

# **APLICAÇÃO DO COMPLIANCE NO SETOR BANCÁRIO**

**Paloma de Lavor Lopes**  
**palomalavor@gmail.com**  
**UGB/FaSF**

**Louise Antunes de Oliveira**  
**loantunes@yahoo.com.br**  
**UGB**

**Gissele Pereira Oliveira**  
**gisa\_mat@hotmail.com**  
**UGB**

**Raiana Medeiros Raimundo**  
**raiana.medeiros@hotmail.com**  
**UGB**

**Sheila Teixeira da Silva**  
**sheila\_shs@hotmail.com**  
**UGB**

**Resumo:** Sendo o compliance uma instrução para que a instituição esteja em conformidade com leis e regulamentos externos e internos, há a necessidade de a mesma estar em “compliance” com as boas práticas da governança corporativa, para manter as informações seguras, afim de buscar maior reconhecimento e melhores resultados. Esse projeto tem por objetivo geral elucidar como o compliance é aplicado no setor bancário mais especificamente, no Banco Itaú e também no Banco Santander. O presente projeto tem como metodologia a fundamentação teórica: pesquisa bibliográfica em livros, revistas e periódicos, e uma entrevista semi-estruturada direcionada ao representante da área de compliance no Itaú e Santander. Como resultado percebe-se que o Bancos Itaú e Banco Santander adotam as práticas de governança corporativa em especial o compliance seguindo as diretrizes e normas internas e externas para um perfeito funcionamento.

**Palavras Chave:** Governança - Compliance - Itaú - Santander - Banco

## 1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa apresenta métodos, conceitos e valores vistos como agentes de mudança cultural de gestão, sendo considerado um preceito fundamental para ampliação de resultados, com foco no ajuste entre o conselho de administração, relacionamento acionista-corporação e atuação da direção executiva.

No momento de crise, o setor bancário é um dos últimos a ser afetado e dentre as adversidades encontradas como: conflitos entre gestores e investidores, dificuldades financeiras (inadimplência), responsabilidade social e transparência, viu-se a necessidade da criação de práticas e princípios que buscassem ajustar, regulamentar e harmonizar todas as partes interessadas no âmbito organizacional do setor bancário para que os diferencie dos concorrentes. Frente a esse contexto, elaborou-se a seguinte questão de investigação: seria, no setor bancário, o compliance (responsabilidade corporativa) o mais importante princípio de governança corporativa?

Podemos destacar o aspecto significativo da governança corporativa como princípios e valores que dão suporte a um conjunto de processo e práticas da gestão executiva, sendo o compliance uma instrução para que a instituição esteja em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Há a necessidade de a mesma estar em conformidade ou em “compliance” com as boas práticas da governança corporativa, para manter as informações seguras, atuando de forma correta e para que possa comprovar para o mercado que estão adotando as boas práticas de governança corporativa, a fim de buscar maior reconhecimento e melhores resultados para instituição financeira. Frente à problemática do presente artigo o estudo tem como hipótese que o compliance no setor bancário busca preservar a imagem do banco, através do alinhamento e do cumprimento de normas e processos, sendo assim considerado o fator mais importante na governança para o setor bancário.

Este estudo possui como objetivo geral, elucidar como o compliance é aplicado no setor bancário, e tendo como objetivos específicos esclarecer as principais diferenças entre área de compliance e outras áreas de gestão como: controles internos, promover a distinção dos princípios de governança corporativa, averiguar a importância das práticas de compliance no setor bancário, identificando os principais motivos que levaram a instituição a adotá-lo.

A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, por meio de revisão de literatura, através da coleta e análise de informações, interpretações de autores e estudiosos, subsidiadas em livros, artigos, monografias e sites com o foco no compliance. Além disso, foi elaborada uma entrevista semi-estruturada direcionada a um representante da área de compliance de ambas instituições em análise sobre compliance.

Esse trabalho justifica-se principalmente pelo fato de poder esclarecer a importância do compliance no setor bancário, explicando seus conceitos, práticas e aplicabilidade do mesmo, afim de ressaltar os métodos e práticas para evitar a corrupção, fraudes, atos ilícitos como suborno e lavagem de dinheiro.

## 2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Em meados dos anos 90, os shareholders de empresas norte-americanas começaram a apontar para a necessidade da implantação de meios através dos quais alcançariam maior credibilidade no mercado. Essa necessidade foi reforçada em 2001, quando escândalos financeiros envolvendo grandes empresas norte-americanas, como a ENRON, vieram a público, gerando uma grande crise margeada por desconfianças que acabaram por ocasionar um abalo em todo o mercado mundial. É neste cenário que o tema governança corporativa surge como assunto principal na pauta de reuniões de grandes organizações, como a forma

através da qual as boas práticas seriam capazes de construir ou reconstruir uma imagem positiva de uma organização no mercado, aumentando seu valor, mantendo e atraindo investimentos. (UZÊDA, 2014)

O tema Governança Corporativa se difundiu mundialmente com enorme rapidez, ganhando cada vez mais destaque no cenário econômico. Cabe salientar que cada país/organização, institui suas boas práticas de governança em concordância com o ambiente econômico e social ao qual estão inseridas, assim como, as normas e legislações aos quais está exposto.

Seguramente, Governança Corporativa não é um modismo a mais. Seu desenvolvimento tem raízes firmes. E sua adoção tem fortes razões para disseminar. Organizações multilaterais, como as Nações Unidas e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), veem as boas práticas da Governança Corporativa como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos, em suas três dimensões – a econômica, a social e a ambiental. (ANDRADE; ROSSETTI, 2006, p. 99)

As organizações brasileiras vislumbrando maior destaque no mercado começaram a adotar boas práticas de governança corporativa, a fim de se manterem competitivas em um cenário marcado pela globalização e privatizações.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define Governança Corporativa como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas. Boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2016)

Novamente em concordância com o IBGC, a organização que opta por boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras os quatro pilares: a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa, sendo assim definidas:

**Transparência (*disclosure*)** - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.

**Equidade (*Fairness*)** - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

**Prestação de Contas (*accountability*)** - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

**Responsabilidade Corporativa (*Compliance*)** - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazo. (IBGC, 2016)

Já Silveira (2015) relaciona governança corporativa como a maneira pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e controladas, incluindo suas regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre seus shareholders.

Acaba por ser notório que investidores estão dispostos a pagar valor maior por empresas que adotam boas práticas de Governança Corporativa e, que tais práticas não apenas favorecem os interesses de seus proprietários, mas também a longevidade das empresas. (IBGC, 2016).

Sendo assim, não há como negar que boas práticas de governança atrelam uma organização ao reconhecimento, credibilidade, mais investimentos, competitividade, lucratividade e vida longa no mercado.

### **3. CONSELHO ADMINISTRATIVO**

A crescente complexidade no ambiente de negócios, junto com a evolução da sociedade, trouxe novas responsabilidades para as empresas, não somente com o cumprimento de leis, mas também a necessidade de atender todas as partes interessadas na empresa, ou seja, todos os stakeholders. O compliance tem sido cada vez mais implementado nas organizações, pois através desta ferramenta, além de garantir o cumprimento de normas e leis e a prevenção de fraudes, podem transmitir aos colaboradores, e até mesmo aos clientes, qual a conduta da empresa, os valores e políticas. Hoje, o compliance não é visto apenas como uma obrigação, mas também como um novo modelo de geração de valor.

No âmbito do setor bancário, há uma busca crescente por investidores e, por isso, é fundamental a aplicação das práticas de governança corporativa. Entretanto, existe um órgão central na governança corporativa: o conselho de administração, que por sua vez possui papel fundamental na supervisão da direção da empresa, como também o relacionamento entre executivos e acionistas, monitorar a gestão e assegurar que os interesses da companhia e dos acionistas prevaleçam, não somente os acionistas majoritários, mas sim a organização como um todo.

De acordo com Lei 10.303/2001 Lei das Sociedades por Ações, no artigo 142, é de competência do conselho de administração:

- I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
- III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- IV - convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;
- V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
- VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição; (BRASIL, 2001).

As práticas do conselho administrativo são preceitos fundamentais para o funcionamento correto da estrutura e das boas práticas da governança corporativa.

### **4. COMPLIANCE**

Compliance, responsabilidade corporativa, pode ser entendido como ato de agir ou administrar em concordância com regimentos, legislações, normas, entre outros; respeitando os princípios morais e éticos estabelecidos pela sociedade. Ele procura evitar toda e qualquer exposição a riscos, sejam eles legais, regulatórios ou de imagem.

Para Assi, 2013, atividades de Compliance podem ser bem entendidas como uma necessidade decorrente de uma atual exigência por maiores atividades de controle, o que ocasionou uma necessidade de “se estar em Compliance”, ou seja, estar em conformidade com leis, regulamentos internos e externos; sendo acima de tudo uma obrigação de cada colaborador dentro da instituição.

De acordo com ABBI e FEBRABAN (2016, p.10) a missão do Compliance é:

Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.

De alguns anos para cá, estamos assistindo a uma revolução silenciosa na mentalidade empresarial, a suscitar um futuro mais ético e mais voltado para o bem comum nas relações entre empresas e sociedade. No Brasil, existem empresas que são exemplos de comportamento ético perante o mercado e a sociedade, mantendo um setor de compliance que custa caro, porém produz um resultado compensador. (GARCIA, 2016)

Não existe um modelo padrão, cada organização deve identificar, organizar e implementar a melhor gestão de Compliance e de controles internos de suas informações, sistemas e gerenciamento do negócio, segundo as suas necessidades e o seu apetite por riscos (ASSI, 2013). É importante destacar que mesmo não existindo um modelo padrão para adoção, seu sucesso é notoriamente ligado à importância e ao comprometimento da alta diretoria na sua implementação e disseminação dentro da organização, seguindo uma escala hierárquica a conscientização e o aculturação de todos os envolvidos é fundamental.

Apesar de sua importância, ainda são raras as empresas não financeiras que contam com um programa estruturado de compliance que contemplem ações de aculturação e mecanismos de prevenção, detecção e solução das não conformidades (as instituições financeiras tendem a ser mais avançadas em função de exigências do Banco Central). (SILVEIRA, 2015, p.176)

Uma organização hoje ao implantar o Compliance demonstra consciência de que está agregando valores, pois, atribui à mesma uma maior segurança no que diz respeito ao cumprimento de leis e normas as quais está exposta, reduzindo riscos e mitigando passivos legais. Além de o Compliance ser um fator gerador de competitividade no mercado.

#### 4.1 COMPLIANCE E AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS

Nos últimos anos, o Brasil tem vivenciado inúmeros escândalos financeiros mediante esse quadro os órgãos reguladores do país vêm promovendo uma verdadeira mudança nas legislações vigentes, objetivando coibir essas ações e a punição dos responsáveis. Em consequência, surge dentro das organizações uma maior necessidade de criar, manter ou aperfeiçoar sistemas de controle, é nesse momento que o compliance começa a ganhar destaque no cenário empresarial, principalmente nas instituições financeiras.

O Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, uma organização que congrega autoridades de supervisão bancária, visando fortalecer a solidez dos sistemas financeiros, começa a partir de 1998 a demonstrar preocupações com controles internos, o que elevou as atenções para as funções do compliance (ABBI e FEBRABAN, 2016, p.08). Em conformidade com as preocupações do Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, o Banco Central do Brasil (BACEN) promulga a resolução 2.554/98 determinando que as instituições financeiras implantassem e implementassem até 31 de dezembro de 1999, sistemas de



controles internos para as atividades por elas desenvolvidas. Dentre os estabelecidos pela resolução destacamos:

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Parágrafo 1º - Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Parágrafo 2º- São de responsabilidade da diretoria da instituição:

I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;

II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;

III - a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

Art. 2o. Parágrafo 7º Em qualquer das situações previstas neste artigo, a instituição deve manter à disposição e garantir o acesso irrestrito do Banco Central do Brasil aos papéis de trabalho, relatórios e quaisquer outros documentos elaborados pela auditoria interna da instituição. (BACEN, 1998)

Em 2013 foi aprovada Lei 12.846, conhecida popularmente como lei Anticorrupção, que nasce em um momento marcado por escândalos de corrupção no país, servindo de impulsionadora para organização, em especial para que as instituições financeiras adotassem uma postura mais ética, impondo medidas que inibiriam atos de corrupção.

A lei anticorrupção, elevou de vez a importância da estruturação das atividades de ética e compliance nas empresas como forma de reduzir passivos legais. A lei determina que as companhias passem a ser responsáveis objetivamente por atividades ilícitas, respondendo legalmente mesmo que a violação tenha ocorrido sem intenção ou conhecimento de sua cúpula administrativa. A lei prevê ainda que a existência de programas internos a fim de assegurar conformidade da companhia às normas seja levada em consideração para fins de redução das penas. (SILVEIRA, 2015, p. 175)

No ano de 2015 o decreto no 8.420 regulamentou a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, tratadas pela Lei 12.846/13, e dá outras providências. (BRASIL, 2013)

## **5. LEI SARBANES-OXLEY**

A Lei Sarbanes-Oxley, foi instituída em 2002, em decorrência dos escândalos contábeis ocorridos no ambiente corporativo norte americano que causaram abalos na economia, desconfiança dos investidores e prejuízos sociais como o desemprego. Possui o objetivo de ampliar as premissas da governança corporativa, aumentar a transparência das informações geradas pelas empresas a fim de tranquilizar os investidores e criar mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas. Foram criadas regras para que os encarregados supervisionassem as operações para que os riscos aos negócios como a ocorrência de fraudes fossem reduzidos e assegurando meios de constatação quando ocorrerem, a fim de garantir a transparência na gestão da instituição. (RIBEIRO, 2011).

A SOX estabeleceu padrões rigorosos de atuação para as instituições englobando os dirigentes, auditores, acionistas e investidores (Shareholders) onde o funcionamento do comitê dos encarregados pela Auditoria se assemelha ao Conselho de Administração da instituição, dedicando-se a averiguar os controles internos e “ao gerenciamento da

implantação e observância dos padrões éticos e legais da organização; à revisão periódica de todo o seu sistema e ao acompanhamento dos trabalhos de Auditoria Interna e Externa.” (OLIVEIRA, et all, 2008, p. 207)

Surgida nos Estados Unidos, a SOX e definida pela visão internacional como:

Criada em 2002, a SOX surgiu em decorrência dos escândalos corporativos nos Estados Unidos, tendo como principal objetivo diminuir os casos de fraudes contábeis e financeiros, bem como ampliar o rigor com que as companhias fiscalizam suas atividades e fortalecer os controles éticos e morais sobre as decisões tomadas pelos seus funcionários. (OLIVEIRA; et all, 2008, p. 209)

A Sarbanes-Oxley imposta aos administradores, foi utilizada para culpar os diretores e demais executivos por eventuais desvios.

## 6. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória, por meio de revisão de literatura, através da coleta e análise de informações, interpretações de autores e estudiosos, subsidiadas em livros, artigos, monografias e sites com o foco no compliance. Além disso, foi elaborada uma entrevista semi-estruturada direcionadas ao banco Itaú e Santander sobre compliance.

“Casos múltiplos, nesse sentido, devem ser vistos como experimentos múltiplos (ou levantamentos múltiplos). Sob tais circunstâncias, o método de generalização é a "generalização analítica", no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos são utilizados para sustentar a mesma teoria, pode-se solicitar uma replicação” (Yin, 2001, p.54)

Adicionalmente, foram entrevistados representantes da área de compliance do Banco Itaú e do Banco Santander, sendo um questionário de oito perguntas direcionadas. A entrevista teve duração de duas horas, e foram transcritas para serem analisadas posteriormente, possibilitando a verificação das percepções sobre o assunto dentro da organização. A escolha da técnica de pesquisa qualitativa sucedeu em função de possibilitar melhor entendimento e compreensão sobre o assunto de forma clara e objetiva.

## 7. ESTUDO DE CASO: SANTANDER

O Santander é um banco de origem espanhola, fundado em 1857 na província de Cantábria. Atualmente o Santander é o principal conglomerado financeiro na América Latina, onde tem posições de destaque no Brasil, México, Argentina e Chile. (SANTANDER, 2016a).

O Banco chegou ao Brasil em 1970, com a abertura de um escritório de representação. Em 1997, anunciou a aquisição do Banco Geral do Comércio por R\$ 340 milhões, iniciando um processo de forte crescimento dos negócios no país. (SANTANDER, 2016b).

Hoje representa o maior conglomerado internacional financeiro no país, e o terceiro maior banco privado do Brasil, possui R\$ 661 bilhões em ativos totais e uma carteira de mais de 34 milhões de clientes. Foi a unidade com maior participação nos resultados globais, com 20% dos resultados do Grupo acumulado de janeiro à setembro de 2016. Atua com duas grandes estruturas: Banco Comercial, que reúne todas as atividades do varejo, como atendimento a pessoa física, pequenas e médias empresas; e o atacado, voltado às grandes empresas e operações no mercado de capitais, possuindo ações ordinárias (Cód. SANB3), preferenciais (Cód. SANB4) e Units (Cód.SANB11) listadas na BM&FBOVESPA, além de

negociar American Depositary Receipt (ADR's) na Bolsa de Valores de Nova York (Cód.BSBR). (SANTANDER, 2016c).

A missão do Santander Brasil é ter a preferência dos clientes por ser um banco simples, seguro, eficiente e rentável que busca melhorar a qualidade em tudo o que faz, com uma equipe que gosta de trabalhar junto, para conquistar o reconhecimento e a confiança de todos. Já sua visão, é se tornar o melhor banco comercial, ganhando a confiança dos seus funcionários, clientes, acionistas e da sociedade em geral. (SANTANDER, 2016d)

O Banco Santander Brasil considera sua estrutura de governança uma vantagem competitiva e uma ferramenta estratégica para a criação de valores, sustentada por dois pilares: a equidade, por meio da preservação dos direitos de seus acionistas e a transparência na gestão; e comunicação integrada com públicos estratégicos. (SANTANDER, 2016e).

A estrutura organizacional do banco aponta a preocupação e importância dada à governança corporativa e ao compliance, mediante a localização do comitê de nomeação, governança e compliance, pouco abaixo da assembleia geral de acionistas, que é a instância máxima de tomada de decisões em uma empresa de capital aberto, ao lado de outros índices de competitividade.

## **8. ESTUDO DE CASO – ITAÚ UNIBANCO**

As instituições financeiras foram as primeiras a implementarem o compliance em sua política corporativa, baseando-se nas principais funções de acompanhar os regulamentos e políticas garantindo a conformidade com as normas internas e externas, garantindo a padronização e organização de políticas e circulares da instituição, coordenando o relacionamento com os reguladores, compartilhando as informações com as partes interessadas (Stakeholders e Shareholders), direcionando os administradores e colaboradores e reportando as situações de não conformidade.

Segundo Itaú Unibanco (2016a) sua visão é ser o líder em performance sustentável buscando a satisfação total dos clientes. Para o banco, ser sustentável, é gerar valor compartilhado para colaboradores clientes, acionistas e sociedade, garantindo a continuidade dos negócios. O Itaú Unibanco atua no mercado há 90 anos possuindo 4,1 mil agências no Brasil e presente em outros 19 países. Com 32,9 mil pontos de atendimento e 27,9 mil caixas eletrônicos contando com a participação de 105 mil colaboradores espalhados pelos 20 países em que atua. Todas as suas agências são conectadas por um mesmo jeito de se relacionar com o público e guiado pelas mesmas diretrizes que permitem crescimento mútuo e contínuo, tendo foco na transformação se permitiu, ao longo dos anos, a criação de uma sólida cultura interna, baseada na transparência e no foco no cliente.

Baseando-se na Lei anticorrupção nº 12.846 de 1º de agosto de 2013 surgiu a necessidade de criação de controle internos e padronização das normas, para estabelecer orientações para a concepção, efetivação e melhoria contínua do Programa de Integridade e Ética.). Essa política abrange todos os países em que o Itaú Unibanco Holding S/A atua envolvendo todos os stakeholders e shareholders. (ITAÚ UNIBANCO, 2016b)

A estrutura de governança corporativa e os níveis hierárquicos que a compõe do Itaú Unibanco, mostram que as boas práticas da governança corporativa estão presentes na alta administração.

## **9. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM GERENTES DO SANTANDER BRASIL E DO ITAÚ UNIBANCO**

A realização da pesquisa objetivou extrair informações que clarificassem as questões que nortearam a problemática do artigo. Contudo, foram feitas perguntas de opinião a duas



instituições financeiras que são: O Banco Santander Brasil - Região Sul Fluminense e o Itaú Unibanco – Volta Redonda, onde as questões foram direcionadas aos dois gerentes do Banco Santander e um gerente do Banco Itaú.

Ao serem questionados sobre como o programa de compliance foi implementado no Banco Santander, e como foi à aceitação dos colaboradores a essa nova política, obtivemos as seguintes respostas: Gerente A: “Foi implementado por uma determinação do Banco Central, a partir da implantação da unidade de prevenção a lavagem de dinheiro, sendo que em relação aos funcionários, os mesmos não tiveram opção de escolha, uma vez que normas devem ser cumpridas, porém houve grande aceitação”. Gerente B: “O programa de compliance foi implementado na forma de normas e diretrizes, e através de cursos que demonstravam toda a política. A aceitação foi a melhor possível, pois os colaboradores perceberam que é uma forma de proteção”.

A resposta do Gerente A, vai ao encontro das preocupações relacionadas a controles internos que levaram o BACEN a promulgar a resolução 2.554/98 determinando que as instituições financeiras implantassem e implementassem até 31 de dezembro de 1999, sistemas de controles internos para as atividades por elas desenvolvidas, citados na seção 3.2; e com o relato de Mara Garcia, quando a mesma cita que o Santander começou sua estrutura de Compliance a partir da implantação da Unidade de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, em 1998, na seção 4.2. Já a resposta do Gerente B, entra em concordância com o relato de Mara quando ela afirma na seção 4.2, que a existência de um programa de comunicação para todos os funcionários do banco e os profissionais de compliance segue as diretrizes de comunicação interna para disseminar temas como conduta anticorrupção, conflitos de interesses, prevenção à lavagem de dinheiro, entre outros, por meio de treinamentos presenciais e online, veículos internos e reuniões de negócios com executivos e com áreas operacionais.

Já o gerente do banco Itaú, quando questionamos: como que o programa de compliance foi implementado no Itaú e como foi aceitação dos colaboradores a essa nova política? Obteve-se como resposta: “o programa de compliance começou a ser implementado através da necessidade de criar um comitê de ética efetivo, códigos de conduta para todos os níveis da empresa e também pela instituição do Bacen com a resolução 2.554/1998 e do Conselho Monetário para a criação da área de controles internos. A aceitação por parte dos colaboradores inicialmente causou certo desconforto, pois a criação de uma área voltada a conformidade com a Leis, com uma verificação sistemática do cumprimento de normas foi algo novo e, toda mudança causa estresse. Mas, atualmente, todos os colaboradores sabem da importância do compliance na instituição, até mesmo por trazer benefícios ao ambiente de trabalho.”

Percebe-se que o banco Itaú segue a resolução do banco central 3.380/06 que dispõe sobre a necessidade da criação de controles internos, de forma estruturada junto as estratégias da organização, alinhando e consolidando códigos de conduta as normas internas e externas.

Os controles internos como o compliance, devem ser tratados como um posicionamento e ação de todos os líderes e colaboradores da organização, visto que esta atitude remeterá sucesso no âmbito regulatório, transmitindo aos stakeholders a conduta, valores e políticas da empresa.

Foi discorrido no segundo questionamento, o fato do programa de compliance ter o papel de certificar e monitorar a eficiência e a eficácia das instituições financeiras. No banco Santander como é feito este monitoramento, como é aplicado, e quais critérios são avaliados. Segundo o Gerente A: “No Santander o monitoramento é feito mediante vários itens, como conduta, sigilo, ética e movimentações financeiras. Os critérios avaliados são os mesmos que versam sobre o normativo”; Já o Gerente B frisa que: “O monitoramento é feito buscando

movimentações bancárias suspeitas, ou seja, pulverizando recursos em que possa aparecer algo que burle o sistema”.

Consecutivamente, quando foram perguntados sobre a aplicação do programa de compliance na instituição financeira, quais resultados são visíveis na conduta dos colaboradores e quais as vantagens para os stakeholders e shareholders, o Gerente A respondeu: “é notório que os colaboradores passam a agir com mais cautela, uma vez que o intuito é minimizar impactos de riscos e de imagens, deste modo à instituição se torna mais segura e com isso mais rentável gerando mais resultados para os acionistas”; o Gerente B reforça respondendo que: “Os resultados são visíveis, pois respeitamos as normas em praticamente sua totalidade, acarretando vantagens para os stakeholders e shareholders, pois torna a instituição financeira mais sólida e mais confiável para se investir, devido à redução de riscos”.

As respostas dos gerentes A e B confirmam a hipótese levantada, de que o Compliance atribui confiança a instituição financeira, tornando-o pilar de governança de maior importância para o setor bancário, uma vez que a confiança e a redução da exposição a riscos irão criar vínculos de credibilidade, investimentos e longevidade no mercado.

Em resposta a mesma pergunta o gerente do Banco Itaú disse: “segundo as principais diretrizes internacionais, os principais elementos de um programa de compliance eficiente são: envolvimento da alta administração, códigos de ética, políticas e procedimentos internos, autonomia e recursos suficientes para a área de compliance, treinamento e comunicação, análise periódica de riscos, registros contábeis, controles internos, canais de denúncia, diligência na contratação de terceiros, diligência em processos de fusões e aquisições, investigações internas, incentivos e medidas disciplinares e melhora contínua (revisão e testes periódicos)”.

O Itaú, portanto, segue a Lei Anticorrupção 12.846/2013 a qual padroniza os controles internos, estabelece orientações para a concepção, efetivação e melhoria contínua do Programa de Integridade e Ética).

O programa de compliance requer revisão sistemática dos códigos de conduta, valores e políticas, que devem ser executados pelo conselho de administração, pois assim o cumprimento de normas e leis se torna eficiente, criando uma sólida cultura de responsabilidade corporativa e de transparência, não somente no âmbito organizacional interno, como também externo, sendo um papel de todos os envolvidos.

Após, foi perguntado o que é necessário para fazer compliance, quais profissionais, comitês e estruturas são envolvidas no processo e foi obtida a seguinte resposta do Gerente A (Santander): “primeiramente se faz necessário à criação de um regimento/norma. Feito isso, os profissionais envolvidos são nomeados. Nesta instituição, há uma área específica que cuida de todo o processo.” O gerente B (Santander): “destacou o envolvimento de profissionais da área de superintendência, vice-presidência, e presidência da área de riscos e ética; além da importância de ter e seguir o código de conduta e ética da instituição”.

O primeiro passo a fim de se fazer compliance é a elaboração de um código de conduta e ética claro, e que seja acessível a todos os envolvidos. Conforme citado na seção 3, seu sucesso é notoriamente ligado à importância e ao comprometimento da alta diretoria na sua implementação e disseminação dentro da organização, seguindo uma escala hierárquica a conscientização e o acultramento de todos os envolvidos.

Obtivemos, do Banco Itaú, como resposta da questão acima: “de acordo com o advogado Ademir Antônio Pereira Jr., sócio da Advocacia José Del Chiaro, compliance não pode ser apenas um documento ou um departamento isolado. “Deve irradiar dos líderes”,

diz”. Para Pereira Jr., na questão concorrencial, a figura do líder tem papel central na consolidação de uma cultura de compliance. Passa por exemplos pessoais de observância estrita, mas também exige medidas concretas”, aponta. O conceito não se restringe à área concorrencial e expande-se a todos os setores de uma companhia. No departamento tributário, o compliance é visto como importante instrumento de relacionamento com fornecedores, bancos e investidores.”

Através da resposta obtida pode-se compreender que o compliance no banco Itaú em sua política corporativa baseia-se nas principais funções de acompanhar os regulamentos e políticas para garantir a conformidade com as normas internas e externas, garantir a padronização e organização de políticas e circulares de toda a instituição, coordenando o relacionamento com os reguladores e compartilhando as informações com todas as partes interessadas, direcionando os administradores e colaboradores e reportando as situações de não conformidade para que ocorra as devidas mudanças. Tendo em vista que ele é coordenado pelo conselho administrativo que, por sua vez, possui papel fundamental a aplicação das práticas de governança corporativa. O Banco Itaú apresenta sua estrutura de governança corporativa que é composta por: Assembléia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Administração (Setor relacionado diretamente ao compliance) onde há o comitê de Auditoria Interna e Externa, Comitê de pessoas, Comitê de Partes Relacionadas, Comitê de Nomeação e Governança Corporativa, Comitê de Gestão de Risco e Capital, Comitê de Estratégia, Comitê de Remuneração, Conselho Consultivo Internacional e logo após se encontra o Comitê Executivo e o Comitê de Divulgação e Negociação.

Em seguida, indagamos sobre o que ocasionou e quando a instituição a qual representam viu a necessidade da implantação de um sistema de Compliance, o Gerente A: “a necessidade surgiu por parte da determinação do BACEN, e também teve a finalidade de alcançar maior credibilidade e retorno frente aos investidores, clientes, acionistas e demais envolvidos; buscando maior controle interno.” O Gerente B relacionou a implantação com o desejo de procurar permanecer no mercado a longo prazo.

O BACEN através da promulgação da resolução 2.554/98 acabou por impor as instituições financeiras a implantação e implementação de sistemas de controles internos que colocassem a instituição em situação de conformidade com regulamentos internos e externos a qual esta exposta. As funções desenvolvidas pelo compliance atendem as imposições da resolução e ajudam a organização por meio da credibilidade que a concede, maior lucratividade e longevidade.

Pelo fato de se tratar de uma instituição financeira, questionamos como é estruturado o sistema de Compliance da instituição e quais são os principais objetivos que o sistema almeja alcançar, e tivemos a consequente resposta do Gerente B: “O sistema é estruturado com procedimentos a serem seguidos por todos da organização, o principal objetivo é manter a ética em todos os serviços e segmentos, e como consequência obter o aumento de valor no mercado”. O Gerente A destacou que: “há um canal de denúncia, parentesco, função externa e brindes, cujo objetivo, depende da estrutura abordada, por exemplo, o canal de denúncia cuida da relação interpessoal entre os funcionários das instituições financeiras, para que não haja favorecimento; já o parentesco é para evitar apadrinhamento de cargos e funções”.

A resposta do Gerente B aproxima-se das definições dispostas na seção 3, que define compliance como responsabilidade corporativa, podendo ser entendido como ato de agir ou administrar em concordância com regimentos, legislações, normas, entre outros; respeitando os princípios morais e éticos estabelecidos pela sociedade, cujo objetivo é auxiliar a organização no cumprimento dos seus normativos, evitando que eventuais desconformidades tragam riscos legais, de imagem, de reputação e financeiros. O gerente A focou sua resposta em normas estabelecidas pelo código de ética do Banco Santander, como a que frisa o não

uso em suas relações pessoais ou profissionais, a representatividade de cargo, função, atividade, posição, autoridade e influência para obtenção de vantagens pessoais ou para terceiros; e cita com outras palavras a Política de Divulgação de Fato ou Ato Relevante.

Com relação à aceitação por parte de seus colaboradores e a eficácia do sistema de Compliance, o Gerente A relatou: “nunca vivenciei nenhuma resistência dos colaboradores, nem podemos afirmar que seja 100% eficaz, uma vez que a maioria dos dados são repassados pelos clientes e, a princípio, não podemos discorrer sobre o caráter de todos”. O Gerente B afirmou: “os colaboradores gostam, pois é uma norma, um norte a seguir; sendo que sua eficácia é visível, já que os colaboradores praticamente em sua maioria, conseguem fazer todo o necessário, sem infringir normas”.

Em seguida o Itáú respondeu, referente a questão: o que ocasionou e quando a instituição a qual representa viu a necessidade de implantação de um sistema de compliance? “O Conselho Monetário Nacional determinou através da Resolução n.º 2554/98 a criação dos controles internos, por parte das Instituições Financeiras. Os sistemas devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar que sejam conhecidas sua respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização. Os sistemas de controles internos compreendem todos os níveis de negócios das instituições, inclusive os relacionados aos Fundos de Investimento. Os referidos sistemas sujeitam-se aos trabalhos de auditoria interna e/ou externa. A FEBRABAN especificou com mais detalhes tais critérios e mecanismos a serem observados, apontando quais operações consideradas de significativa exposição a riscos socioambientais devem passar por uma avaliação consistente e passível de verificação.”

A resposta obtida refere-se a lei Sarbanes-Oxley de 2002 que foi criada devido à ocorrência de escândalos contábeis em 2002 no ambiente corporativo norte americano que causaram abalos na economia, desconfiança dos investidores e prejuízos sociais como o desemprego e também devido às adversidades entre investidores e gestores, as dificuldades financeiras como a inadimplência dos clientes, a busca pela transparência e pela responsabilidade social viu-se a necessidade de criar práticas e princípios que de forma harmônica pudessem ajustar e regulamentar todas as partes interessadas no âmbito organizacional do setor bancário. A Resolução 2554/98 do Banco Central do Brasil determinou que as instituições financeiras implantassem e implementassem até 31 de dezembro de 1999, sistemas de controles internos para as atividades por elas desenvolvidas, sendo que os primeiros relatórios semestrais sobre a implantação do sistema de controles internos nas instituições financeiras deveriam ser apresentados até 30 de junho do ano em curso. Antecipando-se àquele prazo, a auditoria interna do Banco Itaú entregou a este Comitê em relatório datado de 27 de janeiro satisfazendo aquela exigência.

O Comitê entendeu que, sendo esta a sua primeira manifestação após a implantação do Sistema Itaú de Controles Internos e de compliance e tendo presente a importância deste na gestão do banco e o modo específico como foi institucionalizada a sua supervisão em nossa Organização, este parecer deveria ser precedido das informações e dos comentários acima expendidos.

Finalmente, aprovando as conclusões e as recomendações formuladas no relatório referido no nº 4 anterior, o Comitê é de Parecer: que em 31 de dezembro de 1999, o Sistema Itaú de controle internos e de compliance se encontrava implantado e já em fase de adiantada implementação; que foram cumpridas tempestivamente todas as etapas de implantação definidas na Resolução 2554/98; que o sistema implantado, oferecendo melhor percepção dos riscos, estando estes devidamente identificados e mapeados, é dotado de estrutura e de condições funcionais adequadas a eficazes controles de riscos e ações de compliance; que



devem ser acolhidas as recomendações apresentadas no relatório, que se reportam a situações pontuais de risco, detectadas por processos de auto avaliação integrados ao sistema.

Para finalizar, interrogamos sobre as quatro linhas mestras adotadas pela Governança Corporativa (disclosure, compliance, fairness e accountability), se julgavam o compliance, a de maior importância, o Gerente B (Santander) respondeu: “creio que o compliance seja a governança de maior importância, pois é onde são feitas todas as regras e medidas para se seguir em todas as áreas existentes na organização”. Porém, para o Gerente A (Santander): “destaca-se a importância das demais linhas, afirmando que elas se complementam”.

Torna-se conveniente afirmar que a entrevista com os Gerentes A e B proporcionou a ideia de que ao implementar um programa de compliance, a intenção é criar na instituição uma cultura dentro da empresa através de comunicações, treinamentos, feedbacks, sobre as legislações aplicáveis aos negócios, valores da organização e conduta esperada. Este aculturação acaba por trazer vantagens significativas para os clientes, fornecedores e acionistas, bem como para os próprios colaboradores, que se sentem seguros e motivados com os negócios da instituição.

A mesma questão foi respondida pelo Gerente B como sendo: “sim, pois através de um programa de compliance eficiente, podemos ter maior transparência nas informações prestadas, e podemos conquistar maior confiabilidade de todos, e também ter maior credibilidade no mercado, atraindo novos investidores. Sendo um princípio fundamental para a governança agregando valor e fazendo com que todos os outros princípios tenham um funcionamento perfeito dentro da instituição.”

A resposta obtida nos remete a definição do IBGC (2016) onde diz que a governança corporativa é composta por quatro princípios disclosure, fairness, accountability e compliance. Sendo o compliance a responsabilidade corporativa, tendo como principal função a atestar a conformidade com leis, normas internas e externas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho após análise da pesquisa exploratória que versa sobre o tema abordado e estudo de caso realizado, acabou por confirmar a hipótese levantada de que a confiabilidade é o fator determinante na escolha de onde se investir, tornando o compliance o pilar da governança de maior importância na busca pela longevidade para o setor bancário.

Pela observação dos aspectos analisados, percebemos a importância das funções desenvolvidas pelo compliance, não só para Banco Santander Brasil, mas para toda instituição financeira que zela por credibilidade e almeja longevidade no mercado de capitais. Cabe ressaltar a importância do apoio e incentivo da alta administração a fim de que o programa de compliance desempenhe sua função com sucesso e acabe por se fundir a cultura organizacional da instituição, evitando ou mitigando sua exposição a diversos riscos relacionados à sua reputação e de não conformidade com regulamentos e leis.

A integridade das instituições financeiras é um componente fundamental para sustentabilidade dos negócios, pois colabora de maneira significativa para a redução de risco no aumento seu valor de mercado, gerando maior confiança nos investidores. A preocupação com sistemas de compliance cada vez mais fortes está associada a uma tendência internacional, que da ares de ser irreversível. Tal responsabilidade permite que a instituição financeira consiga se antecipar aos riscos atrelados aos negócios do grupo através dos controles e monitoramentos.

O estudo caso realizado com o banco Santander verificou que os funcionários das agências estão atentos com o objetivo da instituição. A mensagem está sendo disseminada em todos os níveis do grupo. A partir do suporte da alta administração e apoio dos executivos da

empresa, tem-se um trabalho alinhado com a estratégia da organização, com a finalidade de alertar sobre os riscos relacionados. Percebe-se na entrevista que os colaboradores passam a se preocupar com o tema onde podem prevenir determinados cenários que poderiam expor o Santander a situação vulnerável, como lavagem de dinheiro, contratação de fornecedores. A ação preventiva gera maior confiança por parte dos funcionários e acionistas.

Mediante as informações coletadas, não há como negar que o compliance é o pilar da governança corporativa com maior importância para o setor bancário. Sabido que este setor está exposto a diversas normas internas e externas, leis e regulamentos, é relevante o valor dado as instituições que se mantêm em conformidade com tais, apresentando um comportamento ético e legal mediante as atividades que desenvolve. As funções desenvolvidas pelo compliance ajudam a gerar maior envolvimento de seus shareholders e confiança em seus stakeholders, ocasionando também a essas instituições reconhecimento e credibilidade, lucratividade e longevidade. Cabe destacar que o Compliance é um dos pilares da boa governança, o mais importante, porém se pode negar a importância dos outros pilares. O ideal seria a exploração de concomitante de ambos, uma vez que se complementam e se fortalecem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABBI** – Associação Brasileira de Bancos Internacionais e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. Documento Consultivo: Função de Compliance. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>. Acesso em: 12/09/2016

**ANDRADE**, Adriana; **ROSSETTI**, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**ASSI**, Marcos. Gestão do Compliance e Seus Desafios: Como Implantar Controles Internos, Superar Dificuldades e Manter a Eficiência dos Negócios. 1ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

**BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL**. Resolução nº 2554 de 24 de setembro de 1998, dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res\\_2554\\_v2\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v2_P.pdf). Acesso em: 03/09/2016.

**BRASIL**. Decreto Federal no 8420/2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm). Acesso em 03/09/2016

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 03/09/2016.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 10.303/2001 (Lei Sociedades por Ações). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm). Acesso em: 03/09/2016.

**GARCIA**, Mara. Nosso objetivo não é fazer compliance, mas sim ser compliance. Revista da ESPM. COMPLIANCE: Ética, transparência e cidadania. 103. ed. São Paulo, 2016.

**IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>. Acesso em 08/01/2016.

**ITAÚ UNIBANCO**, Quem somos. 2016. <<https://www.ita.com.br/sobre/quem-somos/apresentacao/>>. Acesso em 05/09/2016.

\_\_\_\_\_. Relações com investidores política corporativa de prevenção à corrupção. 2016. Disponível em <<https://www.ita.com.br/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/>>. Acesso em 05/09/2016.

**OLIVEIRA**, Alexandre Martins Silva de, **FARIA**, Anderson de Oliveira, **OLIVEIRA**, Luís Martins de, **ALVES**, Paulo Sérgio Lopes da Gama. Contabilidade Internacional: gestão de Riscos, governança corporativa e contabilidade de derivativos. - São Paulo: Atlas, 2008.

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

**SANTANDER**. Santander no mundo. 2016. Disponível em: <https://www.santander.com.br/br/o-santander/institucional/santander-no-mundo>. Acesso em: 10/10/2016.

\_\_\_\_\_. Código de Ética do Banco Santander. Disponível em:  
[https://www.santander.com.br/document/wps/codigo\\_de\\_etica\\_PT.pdf](https://www.santander.com.br/document/wps/codigo_de_etica_PT.pdf). Acesso em: 23/08/2016.

\_\_\_\_\_. Perfil Corporativo e Histórico (s.d.). Disponível em:  
<http://www.ri.santander.com.br/show.aspx?idMateria=xE3sQUaTnbG3g3Hc7sPkCA==>. Acesso em: 10/10/2016.

\_\_\_\_\_. Missão Santander Brasil (s.d.). Disponível em:  
[https://www.santander.com.br/document/wps/santander\\_brasil\\_missao\\_modelo\\_jan\\_12.pdf](https://www.santander.com.br/document/wps/santander_brasil_missao_modelo_jan_12.pdf). Acesso em: 10/10/2016.

\_\_\_\_\_. Visão e Geração de valor (s.d.). Disponível em:  
[http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt\\_BR/Corporativo/Sobre-o-Grupo/Vis%C3%A3o-e-gera%C3%A7%C3%A3o-de-valor.html](http://www.santander.com/cs/gs/Satellite/CFWCSancomQP01/pt_BR/Corporativo/Sobre-o-Grupo/Vis%C3%A3o-e-gera%C3%A7%C3%A3o-de-valor.html). Acesso em: 10/10/2016.

\_\_\_\_\_. Práticas de Governança (s.d.). Disponível em:  
<http://www.ri.santander.com.br/show.aspx?idMateria=N55NYV9V5fqixNdzSMzigA==>. Acesso em: 10/10/2016.

\_\_\_\_\_. Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração (s.d.). Disponível em:  
<http://www.ri.santander.com.br/show.aspx?idMateria=4w/r/ysR0XxFUROEp6KkTQ==>. Acesso em: 02/11/2016.

\_\_\_\_\_. Regimento Interno do Comitê de Nomeação, Governança e Compliance. Aprovado em 24/02/2016. Disponível em:  
[file:///C:/Users/Notebook%20&%20Cia/Downloads/C-Userst699622DesktopRegimento%20Interno\\_Comit%C3%AA%20de%20Nomea%C3%A7%C3%A3o%20e%20Gov%20%20Compliance%2020160224%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Notebook%20&%20Cia/Downloads/C-Userst699622DesktopRegimento%20Interno_Comit%C3%AA%20de%20Nomea%C3%A7%C3%A3o%20e%20Gov%20%20Compliance%2020160224%20(7).pdf). Acesso em 12/10/2016.

\_\_\_\_\_. Política de Anticorrupção e Suborno (s.d.). Disponível em:  
<https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/PDF/Politica%20anticorruptao%20e%20suborno.pdf>. Acesso em: 02/11/2016.

\_\_\_\_\_. Apresentação Institucional. Agosto de 2016. Disponível em:  
<file:///C:/Users/Notebook%20&%20Cia/Downloads/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Institucional%202T16.pdf>. Acesso em: 25/10/2016.

**SILVEIRA**, Alexandre Di Micelida. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

**UZÊDA**, Hélder. Como surgiu a governança corporativa uma breve discussão contextual. Disponível em:  
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-surgiu-a-governanca-corporativa-uma-breve-discussao-contextual/79785/>. Acesso em: 31/10/2016.

**Yin**, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.