

***Risco de Conduta: tendências e desafios para o setor financeiro***

**Design e diagramação**

Departamento de Marketing e Comunicação  
Management Solutions - Espanha

**Fotografias**

Arquivo fotográfico da Management Solutions  
Fotolia

**© Management Solutions 2016**

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, distribuição, comunicação ao público, no todo ou em parte, gratuita ou paga, por qualquer meio ou processo, sem o prévio consentimento por escrito da Management Solutions.  
O material contido nesta publicação é apenas para fins informativos. A Management Solutions não é responsável por qualquer uso que terceiros possam fazer desta informação. Este material não pode ser utilizado, exceto se autorizado pela Management Solutions.

# Índice



*Resumo executivo*

4



*Introdução*

6



*Componentes da estrutura de gestão do  
Risco de Conduta*

14



*Modelo para a identificação e medição do  
Risco de Conduta*

26



*Bibliografia*

36



*Glossário*

37

# Resumo executivo

“Lembre-se que da conduta de cada um depende o destino de todos”

Alexandre, o Grande



As instituições financeiras têm vindo a concretizar grandes avanços no tratamento de riscos clássicos, controle de perdas e proteção dos respectivos balanços. Contrariamente a qualquer risco clássico, o Risco de Conduta obriga a uma alteração total de paradigma, dado que exige que as instituições financeiras se coloquem no lugar dos clientes ou partes interessadas e protejam os balanços de seus clientes (em certos casos, mesmo contra os interesses a curto prazo da própria instituição financeira). As instituições financeiras precisam estar centradas na proteção de seus ativos indiretos, isto é, os clientes.

As estruturas, tecnologias, organização e governança dos bancos não foram estabelecidas nem refinadas para lidar com esse novo paradigma, sendo essa uma das principais razões pelas quais o processo de adaptação está ainda em uma fase inicial.

O documento tem por objetivo apresentar uma visão panorâmica sobre os principais componentes de uma bem-sucedida estrutura de gestão do Risco de Conduta, assim como dos agentes que a moldam.

- ▶ A Seção 2 inclui uma visão geral desses componentes e como estão relacionados entre si. Uma síntese mais descritiva é fornecida para alguns elementos, incluindo a

definição de Risco de Conduta, estrutura e funções organizativas, políticas e procedimentos, apetite de risco, etc.

- ▶ A Seção 3 fornece uma análise mais aprofundada sobre um dos fatores que se tem revelado mais difícil de combater - a identificação e mensuração efetiva do Risco de Conduta. Essa seção explora a abordagem clássica à mensuração do risco, adaptada ao Risco de Conduta (apetite de risco, modelo de controle, auto avaliação de risco e controle, métricas de risco, etc.). Além disso, fornece informações sobre como as novas tecnologias e técnicas (incluindo a análise de macrodados [*Big Data*] e de Dados Avançados) podem ser utilizadas para explorar potenciais riscos de conduta não óbvios de forma proativa e pensando no futuro.

O desenvolvimento de um quadro robusto de gestão do Risco de Conduta deve ser um ponto essencial na agenda dos executivos. Nas palavras de Tracey McDermott, Diretor-Geral Executivo da FCA (2015), "o custo de uma falha na identificação de riscos relacionados aos clientes, de integridade do mercado ou concorrência injusta é significativo. A gestão efetiva destes riscos, como qualquer outro risco no balanço, é bom senso comercial (diria que é uma obrigatoriedade comercial)."



# Introdução

*“As circunstâncias estão além do controle humano,  
mas nossa conduta está sobre nosso próprio poder”*

*Benjamin Disraeli*



O conceito de Risco de Conduta evoluiu nos últimos anos, deixando de ser um risco relativamente inexplorado e subestimado para se tornar em um dos maiores riscos que enfrentam as instituições financeiras. Embora exista alguma diversidade na forma como o Risco de Conduta é definido pelas diversas instituições, é geralmente aceito que o Risco de Conduta abrange as perdas decorrentes da fraca conduta de uma organização. O Comitê Europeu de Risco Sistêmico descreve o Risco de Conduta como “os riscos associados à forma como uma empresa e o respectivo pessoal se comportam. Por conseguinte, inclui o modo como os clientes e os investidores são tratados, a venda abusiva de produtos financeiros, a infração de normas e a manipulação dos mercados”<sup>1</sup>.

Tal como em muitos outros aspectos das características do setor financeiro, nos últimos anos, a crise financeira e outras forças transformadoras abalaram o *status quo* no modelo de relacionamento entre instituições financeiras e respectivos clientes:

- ▶ **Resgates:** a necessidade de determinados bancos serem resgatados pelos governos, no mundo inteiro, desencadeou uma maior pressão da opinião pública, insitando governos e reguladores a atuarem em nome do público em geral e a responsabilizarem as instituições financeiras.
- ▶ **Ambiente macroeconômico:** as alterações cíclicas e a profunda depressão dos indicadores macroeconômicos fizeram com que alguns produtos de investimento perdessem dinheiro (por exemplo, produtos estruturados referenciados a um índice) e desencadearam a ativação de determinados produtos de proteção (começando nos seguros de proteção de pagamentos). Esses dois aspectos ajudaram a revelar um grande número de casos de venda abusiva de produtos, reforçando a percepção de falta de proteção dos clientes. Além disso, a mesma depressão econômica trouxe taxas de desemprego mais altas, fazendo aumentar o descontentamento público e a pressão sobre os legisladores para obrigarem os bancos a pagarem a sua parte da fatura, como agentes da crise.
- ▶ **Fraca cultura de proteção do cliente.** Algumas instituições financeiras praticavam uma cultura de curto prazo, orientada para os resultados financeiros e não para resultados justos para os clientes. Essa opinião é sustentada pela Comissão Parlamentar de Normas Bancárias, segundo a qual “é provável que (os esquemas de incentivos) tenham incentivado a venda abusiva e a má conduta”<sup>2</sup>. De fato, em determinadas situações, esquemas de incentivos inadequados estiveram no centro de tão fraca cultura e comportamento. Como salientou Andrew Bailey, Diretor-Geral Executivo da Prudential Regulation Authority do Reino Unido, “na minha análise da história recente é que não houve nenhum caso de uma importante falha de conduta ou prudência que não tenha sido originada por uma falha cultural”.

- ▶ **Os desenvolvimentos tecnológicos** continuam transformando não só as formas como os bancos distribuem os produtos, mas também o modelo de relacionamento entre bancos e clientes. As novas tecnologias começaram a permitir que esses relacionamentos evoluíssem, deixando de ser reativos e liderados pelos bancos e passando a proativos e liderados pelos clientes: significando que qualquer interação ocorre exatamente quando e como o cliente quer: Os clientes de várias idades e níveis de patrimônio ficaram acostumados aos modelos de distribuição utilizados pelas grandes empresas tecnológicas e de bens, nos quais a relação entre cliente e fornecedor é mais automatizada, e começaram a exigir o mesmo aos bancos.

Deste modo, a análise e a gestão ativa do Risco de Conduta vem crescendo rapidamente entre fronteiras e indústrias. Em certas regiões, esse progresso está sendo incentivado e alimentado por uma intervenção reguladora muito ativa, onde as autoridades públicas tem ressaltado o impacto da má conduta no sistema financeiro. Como referiu em 2014 Mark Carney, Governador do Banco de Inglaterra, “a escala da má conduta em determinadas instituições financeiras atingiu um nível que pode criar riscos sistêmicos”. A intervenção correspondente surgiu sob a forma de aprovação de normas, orientações e boas práticas, bem como da aplicação de grandes multas e de criar programas de reabilitação para as instituições financeiras.

<sup>1</sup>European Systemic Risk Board (2013).

<sup>2</sup>PCBS Final Report – Changing Banking for Good (2013).



## Fatos e números

O surgimento de escândalos no mundo inteiro (como a manipulação da LIBOR, analisada no Caso de Estudo 1, e o processo cambial) aliado à resultante perda de confiança dos consumidores nas instituições financeiras levou os reguladores mundiais a examinarem em maior detalhe as origens de “maus comportamentos” nos bancos, bem como os potenciais motores, consequências e requisitos de remediação exigidos por esses escândalos. Deste modo, nos últimos anos assistimos a um rápido desenvolvimento do foco no Risco de Conduta, tanto por parte das organizações expostas a estes como por parte das instituições responsáveis por salvaguardar o público contra tais riscos (por exemplo, os reguladores). Naturalmente, esse maior foco não foi homogêneo em todas as partes do mundo; as regiões com setores de serviços financeiros mais avançados tendem a ser aquelas onde é dada maior atenção ao Risco de Conduta.

Alguns indicadores geográficos e globais<sup>3</sup> abaixo fornecem uma idéia do crescimento exponencial no nível de sensibilização e no foco regulamentar no Risco de Conduta no setor dos serviços financeiros:

- ▶ **Multas:** o montante agregado de multas (em libras esterlinas) imposto às instituições financeiras que operam no Reino Unido desde 2007 pode ser observado na tabela abaixo. Abrange, essencialmente, as sanções financeiras aplicadas pelo regulador britânico (FCA) às empresas em seu âmbito e em virtude de má conduta. Além disso, essas multas podem ser aplicadas tanto a nível de pessoa jurídica como de pessoa física.
- ▶ **Compensação:** o montante total de compensação pago pelas instituições financeiras que operam no Reino Unido aos consumidores britânicos (em libras esterlinas) em resultado de tratamento indevido pode ser observado no gráfico seguinte. Em geral, a compensação é entendida como o retorno do cliente à posição que teria se as falhas regulamentares não tivessem ocorrido, incluindo eventuais

danos indiretos. No Reino Unido, a FCA publica os dados sobre compensação semestralmente desde o segundo semestre de 2009, cuja evolução é apresentada na Fig. 2.

Conforme podemos observar no gráfico, nos últimos anos, os prestadores de serviços financeiros têm vindo a compensar os consumidores em quantidades muito superiores às anteriores. É, importante salientar, que o acentuado aumento nos valores de compensação observados no segundo semestre de 2011, foram causado em grande parte pelo escândalo do PPI<sup>4</sup> (ver o Caso de estudo 2).

Tantos os dados relativos às multas como os relativos às compensações indicam um aumento do foco regulador e a subida dos padrões impostos à conduta bancária nos últimos anos.

- ▶ **Queixas:** o aumento do nível de análise sobre o comportamento dos bancos, também se manifesta no número de reclamações recebidas de clientes. Observando os dados relativos à reclamações dos últimos nove anos, verificamos uma tendência ascendente, que têm aumentado drasticamente devido a diversos eventos:

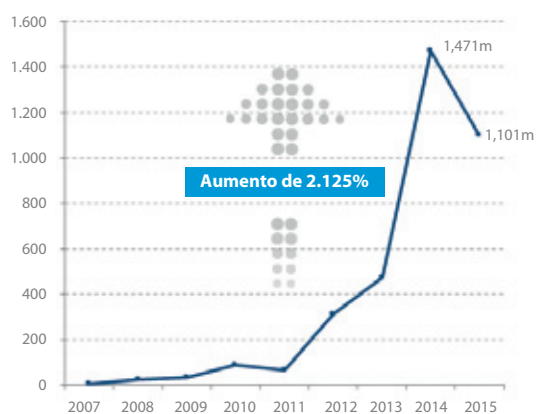
Em 2007, em linha com a iniciativa Treating Customers Fairly (TFC) da FSA<sup>5</sup>, os consumidores se tornaram mais ativos na procura de um tratamento mais justo por parte de seus prestadores de serviços financeiros, levando a um aumento no número de queixas apresentadas.

<sup>3</sup>A informação pública é utilizada para ilustrar esses aspectos. Nesse sentido, existe uma inclinação natural na figura no sentido das regiões onde o Risco de Conduta é mais evoluído e os reguladores e instituições financeiras têm estado trabalhando há mais tempo.

<sup>4</sup>Seguro de proteção de pagamentos.

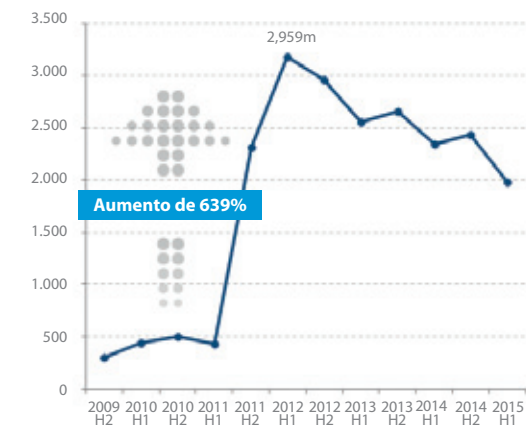
<sup>5</sup>Financial Services Authority (2007).

Fig. 1. Montante total de multas aplicadas no Reino Unido (£m)



Fonte: FCA (2016)

Fig. 2. Montante total de compensação paga no Reino Unido (£m)



Fonte: FCA (2015)



## Caso de estudo 1: manipulação da LIBOR (Mundial)

Várias das maiores instituições financeiras mundiais estiveram, recentemente, no centro das atenções da mídia por terem participado em práticas que levaram a resultados adversos para os respectivos clientes, bem como para todo o setor. A mais famosa talvez tenha sido o “Escândalo LIBOR”, relativo às ações de vários bancos destinadas a influenciar a LIBOR para lucrarem com diversas de operações.

Para contextualizar, a LIBOR é a Taxa Interbancária do Mercado de Londres (London Inter-Bank Offered Rate), que representa a taxa média de juros calculada pelos bancos de Londres e cobrada a um banco que contraia empréstimos em outro banco. Constitui uma das mais importantes referências para as taxas de juros de curto prazo no mundo inteiro e está relacionada a, pelo menos, 350 trilhões de dólares em derivativos e outros produtos financeiros no mundo inteiro.

As primeiras notícias sobre uma potencial manipulação da LIBOR foram publicadas em 2008. No entanto, só em 2011 os reguladores deram início às investigações sobre manipulação da taxa e, em 2012, o Departamento de Justiça dos EUA deu início a uma investigação criminal aos abusos na LIBOR.

Essas investigações provaram que vários bancos estavam submetendo falsas taxas de referência para compor a LIBOR, em uma tentativa de manipular a taxa e de dar a impressão de terem uma posição de crédito mais forte do que na realidade tinham. Alguns bancos combinavam mesmo entre si os seus pedidos LIBOR.

Essas ações afetaram pessoas no mundo inteiro de várias maneiras: uma subida da LIBOR pode desencadear uma subida das taxas de juros nos pagamentos mensais de empréstimos, enquanto uma LIBOR mais baixa significa taxas de juros mais baixas. Todavia, uma LIBOR mais baixa pode ter efeitos negativos para fundos de investimento e pensões com investimentos em títulos associados à LIBOR, que, consequentemente, recebem menos juros.

Por conseguinte, é evidente que as ações dos bancos envolvidos tiveram implicações negativas para várias partes interessadas no mundo inteiro e os reguladores tiveram de reagir em conformidade. Até a presente data, várias instituições foram multadas pelos reguladores em decorrência da manipulação da LIBOR, com um valor total das multas que ultrapassa 8,5 bilhões de dólares.

Além disso, esse escândalo ficou marcado pela investigação criminal a diversas pessoas envolvidas, bem como pela demissão de vários executivos.

## Caso de estudo 2: venda abusiva de PPI (Reino Unido)

Os seguros de proteção de pagamentos (PPI) são um produto de seguros que permite aos consumidores cobrirem o reembolso de empréstimos ou dívidas caso não possam cumprir, desde que apresentem determinadas circunstâncias, como ficarem desempregados, doentes ou incapacitados.

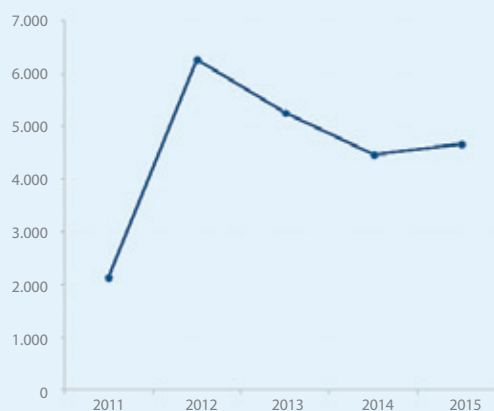
Não obstante, esse tipo de produto tem sido alvo de controvérsia (especialmente no Reino Unido), uma vez que era frequentemente vendido aos consumidores sem que eles compreendessem as características. Os bancos e outros credores vendiam os PPI aos clientes sem explicarem qual era a abrangência do produto. Além disso, nos piores casos, os credores informavam de forma errônea os clientes, indicando que a contratação desse serviço era um requisito obrigatório para um empréstimo e, em outras situações, o PPI era simplesmente acrescentado sem a autorização do cliente. No exercício financeiro de 2010-11, o Financial Ombudsman Service (FOS) (Serviço de Ouvidoria Financeira) do Reino Unido recebeu um número recorde de queixas formais de clientes, mais da metade das quais (51%) atribuídas a PPI. Essas queixas envolviam, principalmente, casos de rejeição de pedidos de aplicação da política de proteção de pagamentos ou casos nos quais o PPI tinha sido vendido sem a autorização do cliente, bem como casos que envolviam litígios sobre o reembolso de prêmio.

No final de 2010, a Financial Services Authority (FSA, Autoridade dos Serviços Financeiros, antecessora do atual regulador para matérias de conduta no Reino Unido – a FCA) introduziu normas destinadas a travar a venda abusiva de PPI. Contudo, os bancos, representados pela British Bankers Association (Associação Britânica de Banqueiros), se opuseram a

essas normas. O caso avançou para o Supremo Tribunal que deliberou a favor das normas da FSA, abrindo assim, a porta para uma série de queixas por venda abusiva de PPI, bem como a importantes montantes de compensações pagos aos clientes.

A evolução dos reembolsos e compensações dos PPI pode ser observada no gráfico Fig. 3: de um modo geral, nos últimos 4 anos, o Reino Unido pagou mais de 20 bilhões de libras a clientes relativos a PPI.

Fig. 3. Montante total de reembolsos e compensações dos PPI (£m)



Fonte: FCA (2015)



Em 2009, a crescente frustração dos clientes com comissões por saques a descoberto não autorizados resultou em mais queixas. O caso chegou à Suprema Corte do Reino Unido, que alterou decisões anteriores, autorizando o Gabinete de Transações Comerciais a investigar a equidade dos encargos por saques a descoberto não autorizados.

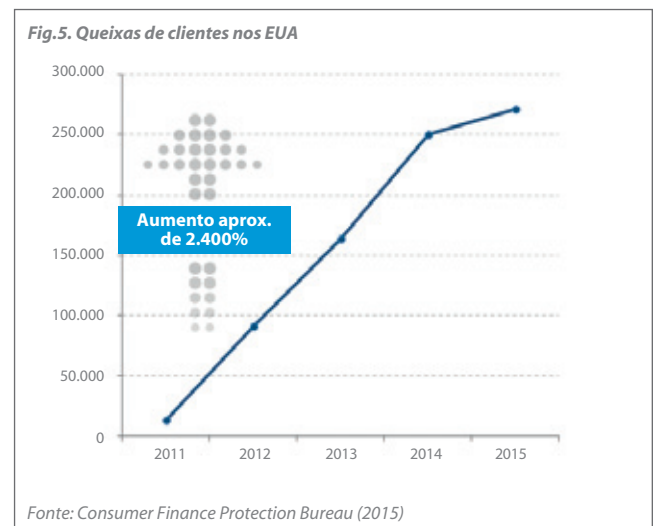
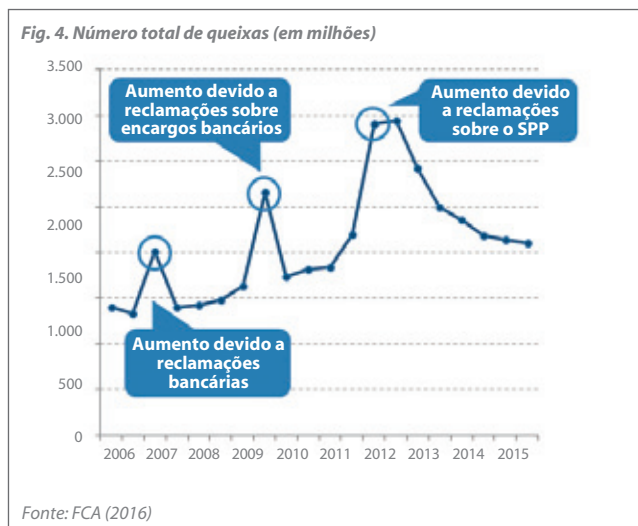
Mais recentemente, em 2011, uma acentuada subida nas queixas PPI representou a maioria das reclamações contra os bancos, conforme já referimos.

O aumento gradual no número médio de queixas, mesmo com a remoção das que anteriormente eram as mais atípicas, parece contraintuitivo, tendo em conta os extensos esforços humanos e os investimentos realizados por bancos e reguladores para melhorar os níveis dos serviços ao cliente. Sem dúvida, o gráfico (Fig. 4) reflete um dos fatores subjacentes ao aumento do Risco de Conduta, nomeado

como a sensibilidade e alta expectativa de clientes e reguladores no que se refere aos serviços financeiros.

Todavia, para cada um dos indicadores referidos (multas, compensações e queixas), o intervalo de tempo mais recente apresentado em cada gráfico parece ilustrar uma melhoria geral, ou pelo menos uma estabilização.

Além disso, o aumento no volume de indicadores de conduta tem sido evidenciado em outras regiões. Ainda que a significância dos números reais possa diferir bastante entre países, verificamos uma tendência ascendente em diferentes regiões. As Fig. 5, 6 e 7 demonstram o aumento das queixas dos clientes nos EUA, Brasil e Espanha:





## Ambiente regulatório

Desde o início da crise financeira, a regulação nas regiões mais avançadas tem vindo a incluir mais elementos relativos ao Risco de Conduta. Por exemplo, a Diretiva Requisitos de Fundos Próprios IV (CRD IV) embora esteja centrada nas normas e medição de capital inclui um limite para prémios dos banqueiros. Regras como o Regulamento europeu relativo à Infraestrutura de Mercado (EMIR), que visa reduzir os riscos associados aos mercados de derivativos, ajudam, também, a proteger os clientes contra falhas em grande escala. Há ainda mais regulamentos que incluem grandes seções dedicadas a requisitos de conduta ou exclusivamente centrados no Risco de Conduta.

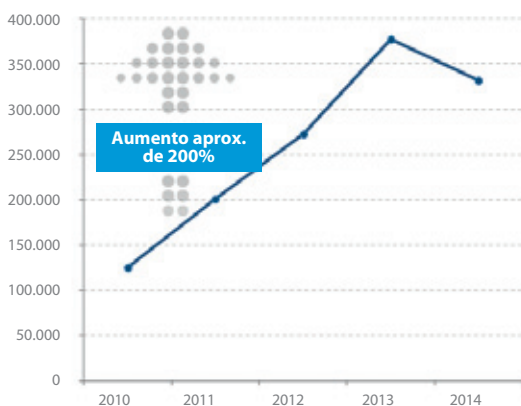
A síntese abaixo, organizada por regiões, tem por objetivo fornecer uma seleção de regulamentos explicitamente

centrados no Risco de Conduta e que são mais relevantes na atual conjuntura.

Algumas regulações ainda estão em processo de construção e podem sofrer alterações. Nos casos em que existam diversas datas de cumprimento, a mais relevante foi selecionada.

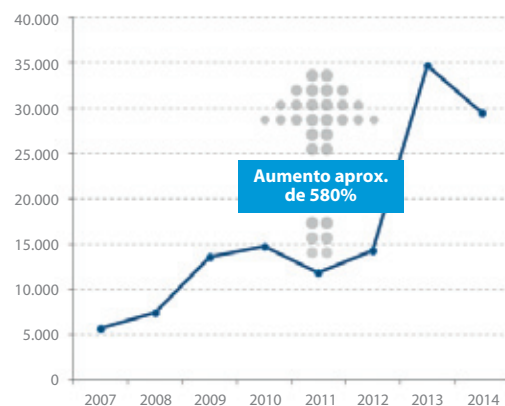
Algumas regiões, incluindo os EUA e o Reino Unido, assumiram a liderança emitindo regulação especificamente relacionada com o Risco de Conduta. No caso do Reino Unido, foi criado um organismo regulador específico (a Financial Conduct Authority - Autoridade de Conduta Financeira) em 2013. Todavia, tanto os regulamentos como a atividade de supervisão do Risco de Conduta estão se disseminando rapidamente para outras regiões, incluindo a Europa continental, Ásia-Pacífico, Austrália ou América Latina, com muitos pontos em comum entre as várias regiões.

Fig. 6. Queixas de clientes no Brasil



Fonte: Banco Central do Brasil (2014)

Fig. 7. Queixas de clientes em Espanha



Fonte: Banco de España (2014)

<b>Europa<sup>6</sup></b>		
<i>Regulamento</i>	<i>Descrição</i>	<i>Prazo de cumprimento</i>
Diretiva relativa aos gestores de fundos de investimento alternativos (AIFMD)	▶ Requisitos de padrões mínimos na realização de negócios, salvaguarda de investimentos e autorização de gestores de fundos	3T 2014
Diretiva relativa ao Crédito Hipotecário	▶ Quadro de normas de conduta para os bancos da UE que oferecem primeiras e segundas hipotecas ▶ Exige aos bancos que implementem novas divulgações pré-contratuais e períodos de levantamento/reflexão ▶ Requer aos reguladores que implementem um regime de admissões para intermediários	1T 2016
Diretiva relativa aos Órgãos de Investimento Coletivo em Valores Mobiliários (OICVM)	▶ Uniformiza as normas na UE sobre os deveres, elegibilidade e responsabilidades dos depositários ▶ Alinha a estrutura dos OICVM com os procedimentos AIFMD em vigor para os fundos não OICVM	1T 2016
Diretiva relativa às contas de pagamento	▶ Exige que todos os clientes tenham acesso a contas básicas ▶ Maior transparência nas comissões sobre contas de pagamento ▶ Define normas mínimas de mudança	3T 2016
Regulamento/Diretiva relativa ao abuso de mercado (MAD II / MAR)	▶ Proíbe qualquer tentativa de informação privilegiada e manipulação do mercado ▶ Sanções penais mínimas para o abuso de mercado e exigências de cooperação transfronteiriça entre todos os Estados-Membros da UE	3T 2016
Documentos de informação fundamental para pacotes de produtos de investimento de varejo e de produtos de investimento (KID para PRIIP)	▶ Exige o fornecimento de um documento de informação fundamental para pacotes de produtos de investimento de varejo e para produtos de seguros	4T 2016
Regulamento/Diretiva relativa aos mercados de instrumentos financeiros (MiFID II / MiFIR)	▶ Novas medidas de proteção/distribuição do investimento, maior transparência e mais rigorosos controles dos processos do mercado	1T 2018
Normas de referência (projeto)	▶ Normas para a autorização e supervisão de contribuintes de referência ▶ Melhora a transparência e a governança da produção de referências ▶ Garante uma supervisão adequada das referências	TBC <sup>9</sup>
Regulamento relativo às transações de financiamento de valores mobiliários (projeto)	▶ Exigências de divulgação, como providenciar informações aos clientes sobre os efeitos de novas hipotecas e a utilização de SFT	TBC <sup>9</sup>
Diretiva relativa à distribuição de seguros (projeto)	▶ Regras sobre os conhecimentos e competências dos funcionários e intermediários ▶ Introdução de dois princípios de conduta segundo os quais os bancos devem atuar com honestidade, equidade e profissionalismo e todas as informações devem ser justas, claras e não enganadoras	TBC <sup>9</sup>
Reforma estrutural dos bancos da UE (projeto)	▶ Proibição das transações por conta própria em todos os Estados da UE ▶ Poder para os supervisores exigirem a delimitação de depósitos (permitindo a derrogação aos Estados onde as propostas estão já em curso)	TBC <sup>9</sup>
<b>Estados Unidos</b>		
<i>Regulamento</i>	<i>Descrição</i>	<i>Prazo de cumprimento</i>
Dodd – Frank <sup>7</sup>	▶ Normas internas de conduta sobre conflito de interesses, manutenção de registros e gestão de riscos, etc. ▶ Maior proteção do consumidor por meio de normas de conduta externas ▶ Maior transparência por meio de relatórios de atividade em tempo real	2T 2013
Normas de transações próprias <sup>8</sup>	▶ Exigência de implementação de políticas e procedimentos de análise das atividades e para travar padrões de transações próprias com a mesma origem (por exemplo, mesa de negociação).	3T 2014
Diretrizes de sanções <sup>8</sup>	▶ Melhoria das sanções contra quem pratique fraudes ou efetue recomendações inadequadas aos clientes	2T 2015
Normas Volcker (sob Dodd – Frank) <sup>8</sup>	▶ Proibição de transações próprias pelos bancos comerciais - nas quais os depósitos são usados para negociação nas contas próprias do banco (incluindo o contorno da norma por meio de fundos de capital privado/cobertura)	3T 2015
Proposta de redefinição do âmbito da ERISA <sup>7</sup>	▶ Proposta de redefinição de um fiduciário de modo a incluir “recomendações” de investimento ▶ Os fiduciários de consultoria financeira estão proibidos de receberem comissões de vendas e participarem em acordos de partilha de receitas (se não cumprirem a isenção “no melhor interesse do contrato”)	Pendente de confirmação <sup>9</sup>

<sup>6</sup>Comissão Europeia.<sup>7</sup>Congresso dos Estados Unidos.<sup>8</sup>FINRA.<sup>9</sup>Data limite de cumprimento pendente de confirmação.

## Reino Unido

Regulamento	Descrição	Prazo de cumprimento
Revisão da distribuição no varejo <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Exige uma descrição clara do serviço oferecido e uma adequada divulgação dos encargos</li> <li>▶ Melhoria das normas profissionais para os consultores, incluindo um código de ética</li> </ul>	1T 2013
Análise do mercado hipotecário <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reforma de práticas para tornar o mercado hipotecário mais robusto e centrado no cliente</li> <li>▶ Práticas melhoradas incluindo verificações de acessibilidade mais completas, condições mais rigorosas para créditos hipotecários só com juros e o requisito de vendas mais interativas a serem aconselhadas</li> </ul>	2T 2014
Peer to peer / Crowdfunding (financiamento coletivo) Regulamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mais medidas de proteção do consumidor, incluindo maior transparência sobre como e onde é investido o dinheiro</li> <li>▶ Análise adicional esperada em 2016</li> </ul>	2T 2014
Normas para o crédito ao consumo e limite de preços <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Melhoria na lei sobre o crédito ao consumo</li> <li>▶ Padrões superiores em particular para o crédito de maior custo e curto prazo (HCSTC)</li> <li>▶ Limite de preços para garantir que os consumidores não sejam confrontados com encargos excessivos nos HCSTC</li> </ul>	1T 2015
Análise aos ativos de clientes <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Requisitos de documentação adicional</li> <li>▶ Novos requisitos de segregação do dinheiro dos clientes, garantindo a conformidade com o Guia sobre ativos de clientes</li> </ul>	2T 2015
Remuneração dos quadros superiores <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Remuneração dos quadros superiores. Novas normas destinadas a desencorajar riscos irresponsáveis e de curto prazo nos quadros superiores</li> <li>▶ Incluiu a introdução de normas de recuperação e o alargamento de períodos de prorrogação</li> </ul>	3T 2015
Lei relativa aos direitos dos consumidores <sup>11</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Esclarece as normas relacionadas à compra de bens/serviços e opções de reparação</li> <li>▶ Revê os requisitos sobre termos injustos em contratos</li> <li>▶ Outras disposições específicas ao setor</li> </ul>	4T 2015
Regime de quadros superiores e Regime de certificação (SMR & CR <sup>12</sup> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ O Regime de quadros superiores (SMR) visa assegurar uma responsabilização mais estruturada</li> <li>▶ O Regime de certificação (CR) visa vincular todas as pessoas a normas de conduta adequadas</li> </ul>	1T 2016
Tratamento de queixas <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Novas normas sobre como gerir e comunicar queixas de clientes</li> <li>▶ As normas incluem a extensão do período de tratamento informal de uma queixa, o requisito para os bancos enviarem comunicações escritas e relatarem/publicarem todas as queixas</li> </ul>	2T 2016
Novas regras sobre denúncias <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Normas sobre o desenvolvimento de uma efetiva rede de denúncias</li> <li>▶ Por exemplo, a introdução de ouvidores da denúncia</li> </ul>	3T 2016
Lei sobre reforma bancária <sup>11</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proibição às transações por conta própria</li> <li>▶ Introdução de delimitações nos depósitos de varejo</li> <li>▶ Introdução de depositário preferencial</li> </ul>	1T 2019
Propostas de análise a mercados justos e efetivos (FEMR) <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eleva as normas de conduta das pessoas</li> <li>▶ Melhora a qualidade, clareza e equidade das práticas de negociação FICC</li> <li>▶ Promove uma identificação do Risco de Conduta pensando no futuro</li> <li>▶ Reforça a governança interna e internacional</li> </ul>	N/A

## Outros

Regulamento	Descrição	Prazo de cumprimento
Reformas para o futuro da assessoria financeira (FOFA) - Austrália <sup>13</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proibição das estruturas de remuneração (incluindo comissão) relativamente à distribuição e assessoria de produtos de investimento de varejo</li> <li>▶ Normas que exijam que os assessores financeiros atuem no melhor interesse dos clientes</li> <li>▶ Maior visibilidade dos encargos</li> </ul>	3T 2013
Alterações à Lei dos instrumentos financeiros e câmbios (FIEA) - Japão <sup>14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Melhor proteção para os investidores e requisitos de divulgação para as instituições financeiras</li> <li>▶ Garante uma adequada gestão das operações de autorregulação</li> <li>▶ Impõe medidas mais rigorosas de combate às práticas comerciais desleais</li> </ul>	Em curso

<sup>10</sup>FCA.

<sup>11</sup>Ata do parlamento do Reino Unido.

<sup>12</sup>PRA.

<sup>13</sup>ASIC.

<sup>14</sup>Autoridade de Serviços Financeiros.

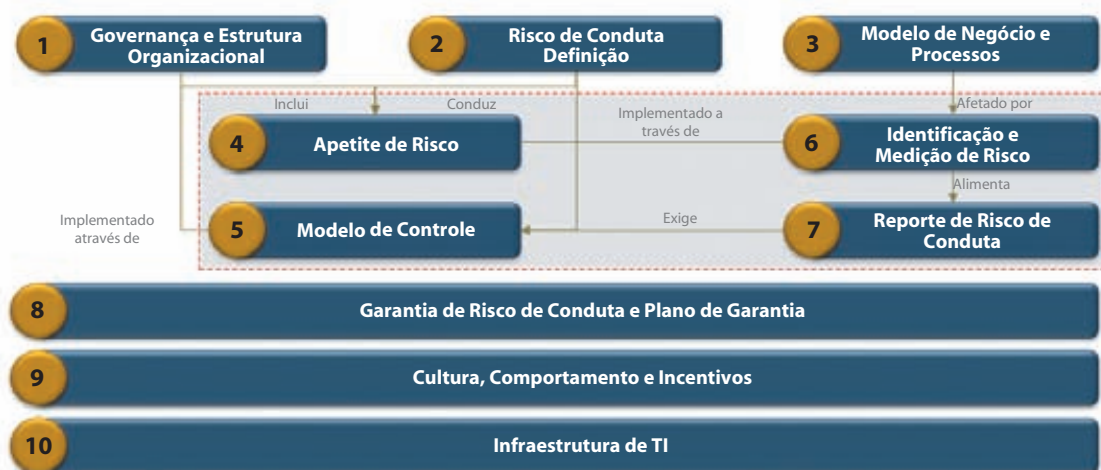
# Componentes da estrutura de gestão do Risco de Conduta

*“Iniciativa é fazer o correto sem que ninguém o diga”*

*Victor Hugo*



Fig. 8. Componentes da Estrutura de Risco de Conduta



Fonte: Management Solutions, 2016

Uma estrutura de gestão do Risco de Conduta pode ser desenvolvida ao redor do modelo de negócios e da proposição de valor da instituição financeira e no limite das fronteiras estabelecidas pela conjuntura regulatória.

Uma instituição financeira começa, habitualmente, por fornecer uma definição do Risco de Conduta para a sua organização. Esse esforço define o limite do risco e, por conseguinte, da própria estrutura. Essa definição é, normalmente, influenciada tanto pelo ambiente regulador como pelo próprio modelo de negócios da instituição financeira. A estrutura do Risco de Conduta é suportada por uma estrutura organizacional e por um modelo de governança que estabelece responsabilidades claras na primeira e segunda linhas de defesa.

O modelo de negócios de uma instituição financeira é articulado por meio de uma série de processos de negócios que fornecem o tecido de seu modelo de operação comercial. Eles vão desde ativação de clientes até a concepção de produtos, passando pelo marketing de produtos, vendas de produtos/assessoria, pós-venda de produtos, monitoramento de produtos, serviços ao cliente, tratamento das queixas, e recuperação, etc. e abrangem todos os canais, segmentos de clientes e regiões.

Os processos de negócios estão sendo remodelados pela nova conjuntura regulatória, que impõe restrições como quais os produtos que podem ser comercializados, a quem, por quem, etc. Esses requisitos regulamentares são, normalmente, traduzidos em políticas, procedimentos e normas internas, que ditam a forma como os processos de negócios têm de ser concebidos, executados e controlados.

Tal como qualquer outro risco, será a organização a definir o apetite ao Risco de Conduta. Esse apetite de risco corresponde a políticas de risco específicas (com sub declarações de apetite de risco) que definem algumas restrições ao modelo de negócios. O modelo de negócios, por seu lado, tem de assegurar que os riscos originados na concretização da estratégia e dos objetivos comerciais ficam dentro dos limites definidos pelo apetite de risco.

Para assegurar o alinhamento com as políticas internas, as instituições financeiras definem, habitualmente, uma estrutura de controle do Risco de Conduta, com diferentes tipos de controles ao longo de todo o ciclo de vida do produto, que são executados com uma frequência definida, tem proprietários atribuídos, etc.

Além disso, tal como em qualquer outro risco, a segunda linha de defesa utiliza um conjunto de ferramentas para garantir que os riscos não ultrapassem o apetite de risco definido. Entre eles figura uma estrutura para identificar os riscos emergentes e medir a exposição ao risco e o *framework* para consolidar e reportar informações gerenciais. Os esforços para obter garantias envolvem, habitualmente, a criação de equipes de garantia especializadas em Risco de Conduta que, utilizando toda a informação disponível, fornecem avaliações independentes do nível de cumprimento com as normas internas, recorrendo a um plano de garantia do Risco de Conduta.

O último elemento de uma estrutura bem-sucedida é uma forte infraestrutura tecnológica que permita a implementação das políticas e das normas de forma sistemática, automática e controlada.

A estrutura supracitada deve ser permeada, influenciada, e de fato, conduzido por um forte componente cultural e comportamental. Em todos os aspectos do modelo operacional, em todos os processos de negócios que articular a atividade comercial, e em todas as funções de apoio na segunda e terceira linhas de defesa, tem de existir uma forte cultura de serviço e tratamento justos aos clientes e outras partes interessadas. Isto é, habitualmente, suportado por um bem concebido sistema de remunerações e incentivos que garante o alinhamento dos incentivos com a estratégia do banco.

## Definição e fontes do Risco de Conduta

A definição de Risco de Conduta permite às instituições financeiras definirem fronteiras para a estrutura e constitui a base dos componentes restantes. No seu atual nível de maturidade, há ainda discrepâncias no setor relativas ao âmbito do Risco de Conduta. Nos últimos anos, porém, à medida que instituições financeiras e reguladoras dedicaram mais tempo e esforços à compreensão deste risco, houve uma ampliação do escopo desta definição, bem como uma melhoria nos níveis de alinhamento no setor.

Como referência, à continuação se apresentam várias definições de Risco de Conduta marcadas por associações setoriais e reguladores internacionais.

Nas orientações de melhores práticas, a definição de Risco de Conduta é formulada por meio de diferentes dimensões, incluindo

- ▶ Uma visão inclusiva sobre quem pode potencialmente praticar uma má conduta (não só os trabalhadores, mas também os quadros superiores, terceiros ou representantes que atuem em nome do banco).
- ▶ Uma visão inclusiva sobre quem pode ser o destinatário da má conduta, incluindo clientes individuais, clientes institucionais, contrapartes do mercado, concorrentes, acionistas e a sociedade em geral (incluindo reguladores, organismos governamentais, etc.).
- ▶ Uma visão inclusiva dos processos de negócios que possam dar origem ao Risco de Conduta. Eles permitem uma classificação do Risco de Conduta em subtipos:
  - ▶ **Conduta no varejo**, originada em processos de negócios como a concepção do produto, comercialização do produto, vendas e assessoria, serviços pós-vendas, tratamento das queixas, cobranças e recuperações, bem como tratamento de clientes vulneráveis.
  - ▶ **Conduta no atacado**, originada nas transações comerciais com contrapartes atacadistas e informação privilegiada, limites de informação, tratamento de conflitos de interesses, práticas de abuso de mercado, denúncias, etc.
  - ▶ **Conduta comercial**, originada nos processos de negócios ao redor de atividades transfronteiras, gestão de dados confidenciais, etc. Em determinados casos, a definição de Conduta também inclui o crime financeiro (atividades de combate à lavagem de dinheiro, combate à corrupção e ao suborno, sanções e combate ao financiamento do terrorismo).

Uma abordagem complementar à definição do Risco de Conduta é a identificação das causas fundamentais que originam o risco. Essa análise fundamental tem sido perseguida por alguns reguladores: em um documento de base em 2013<sup>15</sup>, a Financial

Conduct Authority identificou nove causas do Risco de Conduta, que podem ser classificados em três grupos:

### Fatores inerentes

- ▶ **Assimetrias de informação:** onde uma parte em uma transação tem informações adicionais ou superiores à outra parte. De acordo com a FCA, essa é a raiz da maioria dos problemas de conduta das organizações financeiras. O exemplo mais relevante é o de consumidores que não compreendem os pormenores de produtos ou serviços sofisticados ou não serem capazes de comparar produtos. Outro exemplo comum é a informação privilegiada, por meio da qual os intervenientes no mercado obtêm uma vantagem desleal sobre a concorrência, utilizando informações que não estão disponíveis ao público para tomarem as respectivas decisões de investimento.
- ▶ **Vieses, regras de ouro e atalhos mentais:** os consumidores podem tomar decisões financeiras equivocadas e os assessores podem dar conselhos não adequados. Regras de ouro e atalhos mentais na tomada de decisões podem levar à tomada de decisões equivocadas quando os consumidores não prestam atenção suficiente aos termos e características mais importantes dos produtos. Esses comportamentos podem ser particularmente problemáticos nos mercados financeiros, devido à complexidade e porque as decisões financeiras envolvem, frequentemente, risco, tempo e previsões sobre o futuro, especialmente suscetíveis aos vieses dos consumidores. Os exemplos de má conduta decorrentes deste fator são os casos nos quais os bancos tiram partido dos vieses dos consumidores por meio do modo como optam por apresentar os respectivos produtos e sobre avaliar o valor dos mesmos para o cliente.
- ▶ **A crescente importância de capacidade financeira:** a capacidade financeira é a capacidade para compreender a informação sobre produtos e serviços financeiros. Essa é, normalmente, uma capacidade fraca entre os consumidores. As instituições financeiras assumem, frequentemente, que os respectivos clientes são suficientemente informados a nível financeiro para compreenderem todas as características de um produto, quando, na realidade, isto nem sempre acontece.

### Estruturas e conduta comercial

- ▶ **Conflitos de interesses:** na raiz de vários riscos de conduta estão conflitos de interesses que, ao longo do tempo, vão se desenvolvendo nas estruturas, processos e gestão do setor financeiro. Os conflitos de interesses são particularmente pertinentes para os mercados de atacado, onde os bancos por vezes colocam os interesses de um cliente mais lucrativo acima do interesse daqueles que oferecem menos lucros.

<sup>15</sup>Informe sobre Riscos realizado pela Autoridade de Conduta Financeira do Reino Unido em 2013.



## Definições de Risco de Conduta

“O risco de má conduta abrange os riscos associados à forma como uma empresa e o respectivo pessoal se comportam. Por conseguinte, inclui o modo como os clientes e os investidores são tratados, a venda abusiva de produtos financeiros, a infração de normas e a manipulação dos mercados”.

Comitê Europeu do Risco Sistêmico (2015), “Relatório sobre o risco de má conduta no setor bancário”

“O Risco de Conduta é o risco de um comportamento inadequado, não ético e ilícito pela administração ou pelos trabalhadores de uma organização. Essa conduta pode ser provocada por ações deliberadas ou inadvertidas e por desajustamentos nas práticas, estruturas ou programas educativos de uma organização.”

Australian Securities and Investments Commission (Comissão de Investimentos e Valores Mobiliários Australiana) (2014), “Market Supervision Update Issue 57”

“O Risco de Conduta de mercado é o risco de perdas ou danos para os consumidores e contrapartes decorrente de práticas de conduta de mercado indesejáveis por parte de uma instituição e/ou dos respectivos representantes e/ou a sua incapacidade ou falta de vontade em cumprir os requisitos do mercado e da conduta comercial.”

Monetary Authority of Singapore (Autoridade Monetária de Singapura) (2015), “MAS’ framework for impact and risk assessment of financial institutions”

O Risco de Conduta é entendido como o risco de “detrimento dos clientes decorrente de os produtos errados acabarem por ficar nas mãos erradas e de prejuízos para a sociedade de as pessoas não serem capazes de aceder aos produtos certos”

Financial Conduct Authority (Autoridade de Conduta Financeira) (2013), “FCA Risk Outlook 2013”

“O Risco de Conduta é a ocorrência ou a perspectiva de ocorrência de perdas para uma instituição decorrentes de um fornecimento inadequado de serviços financeiros, incluindo conduta dolosa ou negligente.”

Autoridade Bancária Europeia (2014), “Projeto de diretrizes para procedimentos e metodologias comuns de SREP”

“O Risco de Conduta deriva das ações tomadas pela empresa e da conduta que é exibida em cada fase do produto e que pode ter impactos nocivos, como resultados negativos para os clientes.”

(Banco de Espanha)

- ▶ **Cultura e incentivos:** a cultura impulsiona o comportamento; reflete os valores subjacentes e a mentalidade de uma organização. As estruturas de incentivos são outra importante forma de motivar comportamentos e podem refletir os tipos de comportamentos valorizados e recompensados pelos quadros superiores de um banco. Por exemplo, uma política de vendas fortemente impulsionada por prêmios pode levar os funcionários a venderem produtos a clientes que não precisam destes ou para quem eles não são adequados com vista a maximizarem os respectivos ganhos pessoais.
- ▶ **Estruturas de mercado:** é o elemento chave de mercados com um bom funcionamento, sendo relativo à forma como as diferentes características do mercado afetam a forma como os produtos são avaliados ou como os custos são implementados. Por exemplo, uma concorrência ineficaz pode levar as instituições financeiras a explorarem sua posição vantajosa no mercado para cobrarem valores excessivos sem risco de perderem clientes.
- ▶ **rentabilidade e o volume de produtos financeiros vendidos.** Por exemplo, a recente crise econômica levou a uma incapacidade de vários consumidores de pagarem o respectivo crédito hipotecário que assumiram, uma vez que o valor era maior do que o valor atualizado da garantia que havia sido dada (ex.: casa).
- ▶ **Tecnológica:** a tecnologia continua crescendo em importância à medida que uma maior dependência sobre a conectividade digital afeta tanto a forma como muitos consumidores se envolvem com os serviços financeiros como a forma como os produtos e serviços são distribuídos. Os consumidores podem se beneficiar de muitas maneiras por terem interações mais rápidas, as quais são mais baratas e, de modo geral, mais simples de usar. Além disso, os consumidores têm a possibilidade de acessar novos canais para obtenção de informações e assessoria. Isso irá incentivar a concorrência e criar mais informações sobre o mercado para os consumidores. No entanto, esse uso da tecnologia também traz vulnerabilidades. As instituições financeiras e os consumidores estão mais expostos às capacidades de interrupções da tecnologia, tais como mal-entendidos, complexidade, dependência nos sistemas, etc.
- ▶ **Economia e mercado:** os desenvolvimentos nos mercados econômico e financeiro influenciam os produtos e os serviços que as instituições financeiras estão dispostas a oferecer, as necessidades e as exigências dos consumidores e a
- ▶ **A política e ambiente regulatório:** a agenda de reforma de regulamentação, tanto no Reino Unido como globalmente, está trazendo mudanças para a estrutura de mercados e

## Alterações nas condições do ambiente

Fig. 9. Fatores causadores do Risco de Conduta



Fonte: Relatório sobre Riscos, produzido pela Autoridade de Conduta Financeira do Reino Unido (2013)

suporte para o setor financeiro destinadas a alcançar melhores resultados para os consumidores, alterando a forma como os bancos conduzem os negócios. Esse é um impulsionador importante de como as instituições financeiras estão procurando desenvolver e reorientar seus modelos de negócio. O ambiente de política ao longo do último ano tem continuado centrado em fortalecer as finanças públicas, restaurar o crescimento econômico e assegurar a estabilidade financeira no Reino Unido.

A maioria das seções ao longo do restante deste documento, são aplicáveis a todos os subtipos de Riscos de Conduta. No entanto, alguns elementos (por exemplo, medição de risco e alguns dos exemplos usados) foram, para efeitos de ilustrativos e de esclarecimento, restringidos à conduta de varejo (ou seja, o Risco de Conduta originado na concepção, distribuição e gestão pós-venda de produtos e serviços financeiros para clientes de varejo).

Essa seção sobre a definição de Risco de Conduta conclui com duas observações finais:

- ▶ Os impulsionadores que podem desencadear um acontecimento de Risco de Conduta são muito amplos. Um acontecimento de Risco de Conduta pode ser desencadeado por causa de um produto que foi mal projetado (por exemplo, teste de stress inadequado que faz o produto obter um desempenho inferior em determinadas condições), mal distribuído (vendido a clientes não pertencentes ao mercado alvo original, em diferentes faixas etárias, etc.), ou devido a negligência deliberada dos funcionários e agentes de uma instituição financeira. Além disso, esses impulsionadores nem sempre são independentes, mas, em geral, podem ser altamente correlacionados e interdependentes. Isso dificulta a identificação de causas raiz e o isolamento de efeitos (para fins de medição e previsão).
- ▶ Alguns dos subtipos de Risco de Conduta já fazem parte da categoria de Risco Operacional (sob a categoria de Basileia

de acontecimentos de “Clientes, Produtos e Práticas de Negócio”, definido como “perdas decorrentes de uma falha não-intencional ou negligência em cumprir uma obrigação profissional com clientes específicos, ou da natureza ou concepção de um produto”<sup>16</sup>. Isso permite que algumas instituições financeiras e órgãos reguladores usem as bases de dados de acontecimentos históricos para esse subtipo para calibrar potenciais encargos de capital nos processos de avaliação de Capital<sup>17</sup>.

### **Modelo de Negócio, Processos, Políticas e Normas**

Após ser determinado o papel dos processos de negócios em um quadro de gestão de Risco de Conduta, é importante levar em consideração os seguintes pontos:

- ▶ O modelo de negócios de uma instituição financeira, ou seja, a forma que serve os seus clientes e segue a sua estratégia comercial e aspirações, é totalmente articulado por meio de uma coleção de processos de negócios que fornecem a estrutura do modelo de exploração comercial do banco.
- ▶ Esses processos de negócios são reestruturados pelo novo cenário regulador, que impõe restrições sobre os produtos que podem ser comercializados, a quem, por quem, etc. Esses requisitos regulatórios são geralmente traduzidos em políticas, procedimentos e normas internas, que ditam a forma como os processos de negócios precisam ser concebidos, executados e controlados.

Ao revermos os regulamentos especificados na Seção 1.2 (e concentrando, para efeitos de esclarecimento, no negócio de varejo), verificamos que as instituições financeiras estão atualmente sujeitas a um conjunto de restrições ou limites, alguns dos quais são especificados a seguir.

<sup>16</sup>Banco de Pagamentos Internacionais

<sup>17</sup>Teste de esforço EBA na UE em 2016 – Nota Metodológica Provisória.

## Concepção do Produto

- ▶ Oferecer contas bancárias básicas a clientes e garantir que o processo de abertura não demora uma quantidade excessiva de tempo.
- ▶ Conceber produtos responsáveis para o mercado de crédito hipotecário evitar “combinações tóxicas” (por exemplo, valor elevado de empréstimo combinado com clientes com crédito fraco ou uma renda instável).
- ▶ Ao conceber produtos de curto prazo, garantir que as taxas de juros e encargos não sejam excessivas, prestando especial atenção a quaisquer limites em crédito de elevado custo.

## Comercialização de produto

- ▶ Certificar que os anúncios utilizados são justos e não enganosos para os clientes.
- ▶ Fornecer materiais de marketing transparentes, que representam claramente todos os encargos e outras características. Por exemplo:
  - Oferecer Documentos de Informações Chave (KIDs) quando da comercialização de fundos relevantes (por exemplo, PRIP, OICVM, FMM).
  - Fornecer “mensagens chave” simples sobre os *triggers* definidos na divulgação de informações sobre crédito hipotecário aos clientes.
  - Divulgar todos os riscos associados relacionados com a comercialização dos produtos de investimento e todas as taxas de inadimplência, possíveis retornos, etc. ao promover um serviço de empréstimo P2P.
- ▶ Manter os mesmos padrões de conduta quando são usadas as redes sociais ou outros canais recentemente desenvolvidos como quando são usados os métodos mais tradicionais.
- ▶ Incorporar avisos de risco em quaisquer anúncios para crédito de curto prazo.

## Vendas

- ▶ Interagir com os clientes de forma transparente:
  - ▶ Garantindo termos de contrato transparentes e proeminentes (em linguagem simples e inteligível).
  - ▶ Declarando claramente o custo da assessoria, permitindo aos investidores estarem bem informados antes de tomarem a decisão de aceitar o serviço.
  - ▶ Informando os clientes sobre se os serviços/produtos adicionais têm que ser ou não comprados ao combinar contas/produtos e ser transparentes quanto aos custos.

- ▶ Atuando no melhor interesse dos clientes:
  - ▶ Garantindo que qualquer assessoria independente é imparcial e sem restrições, e onde se efetua um aconselhamento restrito, divulgar de forma clara a natureza da restrição.
  - ▶ Assessorando sobre a gama completa de produtos, independentemente do painel/plataforma que o banco usa, relativamente a um terceiro quando a equipe interna não possuir as permissões/experiência.
- ▶ Aconselhando sobre as vendas de crédito hipotecário (com exceções limitadas, tais como o cliente ter um elevado patrimônio líquido) de uma forma que garanta que o cliente receba o produto mais adequado:
  - ▶ Oferecendo produtos apenas com juros quando há uma estratégia factível para o reembolso do capital.
  - ▶ Fornecendo as divulgações do pré-contrato em formatos simples, incluindo uma discriminação de todos os encargos, sem demoras injustificadas e permitindo um período de reflexão antes do pré-contrato.

## Pós-Vendas

- ▶ Com relação a resolução de uma reclamação: enviar uma comunicação resumida ao cliente, incluindo informações sobre um serviço de ouvidoria, se disponível.
- ▶ Disponibilizar a troca de conta aos clientes de forma simples e dentro do prazo.
- ▶ Fornecer um extrato anual de comissões em formato padronizado aos clientes.
- ▶ Tratar qualquer informação pré-contratual dada como um termo vinculatório, caso seja um fator para que o cliente celebre o contrato.
- ▶ Fornecer maior flexibilidade aos consumidores em reembolsar aquilo que devem antes do término do contrato de crédito.
- ▶ Para produtos mais complexos, fornecer informações regulares e mais detalhadas (por exemplo, regras do fundo, objetivos, tipos de ativos).

## Clientes Vulneráveis e Gestão de Dívida

- ▶ Adotar uma tolerância razoável com os clientes que estejam em renegociação, antes de iniciar o processo de recuperação.
- ▶ Reduzir ou eliminar os encargos em atraso quando o mutuário está em processo de renegociação.



- ▶ Cobrar taxas razoáveis por violações dos termos e condições relativos a contas básicas.
- ▶ Restringir o número de vezes que o crédito de alto custo de curto prazo pode ser diferido.

### Gestão de Riscos

- ▶ Realizar verificações adequadas de acessibilidade e renda aos clientes (independentemente dos canais de terceiros terem sido utilizados).
- ▶ Realizar testes de stress da taxa de juros como rotina.
- ▶ Implementar um maior grau de monitoramento quanto aos padrões e comportamentos de negociação.
- ▶ Aumentar a separação da função de gestão de risco de outras unidades operacionais.
- ▶ Impor controles mais rígidos em operação por conta própria (devido ao elevado valor em risco e volatilidade).

Os requisitos regulatórios que influenciam esses processos (juntamente com restrições adicionais provenientes do apetite de risco da organização) são geralmente traduzidos em políticas, procedimentos e normas internas, que determinam a forma como os processos de negócio precisam ser concebidos e executados. É importante salientar que, embora esses processos sejam amplamente afetados por requisitos regulatórios, as instituições financeiras deveriam complementar as mudanças regulatórias com uma mentalidade de melhoria contínua no tratamento do cliente.

### Apetite de risco

Como com qualquer outro risco, as instituições financeiras definem geralmente um apetite de Risco de Conduta. Tendo em conta a natureza do Risco de Conduta e sua relação com a proteção do

interesse do cliente, não há geralmente nenhum apetite formal para qualquer exposição de Risco de Conduta. No entanto, uma organização grande e complexa com uma variedade de produtos e serviços, distribuídos em diferentes regiões geográficas, canais e segmentos de clientes, trabalha sob o pressuposto que erradicar completamente o potencial de maltratar os clientes pode ser uma aspiração, mas não é realizável de uma perspectiva de negócio. Conforme destacado pelo Conselho Europeu de Risco Sistêmico<sup>18</sup>, combater o Risco de Conduta é especialmente desafiador em grandes bancos, onde a gestão sênior poderá não estar ciente das questões emergentes de má conduta.

Isso acresce às dificuldades inerentes associadas à identificação e medição da exposição ao Risco de Conduta. Neste sentido, as instituições financeiras geralmente articulam seu apetite de risco como um conjunto de Declarações e Sub declarações de Apetite de risco que especificam a ambição da organização em relação ao Risco de Conduta em todo o ciclo de vida do produto e nos segmentos de clientes, canais, produtos e serviços. Esse apetite de risco também é traduzido em políticas de risco específico (que desenvolvem as sub declarações de apetite de risco), as quais estabelecem mais restrições sobre o modelo de negócio (que precisa garantir que os riscos originados na prossecução da estratégia comercial e alvos estão dentro dos limites definidos no apetite de risco).

A seção Identificação e Medição de Risco contém mais detalhes e exemplos específicos sobre como esse Apetite de risco é articulado e como ele está associado com as dificuldades em medir a exposição ao Risco de Conduta em relação ao apetite de risco.

### Modelo de Controle

Tanto o cenário regulatório como o apetite de risco impõem uma série de restrições sobre o modelo de negócio e processos envolvidos no ciclo de vida do produto anterior-posterior. Para assegurar que esses processos de negócio são executados em

<sup>18</sup>ESRB, Relatório sobre o risco de má conduta no setor bancário (2015).

*“O regulador é o árbitro, as empresas são os jogadores. Um árbitro ruim pode estragar uma partida, mas um árbitro bom não pode fazer com que os jogadores realizem bons passes. A mudança tem que vir das empresas do setor”*

*John Griffith-Jones, Presidente da FCA*

alinhamento com políticas internas, um banco normalmente definirá um quadro de controle para o Risco de Conduta, com diferentes tipos de controles em todo o ciclo de vida do produto anterior-posterior que são executados com uma frequência e proprietários definidos, são planejados e testados quanto à eficácia, etc.

No que diz respeito ao modelo de controle de Risco de Conduta, um conjunto de bancos têm tirado partido do quadro de controle interno definido para o risco operacional.

Nesse sentido, é comum encontrar:

- ▶ Um inventário de controle, que consiste em um conjunto de controles de processo, cujo objetivo é assegurar que os procedimentos sejam consistentes com o apetite de Risco de Conduta estabelecido. Esses controles funcionam normalmente, identificando se determinados critérios ao longo de todo o processo de ponta a ponta foram cumpridos e não permitindo que o processo continue caso não tenham sido. Deste modo, eles “controlam” se o resultado de cada processo implica qualquer Risco de Conduta.
- ▶ Um conjunto de indicadores de controle que avalia e monitoriza a eficácia dos controles internos inventariados no ponto anterior. Cada indicador de controle é atribuído a um proprietário responsável por definir os níveis de limite apropriados e ações de mitigação em caso de ultrapassar o limite.
- ▶ Investigações de incidentes (tanto interna como externamente) para avaliar se há quaisquer lições a serem aprendidas. Essas revisões devem ser realizadas periodicamente.

Os controles desempenham um papel essencial na avaliação de Risco de Conduta. A maioria das instituições financeiras desenvolveu uma metodologia de auto avaliação de risco e controle que revê sistematicamente os Riscos de Conduta inerentes, avalia a eficácia dos controles definidos e avalia os riscos residuais. Essa metodologia é geralmente desenvolvida em uma abordagem faseada, incorporando as seguintes ações:

- ▶ Identificação de riscos inerentes.
- ▶ Avaliação dos controles implementados.
- ▶ Remediação de riscos residuais.
- ▶ Monitoramento dos níveis de risco.

Essa auto avaliação é usada na maioria dos casos para se construir um mapa de calor que pode ser usado para determinar o impacto de cada risco inerente aplicável. Para cada risco, a probabilidade do acontecimento também é considerada.

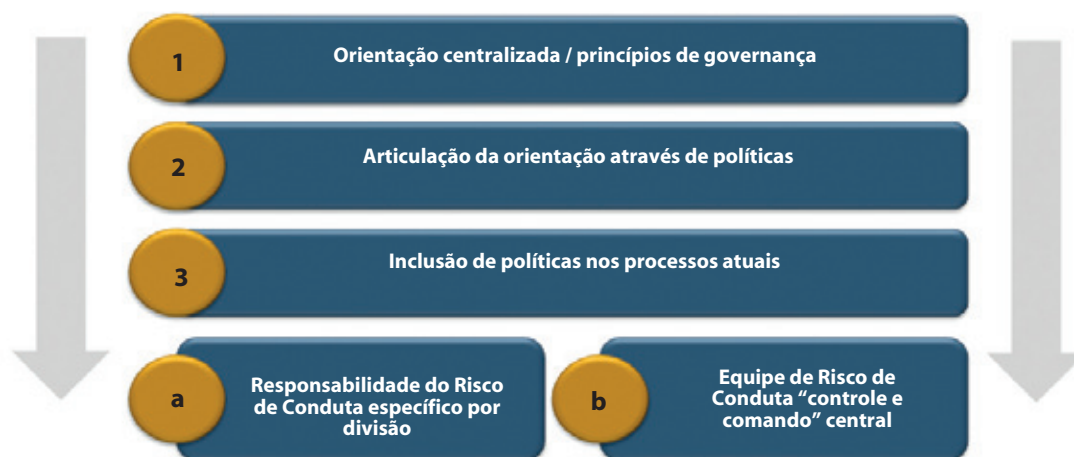
### **Identificação e medição de risco**

Como parte do quadro de gestão de risco, um ponto essencial em qualquer estratégia de Risco de Conduta é ser capaz de eficazmente identificar e antecipar os acontecimentos de Risco de Conduta (ou seja, conseguir detectar os primeiros sinais do “PPI seguinte” para impedir que o mesmo aconteça). As perdas substanciais que foram cristalizadas nos últimos anos com uma causa raiz no Risco de Conduta, às vezes equivalente ao valor dos lucros de vários anos de uma instituição financeira, tornam esse ponto ainda mais crítico e reafirmam a sua posição no topo da agenda dos praticantes de Risco de Conduta, com as instituições financeiras a investirem grandes quantidades de recursos.

Associadas a esse ponto, embora uma disciplina ligeiramente diferente, as instituições financeiras também estão investindo fortemente em conseguirem medir sua exposição ao Risco de Conduta ou, por outras palavras, conseguirem comunicar à gestão sênior a magnitude do seu risco de má conduta. Conforme a seção elaborará a seguir mais detalhadamente, as instituições financeiras podem realizar várias ações para alcançar esse objetivo.

No entanto, a natureza de Risco de Conduta torna uma identificação de risco eficaz e um quadro de medição de risco bastante desafiador, pelo menos usando a medição de risco padrão e técnicas de gestão. Há muitas razões para que tal demonstre ser um desafio e, até determinado ponto, elas não são muito diferentes do caso de outros riscos clássicos.

Fig. 10. Governança do Risco de Conduta



Fonte: Management Solutions, 2016

Esses são alguns dos desafios para a identificação e medição eficazes de Risco de Conduta:

- ▶ Os impulsionadores subjacentes que podem desencadear um acontecimento de Risco de Conduta são muito variados, de assimetrias de informação a incentivos inadequados, fraca cultura financeira do cliente, má concepção de um produto, falha em um processo, condições macroeconômicas, etc.
- ▶ Esses impulsionadores não são completamente independentes mas, em alguns casos, estão altamente correlacionados, aumentando a dificuldade na construção de modelos de previsão a partir de um conjunto independente de variáveis explicativas.
- ▶ Há um atraso significativo entre o momento em que ocorre uma falha no modelo de controle e o momento em que as consequências começam a surgir. Nesse sentido, uma análise adequada da causa raiz, bem como a recolha de informações e feedback do modelo é ineficaz.
- ▶ Como é no caso de alguns outros riscos clássicos, a natureza dos acontecimentos de Risco de Conduta que dizem respeito a instituições financeiras, a maioria são aqueles de baixa rentabilidade/alto impacto. Por outras palavras, para esses acontecimentos de risco especial não há nenhuma informação histórica suficiente para conseguir "reconhecer" corretamente os padrões.
- ▶ A qualidade e a profundidade da informação histórica é fraca e só permite uma análise de dados limitada. A fim de executar corretamente a análise de dados orientada para o futuro<sup>19</sup>, existem requisitos de dados muito fortes em torno de informações históricas limitadas:
  - Os dados de diferentes domínios precisam estar disponíveis ao nível mais baixo possível (para permitir agregações e desagregação significativas)

- Igualmente importante, os dados de diferentes domínios precisam ser "conectáveis" ou seja, associados uns aos outros. Isso é feito por meio de identificadores simples ou mais complexas técnicas de Big Data que permitem que diferentes domínios sejam combinados uns com os outros.

Além dos motivos acima expostos, ou precisamente por causa deles, há uma diferença entre como o apetite de risco de uma instituição financeira é semanticamente descrito (a um nível acordado pelos membros do Conselho) e o real conjunto de indicadores e métricas que fornecem um sentido de exposição ao risco e medição. As declarações de apetite de risco são geralmente redigidas usando uma abordagem baseada em princípios, significando que são bastante amplas e genéricas para conseguirem alocar especificamente uma ou muitas medidas de risco aos mesmos.

Mesmo quando as declarações de apetite de risco são decompostas em sub declarações e com uma orientação mais granular, sua natureza é geralmente conduzida pelo processo (dado que é assim que o banco está programado para operar), significando que são muito úteis para impor restrições e controles sobre o ciclo de vida do produto anterior-posterior (conforme referido acima), mas não tanto para medir dinamicamente o risco, nem identificar padrões que conduziriam a futuros problemas. A Seção 4 contém uma análise mais detalhada deste aspecto do Quadro de Risco de Conduta.

### Reporte de Risco de Conduta

Um dos elementos mais essenciais do quadro de Risco de Conduta é a capacidade de comunicar os atuais níveis de exposição ao Risco de Conduta ao resto da organização, bem como os principais problemas relacionados com o Risco de Conduta.

<sup>19</sup>Devemos ter em consideração que as análises de dados não necessitam forçosamente alcançar o melhor nível possível de precisão. Dado que apenas são destinadas a identificar padrões, é possível tolerar algum nível de inexatidão nos dados que utiliza, desde que essa inexatidão não tenha impacto significativo nas conclusões.

Nas orientações de melhores práticas, há um conjunto de indicadores de risco chave acordados em comum que são definidos e medidos a um nível mais granular, ou seja, ao nível de produto/segmento de cliente/linha de negócio. Um subconjunto dos mesmos é definido a um nível da empresa e agregado. Quando possível, eles estão ligados às declarações de apetite de risco para fornecer uma visão de exposição face ao apetite. Os limites são definidos para cada um desses KRI que permitem reportar e escalar em uma base de exceção.

Além desses indicadores de risco chave ao nível de toda a empresa, cada divisão de negócio ou subequipe usa suas próprias medições do nível de desempenho do seu ambiente de controle. A implementação de um sólido quadro de reporte de Risco de Conduta enfrenta um conjunto de desafios, incluindo:

- ▶ Concordar com um conjunto comum de indicadores que sejam significativos e mensuráveis em toda a empresa que podem constituir um desafio em complexas instituições globais de importância sistêmica. Eles requerem um grande esforço em relação à descrição semântica e implementação física consistente.
- ▶ Muitas vezes, os dados são divididos em muitos sistemas de diferentes fontes e identificar a linhagem e fonte original das informações de uma ponta à outra é um desafio. Em muitos casos, a propriedade dos dados também não é clara.
- ▶ É importante garantir que o processo de agregação não “normaliza” ou remove quaisquer valores atípicos nos dados, podendo potencialmente ser uma indicação precoce de atividade anormal ou má conduta.

Além disso, tal como acontece com outros tipos de risco, o ato em si de definir um conjunto de métricas para monitorar o desempenho muda o comportamento das organizações, no sentido de que as empresas comecem agindo de forma a garantir que as métricas melhorem<sup>20</sup>. Embora, em geral, essa seja uma boa prática, tal poderá proporcionar uma falsa sensação de segurança e reduzir o nível de alerta para potenciais impulsionadores de Risco de Conduta não refletidos na medição.

## **Governança, Responsabilização e Estrutura Organizacional**

O quadro de Risco de Conduta é incorporado em uma estrutura organizacional e modelo de governança que define responsabilidades claras entre a primeira e a segunda linha de defesa.

A maioria das instituições financeiras começa com uma orientação centralizada, geralmente liderada pela segunda linha de defesa, a qual é então cristalizada em políticas, procedimentos e normas ao nível da empresa.

Assim que estejam implementados, há um processo de adoção de políticas e incorporação BAU da gestão de Risco de Conduta na primeira linha de defesa. Essa incorporação pode assumir diferentes formas e ser articulada utilizando diferentes abordagens

organizacionais. Uma das mais difundidas consiste na criação de equipes especializadas de Risco de Conduta entranhadas na primeira linha de defesa e especializadas por qualquer divisão de negócio, linha de produto ou segmento de cliente:

- ▶ De uma perspectiva de identificação e medição de risco, as organizações mais amadurecidas têm o controle, execução e identificação de riscos como uma das responsabilidades da primeira linha de defesa e apoiam esse processo de identificação com uma capacidade de análise de dados central usada para identificar padrões e valores atípicos entre divisões, regiões, produtos e clientes.
- ▶ Da perspectiva de uma segunda linha de defesa, além da emissão de políticas e normas, a consolidação da medição de Risco de Conduta, etc., há normalmente uma responsabilidade de supervisionar e desafiar o nível de conformidade com as políticas de Risco de Conduta. De modo geral, tal é realizado por uma função de garantia (normalmente gerenciada centralizadamente mas com variações e especialização por divisão de negócio/ produto/ segmento) que é capaz de observar por meio das linhas de negócio, produtos e mercados e executar revisões temáticas e controle independente.
- ▶ De uma perspectiva de responsabilidade individual, a melhor prática (desencadeada em alguns casos por regulamentação, como a Gestão Sênior e o Regime de Certificação no Reino Unido) envolve a definição e documentação das responsabilidades de gestão sênior e responsabilizar pessoalmente os gestores por acontecimentos de má conduta, a menos que eles possam provar que foram tomadas medidas razoáveis para evitar o risco. Além disso, os funcionários em determinados cargos (tal como os relacionados com o cliente) precisam ser avaliados e considerados “aptos e adequados” para cumprir os seus respectivos papéis. Essa prática de responsabilizar as pessoas segue uma série de falhas de mercado em que as instituições financeiras foram consideradas culpadas de má conduta, mas os reguladores não conseguiram atribuir a culpa a pessoas específicas dentro da organização.
- ▶ No seguimento dos desenvolvimentos regulamentares descritos acima, os bancos neste âmbito não só devem documentar as responsabilidades de determinadas pessoas, mas também devem comunicar o desempenho desses funcionários face às suas responsabilidades definidas ao regulador. Além disso, para aumentar a responsabilidade individual em todo o quadro de Risco de Conduta, as instituições financeiras também podem implementar ferramentas tais como um mapa de responsabilidades (um único documento que descreve os acordos de gestão e governança da organização), bem como melhorar os seus acordos de transferência quando as pessoas mudam de funções, para que medidas razoáveis possam ser tomadas para assegurar que os gestores recém-nomeados tenham conhecimento de todas as informações e riscos relevantes para o cargo.

<sup>20</sup>Ver efeito Hawthorne.

- ▶ Por fim, as instituições financeiras mais amadurecidas na gestão de Risco de Conduta possuem Comitês e Conselhos especializados a nível executivo incorporados no negócio, onde os principais indicadores de Risco de Conduta são monitorados e discutidos. Os alertas e questões escalonados também são discutidos a esse nível, juntamente com o progresso dos programas de remediação relacionados com Risco de Conduta mais relevantes e qualquer interação regulamentar relevante (visitas regulamentares, cartas, acontecimentos de risco regulatório na indústria, etc.).

Para além destes Conselhos, durante o Comitê de Risco de Conselho ou o Comitê do Conselho, normalmente algum tempo é dedicado à discussão e escalonamento de quaisquer aspectos ou problemas relevantes relacionados com Risco de Conduta.

### Garantia de Risco de Conduta e plano de garantia

Para ser garantido que o modelo de controle executado pela primeira linha de defesa mitigue os riscos eficazmente, alguns bancos irão criar uma função de garantia de segunda linha de defesa. A estrutura pode variar, mas nas orientações de melhores práticas, a estrutura permite um escalonamento independente e eficaz das questões para a gestão sênior (independente de outras funções e unidades de negócios).

A função de garantia usará diferentes ferramentas na execução de suas responsabilidades de supervisão. Elas incluem:

- ▶ Monitoramento simples de KPI.
- ▶ Testes de controle independente (*mystery shopping*, chamadas de cliente pós-venda, registro de transação, etc.).
- ▶ Avaliações temáticas em divisões, produtos, segmento de cliente, processo, ...
- ▶ Análise profunda.

A escolha da metodologia é geralmente diferente para cada combinação de produto / cliente / divisão de negócio / região e é sensível aos resultados da Auto Avaliação de Controle de Risco (RCSA), mas também ao nível de consciência do risco real



inerente e residual na área e a transparência dos seus processos de negócio.

A função de garantia organiza sua atividade com base em um plano de garantia que é produzido anualmente, mas revisado várias vezes durante o ano dependendo das prioridades e da evolução do mapa de calor da organização. Esse plano de garantia é complementado com opiniões ad hoc que abordam temas de interesses específicos influenciados tanto pelo mercado e o negócio como pelo clima regulatório. Por último, para comprovar que a garantia consegue atingir seus objetivos eficazmente, normalmente tem as suas próprias estruturas de governança e comitê onde as avaliações de risco e resultados são diretamente comunicados às partes interessadas.

### Cultura, comportamento e incentivos

Reforçar o modelo operacional de Risco de Conduta e complementar com recursos otimizados poderá melhorar sua eficácia na identificação precoce de negligência. Contudo, a cultura corporativa é vista pela maioria dos praticantes e reguladores como o núcleo do quadro de Risco de Conduta. A cultura corporativa aqui é relativa ao conjunto de valores e comportamentos que impulsionam e influenciam a forma como os funcionários pensam, agem e falam. Clive Adamson, Diretor de Supervisão na FCA, vê a cultura como os “julgamentos, ética e comportamentos exibidos nesses momentos-chave, grandes ou pequenos, que são importantes para o desempenho e reputação das empresas e para o serviço que oferece aos clientes.” Há um amplo reconhecimento na maioria das instituições financeiras que é a cultura, ao invés da regulamentação, que mais eficazmente garante o profissionalismo e integridade.

Muitos bancos estão percebendo que para incorporarem bons comportamentos em sua organização, eles precisam fortalecer os seus valores e melhorar sua cultura. No entanto, uma mudança cultural tão profunda desta natureza vem com os seus desafios próprios, incluindo:

- ▶ Deve ser impulsionada a partir do topo da organização e, portanto, precisa ser incluído na ordem de trabalhos da alta gestão.
- ▶ Uma mudança na cultura não pode acontecer da noite para o dia; a Cass Business School lançou uma publicação sugerindo que demorará mais de 15 anos para o comportamento das empresas ser alterado<sup>21</sup>.
- ▶ Começa desde a fase de recrutamento, onde a ética de trabalho precisa ser promovida como sendo considerada como a competência mais desejada, acima de todas as capacidades técnicas.
- ▶ Não há nenhuma forma simples de medir o nível subjacente da ética de trabalho e cultura corporativa de uma organização.

<sup>21</sup>Escola de Negócios Cass (2014).



*“A cultura não é algo que se pode ou se queira prescrever – são as empresas que devem decidir que tipo de cultura elas querem. Mas qualquer que seja a cultura corporativa de uma empresa, esta deve estar centrada no trato justo aos clientes e a integridade do mercado – para não prejudicar pessoas nem práticas de negócio”*

*Linda Woodall, Diretora de Hipotecas e Empréstimos para consumo na FCA*

Algumas das melhores práticas no mercado incluem a incorporação de uma conduta adequada nos planos de incentivo, aumentando os programas de formação e sensibilização ou a implementação de procedimentos de escalonamento anônimo eficaz para denunciar comportamentos inadequados.

Há evidências de que as empresas já estão implementando algumas das medidas acima referidas; por exemplo, um inquérito realizado pela Reuters viu uma mudança de 48% na atitude do conselho, com 40% instalando novas políticas e 32% dos bancos oferecendo formação para aumentar a consciência do Risco de Conduta<sup>22</sup>. Além disso, alguns bancos deram seminários a seus funcionários, abordando os valores centrais da empresa, enquanto outros bancos transmitiram vídeos aos funcionários ilustrando os seus erros. O Relatório de Estabilidade Financeira do Banco da Inglaterra em julho de 2015 revelou que os prêmios como uma parte do salário caíram de 17% para 11% da renda total entre 2011 e 2014<sup>23</sup>, sugerindo que há menos provas de promoção financeira. Embora essas medidas indiquem alguns progressos na mudança da cultura em toda a indústria, ainda é um processo em curso e os bancos se beneficiarão amplamente se continuarem enfrentando eficazmente os desafios descritos acima a fim de melhorar os comportamentos na sua organização.

### **Infraestrutura de TI e arquitetura de dados**

A gestão global do Risco de Conduta precisa ser apoiada por uma forte infraestrutura de TI e arquitetura de dados que permitam a agregação atempada e rigorosa dos dados usados para calcular cada indicador de conduta, mas também para combinar diferentes fontes de dados para realizar uma análise avançada de dados e aplicar técnicas de Big Data para identificação de riscos e padrões.

Neste sentido, os dados relacionados com regulamentos tais como a Agregação de Dados de Risco e Reporte de Risco (BCBS 239) têm ajudado alguns Bancos Globais de Importância Sistêmica (SIBs) a definir um cenário de dados de Risco de Conduta, a organizar dados relacionados com conduta (via taxonomias de dados e dicionários de dados), a identificar sua origem (por meio de linhagem) e a preparar não só para o reporte

mas também para a análise de risco (por meio do uso de identificadores únicos ou consultas semânticas e otimização, entre outros).

As instituições financeiras ainda enfrentam desafios na área de arquitetura de dados e infraestrutura de TI, incluindo:

- ▶ Decidir quais as informações a usar não é uma tarefa simples. Dada a natureza evolutiva do Risco de Conduta, o processo de identificação de elementos de dados críticos precisa ser um processo constante.
- ▶ Muitas vezes, os dados são divididos em muitos sistemas de fontes diferentes e identificar a linhagem das informações de ponta a ponta é um desafio, resultando assim em ineficiência quando os usuários têm que localizar determinados pontos de dados. Em muitos casos, a propriedade dos dados também não é clara.
- ▶ Os dados relativos a processos contêm geralmente ferramentas de cálculo para o usuário final, ajustes ou enriquecimentos manuais, com o correspondente impacto na qualidade e atualidade dos dados.
- ▶ Embora a gestão de grandes volumes de dados já não seja um problema devido às tecnologias avançadas, sua manutenção se caracteriza muitas vezes por várias questões. Isso inclui a qualidade inadequada dos dados recolhidos, podendo ter implicações significativas na precisão de quaisquer resultados derivados de dados. A convergência da infraestrutura de TI central pode ajudar a alcançar uma visão integrada dos riscos e controles dos processos subjacentes, com funções e estruturas para, entre outros, risco operacional, controle interno, conformidade e auditoria interna.

<sup>22</sup>Thomson Reuters (2015).

<sup>23</sup>Banco de Inglaterra (2015).



## Descrição Geral do framework

Esta seção terá como foco o processo de identificação e mensuração de Risco de Conduta em maiores detalhes, descrevendo o framework sugerido para superar alguns dos desafios. Esse modelo de identificação e mensuração do risco possui os seguintes componentes:

- ▶ Definição e mensuração do apetite de Risco de Conduta.
- ▶ Um processo para controle e avaliação do risco.
- ▶ Uma abordagem complementar alavancando análises avançadas de dados.

Esse framework é resumido no diagrama (Fig. 11). A explicação do diagrama segue abaixo:

- ▶ Além disso, o apetite de risco pode ser expressado em termos de uma série de afirmações e subafirmações que apontam o apetite do banco com relação ao catálogo de potenciais Riscos de Conduta que representariam uma ameaça à empresa. (ex: “Todas as vendas devem ser feitas para o mercado alvo identificado a menos que uma renúncia tenha sido aprovada através dos processos de governança”). Dado a natureza do Risco de Conduta, essas afirmações são geralmente escritas em termos de princípios absolutos que impõem restrições front-to-back aos ciclos de vida do produto.
- ▶ Essas restrições geralmente necessitam ser convertidas em Indicadores Chave de Risco e respectivos limiares que podem ser utilizados para suporte a um sistema de medição e alertas (ex: renúncias / aprovações de exceções para distribuição de produto).
- ▶ Tais métricas são agregadas e reportadas para a alta gestão regularmente (através de uma série de relatórios, dashboards, etc.) permitindo o monitoramento efetivo da exposição ao Risco de Conduta e identificando qualquer tendência nas métricas que possam sugerir alguma potencial conduta imprópria. Uma métrica que excede seu limite definido é um indicador de que o banco provavelmente está exposto ao Risco de Conduta; tal evento criaria um alerta, que seria utilizado na definição de um plano de remediação e mitigação do Risco de Conduta.
- ▶ Ao mesmo tempo, as restrições do ciclo de vida do produto atribuídas a partir do apetite ao risco (e os respectivos controles que asseguraram a incorporação dessas restrições) requerem um processo de controle e avaliação do risco.
- ▶ Tal processo tipicamente é alavancado a partir da infraestrutura de risco operacional, mas é específico para conduta e utiliza o catálogo de potenciais Riscos de Conduta como base. Esse processo de controle inclui uma análise padrão de:
  - ▶ **Riscos inerentes** (riscos identificados como parte do catálogo de Risco de Conduta) – ex: Risco do cliente

não receber todas as informações relevantes sobre um produto em um ponto de venda.

- ▶ **Controles** definidos no modelo de controle, e avaliação destes controles e dos correspondentes mecanismos de teste através do qual a organização pode garantir que os controles estão sendo executados conforme deveriam. Ex: a plataforma de Front Office não permite a execução de uma operação a menos que a versão impressa dos Termos de Referência tenha sido entregue ao cliente.
- ▶ **A avaliação de riscos residuais** que determina os riscos remanescentes após a implementação dos controles, que são convertidos em um mapa de calor de Riscos Residuais.

- ▶ O Processo de Controle e Avaliação do Risco é continuamente alimentado e testado através de outra funcionalidade do framework, a análise de eventos passados. Essa funcionalidade proporciona a análise de causa raiz e a classificação (de maneira adequada à análise RSCA) de eventos prévios associados ao Risco de Conduta que tenham ocorrido dentro da organização ou que tenham afetado pares na indústria, e que possibilita:
  - ▶ Testar estatisticamente o mapa de calor (ex: analisar se problemas ocorrem com a probabilidade e severidade sugerida pelo mapa de calor).
  - ▶ Melhorar a identificação de riscos inerentes e o ambiente de controle.

Conforme mencionado na seção anterior, a área de Garantia supervisiona a eficácia dos controles (ex: realizando *mystery shopping* ou ligações de pós-vendas para clientes). Essa área também delibera sobre o grau de intervenção necessário baseado na probabilidade de um evento ocorrer (considerando a qualidade dos processos e controles existentes), a severidade do evento (mensurado através do número de clientes impactados, prejuízos causados, impacto econômico da remediação, etc.), o nível de consciência, qualidade de informação e transparência em relação à divisão/área do negócio dentro do escopo. Estas informações são utilizadas como input para desenhar o mapa de calor de risco residual.

Adicionalmente à abordagem acima descrita, que fornece uma metodologia sistemática para identificação e medição do Risco de Conduta, o último elemento do processo desse framework está relacionado ao uso de *data analytics*, geralmente envolvendo técnicas de *Big Data* (lado direito do diagrama do início dessa seção):

- ▶ Essa análise tenta responder uma pergunta um pouco diferente, mas sugere uma maneira fundamentalmente diferente de abordar o tema. Em vez de tentar garantir e provar que os riscos estão dentro do apetite definido, a pergunta fundamental para essa segunda funcionalidade é: “como seria o cenário onde o apetite ao risco foi violado?”.

Em outras palavras, inicia-se com a suposição de que haverá casos na organização onde o apetite ao risco está sendo ultrapassado e assim identifica-se quais são os sintomas desse caso. Ex.: combinar informações de volume e lucratividade de produtos e comparar contra segmentações de clientes, nível de dívida e/ou variação e profissão com o objetivo de identificar valores atípicos.

- ▶ Para responder essa questão, a abordagem proposta é utilizar uma metodologia menos restrita, na qual é utilizado *data analytics* para combinar informações de diferentes fontes e reconhecer padrões que possam indicar evidências de violação dos limites. Esses padrões podem vir de diferentes técnicas de análise de dados:
  - ▶ Análise de Outliers (análise de valor extremo, modelos baseados em proximidade, modelos lineares e espectrais, etc.).
  - ▶ Análise comportamental.
  - ▶ Teste de stress e previsão financeira.
  - ▶ Monitoramento de mídias sociais e tendências.

Como parte de suas análises, um cientista de dados teria como objetivo determinar quais padrões comportamentais são incomuns ou inesperados (por exemplo, um produto com desempenho superior em termos de lucros, segmentos, gerentes responsáveis ou regiões com resultados comerciais maiores que a média, um dado produto ou serviço com concentração de cancelamentos antecipados em um segmento particular, etc).

Uma vez que um padrão é identificado como uma potencial ruptura nos limites estabelecidos para o apetite ao risco, este padrão é discutido com experts das equipes de Garantia e Negócios, com o objetivo de decidir sobre o descarte do evento como alarme falso ou início de uma análise aprofundada para entender o evento com maior nível de detalhe.

- ▶ Essa análise requer excelentes capacidades analíticas (incluindo cientistas de dados com experiência significativa em riscos, em lugar de especialistas de riscos generalistas), uma infraestrutura tecnológica capaz de suportar processamentos complexos e uma infraestrutura de dados que suporta *data mining* e *analytics*.
- ▶ Tal infraestrutura de dados está atualmente em vigor ou está em desenvolvimento, alavancando-se nos esforços que a organização tem feito com foco na construção de suas capacidades de *Big Data* e infraestrutura de dados (desambiguação semântica, etc., programas tais como a normativa 239 do Comitê de Basileia).

### Exemplo Prático

Esta seção irá desenvolver um exemplo do processo de identificação e mensuração de Riscos de Conduta e de medição, como descrito acima, para um dos processos de negócio que recentemente tem recebido significativa atenção e investimento: as vendas de produtos e assessoramento para clientes de varejo.

### Drivers

O primeiro passo para a identificação de Risco de Conduta na área de venda de produtos e assessoramento seria avaliar quais são os drivers aplicáveis (utilizando, por exemplo, o modelo de FCA para os drivers de Risco de Conduta, como foi indicado anteriormente), ou seja, como o Risco de Conduta pode surgir no processo de venda de produtos e/ou assessoramento dos clientes.

Cada um dos drivers do Risco de Conduta precisa ser avaliado a partir da perspectiva de venda de produtos e assessoramento, para entender sua relevância neste processo:

A maioria destes fatores estaria presente e aplicável à venda de produtos e processo de assessoria. No entanto, com base na

Fig. 12. Exemplos de quadro de controle que monitora os distintos indicadores de risco (KRI), incluindo informações sobre reclamações.



<b>Causas</b>		<b>Aplicabilidade na venda de produtos e assessoramento</b>
Inerentes	Assimetrias de informação	Um fator muito importante na venda de produtos de varejo, já que uma informação incompleta para o cliente pode resultar em que o mesmo tome decisões que não representam o melhor resultado possível. As assimetrias de informação podem sinalizar provisionamento de informação incorreta ou incompleta ao cliente e, portanto, constituem um driver chave de Risco de Conduta na venda/assessoria de produtos.
	Vieses e senso comum	Os consumidores podem nem sempre tomar decisões com base em fatores racionais e, em vez disso, tendem a empregar vários atalhos mentais. Isso pode levar à compra de produtos que não atendem suas necessidades financeiras. No passado, isto foi agravado por assessores que se aproveitaram de tais vieses para impulsionar vendas, o que constitui um caso claro de má conduta. O fornecedor do produto/serviço (no caso, a equipe assessorando o cliente) precisa demonstrar claramente o valor que o cliente terá com isso.
	A crescente importância das habilidades financeiras	Assessores podem, em certas ocasiões, superestimar a compreensão que seus clientes possuem sobre informações financeiras. Isto pode dar origem a Risco de Conduta, como em alguns casos (por exemplo, em clientes vulneráveis), os clientes não são capazes de compreender inteiramente o que está sendo apresentado a eles e, portanto, podem não tomar as decisões mais adequadas.
Estrutura e conduta empresarial	Conflitos de interesse	Isto pode envolver empregados ou assessores atuando de forma a beneficiar a eles próprios (a fim de atingir metas de vendas, ou qualquer métrica utilizada para medir seu desempenho) em vez de agir de uma forma que garanta a proteção do cliente.
	Cultura e incentivos	Sistemas de incentivo inadequados podem resultar em assessores recomendando produtos para clientes que não são adequados às suas necessidades, a fim de se beneficiar de altas comissões. No passado, esta foi uma fonte comum de Risco de Conduta no processo de venda de produtos.
	Estruturas de mercado	A falta de competição em uma categoria de produto pode resultar em clientes de varejo tendo uma escolha limitada de fornecedores.
Ambiental	Economia e o mercado	Desenvolvimentos no ambiente econômico podem afetar a seleção de produtos que um banco oferece aos seus clientes, assim como variáveis específicas dos produtos (por exemplo, preço). Este driver de Risco de Conduta não é aplicável à venda e assessoramento de produtos, mas sim ao desenvolvimento do portfólio de produtos e design de produtos específicos.
	Fatores tecnológicos	Desenvolvimentos em tecnologia alteraram a maneira em que os consumidores selecionam e compram produtos bancários, racionalizando o processo e incrementando as informações disponíveis a eles. No entanto, a tecnologia também pode ser fonte de Risco de Conduta durante a venda de produtos: a inovação na oferta de um banco pode resultar em produtos mais complexos oferecidos a clientes através de uma ampla gama de canais, os quais podem ter dificuldades em avaliar suas características. O aumento da disponibilidade de dados, assim como a melhor capacidade de análise dos bancos pode levar consumidores de maior risco a serem excluídos do mercado por razões econômicas.
	Ambiente de políticas e regulatório	O processo de vendas de produtos e assessoramento foi influenciado fortemente pela recente agenda regulatória, e este fator remete à incerteza que os bancos enfrentam no que diz respeito ao aumento de requerimentos de mudança (incrementado pelo ambiente regulatório), que pode levar os bancos a deixar de oferecer determinados produtos sem avaliar plenamente como operar no novo contexto regulatório.



prática do mercado, e para efeitos de simplificação, destacaremos o conjunto seguinte como os drivers chave:

- ▶ Assimetria de informação entre assessores e clientes.
- ▶ Vieses e senso comum usados pelos clientes ao selecionar produtos.
- ▶ Habilidade financeira dos clientes.
- ▶ Cultura organizacional e incentivos afetando a maneira em que a equipe de vendas conduz suas funções.
- ▶ Desenvolvimentos tecnológicos e estruturas de mercado que não resultam em uma concorrência efetiva em um determinado produto.

### *Apetite ao Risco e Indicadores Chave de Risco (KRI)*

Uma vez que os drivers aplicáveis tenham sido identificados, o próximo passo no processo seria determinar o apetite do banco em relação ao Risco de Conduta na venda de produtos e assessoramento. Este processo se refere essencialmente a vincular os drivers de Risco de Conduta com controles para que eles não se concretizem. Tais controles são expressos por declarações de apetite.

Em contraste a outros tipos de risco, as declarações de apetite ao Risco de Conduta tendem a ser absolutas, definindo uma tolerância zero para comportamento impróprio em qualquer processo. Em geral, declarações são desenvolvidas para cada processo de negócio (ex. design de produto, vendas e assessoramento, etc.). No entanto, tais declarações tendem a ser genéricas e, portanto, são seguidas por sub declarações que descrevem os objetivos da organização no que diz respeito a cada declaração. Estas sub declarações precisam ser abrangentes o suficiente para abordar todos os drivers de Risco de Conduta identificados em relação aos processos de negócio a que se referem.

Cada uma dessas sub declarações são então vinculadas a um

conjunto de Indicadores Chave de Risco (no inglês, KRIs) cujo objetivo é o de medir o desempenho da organização em alcançar o objetivo definido. Em alguns casos, sub declarações podem ser expressas através de um único KRI; em outros casos, no entanto, as instituições financeiras podem ter que calcular um grupo de KRIs para medir uma determinada sub declaração em particular.

Apenas para fins ilustrativos, a tabela a seguir fornece um exemplo de uma declaração de apetite para venda de produtos e assessoramento, seguido por um conjunto de sub declarações e o tipo de KRIs que seriam utilizados para medi-los:

### *Gerenciamento de informação e reporte*

Devido à articulação de todas as subafirmações relacionadas à venda de produtos e assessoria aos clientes e seus respectivos indicadores de risco (KRI), que por sua vez serão monitorados de forma contínua, a fim de garantir que a instituição financeira esteja operando dentro do nível de apetite ao Risco de Conduta definido.

Para cada KRI de conduta definido, é essencial estabelecer um intervalo de valores aceitáveis (ex: horas mínimas de treinamento para a equipe de vendas ou limite máximo de default para determinado produto), junto a um mecanismo de alerta e escalção à alta gestão nos casos em que estes limites forem atingidos.

Um exemplo de KRI utilizado em caso de venda e assessoramento de produtos é o indicador de reclamações. Comumente utilizado em indústrias, a análise de reclamações permite às instituições financeiras entender quais foram os erros no processo de venda de produtos e assessoramento de clientes. Como tal, um aumento do número de reclamações de um cliente em relação a um produto determinado, acima dos intervalos definidos, pode indicar que a equipe de vendas não está explicando as características do produto aos clientes de forma adequada. Portanto, tal situação deve ser acompanhada pela alta gestão para discussão e tomada de decisão.



## Declaração de Appetite

Venda de Produtos e Assessoramento - Vendas de produtos e assessoramento oferecidos aos clientes devem ser conduzidos de uma tal forma que garanta benefícios aos clientes

Exemplo de sub declaração	Exemplo de KRI ou famílias de KRIs
Tanto a equipe de vendas quanto os assessores devem estar integral e adequadamente treinados, qualificados e supervisionados	A quantidade de treinamento orientado e creditado para as equipes que têm contato com o cliente será analisada e comparada com as ocorrências de Controle de Qualidade e reclamações recebidas. Outliers nos dados de treinamento das equipes serão analisados já que podem indicar potenciais deficiências de treinamento.
Todas as vendas devem ser feitas no mercado alvo identificado, a menos que se tenha aprovado uma exceção através dos canais formais de governança	As vendas realizadas fora dos mercados alvo e as aprovações destas estabelecerão as bases da análise. A proporção de exceções aprovadas também será considerada.
Vendas aos clientes só devem ser feitas para responder a uma necessidade reconhecida e devem ser adequadas / acessíveis dadas suas circunstâncias individuais	As métricas implicarão em analisar os diferentes segmentos de consumidores, assim como o nível de renda e a taxa de inadimplência correspondente.
As vendas devem ser objeto de controle de qualidade interno para monitorar a qualidade e práticas de vendas	As métricas incidirão sobre os processos e áreas cobertas por Controle de Qualidade e o resultado das análises realizadas.
Monitoramento independente de vendas deve ser realizado para monitorar a qualidade e práticas de vendas	As métricas incluirão o número de diversas atividades de controle e o resultado das mesmas, bem como ocorrências de Controle de Qualidade.
Os clientes devem receber informação adequada e clara no ponto de venda para que possam tomar uma decisão consciente	A métrica estará baseada nos resultados da gestão de reclamações de clientes de diferentes áreas geográficas e segmentos de clientes, bem como sobre produtos com informações incompletas.
Os clientes não devem ser pressionados a tomar decisões e deve ser dado tempo suficiente para que tomem uma decisão consciente	As métricas incluem a quantidade e segmentação de reclamações de clientes, bem como o prazo de resposta ao cliente e processo ante ausência de resposta. Além disso, uma Pesquisa de Experiência do Cliente no pós-venda será usada para medir a quantidade de clientes que se sentiram pressionados.
Os clientes devem ser informados no momento da venda sobre as taxas, exclusões, critérios de exigibilidade, critérios para realizar reclamações e cobranças que possam ocorrer, assim como as circunstâncias em que serão aplicadas	As métricas incluem produtos com informações incompletas, quantidade e segmentação de reclamações de clientes e a quantidade de novas operações suscetíveis a exigir a entrega de informação pré-contratual.
Todas as taxas e cobranças aplicadas aos produtos do cliente, contas ou serviços devem ser claramente comunicados e definidos de forma antecipada e no momento da aplicação	As métricas analisarão as reclamações do cliente relacionadas a taxas e cobranças.
Os clientes devem dispor de informação clara e precisa, pelo canal de entrega mais eficaz, para permitir que estejam cientes e façam uso de qualquer oferta de produto que possa melhorar a sua posição financeira	O material de marketing enviado para clientes existentes será analisado em relação ao material de marketing total enviado. Além disso, a frequência das atualizações enviadas aos clientes sobre a sua conta individual será usada para medir a entrega de informações



Fig. 13. KRI contrastado com os limites definidos



Painel de controle definido pela Management Solutions, e executado tecnicamente por Luxoft

A Figura 13 mostra um painel de controle<sup>24</sup> interativo utilizado para monitorar o desempenho de conduta dos KRIs, os incumprimentos dos limites estabelecidos e seus correspondentes alertas. Nesse exemplo em particular:

- ▶ Os KRIs foram classificados em quatro categorias (Design de Produto, Distribuição, Reclamações e Pós-venda).
- ▶ Cada categoria tem um status (Vermelho, amarelo, verde), que depende da quantidade de KRIs de cada categoria que excedeu o limite, o qual inclui um fator de ponderação (relevância).
- ▶ É possível modificar o quadro de controle para mostrar o desempenho individual de cada KRI por categoria. Desta forma, oferece as funcionalidades de desdobramento de informações e descoberta de dados.

### Avaliação de Controle de Riscos

Como descrito anteriormente, o processo de monitoramento da exposição ao Risco de Conduta através do uso de métricas complementa-se com um mecanismo de Avaliação de Controle de Riscos, como forma de assegurar que os controles existentes mitiguem de forma efetiva o Risco de Conduta originado no processo de venda de produtos e assessoria ao cliente. As instituições financeiras utilizam uma ampla gama de controles para mitigar os diferentes drivers de Risco de Conduta identificados. No caso particular da venda de produtos e assessoria ao cliente, os controles podem incluir:

- ▶ O sistema front-office não permite a execução de vendas de produtos que não tenham sido aprovadas pelo Comitê de Monitoramento de Produto, ou não permite selecionar um cliente para a venda se o mesmo não pertencer ao segmento de mercado alvo desse produto em particular.
- ▶ Controles de sistema que requerem a assinatura do cliente confirmando a leitura e entendimento dos Termos e

Condições do produto antes que o produto possa ser processado no back-office.

- ▶ O sistema de vendas requer uma série de entradas e analisa internamente a capacidade de pagamento do cliente antes que a operação seja concluída.
- ▶ A especificação de condições que o cliente deve assinar inclui uma versão executiva e exemplos reais do que o produto poderia custar ou qual poderia ser seu rendimento em circunstâncias específicas.

Esses controles têm como objetivo eliminar o Risco de Conduta, como foi identificado através do processo de definição de apetite ao Risco de Conduta.

Uma primeira avaliação de controle poderia ser realizada através da 'Auto avaliação de Controle de Riscos' (RCSA), nas quais as provas de controle são realizadas pela equipe cujas funções remetem ao processo que se aplica cada controle. Essa abordagem é alavancada pelo conhecimento detalhado dos funcionários para identificar onde é provável que ocorram os riscos. Através disso, se avalia a eficácia do controle e desenvolvem planos de melhoria em conjunto com as equipes de Garantia. O RCSA pode ser executado através de uma autoauditoria realizada pelos usuários, pela realização de questionários, oficinas de modelo de controle, assim como várias outras abordagens.

Os controles também são submetidos a uma avaliação independente por parte da função da área de Garantia, que testa sua eficácia através de um Processo de Avaliação de Controle independente com o objetivo de identificar onde ocorreu o Risco de Conduta apesar desses controles (ou seja, o risco residual).

<sup>24</sup>Painel de controle definido pela Management Solutions, e executado tecnicamente por Luxoft.



Fig. 14. Exemplo de mapa de calor e análise RCSA para Risco de Conduta (como um subconjunto de Risco Operacional) performada com uma ferramenta desenvolvida internamente, SIRO®



Fonte: Management Solutions, 2016

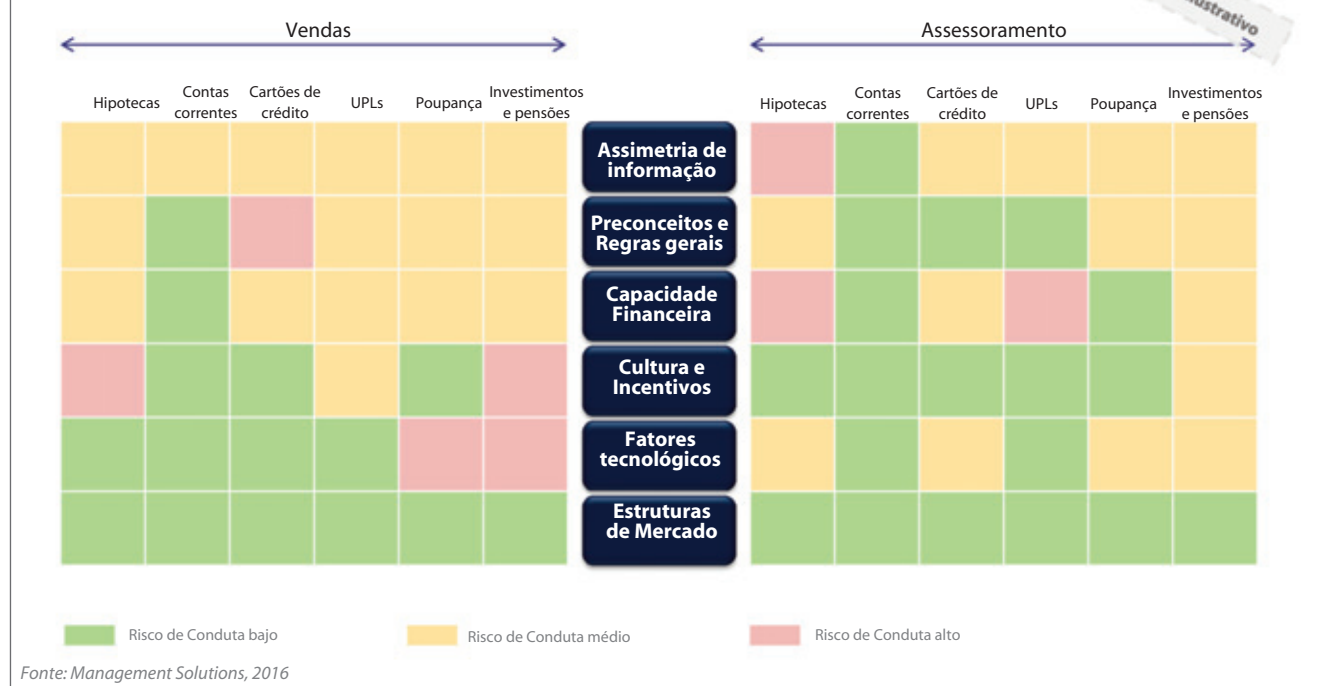
Isto pode envolver diversas técnicas e abordagens organizacionais:

- ▶ Função de Controle de Qualidade: em alguns casos, uma função especializada de controle de qualidade integrada na primeira linha de defesa (diferente de Garantia de Riscos, que realiza uma supervisão independente desde a segunda linha de defesa) cobrindo as diferentes áreas envolvidas no processo de venda e assessoria. A função revisa normalmente os processos existentes e identifica qualquer problema relacionado que possa ocasionar Risco de Conduta. O processo de Controle de Qualidade pode incluir a revisão de uma amostra de arquivos físicos para garantir que os processos sejam documentados adequadamente, escutar chamadas gravadas de conversas com clientes, e também monitorar a atuação do pessoal de vendas.
- ▶ *Mystery Shopping*: os bancos podem utilizar técnicas de *mystery shopping* para permitir uma melhor compreensão dos processos de venda e assessoria. Isto pode incluir uma avaliação da experiência do cliente, o comportamento e a eficácia dos funcionários de vendas, o tratamento dos clientes vulneráveis, a divulgação de informação aos clientes, entre outros fatores. O processo é avaliado para cada categoria e os resultados são monitorados ao longo do tempo. Para as áreas que apresentarem baixo resultado segundo uma base consistente, a área de Garantia identifica planos de melhoria com objetivo de mitigar o Risco de Conduta.
- ▶ Análise da origem das Reclamações: embora os números de reclamações sejam monitorados no processo de medição da adesão do banco ao seu apetite ao risco, é essencial que os bancos revisem também o motivo das reclamações individuais dos clientes, já que isto pode ajudar no rastreamento do problema até a etapa do processo de venda/assessoria de onde originou-se e no entendimento de onde houve falha nos controles de prevenção de materialização do Risco de Conduta.
- ▶ Contato com o Cliente: frequentemente, é necessário complementar os dados de reclamações com informações adicionais dos clientes. Assim, as instituições financeiras podem realizar ligações para uma amostra de clientes posteriormente à venda de um produto, para entender não só como foi sua experiência como cliente, mas também para saber se o cliente entendeu corretamente o produto que comprou. Esta é uma prática efetiva, uma vez que se podem obter casos nos quais os clientes não foram bem atendidos (por exemplo, este foi um caso de alguns clientes de SPP que não estavam cientes de que haviam adquirido um seguro de pagamento).
- ▶ Revisões temáticas: para comprovar se um conjunto de controles é eficaz na prevenção de Riscos de Conduta na área de venda de produto e assessoria ao cliente, revisões temáticas podem envolver revisões de conduta de várias etapas do processo end-to-end, a fim de identificar onde ocorreu o Risco de Conduta. Isto pode incluir uma avaliação da formação oferecida aos funcionários que lidam com o cliente para comprovar que atendam todos os pontos para mitigar o Risco de Conduta. Também pode incluir uma análise dos requerimentos regulatórios recentes contra os processos atuais do banco, com o objetivo de comprovar que estão atendendo as normativas. Em adição, as revisões temáticas podem também considerar as medidas que existem na instituição para escalar à alta direção uma quebra de controle, já que os controles podem indicar uma possível conduta inapropriada, que não foi considerada pela alta direção.

Após o processo de provas de controle, geralmente a área de Garantia é capaz de obter uma visão independente dos riscos residuais em toda a organização, que são classificados de acordo com os diferentes níveis de risco envolvidos, com base na sua probabilidade, gravidade e frequência.

Além disso, é possível rastrear os níveis desses riscos retornando para as diferentes dimensões de agregação e análise. Uma dessas dimensões seria o fator determinante do Risco de Conduta

Fig. 15. Mapa de Risco de Conduta na venda de produtos e assessoramento



descrito anteriormente, o que demonstraria qual destes fatores é mais provável de que se materialize.

Pode-se representar esta relação utilizando um mapa de calor de controle, indicando os níveis de Risco de Conduta por fator origem e produto.

O “*mapa de calor*” da Fig. 14 ilustra o nível de Risco de Conduta residual que cada driver origem supõe para o banco, dividido por processo (ou seja, vendas e assessoria) e produto. Este “*mapa de calor*” pode também ser representado em vários níveis de detalhe (ou seja, com mais detalhes, mostrando o nível de Risco de Conduta por canal ou mesmo por processo, ou de forma mais agregada, mostrando o risco para cada negócio, por exemplo, Varejo, Corporate, etc.).

Cada célula foi avaliada a partir dos controles descritos anteriormente; por exemplo, um “vermelho” em Assessoria de Hipotecas em relação a assimetrias na informação pode ser resultado de um exercício de mystery shopping, o qual revelou que a insuficiência de controles permite que os funcionários que assessoram os clientes não os informam de maneira adequada sobre a relação entre as hipotecas flutuantes e os movimentos nas variáveis de mercado. Além disso, um “Bege” em Vendas de Cartões de Crédito com relação à Capacitação Financeira pode ser resultado da venda de produtos aos clientes que não cumpram com os requisitos mínimos de crédito e, portanto, destacando o fracasso do controle correspondente a esse processo.

Em alguns casos, esta ferramenta serve para comprovar que tanto o processo de Auto avaliação de Riscos e Controles como outros mecanismos utilizados pelo banco para avaliar sua exposição ao Risco de Conduta faz sentido desde o ponto de vista estatístico, assim como para desafiar estes processos de maneira efetiva.

### Análise de dados e Big Data

Nesse sentido, o mapa de calor é uma ferramenta útil às instituições financeiras para monitorar a sua exposição ao Risco de Conduta, assim como para priorizar as áreas de melhora. Não obstante, em quase todos os casos, esse mecanismo:

- ▶ É baseado em uma metodologia bem estruturada, que requer um framework temporal específico para ser executado (auto avaliações a cada 3 ou 6 meses, planos de controle com horizonte temporal de um ano, etc).
- ▶ É baseado na medição da infraestrutura de controle existente, nem sempre com visão futura.

Dado ao impacto negativo dos possíveis eventos de Risco de Conduta na organização, cada vez mais as instituições financeiras estão complementando seu framework de medição do risco com um enfoque de identificação de riscos proativo e com visão futura. Isso é feito geralmente aproveitando técnicas e infraestruturas de *Big Data*. Alguns exemplos:

## Outliers em dados de venda

- ▶ Avaliando unidades que estejam superando o desempenho do restante do banco em termos de vendas pode revelar alguma deficiência no processo de venda.
- ▶ Por exemplo, um banco pode identificar que uma filial está registrando números de venda excepcionalmente altos em seus produtos de investimento de varejo, e decidir iniciar uma revisão a fim de entender a causa desse rendimento alto. Essa revisão pode revelar que a filial recentemente contratou diversos assessores sem a devida experiência no aconselhamento adequado dos clientes. Isso pode indicar que o aumento nas vendas é decorrente do fato de que os clientes estão comprando produtos sem receber explicações claras sobre as ressalvas desta aquisição, o que pode ter influenciado sua decisão de compra; neste caso, um Risco de Conduta se materializou.

## Exploração de Redes Sociais

- ▶ A abundância de informações disponíveis atualmente através das redes sociais aponta que os bancos sabem mais sobre seus clientes e suas percepções do que no passado. Além das vantagens relacionadas às oportunidades comerciais e ao alcance de mais clientes em razão das redes sociais, os bancos também podem aproveitar estas redes para melhorar sua compreensão sobre a experiência que oferecem ao consumidor e identificar qualquer deficiência em relação ao Risco de Conduta. Isso pode ser transformado em uma forma de acompanhamento de opinião através de redes sociais, monitorando comentários de clientes a respeito de sua experiência recebendo assessoramento, assim como observações enviadas através de outros meios (por exemplo, artigos em jornais). Isso garante que os produtos sejam dirigidos aos grupos corretos de clientes e que o assessoramento esteja ajustado ao cliente, minimizando a probabilidade de haver Risco de Conduta durante a venda ou assessoramento sobre um produto.
- ▶ Por exemplo, um banco de varejo pode decidir monitorar o número de referências que recebe em redes sociais, como o Twitter:
  - ▶ Para extrair melhor veracidade desse processo, um mecanismo é implementado para acompanhamento do número de referências provenientes de geografias específicas, o que leva a identificar uma tendência crescente de comentários relacionados a um banco no norte da Alemanha.
  - ▶ Isso poderia levar o banco a revisar o motivo desta tendência e descobrir que os clientes publicaram comentários negativos no Twitter relacionados ao assessoramento recebido sobre seus produtos de investimento. Assim, o banco poderia iniciar uma revisão e descobrir que uma determinada filial nessa região está vendendo produtos aos clientes que não cumprem com todos os requisitos de acessibilidade.
- ▶ Nesse exemplo, o monitoramento das redes sociais auxilia o banco na identificação de uma conduta inapropriada. Ressalta-se que se o banco tivesse recebido somente uma visão agrupada das atividades nas redes sociais (exemplo, comentários no Twitter sobre o banco em todo o país), poderia não ter sido capaz de identificar o potencial problema, já que o aumento de comentários em uma região específica pode ser neutralizado por uma atividade estável no restante do país. Portanto, a capacidade de executar análises mais específicas (ao invés de análise geral), possibilita obter resultados mais significativos.

## Alavancando em Capacidades de Big Data

- ▶ Através da utilização de todos os dados ao seu alcance, os bancos terão condições de compreender melhor as necessidades de seus clientes, assim como sua situação financeira. Uma maior quantidade de informação trará maior credibilidade às pontuações de crédito e uma melhor compreensão do cliente que se traduzirá em recomendações mais ajustadas ao público alvo; assim, os produtos vendidos aos clientes estarão mais alinhados às suas necessidades e situação financeira, reduzindo o risco de que os clientes comprem produtos inadequados ao seu perfil.
- ▶ Por exemplo, um banco utilizando *Big Data* pode complementar seus modelos de risco com dados provenientes de fontes não tradicionais, tais como os hábitos de consumo do cliente, para obter uma visão mais profunda dos perfis dos clientes, o tipo de produto que preferem, assim como seu grau de prudência, além de outros aspectos. Esta visão, baseada na informação que o banco possui sobre as preferências e a situação financeira do cliente, pode ser utilizada no momento de assessorar os clientes sobre quais produtos são os mais adequados para eles.

# Bibliografia

Australian Securities and Investments Commission (2014).  
"Market Supervision Update Issue 57".

Bank for International Settlements (2001).  
"QIS 2 - Operational Risk Loss Data", Basel Accords.

Bank of England (2015).  
"Financial Stability Report July 2015".

Cass Business School (2014).  
"A report on the culture of British retail banking".

Consumer Finance Protection Bureau (2015).  
"Consumer Complaint Database".

European Banking Authority (2015).  
"EU-wide Stress Test 2016".

European Banking Authority (2014).  
"Draft Guidelines for common procedures and methodologies for SREP".

European Systemic Risk Board (2015).  
"Report on misConduct Risk in the banking sector".

Financial Conduct Authority (2013).  
"FCA Risk Outlook 2013".

Financial Conduct Authority (2015).  
"Business Plan 2015/16".

Financial Conduct Authority (2014).  
"FCA Risk Outlook 2014".

Financial Conduct Authority (2016).  
"2016 Fines".

Financial Conduct Authority (2016).  
"Latest aggregate complaints data".

Financial Ombudsman Service (2014).  
"Consumer factsheet on payment protection insurance".

Financial Services Authority (2007).  
"Treating customers fairly – guide to management information".

Financial Services Authority (2011).  
"Retail Conduct Risk Outlook 2011".

Monetary Authority of Singapore (2015).  
"MAS' framework for impact and risk assessment of financial institutions".

Parliamentary Commission on Banking Standards - PCBS (2013)  
"Changing Banking for Good".

Thomson Reuters (2015).  
"Conduct Risk Report 2014/15".



# Glossário

ASIC (Australian Securities and Investments Commission): Comissão de Valores e Investimentos Australiana.

BCBS (Basel Committee on Banking Supervision): Comitê de Supervisão Bancária de Basileia.

BIS (Bank for International Settlements): Banco de Compensações Internacionais.

CR (Certification Regime): Regime de Certificação.

EBA (European Banking Authority): Autoridade Bancária Europeia.

EMIR (European Market Infrastructure Regulation): Regulamento Europeu de Infraestrutura de Mercado.

ESRB (European Systemic Risk Board): Conselho Europeu de Risco Sistemico.

FCA (Financial Conduct Authority): Autoridade de Conduta Financeira do Reino Unido.

FEMR (Fair and Effective Markets Review): Revisão por Equidade e Efetividade dos Mercados.

FICC (Fixed Income Clearing Corporation): Corporação de Compensação de Valores de Renda Fixa.

FOFA (Future of Financial Advice): Futuro do Assessoramento Financeiro.

FSA (Financial Services Authority): Autoridade de Serviços Financeiros do Reino Unido.

FX Probe (Forex Probe): Inquérito sobre operações de divisas.

G-SIB (Global Systemically Important Bank): Instituições financeiras de importância sistêmica a escala global.

KID (Key Information Document): Documento de Informação Chave.

LIBOR (London Inter-Bank Offered Rate): Taxa de referência do mercado interbancário de Londres.

MAD (Market Abuse Directive): Diretriz sobre os abusos de mercado.

MAR (Market Abuse Regulation): Regulamento sobre os abusos de mercado.

MAS (Monetary Authority of Singapore): Autoridade Monetária de Singapura.

MiFID (Markets in Financial Instruments Directive): Diretriz relativa aos mercados de instrumentos financeiros.

PPI (Payment Protection Insurance): Seguro de proteção de pagamentos.

RCSA (Risk Control Self-Assessment): Auto avaliação do controle de riscos.

SMR (Senior Managers Regime): Regime da alta direção.

TCF (Treating Consumers Fairly): Tratamento equitativo dos consumidores.





**Nosso objetivo é superar as expectativas dos nossos clientes sendo parceiros de confiança**

A Management Solutions é uma empresa internacional de serviços de consultoria com foco em assessoria de negócios, riscos, organização e processos, tanto sobre seus componentes funcionais como na implementação de tecnologias relacionadas.

Com uma equipe multidisciplinar (funcionais, matemáticos, técnicos, etc.) com mais de 1.900 profissionais, a Management Solutions desenvolve suas atividades em 23 escritórios (11 na Europa, 11 nas Américas e um na Ásia).

Para atender às necessidades de seus clientes, a Management Solutions estruturou suas práticas por setores (Instituições Financeiras, Energia e Telecomunicações) e por linha de negócio (FCRC, RBC, NT), reunindo uma ampla gama de competências de Estratégia, Gestão Comercial e Marketing, Organização e Processos, Gerenciamento e Controle de Riscos, Informação Gerencial e Financeira e Tecnologias Aplicadas.

No setor financeiro, a Management Solutions oferece serviços para todos os tipos de empresas, bancos, seguradoras, empresas de investimento, financeiras, etc. - tanto para organizações globais, como para instituições locais e órgãos públicos.

**Alberto Rilo**

Sócio  
*alberto.rilo@msunitedkingdom.com*

**Juan G. Cascales**

Sócio  
*juan.garcia.cascales@msunitedkingdom.com*

**Raúl García de Blas**

Sócio  
*raul.garcia.de.blas@msspain.com*

**Javier Calvo**

Sócio  
*javier.calvo@msgermany.com.de*

**Juan Fabios**

Sócio  
*juan.fabios@msbrazil.com*

**Marcos Izena**

Sócio  
*marcos.izena@msbrazil.com*

**Rafael Poza**

Gerente  
*rafael.poza@msunitedkingdom.com*



**Design e diagramação**

Departamento de Marketing e Comunicação  
Management Solutions - Espanha

© Management Solutions. 2016

Todos os direitos reservados

[www.managementolutions.com](http://www.managementolutions.com)

Madrid Barcelona Bilbao London Frankfurt Paris Warszawa Zürich Milano Roma Lisboa Beijing New York Boston  
Atlanta Birmingham San Juan de Puerto Rico Ciudad de México Bogotá São Paulo Lima Santiago de Chile Buenos Aires