



RAFAEL RODOLFO SARTORELLI SADOCCO

**AS PRÁTICAS DE *COMPLIANCE* EM UM BANCO
INTERNACIONAL**

LAVRAS – MG

2021

RAFAEL RODOLFO SARTORELLI SADOCCO

AS PRÁTICAS DE *COMPLIANCE* EM UM BANCO INTERNACIONAL

Relatório de experiência de trabalho supervisionada apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. Cléber Carvalho de Castro
Orientador

LAVRAS - MG

2021

RAFAELRODOLFO SARTORELLI SADOCCO

AS PRÁTICAS DE *COMPLIANCE* EM UM BANCO INTERNACIONAL

Relatório de experiência profissional supervisionada apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 12 de maio de 2021.

Dr. Cléber Carvalho de Castro - UFLA

Dr. Ednilson Sebastião Ávila - UFLA

Prof.º Dr. Cléber Carvalho de Castro
Orientador

LAVRAS - MG

2021

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto da cooperação de uma rede enorme de parentes, professores, técnicos-administrativos, amigos e colegas que me ajudaram não apenas na estruturação deste projeto, como também ao longo de toda minha vida acadêmica.

Agradeço aos professores da graduação e da pós-graduação por todo o apoio prestado ao longo de cada etapa, em especial aos coordenadores do curso, André Lima e Ednilson Ávila, pelos incontáveis suportes oferecidos, e ao meu orientador Cléber Carvalho. Em paralelo, aos coordenadores e orientadores da pós-graduação: Daniel Rezende, Mônica Cappelle, Luiz Antonialli e Kelly Carvalho. Ressalto também os demais tutores da graduação que se fizeram presentes em diversos projetos e núcleos que pertenci, aos quais destaco o Programa de Educação Tutorial (PET Administração), onde fui felizmente orientado pela Prof.^a Dr.^a Patrícia Ferreira, e no Centro Acadêmico de Administração, contando novamente com a parceria do Professor Ednilson. Destaco ainda os mestres e profissionais que me apoiaram em publicações e congressos, como os amigos Valderí, Deila e PH.

Não posso deixar de ressaltar o gigante apoio do meu amigo Rafael Rocha, headhunter, que me auxiliou ao máximo com a oportunidade profissional que aqui relato, bem como com a parte documental que assegura a validade desta empreitada. Sem essa ajuda, este projeto seria inviável.

Meus colegas da turma da graduação e dos demais projetos, que diversas vezes me apoiaram em momentos arduos, principalmente nas matérias de exatas, aos quais sublinho a parceria da Júlia Batista, do Marcelo Augusto, Thacyo Moraes, Elivelton Semião e Clarelis Félix. Não poderia esquecer os amigos que me ajudaram com a parte tecnológica, em especial o Marcelo Oliveira, o Guilherme Alcântara e o Agnaldo Andrade.

De forma indireta, mas essencial, o presente trabalho contou igualmente com o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, em razão do vínculo com o Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e com o suporte Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, graças ao vínculo com o PET Administração. A eles, estendo meu mais respeitoso apreço.

Por fim, agradeço à toda minha família (prometo que é a antepenúltima vez que me formo) e a digníssima Dona Flora Maria, pela paciência e cooperação.

Obrigado!

RESUMO

Este relatório de experiência profissional supervisionada objetiva descrever como foi o período do aluno como funcionário de um banco internacional, trabalhando como Auditor interno na parte de *Compliance* dessa empresa, e como essa experiência foi importante para a formação do bacharelado. Outro desígnio desta empreitada é permitir que o graduando consiga observar soluções práticas que possam contribuir para o aperfeiçoamento da empresa. Para que essa concepção seja atendida, o presente material faz uma síntese da realidade vivenciada na organização pelo aluno e de suas atribuições. Em suma, destaca-se que este aluno integrou o time de segundo nível de avaliação das revisões periódicas dos correntistas, chamado Time de *Checkers*, analisando o trabalho feito pela equipe Comercial e pelo primeiro time de revisão, auditores internamente denominados como *Makers*. As tarefas executadas pelo autor deste relatório eram encaminhadas para um time internacional, denominado *Quality Assurance Team*, que revisava os afazeres. Cabia a esse time aprovar ou não o trabalho executado pelo aluno. Observa-se que como este trabalho compõe um elemento curricular obrigatório para a aprovação no curso de bacharelado, ele segue pormenorizadamente as etapas pensadas para sua confecção. Entre elas, ver-se-á uma breve apresentação sobre a importância do Compliance para as organizações contemporâneas, discutindo como esse instituto cresceu a partir década de 2010, chegando ao seu status atual. A partir disso, segue-se uma contextualização da empresa, a fim de contextualizar o leitor da realidade vivenciada pelo discente. Conta também com a descrição das atividades desenvolvidas e o detalhamento dos processos. Ao final, o autor faz uma ponderação daquilo que ele acredita estar em desacordo e que pode ser melhorado, trazendo suas sugestões, sintetizadas em um quadro com quatro itens, nos quais se relata a necessidade de melhoria no formato do treinamento corporativo, na parte tecnológica operacional e nos riscos implicados pelo distanciamento da ouvidoria do grupo. O artigo se finda com as considerações finais, que retratam a satisfação do discente com o projeto.

Palavras-chave: *Compliance*. Experiência Profissional. Auditoria. Banco.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxo operacional do Departamento de CLM.....	17
Figura 2 - Modelo similar à planilha utilizada na conferência	24
Quadro 1 – Principais atividades realizadas.....	18
Quadro 2 - Síntese das soluções.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS

ACO	Account Managers (Gerentes de Contas)
BP	Balço Patrimonial
CLM	Client Lifecycle Management
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
NACE	Nomenclature of Economic Activities
PEP	Pessoa Exposta Politicamente
QA	Quality Assurance

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	6
1 INTRODUÇÃO	8
2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	11
2.1. História da organização	11
2.2. Visão, missão, valores e pessoas	12
2.3. Desempenho financeiro e atual presença no Brasil	13
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	15
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	19
4.1. Análise documental.....	19
4.2. Análise de mídias negativas e PEP	20
4.3. Estruturação do organograma das empresas dos clientes	21
4.4. Participações nas reuniões e discussões dos casos e políticas	22
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	23
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

O conceito de *compliance* surge a partir do termo em inglês “*to comply with*”, que em tradução livre, significaria estar de acordo com alguma coisa. Essa terminologia ascende para se tornar um instituto, ora departamental, ora um conjunto de políticas internas, presente nas organizações das mais variadas matrizes ao longo de todo o globo. Presente no Brasil desde a década de 1990, o *compliance* ganhou força conforme o país se abria para o mercado internacional e recebia inúmeras empresas estrangeiras, que requeriam que as organizações - agora situadas em território nacional – criassem e se adequassem aos ritos de transparência e fiscalização já presentes nas empresas estrangeiras (GOMES; OLIVEIRA, 2017).

À época, o *compliance* era fortemente relacionado com a área de Direito, operando muitas vezes como um braço dos departamentos jurídicos, posição na qual se centrou por parte da década de 1990 e por quase toda primeira década dos anos 2000. Contudo, começou a ganhar destaque em outros campos do conhecimento graças à sua profusão em diversas organizações privadas no começo da década de 2010, principalmente em instituições financeiras que operavam globalmente (CARDOSO NETO; CORDEIRO; PAES, 2019; SAAVEDRA, 2016).

Saavendra (2016) sublinha que três momentos históricos foram essenciais para que ocorresse esse crescimento. O primeiro deles, a Lei 12.683 de 09 de julho de 2012, alterou a Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei 9.613 de 1998), expandindo os setores de negócios que deveriam contar com programas de *Compliance*. Esses programas seriam tipificados como um conjunto de políticas internas, mecanismos e procedimentos de controles internos que preveniriam à lavagem de dinheiro. Essa lei foi fruto de um acordo firmado inicialmente em 2002 com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), objetivando auxiliar no combate a corrupção dentro e fora do país (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019; SAAVENDRA, 2016).

Soma-se a esse o segundo marco, o julgamento da Ação Penal 470 (conhecida popularmente como “Mensalão”), trazendo luz à participação dos *Compliance Officers* (executivos de *compliance*) nos esquemas de lavagem de dinheiro, além de problematizar qual deveria ser a participação das companhias para combater atividades ilícitas que eram praticadas por ou através delas. Por fim, a Lei 12.846/2013, popularmente conhecida como “Lei Anticorrupção”, que teve forte impacto prático na sociedade ao considerar quais seriam as responsabilidades objetivas das empresas privadas nos atos que fossem cometidas por elas mesmas tanto em seu benefício, como no benefício de outrem (SAAVEDRA, 2016).

Postula-se nesta introdução que o *compliance* se difere do simples cumprimento das leis, o que o caracterizaria como um estado dinâmico de observância legal, onde há por parte da organização que o aplica a criação de um conjunto sofisticado de normativas que norteariam o comportamento dos membros internos. Essas garantias de comportamento, por conseguinte, não se dariam pelo acaso, mas sim, deveriam se desenrolar por meio de especificações contratuais, Códigos de Ética/Conduta, o que poderia resultar, inclusive, em consequências jurídicas tanto no âmbito cível, como administrativo e penal (CARDOSO NETO; CORDEIRO; PAES, 2019).

Para que seja exitoso, o *compliance* não pode se limitar apenas a um setor ou departamento, nem tampouco deve ser um objeto de preocupação exclusiva da empresa, e sim, uma combinação entre a empresa e as pessoas que a compõe, aplicado de maneira interdepartamental, da forma mais transparente possível, e com missões e objetivos igualmente bem definidos. Esses elementos seriam cruciais para que auditores externos e stakeholders pudessem acompanhar a efetividade do *compliance* (GOMES; OLIVEIRA, 2017).

Em linha, nota-se também que o *compliance* traz enormes contribuições para os acionistas das empresas, uma vez que os protocolos desenvolvidos tendem a preservar os interesses dos investidores, dado que resguardam as companhias de desvios de funções cometidas por funcionários, que podem agir motivados pelo anseio de enriquecerem ilicitamente, bem como fazer mau uso das informações e dados existentes dentro das empresas (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019). Tais fatos suportam as organizações ao buscarem se firmar em terras internacionais.

Olhando especificamente para a questão do *compliance* bancário no Brasil, enxerga-se que boa parte das normas estruturadas são originadas no Banco Central, que as repassa para as instituições responsáveis por gerir os recursos de terceiros, objetivando resguardar os interesses coletivos daqueles que colocam suas reservas em fundos de capitalização coletivos. Desta forma, os instrumentos de *compliance* atuam para preservar os recursos de terceiros tanto de práticas fraudulentas, como também de serem erroneamente manuseadas, o que culminaria na divulgação de informações privilegiadas, que apanigariam determinados agentes (BLOCK, 2014). Ressalta-se que o uso indevido, tanto dos recursos como das informações, poderia culminar em consequências seríssimas, com incalculáveis danos sociais (como a crise da Bolsa de Nova York em 2008).

Não por acaso, as decorrências para os empregados das instituições financeiras que ou não se atentam para as normativas de *compliance*, ou que as burlam deliberadamente, dão-

se na esfera criminal. E isso se arrasta igualmente à agentes, procuradores, despachantes, e demais funcionários que podem estar envolvidos nessas atividades. Isso se aplica também aos gestores que tenham funcionários que atuam de maneira inidônea, mesmo sem seu conhecimento (BLOCK, 2014), demonstrando a seriedade e gravidade do cumprimento do *compliance* nas práticas bancárias.

Uma vez citadas as modificações que fizeram o *compliance* surgir e se estabelecer na realidade empresarial brasileira, com destaque às instituições financeiras, avança-se aqui para elucidar o **objetivo** deste trabalho, que é **relatar a experiência profissional vivenciada pelo aluno do curso de Administração da UFLA, durante a atuação no projeto de revisão periódica de correntistas corporativos no Banco Alga** (nome fictício para se referir a organização onde o discente atuou). Assim, neste relato, visita-se os conceitos centrais de *compliance*, evidenciando como eles se aplicam na prática, permitindo tanto a discussão sobre teoria e prática, como a possibilidade de sugerir melhorias ao processo.

Esse tipo de prática profissional supervisionada, compõe uma das últimas etapas do processo de formação do bacharel em Administração na universidade supracitada. A prática profissional é caracterizada por abordar um momento muito rico na formação e construção do profissional, uma vez que este pode consolidar as competências teóricas absorvidas durante o período formativo com as competências e habilidades necessárias, capacitando o futuro graduado a desenvolver novos mecanismos de ação e inovação quando deparado com situações desafiadoras (ARAÚJO, 2020).

Observa-se que o nome da instituição foi suprimido neste trabalho, uma vez que os mecanismos internos do banco são totalmente hierarquizados, o que inviabilizaria que o real nome fosse citado, bem como impediria que algumas das etapas aqui fossem corretamente e totalmente descritas. Assim, a fim de se preservar a organização, cumprir com a solicitação feita pela empresa e poder se aprofundar nos temas aqui discutidos, optou-se por omitir o nome da empresa. Destaca-se ainda que o aluno já tinha experiência na área, em outro banco, e que em virtude disso, discutirá as mudanças percebidas entre esta organização e a outra, em que trabalhou entre 2015 e 2017.

Além desta introdução, o trabalho conta com a descrição da empresa (sem adentrar informações críticas que poderiam levar à sua identificação, omitindo ainda mais detalhes dos que os apresentados à banca) e de suas atividades executadas pelo discente, identificação de problemas e sugestões para os mesmos, e finalmente, as considerações finais.

2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

Nesta seção, visitar-se-á algumas características gerais da empresa, objetivando aclarar para o leitor os principais atributos do Banco Alga, que é uma empresa de capital aberto, caracterizada como banco múltiplo com carteira comercial e de investimento.

2.1. História da organização

O banco no qual foi vivenciada a experiência de trabalho teve sua origem na Alemanha, já nas décadas finais do século XIX, buscando facilitar as relações comerciais entre a o país germânico com os demais países e empresas estrangeiras. Na América Latina, o banco começa a ganhar penetração por meio de uma subsidiária já em 1887, porém, só veio se fixar no Brasil em 1911, quando abriu sua primeira sede no Rio de Janeiro. A expansão se deu de maneira paulatina, abrindo apenas algumas filiais até 1917, quando a operação foi suspensa, em virtude da Primeira Guerra Mundial, retomando-a ao findar da Guerra, em 1919 (DB, 2021).

Na década de 1940, os bancos brasileiros começam a se expandir, na contramão dos bancos internacionais que retrocederam, principalmente os que estavam associados aos países que comporiam o Eixo durante a Segunda Guerra Mundial, que foram sistematicamente deixando o país. Nesse período, o Banco Alga tem suas atividades cessadas por completo, tendo suas etapas finais conduzidas por interventores. Uma década depois, mais precisamente em 1955, o banco volta a operar novamente por meio de representantes, e se firma finalmente como instituição bancária em 1957. Dez anos depois, o banco faz sua primeira grande expansão, ao adquirir um importante banco de investimento (DB, 2021).

A estratégia de anexação de outras instituições permanece nos anos subsequentes. O Alga ganha notoriedade e prestígio no país ao atuar como o intermediador de um suntuoso empréstimo feito pelo governo alemão ao Brasil, na década de 1970. Nesse momento, o comércio entre Brasil e Alemanha prospera, bem como a instituição no país. Esta, elege São Paulo como a cidade principal de suas operações, e inicia uma nova etapa da expansão pelo país, voltando-se para o mercado de exportação por meio dos fundos de commodities na década de 1990. Pouco depois, o banco assume a faceta de banco múltiplo, e passa a atuar no mercado brasileiro de capitais, chegando a emitir debêntures e constituindo um Fundo Mútuo de Ações na Comissão de Valores Mobiliários (DB, 2021).

As atividades destinadas a pessoas físicas são sistematicamente suprimidas no final da década de 1990, voltando o posicionamento do banco para o assessoramento a remessas

internacionais. Na década de 2000, o perfil estratégico muda novamente, e a instituição passa a focar nas operações de captação para o governo brasileiro, juntamente com operações de fusões e aquisições. Em 2007, a empresa passa a se situar na Avenida Brigadeiro Faria Lima, novo polo econômico da capital paulista, onde se localiza até hoje. Em 2011, a América Latina se configurava como a oitava maior região de atuação do banco no mundo. Nesse mesmo ano, o banco recebe da agência de rating Fitch a nota máxima sobre a situação creditícia proporcionada no país (DB, 2021).

Nota-se que a participação do banco no país é bastante conturbada, com diversas alterações nas estratégias corporativas ao longo dos anos, ainda mais por ter se implantado no Brasil pouco antes de duas das principais disputas bélicas da história da humanidade, o que fez com que a organização fosse repensada e reestruturada em múltiplas ocasiões. Todavia, os fortes laços traçados entre o governo alemão e brasileiro já nas décadas finais do século XX fez com que a organização fosse restabelecida. Nas próximas seções, ver-se-á os predicados da instituição atualmente, visitando desde sua filosofia de atuação, como o seu desempenho financeiro.

2.2. Visão, missão, valores e pessoas

A empresa é voltada para atender os clientes da melhor forma possível, uma vez que entende que isso geraria o melhor retorno possível aos acionistas. O foco do banco está exatamente na atuação internacional, alicerçado em capital sólido e ampla liquidez. Evidentemente, o banco se nutre muito de suas raízes alemãs, que é refletida no nome da instituição. A estratégia de marketing se fortalece nesse tópico da nacionalidade alemã, destacada nas comunicações nacionais e internacionais (DB, 2021).

No que tange a captação de profissionais, a empresa preza pela atração e retenção de indivíduos capacitados, tomando por base a ideia de quanto maior o risco que o funcionário corre, maior deve ser a sua recompensa. Em outras palavras, a companhia prestigia profissionais que se aventuram por atividades menos previsíveis e que valorizam o trabalho pesado. Os afazeres em equipe são enaltecidos, assim como as consequências sociais advindas dos trabalhos desempenhados pela instituição. Portanto, a satisfação do cliente deve ser colocada em destaque sempre, deixando que os contratantes saibam exatamente o que a organização está realizando (DB, 2021).

Os funcionários por sua vez, são constantemente motivados para buscar resultados inovadores, o que é obtido por meio de trabalhos desafiadores. A performance dos funcionários

é mensurada individualmente, e a empresa entende que deve dispor de mecanismos de reconhecimento condizentes, o que envolve majoritariamente uma remuneração adequada. Os trabalhadores são orientados a se dedicarem continuamente a buscar os melhores resultados corporativos, o que exige comprometimento total por parte dos colaboradores (DB, 2021).

Outro ponto importante da filosofia da empresa é a atenção para pautas sociais, o que gera ações comunitárias, autossustentáveis, englobando ações de educação e profissionalização nas comunidades carentes em que atua (DB, 2021).

2.3. Desempenho financeiro e atual presença no Brasil

O banco apresentou um lucro líquido de 189 milhões de euros em 2020, consagrando um resultado positivo não esperado por analistas do mercado financeiro, principalmente em razão da pandemia de Covid-19. A receita da organização expandiu cerca de 4% em 2020, quebrando o ciclo de quatro anos seguidos de resultados negativos. Observa-se que em 2019, a empresa iniciou uma forte reestruturação global, almejando exatamente reverter a série de resultados negativos. Essas mudanças impactaram fortemente o Brasil (CNN BRASIL, 2021).

Uma das principais premissas que nortearam o redesenho operacional foi a diminuição de tamanho do banco, bem como a redução expressiva dos riscos, o que fez com que a instituição saísse de praticamente todos os países latino americanos, exceto o Brasil. Um dos motivos que justificam a permanência no país foi a gigantesca presença de multinacionais de origem alemã, aproximadamente 1.500. Contudo, o banco optou por só oferecer produtos que estivessem alinhados com a estratégia global. Um dos produtos ceifados foi o a custódia de fundos estruturados no país, alvitre que poderia ser acometido por fraudes mais facilmente (CNF, 2020).

O banco Alga opera no país com pouco menos de 10 bilhões em ativos, metade do que possuía um ano antes. A redução espelha a descontinuidade nas carteiras de títulos, valores mobiliários, crédito e câmbios. O foco então está traçado de tal forma a contemplar as instituições que tenham o interesse de usufruir dos serviços globais por um longo prazo. Dessa forma, o banco pretende focalizar em operações estruturadas de dívida ou oferta de ações e assessoria em fusões e aquisições (CNF, 2020).

Nota-se que embora o discente tenha atuado no banco por cinco meses (até a data da redação deste trabalho), o mesmo nunca visitou a unidade física da empresa, uma vez que foi colocado imediatamente em home office desde a contratação, em razão da pandemia de Covid-19. Destaco que um dos departamentos que foram reduzidos nessa reestruturação foi o de

Recursos Humanos, razão pela qual a contratação do estudante se deu totalmente por meio de uma empresa americana de *headhunting* (o nome dessa empresa também será preservado, uma vez que não houve autorização dos superiores para mencioná-la).

Assim, todo material de trabalho foi cedido por uma empresa terceirizada de informática que também prestava serviços de tecnologia. No que tange o auxílio na utilização do sistema interno do banco, essa era dada pelo time de brasileiros ou portugueses localizados na Polônia, ou pelo time de indianos localizados na Índia, o que demonstra a descentralização da empresa, bem como sua presença global.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A experiência profissional foi desenvolvida no Banco Alga no período de 06 de novembro de 2020 à 31 de março de 2021, correspondendo a uma carga horária de 720 horas totais, além das horas extras que não foram computadas neste relatório. Durante esse período, integrei a equipe de segundo nível de verificação do setor *Client Lifecycle Management* (que pode ser traduzido como “gerenciamento de ciclo de vida do cliente”), doravante CLM. Esse nome está associado a ideia da instituição de que os clientes percorrem um caminho balouçante, mudando permanentemente suas estratégias operacionais e de investimento. Essas alterações geralmente se desenrolariam em ciclos operacionais, aos quais, o *compliance* do banco entende que deveriam ser gerenciados. Dessa forma, justifica-se o nome e a razão de ser do setor.

As atividades desempenhadas no meu departamento se iniciavam na área comercial. O sistema automatizado gerava a lista com todas as contas que estavam para completar dez meses desde a última revisão, e que pela regulação, teriam que ser revisadas em até dois meses. O sistema também tipificava quais contas eram assinaladas como as mais sensíveis, e que por isso, requereriam maior refinamento no processo.

A responsável pelo CLM, minha chefe direta, enviava a planilha de contas para o gerente da área comercial, que por sua vez, repassava em reunião para os gerentes responsáveis por cada cliente, e pedia para que eles destacassem quais contas seriam as prioritárias, e a partir disso, era montada o cronograma dos casos a serem trabalhados. Posto isso, o gerente de cada conta informava seu assistente para levantar os dados com os clientes, inclusive, pedindo que eles preenchessem as fichas de revisão cadastral. Uma vez compilados, esses dados eram enviados para o primeiro nível de conferência do CLM.

O primeiro nível era composto pela equipe denominada *Makers* (executores, em tradução do autor). Esse time de *Makers* ficava então responsável por checar a papelada obtida, e depois de verificada, encarregavam-se de inserir todos os dados dos clientes no sistema *online* da empresa. Esses dados imputados eram então destinados ao segundo e último nível de verificação local, os *Checkers* (verificadores), equipe a qual eu pertencia.

Caso fosse encontrada alguma inconsistência, dúvida ou inexatidão em qualquer momento do processo, as contas retornavam para o estágio anterior, podendo até mesmo voltar para o cliente, a fim de que esse prestasse mais esclarecimentos. Já nas situações em que o dado estava correto, mas que eram conflitantes com as políticas internas, o caso era escalonado para o time de Política do banco, alheio ao CLM. Nos casos mais críticos, poderia até mesmo se requerer o aval do presidente do banco no país. O time de *Checkers* tinha autonomia para se

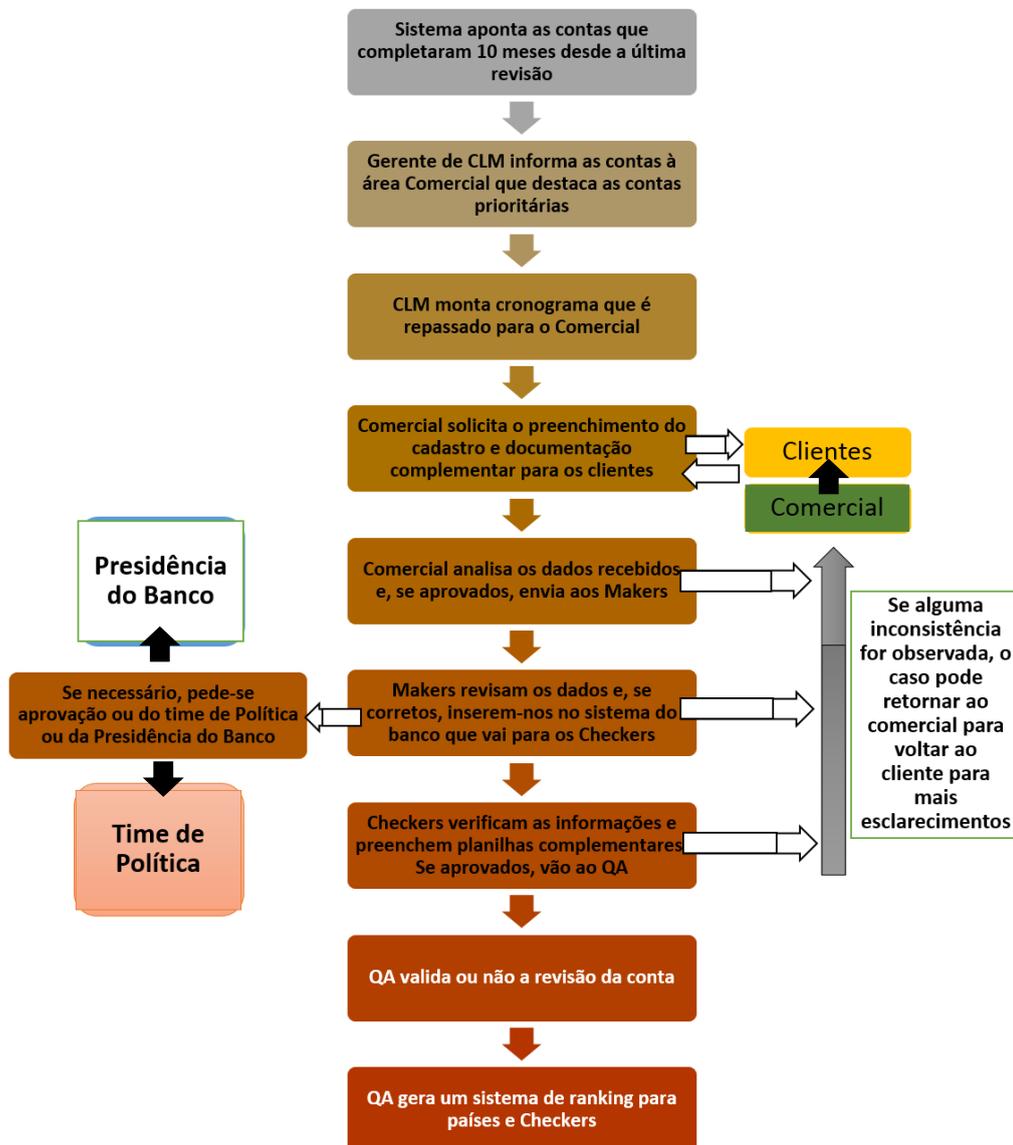
recusar a aprovar qualquer tipo de investidor que entendesse violar as normas da instituição. Nesses casos, ou nos casos que o time de Política ou o presidente do banco entendessem que o risco não era justificado, a conta poderia ser encerrada unilateralmente. Os *Checkers* ainda acrescentavam informações nas planilhas internas e faziam constatações nos documentos.

Uma vez aprovado pelo time de *Checkers* o caso é encaminhado para o time de verificação internacional, denominado como “Quality Assurance Team” (aqui traduzido como time da garantia da qualidade), doravante denominado como QA. O QA é um grupo de especialistas, sem proximidade geográfica, distribuído por diversos países, que conta com profissionais situados nos Estados Unidos, Alemanha, Itália e até mesmo no Brasil. Esse time confere tudo que foi feito desde o início, e pode validar ou não o caso.

Nota-se que o QA poderia aprovar a revisão da conta mesmo ela não estando perfeita, bastaria que ela cumprisse com 80% dos critérios preestabelecidos. Esse sistema de pontuação resultaria em um ranking de países, e um ranking de *Checkers*. O ranking dos países é uma etapa crucial para a continuidade da operação, uma vez que se o índice do país permanecer abaixo de 80% por três meses seguidos, a área pode ser descontinuada. Para os *Checkers*, o ranking também é essencial, posto que o desempenho insatisfatório no índice de aprovação pode resultar no desligamento do funcionário.

Para sintetizar o fluxo operacional, observa-se a Figura 1:

Figura 1 – Fluxo operacional do Departamento CLM.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota-se que esse tipo de atividade hierarquizada, por times dispersos, está associado à uma característica relevante do *compliance*, que é avaliação por níveis, contando com equipes diferentes que se supervisionam entre si. Outro ponto importante a ser destacado é que todos os agentes envolvidos no processo são peças fundamentais no processo de *compliance*, logo, todos são igualmente responsabilizados pela identificação de fraudes ou pela possível inobservância às regras. Para que isso não deixe de ser um ponto de constante atenção, diversos treinamentos são realizados envolvendo todos os times, resultando em encontros semanais.

O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo discente, fazendo uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 – Principais atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Análise documental	Conferência de toda a documentação entregue pelo cliente; verificação dos dados imputados na intranet; conferência de documentos preenchidos pelos ACO; Verificação documentos e informações disponíveis em fontes públicas, a fim de certificar se os dados disponíveis são compatíveis com aqueles enviados pelos clientes e pelos gerentes dos bancos.	180
Análise de mídias negativas e PEPs	Garantia que não haja mídia negativa envolvendo as empresas, os acionistas, controladores ou beneficiários finais que sejam de conhecimento público e que, portanto, poderiam macular o banco	180
Estruturação do organograma das empresas dos clientes	A maioria das empresas que são clientes do banco não possui um organograma claro e completo de quem são os destinatários finais dos investimentos, determinando quem seriam os principais interessados em cada operação, o que é fundamental nas atividades de <i>compliance</i> , que verificam quem são as pessoas físicas por trás das operações. Desta forma, condensar os agentes em cadeia é fundamental, principalmente, para identificar qualquer beneficiário suspeito no processo, e por isso uma das atividades que realizava que tomava uma grande parte do tempo e que poderia ser classificada como uma das principais.	180
Participações nas reuniões e discussões dos casos e políticas	Ao final de todos os dias, havia uma reunião com toda diretoria do departamento e com os especialistas em políticas internacionais. Nelas, podia-se alinhar as situações do cotidiano com aquilo proposto pela organização. Nisso, mensurava-se o tempo para a conclusão dos casos, e as boas práticas eram apresentadas para que se buscasse maior precisão e celeridade nas análises. O momento era importante para verificar se todas as pessoas do primeiro nível de verificação estavam cobrando os documentos de forma correta, e orientar também o time de treinamento.	180
TOTAL DE HORAS		720

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na próxima seção, cada uma das atividades descritas no Quadro 1 serão melhor abordadas, visitando também a literatura para propor um debate mais cadenciado entre teoria e prática.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

A seção 4 aborda as atividades desempenhadas pelo discente durante a experiência profissional, descrevendo-as detalhadamente. Nota-se que algumas atividades, nomes de procedimentos, ferramentas, etc., serão necessariamente suprimidas, dada a sensibilidade da área. Os conceitos teóricos de *Compliance* serão sintetizados e discutidos em cada tópico, abordando-os de maneira crítica. Destaca-se que as atividades de *compliance* são um tanto quando recentes nas empresas brasileiras, o que justifica a carência bibliográfica.

4.1. Análise documental

Como visto, o trabalho realizado pelo discente está associado ao processo de revisão periódica dos correntistas, que deve ser concluída antes do aniversário de um ano da última revisão. Desta forma, uma lista significativa de documentos é solicitada ao cliente, dentre elas: contrato social; cartão CNPJ; documentos e procurações de todos os diretores. Membros do conselho e responsáveis; balanço patrimonial (BP) assinado por um contador membro do conselho regional; entre outros. Essa documentação deve ser escrutinada e compatível com a realidade econômica da empresa.

Todos os documentos apresentados são conferidos em fontes públicas, caso existam, como a Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP). Uma vez verificado, toda a documentação é lida, principalmente o contrato social, a fim de verificar que tipos de alterações nos contratos foram feitas, entender os motivos para tal, verificar todos os nomes dos ex-diretores através do software interno de pesquisa de atividades suspeitas, que levanta o nome de possíveis contraventores.

Os nomes, números, cartões, documentos são conferidos um a um em programas exclusivos desenvolvidos pelo banco, dado que pequenos erros poderiam resultar no disfarce proposital de algum indivíduo. É feito também uma investigação no número de repasses financeiros entre as contas, e é conferido se essas movimentações estavam dentro do previsto. Desse modo, o banco estaria certificado que nenhuma movimentação financeira fugisse a um padrão, posto que é nesses casos – eventuais e com grandes remessas atípicas – que organizações terroristas são nutridas. Esse tipo de atividade é importante porque detecta padrões de repasses, e busca seus destinatários finais, o que permitiria à instituição avisar as autoridades em tempo.

É feita também uma revisão detalhada entre os parceiros do banco e as relações deles com os correntistas analisados, que podem evidenciar algum tipo de suspeita que mereça ser melhor investigada. Em linha, todas as unidades do Alga ao redor do globo são consultadas, inclusive, entra-se nas contas geridas em outros países, para se observar as movimentações e ver se existem semelhanças entre elas e se as correspondências estão sistematizadas.

As atividades econômicas executadas pelos correntistas são avaliadas dentro da lista de códigos da *Nomenclature for Economic Activities* (NACE), para conferir se estão dentro do esperado e em consonância com as atividades legais. A NACE é a classificação padrão de atividades econômicas da Comunidade Europeia e majoritariamente usada em toda União Europeia. Por fim, os documentos preenchidos pelos clientes que apontam quais países e empresas o correntista afirma ter relações, são verificados para assegurar que nenhuma delas compõe a “lista negra”, uma lista proibida por órgãos governamentais internacionais.

4.2. Análise de mídias negativas e PEP

Outra atividade realizada é a pesquisa em fontes públicas. Esta tarefa é crucial pois resguarda a imagem do banco ao impedi-lo de realizar negócios com organizações que tenham cometido alguma atividade ilegal ou suspeita conhecida por todos. Em outras palavras, ao se assumir que o banco poderia ter tido ciência se algum ato ilícito, suspeito ou questionável cometido pelo correntista, a sociedade de forma geral entenderia que ao continuar fazendo negócio, o banco foi anuente com a atividade. Observa-se que muitas vezes as atividades suspeitas são inadequadas para apenas parte da sociedade, e não são tidas como ilegais, portanto, a questão não se resume apenas a legalidade ou ilegalidade: faz-se mister também que estejam alinhadas às políticas do banco, que por sua vez, devem ser claras e cognoscíveis. Observa-se que por mais detalhadas que fossem essas políticas, elas não podem esgotar todas as situações que podem ocorrer na prática. Desta forma, caberia ao profissional, no caso o discente, deliberar.

Em outras palavras, competiria ao banco decidir se as práticas feitas pelas empresas clientes eram aceitáveis ou não, tudo isso, dentro do código de políticas internas. Em caso de alguma mídia negativa retornar das pesquisas, o profissional-discente deveria redigir um parecer em língua inglesa, detalhando a situação em texto claro, e orientando a continuidade ou encerramento da conta. Isso era encaminhado para o time de política, que poderia aceitar ou não o parecer. Caso houvesse um entendimento diferente por parte dos dois times, após o período de acareação, um terceiro grupo seria convocado para avaliar e debater a questão, até

que se formasse um consenso.

A título de exemplo, imagina-se uma empresa que é flagrada cometendo algum crime ambiental que repercutiu negativamente. Perante a justiça, a empresa pode ter já cumprido sua pena totalmente. Porém, para o bojo da sociedade, o banco seria visto como uma instituição financeira que apoia esse tipo de atividade, por isso, tudo que foi veiculado sobre a empresa correntista deve constar no relatório, analisando caso a caso. Esta tarefa se faz ainda mais difícil quando se tratam de empresas multinacionais muito grandes, com diversas linhas de operação, e participação permanente na mídia.

Outro ponto crucial é compreender a participação dos PEPs (Pessoa Exposta Publicamente) no comando das organizações ou se eles seriam os beneficiários finais. Assim, através de um programa de verificação, operado pelo discente, levanta-se a participação de cada responsável pela organização, sua função e porque a pessoa é exposta. A partir disso, faz-se uma perícia que perscruta possíveis conflitos de interesse entre as PEPs, órgãos públicos e as atividades bancárias. Nesses casos, o mais comum seria encontrar políticos que utilizam sua posição para influenciar decisões governamentais positivas para a empresa em detrimento à população. Outro caso comum, são de contraventores conhecidos do grande público que criam empresas para a lavagem de dinheiro.

4.3. Estruturação do organograma das empresas dos clientes

Um fato bastante comum na análise das contas é que as empresas que têm suas contas revisadas não têm um organograma claro, que volte todos os níveis hierárquicos, ou seja, que vão desde os beneficiários finais até o CNPJ da correntista, passando por todas as empresas subsidiárias. A inexistência desse organograma se dá por conta das alterações legais ocorridas recentemente no regimento do banco, que passaram a solicitar esse tipo de organograma.

O organograma era montado diretamente no perfil online de cada correntista, disponível na intranet da empresa, e como muitos casos já haviam passado pelo primeiro nível de aprovação, caberia ao segundo nível e, portanto, a este discente, a estruturação do organograma. A tarefa requereria uma série de documentos, inclusive, a documentação de estrangeiros, que deveriam estar presentes nos cadastros da matriz. Tal tarefa era bastante árdua e complexa, demandando um bom tempo de trabalho e de revisão, inclusive contando com a colaboração ininterrupta dos pares.

4.4. Participações nas reuniões e discussões dos casos e políticas

Todo final de expediente, havia um encontro entre o time de *Checkers* e a diretoria do departamento de CLM para avaliar o andamento dos casos de revisão, tempo estimado, problemas no processo, tirar dúvidas, debater casos mais pontuais, entre outros. Este momento se fazia crucial, porque como visto, as políticas da empresa não conseguem esgotar todas as possibilidades encontradas na vida, logo, era fundamental que houvesse esse encontro para discutir potenciais problemas.

A reunião também servia para indicar quais os principais problemas encontrados nas documentações e nos dados imputados no sistema, a fim de orientar a direção de quais etapas precisariam ser revistas pelo time de treinamento. A mensuração do tempo de realização de cada atividade era estimada nessas reuniões, inclusive, para o direcionamento dos esforços do primeiro e segundo níveis de verificação. Essa estimativa era repassada ao Comercial, para que a equipe ficasse ciente, uma vez que se extrapolado o prazo, e a revisão não fosse aprovada pelo time de QA, o correntista não poderia fazer nenhum tipo de repasse internacional, o que poderia gerar uma incalculável cadeia de eventos negativos ao cliente. Por essa razão, o cronograma deveria ser seguido minuciosamente por todo time, motivo pelo qual as reuniões sempre eram bem tensas.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

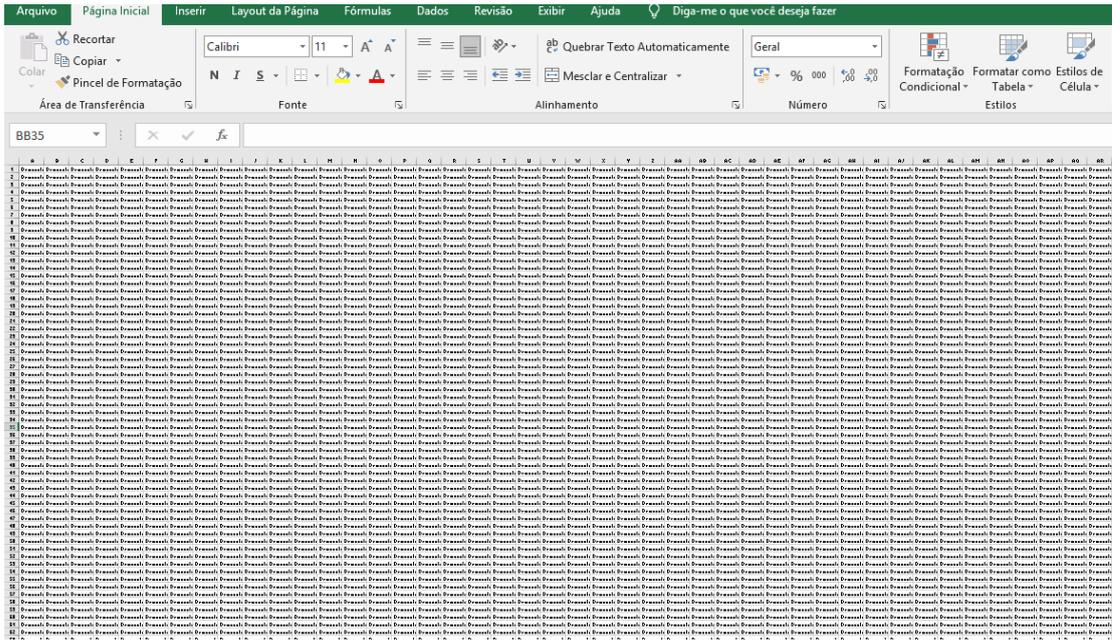
O primeiro ponto que o discente pontua para modificar e melhorar no processo é a alteração no formato dos treinamentos. As políticas da empresa eram passadas por um time localizado em outro país, geralmente por uma pessoa com forte sotaque e sem nenhum dinamismo. Treinamentos muito longos sobre as políticas, extremamente formais e marcados apenas pela leitura dos protocolos resultavam em uma total não compreensão, tanto que o que era lecionado não era absorvido.

Ademais, a falta de câmeras ligadas durante as reuniões, que impediam as pessoas de se enxergarem, gerava uma enorme impessoalidade aos treinamentos, o que resultava em distanciamento por parte dos presentes, gerando situações bastante incômodas aos finais dos eventos, dado que ninguém fazia perguntas.

Um segundo ponto que é trazido pelo aluno versa sobre a falta de treinamentos presenciais, ainda que cumprindo todos os protocolos. Quando o discente entrou na empresa, não foi apropriadamente treinado, uma vez que apenas fez apenas uma análise com uma Analista Júnior. Em razão disso, não conseguiu absorver todos os itens a serem verificados, dado que muitos itens não apareceram neste caso. A título de informação a planilha de verificação conta com mais de 400 itens, e é pouco provável que todos os 400 itens apareçam em uma só conta. Observa-se que muitos deles são pouco ou quase nada intuitivos, e embora seja certificado pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), os processos são na sua grande maioria internos, diferente do que existe em outras instituições. Portanto, o protocolo formal de treinamento, presencial, é fundamental.

O terceiro item se refere ao gerenciamento do trâmite de casos, que se dá através de uma pasta compartilhada, por meio do software Excel. A planilha conta com os mais de 400 itens acima mencionados, dispostos em mais de 200 linhas e colunas, apenas na primeira aba. A Figura 2 representa a visão que o aluno tinha da planilha (uma vez que é proibido compartilhar a planilha original).

Figura 2 – Modelo similar a planilha utilizada na conferência.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ou seja, a planilha é muito pouco manuseável, completamente inapropriada, tanto que o aluno chegou a ir ao oculista para verificar se precisava usar óculos. No entender do estudante, não faz o menor sentido ler a política na Coluna A do Excel, e responder itens sobre ela até a coluna BV. Essa situação poderia ser rapidamente sanada ao se contratar uma firma especializada em Tecnologia da Informação, que criaria uma planilha mais rápida, segura e manuseável. Pondera-se que muitos dos erros que eram encontrados estavam associados ao cansaço que os *Makers* tinham de conferir se estavam preenchendo a célula correta do Excel.

Por fim, salienta-se a necessidade de que a Ouvidoria de *Compliance*, departamento que deveria estar resguardado e sempre aberto, não era comumente anunciado, e na verdade, muito pouco estímulo era dado aos funcionários para usar esse recurso. Pontua-se que no entender do graduando, a área de ouvidoria deve ser a mais comunicada, uma vez que o aluno se encontrava praticamente do último nível de revisão, logo, as pressões indevidas tendem a se concentrar nesta área. Desta forma, acredita-se que um escape alheio à área seria impostergável.

O Quadro 2 sintetiza as sugestões pensadas pelo aluno:

Quadro 2 – Síntese das soluções.

PROBLEMA ENCONTRADO	SOLUÇÃO PROPOSTA	INTERFACE COM OUTROS TIMES
Treinamentos morosos, longos e impessoais se tornavam pouco ou quase nada absorvíveis	Participação por vídeo dos presentes; melhoria na dicção dos prelecionistas; ajuste no formato da apresentação, transformando-as em mais interativas e dinâmicas.	Time de treinamentos
Falta de treinamento formal para novatos	Criar um protocolo paulatino e exequível que permita o funcionário recém-contratado a se sentir seguro, garantindo que ele tenha vivenciado durante o treinamento muito daquilo que pode ser visto na prática	Time de treinamentos
Planilhas nada práticas, lentas e inseguras	Transformação de planilhas abertas de Excel para um sistema próprio, com um software desenvolvido para o Banco e para a sua realidade	Time de T.I.
Pouco acesso ao time de Ouvidoria	Ouvidoria se fazer mais presente, principalmente nos últimos níveis de verificação.	Time de Ouvidoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Feito esse quadro síntese, caminha-se já para a parte final do relatório, apresentando na próxima seção o desfecho deste texto por meio das considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste relatório foi discorrer como se deu a vivência enquanto aluno de graduação da UFLA no mercado profissional, e encontrar pontos de intersecção entre a teoria com o que foi desempenhado na vida profissional. Para tal finalidade, demonstrou-se ao longo do trabalho a realidade de um departamento voltado para o *compliance* em um banco internacional, descrevendo as atribuições e o fluxo de trabalho existente nesse contexto.

O relatório demonstrou que a área de *compliance* está em certa medida alinhado com o que se pensa sobre esse instituto. A academia pontua que o *compliance* em uma instituição financeira tem como pedra fundamental assegurar a existência e o cumprimento de políticas e normas, pontos de controle diversos, que operam de forma encadeada para mitigar os riscos. Busca também rever os processos e controles internos de maneira permanente, almejando antecipar e gerir possíveis riscos (LARUCCIA; YAMADA, 2013). Todas essas etapas foram presenciadas e vivenciadas dentro da empresa: viu-se que o departamento Comercial era um primeiro ponto de controle, seguido por um segundo ponto (o time de *Makers*), por um terceiro (time de *Checkers*, o qual eu integrava) e um quarto, o time de QA. Os encontros e discussões também ocorriam diariamente, a fim de se gerir possíveis riscos operacionais que surgissem, o que também está alinhado com a teoria e com as melhores práticas identificadas na literatura.

Notou-se também que o receio de não identificar fraudes e possíveis riscos é algo gritante dentro das organizações financeiras. Esses receios, que estão dispostos na literatura, são autênticos e legítimos, uma vez que os grandes escândalos financeiros abalaram muito a imagem institucional dos bancos globais, fazendo com que esses repensassem a forma pela qual seriam vistos pela sociedade (HAAS; VIEIRA; BRIZZOLLA, 2016).

Essa precaução exacerbada também é notória em todas as reuniões que o bacharelando vivenciou, bem como na seriedade que cada etapa de análise dos correntistas foi materializada, esmiuçando-se ao máximo cada detalhe nas operações. Nota-se que embora o risco exista em toda atividade bancária, percebeu-se que o banco prefere deixar de manter alguns clientes e de ter lucros no curto prazo, caso entenda que o risco de manter essas contas - ainda que muitas vezes lucrativas - seja suficiente para macular sua imagem e comprometer seus ganhos no médio e longo prazo. As políticas globais da instituição prezam exatamente por esse comprometimento na mitigação do risco, tanto que os documentos solicitados pelo time da matriz, voltados para verificações na estimativa de movimentação no período, percentual de atuação em cada região do globo, atuação em países sancionados, são longos, densos, mas escrutinados a cada etapa da revisão. Pode-se postular que por esse motivo a auditoria interna

ganhou força, tanto na literatura (HAAS; VIEIRA; BRIZZOLLA, 2016) como na prática.

Apointa-se que a experiência profissional foi muito rica. Por ter sido o segundo grande banco internacional em que o discente atuou (tendo sua primeira experiência findada em 2017), percebeu-se como o *compliance* é cada vez mais levado a sério. Os níveis e subníveis de conferência parecem estar se multiplicando, abrindo um leque de oportunidades para futuros profissionais, íntegros e comprometidos, grupo que gostaria que muitos profissionais gostariam de serem incluídos. O interessante é que os três anos de intervalo em que o aluno ficou sem atuar no mercado bancário, foi o mesmo período em que cursou a graduação em Administração, e isso gerou enormes reflexões no recomeço por parte do graduando. Retornar ao mercado com a teoria clara em mente foi revigorante, uma vez que se pode observar como o conhecimento inteligível se materializa na empiria, e isso se dá em praticamente todos os campos e ações.

Quanto as sugestões de melhoria, enfatiza-se que o campo de treinamento corporativo segue muito aquém das expectativas de se abastecer o *compliance* com profissionais gabaritados, e acredito que isso foi claramente demonstrado no texto. Os modelos de pedagogia empresarial seguem quase como amadores, dado que as atribuições de treinamento são geralmente feitas de maneira superficial, pouco técnica, e na maioria das vezes, por um parceiro de trabalho com tempo limitado e sem cronograma específico. Isso está em linha com a literatura, que aponta que profissionais preparados para esse tipo de serviço são escassos e ainda pouco demandados (ROSA; MAIA, 2020).

Essa percepção foi exatamente a mesma que o bacharelado teve no outro banco, onde todo o conhecimento que obteve, a forma pela qual abichei a compreensão do fluxo e do processo como um todo, deu-se de maneira informal, graças ao conhecimento tácito de meus colegas e não de maneira formal e explícita. O meu entender, portanto, é que é inconcebível que uma área que é tão relevante e crítica, estabeleça-se na prática majoritariamente por procedimentos informais e descontínuos. A robustez do processo de avaliação das contas e do perfil das empresas correntistas deveria ser exatamente o mesmo do processo de treinamento de novos funcionários, ainda mais no caso dos funcionários temporários ou terceirizados, que é exatamente por meio desses que o trabalho humano ficaria homogêneo e analítico, algo fundamental para que se possa enquadrar os trâmites dentro de um sistema de políticas globais e locais disperso. Ademais, o treinamento exaustivo e cuidadoso resulta em ganho de tempo nas análises, o que igualmente permite mensurar melhor o cronograma e dar maior previsibilidade para o time comercial, e por fim, aos clientes.

Conclui-se que a oportunidade de atuar nessa empresa, especificamente nessa área foi muito rico ao estudante, mas sublinha-se que realizar este tipo de relatório, pensando e

repensando o que foi vivenciado, também trouxe enorme contribuição para este autor, posto que esse tipo de atividade garante maior acuidade na compreensão dos processos gerenciais. Foi justamente na hora de redigir quais sugestões poderiam ser encaminhadas à empresa, que saltou aos olhos do aluno os problemas de treinamento e capacitação, que foram os mesmos que deparou há mais de cinco anos, quando primeiramente adentrou na área de *compliance* de um banco internacional. Desta forma, encerra-se este relatório frisando que treinamento e *compliance* deveriam andar juntos, para garantir maior efetividade às organizações bancárias.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, E. O. *et al.* Prática profissional supervisionada: Ferramenta de aprendizagem profissional técnica de nível médio. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 70488-70500, 2020.
- BLOK, Marcella. A nova Lei Anticorrupção e o compliance. **Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais**, v. 65, p. 263-318, 2014.
- CARDOSO NETO, Lauro Pinto; CORDEIRO, Nefi; PAES, José Eduardo Sabo. Criminal compliance antilavagem: prevenção penal por agentes privados e o direito ao silêncio. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, v. 64, n. 2, p. 89-110, 2019.
- CASTRO, Patricia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. Adherence to the compliance program of Brazil's anti-corruption law and internal controls implementation. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo , v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019
- CNF. Confederação Nacional das Instituições Financeiras. Reestruturado, Deutsche Bank tem viés mais global no Brasil. Valor Econômico. 17 out. 2020. Disponível em: < <https://cnf.org.br/reestruturado-deutsche-bank-tem-vies-mais-global-no-brasil/> >. Acesso em 27 abril de 2021.
- CNN Brasil. Deutsche Bank registra lucro inesperado no 4º trimestre. Estadão Conteúdo. 04 de fev. de 2021. Disponível em : < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/02/04/deutsche-bank-registra-lucro-inesperado-no-4-trimestre> >. Acesso em 27 abr. de 2021.
- DB. Deutsche Bank.Brazil. Disponível em: <https://www.db.com/brazil/pt/content/visao_e_marca.html> . Acesso em 27 abril de 2021.
- GOMES, Magno Federici; OLIVEIRA, Warley Ribeiro. A efetivação do compliance ambiental diante da motivação das certificações brasileiras. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, v. 4, n. 01, p. 187-208, 2017.
- HAAS, Kelly Regina; VIEIRA, Euselia Paveglio; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. Apontamentos da auditoria interna e de compliance em uma cooperativa de crédito e seus reflexos na qualificação dos controles internos. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.
- LARUCCIA, Mauro Maia; YAMADA, Karen Junko. O desenvolvimento sustentável e a gestão de compliance em instituições financeiras. **Revista Estratégica**, v. 11, n. 2, 2013.

ROSA, Amanda Juliana; MAIA, Luciano Brunelli Lamari. Pedagogia Empresarial: um novo campo de atuação para o profissional de pedagogia. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da Fait**. v. 7, n. 2. Novembro, 2020.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. Compliance Criminal: Revisão Teórica E Esboço De Uma Delimitação Conceitual. **Duc In Altum-Cadernos de Direito**, v. 8, n. 15, 2016.