

# Deloitte.



## **Elevando os padrões**

Panorama regulatório do setor financeiro  
na América Latina e Caribe 2019

Dezembro de 2018

# Conteúdo

Prefácio	03
Introdução	09
Cultura de risco	10
Conduta de mercado	13
Risco cibernético	16
Fintech	18
Implementação do Basileia III	21
Crimes financeiros	24
Proteção de dados	26
Supervisão com base em riscos	28
Contatos	31

# Prefácio

Quase dez anos após a crise financeira, a longa sombra lançada por ela começou a se dissipar. Com exceção de um componente final do Basileia III, a maioria das políticas cautelares pós-crise já foi decidida e os bancos, em particular, estão muito mais capitalizados e mais líquidos do que antes da crise. Em meio a variadas abordagens e cronogramas para a implementação nacional das reformas prudenciais acordadas, a atenção agora está voltada à cultura e à governança, bem como aos desafios das novas tecnologias e aos riscos emergentes econômicos, de mercado e operacionais. As empresas precisam estar preparadas para responder a essa mudança de foco e às novas demandas que ele colocará sobre elas.

## Levantamento de política monetária acomodatória

Globalmente, o afrouxamento monetário e as baixas taxas estão lentamente dando lugar à “normalização” da taxa de juros, embora elas devam se estabelecer em níveis significativamente abaixo das normas históricas. Os EUA lideraram o caminho com uma série de aumentos de juros e o Federal Reserve começou a encolher seu balanço patrimonial. O Banco da Inglaterra já começou a elevar os juros e o Banco Central Europeu está pondo fim à expansão de seu balanço. Na Austrália, as taxas de juros permanecem congeladas, mas devem começar a subir. O Japão é a maior exceção a essa tendência, com índices que devem permanecer baixos no futuro próximo. Dado o número de ventos contrários à economia global (por exemplo, altos níveis de endividamento, risco geopolítico elevado e protecionismo comercial), o ritmo de qualquer aumento das taxas de juros provavelmente será lento.

Taxas de juros mais altas trazem vantagens em termos líquidos para certas empresas: os bancos podem ter margens de juros líquidas mais altas e as seguradoras podem se beneficiar do aumento da rentabilidade dos ativos. No entanto, a normalização das taxas também propicia quedas em valores de alguns ativos e uma crescente inadimplência de crédito, além de revelar fraquezas estruturais tanto na economia global quanto nas empresas individuais. Não está claro qual será o efeito geral desses fatores opostos, especialmente para empresas individuais e setores.

## Um ambiente econômico incerto

Enquanto isso, um período de política monetária acomodatória contribuiu para o aumento da dívida, com um endividamento global atual de \$ 247tn<sup>i</sup>, significativamente maior do que seu pico pré-crise. Na opinião de muitos comentaristas, isso representa uma vulnerabilidade sistêmica chave<sup>ii</sup>. Taxas baixas também contribuíram para uma busca sustentada por rendimento o que pode ter levado muitos credores e investidores a reduzirem a curva de qualidade de crédito. Além disso, requisitos de capital comparativamente mais altos para os bancos abriram caminho para um aumento nos empréstimos não-bancários, o que significa que a exposição aos mercados de crédito agora se estende a uma variedade muito maior de empresas.

<sup>i</sup> IIF, Global debt monitor, July 2018.

<https://www.iif.com/publication/global-debt-monitor/global-debt-monitor-july-2018>

<sup>ii</sup> IMF, Bringing down high debt, April 2018. <https://blogs.imf.org/2018/04/18/bringing-down-high-debt/>

Tanto os empréstimos alavancados quanto os mercados imobiliários tendem a ser vulneráveis a taxas de juros mais altas, enquanto a expansão do crédito ao consumidor e os elevados níveis de endividamento pessoal podem ter deixado muitos consumidores vulneráveis ao aumento das taxas de juros, especialmente após um período tão prolongado de baixas taxas.

Olhando para o panorama econômico global geral, vemos uma perspectiva mista. A expansão econômica continua a ser mais forte em partes da Ásia, embora o crescimento chinês tenha desacelerado, enquanto as perspectivas para as economias emergentes e em desenvolvimento são desiguais. As recuperações no Reino Unido e nos EUA estão próximas de uma década de duração, enquanto a expansão da zona do euro – embora mais fraca – também está bem integrada. Historicamente, recessões ou crises ocorreram pelo menos uma vez a cada década, sugerindo que tal evento pode estar atrasado<sup>iii</sup>.

Alguns comentaristas<sup>iv</sup> consideram que a economia global atingiu sua fase de “ciclo tardio”, mais evidente nas avaliações de ativos que, em bases históricas, aparecem esticados. Na UE, aproximadamente €731 bilhões<sup>v</sup> em empréstimos vencidos continuam a representar um grande risco para a resiliência e lucratividade de alguns bancos, enquanto que, globalmente, o crescente protecionismo comercial e a incerteza política pesam na mente de muitos no setor.

O Brexit continua a ser uma grande interrogação geopolítica e regulatória, e tanto os reguladores quanto os políticos tentarão mitigar seus riscos e efeitos ao longo de 2019. No entanto, se houver um Brexit desordenado, levando potencialmente a novas estratégias e abordagens políticas, as implicações sobre como algumas dessas previsões reguladoras se desenrolarão no Reino Unido podem ser profundas.

Nesse contexto, esperamos que reguladores de todos os setores permaneçam altamente vigilantes aos riscos de retração econômica e choques de mercado. Eles provavelmente vão querer usar extensivamente os testes de estresse para avaliar a vulnerabilidade e a resiliência das empresas, reconhecendo que durante um período de taxas de juros baixos sem precedentes, alguns modelos de negócios cresceram em condições relativamente favoráveis e ainda precisam ser testados em uma desaceleração sustentada.

### Um recuo da coordenação global

A abordagem regulatória global está mudando. O rescaldo da crise financeira viu uma resposta coordenada para elaborar uma série de novas regulamentações que sustentariam um sistema financeiro mais robusto e estável. No entanto, aparentemente há um afastamento da formulação de políticas globais e um apetite reduzido pela cooperação regulatória entre fronteiras. Como resultado, há sinais crescentes de divergência regulatória, incluindo cercas geográficas com base em atividades, já que diferentes regiões e países buscam adaptar os regulamentos às suas próprias necessidades.

<sup>iii</sup> Alex J Pollock in the Financial Times, Financial crises occur about once every decade, March 2015.

<https://www.ft.com/content/5148cd1e-cf01-11e4-893d-00144feab7de>

<sup>iv</sup> Etrade, Where are we in the current business cycle? June 2018.

<https://us.etrade.com/knowledge/markets-news/commentary-and-insights/where-are-we-in-business-cycle>

<sup>v</sup> EBA, Risk Dashboard Data, Q2 2018

As empresas globais têm, portanto, não apenas que cumprir essas regras divergentes nas diferentes jurisdições em que operam, mas também otimizar suas estruturas locais de governança, modelos operacionais, estruturas de entidade legal e modelos de reserva.

### Uma mudança para supervisão

Não esperamos que os reguladores embarquem em um caminho para desvendar ou reverter as reformas pós-crise implementadas desde 2008. Porém parece que, na ausência de um evento inesperado significativo, há pouca perspectiva de uma nova regulamentação importante, especialmente em relação ao capital bancário e de seguros. As principais prioridades dos órgãos reguladores são consolidar, resguardar e – em algumas jurisdições – refinar as reformas da última década. O que esperamos é uma mudança brusca de um período de reformulação regulatória e inovação, para um de operação e incorporação do sistema de supervisão reformado.

Como resultado, as empresas de muitos países conhecem expectativas crescentes de supervisão, refletindo o aumento de ações de monitoramento com base em princípios que enfatizam a importância da governança, cultura e abordagem de gestão das empresas e os resultados, tanto prudenciais quanto de conduta, que estão sendo entregues. A postura das empresas e o tratamento de seus clientes também são questões centrais em diversos países, impulsionadas por preocupações políticas e regulatórias sobre a percepção de má conduta das empresas em todos os setores financeiros<sup>vi</sup>. Os supervisores estão adotando práticas mais intrusivas, incluindo maior uso de visitas de controle. Isso reflete a prática líder global e a crescente necessidade de os supervisores se engajarem diretamente com as empresas para entender suas estratégias e modelos de negócios, perfis de risco e apetites, estruturas e abordagens de gestão de riscos e responsabilizar os conselhos e a alta administração pelos resultados que entregam.

### Novas tecnologias

Empresas, reguladores e seus clientes estão considerando as oportunidades e os riscos associados às novas tecnologias. Por exemplo, devido ao rápido desenvolvimento da inteligência artificial, aprendizado de máquina e soluções fintech, tecnologias que uma vez eram “novas” tornam-se rapidamente populares. O poderoso impacto que essas tecnologias terão, não apenas em consumidores, mas também na regulamentação e supervisão, não deve ser subestimado. O ritmo das mudanças tecnológicas, portanto, exige uma profunda reflexão sobre a regulamentação adequada de processos, produtos e instituições para evitar lacunas e garantir a estabilidade financeira e a proteção ao consumidor.

<sup>vi</sup> FCA, Transforming Culture in financial services Discussion Paper. March 2018, <https://www.fca.org.uk/publication/discussion/dp18-02.pdf>

Esses desdobramentos e disrupturas tecnológicas provocaram um debate em torno do perímetro da regulamentação dos serviços financeiros. Muitas empresas preocupam-se com o fato de que novos entrantes impulsionados pela tecnologia apresentam ofertas que estão fora dos limites das regulamentações de serviços financeiros existentes e que sejam mais custosos de oferecer pelas empresas incumbentes devido a um “vazamento de conformidade” das atividades reguladas que estão realizando. Não esperamos que os reguladores “venham em socorro” das empresas tradicionais, que terão de buscar seus próprios recursos para enfrentar o desafio da concorrência. No entanto, esperamos que essas preocupações de nivelamento do campo de atuação, juntamente com as questões sobre o papel da tecnologia na sociedade em geral, aumentarão o interesse em como as fintechs e os ativos criptográficos são regulamentados – ou melhor, como eles não são no momento. Esperamos esclarecimentos sobre o tratamento regulatório dos ativos criptográficos, especialmente nas áreas de investimento por consumidores de: varejo, lavagem de dinheiro e capital prudencial para os bancos.

### **Atuando diante da incerteza**

Embora o atual ambiente regulatório pareça mais estável em comparação ao passado recente, os reguladores em todo o mundo continuam a definir altas expectativas para manter um setor financeiro forte e resistente, por meio de uma sólida resiliência financeira e operacional, apoiada por capacidades vigorosas de gestão de riscos e conformidade. Em nossa opinião, isso pode proporcionar uma oportunidade para as principais empresas financeiras se concentrarem em ter de construir estruturas para refletir uma barragem de novas regulamentações, e assim, otimizar aproveitando as novas tecnologias e modelos operacionais.

### **O mundo muda e a regulamentação avança junto**

Os debates em torno do perímetro regulatório e a potencial fragmentação do sistema financeiro significam que a resiliência operacional das empresas, bem como sua suscetibilidade aos crimes cibernéticos e financeiros, tornam-se questões fundamentais para os reguladores. Como parte disso, esperamos um foco de supervisão mais afiado sobre como os conselhos e as equipes da alta administração controlam os riscos que lhes são impostos pela sua exposição a provedores terceirizados e outros terceiros.

A última década viu mudanças profundas e duradouras na estrutura da economia, do emprego e da sociedade. Os provedores, consumidores e reguladores dos serviços financeiros estão mudando. Populações envelhecidas e consumidores da geração do milênio exigem diferentes tipos de serviços e produtos financeiros, distribuídos de diferentes maneiras. Esse cenário desafiador e em mutação torna essencial considerar o futuro da regulamentação como um todo, e não de maneira fragmentada. Todos os setores e stakeholders têm aqui um papel importante, e esperamos que as perspectivas dos nossos Centros de Regulamentação deste ano informem e estimulem esta discussão.

**David Strachan**

Centro de Estratégia Regulatória,  
EMEA  
Deloitte UK

**Kevin Nixon**

Centro de Estratégia Regulatória,  
APAC  
Deloitte Australia

**Chris Spoth**

Centro de Estratégia Regulatória,  
Américas  
Deloitte US

**Jay McMahan**

Centro de Estratégia Regulatória,  
Canadá  
Deloitte Canada

**Jorge Cayazzo**

Centro de Estratégia Regulatória,  
LATAM  
Deloitte Chile



# Introdução

O Centro Latino-Americano de Estratégia Regulatória (LCRS) iniciou suas operações em meados de 2018 como uma das três filiais do Centro das Américas de Estratégia Regulatória regional, que inclui também os centros do Canadá e dos EUA. Através do diálogo regular com instituições de serviços financeiros, associações comerciais, reguladores, supervisores e outros stakeholders regulatórios, o LCRS é uma fonte de percepções e informações críticas, projetado para ajudar os clientes a antecipar mudanças e responder com confiança ao impacto estratégico e agregado de tendências e questões regulatórias nacionais, regionais e internacionais.

O panorama regulatório do setor financeiro no Caribe e América Latina (LATAM) 2019 é a publicação inaugural do LCRS, que analisa as principais tendências regulatórias regionais que o setor financeiro precisará monitorar e abordar em 2019. Após uma contração econômica em 2016, o crescimento da América Latina se tornou positivo nos últimos dois anos. Essa tendência deve continuar em 2019, devido tanto a um ambiente externo favorável quanto à melhoria das condições domésticas. Esse crescimento econômico fornece uma base sólida para o setor financeiro se concentrar nos vários desafios que está começando a enfrentar. Tal contexto torna 2019 um momento crítico para instituições financeiras, reguladores e supervisores igualmente reavaliarem a adequação de suas práticas de gestão de risco - nacionalmente e regionalmente - à luz dos desafios futuros.

Dois temas importantes que permeiam cada tópico regulatório nesse relatório são: a disruptura tecnológica e a necessidade de

práticas e cultura de gestão de risco abrangentes. Muitas instituições financeiras tentaram abordagens envolvendo a compra de soluções fragmentadas para os novos riscos que enfrentam, como ameaças cibernéticas, crimes financeiros, proteção de dados, entre outros. Embora essa abordagem possa funcionar no curto prazo, é necessária uma reavaliação da estrutura e da cultura de gestão de riscos da instituição financeira para desenvolver uma abordagem abrangente e estratégica. Um componente crítico para essa reavaliação deve ser as novas oportunidades trazidas pela transformação digital no setor. O recém-poderoso setor de fintech, a inteligência artificial, a tecnologia cognitiva, a automação robótica de processos e outros devem ser incorporados nas decisões estratégicas para capturar os benefícios e modernizar modelos obsoletos de gestão de risco.

Com essas mudanças culturais críticas em mente, tenho o prazer de apresentar o panorama regulatório do setor financeiro na América Latina e Caribe 2019. Essa análise geral oferece informações e percepções sobre tópicos relevantes de regulamentação e supervisão para 2019, examinando a maneira como áreas de cultura de risco, conduta de mercado, risco cibernético, fintech, implementação do Basileia III, crimes financeiros, proteção de dados e supervisão com base em riscos estão se tornando cada vez mais imperativas quando falamos de prioridades regulatórias e demandas competitivas.



## Jorge Cayazzo

Diretor Executivo

Centro Latino-Americano de  
Estratégia Regulatória



# Cultura de risco

## Na luta contra o risco, as regras eram a parte fácil

Historicamente, práticas e comportamentos de risco ocupam o centro da maioria das crises bancárias e dos escândalos financeiros. Esse foi certamente o caso durante a crise financeira global de 2008, e caracterizou uma série de escândalos de alto perfil desde então. Porém um novo foco das instituições financeiras na construção de uma forte cultura de risco está gerando mudanças promissoras.

Como os consumidores e a própria comunidade de serviços financeiros exigem padrões mais elevados de conduta das instituições financeiras – e como os reguladores exigem um controle mais forte para promover esses padrões – as organizações buscam melhorar a forma como a administração e os funcionários abordam e gerenciam os riscos. Na verdade, eles estão reformulando suas instituições por meio de práticas de gestão de riscos, governança corporativa, modelos de liderança e formas de relacionamento com clientes e com a sociedade.

Bem-vindo à era da cultura de risco – um novo enfoque nos valores e comportamentos que se vinculam aos objetivos de negócios da instituição, moldam as decisões de risco e vão além da simples adesão às regras e leis, ao incorporar práticas de risco fortes em toda a organização. Tanto as instituições financeiras como os reguladores entendem que controles bem desenhados e processos de governança não produzem bons resultados sem a vantagem adicional de uma cultura de risco efetiva incorporada em toda a organização.

## Deixando regras claras para trás

A crise financeira de 2008 concentrou um foco regulatório e de supervisão no papel que a cultura desempenhou na abordagem das instituições financeiras à gestão de riscos. Como resultado, as instituições financeiras são mantidas de acordo com padrões e limites regulatórios relevantes, e também estão

cada vez mais sujeitas à supervisão por parte de reguladores e fiscalizadores que avaliam a cultura e a abordagem de risco da organização. Conforme destacado no Relatório de Conduta e Cultura do Mercado do G-30<sup>1</sup>, no entanto, a regulamentação tem um papel limitado a desempenhar, porque a cultura não pode ser determinada ou definida simplesmente por regras. A regulamentação deve ser usada como uma ferramenta eficaz para delinear princípios básicos (especialmente relacionados às boas práticas de gestão de risco), reorientar a atenção das instituições financeiras em áreas de falha de conduta persistente e fornecer percepções e lições aprendidas do setor. Órgãos de supervisão também devem desempenhar um papel no monitoramento e no fornecimento de feedback às instituições

para ajudar os membros de conselhos e da alta administração de uma organização a abordar questões de cultura e conduta. Muitas iniciativas regulatórias recentes abordaram princípios gerais de comportamento, que designam o papel de liderança que o CEO e o conselho desempenham na promoção de um tom de cultura de risco de cima para baixo. Essas iniciativas também se concentram na consistência e no alinhamento em toda a estratégia, comportamentos, controles e nível de responsabilidade da organização, conforme detalhado na figura A.

Figura A. Cultura – áreas de foco de supervisão<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Group of Thirty (G-30), Banking Conduct and Culture, 2018.

<sup>2</sup> Deloitte, Culture in financial services: Scrutiny by the regulator, in principle and in practice, 2018.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-ecrs-understanding-culture-in-financial-services-updated.pdf>

# Reguladores e o público mantêm instituições financeiras em um padrão de cultura mais elevado.

## Desafios para a região da América Latina

Na América Latina, uma pesquisa recente com instituições financeiras realizada pelo LCRS revela<sup>3</sup> que organizações em países emergentes talvez tenham que trabalhar mais nesse requisito de cultura de risco. A maioria dos respondentes (91%) respondeu que acredita que a supervisão sobre práticas de gestão vai aumentar, e 86% disseram considerar a melhoria das práticas de gestão de risco como uma alta prioridade – embora apenas 32% atribuíam alta prioridade à cultura de risco.

À medida que aumenta a conscientização e a necessidade de uma cultura de risco mais forte, as instituições financeiras da região terão de superar níveis mais baixos de educação, distribuição de renda, saúde, institucionalismo, legalidade, desenvolvimento tecnológico, infraestrutura e nível de emprego – ingredientes críticos para impulsionar a cultura em qualquer empresa.

## Tornando a mudança uma realidade

Diante desses desafios, como uma instituição na região pode inculcar uma forte cultura de risco que satisfaça os padrões mais altos de hoje? O primeiro passo é aceitar a necessidade. Não se trata apenas de satisfazer os outros; uma cultura de risco saudável torna uma instituição mais sustentável e promove o crescimento e as realizações nos próprios termos da organização. As mudanças culturais mais eficazes serão iniciativas de longo prazo e incorporarão expectativas realistas de uma equipe da alta administração comprometida. Eles não serão exercícios pontuais, mas processos com avaliações regulares. Essas iniciativas irão inculcar cultura de risco em todas as três linhas de defesa:

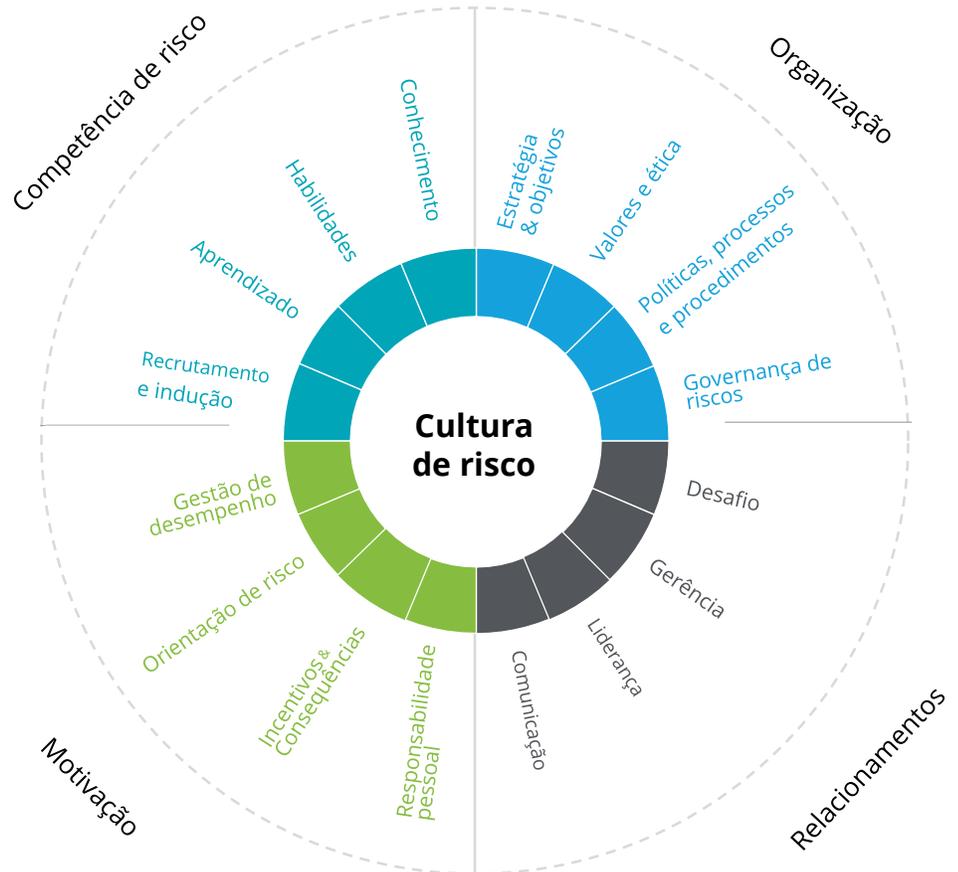


Figura B. Estrutura de cultura de risco da Deloitte<sup>4</sup>

Compet&eacute;ncia de risco	Motiva&eacute;o	Relacionamentos	Organiza&eacute;o
A compet&eacute;ncia coletiva de gest&eacute;o de riscos da organiza&eacute;o.	A raz&eacute;o pela qual as pessoas gerenciam o risco da forma como elas fazem.	Como as pessoas na organiza&eacute;o interagem com os outros.	Como o ambiente organizacional &eacute; estruturado e o que &eacute; valorizado.

<sup>3</sup> Deloitte LATAM Center for Regulatory, La Banca en Latinoam&eacute;rica Presiones y Costos al Alza, November 2018. <http://felaban.net/congreso.php?id=152>

<sup>4</sup> Deloitte, Culture in financial services: Scrutiny by the regulator, in principle and in practice, 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-ecrs-understanding-culture-in-financial-services-updated.pdf>

•**Primeira linha de defesa:** O conselho, o presidente e as equipes de administração devem criar a visão e a cultura aspiradas. Eles devem definir os comportamentos esperados que os recursos humanos podem trabalhar para reforçar, pois impulsionam o engajamento dos funcionários e medem o desempenho. À medida que isso acontece, os supervisores devem buscar que o conselho e a alta administração se desafiem mutuamente — e que a alta administração desafie o restante dos negócios.

•**Segunda linha de defesa:** Risco, ética e conformidade, controles internos, finanças e equipes jurídicas devem gerenciar, monitorar e mitigar riscos. Toda função deve se reportar à equipe executiva sobre os riscos, definir políticas e fornecer governança.

•**Terceira linha de defesa:** A auditoria interna deve fornecer garantia, aconselhar sobre a cultura conforme apropriado e validar atividades de

mitigação. Será necessária uma avaliação focada para entender completamente a atual cultura de risco de uma organização e acompanhar o progresso da mudança cultural.

De qualquer maneira que uma organização escolha enfrentar esse desafio, isso exigirá o estabelecimento de elementos-chave de uma estrutura formal de cultura de risco, como mostrado na figura B. O foco inicial provavelmente será na construção da conscientização cultural por meio de comunicações e educação. O aprimoramento cultural provavelmente envolverá mudanças significativas nas formas estabelecidas de operação. Esse é um processo em andamento: uma vez que a cultura de risco desejada esteja em vigor, a organização deve continuar refinando-a para continuar a refletir a estratégia de negócios.

### Conclusão

Independentemente da causa das disrupções financeiras anteriores, a responsabilidade de evitar novas crises se encontra principalmente sobre os ombros das instituições financeiras. Eles estão sob escrutínio agudo dos órgãos de supervisão, mas sobretudo de seus clientes e do público em geral. A adesão não é mais o padrão aceitável para proteger o sistema — o que as pessoas querem ver é um compromisso inabalável de incorporar uma forte cultura organizacional de risco.

Esse é um mandato difícil para qualquer instituição e, além disso, em partes da região da América Latina, os fatores macroeconômicos e institucionais podem torná-lo ainda mais delicado. Avançar uma cultura não é tão fácil quanto escrever novas regras, mas os hábitos que fortaleceram as instituições financeiras, incluindo a capacidade de dividir um desafio em partes gerenciáveis, podem atendê-las bem ao abordarem essa importante tarefa.





# Conduta de mercado

## Confiança importa

Não é segredo que o setor de serviços financeiros teve sua justa parcela de escândalos nos últimos anos, muitos dos quais foram motivados por comportamentos questionáveis. Diversos delitos foram cometidos por funcionários de nível médio, mas pressões organizacionais e falta de supervisão — em especial, responsabilidades da liderança — eram frequentemente citadas como o fator determinante.

Esses casos foram altamente divulgados e tiveram consequências mensuráveis para pessoas reais, incluindo titulares de contas bancárias, proprietários de residências e estudantes. Não é de surpreender que a reputação do setor tenha tomado um golpe: em uma pesquisa global da Edelman em 2018<sup>5</sup>, mais de 33.000 entrevistados de

mais de 28 mercados classificaram o setor de serviços financeiros como o setor em que menos confiam, repetindo o resultado da última década. As respostas das maiores economias da América Latina foram consistentes com essa tendência. A confiança no setor de serviços financeiros no México, Brasil e Colômbia (os três países da região incluídos na pesquisa) diminuiu de 2017 para 2%, 9% e 7% em 2018, respectivamente.

As instituições financeiras começaram a tomar medidas para reforçar suas reputações no mercado, com muitos já trabalhando para incutir uma conduta de mercado mais forte em suas organizações. Até agora, esses esforços não foram suficientes para aumentar seus fatores

de confiança, mas, à medida que continuam tratando — e mitigando — os impulsionadores de má conduta, eles devem obter resultados benéficos.

## Uma ameaça multifacetada que opera profundamente

Comportar-se de uma forma que inspira a confiança do consumidor sempre foi importante. Mas três fenômenos emergentes tornam isso mais urgente atualmente:

- O aumento das regulamentações de proteção ao consumidor e uma preocupação oficial mais explícita com os direitos dos consumidores geram um ambiente regulatório mais complexo e ameaçador.

## Comportamentos comuns que levam à má conduta<sup>6</sup>

Ninguém se propõe a prejudicar a reputação de uma instituição financeira ou afastar clientes, mas mesmo assim alguns comportamentos comuns no setor de serviços financeiros podem ter esses efeitos. Aqui estão oito vetores de má conduta que podem estar à espreita em qualquer instituição hoje:

- **O ciclo de vida do produto não é guiado pelas necessidades ou adequação do cliente.** O design do produto deve começar com o que o cliente precisa, não com o que vai vender mais.
- **As decisões sobre recursos humanos não se baseiam em um “balanced scorecard” (quadro de desempenho balanceado).** A receita de curto prazo não pode ser a única base para decisões que afetam recrutamento, promoção ou remuneração.
- **Indivíduos e a liderança não são responsabilizados por má conduta.** Sem penalidades visíveis para o comportamento questionável, pode surgir uma cultura de impunidade.
- **Conflitos de interesse não são identificados ou gerenciados.** As pessoas devem conhecer o caminho correto para quando descobrirem que têm objetivos ou incentivos conflitantes.
- **O modelo de negócios é complexo, desconectado ou focado no crescimento a todo custo.** Sem um padrão claro para uma conduta adequada, as práticas inapropriadas podem ser incubadas fora da vista e se espalharem.
- **Processos e procedimentos são manuais e complicados.** Quanto mais trabalhoso for fazer a coisa certa, aqueles que querem cumprir terão mais dificuldades, e aqueles que querem se comportar mal acharão mais fácil.
- **Os sistemas de monitoramento e vigilância são fracos.** Se a conduta não for detectada, ela pode continuar — ou até mesmo ser incentivada.
- **Subculturas diferentes surgem — ou a cultura predominante é problemática.** Sem uma cultura consistente que promova o equilíbrio certo entre o sucesso financeiro de curto prazo e os imperativos comerciais éticos, a má conduta pode criar raízes.

<sup>5</sup> Edelman, 2018 Edelman Trust Barometer, 2018. [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf)

<sup>6</sup> Deloitte Centre for Regulatory Strategy, Managing Conduct Risk: Addressing Drivers, Restoring Trust, 2017. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financial-services/sea-fsi-managing-conduct-risk.pdf>

- A adoção cada vez maior da tecnologia no relacionamento com o cliente pode criar uma vantagem ou uma ameaça, dependendo da adequação do ambiente de segurança.
- O aumento da concorrência pode criar condições desiguais, especialmente por agentes não bancários, como as fintechs, que não estão sujeitas aos mesmos padrões regulatórios e de supervisão que as instituições financeiras.

Se as instituições financeiras não puderem usar estratégias fortes de relacionamento com clientes contra essas três forças — mais regulamentação, mais tecnologia, mais concorrência — os custos associados aumentarão e o resultado poderá comprometer os alicerces dos negócios.



### Passos que instituições financeiras podem tomar agora

Existem cinco fatores básicos que podem melhorar a credibilidade de uma instituição aos olhos dos consumidores:

**Transparência** - termos e condições facilmente compreendidos

**Proteção** - política confiável contra fraudes

**Acesso** - informações sobre produtos e serviços facilmente encontradas

**Acessibilidade** - conveniência comercial

**Suporte** - acesso a pessoas reais

Como as instituições financeiras podem criar essas cinco condições favoráveis?

- Ciclo de vida do produto: Deixe as necessidades do cliente e adequação decidirem.
- Recursos humanos: Baseie decisões em “balance scorecards” que recompensem a boa conduta.
- Prestação de contas: Mantenha indivíduos e lideranças responsáveis por má conduta.
- Ética: Identifique e gerencie conflitos de interesses em toda a organização.
- Coesão: Torne o modelo de negócios da organização fácil de entender e seguir.
- Clareza: Unifique a cultura em torno de um único propósito comercial.
- Eficiência: Automatize e agilize processos e procedimentos.
- Vigilância: Use sistemas avançados para monitoramento e vigilância.
- Inovação: Gerencie o risco de conduta com novas soluções.

## Inovações que podem ajudar a gerar confiança

Que tipos de ferramentas as instituições financeiras podem usar hoje para melhorar o comportamento do mercado? Aquelas que:

- Apoiam a avaliação contínua das necessidades do cliente e adequação
- Ajudem a construir um “balanced scorecard” para decisões de RH
- Simplifiquem e fortaleçam os sistemas de prestação de contas
- Identifiquem e gerenciem conflitos
- Ajudem a integrar sistemas e equipes
- Automatizem e agilizem processos e procedimentos
- Modernizem e automatizem o monitoramento e a vigilância
- Testem continuamente valores culturais e identifiquem bandeiras vermelhas

Algumas das ferramentas que podem atingir esses objetivos incluem automação robótica de processos, tecnologias de big data e técnicas analíticas avançadas, tecnologias cognitivas e inteligência artificial, realidade aumentada e virtual, a Internet das Coisas (IoT), aplicativos em nuvem, computação quântica e tecnologias de contabilidade distribuída, como o blockchain.

### As instituições financeiras da América Latina são complacentes com os consumidores?

Um pensamento final: Uma pesquisa com instituições financeiras feita pelo LCRS<sup>7</sup> na região revela um paradoxo: dois terços das instituições financeiras (64%) reconhecem o alto risco associado com questões de proteção ao consumidor, mas menos de um quarto delas (23%) planejam aumentar as linhas orçamentárias que atendem a essas necessidades. Isso sinaliza que as organizações latino-americanas devem abordar mais de perto maneiras de melhorar seu comportamento de mercado e aumentar a confiança do consumidor.

As principais lições do Relatório de Conduta e Cultura de Mercado do G-30<sup>8</sup> mencionam que “conduta não é apenas sobre mau comportamento intencional, mas também consequências não intencionais de decisões e/ou falta de habilidades e conhecimentos.” As funções e responsabilidades de supervisão de risco de conduta devem ser claras nas várias funções de segunda linha, como Recursos Humanos, Risco e Conformidade, para evitar essas consequências não intencionais e, se essa não for a realidade em toda a região, os orçamentos devem ser ajustados para atender a essas necessidades.

### Conclusão

As estatísticas de baixa confiança para instituições financeiras podem servir como um alerta para o setor. Há uma década, os alarmes soaram devido a deficiências na política de reservas, conformidade regulatória e outros fatores conhecidos relacionados à recessão global, como emprego, oferta imobiliária e gasto de consumo. Hoje, as estatísticas mostram que ainda existe uma lacuna na percepção positiva para com instituições em sua capacidade de fornecer uma forte experiência do cliente, apesar de seu trabalho árduo para reforçar a conformidade.

Não importa quanto uma instituição financeira gasta em marketing e branding, sua verdadeira reputação virá do comportamento. Para conter comportamentos inadequados, as instituições devem conhecer e procurar os impulsionadores que muitas vezes se encontram em suas próprias raízes. Ao mesmo tempo, eles devem fazer um esforço cultural para promover comportamentos positivos centrados no acesso, transparência, apoio e outros pilares que possam ajudar os consumidores a se sentirem como parceiros valiosos em um relacionamento de mão dupla.

Para reconstruir a confiança do consumidor, as instituições financeiras devem incorporar a conduta ética de mercado como um valor institucional fundamental.



<sup>7</sup> Deloitte LATAM Center for Regulatory, La Banca en Latinoamérica Presiones y Costos al Alza, November 2018. <http://felaban.net/congreso.php?id=152>

<sup>8</sup> Group of Thirty, Banking Conduct and Culture: A Permanent Mindset Change, 2018. [https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/december/Oliver\\_Wyman\\_G30\\_Report\\_on\\_Banking\\_Conduct\\_and\\_Culture.pdf](https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/december/Oliver_Wyman_G30_Report_on_Banking_Conduct_and_Culture.pdf)



# Risco cibernético

## Os riscos cibernéticos amadureceram — controles deve amadurecer também

As ameaças cibernéticas e os crimes contra instituições financeiras não estão apenas aumentando, como estão mais sofisticados do que nunca. Cyber-criminosos bem organizados e bem financiados cruzam facilmente as fronteiras, por isso a geografia não é uma segurança. No entanto, apesar do consenso de que o risco cibernético é uma ameaça significativa para as instituições financeiras, muitas entidades ficam para trás na implementação de uma resposta abrangente a esse risco.

Os danos dos ataques cibernéticos podem se estender muito além das perdas financeiras diretas, que são sem dúvida penalizantes aos registros, mas geralmente são absorvíveis. É muito mais difícil superar o risco de reputação que resulta da interrupção do serviço ou da perda de controle de dados confidenciais. Os efeitos na reputação podem afetar não apenas uma única instituição financeira, mas todo o setor financeiro. Como resultado, o risco cibernético é cada vez mais uma prioridade para os reguladores, órgãos de supervisão e instituições financeiras.

Jurisdições na América Latina há muito instituem requisitos tradicionais de segurança de TI, mas os reguladores estão começando a introduzir regulamentações cibernéticas mais fortes, incluindo processamento em nuvem, segurança da informação e segurança cibernética. Esses novos regulamentos colocam uma responsabilidade especial no conselho de administração e no CEO por essas áreas e exigem sistemas aprimorados de relatórios de informações.

## Construir melhores salvaguardas deve ser uma ampla resposta do setor

Há um forte sentimento de que a regulamentação de segurança cibernética precisa ser fortalecida em toda a região para combater o risco cada vez mais sofisticado de ataques cibernéticos, e é evidente que os

## O risco não é teórico<sup>9</sup>:

No ano passado, **9 entre 10** instituições bancárias sofreram incidentes cibernéticos.

**73%** das instituições bancárias consideram o risco de violações cibernéticas como altas e **82%** atribuem às tecnologias de segurança cibernética uma prioridade alta.



Os esforços de recuperação e resposta de segurança digital custaram às instituições bancárias da América Latina **US\$ 809 milhões** em 2017.

**37%** das instituições bancárias da América Latina foram vítimas (ataques bem-sucedidos) e a principal motivação para esses ataques durante 2017 foram motivos econômicos (**79%** dos bancos que foram vítimas).

reguladores e supervisores registraram isso. Por exemplo, iniciativas recentes no Brasil, no Chile, no México e na Colômbia aprimoraram suas estruturas de risco cibernético por meio de desenvolvimentos como divulgações de incidentes cibernéticos, práticas mínimas de gestão de risco, sistemas de relatórios de supervisão, serviços de processamento e armazenamento de dados e planos de ação de resposta e continuidade de negócios.

Parte de uma resposta sistêmica deve ser fortalecer as capacidades de supervisão para realizar, em campo, avaliações da gestão de riscos e práticas de governança corporativa que lidam com o risco cibernético. Isso inclui melhorar a capacidade do setor de identificar e remediar potenciais ataques cibernéticos de maneira oportuna. Considerando a natureza do risco cibernético, órgãos de supervisão devem contemplar o estabelecimento de planos

de compartilhamento de informações seguros que permitam que as instituições financeiras colaborem em toda a rede compartilhada para permitir que os membros do setor estejam cientes de desenvolvimentos e ajudem a coordenar a resposta a ataques para minimizar a expansão.

As instituições financeiras reconhecem o problema e estão trabalhando para desenvolver soluções abrangentes que sejam proporcionais ao risco observado. Muitos de seus principais esforços até agora se concentraram na compra de pacotes de soluções tecnológicas, que no curto prazo podem ser suficientes para tratar da segurança cibernética. No entanto, uma revisão detalhada de toda a estrutura de governança corporativa e gestão de riscos também é crítica e deve incluir a incorporação de soluções tecnológicas.

<sup>9</sup> Organization of American States, State of Cybersecurity in the Banking Sector in Latin America and the Caribbean, 2018. <http://www.oas.org/es/sms/cicte/sectorbancarioeng.pdf>

# Um programa abrangente de gestão de riscos ajudaria as instituições financeiras a mitigar ameaças cibernéticas cada vez mais complexas e os riscos de reputação associados.

Dada a natureza do risco cibernético, a articulação dessas práticas nos três níveis de defesa também é vital. Questões relevantes a considerar incluem<sup>10</sup>:

- Deve ser adotada uma abordagem centralizada, descentralizada ou híbrida para as funções de segurança cibernética?
- Quais fatores determinam o papel dos Diretores de Segurança da Informação (CISOs) no sentido de relações de subordinação e influência dentro de suas empresas?
- Qual o papel da agenda de inovação na decisão de quanto do orçamento de risco cibernético poderia ser usado para investimentos transformadores versus investimentos operacionais?
- Existe um “índice de eficiência” que pode ser aplicado às funções de gestão de riscos cibernéticos?

## O que está em jogo e como proceder

A realidade é que os riscos cibernéticos resultam inevitavelmente em um grau de materialização na prática, o que se traduz em um perigoso risco de reputação para instituições financeiras. Devido à forte

correlação entre esses dois riscos, as instituições financeiras devem considerar o desenvolvimento e a implementação de uma ampla cultura de risco cibernético institucional antes que possam desenvolver mitigações e respostas para abordar o tamanho e a natureza do problema.

Cada instituição financeira pode se beneficiar se enxergar os riscos regionais e globais do setor e os requisitos regulatórios além de sua jurisdição local, trabalhando a partir daí para adaptar as medidas a seus próprios riscos específicos. A confiança em padrões estabelecidos, como a Estrutura de Cibersegurança do NIST (National Institute of Standards and Technology), pode ajudar, assim como mecanismos de colaboração e compartilhamento de informações entre instituições financeiras, mesmo aquelas em concorrência. A conscientização, preparação e as políticas que promovem a “higiene cibernética” fazem parte de um regime eficaz de proteção.

Para os reguladores, é importante manter as estruturas e os padrões atualizados, à medida que os riscos cibernéticos evoluem, e promover a colaboração entre

instituições financeiras para enfrentar esses desafios de forma consistente, oportuna e unificada.

## Conclusão

O risco cibernético é uma força disruptiva que está cada vez mais presente nas atividades e processos empresariais das instituições financeiras e que pode elevar outros riscos institucionais. Requer, portanto, uma resposta mitigadora equivalente que consista de uma estrutura estratégica e abrangente de gestão de riscos que articule uma cultura de risco institucional efetiva que permeie toda a organização.

<sup>10</sup> Deloitte Insights, The state of cybersecurity financial institutions, 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/risk/state-cybersecurity-financial-institutions.pdf>



# Fintech

## Acompanhando a fintech

Como a maioria dos outros setores, o de serviços financeiros está adotando o uso de tecnologias inovadoras, muitas das quais são oferecidas por novos tipos de empresas que fornecem serviços de pagamentos eletrônicos, financiamento coletivo, ativos virtuais, blockchain, consultoria financeira e outros. Os benefícios são fáceis de ver: maior inclusão financeira, incentivos à concorrência, melhores taxas e rendimentos, serviços personalizados para os clientes e custos operacionais mais baixos.

Menos visível, mas igualmente importante, é o risco inerente à tecnologia financeira ou “fintech” – afinal, toda transação ou troca de dados introduz riscos de segurança cibernética e proteção de dados. As instituições devem dobrar essas considerações em suas abordagens de gestão de risco em toda a empresa para que suas estruturas de negócios que usem essas tecnologias possam crescer e prosperar.

Além disso, uma vez que grande parte desse crescimento tecnológico ocorreu em um ambiente desregulamentado, ou em países cujas estruturas regulatórias ainda estão em desenvolvimento, a irrupção das empresas fintech frequentemente cria tensão dentro do sistema financeiro tradicional e ameaça complicar os esforços para manter um campo de regulamentação alinhado.

Para assegurar a estabilidade financeira e a transparência, as autoridades começaram a articular um marco regulatório para o setor de fintechs. Esses esforços estão servindo como impulsionador e acelerador para a consolidação do setor e podem resultar em um papel mais proeminente para fintechs no mercado de serviços financeiros em geral. A forma como as organizações tradicionais se adaptarão a este cenário emergente ainda será determinada.

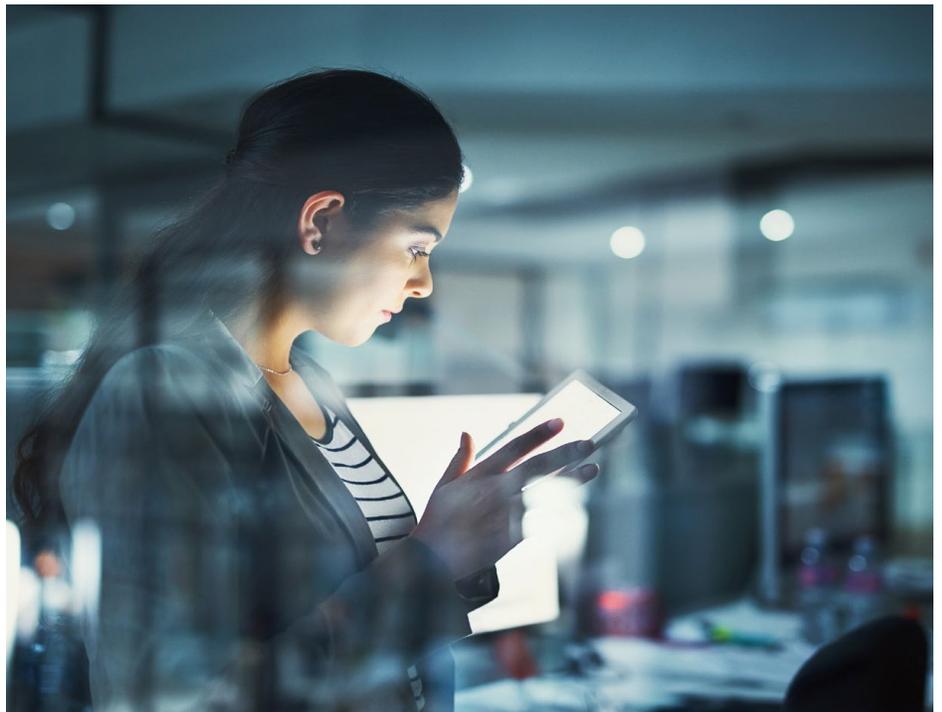
## O que é fintech e como ela evoluiu?

Diversos órgãos, como o Financial Stability Board (FSB), definiram fintech como inovação tecnológica em serviços financeiros, que pode resultar em novos modelos de negócios, processos ou produtos, com um efeito material na prestação de serviços financeiros. O setor de serviços financeiros não é alheio a isto: caixas eletrônicos, pagamentos eletrônicos, serviços bancários móveis, cartões de crédito e outras ferramentas com bases em tecnologia são comuns há décadas. Então, por que há uma renovada urgência agora?

A principal diferença hoje é o ritmo de mudança no desenvolvimento de novas tecnologias e o impacto ousado que elas podem ter nas operações financeiras. Enquanto mudanças regulatórias e de políticas públicas se esforçam para acompanhar a inovação e a adoção,

outros aspectos da esfera financeira tornaram-se intrinsecamente ligados à tecnologia, incluindo a experiência do cliente, eficiência operacional, gerenciamento de custos operacionais e de intermediação e altos níveis de inclusão financeira.

Todos esses fatores se combinam para determinar a maneira pela qual os sistemas financeiros são por fim reconfigurados. Na região da América Latina, haverá variações jurisdicionais em áreas como a permissibilidade legal da adoção de tecnologia por entidades reguladas e a capacidade legal de novas entidades oferecerem serviços financeiros. Neste momento, as definições regionais de princípios-chave estão tomando forma, incluindo as leis e regulamentos secundários para regular as ações de empresas fintech.



Muitas empresas fintech estão fora do âmbito regulamentar que rege as instituições financeiras tradicionais, mas elas estão evoluindo rapidamente e se integrando às atividades financeiras ainda mais rapidamente. Os reguladores estão trabalhando para recuperar o atraso, mas as instituições financeiras devem tomar suas próprias medidas para entender as fintechs e desenvolver uma estratégia clara.

Por exemplo, em março de 2018, o México finalizou sua lei para regulamentar as instituições de tecnologia financeira e, posteriormente, publicou seu primeiro conjunto de regulamentos cobrindo financiamento coletivo e pagamentos eletrônicos.

Em meio ao rápido crescimento do ecossistema fintech, existe uma importante distinção: empresas fintech não se enquadram automaticamente nos regulamentos tradicionais que se aplicam às instituições financeiras, mas, mesmo assim, a segurança e a transparência de seus serviços são vitais para a saúde do sistema financeiro. Enquanto a tecnologia estiver à frente da regulamentação, essa será uma área que exigirá foco estratégico para as instituições e seus líderes.

### Estado da região

A operação entre fronteiras de empresas em toda a América Latina é cada vez mais comum, incluindo também empresas dos Estados Unidos, Europa e Ásia. Os entrantes buscam se estabelecer em mercados com altos níveis de consolidação e estabilidade regulatória.

Dentro das jurisdições da América Latina, o ecossistema de fintechs está crescendo, principalmente por meio de empresas que lidam com pagamentos e remessas, empréstimos e gestão financeira. De acordo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Finnovista<sup>1</sup>, entre 2017 e 2018, o número de empresas fintechs aumentou 66%, com 1.166 entidades registradas em 18 países da região. O Brasil e o México abrigam a

maioria das fintechs na região, seguidas pela Colômbia, Argentina e Chile.

As instituições financeiras tradicionais começam a apreciar o crescimento desse setor por causa dos benefícios que ele proporciona, como aumento das eficiências operacionais que permitem que os recursos se concentrem na melhoria das necessidades do cliente. Fornecer serviços mais rápidos e menos onerosos em todo momento tornou-se um objetivo comum.

Na sequência da publicação dos regulamentos de tecnologia financeira do México em março de 2018 mencionada acima, outros esforços regionais evoluíram para espelhar essas regras de modo que as empresas possam operar com mais facilidade em todas as jurisdições. Por exemplo, Chile, Colômbia, Peru e México reuniram-se várias vezes com o BID para estabelecer princípios orientadores compartilhados. Outros países da região, como Argentina, Brasil, Peru e Paraguai, também trabalharam com o BID de diferentes maneiras; em seus casos, para criar regulamentos para o financiamento coletivo (crowdfunding) de dívida e capital, e para estabelecer "sandboxes" regulatórios que forneçam um ambiente controlado onde a inovação possa florescer.

Parece, no entanto, que as instituições financeiras regionais não compartilham uma estratégia clara sobre as fintechs. Algumas estão adotando uma abordagem de esperar para ver, à medida que o mercado amadurece. Algumas estabeleceram alianças estratégicas com as novas empresas, enquanto outras estão realizando suas

próprias iniciativas de fintech em paralelo, às vezes por meio de aquisições. A evolução da regulamentação das fintechs na região pode afetar positivamente ou negativamente as perspectivas de crescimento.

### A evolução das fintechs não esperará

A tecnologia continuará crescendo em importância dentro do setor de serviços financeiros, com efeitos cada vez mais transformadores. Novas aplicações para tecnologias disruptivas como blockchain, aprendizado de máquina, inteligência artificial e outros são continuamente descobertos. A economia conectada de fintechs tem sido um elemento-chave na evolução de práticas colaborativas como crowdfunding, e a automação de processos relacionados a clientes facilitou a extensão de serviços a empresas e pessoas que anteriormente não faziam parte do escopo do sistema financeiro.

É importante notar que os reguladores também utilizam a mesma onda de maior capacidade tecnológica. O uso de tecnologia no processo de supervisão ajuda a reduzir o custo e o esforço de supervisão por meio de processos automatizados, melhorias na identificação do cliente e entrega mais rápida de informações de alto volume.

<sup>11</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, FINTECH América Latina 2018: Crecimiento y consolidación, 2018.

### O caminho a seguir

Como a regulamentação das fintechs está se desenvolvendo rapidamente, as instituições devem permanecer atentas às mudanças em cada jurisdição e na região como um todo. Elas precisam ser conscientes e deliberadas ao determinar como os avanços tecnológicos e as mudanças regulatórias ajudam a moldar suas estratégias bancárias: crescer por aquisição, fazer parceria ou esperar para ver. Independentemente da estratégia de curto prazo, as instituições financeiras devem aceitar a disrupção tecnológica no setor de serviços financeiros e alavancar e adaptar as tecnologias aos seus negócios de maneira semelhante.

### Conclusão

Embora cada setor conheça a adoção de novas tecnologias digitais, o setor de serviços financeiros tem um impressionante histórico de integração bem-sucedida com novas ferramentas. Esta nova onda não deve ser diferente. As instituições financeiras devem adotar as fintechs, seus criadores e seus métodos como elementos centrais de uma estratégia de longo prazo. De fato, esta pode ser a única maneira de competir na nova era financeira.

## Tecnologias e desenvolvimentos recentes que impulsionam a inovação disruptiva<sup>12</sup>

- **A automação robótica de processos (RPA)** permite que softwares de robôs executem processos de negócios rotineiros, como mover arquivos entre pastas, preencher formulários e validar dados.
- **Novas tecnologias e técnicas de big data** acomodam os conjuntos de dados variados e de tamanhos colossais que as organizações mantêm para que possam ser eficientemente agregados, armazenados e gerenciados.
- **Tecnologias cognitivas e inteligência artificial (IA)** estão possibilitando que máquinas executem mais e mais tarefas que antes exigiam inteligência humana, como tomada de decisão, percepção visual, reconhecimento de fala, análise de dados não estruturados e processamento de linguagem natural (PLN). Bem como aprender com base na pura exposição a grandes conjuntos (e não por meios de instruções).
- **Técnicas avançadas de análise**, como análise comportamental e de vídeo, que contam com sofisticados algoritmos, e a tecnologia cognitiva permitem que percepções significativas sejam obtidas de enormes conjuntos de dados em uma fração do tempo que um humano levaria para executar a mesma tarefa.
- **Realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR)** se juntam à tecnologia da Internet das Coisas (IoT) para unir mundos virtuais e reais, integrando e estendendo as paisagens digitais e físicas para criar uma realidade mista com aplicações como modelos de treinamento em 3D e operação remota de máquinas.
- **Interfaces de Programação de Aplicativos (APIs)** facilitam a integração de sistemas, tecnologias e funcionalidades.
- **Tecnologia biométrica** fornece novas maneiras de verificar a identidade, como por meio de sensores de impressão digital, reconhecimento de íris ou tempo de digitação.
- **Aplicativos em nuvem** facilitam a hospedagem de dados, sistemas e serviços na Internet, proporcionando economias significativas e maior flexibilidade, escalabilidade e configurabilidade.
- **Computação quântica** promete entregar milhões de vezes a capacidade de processamento de um computador tradicional.
- **Tecnologia de contabilidade distribuída (DLT)**, que fornece um banco de dados distribuído, compartilhado e criptografado que mantém dados quase à prova de adulteração, tem o potencial de melhorar significativamente a segurança e integridade de dados, aumentar a transparência e a capacidade de auditoria, reduzir as chances de um único ponto de falha e remover a necessidade de intermediação de terceiros.

<sup>12</sup> Deloitte Centre for Regulatory Strategy, Managing Conduct Risk: Addressing Drivers, Restoring Trust, 2017. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/financial-services/sea-fsmanaging-conduct-risk.pdf>



# Implementação do Basileia III

## Basileia avança e a América Latina deve acompanhar

Em dezembro de 2017, o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia (BCBS) divulgou a segunda parcela resultante da revisão do Acordo de Capital de Basileia II. A primeira parcela do Basileia III consumiu capital, mas espera-se que o efeito da segunda parcela tenha mais efeitos nas áreas de custos operacionais e na revisão de linhas de negócios.

A primeira parcela, que revisou o numerador do índice de capital, foi divulgada dois anos após a crise financeira de 2008. Hoje, está em vigor ou sendo implementada em muitas jurisdições em toda a região da América Latina. Segundo uma pesquisa realizada pela Associação dos Supervisores de Bancos das Américas (ASBA)<sup>13</sup>, 16 dos 24 participantes regionais consideram que sua regulamentação é com base principalmente em Basileia I e Basileia II, seis deles consideram que o seu marco regulatório está alinhado com os padrões

do Basileia III e dois consideram que sua regulamentação é uma combinação dos padrões de Basileia I, II e III.

Na parcela mais recente, o BCBS finalmente chegou a um acordo no final de 2017 sobre a parte mais complexa da revisão: cálculo do denominador do índice de capital do total dos ativos ponderados pelo risco (RWA). A figura C abaixo mostra o cronograma de implementação do Basileia III. A janela de implementação de cinco anos para esta segunda parcela se estende até 2022, com um período adicional de cinco anos para por em operação a regra de saída, que consiste em um teto sobre o uso de modelos internos estabelecidos em 72,5% do modelo padronizado. Embora o período de implementação possa parecer razoável, na prática, envolve várias questões complexas para a região – incluindo a elaboração de regulamentações secundárias, a preparação da instituição financeira e do supervisor e a implementação da segunda parcela da emenda do próprio Acordo de Basileia.

## Desafios ao longo do caminho

Regulamentos secundários para governar o cálculo de RWA ainda estão pendentes e, quando emitidos, os supervisores terão que decidir se adotam completamente os modelos padronizados de risco de crédito, operacionais e de mercado propostos em Basileia, ou criam modelos padronizados que se adaptem à realidade do mercado doméstico, preservando o princípio de adequação de capital por trás do Acordo de Basileia.

A opção local faz sentido em um nível, dado que os modelos padronizados de Basileia foram calibrados para condições em economias desenvolvidas, o que não representa a realidade da maioria dos países da América Latina. Em particular, a complexidade das atividades e a composição da carteira de empréstimos são diferentes na América Latina. No entanto, órgãos de supervisão na América Latina podem enfrentar críticas se divergirem demais do Acordo de Basileia.

Figura C. Linha do tempo de implementação do Basileia III do BCBS<sup>14</sup>



<sup>13</sup> Association of Supervisors of Banks of the Americas, Supervisory And Regulatory Standards Implementation Report 2018, 2018.

<http://www.asbasupervision.com/es/bibl/i-publicaciones-asba/i-2-otrosreportes/1766-supervisory-and-regulatory-standards-implementation-report/file>

<sup>14</sup> Deloitte, The Calm before the Reform: Basel III, 2018.

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/financial-services/deloitte-uk-fs-basel-iii.pdf>

Eles devem se esforçar para conseguir o equilíbrio certo ao aderir ao acordo, abordando as realidades locais.

Parece haver um acordo internacional quanto à necessidade de aplicar a proporcionalidade a sistemas financeiros menores e menos complexos, como forma de evitar consequências não intencionais ao implementar o Acordo de Basileia III. Essas consequências não intencionais incluem a possibilidade de penalizar ou favorecer certos grupos de instituições financeiras ou segmentos específicos da carteira de empréstimos por meio de encargos de capital padronizados que não representam seus riscos inerentes. Da mesma forma, pode haver incentivo subsequente para as instituições financeiras desenvolverem modelos internos que representem o verdadeiro risco de suas atividades. Em ambos os casos, os supervisores sentirão pressão para procurar uma solução equilibrada, bem como a necessidade de desenvolver um novo nível de preparação para calibrar modelos padrão, aprovar e supervisionar modelos internos e, finalmente, ajudar as instituições financeiras a se ajustarem a esse novo ambiente regulatório.

A nova regulamentação exigirá uma revisão e uma recalibração completa dos modelos internos, além do requisito de executar o modelo padronizado de regulamentação em paralelo, a fim de comparar os resultados e aplicar a regra de saída. Para realizar essa nova abordagem regulatória de dois modelos com o objetivo de atender exigências regulatórias e de informações internas, as instituições financeiras precisarão implementar sistemas de informação novos e mais detalhados. Além disso, o uso de modelos internos tornará a supervisão contínua e o processo interno de autorização de modelo muito mais complexo e exigente do que é hoje.

### Enfrentando os desafios

Um dos principais impactos das novas exigências reside na necessidade de simplificar as práticas atuais de gerenciamento e a infraestrutura operacional, particularmente para modelagem de risco e sistemas de informação. O apoio da liderança e consenso em abordagens estratégicas seria fundamental para o sucesso dessas mudanças. O próximo desafio será a implementação dessas estratégias: atribuição de propriedade, execução, controles, testes e relatórios. As instituições financeiras terão que conciliar decisões de governança e orçamento, desenvolver requisitos de negócios e criar novos elementos de infraestrutura para suportar novos requisitos de fornecimento e relatórios.

Instituições financeiras que desenvolvam uma estratégia sólida para a implementação destes novos regulamentos estarão bem posicionadas para fins de conformidade, para aprovação supervisão de seus modelos internos e para evitar pressões supervísórias, que poderiam incluir encargos de capital adicionais sob o Pilar 2 do Acordo de Basileia. Essas vantagens também promoverão eficiências que têm o potencial de aumentar a competitividade.

### Passos inteligentes à frente

À medida que esses novos regulamentos entram em vigor e geram mudanças em todo o modelo operacional, as instituições financeiras possuem uma robusta lista de tarefas:

- Desenvolver sua capacidade treinando e contratando profissionais especializados em risco.
- Elaborar planos estratégicos para planejamento e implementação de capital.

## Os requisitos globais exigirão tradução local para serem aplicados e funcionarem conforme pretendido.

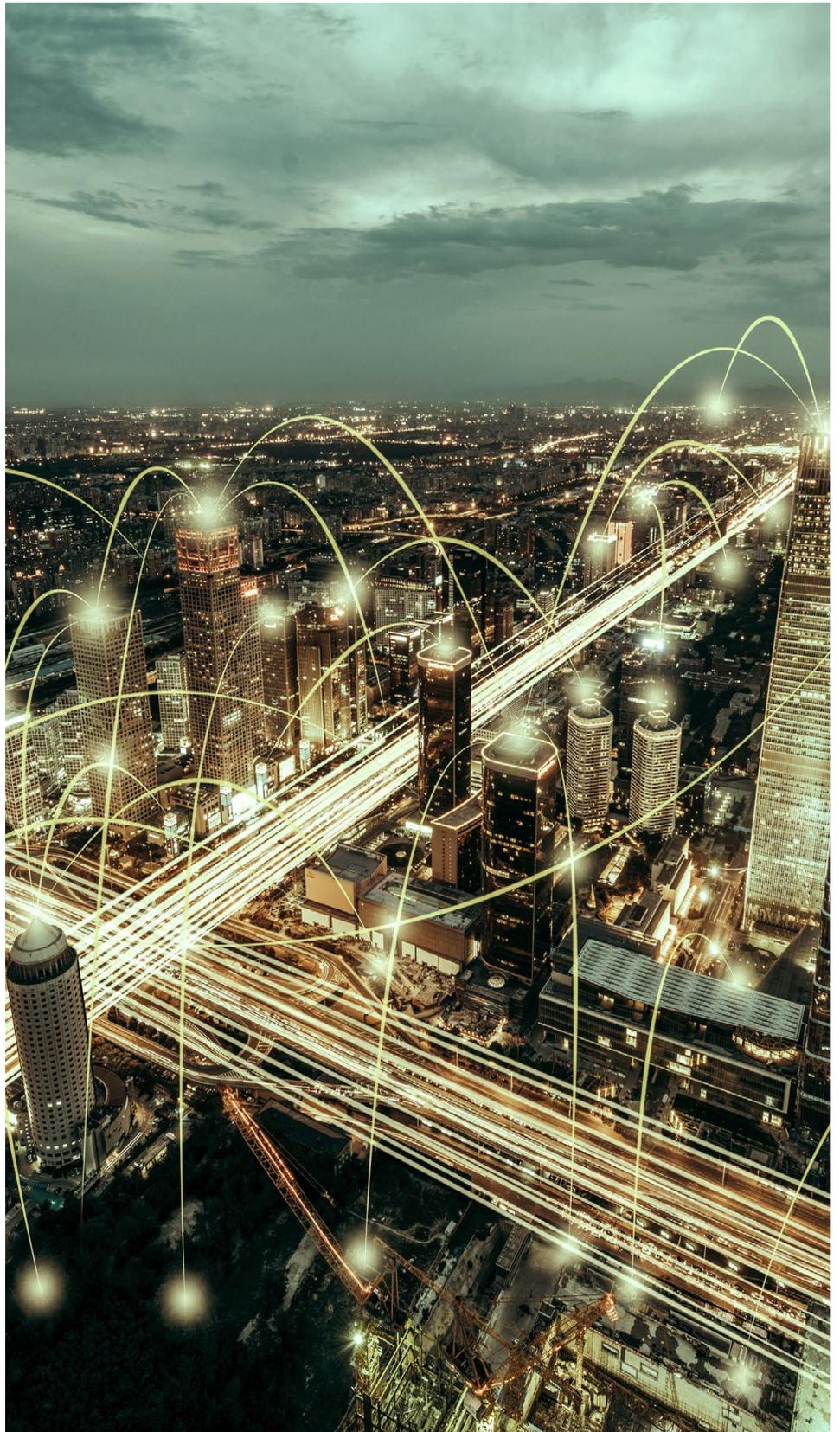
- Calibrar modelos internos, incluindo novas calculadoras de crédito e risco que reflitam os novos métodos e ponderações de risco.
- Aprimorar os sistemas de informação adotando novos requisitos de dados, como índices de LTV, definições de limites de especialistas, definições do crédito de varejo e dados de referência.
- Determinar as novas entradas e arquiteturas que serão necessárias, pois o aumento da complexidade e da frequência dos cálculos exigirá melhorias no desempenho.

Para os supervisores, a mudança também exigirá a construção de novas capacidades de interpretar, revisar e supervisionar a adequação dos modelos internos submetidos para aprovação. Modelos regulatórios padronizados terão que ser (re)calibrados, incluindo possíveis ajustes nos modelos de Basileia padronizados, que podem se tornar necessários devido às realidades domésticas. Finalmente, antes de liberar o regulamento final, os supervisores devem conduzir um estudo de impacto para entender todas as implicações e evitar consequências não intencionais.

## Conclusão

Esta última parcela do Acordo de Basileia representa um passo necessário para a comunidade global em direção a uma abordagem de tamanho único; no entanto, a América Latina é uma região onde um tamanho não serve para todos. Dentro dessa região, há uma justificativa para adequar os padrões de Basileia a fim de refletir o tamanho, a complexidade e o perfil de risco das instituições financeiras e dos sistemas bancários regionais.

Na prática, a aplicação da proporcionalidade não é uma tarefa fácil: exige fortes evidências para demonstrar que a divergência mitigará positivamente as distorções da concorrência sem prejudicar as principais salvaguardas prudenciais.





# Crimes financeiros

## Uma frente unificada no crime financeiro

O sistema financeiro sempre foi um alvo natural para criminosos. Como os vagões puxados por cavalos deram lugar a carros blindados e, mais tarde, a transferências digitais, as maneiras pelas quais as instituições movem valor de um lugar para outro têm sido um ponto focal de ameaças criminosas. Hoje, os riscos são maiores – não apenas perdas financeiras e penalidades, mas também perdas em integridade, reputação e confiança. Mesmo sem uma violação, os custos associados à vigilância e conformidade aumentam rapidamente. À medida que as instituições aprimoram suas salvaguardas e modelos operacionais para se manterem um passo à frente do risco, as altas apostas e o ritmo acelerado das mudanças tornam o crime financeiro uma questão de se manter “permanentemente acordado” para a alta administração e os diretores do conselho.

## O estado das ameaças e salvaguardas

O crime financeiro compreende uma série de ameaças, incluindo suborno, corrupção, antitruste, informação privilegiada, abuso de mercado, lavagem de dinheiro e crime cibernético. Essas ameaças – e as consequências resultantes – têm sido especialmente altas na região da América Latina. Por exemplo, o Fórum Econômico Mundial atribui parte do declínio da competitividade na América Latina ao longo da última década a escândalos de corrupção em toda a região.<sup>15</sup>

Autoridades de combate à lavagem de dinheiro (AML) na América Latina estão sobrecarregadas com relatórios de transações suspeitas que geralmente incluem pouco conteúdo informativo e muitos falsos-positivos. Além disso, as capacidades de supervisão não progrediram na mesma velocidade ou complexidade que o crime financeiro, aumentando a ameaça. Assim, os regulamentos para combater esses riscos estão se multiplicando, o que

Sem uma estratégia integrada de crime financeiro, uma única violação dentro de uma das muitas potenciais áreas de risco poderia destruir o valor que levou anos para ser construído.

requer um novo nível de investimento e coordenação. As instituições financeiras na América Latina enfrentam a necessidade de investir em uma estratégia mais abrangente de crimes financeiros – com profundo conhecimento de clientes, mercados e ameaças. Essa abordagem pode ser mais barata a longo prazo e mais consistente com os desejos das autoridades reguladoras, que esperam que as instituições financeiras adotem abordagens holísticas em toda a empresa.

## A crescente necessidade de uma estratégia interconectada

Uma estratégia eficaz contra o crime financeiro depende de vários elementos interligados que unem processos em torno de tipos de clientes, terceiros, produtos e serviços e canais.

- **Estratégia e apetite de risco:** Uma abordagem estratégica clara ao crime financeiro com políticas e padrões apropriados para apoiar a estratégia.
- **Governança e supervisão:** Uma estrutura de governança consistente, com clara prestação de contas pela alta administração e uma estrutura eficaz de controle e garantia em todas as linhas de defesa
- **Analytics, RPA, inteligência de mercado e relatórios:** Análise avançada para concentrar recursos e esforços, combinada com inteligência de mercado abrangente e acessível para gestão de risco e tomada de decisões eficazes.

- **Analytics, RPA, inteligência de mercado e relatórios:** Análise avançada para concentrar recursos e esforços, combinada com inteligência de mercado abrangente e acessível para gestão de risco e tomada de decisões eficazes.

- **Organização e cultura:** Um design organizacional claramente definido com funções e responsabilidades definidas em todas as linhas de defesa e recursos experientes e bem informados, especialmente em crimes financeiros, em toda a organização.

- **Processo, política e procedimentos:** Eficiente integração de clientes e processos de atualização com níveis suficientes de consistência, controle e automação em toda a empresa.

- **Tecnologia e sistemas:** Ferramentas inovadoras de combate ao crime financeiro e tecnologias para melhorar a eficiência operacional e produtividade e detectar possíveis ameaças criminosas.

- **Dados:** Dados de crimes financeiros claramente definidos, consistentemente capturados e usados em toda a empresa.

## Etapas para consolidar a abordagem

As instituições que visam transformar suas salvaguardas de crimes financeiros anteriormente ad hoc em regimes orientados por dados, coordenados e abrangentes em toda a empresa podem dividir o desafio em uma progressão de componentes distintos:

<sup>15</sup> World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2017–2018, 2017. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

### **Tome uma abordagem holística.**

Aprenda a ver o crime financeiro como um ciclo de vida que compreende quatro estágios – conformidade, prevenção e detecção, investigação e remediação, e monitoramento e testes – e então, foque em cada item. Saiba que nenhuma organização dominou tudo ainda, e mesmo as mais avançadas estão no início da jornada.

### **Esteja preparado para uma mudança cultural significativa.**

Não subestime o que será necessário nas frentes culturais e operacionais para renovar sua abordagem ao crime financeiro. Pedir para equipes previamente separadas verem e agirem como uma só leva tempo. Defina o tom no topo da organização e trabalhe diligentemente para ganhar a adesão dos stakeholders. Comunique-se claramente e construa os princípios em transições de força de trabalho e treinamentos.

### **Melhore a qualidade dos seus dados.**

Quanto maior a organização, mais difícil é padronizar o acesso a dados de alta

qualidade, especialmente nos casos em que múltiplos sistemas de tecnologia operam separadamente. Jurisdições com leis restritivas de transferência de dados também podem complicar esse mandato. Novas tecnologias cognitivas que podem aprender à medida que trabalham e aplicam análises à fontes não estruturadas ajudam nesse processo.

### **Tenha o talento certo – central e localmente.**

Uma defesa eficaz requer defensores eficazes. Como as ameaças cibernéticas invadem mais setores, há uma corrida para atrair e reter as pessoas que têm as melhores habilidades e a América Latina está entre os locais onde essa corrida é mais acirrada. Recursos de experiências e inteligência em crimes financeiros são os fatores mais críticos para operar, manter e sustentar em um programa eficaz.

### **Prepare-se para o futuro.**

As ameaças de crimes financeiros evoluem rapidamente, e uma estrutura para endereçá-las deve ser construída para esperar o inesperado e permitir

uma mudança rápida. Não apenas os criminosos ganham sofisticação, mas a expansão de produtos e serviços financeiros lhes fornece uma escolha cada vez maior de alvos.

### **Conclusão**

As jurisdições reguladoras esperam que as instituições financeiras sejam parceiras agressivas para manter as operações na legalidade. O crime financeiro continua ficando mais sofisticado, mas os princípios de proteção permaneceram em grande parte os mesmos. Manter-se atualizado com a ameaça, para assegurar o valor e a reputação requer uma maior conscientização e novas ferramentas que operem em toda a organização. Existe um custo associado a esse desafio, mas é muito menor do que o custo da falha.





# Proteção de dados

## **Novas regras, novas responsabilidades, maiores riscos**

Conforme o uso de dados cresce exponencialmente e as violações de dados aumentam, o panorama regulatório global continua a se adaptar. Isso não é menos verdade na América Latina, onde algumas jurisdições evoluem para modificar suas leis para os padrões estabelecidos no Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (GDPR), e outros países estão, pela primeira vez, trabalhando para regulamentar a privacidade de dados. Muitos países estão criando órgãos de fiscalização com poderes de multar, mas organizações locais e empresas multinacionais com operações nessas regiões devem prestar muita atenção à forma como os requisitos e ações de fiscalização estão tomando forma para estabelecer uma abrangente estrutura legal de privacidade.

## **Onde estamos hoje**

Várias jurisdições da América Latina têm agora leis abrangentes de privacidade, incluindo Antígua e Barbuda, Argentina, Aruba, Bahamas, Bermuda, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Curaçao, República Dominicana, México, Nicarágua, Peru, St. Maarten, Trinidad e Tobago e Uruguai.

Em outros países, essas proteções ainda estão em desenvolvimento. Santa Lúcia aprovou legislação em 2011 que ainda não entrou em vigor; Ilhas Cayman, Equador, El Salvador, Jamaica e Panamá estão entre os territórios com projetos de lei que foram ou poderão em breve ser introduzidos em suas legislaturas; e Chile, Costa Rica e Peru recentemente promulgaram emendas a suas leis existentes.

Algumas dessas leis abrangentes podem ser usadas como um bom padrão para a legislação em desenvolvimento. Por exemplo, a Comissão Europeia já certificou que as leis de proteção de dados da Argentina e do Uruguai oferecem proteção adequada, e o Brasil aprovou recentemente a Lei Geral de Proteção de Dados do Brasil (LGPD), que entrará em vigor em fevereiro de 2020 (veja “Brasil forja seu próprio caminho” para mais detalhes).

## **Onde as coisas estão indo**

A realidade é que os países na América Latina têm que cumprir o LGPD, e os crescentes riscos de proteção de dados no setor exigem que esses países alterem ou aprovem nova legislação para mitigá-los. A nova ou alterada lei de privacidade de dados deve incorporar os princípios e requisitos básicos, como notificação, escolha, segurança, acesso e correção, integridade de dados e retenção de dados. A legislação também precisa definir os requisitos para transferências internacionais, registro, segurança de dados, notificação de violação de dados e a nomeação de um diretor de proteção de dados (DPO). O andamento para aprovar essa legislação abrangente atualmente varia em grau em toda a região.

## **Como as mudanças nos regulamentos afetam o negócio**

Essas leis são destinadas a proteger, mas as violações podem resultar em significativas penalidades criminais e civis e/ou administrativas. Até agora, a fiscalização pelas autoridades da região tem sido relativamente baixa, em parte porque levaram tempo para estabelecer as autoridades locais de proteção de dados (DPAs). As DPAs na Colômbia, no México e no Peru mostraram uma fiscalização ativa e as multas dessas autoridades têm sido

bastante altas. Por exemplo, a DPA peruana aplicou uma grande multa a uma organização estrangeira por descumprimento do direito a ser esquecido. Esse foi um desenvolvimento importante para a região, dado que a autoridade locais determinou que a empresa estrangeira era obrigada a cumprir as leis peruanas porque processava informações pessoais de peruanos que eram acessíveis a partir do Peru.

## **As proteções param na fronteira?**

O caso peruano tem implicações importantes para organizações estrangeiras que realizam negócios na América Latina, independente de onde suas operações de processamento de dados estão localizadas. A maioria dos países desta região restringe as transferências internacionais de informações pessoais para países que não oferecem proteção adequada, semelhante à maioria dos regulamentos de privacidade. Dentro da região, no entanto, há uma forte dependência do consentimento ou da necessidade contratual de legitimar transferências para países inadequadamente protegidos. Esta distinção permanece amplamente teórica por enquanto porque a maioria das DPAs na região ainda tem que emitir listas de quais países fornecem proteção adequada.

Até que isso mude, as empresas podem tratar todos os países como inadequados em suas proteções, e devem usar o consentimento, contratos ou outros mecanismos para cumprir as regras e justificar a troca de informações.

Os países da América Latina estão aprimorando sua abordagem regulatória às regras de proteção de dados, o que envolve altos custos para as instituições financeiras. O custo de ficar para trás, no entanto, pode ser muito maior, tanto em multas quanto em repercussões na reputação.

Tal como está, isso pode resultar em um ambiente de privacidade de dados bastante ineficiente para instituições financeiras. Até que as legislações locais e regionais (e DPAs) amadureçam, no entanto, as organizações devem considerar o estabelecimento de estruturas de privacidade abrangentes para evitar altas multas e danos à reputação.

### Como seguir em frente

Organizações que processam grandes volumes de informações pessoais como parte de suas operações de negócios na região devem pesquisar e entender todos os requisitos de proteção de dados aplicáveis, não apenas localmente, mas também de país para país. Para instituições que terceirizam cada vez mais suas operações comerciais, a gestão de riscos de terceiros e de proteção de dados se tornam ainda mais correlacionados e importantes. Naturalmente, há um custo envolvido com essa conformidade preventiva, mas as instituições financeiras devem pensar nisso como um investimento em prontidão competitiva.

Dentro de cada organização, criar uma estrutura legal de privacidade para todas as leis aplicáveis em todos os países de operação pode ajudar a harmonizar a abordagem de cada regulamento aplicável e identificar exceções. Um inventário de fluxos de dados pode ser uma estrutura complementar que ajuda as instituições financeiras a entender os requisitos em cada jurisdição. Como acontece com qualquer alteração regulamentar, uma avaliação das práticas atuais e obrigações legais é, provavelmente, um bom ponto de partida. Ela pode servir como base para um roteiro de conformidade que quebra o desafio em etapas discretas, como:

- Processo de diligência para identificar em quais atividades de processamento

## Brasil forja seu próprio caminho

Uma nova e abrangente lei de privacidade de dados está tomando forma no Brasil. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), definida para entrar em vigor em fevereiro de 2020, segue as tendências globais e traz sanções administrativas que mudarão a maneira como as empresas operam no País.

Assim como o GDPR, a LGPD brasileira estabelece regras rígidas sobre processamento de dados pessoais, on-line e off-line, nos setores público e privado. A nova legislação impõe um alto padrão de proteção e multas significativas - de 2% do faturamento bruto de uma empresa a um máximo de R\$ 50 milhões (aproximadamente US\$ 12 milhões) para cada transgressão.

Os principais princípios da LGPD são o consentimento do usuário e a transparência. Com exceções limitadas para usos pessoais, jornalísticos, estaduais e outros usos especiais, a lei se aplica a qualquer atividade que transfira dados pessoais de indivíduos brasileiros.

Assim como outras leis na região, as leis brasileiras reivindicam a autoridade sobre atividades que ocorrem fora das fronteiras do País, embora ainda falte saber o escopo prático da fiscalização no futuro. A lei também estabelece uma importante distinção entre empresas com níveis “apropriados” de proteção de dados e outras sem proteção.

de dados pessoais a instituição financeira está engajada. (incluindo via fornecedores) que são cobertos pelas leis relevantes de proteção de dados. Uma análise de lacunas para identificar quais atividades de processamento de dados não atendem aos requisitos de proteção de dados.

- Processo de remediação para fechar quaisquer lacunas identificadas.
- Revisão (ou criação), implementação e teste de quaisquer políticas e procedimentos internos necessários para cumprir com a proteção de dados, incluindo resposta às solicitações de acesso, correção e exclusão dos usuários.
- Revisão ou criação de acordos apropriados com fornecedores.

### Conclusão

A maturidade dos requisitos de proteção de dados locais é um cenário desigual em toda a região, à medida que todos os países correm para desenvolver planos e ferramentas para cumprir com os fortes requisitos de proteção de dados multi-jurisacionais. Embora o custo de conformidade possa ser alto, as instituições financeiras devem desenvolver estruturas de privacidade de dados abrangentes para minimizar o risco de dados, não apenas para cumprir com os regulamentos, mas também para evitar altas multas e danos à reputação.



# Supervisão com base em riscos

## Chegou a hora da supervisão com base em riscos (SBR)

Em retrospectiva, uma importante causa que contribuiu para a crise financeira de 2008 foi um regime de supervisão que não foi capaz de identificar efetivamente e corrigir os riscos sistêmicos que surgiram de práticas bancárias imprudentes. Chegar a essa conclusão foi mais fácil do que abordá-la, em parte porque a resposta à crise se concentrou primeiramente na arena regulatória e na revisão de todo o Acordo de Capital de Basileia, que levou quase 10 anos para ser finalizado.

Um elemento dessa resposta que está finalmente entrando em foco é a supervisão com base em riscos (SBR). Esta é uma abordagem orientada ao risco para melhorar a eficácia da supervisão: uma abordagem voltada para o futuro para detectar riscos emergentes antes que eles se materializem. Em toda a comunidade bancária, inclusive entre supervisores, reguladores, instituições internacionais e as próprias instituições financeiras, há um consenso de que esse desenvolvimento está atrasado.

Isso não torna o SBR fácil, porque exige mudanças não apenas em regras e metodologias, mas também em culturas organizacionais. Os resultados da implementação até agora foram modestos. O desafio é mover pessoas e instituições de uma cultura de regras para uma cultura de princípios.

## A luta pela SBR

A característica distintiva da SBR é que capacita o supervisor para avaliar a qualidade das práticas de gestão de risco das instituições financeiras, o que só pode ser feito por meio de uma análise qualitativa realizada com uma supervisão intrusiva

no local, em contraste com a histórica abordagem prescritiva ou com base em listas de verificação.

## O que é supervisão com base em risco?

Existem várias definições de SBR, que também variam em escopo. No entanto, a característica mais comum e importante desse tipo de abordagem é que ela deve incluir a avaliação da supervisão sobre a adequação e conformidade das práticas de gestão de risco, incluindo questões de governança corporativa, envolvimento do conselho, suficiência de políticas e procedimentos, o papel de instâncias independentes de controle de risco e a qualidade dos sistemas de informação de risco.

Por qualquer definição, essa é uma abordagem de supervisão muito mais profunda do que verificar a aderência às regras. Ainda assim, a prática da supervisão com base em regras continua valiosa, e o SBR deve ser um acréscimo, não um substituto.

Talvez a maneira mais útil de definir um regime SBR efetivo seja descrever o que ele deve ser capaz de fazer. Isso inclui dois mandatos importantes:

- Um regime de SBR pode avaliar a conformidade das instituições financeiras com a estrutura regulatória prudencial. Isso requer a implementação de uma abordagem de supervisão abrangente, com base em regras, com o objetivo de identificar e reconhecer os riscos já incorridos resultantes das atividades de negócios de uma instituição financeira (riscos financeiros) e a maneira como eles são executados (riscos operacionais). Essa é uma abordagem voltada para o passado, reativa a eventos que já aconteceram.
- Um regime de SBR pode avaliar a aderência das instituições financeiras a práticas prudentes de gestão de risco. Isso é conseguido com a implementação de uma abordagem de supervisão com base em princípios abrangente que identifique os riscos potenciais que ainda não se materializaram — e que podem não surgir se as instituições financeiras os afastarem com medidas corretivas. Essa é uma abordagem voltada para o futuro destinada a evitar riscos emergentes antes que eles ocorram.

A SBR é uma mudança cultural, de uma supervisão com base em regras para uma supervisão com base em princípios.

Não importa quão bem aceito seja a SBR, seu principal impacto estará na interação entre os supervisores e as instituições financeiras interagirem. Será natural esperar algum atrito. À medida que o risco aumenta e os regulamentos evoluem para se adequarem, as expectativas dos supervisores também crescerão. A maioria dos países ainda aplica abordagens de supervisão com bases em regras, com a esperança de implementar a SBR no futuro. Aqueles que tentaram adotar uma abordagem mais orientada para o risco, alinhada com a SBR, geralmente falharam e acabaram voltando à antiga abordagem de lista de verificação.

Parte da complexidade está nas tendências culturais de toda a região da América Latina, o que dificulta a superação de muitos dos desafios específicos da SBR:

- Exige que os supervisores tenham uma compreensão abrangente dos negócios e atividades de uma instituição financeira — o que a instituição faz e como?
- Exige que os supervisores identifiquem as principais exposições a riscos que surgem como consequência natural das atividades, operações e métodos da instituição financeira.
- Exige que os supervisores avaliem a adequação das práticas de gestão de

risco e determinem se uma instituição financeira possui um ambiente de gestão de risco suficientemente prudente para mitigar o risco a que está exposta.

Para enfrentar esses desafios, é necessário que os supervisores exercitem o julgamento onde eles meramente receberam e verificaram relatórios de acordo com o manual de supervisão tradicional com muitas listas de verificação, que não é suficiente hoje. Uma abordagem fundamentada em princípios requer supervisores criteriosos e com experiência para diferenciar realidades e aplicar padrões mínimos de gestão proporcionais para avaliar a conformidade de uma instituição financeira com as principais práticas.

#### Como seguir em frente

Fazer a mudança operacional e de atitude de métodos antigos para a SBR demandará que tanto os supervisores quanto as instituições financeiras tomem uma série de medidas concretas. Os supervisores devem se preparar e melhorar suas abordagens ao SBR para que possam "começar com o pé direito" e saber o que a nova abordagem vai exigir deles. No entanto, eles não devem abandonar a abordagem para conformidade com base em regras — a supervisão por princípios deve complementar a abordagem

tradicional e não substituí-la. Os supervisores também precisam desenvolver as capacidades necessárias para criar a nova cultura e abordagem de SBR, para que possam implementá-la adequadamente durante as avaliações das instituições financeiras. Nas instituições financeiras, os diretores precisam estar preparados para lidar com as crescentes expectativas de supervisão e ajudar os supervisores a entender sua instituição de dentro em uma base contínua. Como em qualquer regime de supervisão e fiscalização, eles também devem desenvolver estratégias para lidar com os desafios e riscos que essa mudança trará para suas operações diárias.

#### Conclusão

A SBR é um desafio para supervisores e supervisionados, pois os leva a uma nova arena de expectativas sobre práticas de gestão de risco: um ambiente calcado em princípios que exige novas e mais sofisticadas formas de interação. Os líderes de instituições financeiras na América Latina devem esperar mudanças nos relacionamentos internos e externos e planejar com antecedência para lidar de forma mais eficaz com essas mudanças.



## O caso chileno – principais lições aprendidas<sup>16</sup>

Mais de duas décadas de experiência na aplicação de uma abordagem SBR permitiu que a Superintendência de Bancos do Chile (SBIF) identificasse cinco elementos-chave que contribuíram para o seu sucesso:

- **Sistema de informações:** A avaliação da exposição ao risco e da gestão de riscos não depende apenas da avaliação das instituições financeiras em campo, mas também do trabalho externo necessário para monitorar seu desempenho em tempo hábil. Por esse motivo, a SBIF possui um amplo e sólido conjunto de informações padronizadas, o que permite que a SBIF saiba, em geral e detalhadamente, sobre operações financeiras no nível de clientes, produtos, regiões, etc. Esse sistema de informações permitiu que a SBIF não só tivesse uma visão atualizada do perfil de risco de cada instituição, mas que também produzisse uma modelagem interna de quantificação de riscos e padrões que facilitam a identificação de fontes de risco e orientam ações de supervisão.
- **Supervisão intrusiva:** A SBIF realiza extensas análises locais de todas as instituições financeiras com o objetivo de classificar sua gestão pelo menos uma vez por ano. Além disso, a SBIF mantém contato contínuo com suas principais contrapartes nas instituições financeiras como parte de seu processo de monitoramento, a fim de ter uma visão atualizada de sua gestão em termos de negócios, organização, produtos e desenvolvimento de risco. Essa prática tornou o processo de supervisão mais efetivo, uma vez que a proximidade permanente com instituições supervisionadas tem sido um fator-chave na promoção da disciplina e da autorregulação.
- **Conjunto de princípios:** No modelo SBR empregado pela SBIF, a avaliação da adequação da gestão de riscos baseia-se na verificação do nível de conformidade com um conjunto de princípios que foram estabelecidos a partir das melhores práticas de gestão de risco. Especificamente, esse conjunto de princípios especifica claramente as expectativas da SBIF em relação às condições que as instituições financeiras devem cumprir para gerenciar os riscos aos quais estão expostas. Essa prática permitiu à SBIF definir e tornar transparente o escopo de sua avaliação em relação à gestão das instituições financeiras, e facilitou a aplicação de um processo de controle sistemático e homogêneo a todas as instituições supervisionadas.
- **Órgãos do governo:** O modelo de supervisão da SBIF emprega conhecimento, experiência e julgamento especializado como elementos fundamentais na maior parte de seu processo de supervisão. Por essa razão, julgou-se necessário formar comitês internos, de forma que tudo o que requer perícia é analisado conjuntamente e devidamente fundamentado. Essa prática facilitou a aplicação de critérios de avaliação homogêneos às diferentes instituições supervisionadas e, ao mesmo tempo, promoveu a formação de julgamento de supervisão com base em elementos objetivos e institucionalmente acordados.
- **Revisão constante do modelo:** A natureza dinâmica e a complexidade das atividades financeiras, a experiência acumulada no processo de supervisão e a constante evolução das ferramentas de conhecimento determinam que o modelo SBR deve ser constantemente revisado e atualizado para manter sua eficiência. De fato, o atual modelo SBR empregado pelo SBIF é o resultado de sucessivas modificações feitas ao longo de muitos anos. Para facilitar esse processo, recentemente foi criada uma área dentro da SBIF que, entre outras coisas, revisa o modelo constantemente. Isso envolve verificar sua correta aplicação e identificar as mudanças necessárias para mantê-lo atualizado e, assim, garantir sua eficácia.

<sup>16</sup> Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile, Chilean Model of Risk-Based Supervision, 2018.

# Contatos

## Liderança

### Jorge Cayazzo

Diretor Executivo do Centro Latino-Americano de Estratégia Regulatória  
Sócio | Deloitte Chile  
[jcayazzog@deloitte.com](mailto:jcayazzog@deloitte.com)

### John Lowell

Gerente, Estratégia Regulatória da América Latina Gerente | Deloitte US  
[jlowell@deloitte.com](mailto:jlowell@deloitte.com)

## Autores

### Andres Gil

Sócio | Deloitte Argentina  
[angil@deloitte.com](mailto:angil@deloitte.com)

### Beth Dewitt

Sócia | Deloitte Canadá  
[bdewitt@deloitte.ca](mailto:bdewitt@deloitte.ca)

### Carlos Orta

Sócio | Deloitte México  
[corta@deloittemx.com](mailto:corta@deloittemx.com)

### Carlos Perez

Sócio | Deloitte México  
[caperez@deloittemx.com](mailto:caperez@deloittemx.com)

### Gustavo Lucena

Sócio | Deloitte Brasil  
[gustavolucena@deloitte.com](mailto:gustavolucena@deloitte.com)

### Jorge Cayazzo

Sócio | Deloitte Chile  
[jcayazzog@deloitte.com](mailto:jcayazzog@deloitte.com)

### John Lowell

Gerente | Deloitte US  
[jlowell@deloitte.com](mailto:jlowell@deloitte.com)

### Maria Mercedes Domenech

Sócia | Deloitte Argentina  
[mdomenech@deloitte.com](mailto:mdomenech@deloitte.com)

### Ronaldo Perez Fragoso

Sócio | Deloitte Brasil  
[rfragoso@deloitte.com](mailto:rfragoso@deloitte.com)

O LCRS deseja agradecer aos seguintes profissionais da Deloitte por suas percepções, contribuições e apoio neste relatório:

**Mauricio Roa**, Sócio | Risk Advisory da Deloitte, Deloitte Colômbia  
**Allan Le Senechal Leitao**, Diretor | Risk Advisory da Deloitte, Deloitte Brasil  
**Veronica Rivanera**, Gerente Sênior | Risk Advisory da Deloitte, Deloitte Argentina  
**Giovana Gonzalez**, Gerente | Risk Advisory da Deloitte, Deloitte México  
**Elia Del Monte**, Gerente | Deloitte Marketing, Deloitte México  
**Karina Perez**, Designer | Deloitte Marketing, Deloitte México

# Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A Deloitte atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®, por meio de uma rede globalmente conectada de firmas-membro em mais de 150 países, trazendo capacidades de classe global, visões e serviços de alta qualidade para abordar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os 286.200 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.