos/produtos/serviços



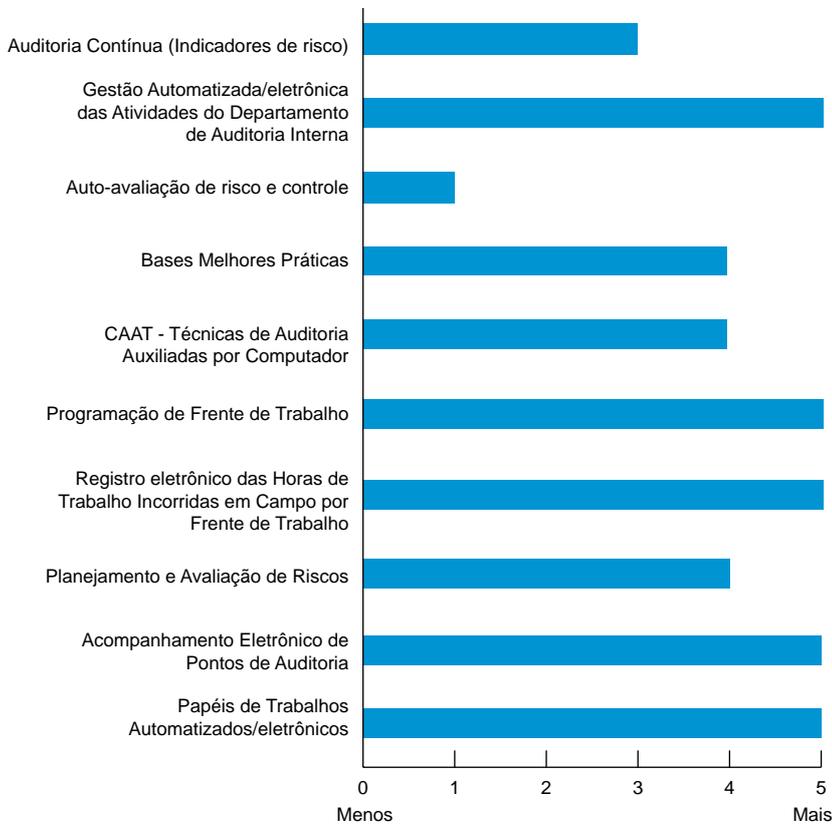
## Aspectos contemplados na metodologia de Auditoria Interna adotada



Período em que se efetua uma cobertura de 100% do universo auditável da Instituição Financeira/ Conglomerado, considerando o conceito de rotação de ênfase, e período necessário para a cobertura completa de todo o universo auditável



## Uso de ferramentas automatizadas de Auditoria Interna nas atividades do departamento de Auditoria Interna da Instituição Financeira/Conglomerado



# Indicadores de Performance e de Qualidade

## Indicadores de performance e de qualidade nos processos e atividades de Auditoria Interna Indicadores utilizados no ano de 2009



## Média dos resultados obtidos com base nos indicadores utilizados em 2009

Indicadores	Resultados
Pesquisa de satisfação do Comitê de Auditoria	Em reformulação
Papel da Auditoria Interna na visão do Comitê de Auditoria	Positivo
Preocupações de risco do Comitê de Auditoria	Positivo
Importância dos pontos de Auditoria Interna	30%
Auditorias concluídas versus planejadas	74%
Números de pontos de Auditoria importantes	20%
Valor de Reduções de Custos	10%
Técnicas de Avaliação de Qualidade adotadas	38%
Número de pontos repetidos	10%
Prazo entre a conclusão do trabalho e a emissão do relatório	24 dias
Experiência do pessoal	20%
Horas e valores investidos em treinamento	69%
Percentual de auditores certificados (experiência, formação e certificados CIA, CRC, CISA, ITIL, MBA, etc.)	28%
Resultado da pesquisa de satisfação do auditado	Em reformulação
Percentual de recomendações de Auditorias implementadas	66%
Número de solicitações pela administração à parte do Plano Anual de Auditoria Interna	30%
Expectativas da administração em relação à Auditoria Interna	20%
Número de empregados transferidos da Auditoria Interna para outros departamentos ou Unidades de Negócios	6%
Redução do esforço de Auditoria Interna e/ou aumento da cobertura de Auditoria em razão do uso de tecnologias de análise e prospecção de dados	20%
Componentes de custos do departamento de Auditoria Interna	Diversos indicadores
Custos do departamento de Auditoria Interna em comparação com o orçamento	23%
Porcentagem de atividades e recursos de Auditoria alocados ao tratamento dos principais riscos de negócios	20%

# Compliance

# Principais Pontos Levantados

- As áreas de *Compliance* nas Instituições Financeiras existem há aproximadamente quatro anos e 40% delas se dirigem funcionalmente à vice-presidência das Instituições Financeiras/ Conglomerados.
- Cerca de 40% dos respondentes informaram que apresentam uma atuação limitada com restrição em alguns aspectos relacionados a processos e Gestão de Riscos; os outros 40% dos respondentes informaram que apresentam uma atuação abrangente em assuntos de maior relevância e risco relacionados a processos e Gestão de Riscos.
- Cerca de 40% das áreas de *Compliance* não utilizam as estratégias das áreas de negócios como fonte de conhecimento prévio para se planejar e/ou executar suas atividades de *Compliance*. Porém todas as áreas acreditam que agregam valor aos acionistas.
- Nenhum dos pesquisados informou dirigir-se funcionalmente ao Conselho de Administração/ Comitê de Auditoria, todavia comunicam-se com os membros destes Conselhos ou Comitê quando solicitado ou semestralmente em 86% dos casos.
- Os *Heads* de *Compliance* têm mais de cinco anos de experiência na Instituição Financeira em que trabalham. Existe um *Compliance officer* para cada 496 funcionários, atuando em média há três anos na área.
- As áreas de *Compliance* estão estruturadas, em 94% dessas Instituições Financeiras, de forma centralizada, e organizadas tanto por função como por assunto de *Compliance*.
- Entre papéis e responsabilidade das áreas de *Compliance*, foi unânime a resposta de que os *Compliance officers* assumem a função, dentro de suas Instituições Financeiras/ Conglomerado, como um “inspetor” no monitoramento das conformidades com os procedimentos adotados pelas áreas de Negócios com reporte tempestivo para a administração das possíveis não conformidades. Porém poucos respondentes informaram estar totalmente próximos do conceito “conselheiro/consultor”, treinando e educando unidades de negócios, tomando medidas preventivas e corretivas com relação ao tema “conformidade” e monitorando e interpretando as regulamentações para a Alta Administração.
- Foram identificados dois estilos de atuação nas áreas de *Compliance* pesquisadas. Os estilos “detectivos/remediadores” utilizam indicadores-chaves de desempenho para atuar conforme seus resultados e efetuam treinamentos nas unidades de negócios por demanda. Já os estilos “preventivos” utilizam indicadores-chaves de desempenho para antecipar suas atividades operacionais, efetuam monitoramento de negociações/ vendas de produtos financeiros *on-line* (observação, escutas telefônicas, etc.) e realizam treinamentos de indução aos novos profissionais contratados pelas unidades de negócios.
- Nenhum dos respondentes utiliza, em suas áreas de *Compliance*, indicadores de quantificação que designam se suas atividades agregam valor ao acionista em relação aos custos das suas áreas. Todavia, os *Heads* das áreas de *Compliance* têm a percepção de que suas atividades agregam valor aos acionistas das suas Instituições Financeiras/Conglomerados.
- As áreas de *Compliance*, para cumprir o Programa de *Compliance* nos próximos cinco anos, precisarão contratar profissionais para cargos de secretária, em 27% dos respondentes, supervisor, em 23% dos respondentes, e de analista júnior, em 18% dos respondentes.
- Nos últimos 12 meses, os profissionais dos cargos de analista sênior, gerente, superintendente e diretor foram os que menos se envolveram em treinamentos relacionados às suas áreas de atuação. A pesquisa revelou que o profissional do cargo de superintendente não participou de nenhum treinamento nos últimos 12 meses em temas relacionados às suas áreas de atuação.
- O tema “crise financeira” afetou o orçamento de 40% das áreas de *Compliance*, ocasionando uma redução em seus investimentos, porém somente 20% estão efetuando uma gestão de custos do seu Programa de *Compliance* para o ano de 2009.
- Cerca de 48% das áreas de *Compliance* atuaram nos últimos 12 meses com foco no programa de prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro. Seus principais *stakeholders* são agentes de fiscalização, órgãos reguladores, auditores externos e seus pares.

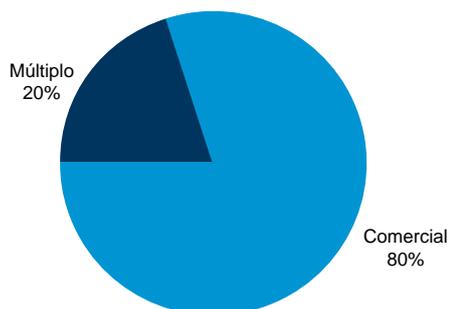
- De alguma forma, 83% das áreas de *Compliance* participaram no processo de aprovação de novos produtos (77% na etapa final de aprovação), porém em 100% destas não há um envolvimento formal. É unânime a participação das áreas de *Compliance* nos processos de Fusões e Aquisições e em novos mercados nos processos de Due Diligence.
- Os maiores desafios (algo que precisa ser melhorado) enfrentados pelas áreas de *Compliance* para os próximos anos são: assegurar que o *Compliance* se torne mais envolvido nas decisões estratégicas; integrar o *Compliance* com as áreas de Negócios e adquirir infraestrutura tecnológica adequada para o monitoramento do *Compliance*.
- Todos os respondentes informaram que se envolveram em trabalhos com outras áreas dentro da sua Instituição Financeira/Conglomerado nos últimos 12 meses, porém as áreas de Negócios, Jurídico e de Gestão de Riscos foram as que aparecem em mais de 40% dos respondentes. Somente 19% dos respondentes informaram ter trabalhos com a área de Auditoria Interna.
- Todos os *Heads* de *Compliance* estão satisfeitos com os relatórios emitidos por suas áreas, todavia esses relatórios não são acompanhados por um sumário gerencial que enfoca os tópicos mais relevantes de seus trabalhos.
- Aproximadamente 60% a 80% das áreas de *Compliance* mantêm a cobertura de *Compliance* atendida no ano passado; porém 100% dos respondentes informaram que aumentarão a cobertura de suas atuações no que se refere a prover assistência e suporte a várias áreas de Negócios.
- Todos os respondentes não estão monitorando os resultados dos esforços das áreas para a redução de seus custos, tampouco identificam alvos potenciais para essa redução. Somente 20% responderam que suas atuações estão na identificação das exposições a riscos decorrentes da redução de custos imposta às áreas de Negócios e de Tecnologia da Informação.
- Os profissionais das áreas de *Compliance* incorrem em 32% do seu tempo em atividades de gestão e planejamento dos trabalhos de campo e na comunicação e geração dos relatórios de suas áreas.
- As áreas de *Compliance* utilizam, de alguma forma, ferramentas automatizadas e quando utilizadas, estão relacionadas aos sistemas customizados internamente e sistemas de "Learning & Education". Porém 100% das áreas informaram que seus processos são efetuados de forma manual.
- Cerca de 44% das áreas de *Compliance* não têm KPIs, porém 42% começaram a desenvolvê-los nos últimos 12 meses.



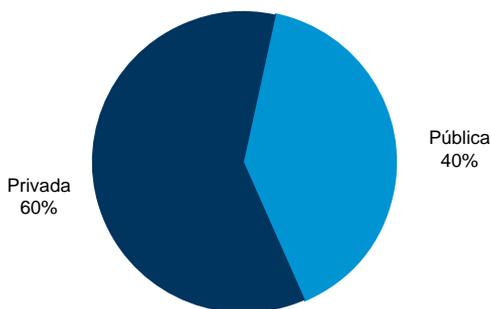
## Informações do Grupo Econômico na data-base de 30 de junho de 2009

Foram enviadas 60 perguntas a 63 Instituições Financeiras afiliadas à Febraban, baseadas nos principais temas e tendências emergentes observados no ano de 2009. Das 63 Instituições Financeiras pesquisadas, cinco responderam às pesquisas, e a consolidação dessas respostas está apresentada ao longo desta seção *Compliance*.

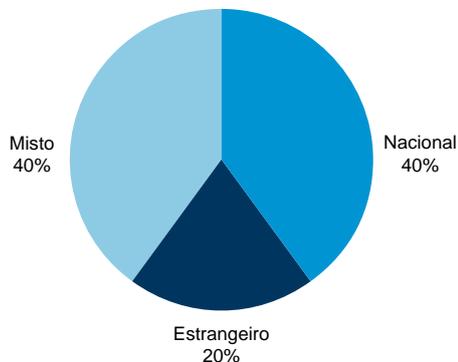
### Tipo de Instituição Financeira/Conglomerado



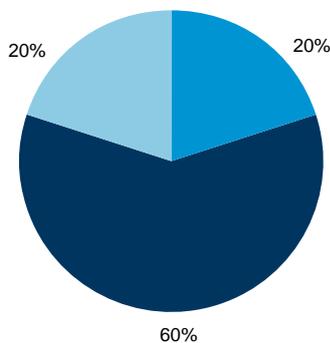
### Tipo de Administração



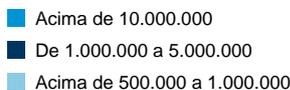
### Tipo de Capital



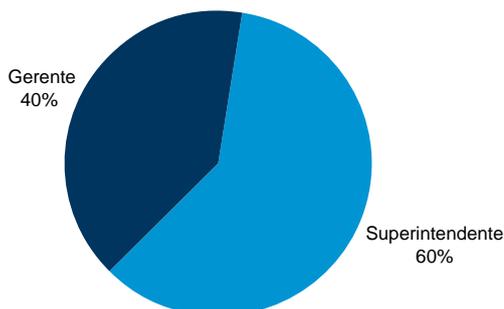
### Patrimônio Líquido da Instituição Financeira/ Conglomerado em reais (R\$ 0,00)



Quantidade de empregados  
Número total de funcionários: 21.312



### Cargo dos respondentes da pesquisa



## Estrutura da Área

As cinco áreas de *Compliance* das Instituições Financeiras que responderam às pesquisas informaram que a estrutura, efetivamente atuante, existe há mais ou menos quatro anos, independentemente das pessoas que ocupam os cargos. Ao total, o quadro da área de *Compliance* soma 43 *Compliance officers* com um tempo médio de três anos atuando na área de *Compliance* da Instituição Financeira pesquisada, o que representa um *Compliance officer* para cada 496 funcionários da Instituição Financeira/Conglomerado Financeiro.

O *Head* de *Compliance* dirige-se funcionalmente, em 40% dos pesquisados, à vice-presidência ou, em 20% dos pesquisados, à superintendência e têm, em sua maioria, mais de cinco anos de experiência na Instituição Financeira em que atuam. Nenhum dos pesquisados informou dirigir-se funcionalmente ao Conselho de Administração/Comitê de Auditoria, todavia comunicam-se com os membros destes Conselhos ou Comitê quando solicitado ou semestralmente em 86% dos casos.

As áreas de *Compliance* estão estruturadas, em 94% dessas Instituições Financeiras, de forma centralizada, e organizadas tanto por função como por assunto de *Compliance*. Quando organizadas por função, seus maiores esforços estão em conformidades com políticas e procedimentos e, quando organizadas por assunto, seus maiores esforços estão na prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro.

A pesquisa apresentou que a maior parte dos *Compliance officers* (mais que 60% dos respondentes) estão especializados na prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro, na conversão para as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS), no Novo Acordo da Basileia (Basel II), no apoio à qualidade da Auditoria Interna, no apoio ao *back office* dos departamentos de Auditoria Interna, nas denúncias/ouvidoria, nas prevenções e nos tratamentos de fraudes, na gestão de projetos, nas áreas comerciais, na Gestão de Riscos, no *Compliance* legal, nas áreas fiscais, em *asset management*, nos canais de varejo, nos mercados de capitais, nas operações de crédito, nas áreas internacionais e na tesouraria.

Todavia, as áreas de *Compliance* das Instituições Financeiras que responderam à pesquisa estão atuando, na maior parte (mais que 60% dos respondentes), no Novo Acordo da Basileia (Basel II), nos ramos de seguros e previdência privada, nos programas de prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro, no processo de qualidade e certificação dos processos das áreas de negócios, nos produtos e serviços oferecidos, nos canais de denúncia e ouvidoria, na detecção e no tratamento das fraudes, nas áreas comerciais, Gestão de Riscos, no *asset management*, nos canais de varejo, na Tecnologia da Informação (segurança e controle de acesso, privacidade da informação, testes de intrusão, desenvolvimento de novos sistemas e sistemas aplicativos em alta plataforma), nas operações de crédito (varejo e *middle*), no mercado de capitais, nas áreas internacionais e na tesouraria.

Aproximadamente 20% dos respondentes informaram que utilizam serviços de consultoria, porém não informaram os tipos de serviços utilizados.

Os objetivos mais comuns entre os respondentes, em relação aos objetivos de suas áreas de *Compliance*, são o auxílio à instituição em antecipar e planejar as mudanças nas regulamentações, assegurar que o risco de reputação esteja sendo gerenciado efetivamente, assegurar que a instituição esteja em conformidade com as regulamentações, influenciar o processo regulatório nos interesses da instituição, assegurar que os riscos regulatórios da Instituição Financeira/Conglomerado estejam sendo gerenciados efetivamente e reforçar a confiança da instituição para os clientes.

Entre papéis e responsabilidade da área de *Compliance*, foi unânime a resposta de que os *Compliance officers* atuam dentro de suas Instituições Financeiras/Conglomerado como um “inspetor” no monitoramento das conformidades com os procedimentos adotados pelas áreas de Negócios com reporte tempestivo para a administração das possíveis não conformidades. Porém poucos respondentes informaram estar totalmente próximos do conceito “conselheiro/consultor” treinando e educando unidades de negócios, tomando medidas preventivas e corretivas com relação ao tema “conformidade” e monitorando e interpretando as regulamentações para a Alta Administração.

Foram identificados dois estilos de atuação nas áreas de *Compliance* pesquisadas. Os estilos “detectivos/remediadores” utilizam indicadores-chaves de desempenho para atuar conforme seus resultados e efetuam treinamentos nas unidades de negócios por demanda. Já os estilos “preventivos” utilizam indicadores-chaves de desempenho para antecipar suas atividades operacionais, efetuam o monitoramento de negociações/vendas de produtos financeiros *on-line* (observação, escutas telefônicas, etc.) e realizam treinamentos de indução aos novos profissionais contratados pelas unidades de negócios.

Nenhum dos respondentes utiliza, em suas áreas de *Compliance*, indicadores de quantificação que designam se suas atividades agregam valor ao acionista em relação aos custos de suas áreas. Todavia, os *Heads* das áreas de *Compliance* percebem que suas atividades agregam valor aos acionistas das suas Instituições Financeiras/Conglomerados.

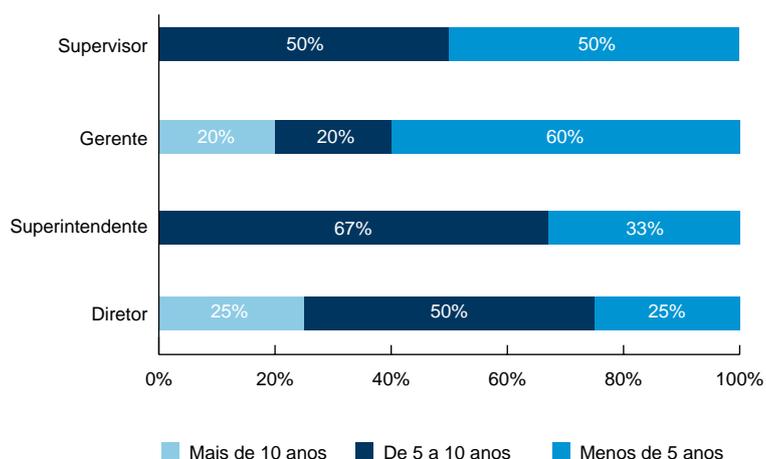
A pesquisa revelou que, para as áreas de *Compliance* cumprirem o Programa de *Compliance* para os próximos cinco anos, precisarão contratar profissionais nos cargos de secretária, em 27% dos respondentes, supervisor, em 23% dos respondentes, e de analista júnior, em 18% dos respondentes.

Nos últimos 12 meses, os profissionais dos cargos de analista sênior, gerente, superintendente e diretor foram os que menos se envolveram em treinamentos relacionados às suas áreas de atuação. A pesquisa revelou que o profissional do cargo de superintendente não participou de nenhum treinamento nos últimos 12 meses em temas relacionados às suas áreas de atuação. Todavia, o profissional do cargo de gerente foi o que mais dias permaneceu alocado em treinamento nos últimos 12 meses, perfazendo um total de 13 dias de treinamentos relacionados à sua atividade de atuação, se comparado com os demais profissionais das suas áreas.

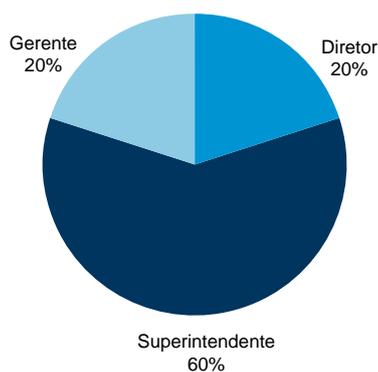
Com relação ao nível de conhecimento, interação e comunicação da área de *Compliance* sobre os processos executados pelas áreas de Auditoria Interna e de Gestão de Riscos da sua Instituição Financeira, a pesquisa revelou que aproximadamente 80% acreditam ter bom conhecimento sobre os processos executados por essas áreas, 70% têm um alto nível de interação e 90% acreditam ter um processo eficaz de comunicação entre essas áreas.

O tema “crise financeira” afetou o orçamento de 40% das áreas de *Compliance* que responderam a pesquisa, ocasionando uma redução em seus investimentos. As áreas de *Compliance* que tiveram reduções em seus custos informaram que os componentes mais afetados em seus custos foram: custo com pessoal e treinamento em 100% dos respondentes, contratações de consultorias em 50% dos respondentes e redução em gastos com comunicação, em 50% dos respondentes. Mesmo que 40% dos respondentes tiveram seus orçamentos afetados por conta da crise financeira, somente 20% das áreas de *Compliance* estão efetuando uma gestão de custos do seu Programa de *Compliance* para o ano de 2009, demonstrando à Alta Administração como seus esforços estão auxiliando a Instituição Financeira/Conglomerado a encontrar seus custos de *Compliance*. Os 20% dos respondentes que efetuam essa gestão de custos informaram que estão gerenciando de forma integral os custos da Instituição Financeira/Conglomerado sobre o aspecto de em não estarem em não conformidade com regras externas, regulamentações ou em políticas internas e os investimentos efetuados para executar e promover a conformidade em todas as áreas da instituição. Alguns componentes de custos são analisados pelos respondentes que informaram estar gerenciando os custos de *Compliance* da sua Instituição Financeira/ Conglomerado, porém é unânime, entre os respondentes, os custos incorridos com a manutenção da Diretoria e dos Comitês existentes, a apuração de perdas de receita decorrentes de não conformidades incorridas e os custos com comunicação.

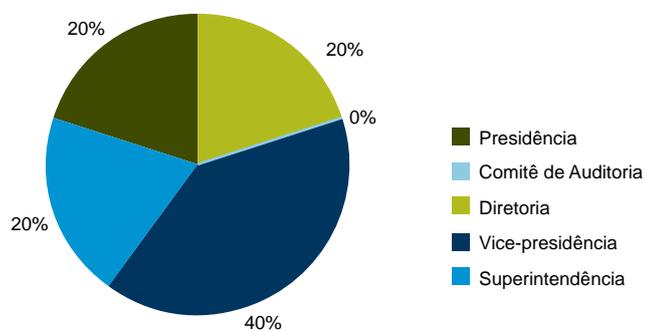
## Tempo pesquisado da equipe gerencial da área de *Compliance* atuando na Instituição Financeira/Conglomerado



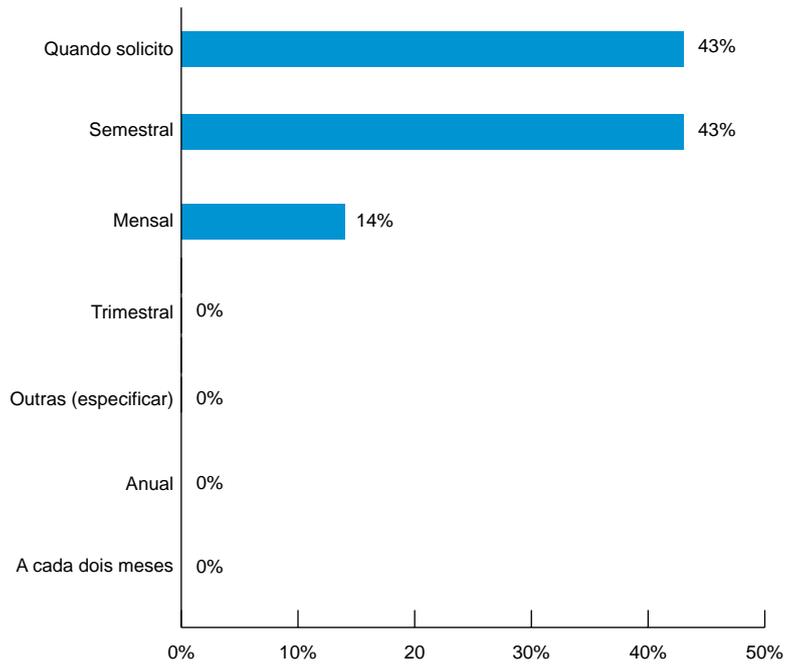
## Cargo do *Head* da área de *Compliance*



## Reporte funcional do *Head* da área de *Compliance*



### Frequência de comunicação da área de *Compliance* ao Conselho de Administração/Comitê de Auditoria

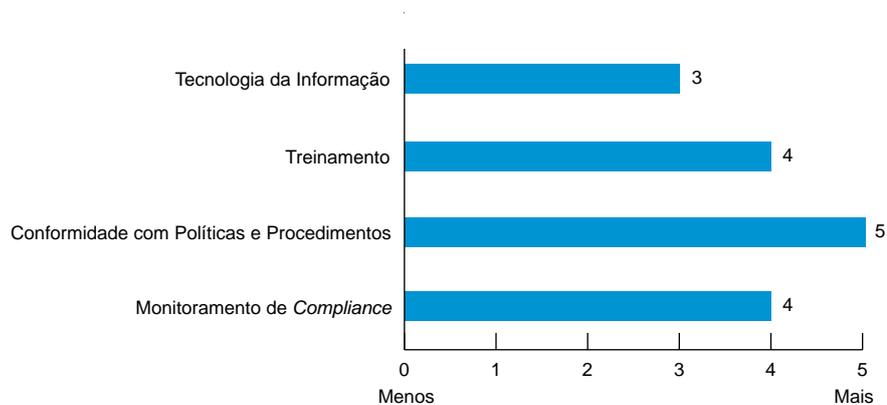


### Nível de estrutura (centralizada x descentralizada) da função de *Compliance*

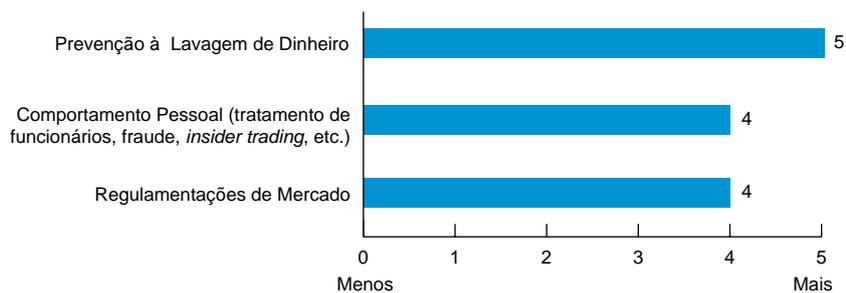


## Organização da área de *Compliance* (por função ou por assunto)

Organização por função - área de *Compliance*

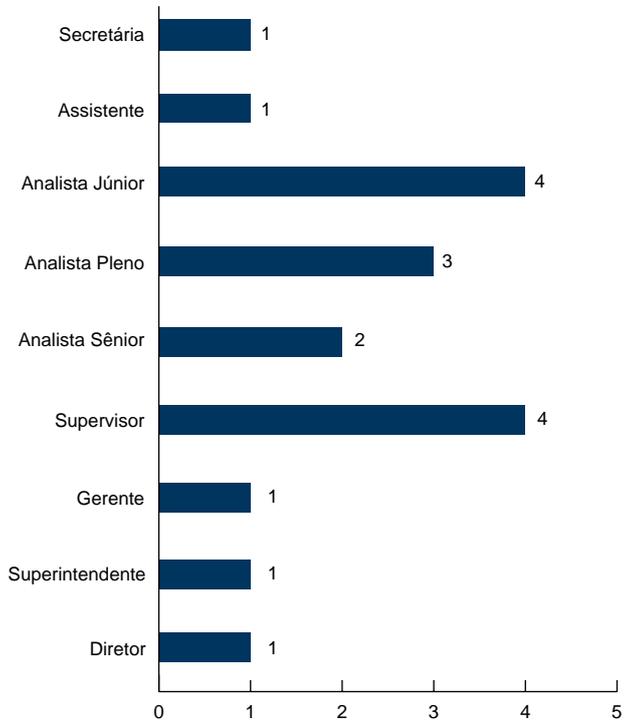


Organização por assunto - área de *Compliance*

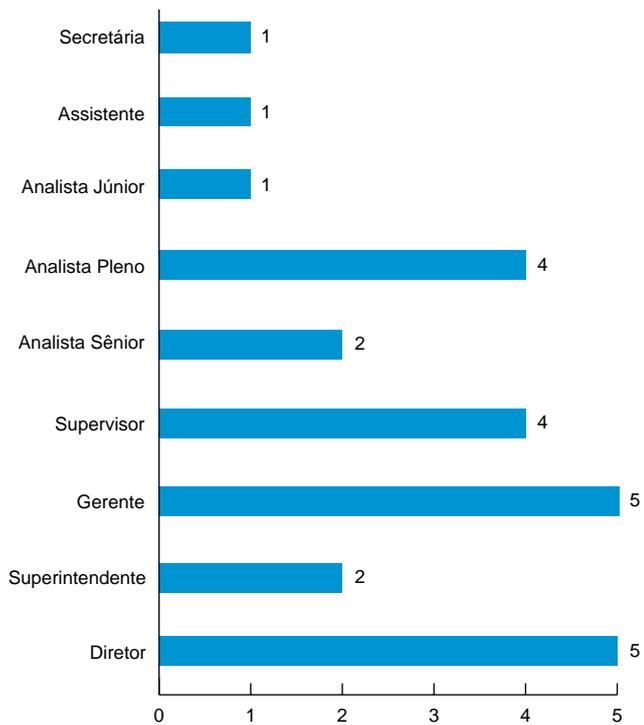


## Número de funcionários em todas as funções da área de *Compliance* por cargo e média de experiência em *Compliance* na Instituição Financeira/Conglomerado

### Número de funcionários

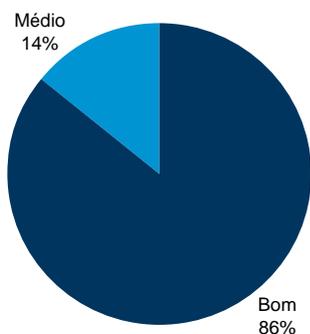


### Tempo médio de experiência (em anos)

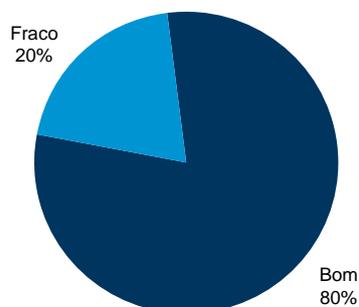


## Nível de conhecimento da área de *Compliance* sobre os processos executados pelas áreas de Auditoria Interna e de Gestão de Riscos e seus respectivos níveis de interação e de comunicação entre essas áreas da Instituição Financeira/Conglomerado

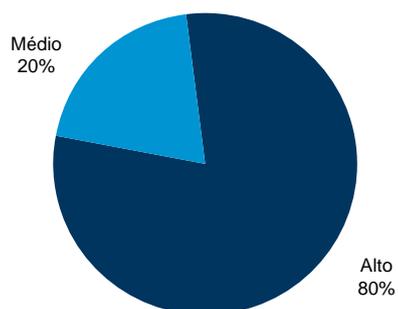
Nível do conhecimento da área de *Compliance* sobre Auditoria Interna



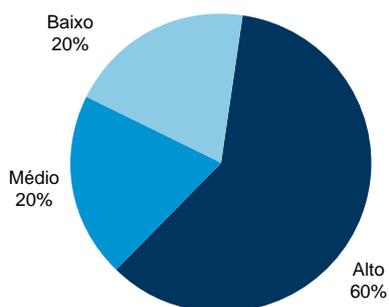
Nível do conhecimento da área de *Compliance* sobre Gestão de Riscos



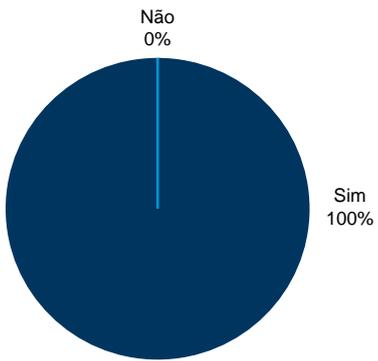
Nível do conhecimento da área de *Compliance* com Auditoria Interna



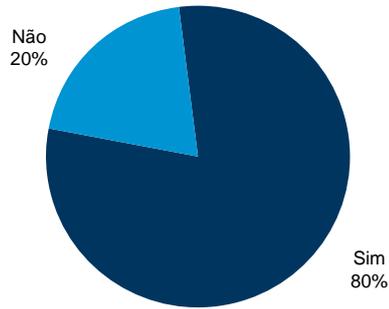
Nível do interação da área de *Compliance* com Gestão de Riscos



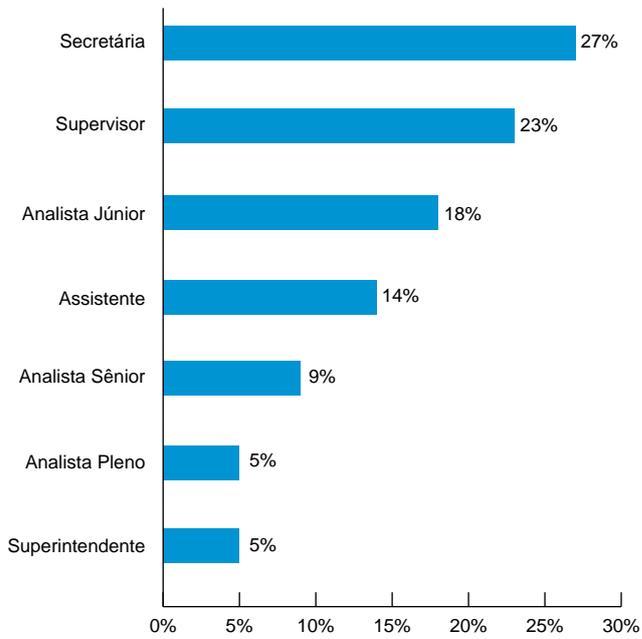
Canal de Comunicação da área de *Compliance* sobre Auditoria Interna



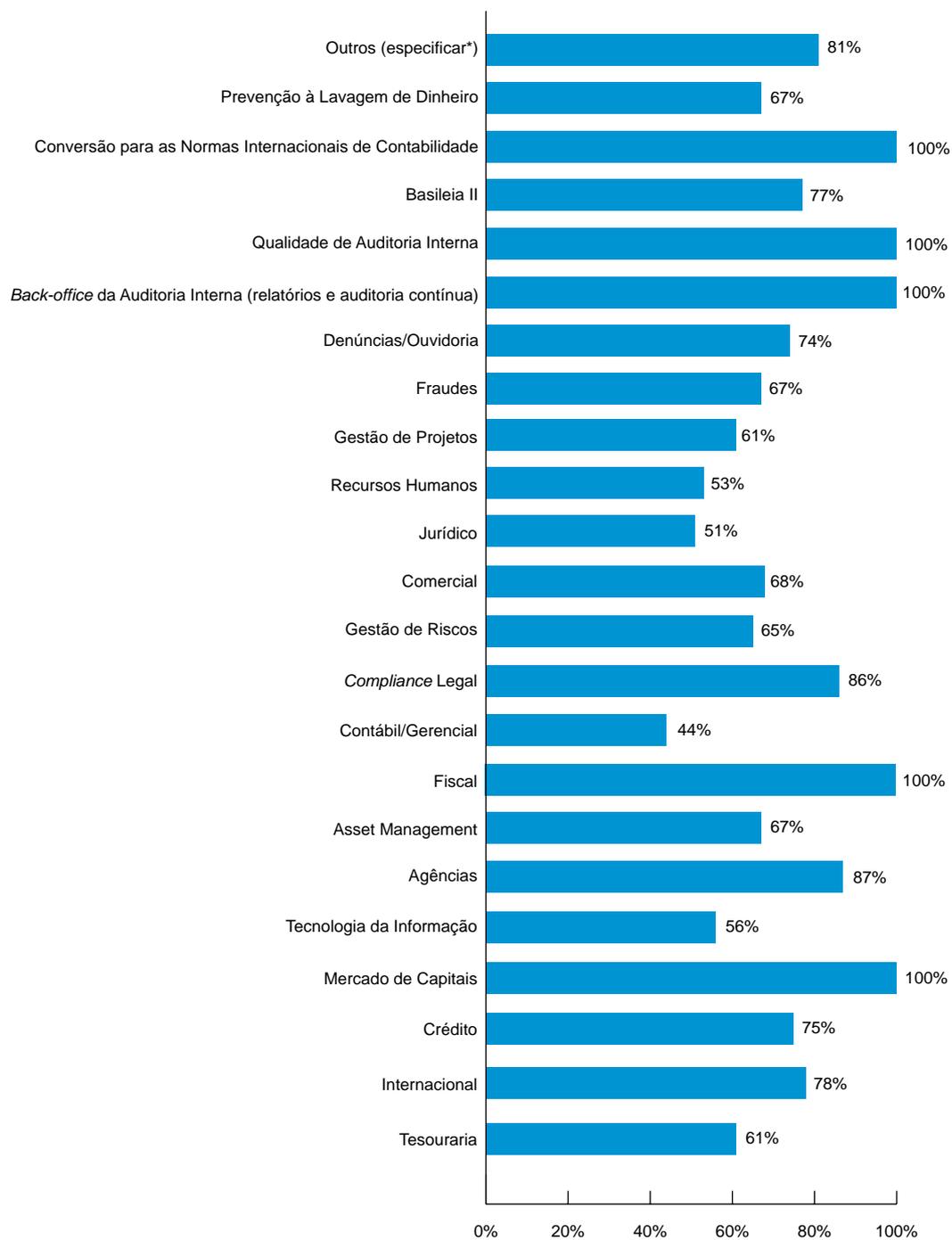
Canal de Comunicação da área de *Compliance* com Gestão de Riscos



### Cargos que precisam ser preenchidos para o cumprimento do Programa de *Compliance* para os próximos cinco anos

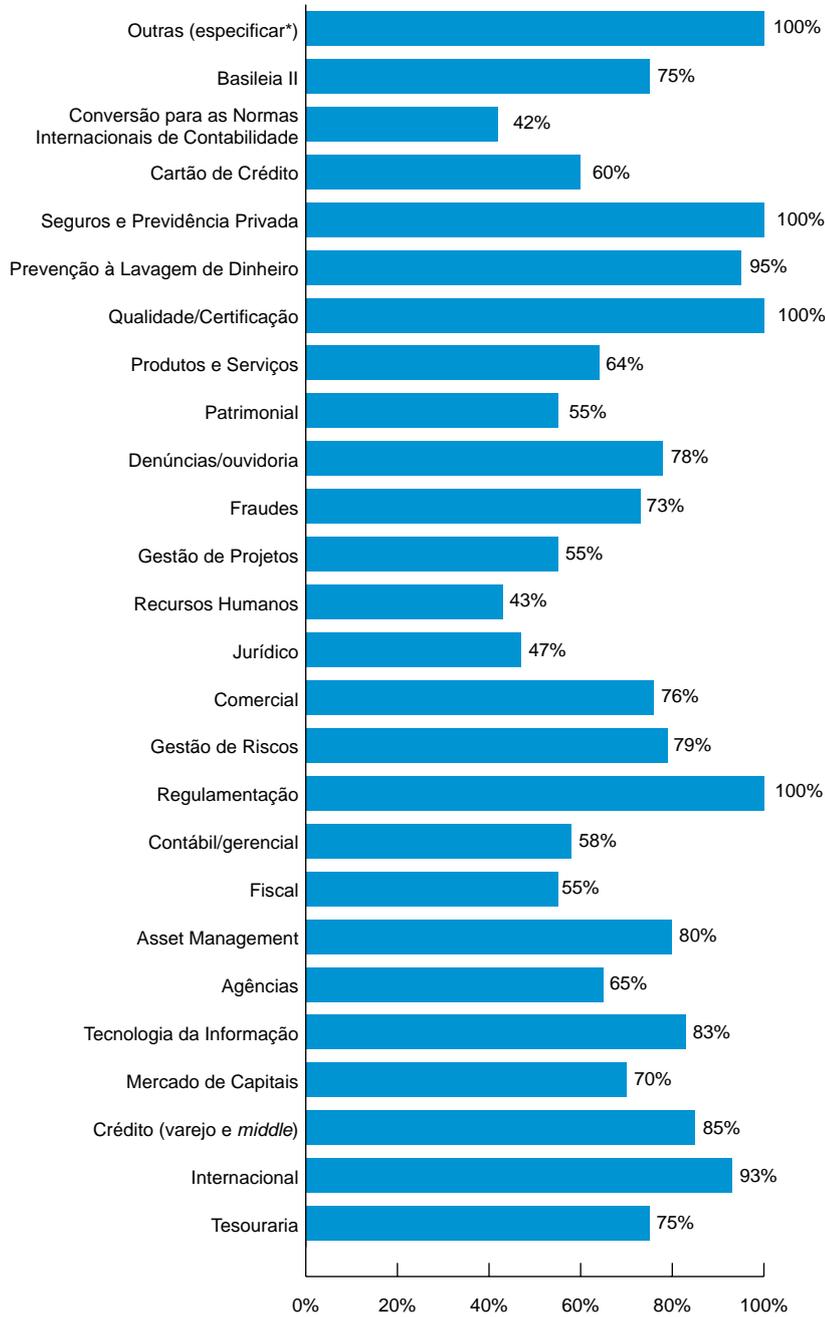


## Percentual de funcionários da área de *Compliance* por especialização



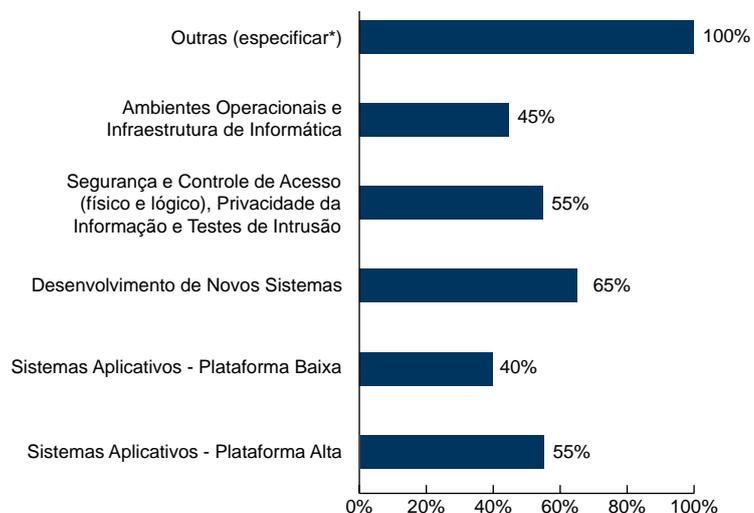
(\*) Outras - Estrutura descentralizada; dessa forma, os agentes de *Compliance* pertencem às áreas de Negócios.

## Informe o percentual de atuação da área de *Compliance* na Instituição Financeira/Conglomerado



(\*) Outras - Estrutura descentralizada; dessa forma, os agentes de *Compliance* pertencem às áreas de Negócios.

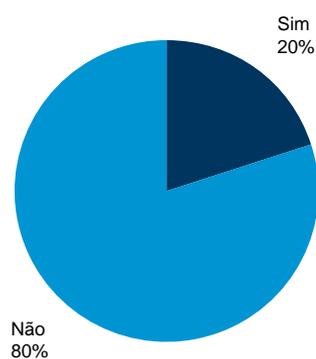
## Com relação ao percentual de atuação da área de *Compliance* da Instituição Financeira/ Conglomerado em Tecnologia da Informação



(\*) Outras - Estrutura descentralizada; dessa forma, os agentes de *Compliance* pertencem às áreas de Negócios.

## Contratação de serviços de consultoria na área de *Compliance* da Instituição Financeira/Conglomerado

Utilização de serviços de consultoria

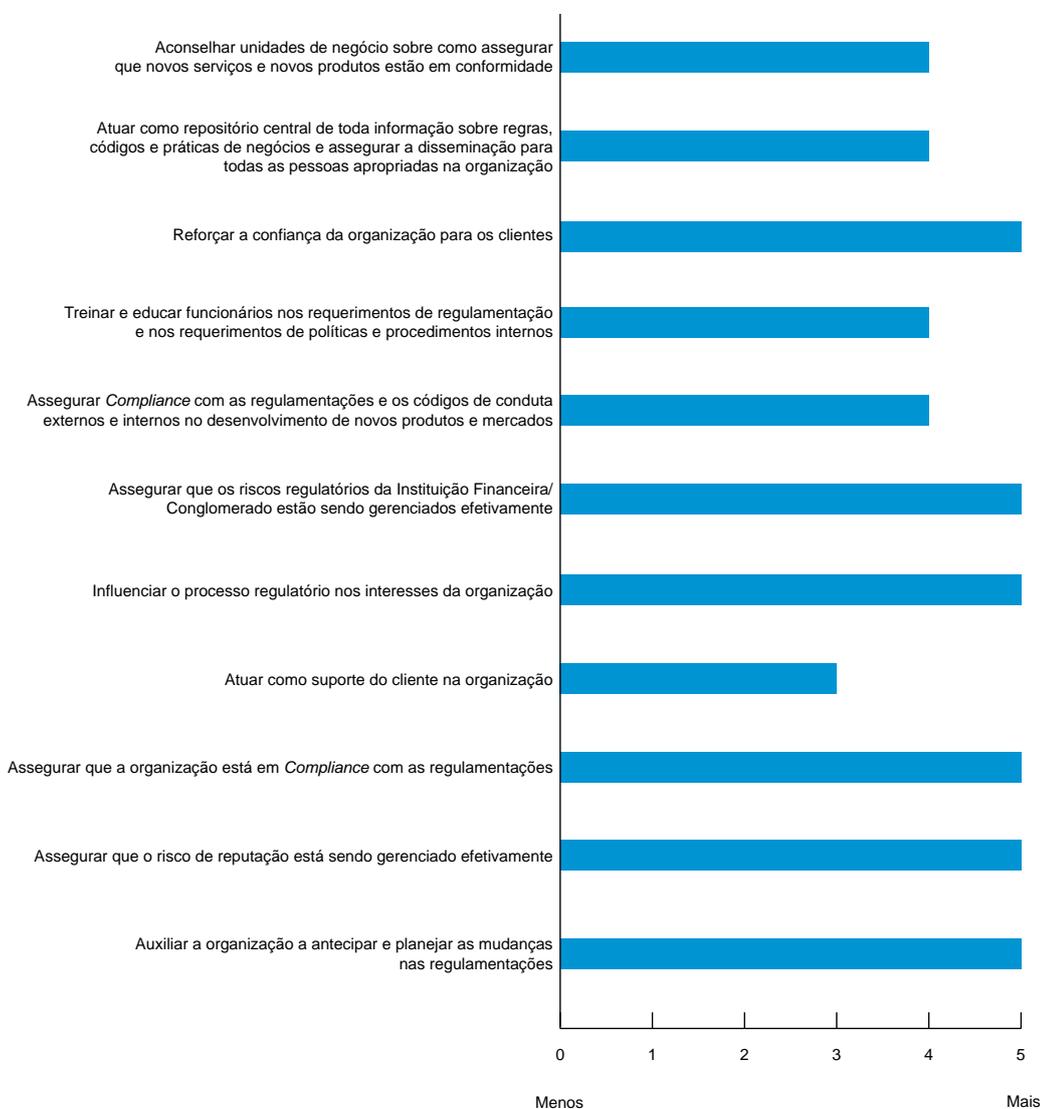


## Tipo de serviços utilizados

Para os respondentes que informaram que utilizam serviços de consultoria, não foi especificado o tipo de serviços contratados. Porém informaram que os serviços a seguir não foram contratados nos últimos 12 meses:

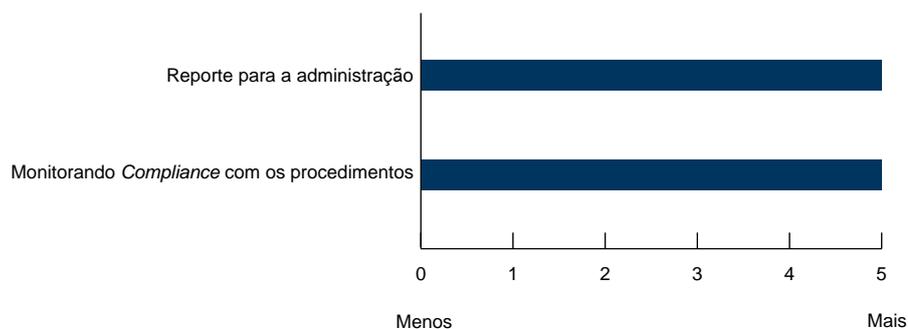
- Empréstimo de pessoal especializado de empresa de Auditoria Independente para ser coordenado pela área de *Compliance*;
- Terceirização de determinados trabalhos com empresa de Auditoria Independente que estavam previstos no Programa de *Compliance*. Como treinamentos e autoavaliação de riscos e controles; e
- Apoio na Modernização da área de *Compliance*.

## Objetivos da área de *Compliance*

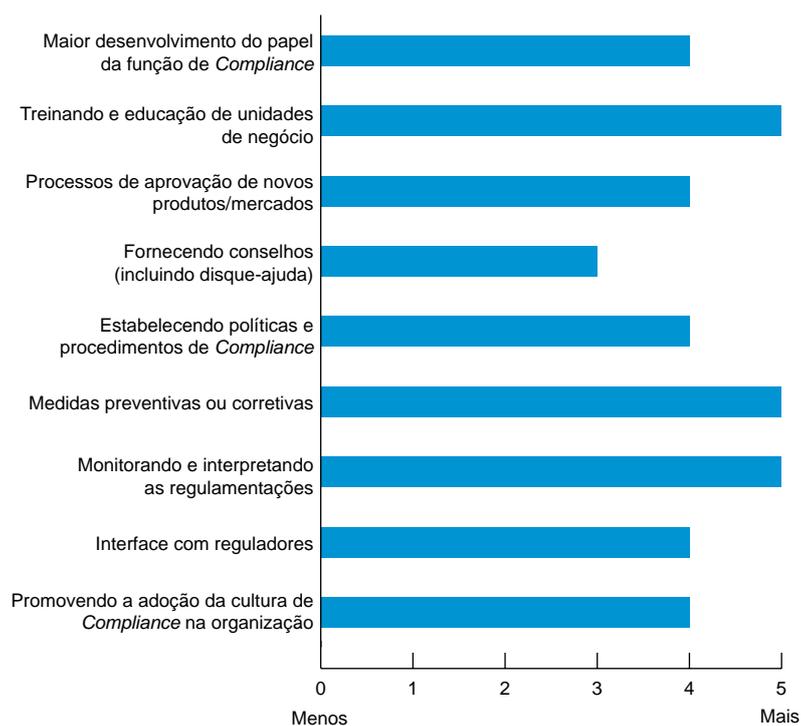


## Papéis e responsabilidades da área de *Compliance*

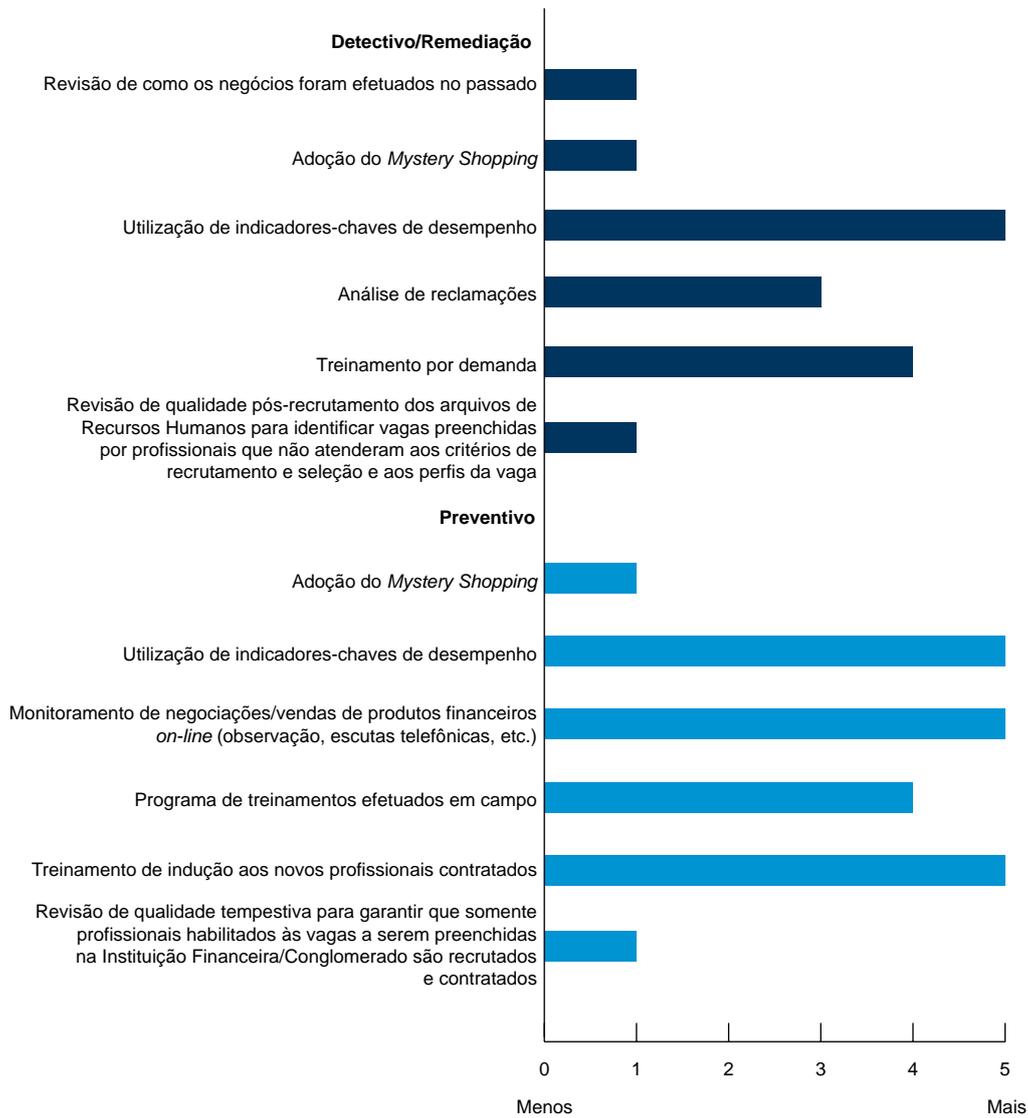
Função de *Compliance* com o inspetor



Função de *Compliance* como conselheiro/consultor

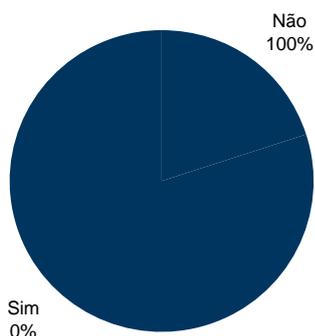


## Estilo de atuação da área de *Compliance* (preventivo ou detectivo/remediação)

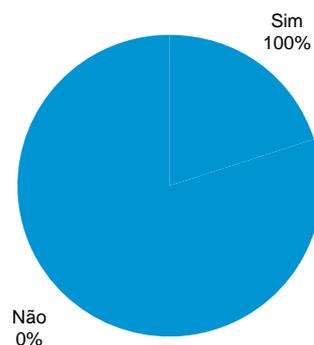


## Adoção de indicadores de quantificação que designam se suas atividades agregam valor em relação aos custos da área, e percepção do *Head* da área de *Compliance* quanto à sua área agregar valor ao acionista

A área de *Compliance* dispõe de indicadores de quantificação que designam se suas atividades agregam valor em relação aos custos da área?

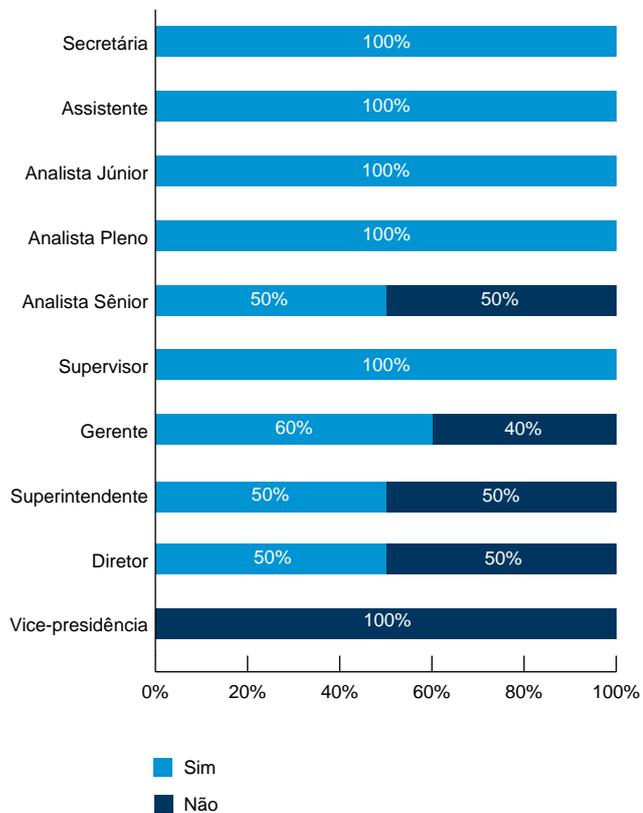


Em sua percepção, a área de *Compliance* agrega valor ao acionista?

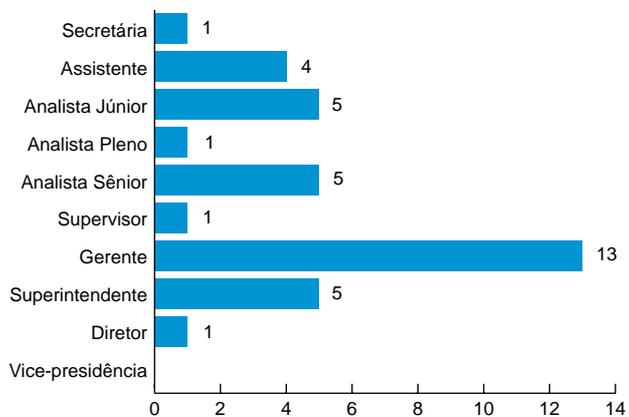


## Cargos da área de *Compliance* e quantidade aproximada de dias que esses profissionais participaram de treinamentos relacionados às suas atividades nos últimos 12 meses

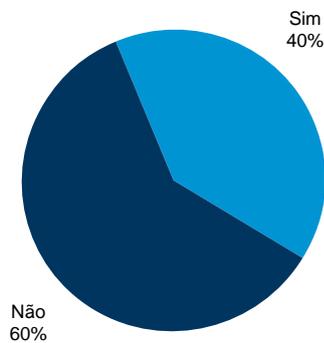
Cargos que participaram de treinamentos



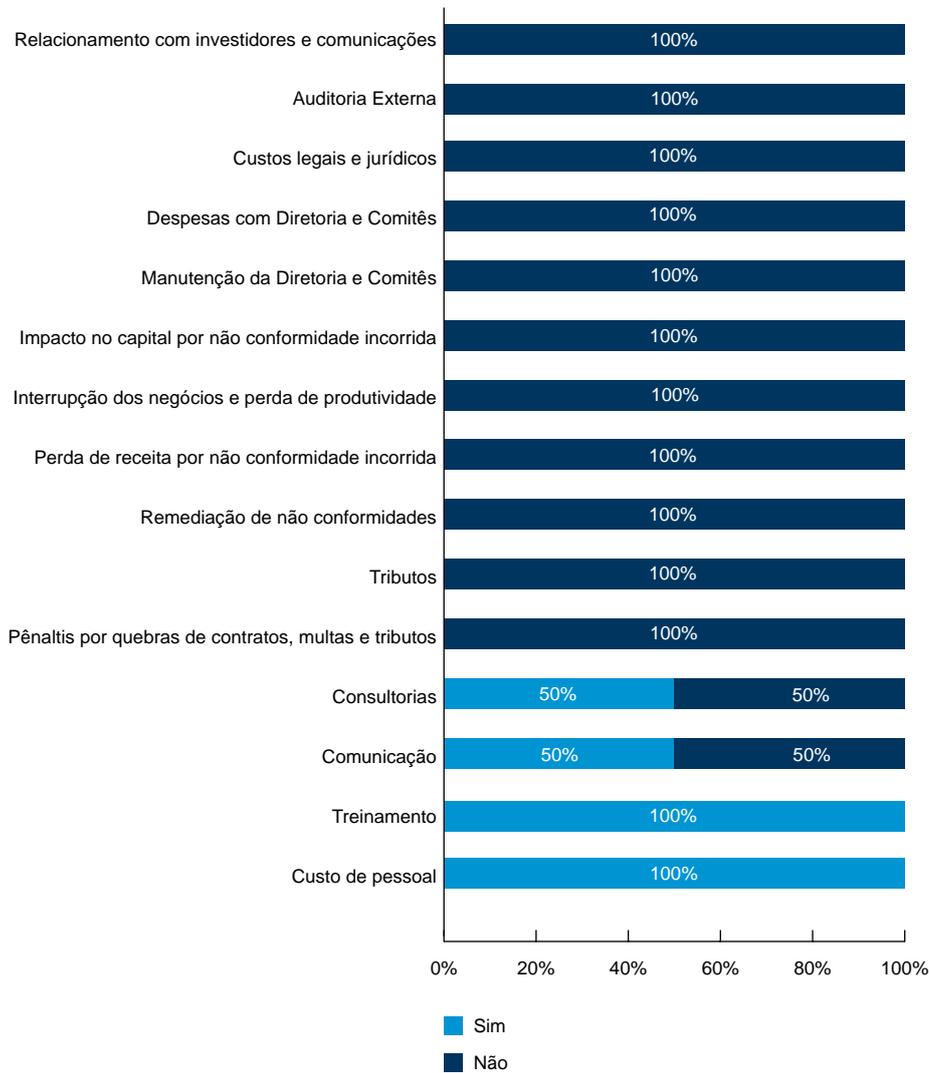
## Quantidade de dias em que participaram dos treinamentos



## Impacto da atual crise financeira sobre o orçamento da Auditoria Interna (redução)

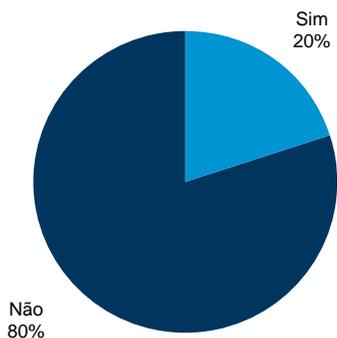


## Para os *Heads* que responderam sim, informaram quantos itens do orçamento da área de *Compliance* tiveram impacto de redução

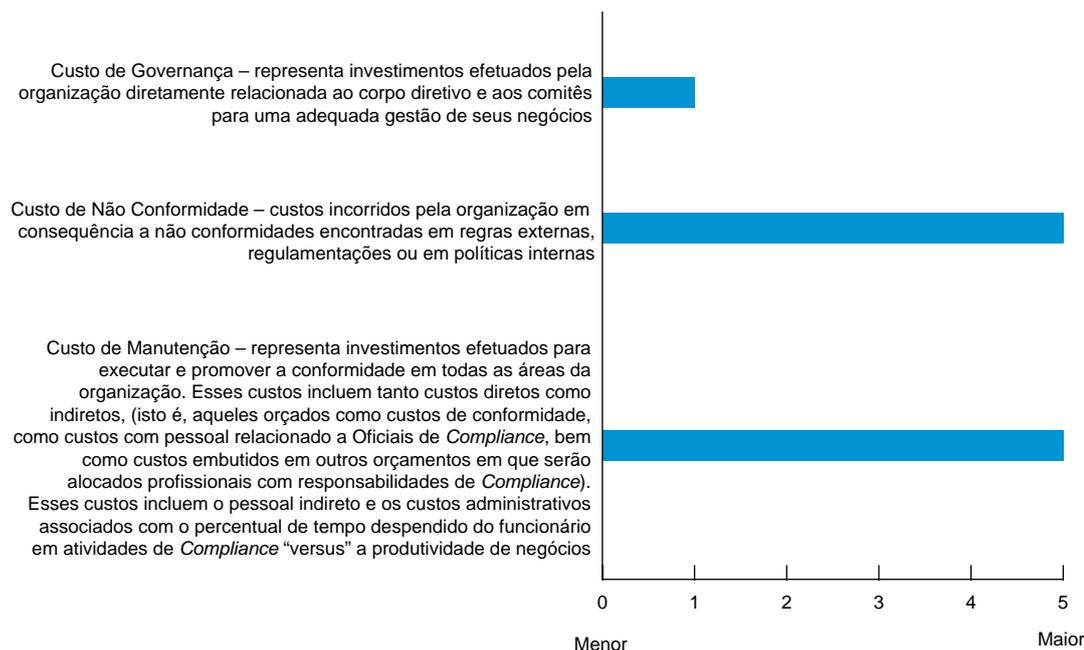


## Gestão de custos do Programa de *Compliance* efetuado pela área de *Compliance*

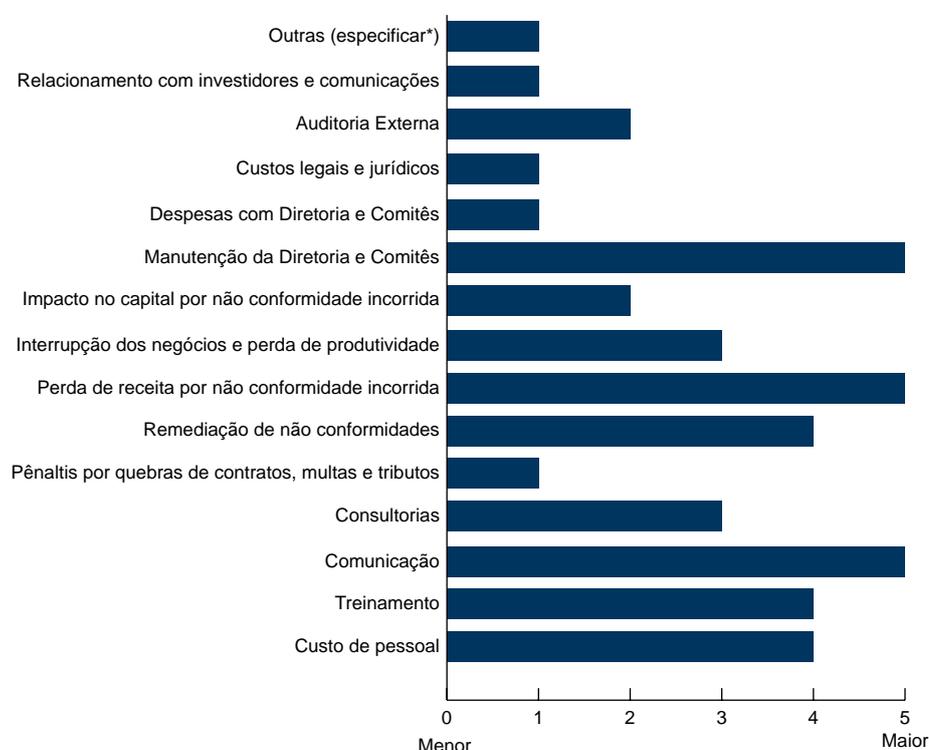
Informe se a área de *Compliance* efetua atualmente a gestão de custos do Programa de *Compliance* na Instituição Financeira/Conglomerado



## Intensidade com que a área de Compliance efetua a gestão de custos dos grupos abaixo descritos, sendo 1 com menor intensidade e 5 maior intensidade



## Intensidade com que os componentes de custos são analisados pela área de Compliance, sendo 1 com menor intensidade e 5 com maior intensidade



(\*) Outras - não especificadas pelos respondentes.

## Planejamento, Execução e Atuação

A pesquisa revelou que 48% dos respondentes atuaram nos últimos 12 meses com foco no programa de prevenção aos crimes de lavagem de dinheiro. Seus principais *stakeholders* são os agentes de fiscalização, órgãos reguladores, auditores externos e seus pares. A área de *Compliance* é a que mais tem se comunicado com os órgãos reguladores, seguidos pela Alta Administração com responsabilidades de *Compliance* e pelo departamento de Auditoria Interna.

Os respondentes informaram que se envolvem de alguma forma no processo de aprovação de novos produtos, em 83% das áreas de *Compliance* (77% na etapa final de aprovação), porém em 100% delas não há um envolvimento formal. É unânime a participação das áreas de *Compliance* nos processos de Fusões e Aquisições e em novos mercados nos processos de Due Diligence.

Os maiores desafios (algo que precisa ser melhorado) enfrentados pelas áreas de *Compliance* para os próximos anos, conforme retratado na pesquisa, são: assegurar que o *Compliance* se torne mais envolvido nas decisões estratégicas, integrar o *Compliance* com as áreas de negócios e adquirir infraestrutura tecnológica adequada para monitoramento do *Compliance*.

Todos os respondentes informaram que se envolveram em trabalhos com outras áreas dentro da sua Instituição Financeira/Conglomerado nos últimos 12 meses, porém as áreas de Negócios, Jurídico e de Gestão de Riscos foram as que apareceram em mais de 40% dos respondentes. Somente 19% dos respondentes informaram ter trabalhos com a área de Auditoria Interna.

O resultado da pesquisa dividiu o escopo de atuação das áreas de *Compliance*: 40% dos respondentes informaram ter uma atuação limitada com restrição em alguns aspectos relacionados a processos e Gestão de Riscos, e os outros 40% dos respondentes informaram ter uma atuação abrangente em assuntos de maior relevância e risco relacionados a processos e Gestão de Riscos. Somente 20% dos respondentes informaram ter um escopo de atuação completo e sem restrições em todas as áreas da Instituição Financeira/Conglomerado Financeiro.

Muitas áreas de *Compliance* consideraram por unanimidade que os conceitos a seguir estão integralmente inseridos na Instituição Financeira/Conglomerado em que atuam, como: (i) a responsabilidade máxima do *Compliance* de uma Instituição Financeira/Conglomerado está com a Alta Administração; (ii) a função de *Compliance* é independente, porém com envolvimento estreito com as linhas de negócios para ser mais efetiva; e (iii) a função de *Compliance* é um instrumento que permeia a cultura de *Compliance* por toda a Instituição Financeira/Conglomerado.

Muitas são as fontes de informação utilizadas no planejamento e na execução dos Programas de *Compliance*, porém 60% dos respondentes informaram não utilizar um banco de dados de melhores práticas de controles, riscos e recomendações de fatos constatados, tampouco indicadores de performance/gerenciais na fase de Planejamento e Execução dos seus Programas de *Compliance*, e 40% não utilizam as estratégias das áreas de Negócios como fonte de conhecimento prévio para se planejar e/ou executar suas atividades de *Compliance*.

Todos os *Heads* de *Compliance* estão satisfeitos com os relatórios emitidos por suas áreas, todavia esses relatórios não são acompanhados por um sumário gerencial focando os tópicos mais relevantes de seus trabalhos.

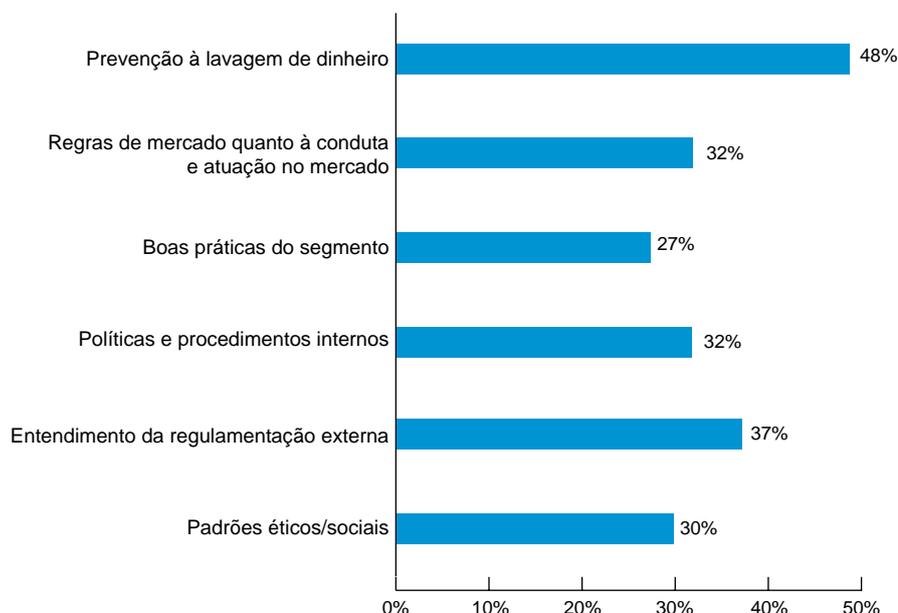
Aproximadamente 60% a 80% manterão a cobertura de *Compliance* atendida no ano passado, porém 100% dos respondentes informaram que aumentarão a cobertura de suas atuações no que se refere a prover assistência e suporte a várias áreas de Negócios.

Indagados sobre as contribuições da área de *Compliance* no foco da redução de custos das operações das Instituições Financeiras em que atuam, considerando o momento da crise financeira global, a pesquisa revelou que 100% dos respondentes não estão monitorando os resultados dos esforços das áreas para a redução de seus custos, tampouco identificam alvos potenciais para redução de custos. Somente 20% responderam que suas atuações estão na identificação das exposições a riscos decorrentes da redução de custos imposta às áreas de Negócios e de Tecnologia da Informação.

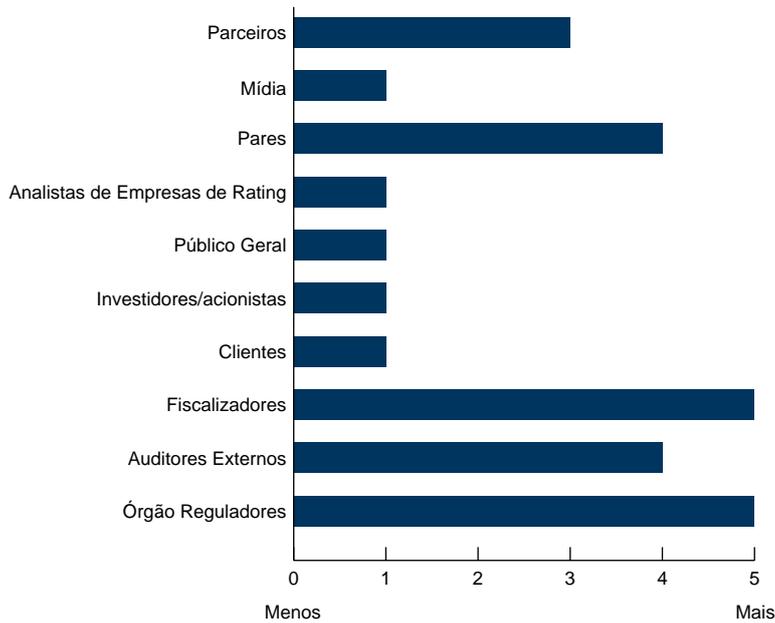
Com relação ao tempo despendido pelos recursos da área de *Compliance* em determinadas etapas de seus trabalhos, os respondentes informaram que incorrem em 32% do seu tempo em atividades de gestão e planejamento dos trabalhos de campo e na comunicação e geração dos relatórios de suas áreas.

As atividades de *Compliance* inseridas no Programa de *Compliance* nos últimos 12 meses estão diversificadas em diversas áreas de *Compliance* que responderam à pesquisa. Contudo, as atividades que apareceram mais nos Programas de *Compliance* informados na pesquisa foram o estabelecimento de políticas e procedimentos de *Compliance*, o envolvimento em novos produtos/negócios, o reporte periódico à Alta Administração, o relacionamento com reguladores, o treinamento e a educação de profissionais do *front-office*, *middle* e *back office*, bem como a promoção à adoção de uma cultura de *Compliance* para toda a instituição. Cerca de 60% dos respondentes informaram que não estão contemplando em seus programas a definição de regras de funções das áreas de Negócios.

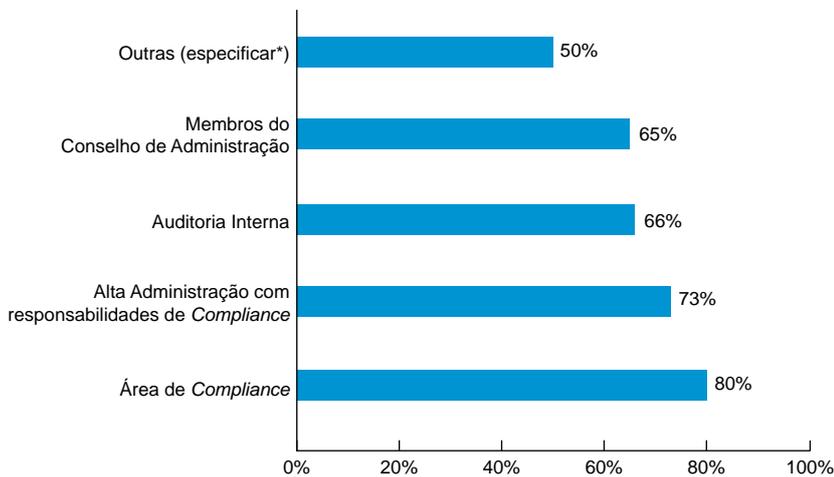
### Percentual de atuação do Departamento *Compliance* em relação aos focos abaixo mencionados nos últimos 12 meses



Nível de envolvimento da área de *Compliance* com os *stakeholders* abaixo descritos, sendo 1 com menos envolvimento e 5 com mais envolvimento



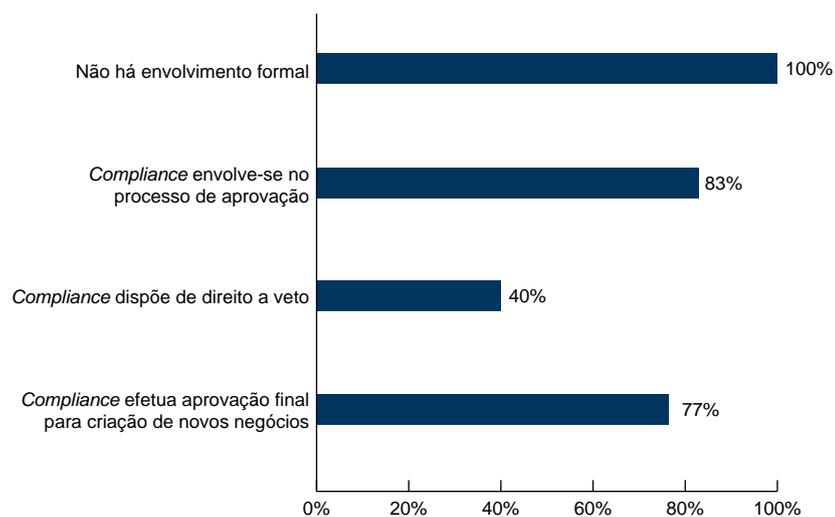
Áreas/departamentos/funções dentro da Instituição Financeira/Conglomerado que apresentam um percentual maior/menor de comunicação com os órgãos reguladores



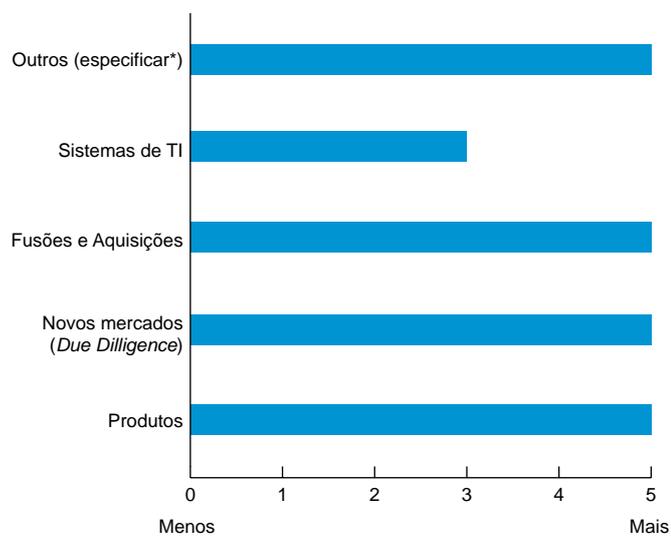
(\*) Outras - não especificadas pelos respondentes.

## Com relação aos novos negócios na Instituição Financeira/Conglomerado:

Responsabilidades da área de *Compliance*

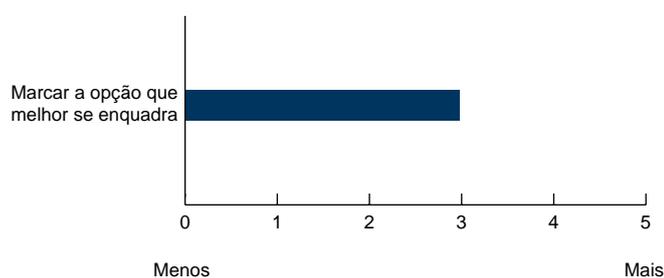


## Nível de envolvimento da área de *Compliance*



(\*) Outros - Não informado pelos respondentes.

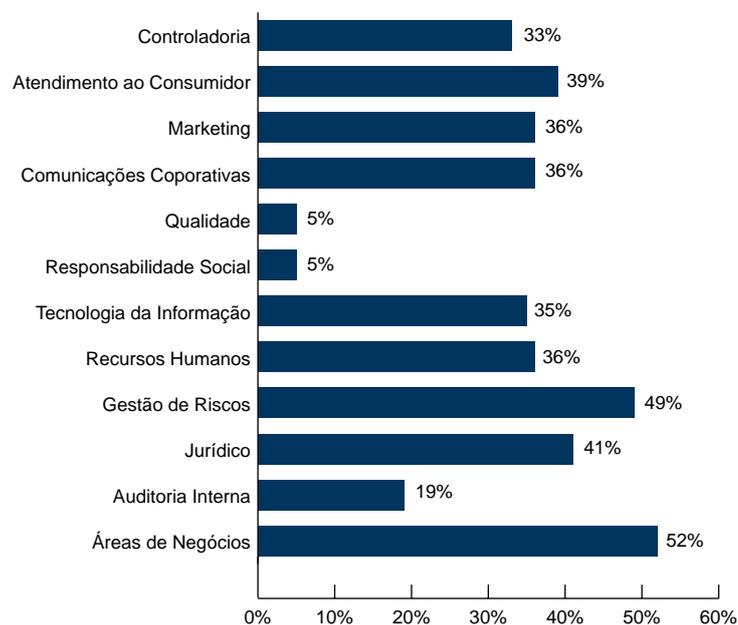
## Intensidade e frequência com que a área de *Compliance* direciona sua atuação em razão de demandas específicas não previstas no Programa de *Compliance*



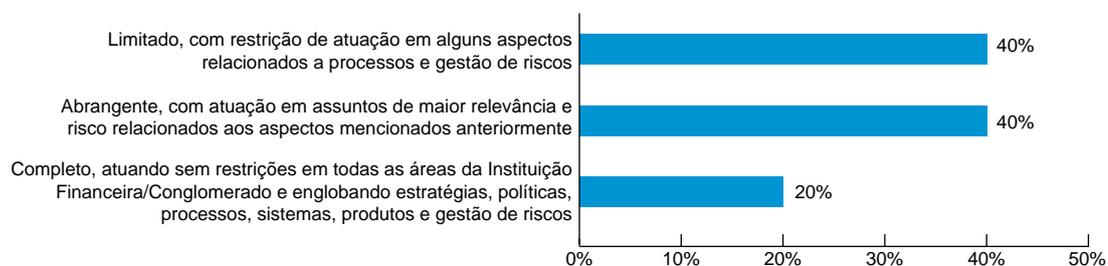
**Maiores desafios (algo que precisa ser melhorado) enfrentados pela área de *Compliance* na Instituição Financeira/Conglomerado, sendo 1 como menor desafio e 5 como maior desafio**



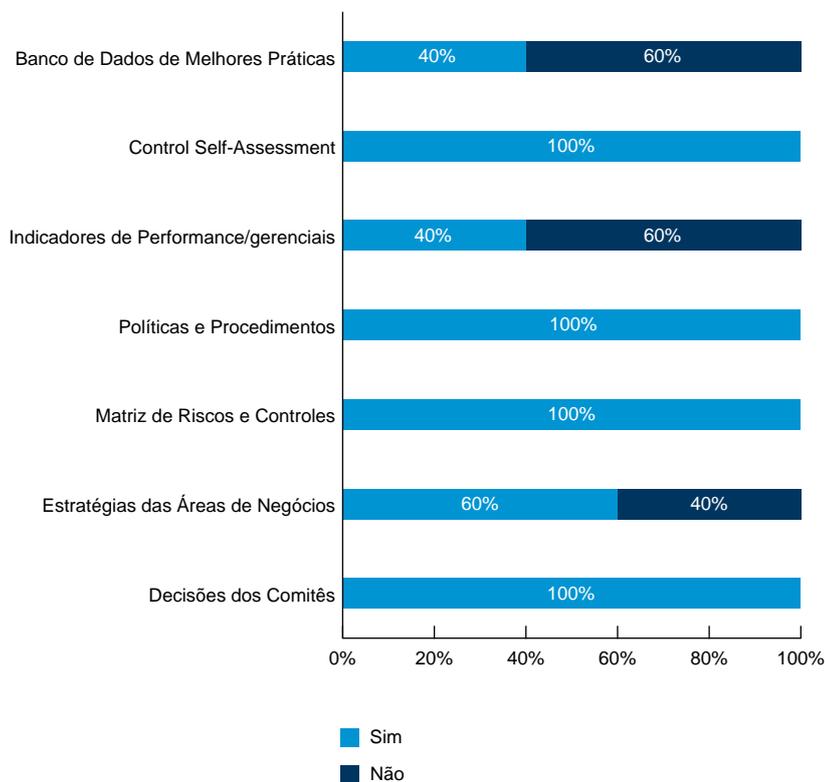
## Envolvimento de trabalho da área de *Compliance* com as áreas informadas abaixo nos últimos 12 meses



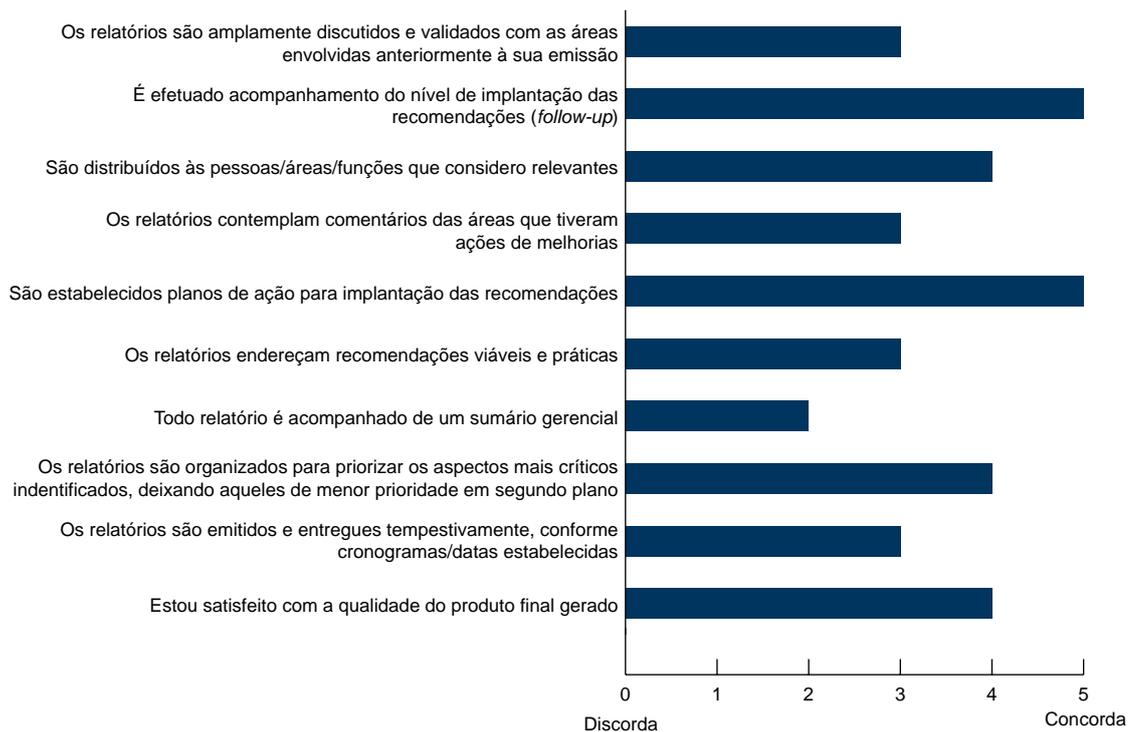
## Classificação do escopo de atuação da área de *Compliance*



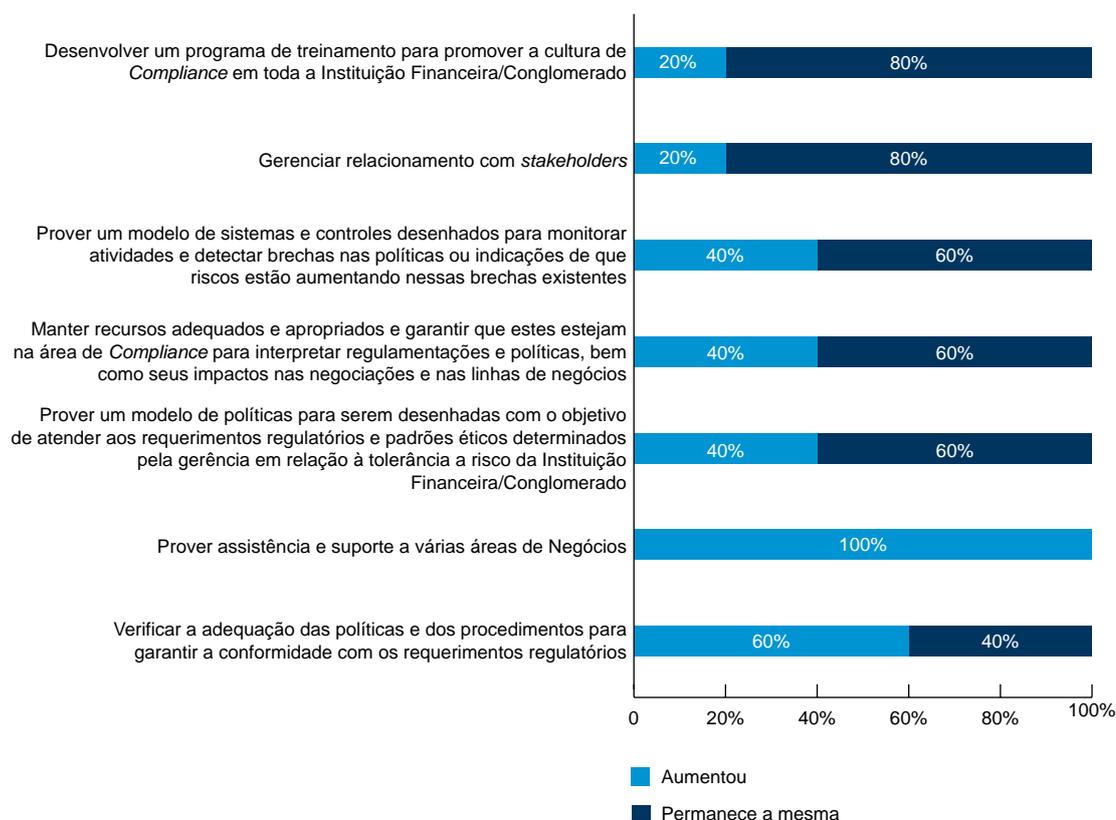
## Fontes de informação utilizadas na elaboração do Programa de Compliance



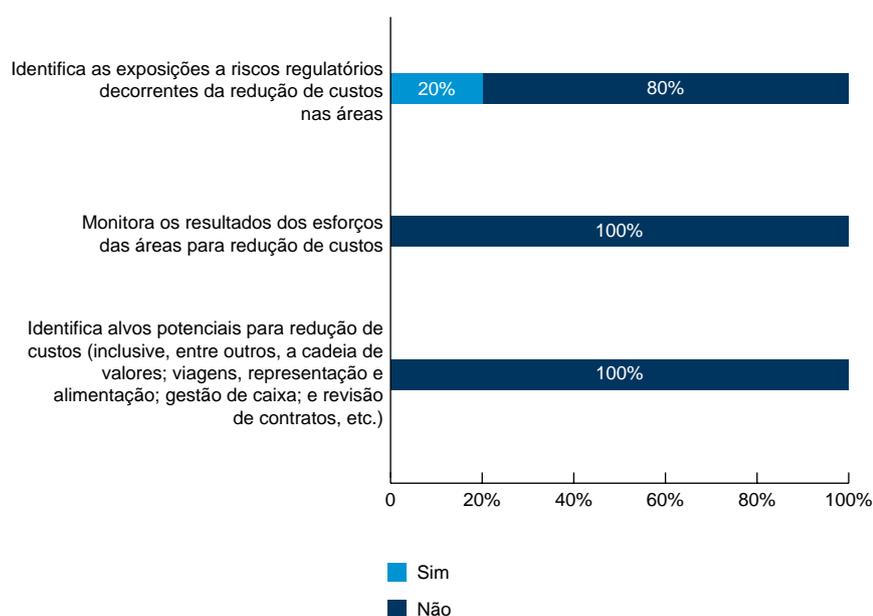
## Com relação aos relatórios da área de Compliance, os Heads informaram concordar ou discordar das afirmações abaixo:



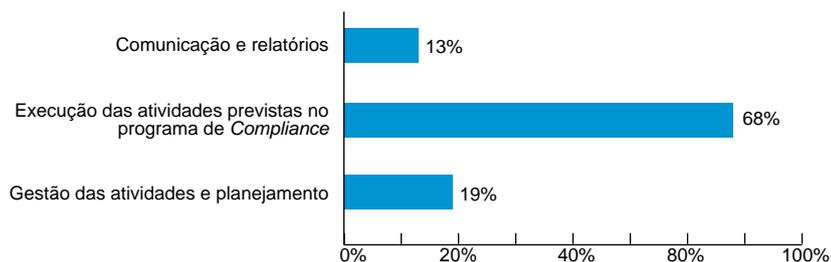
## Cobertura do *Compliance* atendida no ano passado e áreas em que a cobertura de *Compliance* será ampliada nos próximos 12 meses



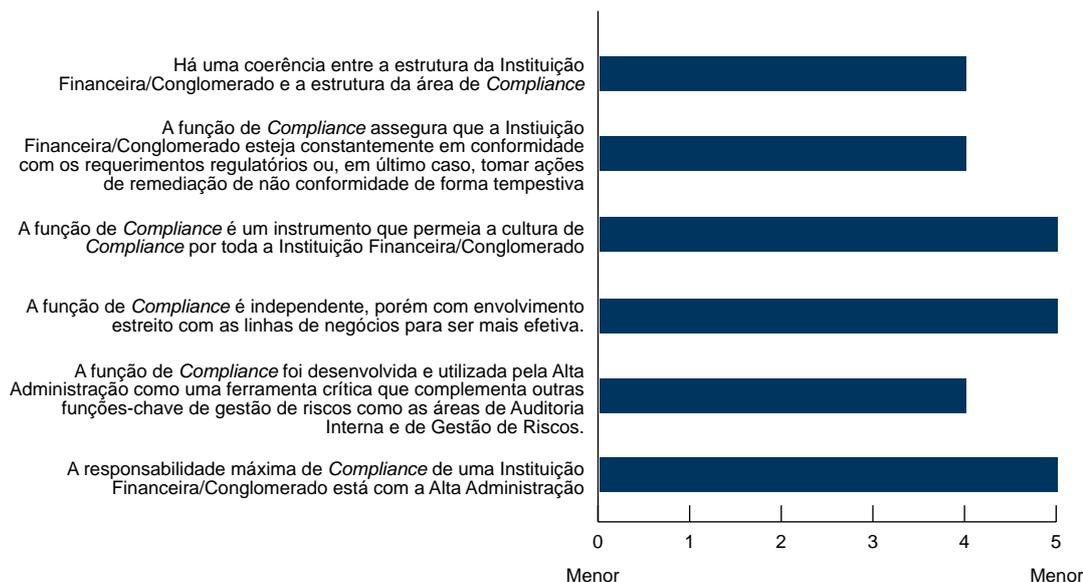
## Foco da área de *Compliance* em redução de custos nas áreas em que atua, considerando o momento dessa redução, fortemente iniciado pela crise global



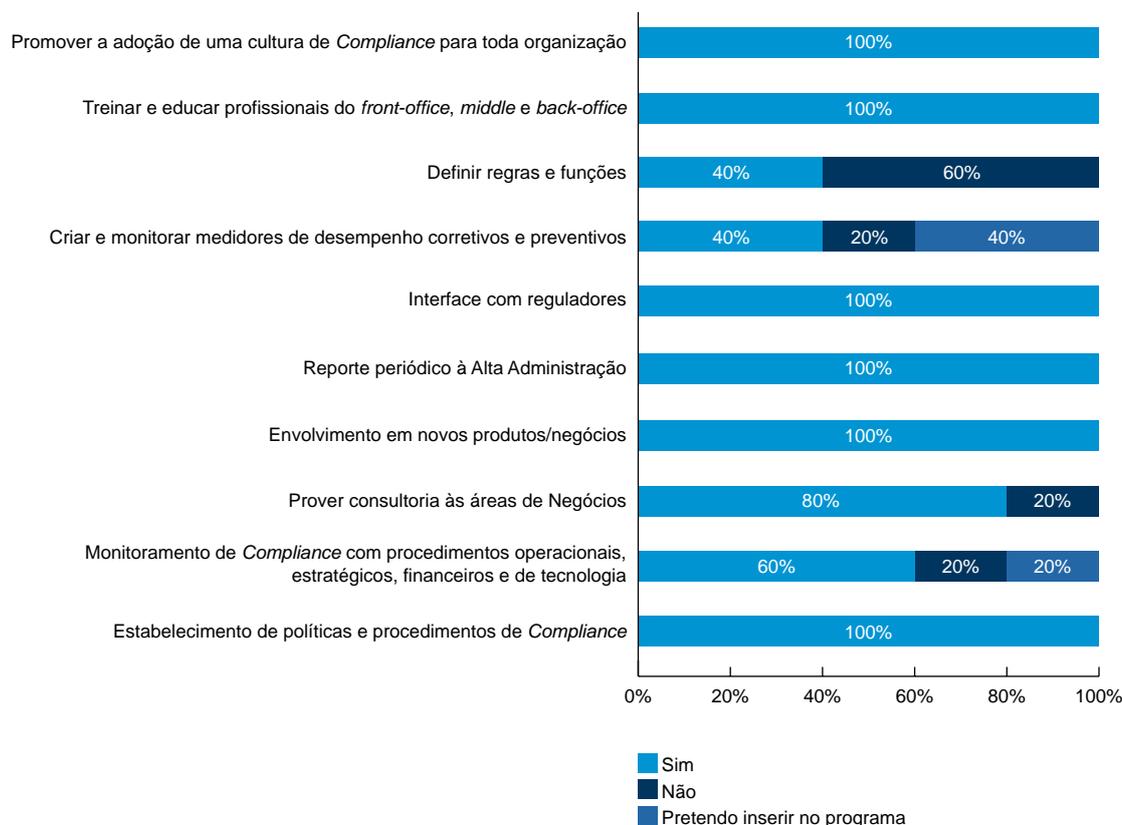
## Tempo despendido pelos recursos da área de *Compliance* nas etapas de trabalho apresentadas abaixo



## Intensidade com que os conceitos abaixo estão inseridos na Instituição Financeira/ Conglomerado, sendo 1 com menor intensidade e 5 com maior intensidade



## Atividades de *Compliance* inseridas no Programa de *Compliance* da Instituição Financeira/ Conglomerado



## Metodologia

A metodologia de *Compliance* adotada pelas cinco Instituições Financeiras que responderam à pesquisa direciona os trabalhos das áreas de *Compliance* para os aspectos de riscos inerentes aos negócios da Instituição Financeira/Conglomerado e enfatiza a identificação e discussão contínua dos principais riscos no âmbito das suas instituições.

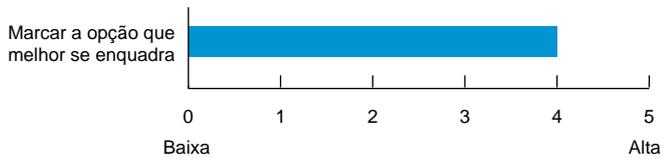
Os riscos mais focados, fruto do direcionamento da metodologia de *Compliance* adotada por essas Instituições Financeiras, estão diluídos nos riscos regulatórios, na tesouraria e nos riscos de liquidez. Existe pouco foco nas questões jurídicas e nas decisões e monitoramento do crédito.

Entre 20% e 40% dos respondentes informaram que suas metodologias de *Compliance* não contemplam os protocolos de comunicação de seus resultados, a validação (teste) dos controles existentes com o objetivo de analisar o correto desenho dos controles implementados com o objetivo de prevenir eventuais não conformidades, a análise da estrutura dos controles existentes e sua comparação com as melhores práticas, a identificação das expectativas da Alta Administração e dos gestores das áreas de negócios e, por fim, o alinhamento com as estratégicas da Instituição Financeira/Conglomerado.

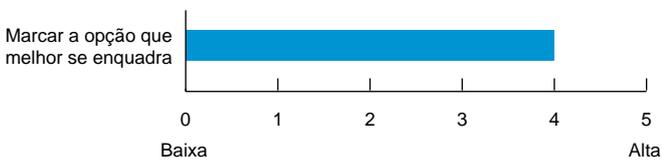
O resultado da pesquisa demonstrou que as áreas de *Compliance* têm adotado medidas lógicas para demonstrar o valor agregado da área de *Compliance* dentro da Instituição Financeira/Conglomerado. Algumas medidas lógicas foram constatadas na resposta de 100% dos respondentes, como o aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom *feedback* das revisões dos supervisores, a revisão satisfatória da Auditoria Interna e externa das atividades de *Compliance*, a velocidade dos novos produtos em conformidade para o mercado e os sistemas de tecnologia da informação que são desenhados desde o princípio em conformidade.

Com relação ao uso de ferramentas automatizadas nas atividades da área de *Compliance*, todos os pesquisados informaram que, em uma forma pouco usual, utilizam essas ferramentas. E estas, quando utilizadas, estão relacionadas aos sistemas customizados internamente e sistemas de "Learning & Education". Porém 100% dos respondentes informaram que seus processos são efetuados de forma manual.

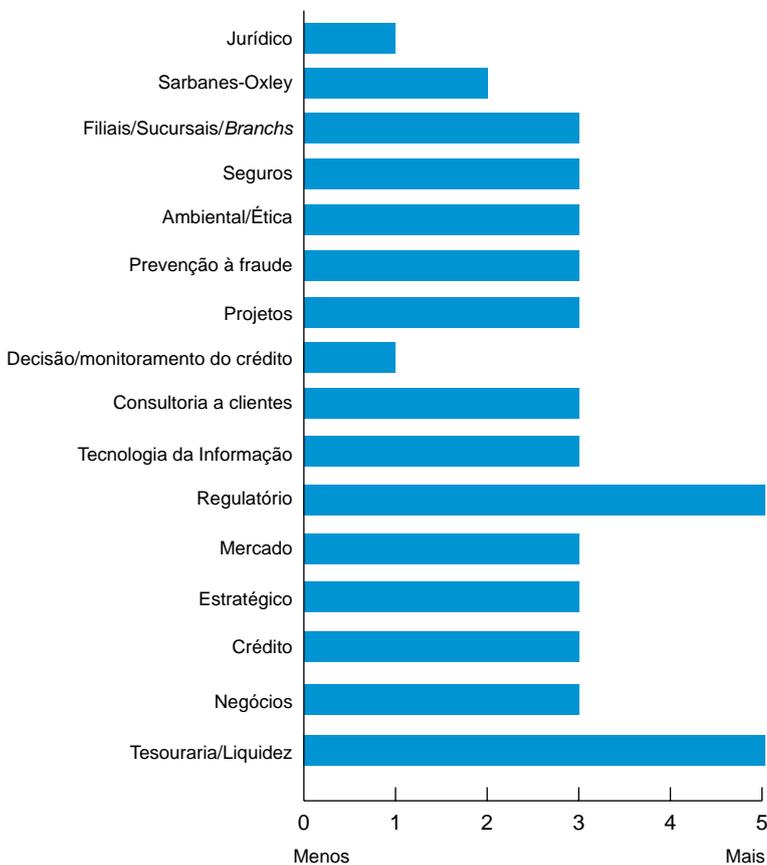
## Direcionamento dado aos trabalhos de *Compliance* para os aspectos de riscos inerentes aos negócios da Instituição Financeira/Conglomerado



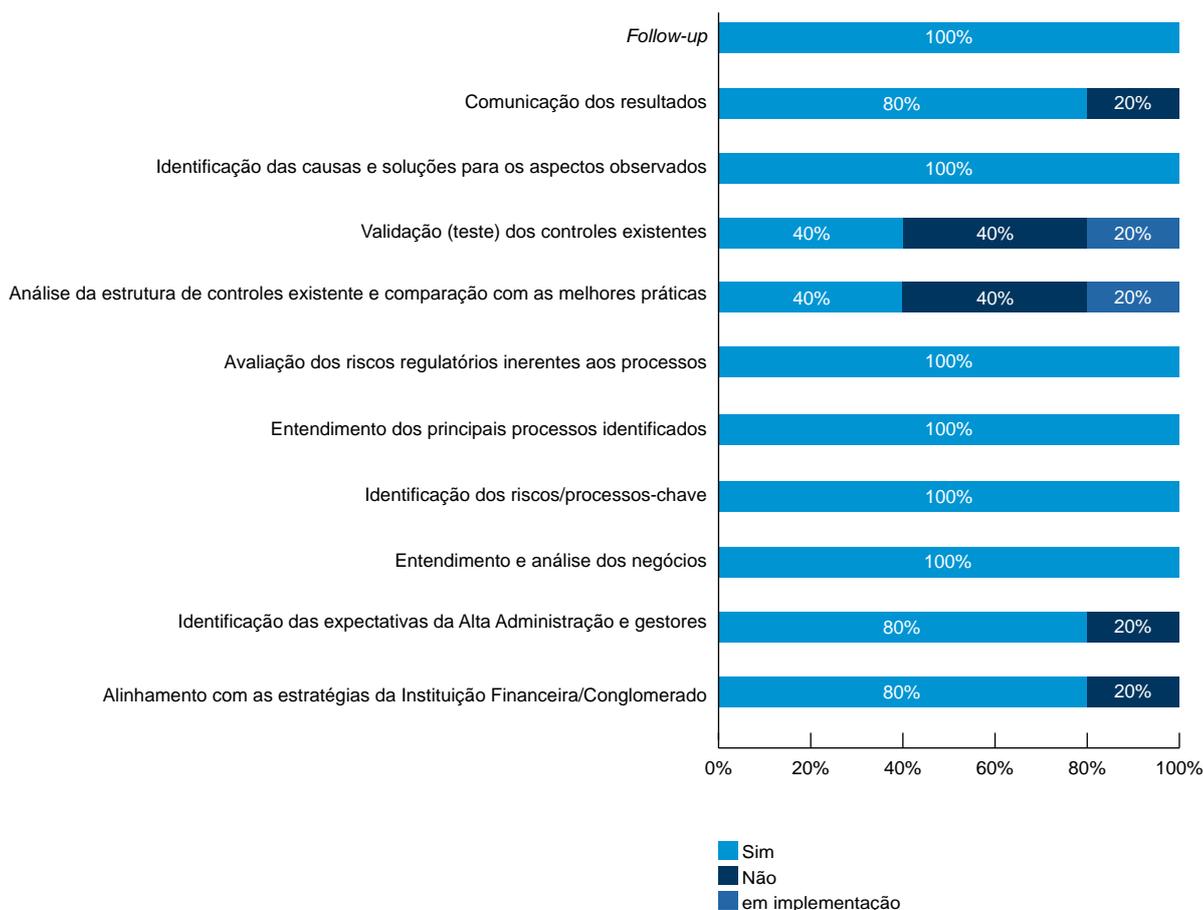
## Identificação e discussão contínua dos principais riscos no âmbito da Instituição Financeira/ Conglomerado



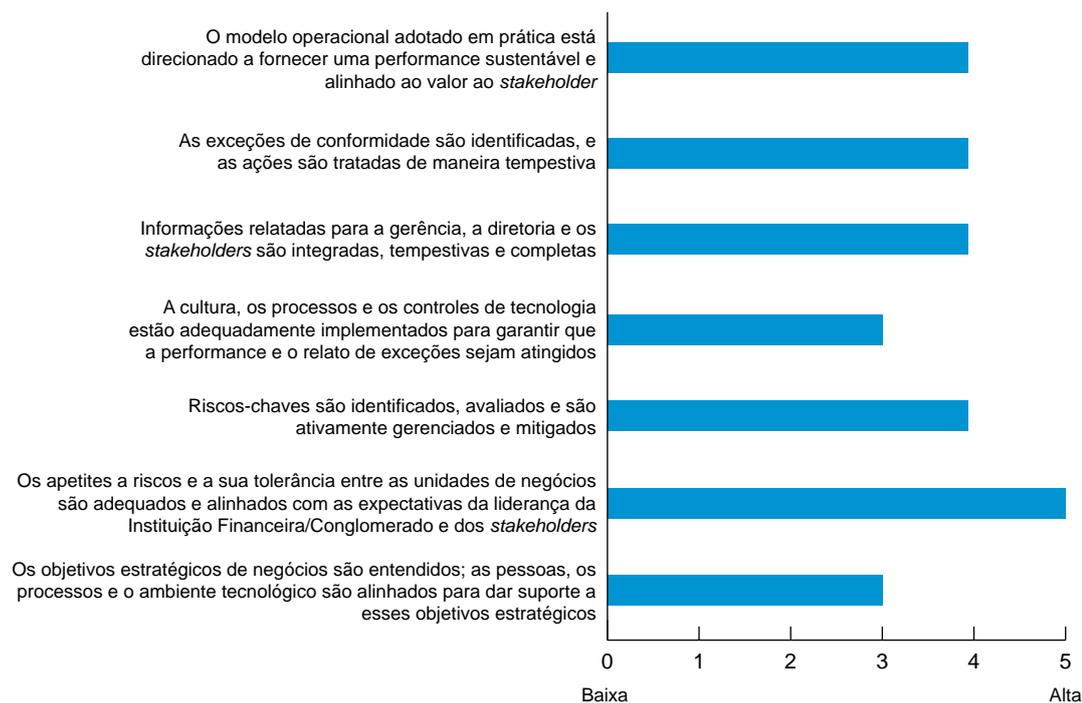
## Classificação da metodologia da área de *Compliance* existente em relação à sua focalização em riscos, sendo 1 menor foco e 5 maior foco



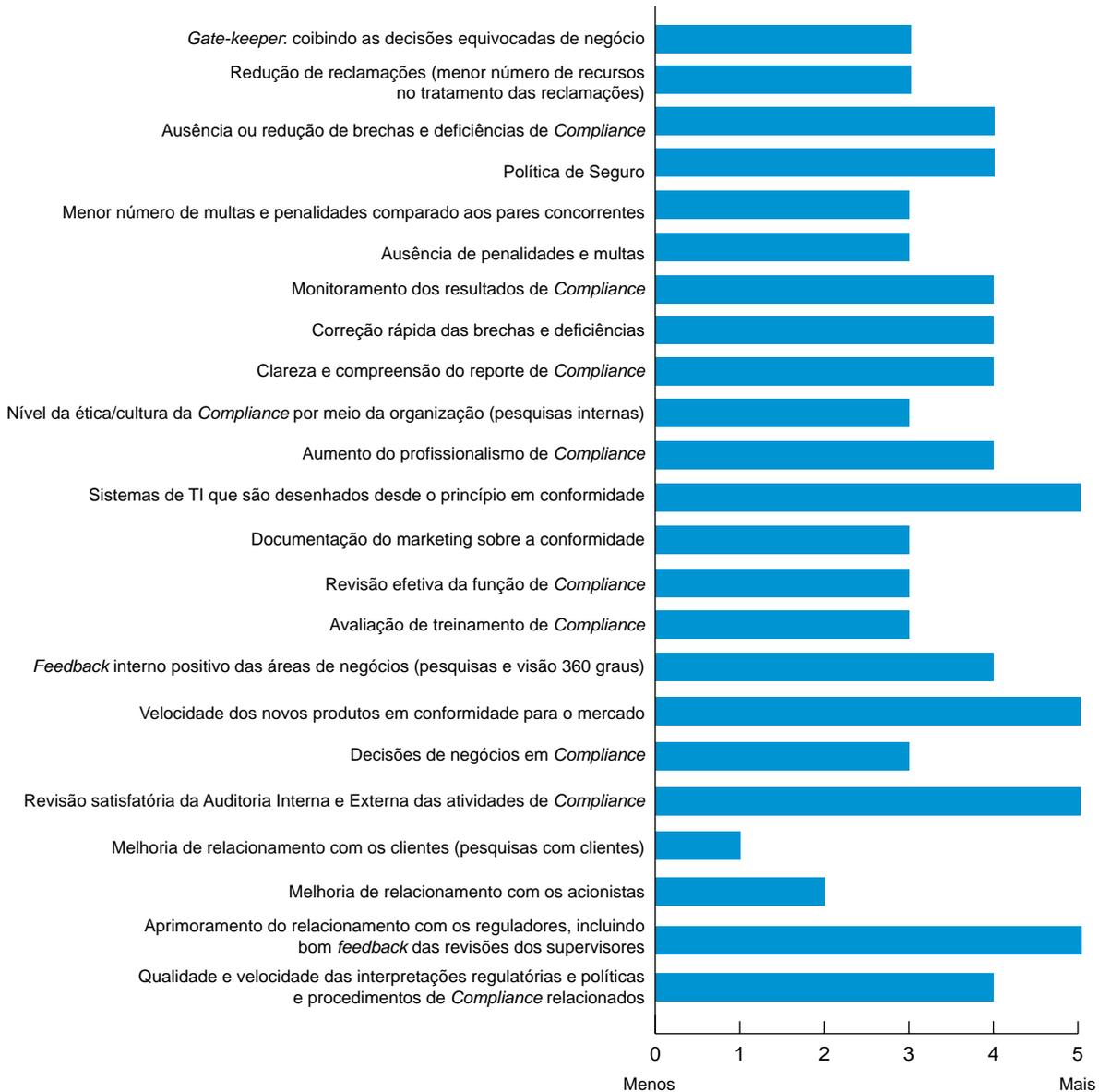
## Aspectos contemplados na metodologia de *Compliance* adotada



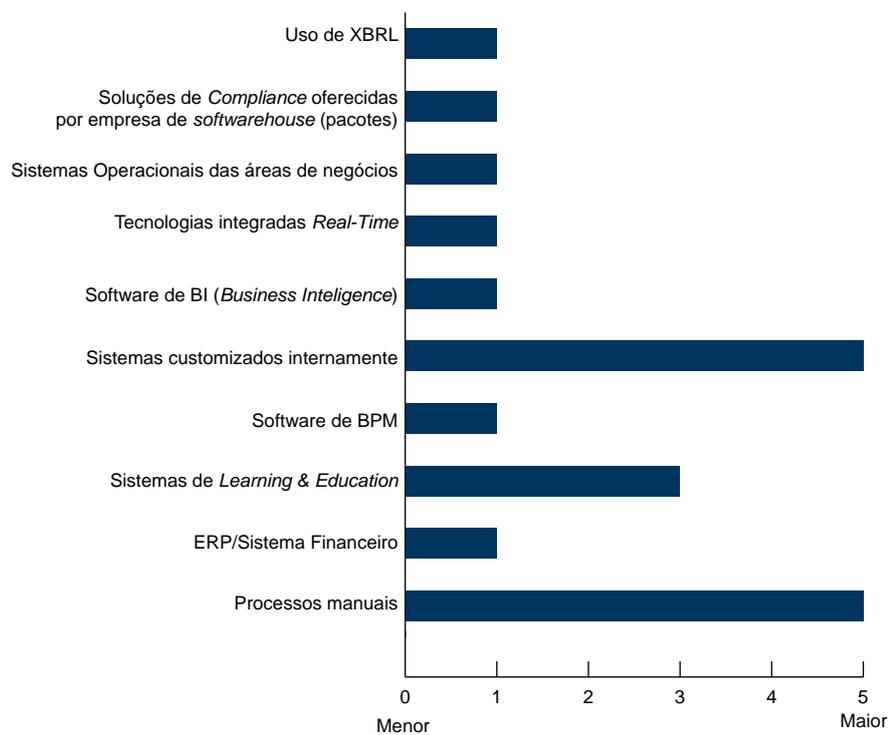
## Percepção dos *Heads* da área de *Compliance* em relação ao nível de execução de boas práticas de riscos, controles e conformidade na Instituição Financeira/Conglomerado, sendo 1 como baixa e 5 como alta



## Medidas lógicas utilizadas para demonstrar o valor agregado da área de *Compliance* na Instituição Financeira/Conglomerado, sendo 1 medidas menos utilizadas e 5 medidas mais utilizadas

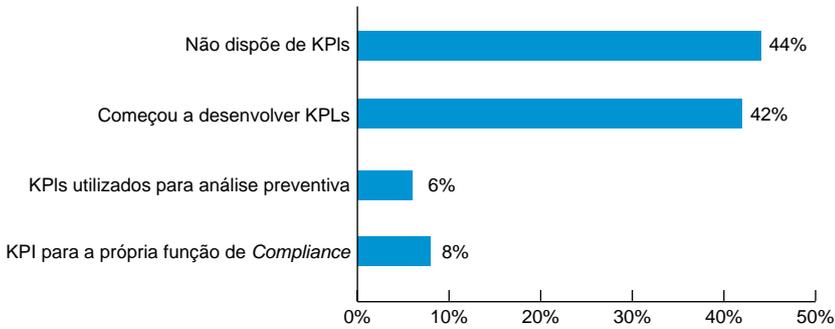


## Uso de ferramentas automatizadas de *Compliance* nas atividades da área de *Compliance* da Instituição Financeira/Conglomerado



# Indicadores de Performance e de Qualidade

## Utilização dos indicadores no ano de 2009



## Os respondentes que informaram utilizar KPI's, responderam quais utilizam e em que intensidade



# Gestão de Riscos

# Principais pontos levantados

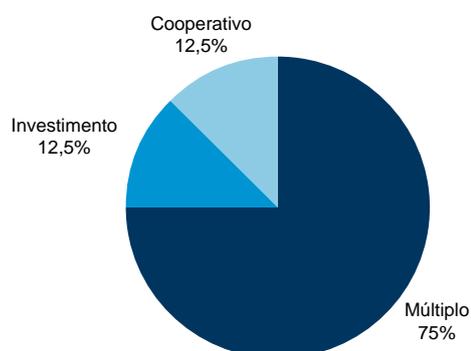
- Os Departamentos de Gestão de Riscos existem em média há 7,6 anos nas Instituições Financeiras, sendo 10 anos o valor mais freqüente e 50% deles se reportam funcionalmente ao Presidente.
- 100% dos *Heads* de Gestão de Riscos ocupam o cargo de Vice-presidente ou Diretor e 73% destes possuem mais de 11 anos de tempo de casa. Existe um profissional de Gestão de Riscos para cada 116 funcionários e 62% do quadro técnico de Gestão de Riscos atua na Instituição há mais de 10 anos.
- O *headcount* nas funções de Gestão de Riscos está distribuído decrescentemente nas atividades de risco de mercado e liquidez, risco operacional, risco de crédito, modelagem e alocação de capital e totalizam 79% do quadro técnico nas funções de Gestão de Riscos.
- Todas as Instituições possuem comitês de risco de crédito e de ativos e passivos e 75% das Instituições possuem os Comitês de Auditoria, de Risco de Mercado, de Risco Operacional, de Plano de Continuidade de Negócio e de Gestão de Riscos Corporativos sendo 50% destes subordinados a Diretoria e 38% ao Conselho de Administração.
- As decisões primárias de Gestão de Riscos são tomadas principalmente em nível de diretoria colegiada em 50% das Instituições.
- Garantir o cumprimento dos requerimentos regulatórios é um dos principais objetivos da Gestão de Riscos, sendo mencionado por mais de 50% das Instituições.
- Da mesma forma destaca-se a pressão regulatória assim como a volatilidade do mercado financeiro como os principais direcionados e impulsionadores das mudanças nas prioridades de Gestão de Riscos.
- Todas as Instituições entendem que a Gestão de Riscos lhes confere vantagem competitiva proporcionando-lhes melhor relacionamento com os reguladores e em segundo plano proporcionando-lhes melhor reputação com os clientes.
- Destaca-se a forte influência atribuída ao cumprimento dos requerimentos regulatórios na definição da filosofia e da estratégia da Gestão de Riscos nas Instituições.
- Todas as Instituições confirmaram a existência da interação da Gestão de Riscos com os processos de desenvolvimento e aprovação de novos produtos e orçamento e relatórios financeiros e a maioria das Instituições confirmaram que as atividades de Gestão de Riscos também estão inseridas nos processos de *Compliance*, desenvolvimento da estratégia e entrada de novos mercados.
- Mais de 38% das Instituições têm como maiores ameaças os riscos relacionados a crédito, contraparte e seleção e aceitação de clientes e em segundo plano 50% das Instituições têm como grandes ameaças os relacionados a risco de mercado, taxa de juros, ativos e passivos e riscos de recursos humanos e tecnologia da informação.
- 75% das Instituições endentem que gerenciam muito efetivamente os riscos de crédito e de liquidez.
- Em mais de 50% das Instituições as atribuições estratégicas em relação à gestão de risco de crédito, mercado, operacional, liquidez, taxa de juros, ativos e passivos são atribuídas aos *Heads* de Gestão de Riscos.
- Em junho de 2009 apenas 12,5 % das Instituições utilizavam a abordagem de modelos internos para o cálculo de alocação de capital para o risco de mercado, 50% utilizavam a abordagem padronizada alternativa para o cálculo de alocação de capital para o risco operacional e 100% das Instituições utilizavam a abordagem padronizada para o cálculo de alocação de capital para o risco de crédito.
- Até setembro de 2009, 25% das Instituições planejaram utilizarem a abordagem de modelos internos para o cálculo de alocação de capital para o risco de mercado.

- Até dezembro de 2009, 100% das Instituições planejam continuar utilizando a abordagem padronizada para o cálculo de alocação de capital para o risco de crédito.
- Até dezembro de 2011, 25% das Instituições planejam migrar do indicador básico para a abordagem padronizada para o cálculo de alocação de capital para o risco operacional.
- Apenas uma instituição teve impacto no orçamento da Gestão de Riscos em decorrência da “crise financeira”.
- Todas as Instituições utilizam-se de algum tipo de indicador de performance em relação às atividades de Gestão de Riscos. Os indicadores mais comuns estão relacionados a: realização de reuniões do comitê de riscos e investimento em treinamento em relação a Gestão de Riscos.

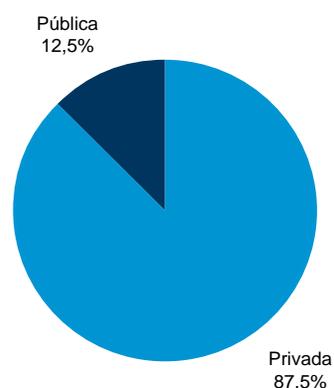
## Informações do Grupo Econômico na data-base de 30 de junho de 2009

Foram enviadas 43 perguntas, a 21 Instituições Financeiras afiliadas a Febraban, baseadas nos principais temas e tendências emergentes observados no ano de 2009. Das 21 Instituições Financeiras pesquisadas, 8 Instituições Financeiras responderam as pesquisas e a consolidação destas respostas está apresentada ao longo desta seção “Gestão de Riscos”.

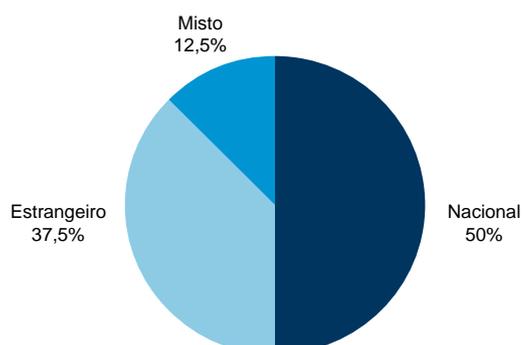
### Tipo de Instituição Financeira/Conglomerado



### Tipo de Administração

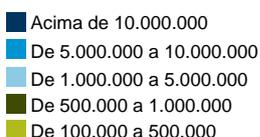
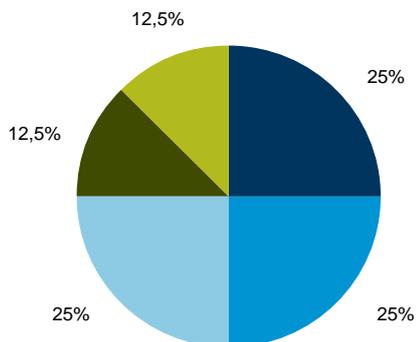


### Tipo de Capital

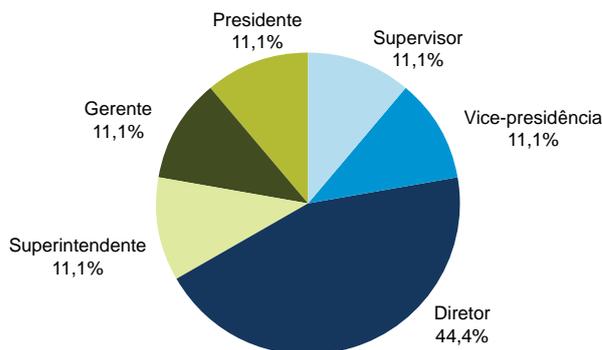


**Quantidade de empregados:**  
Número total de funcionários: 228.881

### Patrimônio Líquido da Instituição Financeira/ Conglomerado em Reais (R\$ 0,00)



### Cargo dos respondentes da pesquisa

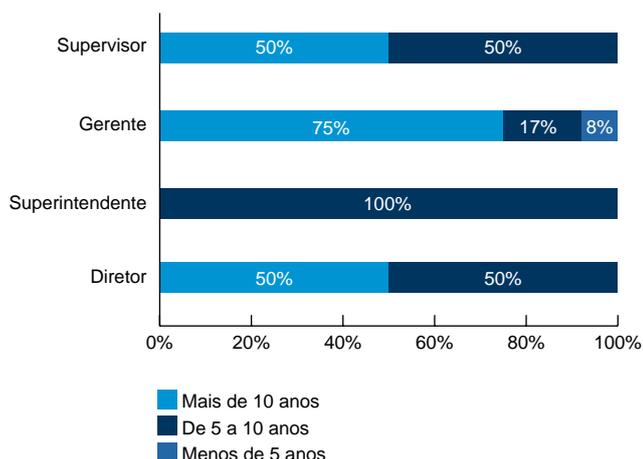


## Estrutura da Área

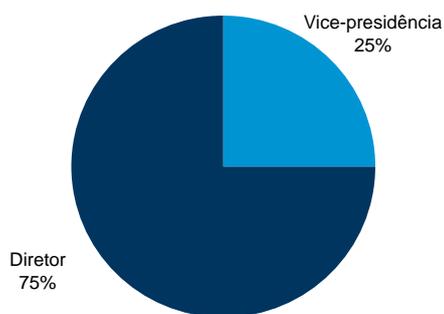
- O modelo da função e estrutura de Gestão de Riscos está diretamente relacionado ao objetivo para o qual está a área criada assim como pela filosofia e estratégia da Instituição para com a Gestão de Riscos. Desta forma quanto mais claro forem os objetivos da Gestão de Riscos na Instituição maior *empowerment* possuirá esta função para implementar e cumprir para com os seus objetivos.
- Os *Heads* das 8 áreas de Gestão de Riscos das Instituições Financeiras que responderam as pesquisas informaram que a estrutura da área existe em média há 7,6 anos, sendo a área de maior tempo de existência com 12 anos e a de menor tempo com 0,5 anos. Adicionalmente 10 anos de existência é o valor mais freqüente no conjunto de observações.
- Todos os *Heads* de Gestão de Riscos ocupam o cargo de Vice-Presidente ou de Diretor, sendo que metade destes têm mais de 11 anos de tempo de casa. A maioria deles se reportam funcionalmente a presidência em alguns casos ao Conselho de Administração ou a Diretoria.
- O *headcount* total de funcionários alocados nas funções relacionadas a Gestão de Riscos soma 1970 funcionários nas 08 Instituições com um tempo médio de 7 anos em todas as funções das(s) área(s) de Gestão de Riscos e em todos os cargos, o que representa 1 "headcount" de Gestão de Riscos para cada 116 funcionários da instituição.
- A distribuição do *headcount* de funcionários alocados nas funções de Gestão de Riscos contempla respectivamente a alocação em atividades relacionadas a risco de mercado e liquidez, risco operacional e risco de crédito. Observa-se crescimento na alocação de funcionários para se dedicarem a alocação de capital e modelagem de risco totalizando 23% dos funcionários.
- Confirmando a evolução dos trabalhos de Gestão de Riscos assim como a necessidade de implementação de abordagens sofisticadas para a modelagem dos riscos de crédito, operacional e mercado observa-se uma alta demanda no nível de capacitação dos profissionais alocados nestas áreas. Cresce de maneira ascendente a quantidade de profissionais que buscam aperfeiçoamento acadêmico através da realização de doutorado, mestrado, MBA ou outros tipos de certificações (por exemplo: PRMIA, GARP (FRM), CFA, SERASA (Certificação Profissional SERASA em Crédito) e outros. Neste cenário observamos que de cada funcionário alocado em funções relacionadas à Gestão de Riscos, 3 em média possuem aperfeiçoamentos acadêmicos representados por doutorado, mestrado, MBA ou certificações.

- Historicamente e pela própria natureza de seus negócios a pesquisa demonstrou que todas as Instituições possuem comitês de risco de crédito e de ativos e passivos e que a maioria delas atua fortemente através de comitês implementados para tratar de temas relacionados a Risco de Mercado, Risco Operacional, Plano de Continuidade de Negócio e o Comitê de Auditoria.
- Quase todas as Instituições (75%) possuem implementado o Comitê de Gestão de Riscos subordinado funcionalmente a Diretoria ou ao Conselho de Administração.
- A fim de garantir a efetividade da continuidade dos trabalhos de Gestão de Riscos e o comprometimento dos funcionários às decisões primárias de Gestão de Riscos são tomadas em nível de diretoria colegiada conferindo o nível de credibilidade requerido para este trabalho.
- A integração das atividades de Gestão de Riscos nas atividades diárias da Instituição é fator preponderante para alcançar os objetivos a que se propõe. Confirmando esta tendência observamos que em mais de 50% das Instituições as atividades de Gestão de Riscos estão fortemente integradas com as atividades de *Compliance*, Finanças e Desenvolvimento de novos produtos.

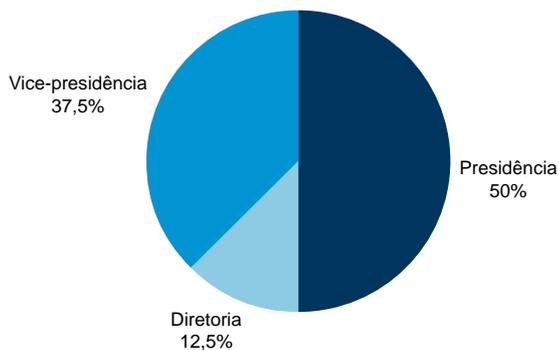
### Tempo da equipe gerencial de Gestão de Riscos atuando na Instituição Financeira/ Conglomerado pesquisado.



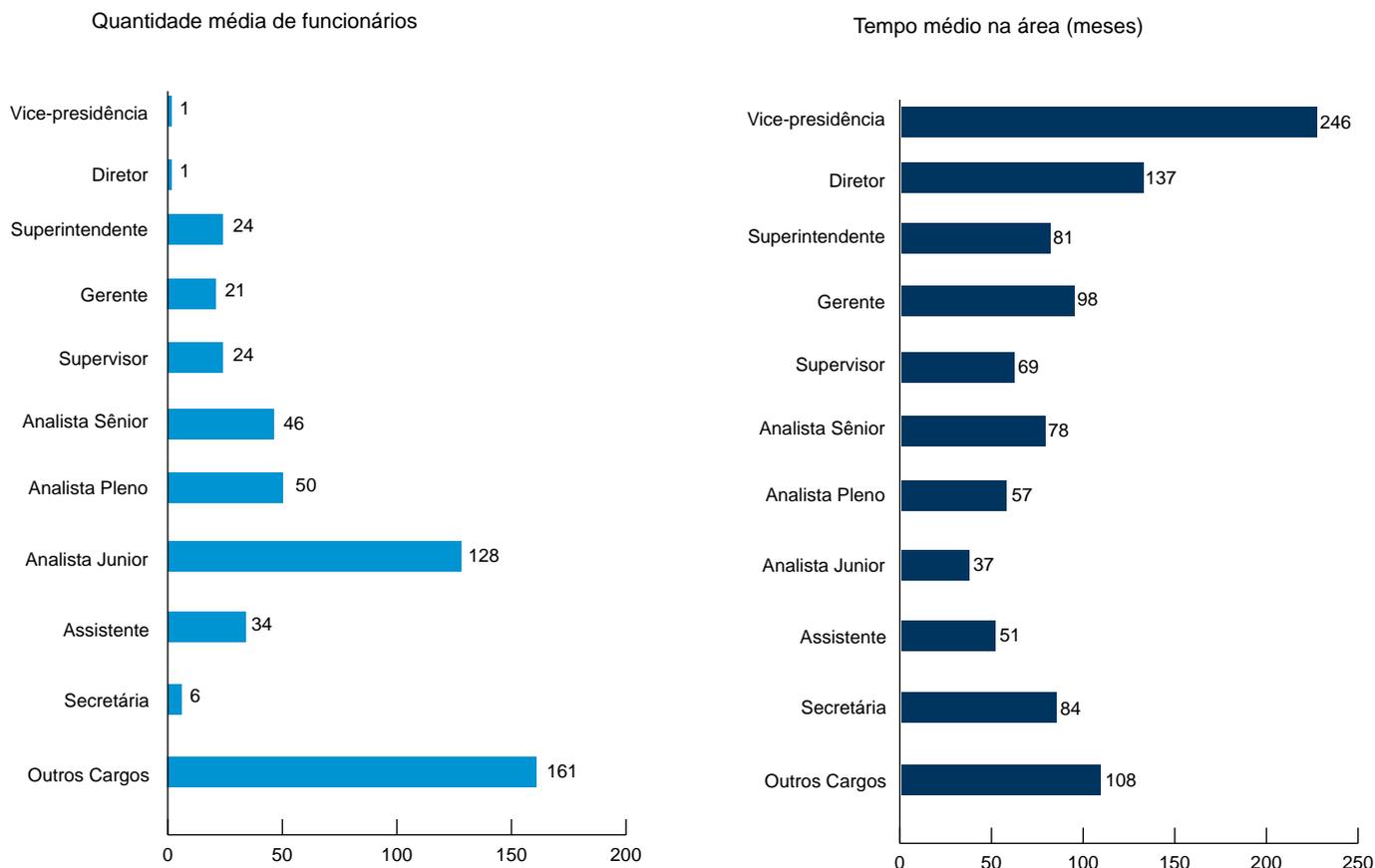
### Cargo do Head de Gestão de Riscos.



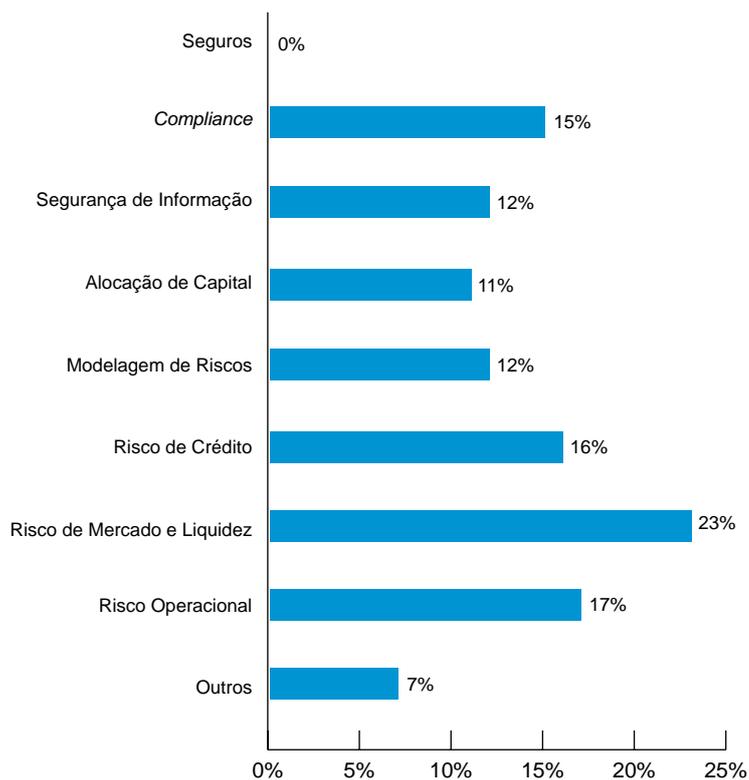
### Reporte funcional do Head de Gestão de Riscos.



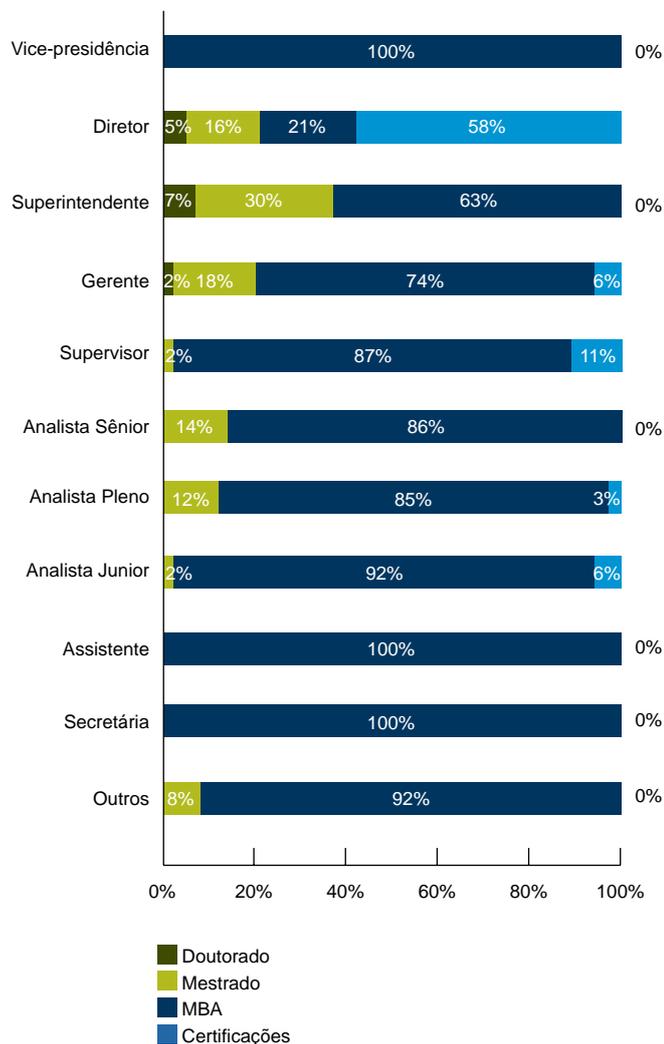
## Número de funcionários em todas as funções das área de Gestão de Riscos por cargo e média de experiência em Gestão de Riscos na Instituição Financeira/Conglomerado.



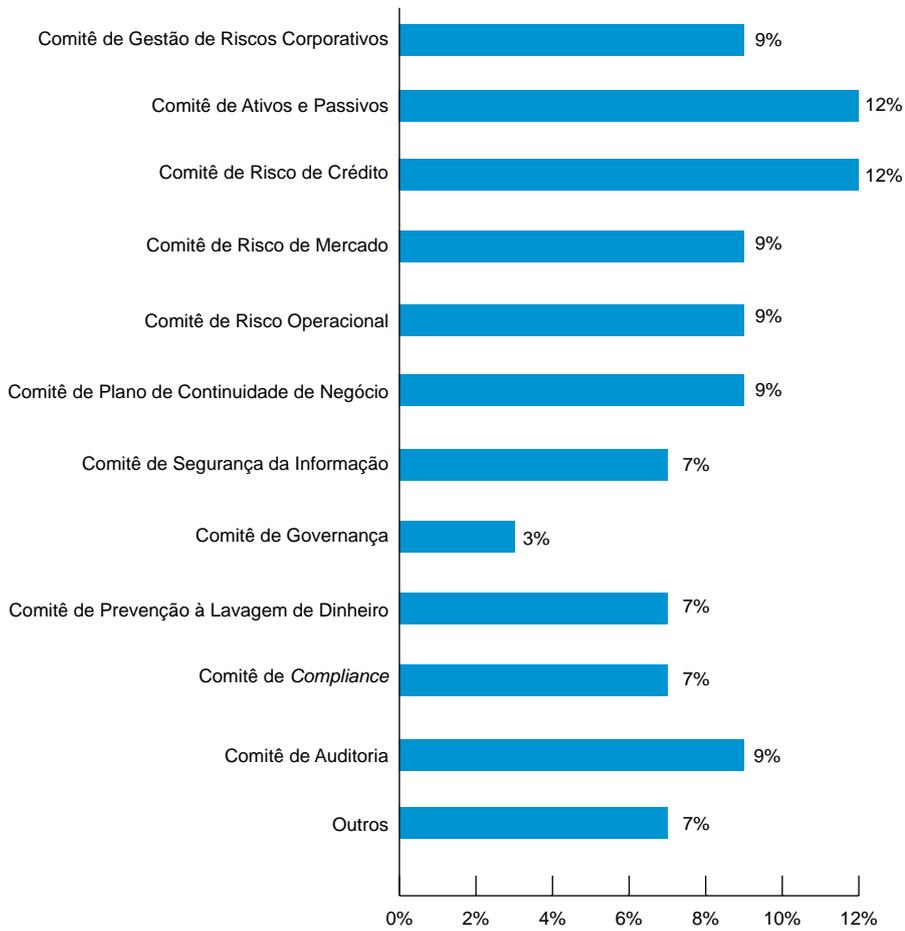
## Percentual de funcionários das áreas de Gestão de Riscos por especialização.



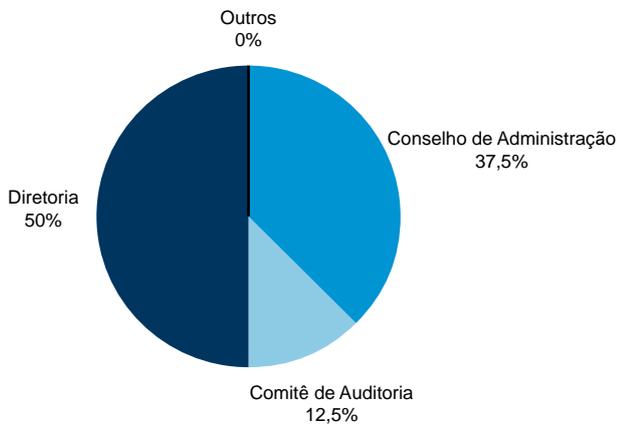
## Nível de graduação dos funcionários em todas as funções das área de Gestão de Riscos por cargo no Instituição Financeira/Conglomerado.



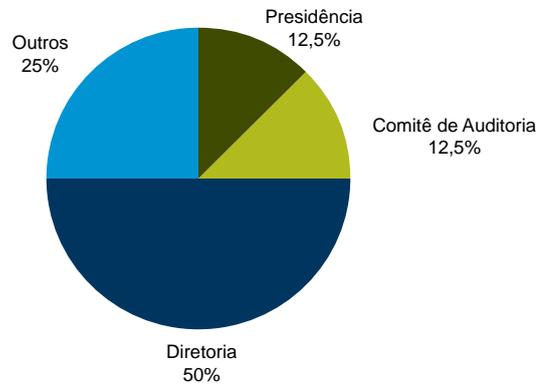
## Comitês existentes implementados na Instituição Financeira/Conglomerado.



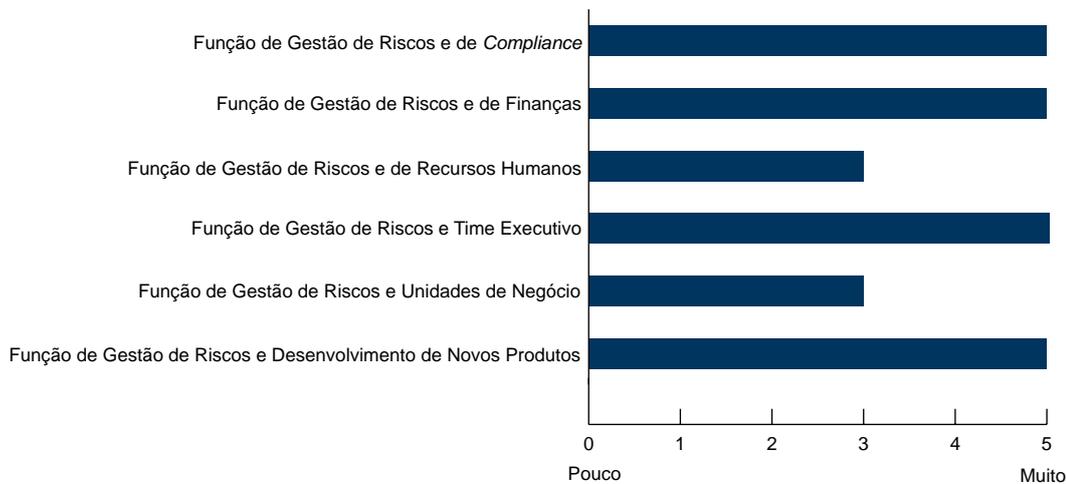
Se a Instituição Financeira/Conglomerado tem um Comitê de Gestão de Riscos Corporativos, a quem ele se reporta?



Quem na Instituição Financeira/Conglomerado é ou será o responsável primário pelas decisões relacionadas às atividades de Gestão de Riscos?



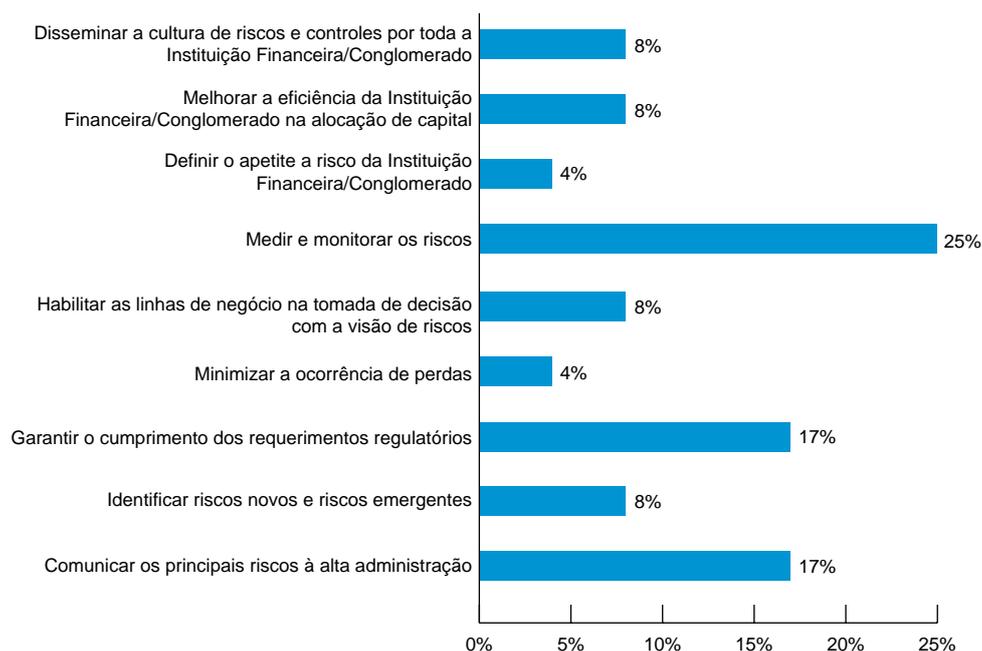
Quão efetiva é a integração entre as funções e departamentos abaixo relacionados. Avalie de 1 a 5, em que: 1 pouco integrado, 5 muito integrados, ou indique caso esse tipo de integração não exista.



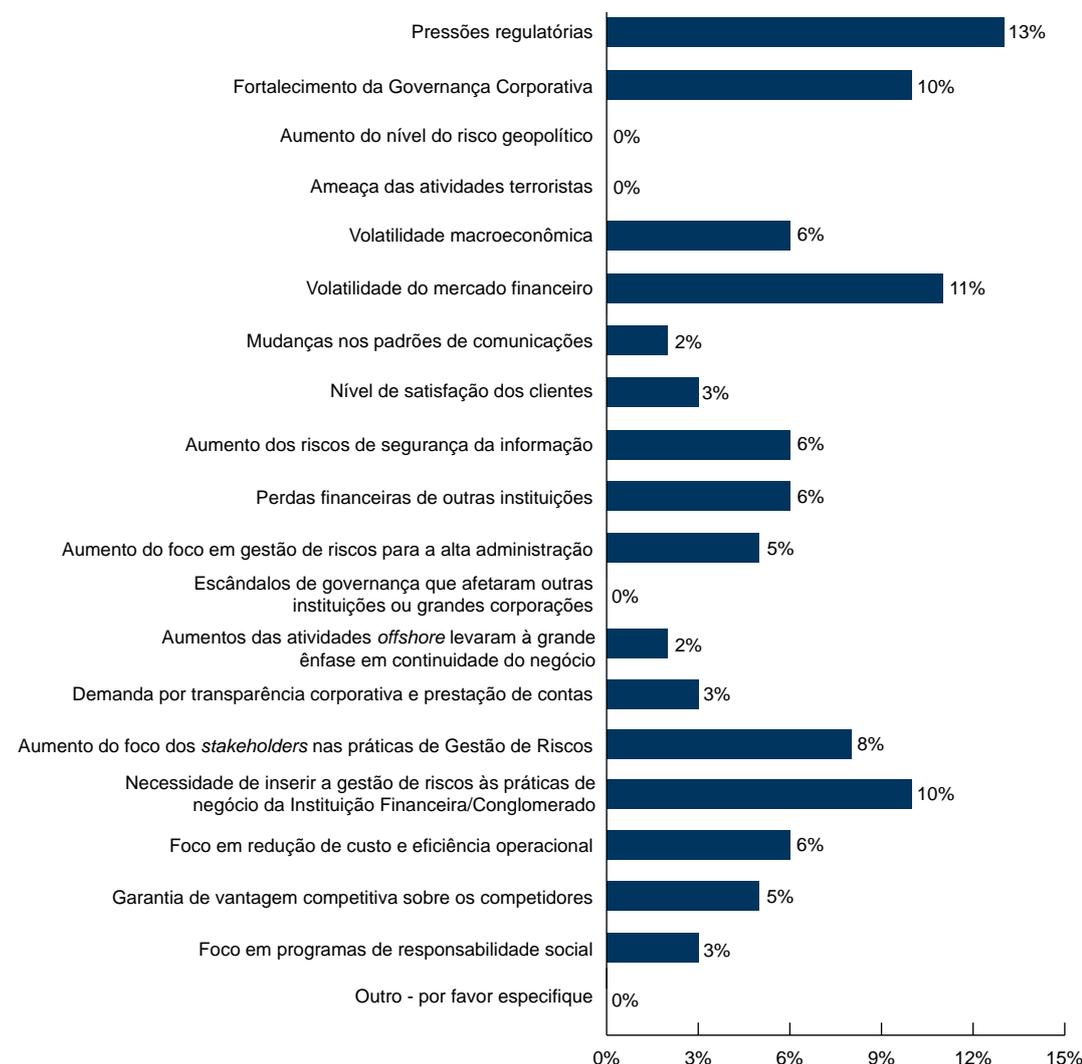
## Planejamento, Execução e Atuação

- A indústria financeira lidera o reconhecimento da necessidade de um modelo robusto e integrado para a abordagem de Gestão de Riscos. O desafio na prática vai desde a maneira de desenhar, implementar e aperfeiçoar um modelo de governança de Gestão de Riscos a proporcionar benefícios competitivos de otimização de portfólio, aperfeiçoar a implementação de novos produtos e fornecer informações para subsidiar a tomada de decisão. As Instituições também precisam garantir que este modelo atenda às demandas legais e regulatórias e salvasse a Instituição de surpresas em suas operações, quer seja na diminuição de receitas assim com no aumento de despesas.
- Confirmando esta tendência o resultado da pesquisa identificou que os principais objetivos da Gestão de Riscos estão associados a: medir e monitor os riscos, garantir o cumprimento dos requerimentos regulatórios e comunicar os principais riscos à alta administração.
- Da mesma forma destaca-se a pressão regulatória como um dos principais direcionadores e impulsionador das mudanças nas prioridades de Gestão de Riscos.
- O que chama a atenção nos resultados é a forte influência atribuída ao cumprimento dos requerimentos regulatórios na definição da filosofia e da estratégia da Gestão de Riscos nas Instituições esta representada pelos objetivos e direcionadores da Gestão de Riscos.
- A Gestão dos Riscos deverá ser incorporada às práticas e aos processos de gestão da organização, tornando-se parte integrante da rotina gerencial. Em particular, observamos que todas as Instituições confirmaram a existência da interação da Gestão de Riscos com os processos de desenvolvimento e aprovação de novos produtos e com o orçamento e relatórios financeiros. Adicionalmente apenas 50% dessas confirmaram executarem atividades e análises de Gestão de Riscos nos processos de fusões e aquisições.
- Ainda chama a atenção a identificação de grandes ameaças relacionadas às práticas de crédito, contraparte e seleção e aceitação de clientes, o que pode demonstrar a oportunidade de melhorias em um dos componentes do modelo de governança de crédito relacionados aos processos de aceitação de clientes, avaliação e aprovação de crédito, metodologias, políticas, procedimentos, sistemas e informações e papéis e responsabilidades na estrutura organizacional.
- Apesar desta grande ameaça identificada, a maioria das Instituições identificou que gerencia efetivamente os riscos de crédito.
- Em mais de 50% das Instituições as atribuições estratégicas, ou seja, a responsabilidade em relação a definição de políticas e estrutura de governança de Gestão de Riscos de crédito, mercado, operacional, liquidez, taxa de juros, ativos e passivos são atribuídas aos *Heads* de Gestão de Riscos.

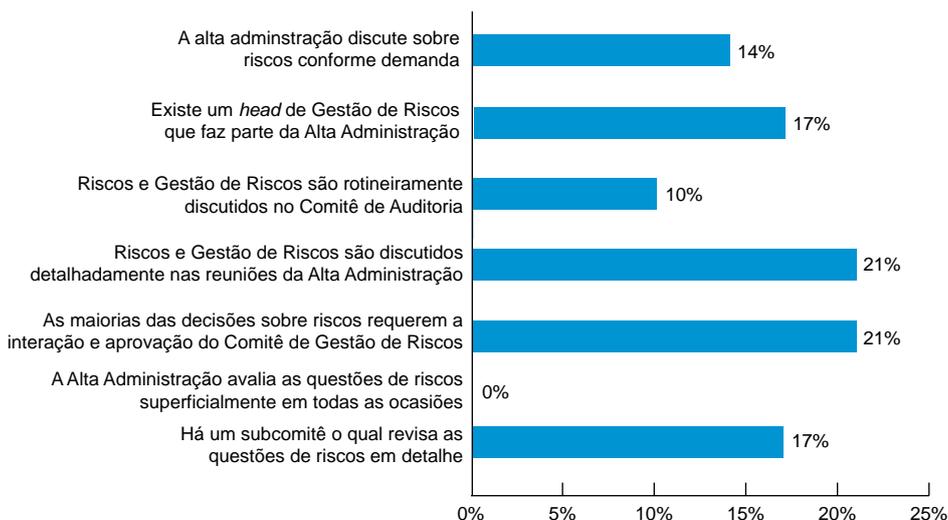
## Quais são os principais objetivos da função de Gestão de Riscos na Instituição Financeira/Conglomerado?



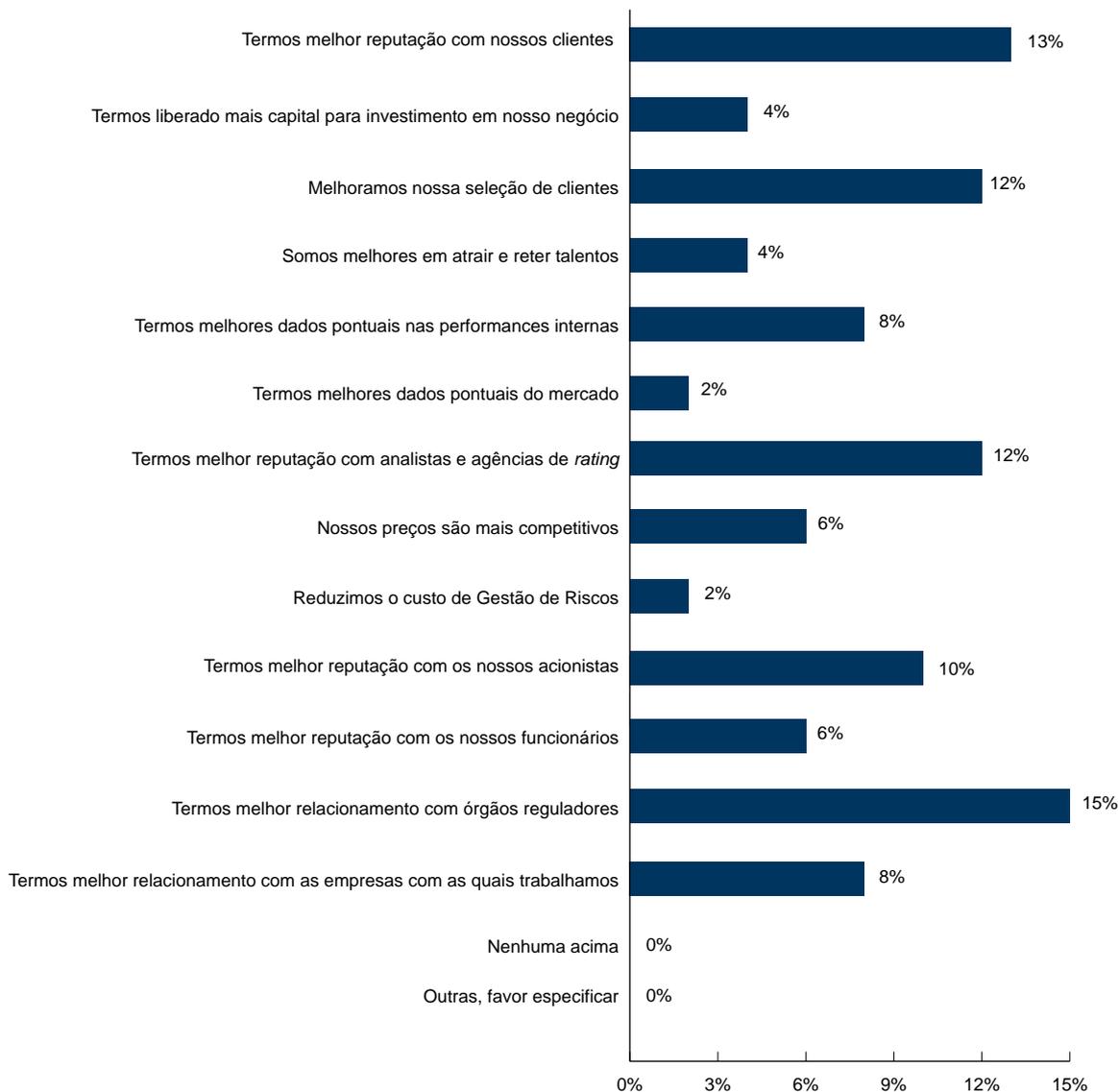
## Quais são os principais “direcionadores” das mudanças nas prioridades de Gestão de Riscos da Instituição Financeira/Conglomerado nos últimos três anos?



### Qual é o nível de atenção que Alta Administração despende para com os temas relacionados a riscos?



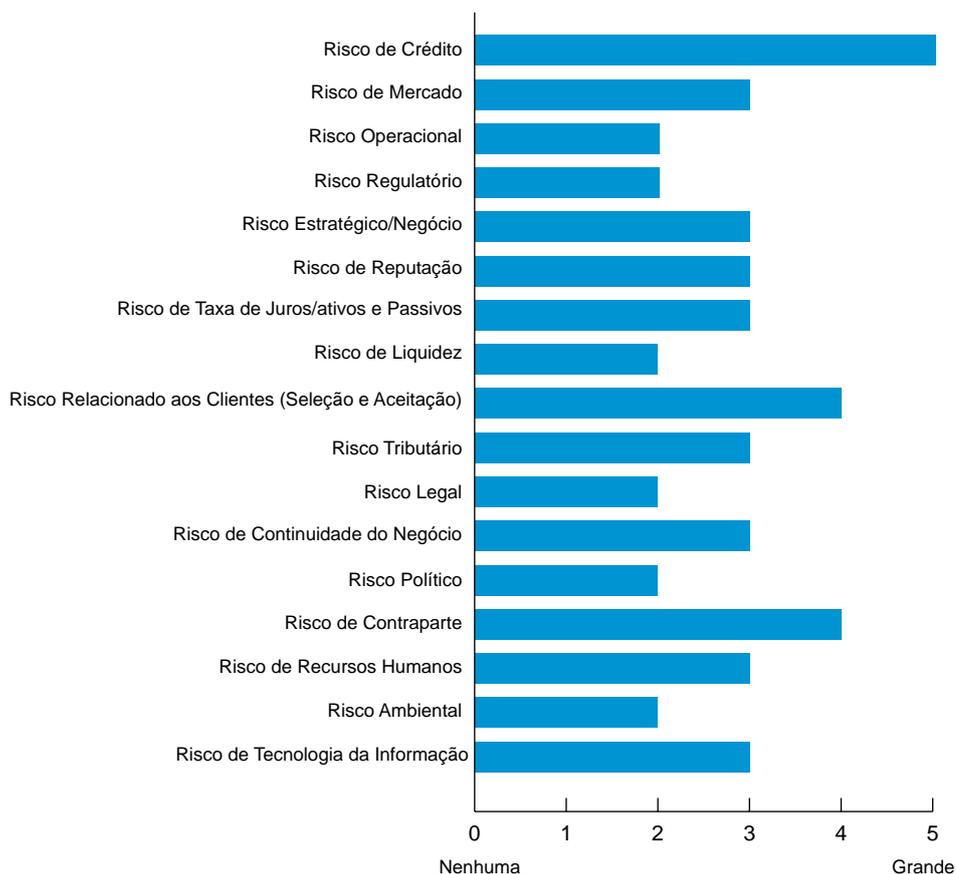
### De que maneira a Gestão de Riscos confere vantagem competitiva a nossa Instituição Financeira/Conglomerado?



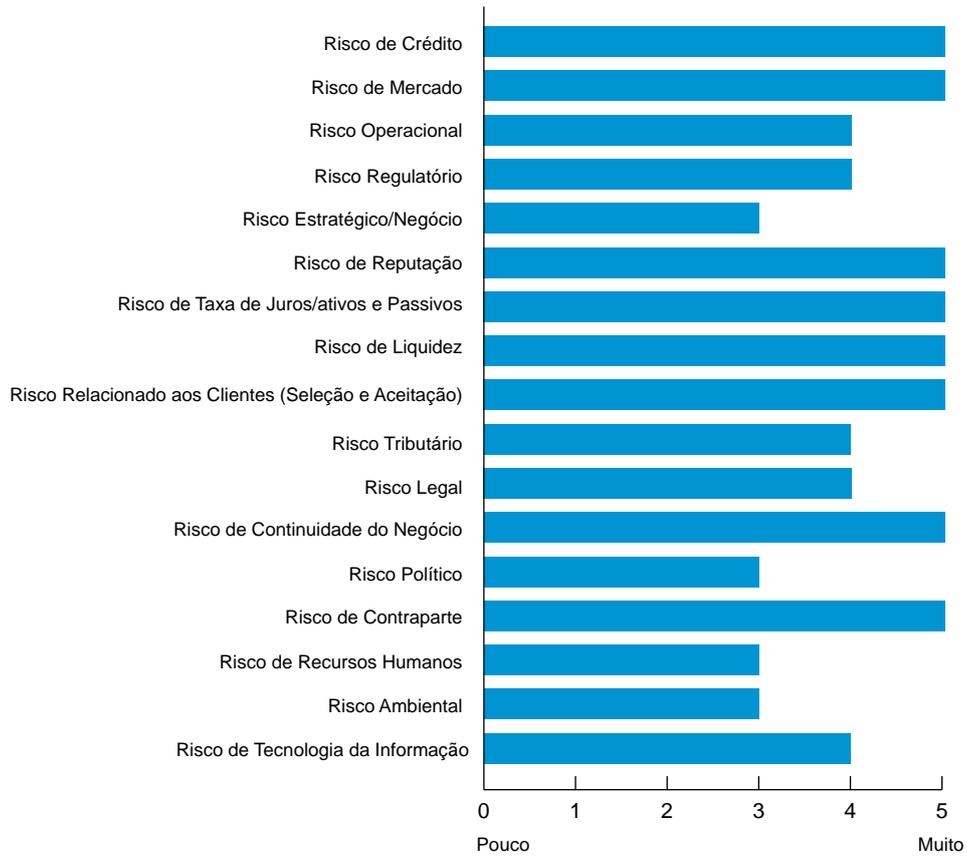
## Em quais dos processos de negócio abaixo a Instituição Financeira/Conglomerado inclui a avaliação de riscos?



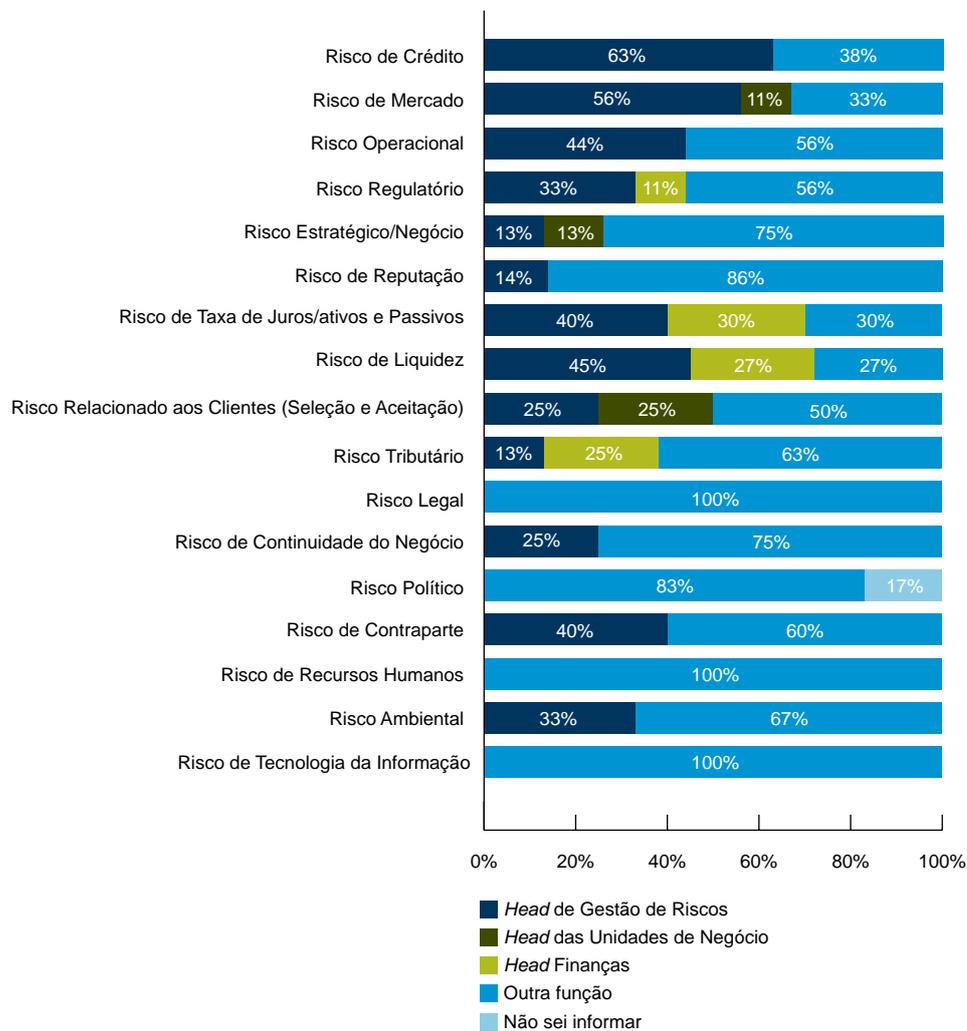
## Quais dos tipos de riscos abaixo relacionados são as maiores ameaças para a Instituição Financeira/Conglomerado? Avalie de 1 a 5, em que: 1 nenhuma ameaça e 5 grande ameaça.



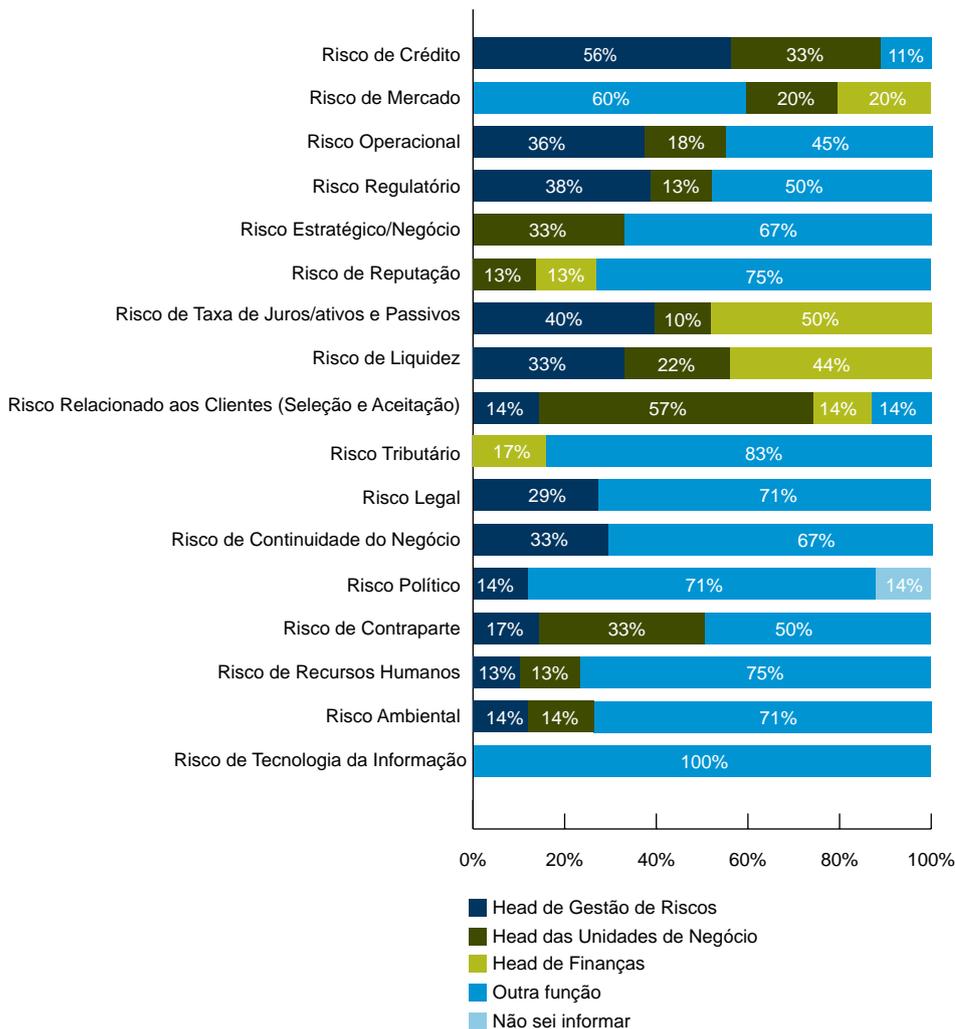
Quão efetivamente a Instituição Financeira/Conglomerado gerencia os tipos de riscos abaixo relacionados? Avalie de 1 a 5, em que 1 Pouco efetivamente e 5 Muito efetivamente, ou indique caso este tipo de risco não seja gerenciado



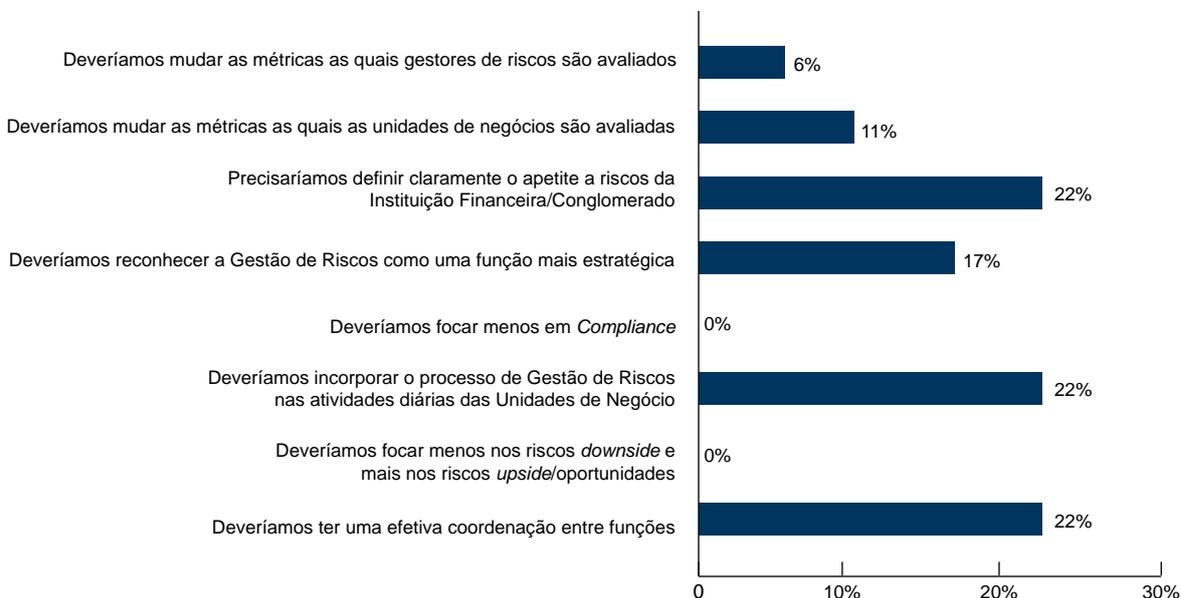
Indique quem têm a responsabilidade estratégica na Instituição Financeira/Conglomerado (define políticas e estrutura de governança) para os tipos de riscos abaixo relacionados.



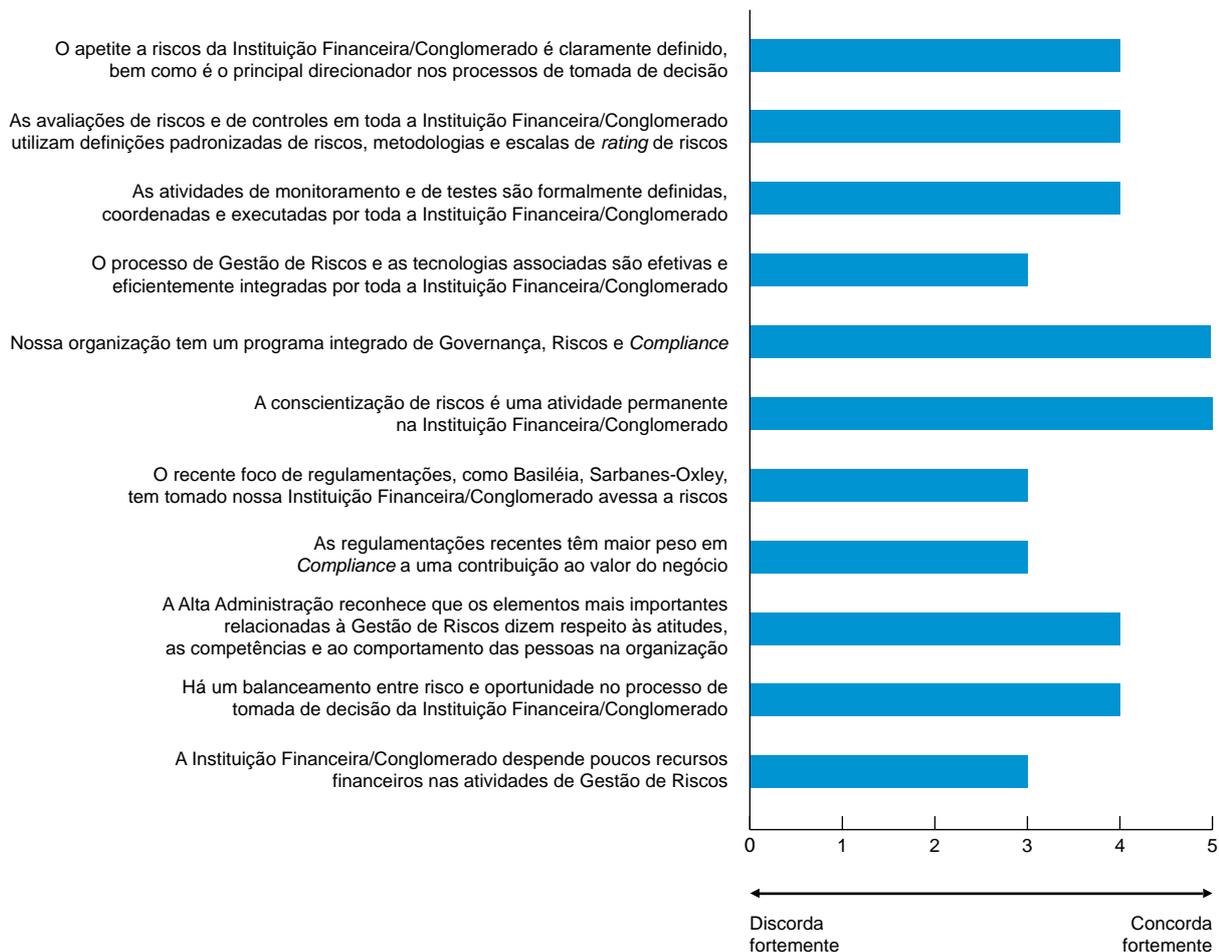
Indique quem têm a responsabilidade operacional na Instituição Financeira/Conglomerado (executa as políticas) para os tipos de riscos abaixo relacionados.



Como deveriam ser as mudanças de atitudes da Instituição Financeira/Conglomerado em relação a riscos e a Gestão de Riscos para garantir que esta função agregue valor aos negócios?



Indique se concorda ou não concorda com as afirmações abaixo relacionadas em relação à Gestão de Riscos na Instituição Financeira/Conglomerado. Avalie de 1 a 5, em que: 1 discorda fortemente e 5 concorda fortemente.

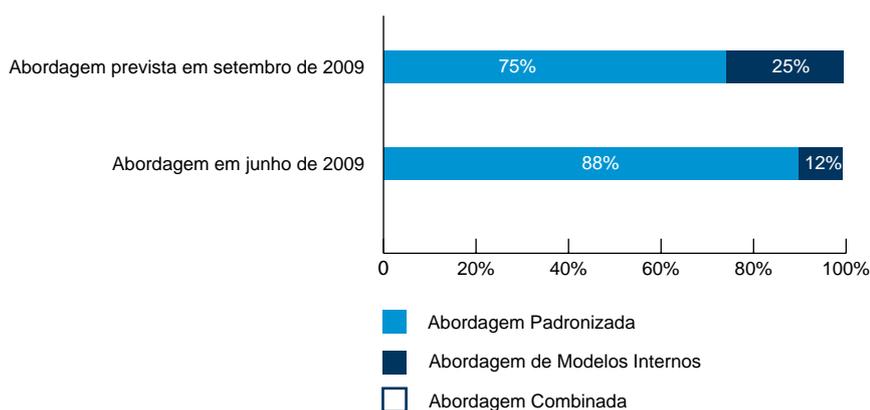


## Metodologia

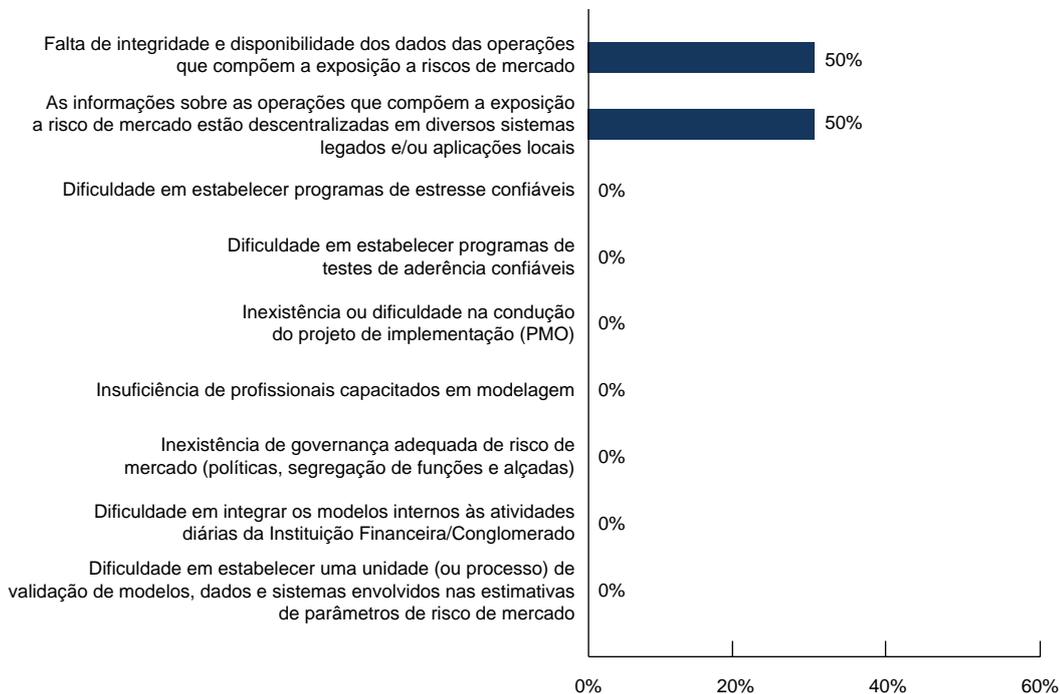
- O tema Gestão de Riscos nas instituições financeiras tornou-se essencial aos órgãos reguladores; que, para mitigar os riscos do mundo corporativo, utilizam-se da publicação de normas para garantir a padronização das metodologias utilizadas para a gestão eficiente de seus riscos por parte das instituições financeiras. Os principais riscos que afetam o setor bancário são os riscos operacionais, de mercado, de liquidez e o de crédito. E o fato de não serem riscos independentes, requer uma maior atenção em seu tratamento.
- Independente do perfil, mercado, região ou forma de atuação de uma Instituição Financeira, acredita-se que uma adequada Gestão de Riscos é essencial para a sustentabilidade da Instituição no longo prazo.
- Até 1988, os padrões internacionais de requerimento de capital eram baseados na fixação de índices máximos de alavancagem.
- Em 1988, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia publicou o documento “International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards”, que passou a ser conhecido como Acordo da Basileia. Este acordo se configurava em um conjunto de medidas propostas pelo Comitê, que tinham como principal objetivo reforçar a confiabilidade e estabilidade do Sistema Financeiro Internacional. A principal idéia do documento era assegurar a solvência do sistema financeiro, definindo o mínimo de reservas internas que uma instituição deveria manter para cumprir suas atividades em um nível de risco aceitável.
- O decorrer dos anos e o aperfeiçoamento das práticas, processos e modelos de Gestão de Riscos incentivaram o Comitê de Basileia a reformular o acordo vigente e estabelecer o Novo Acordo de Capitais - Basileia II. Este novo acordo oferece maior grau de flexibilidade às Instituições Financeiras, inclui a exigência de alocação de capital para o risco operacional e estimula a adoção das melhores práticas no processo de Gestão de Riscos.
- Neste cenário, as Instituições passaram a discutir internamente a melhor abordagem para cada um dos tipos de riscos assim como o custo benefício de se partir para a implementação de abordagens mais sofisticadas para o cálculo do capital regulamentar.

- Os resultados identificados demonstram a tendência conservadora das Instituições para com a seleção da abordagem para o cálculo do capital regulamentar:
  - Considerando-se o Risco de Mercado:
    - Em junho de 2009 apenas umas das oito Instituições já utilizavam a abordagem de modelos internos e apenas uma das Instituições manifestou a intenção de mudar da abordagem padronizada para a abordagem de modelos internos em relação a risco de mercado a partir de setembro/09.
    - As principais dificuldades para a construção dos modelos de alocação de capital para o risco de mercado estão relacionadas à falta de integridade e disponibilidade dos dados das operações que compõem a exposição a riscos de mercado e a descentralização em diversos sistemas legados e/ou aplicações locais sobre as operações que compõem a exposição a risco de mercado.
  - Considerando-se o Risco Operacional
    - Em junho de 2009, 37,5% das Instituições utilizavam a abordagem do indicador básico. Quando questionados sobre a abordagem a ser utilizada em 2001, 50% planejam utilizar a abordagem padronizada alternativa, 37,5% pretende utilizar a abordagem padronizada e 12,5% pretende continuar utilizando o indicador básico.
    - 50% das Instituições já construíram e utilizam a base de dados internos de perdas para fins de modelagem para o cálculo de capital para o risco operacional.
- As principais dificuldades para a construção dos modelos de alocação de capital para o risco operacional estão relacionadas a: insuficiência de dados históricos e a dificuldade para identificar os tipos de modelos que melhor representam as distribuições. Outras dificuldades estão relacionada à dificuldade em calibrar os dados externos e combiná-los com os dados internos em um modelo estatístico válido, implementar procedimentos manuais e automáticos para a captura dos dados de perdas, treinar os profissionais responsáveis e segregar as perdas diretas e indiretas decorrentes da materialização de um risco operacional.
- Considerando-se o Risco de Crédito.
  - Neste momento e até o final de 2009 todas as Instituições pesquisadas utilizam e planejam continuar utilizando a abordagem padronizada para o cálculo de alocação de capital para o risco de crédito.

### Basileia – Risco de Mercado – Indique quais das abordagens são utilizadas para risco de mercado.

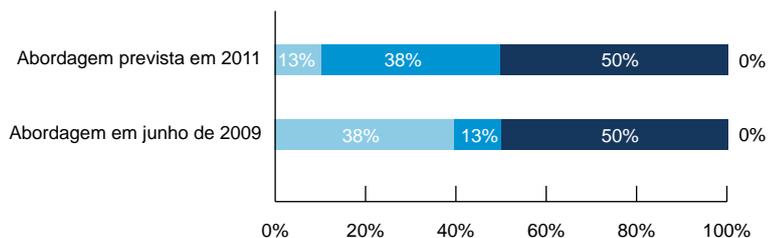


**Basiléia – Risco de Mercado – Se a abordagem de modelos internos é utilizada, indique as principais dificuldades para a construção do modelo. Selecione todas que forem aplicáveis.**  
**Basiléia – Risco Operacional – Indique quais das abordagens são utilizadas para risco**



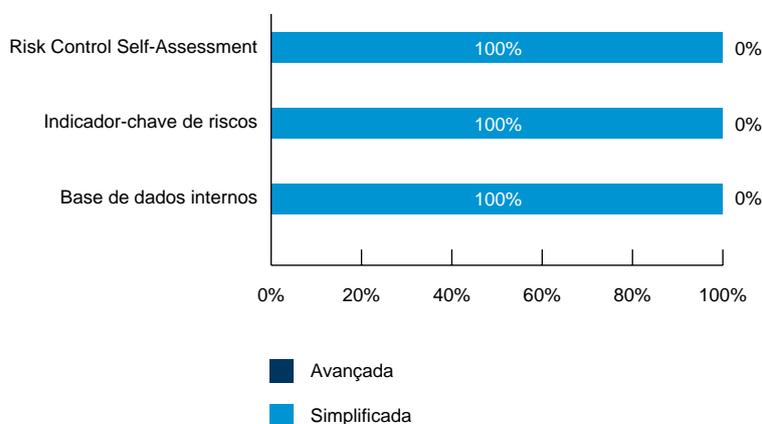
operacional.

**Basiléia – Risco Operacional – Considerando a abordagem utilizada, indique**

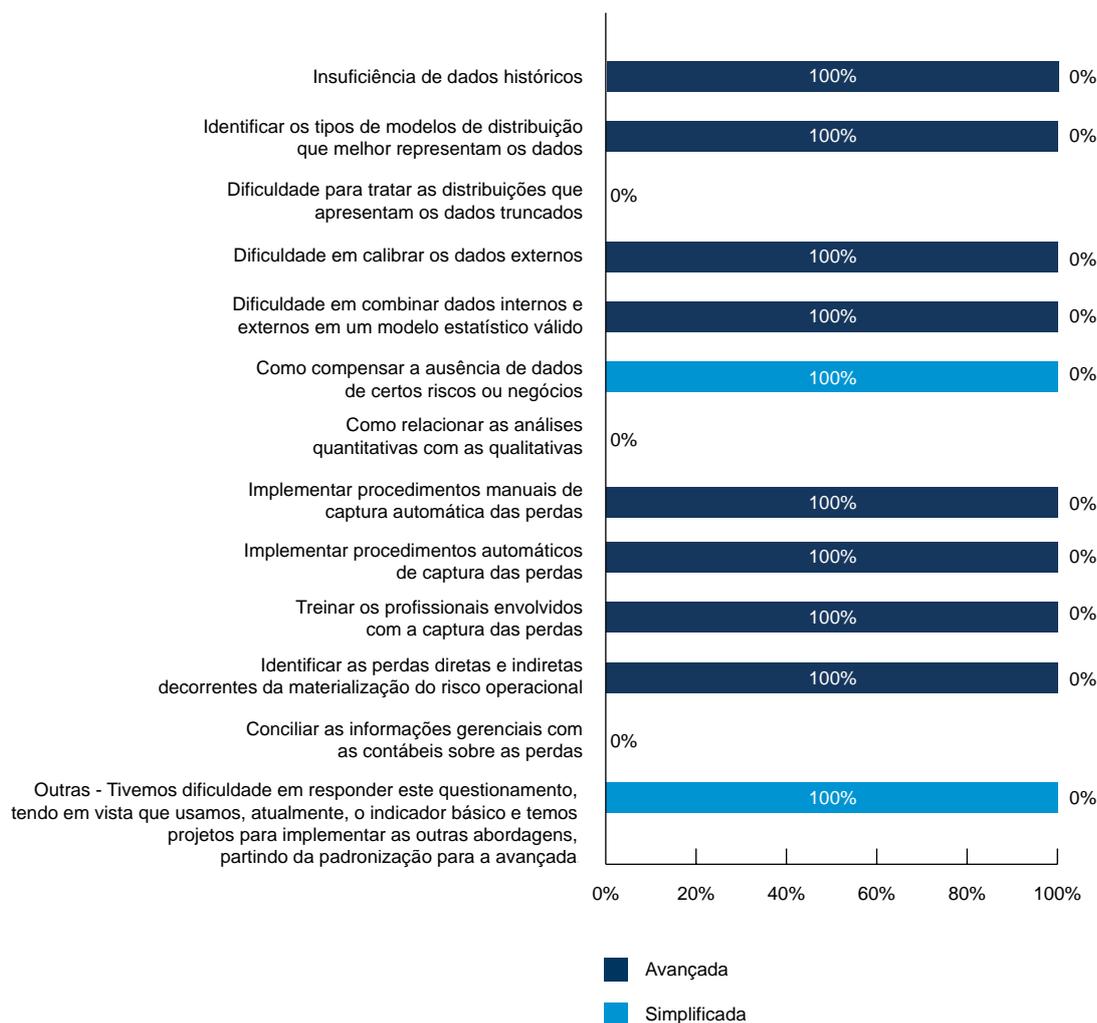


- Indicador Básico (*Basic Indicator Approach*)
- Abordagem Padronizada (*Standardised Approach*)
- Abordagem Padronizada Alternativa (*Alternative Standardised Approach*)

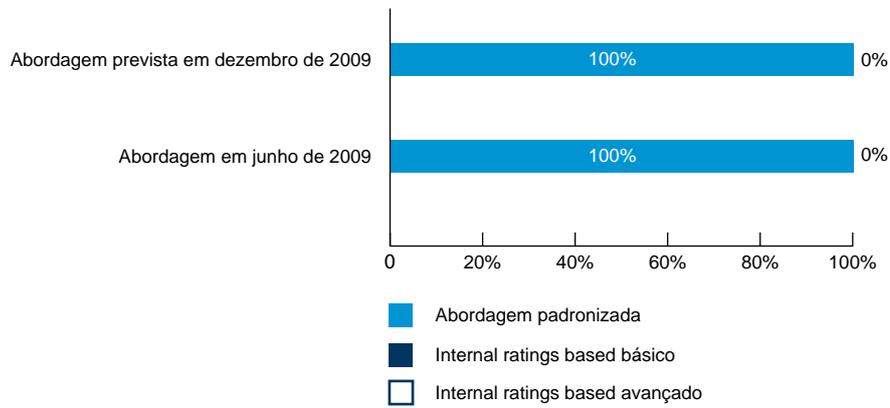
qual dos componentes são empregados para cálculo de capital para o risco operacional na Instituição Financeira/Conglomerado. Selecione todas que forem aplicáveis.



Basileia – Risco Operacional – Considerando a abordagem utilizada, indique as principais dificuldades para a construção do modelo.

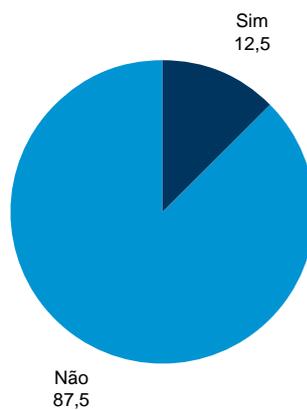


Basileia – Risco de Crédito – Indique quais das abordagens são utilizadas para risco de crédito.



## Indicadores de Performance e de Qualidade

Houve impacto da atual crise financeira sobre o orçamento da Gestão de Riscos (redução)?



## Média dos resultados obtidos com base nos indicadores utilizados em 2009

Indicadores	Resultados
Quantidade de comunicações corporativas internas sobre a Gestão de Riscos (quantidade ao ano)	12
Quantidade de contatos espontâneos dos empregados com a área de Gestão de Riscos (quantidade ao ano)	N/A
Quantidade de reuniões do Comitê de Gestão de Riscos (quantidade ao ano)	36
Quantidade de publicações externas em relação ao modelo de Gestão de Riscos da Instituição Financeira/Conglomerado (quantidade ao ano)	3
Nível de participações ao ano em eventos externos para divulgação do modelo de Gestão de Riscos da Instituição Financeira/Conglomerado (alto/médio/baixo)	Médio
Nível de investimento ao ano em treinamento dos profissionais de Gestão de Riscos (alto/médio/baixo)	Médio
Percentual de riscos operacionais mapeados em relação à cadeia completa de processos da Instituição Financeira/Conglomerado	em elaboração
Percentual do orçamento anual alocado para a área de Gestão de Riscos em relação ao orçamento total da Instituição Financeira/Conglomerado	4,16
Percentual de despesas anuais incorridas pela área de Gestão de Riscos em relação às despesas totais da Instituição Financeira/Conglomerado	3,99
Nível de filiação dos profissionais da área de Gestão de Riscos em entidades relacionadas (por exemplo: Febraban, ABBC, ABBI e outros)	Alto
Nível de automatização das atividades de Gestão de Riscos (alto/médio/baixo)	Médio
Nível de crescimento na alocação de recursos (pessoas) na área de Gestão de Riscos desde a sua criação	Alto
Percentual anual de perdas decorrentes da materialização de risco operacional em relação ao patrimônio líquido exigido	1,60
Percentual anual de perdas decorrentes da materialização de risco de crédito em relação ao patrimônio líquido exigido	16,87
Percentual anual de perdas decorrentes da materialização de risco de mercado em relação ao patrimônio líquido exigido	N/A
Quantidade de correspondências anuais recebidas do Banco Central de não conformidade em relação às práticas de riscos operacionais (Resolução nº. 3.380)	N/A
Quantidade de correspondências anuais recebidas do Banco Central de não conformidade em relação às práticas de risco de mercado (Resolução nº. 3.464)	N/A
Quantidade de correspondências anuais recebidas do Banco Central de não conformidade em relação às práticas de risco de crédito (Resolução nº. 3.721)	N/A
Percentual atual de capital alocado para riscos operacionais em relação ao patrimônio líquido exigido.	em elaboração
Percentual atual de capital alocado para risco de crédito em relação ao patrimônio líquido exigido.	em elaboração
Percentual atual de capital alocado para risco de mercado em relação ao patrimônio líquido exigido	em elaboração

# Seguindo adiante: Desafios para as áreas

## Auditoria Interna

- Os determinadores do sucesso da Auditoria Interna mudaram em virtude da alteração radical nas condições de negócios. Os departamentos de Auditoria Interna enfrentarão o desafio de corresponder às expectativas da administração com menos recursos, se continuarem a executar seus trabalhos como sempre fizeram.
- Estudos recentes mostram que os riscos estratégicos e de negócios ameaçam mais o valor para o acionista do que os riscos operacionais, de *Compliance* ou financeiros. No entanto, na maioria das instituições, uma porcentagem expressiva dos recursos de Auditoria Interna é voltada para controles financeiros e operacionais. Não seria esta a resposta para a pergunta: Como proporcionar significativamente mais valor aos atuais investimentos financeiros na Auditoria Interna? Associar a estratégia de auditoria à estratégia da Instituição e aos riscos identificados utilizando a análise de determinadores de valor estratégico e de mercado.
- Priorizar o plano de auditoria e o escopo de cada auditoria com base em sua ligação com o valor para o acionista, com ligação direta com os temas estratégicos e os processos críticos da organização.
- Se a Auditoria Interna pretender manter ou aumentar a cobertura com menos recursos no futuro, esta precisa evoluir, adaptando-se a ambientes de controle mais automatizados e ferramentas de Auditoria Contínua.
- Os *Heads* de Auditoria Interna precisam adotar uma mentalidade centrada no risco para poderem seguir como atores essenciais em auditoria e gestão de risco. A nova (e mais estratégica) proposta de valor incluiria o fornecimento de uma avaliação sobre a Gestão de Riscos com a tradicional responsabilidade de fornecer avaliação sobre os controles. Pensamento centrado no risco.
- À medida que outras funções de Gestão de Riscos e de *Compliance* assumirem novas responsabilidades em áreas, como as de monitoramento de controles e de conformidade regulatória, a Auditoria Interna, que é intimamente associada à avaliação dos controles e à aderência dos processos à regulamentação, poderia ser vista como limitada em sua capacidade de entregar valor diferenciado em relação a essas áreas.
- Se a visão (entre os *stakeholders*) de que tudo o que a Auditoria Interna faz é teste de controle crescer, o nível de recursos diminuirá.
- Os *Heads* de Auditoria Interna enfrentam um desafio constante de comprovação dos investimentos efetuados. Demonstrar e comunicar continuamente o valor real do seu departamento para o Comitê de Auditoria, a administração e os clientes internos será uma missão que somente os indicadores de desempenho e qualidade poderão auxiliá-los nesse desafio.
- O conhecimento que a Auditoria Interna tem sobre a Instituição e a maneira como os dados são transferidos para as demonstrações financeiras fazem dos auditores internos as pessoas ideais para integrar a equipe de conversão de informações contábeis para IFRS. A Auditoria Interna pode contribuir com uma perspectiva que considera processos, pessoas e tecnologia nos esforços para a conversão das informações contábeis para IFRS e deve envolver-se com o desenvolvimento e o monitoramento de um cronograma realista, inclusive os pontos de controle necessários, levando em consideração as principais interdependências dos IFRS com outras áreas (dados financeiros, mudanças contábeis e exigências relacionadas com pessoas, processos e sistemas). A Auditoria Interna deve ser proativa, avaliando os resultados e o desenvolvimento do processo, considerando o cronograma estabelecido, bem como comunicando sua avaliação independente sobre a situação geral aos *stakeholders* relevantes (Comitê de Auditoria, etc.).

- Os riscos relacionados à tecnologia da informação são tratados unicamente por auditores de TI, muitas vezes um recurso escasso no mercado. Aumentar o nível básico de habilidades de riscos de tecnologia dos Auditores Internos e negócios, em geral, será a melhor estratégia para resolver a escassez de recursos de tecnologia.
- A Auditoria Interna precisa fazer parceria com outras funções de risco e controle da Instituição para focar naquilo que ainda não é feito por outras áreas.
- A Auditoria Interna, com seu amplo conhecimento das características das principais áreas corporativas, pode ajudar as instituições a adotar uma abordagem eficaz e holística para a redução sustentável de custos. A Auditoria Interna pode desempenhar um papel importante, identificando alvos potenciais para a redução de custos, monitorando os resultados dos esforços para essa redução e identificando as exposições a riscos decorrentes da redução de custos. O desafio da Auditoria Interna é incluir procedimentos que identifiquem processos em duplicidade e ineficiências, analisando gastos gerais e realizando revisões de cumprimento de contratos, visando constatar valores recuperáveis, áreas em que as despesas podem ser evitadas e as oportunidades de economia extracontratuais podem avaliar o plano de monitoramento de redução de custos proposto e as métricas estabelecidas, bem como efetuar revisões das atividades relacionadas com o plano de redução de custos e avaliar as vulnerabilidades a fraudes e identificação de pressões que possam estimulá-las nessa redução.
- Empenhe-se para o incremento da produtividade e da eficiência de sua área. O aumento da produtividade trará maior valor e ajudará a evitar aumentos no orçamento. Invista na gestão de cronogramas e recursos e considere a adoção de medidas de produtividade em avaliações de desempenho no nível de área e de pessoas (BSC). Essas medidas podem ajudar a reduzir o custo por relatório de auditoria e aumentar o número de dias de campo da equipe. Talvez isso signifique se concentrar no que realmente importa e aprimorar o uso e o valor derivado da tecnologia e das ferramentas de gestão, visto que muitas Auditorias Internas utilizam sistemas automatizados de Auditoria Interna.
- Esteja à frente dos negócios da Instituição e não corra atrás para conseguir acompanhá-los.
- Os Conselhos de Administração e os Comitês de Auditoria valorizam subsídios e previsões. Entretanto, muitos *Heads* da Auditoria Interna não parecem despender muito tempo com isso. Certifique-se de estar investindo em relacionamentos internos e se adaptando à Alta Administração com respeito aos riscos empresariais. Prepare os que se dirigem a você para que façam o mesmo. Prepare-se para exercer essas atividades para trazer ao conhecimento do Conselho/Comitê de Auditoria de sua Instituição as questões que talvez eles não tenham considerado e preste assistência sobre como administrar riscos emergentes. Quaisquer que sejam as atividades que a Auditoria Interna realiza, estas devem ajudar o conselho a tomar decisões informais e manter uma arquitetura sólida de Governança Corporativa.
- A Auditoria Interna deve fazer as seguintes perguntas: “O que a Instituição está tentando alcançar?” e “Como a auditoria pode ajudá-la a obter seus objetivos?”

## Compliance

- Atingir o mesmo nível de independência funcional quando comparada à independência da Auditoria Interna.
- A área de *Compliance* deve manter-se ativamente envolvida com os *stakeholders* para garantir que a Instituição, como um todo, adote as políticas relacionadas aos IFRS definidos.
- A recessão econômica global aumentou as pressões para reduzir o custo de *Compliance*. A área de *Compliance* precisa apresentar a diferença entre o custo de estar ou não em conformidade e debater o seu papel na gestão desses custos.
- Estar preparado para a complexidade do ambiente regulatório.
- Aumentar a comunicação com reguladores e outros *stakeholders* externos.
- Alinhar-se às mudanças das expectativas dos *stakeholders*.
- Envolvimento da função de *Compliance* na estratégia/tomada de decisão (em termos da estrutura organizacional, novos produtos e mercados).
- Organizar a função de *Compliance* (papéis e responsabilidades).
- Infraestrutura tecnológica adequada para monitoramento do *Compliance*.
- Alta integração com outras funções, incluindo gerenciamento de riscos, comercial, Auditoria Interna e ouvidoria.
- Adoção de comunicação direta entre o *Head* de *Compliance* e os membros do Conselho de Administração e Comitê de Auditoria.
- Focar a atuação de *Compliance* no corte e controle de custos de estar em conformidade com normas e procedimentos, regulamentações e outras demandas.
- Lidar com o insuficiente número de profissionais nessa área dentro da Instituição.
- Aceitação/compreensão completa pelo conselho/presidência de suas responsabilidades de *Compliance*.
- Mudar a função de *Compliance* atuando como “inspetor”, sendo confundido com as atribuições da Auditoria Interna, para atuar como conselheiro/consultor.
- Capacidade de aconselhar a administração de forma adequada no que diz respeito à complexidade do negócio, velocidade das mudanças nas regulamentações e ausência de clareza no que tange às expectativas regulatórias.
- Distribuição adequada das responsabilidades de monitoramento das funções de *Compliance* às áreas de Negócios.
- Corresponder ao aumento do apetite dos reguladores em relação à *Compliance*.
- Ausência de infraestrutura tecnológica.
- Manter no quadro da área uma variação das competências técnicas dos funcionários de *Compliance*.
- Habilidade para justificar os custos de *Compliance*.
- Aceitação da área de *Compliance* pelas unidades de negócio.
- Garantir que a unidade de negócio esteja totalmente em conformidade.
- Assegurar que a área de *Compliance* se torne mais envolvida nas decisões estratégicas.
- Balanceamento das expectativas dos *stakeholders*, administração e requerimentos regulatórios.
- Demonstrar facilmente a ausência de penalidades e multas para a Instituição.
- Apresentar um menor número de multas e penalidades comparado aos pares e concorrentes.
- Coibir as decisões equivocadas de negócio.

## Gestão de Riscos

- Os modelos de negócios estão em rápida mudança (globalização, aquisições/alienações, *off-shoring*, terceirização) para proporcionar maior valor ao acionista em momentos econômicos difíceis - mas o modelo de supervisão de risco não foi alterado.
- Gestão de Riscos é pauta permanente na agenda de quase todos os Conselhos de Administração, no entanto não sai desta por conta das dificuldades em identificar os principais motivadores internos e externos da sua implementação assim como em definir o custo x benefício deste processo. Mas quais são os motivadores internos e externos? Qual é a relação custo x benefício desta iniciativa? Como mensurar os benefícios da Gestão de Riscos?
- O que significa Gestão de Riscos?
  - “Conforto psicológico”?
  - Marketing?
  - Instrumento de gestão?
- Quais são os riscos de negócio que a organização aceita e quais são os que não aceita?
- Os riscos incorridos por cada unidade de negócio são conhecidos pela administração?
- A organização está confortável com o nível de risco aceito por suas unidades de negócio?
- A organização está preparada para aceitar mais risco do que está aquele atualmente aceito?
- Qual o retorno esperado para diferentes patamares de risco?
- Como integrar as informações de riscos operacionais, crédito e mercado?
- As políticas refletem o apetite a riscos?
- Existem instrumentos que permitem a verificação do cumprimento dessas políticas?
- As informações que estão disponíveis são satisfatórias para um adequado *oversight* das operações?
- Os investimentos aprovados para otimização dos controles são suficientes?
- Existe a efetiva segregação de funções nas atividades de planejamento, operação e monitoramento das operações e na geração de informações?

# Escritórios da PricewaterhouseCoopers no Brasil

## São Paulo - SP

Av. Francisco Matarazzo, 1400  
05001-903 - São Paulo/SP  
Torre Torino - Água Branca  
Telefone: (11) 3674-2000

## Belo Horizonte - MG

Rua dos Inconfidentes, 1190 - 9º  
30140-120 - Belo Horizonte/MG  
Telefone: (31) 3269-1500  
Fax: (31) 3261-6950

## Brasília - DF

SHS - Quadra 6 - Conjunto A - Bloco C  
Edifício Business Center Tower -  
Salas 801 a 811 – Brasília/DF  
70322-915 - Caixa Postal 08850  
Telefone (61) 2196-1800  
Fax (61) 2196-1820

## Campinas - SP

Edifício Hannover Tower  
Av. José de Souza Campos, 243 10º  
13025-320 - Campinas/SP  
Telefone: (19) 3794-5400  
Fax: (19) 3794-5454

## Caxias do Sul - RS

Rua Os 18 do Forte, 1256 - Sala 11  
95020-471 - Caxias do Sul/RS  
Telefone: (54) 3202-1466  
Fax: (54) 3225-6789

## Curitiba - PR

Curitiba Trade Center  
Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417 - 10º  
80410-180 - Curitiba/PR  
Telefone: (41) 3883-1600  
Fax: (41) 3222-6514

## Joinville - SC

Rua Alexandre Döhler, 129 - 6º  
Salas 605, 606 e 607  
89201-260 - Joinville/SC  
Telefone: (47) 3422-7848  
Fax: (47) 3422-6771

## Manaus - AM

Av. Djalma Batista 3.694  
Centro Empresarial Art Center  
Bloco 01, Loja 05  
69050-010 - Manaus/AM  
Telefone: (92) 3236-8873  
Fax: (92) 3634-5080

## Porto Alegre - RS

Edifício Madison Center  
Rua Mostardeiro, 800 8º e 9º  
90430-000 - Porto Alegre/RS  
Telefone (51) 3378-1700  
Fax (51) 3328-1609

## Recife - PE

Edifício Empresarial Center  
Rua Padre Carapuceiro, 733 - 8º  
51020-280 - Recife/PE  
Telefone: (81) 3465-8688  
Fax: (81) 3465-1063

## Ribeirão Preto - SP

Edifício Metropolitan Business Center  
Av. Antônio Diederichsen, 400 - 21º e 22º  
14020-250 - Ribeirão Preto/SP  
Telefone: (16) 2133-6600  
Fax: (16) 2133-6685

## Ribeirão Preto - SP | Outsourcing

Rua Rui Barbosa, 1145 - 12º  
14015-120 - Ribeirão Preto/SP  
Telefone: (16) 3635-4303  
Fax: (16) 3632-4424

## Rio de Janeiro - RJ

Rua da Candelária, 65 - Centro  
20091-020 - Rio de Janeiro/RJ  
Telefone: (21) 3232-6112  
Fax: (21) 2516-6319

## Salvador - BA

Edifício Citibank  
Rua Miguel Calmon, 555 - 9º  
40015-010 - Salvador/BA  
Telefone: (71) 3319-1900  
Fax: (71) 3243-2943

## São José dos Campos - SP

Rua Euclides Miragaia, 433  
Cjs. 301 e 304  
12245-550 - São José dos Campos/SP  
Telefone: (12) 3913-4505  
Fax: (12) 3942-3329

## Sorocaba - SP

Edifício Trade Tower  
Rua Riachuelo, 460 - 5º  
Salas 501, 502, 503 e 504  
18035-330 - Sorocaba/SP  
Telefone: (15) 3332-8080  
Fax: (15) 3332-8076

## Vitória - ES

Edifício Century Towers - Torre B  
Av. Nossa Senhora da Penha, 699  
Cjs. 801 e 802  
29055-131 - Vitória/ES  
Telefone: (27) 3200-3139  
Fax: (27) 3324-3239

[contato.mkt@br.pwc.com](mailto:contato.mkt@br.pwc.com)

