

**Henrique Turbay de Mello
Leonardo Flach**

**Análise das Aplicações de Procedimentos de Compliance para
Instituições Financeiras.
Um estudo na Confidence Corretora de Câmbio – Curitiba/PR**

**Trabalho de Conclusão do Curso,
apresentado ao Departamento de
Ciências Contábeis, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná, como requisito para obtenção
do título de Especialista - MBA –
Auditoria Integral
Orientador: Mayla Cristina Costa**

**CURITIBA, PR
JULHO, 2010**

Sumário

1. Introdução	5
1.1. Problema.....	6
1.2. Justificativa.....	6
1.3. Histórico	7
1.4. Objetivos	9
1.4.1. Geral	9
1.4.2. Específicos.....	9
2. Revisão da Literatura	10
2.1 Sistema Financeiro	10
2.2 Mercado de Câmbio.....	11
2.3 Legislação na área de Câmbio.....	12
2.4 Principais Intervenientes no Mercado de Câmbio	12
2.4.1 Banco Central do Brasil (Bacen)	12
2.4.2 Bancos Autorizados a Operar em Câmbio	13
2.4.3 Empresas que Atuam no Mercado Internacional	15
2.4.4 Corretoras de câmbio.....	16
2.5. Compliance	16
2.5.1 Compliance nas instituições financeiras.....	16
2.5.2 Programa de Compliance.....	17
2.5.3. Compliance x Auditoria	17
2.5.4. Compliance x Controles internos	18
2.5.5. Compliance x Governança Corporativa.....	19
2.5.6. Profissional de compliance.....	19
2.6. Risco operacional.....	21
2.7. Prevenção à lavagem de dinheiro.....	22
2.8. Conflito de interesses.....	23
2.9. Normas externas.....	24
2.10. Monitoramento de risco de compliance.....	25
2.11. Imagem organizacional	26
2.12. Comunicação organizacional	28
2.13. Estrutura organizacional interna – organização	29

2.14. Estrutura organizacional externa – cliente	30
2.15. Cultura Organizacional.....	31
2.16. Administração pessoal	33
3. Metodologia.....	35
4. Resultados	37
5. Considerações Finais.....	53
6. Anexos	54
Referências.....	57

1. Introdução

As operações internas e externas de uma organização são desenvolvidas de acordo com a função do termo “compliance” que compreende aspectos relacionados com o desenvolvimento de atividades e operações em conformidade com regras, normas e regulamentos. A necessidade da função de *compliance*, bem como de um sistema de controles internos suficientemente estruturados, deriva das disposições apresentadas na Resolução nº 2.554, publicada pelo Banco Central do Brasil em 24/09/1998.

As atividades de *compliance* possuem foco específico no acompanhamento, monitoramento, identificação e reporte de eventos, desvios operacionais e atividades desenvolvidas não em conformidade com as normas e demais regulamentos aplicáveis. Em função do exposto, a Confidence Corretora de Câmbio estabeleceu a atividade de *compliance* com o objetivo de garantir o cumprimento das normas regulamentares e o fortalecimento da estrutura de controles internos, aplicáveis às transações desenvolvidas em suas atividades, de modo a prevenir a materialização dos riscos envolvidos.

O setor de *compliance* visa alinhar os processos e assegurar o cumprimento das normas e procedimentos internos da organização, o que demonstra preservar a boa imagem da organização. O *compliance* é altamente relacionado ao que chamamos de “Governança Corporativa”, que baseia – se em uma análise e adequação dos processos, dos recursos materiais e tecnológicos, da cultura organizacional e na aplicação de controles preventivos e detectivos.

As atividades de *compliance* representam uma característica diferente das atividades de auditoria, ou seja, os profissionais de *compliance* devem estar atentos diariamente nas operações realizadas pela empresa, destacando sempre o cumprimento das normas e procedimentos internos. Enquanto a auditoria verifica em determinados períodos aleatórios, por meio de amostragem, para verificar o cumprimento das normas estabelecidas pela empresa.

Dentro da empresa, todas as atividades são planejadas, devem ser feita um estudo para identificar as melhores estratégias a serem utilizadas. Uma importante ferramenta é medir por indicadores, dados referentes a imagem organizacional, auxiliando assim um acompanhamento do funcionamento da empresa. Assim sendo,

após período de análise, as empresas tendem a aprimorar e desenvolver formas mais precisas que permita entender quais serão os pontos que devem ser melhorados e aqueles que ainda precisam de ajustes maiores.

Dessa forma, pretende-se analisar qual é a imagem organizacional, para os clientes externos e internos, proporcionado pelo monitoramento e realização das atividades de *compliance* para a Confidence.

1.1. Problema

Na Confidence Corretora de Câmbio, a função do *compliance* é compreender e oferecer suporte às demais áreas com relação aos esclarecimentos e explicações relativos às normas internas, regulamentação estabelecida por parte dos órgãos reguladores e demais legislação aplicável, bem como quanto aos controles internos.

O *compliance* deve ser imediatamente comunicado quando da identificação de qualquer operação ou atividade que, em função de suas características, apresenta indícios relacionados com lavagem de dinheiro, de modo que as análises e verificações necessárias sejam atendidas com objetivo de salvaguardar a Confidence Corretora de Câmbio, seus clientes e profissionais. Com o objetivo de assegurar as atividades, a reputação e a integridade nas relações com os clientes, é necessária uma atenção no desenvolvimento de suas operações.

Qual é a imagem organizacional, para os clientes externos e internos, proporcionado pelo monitoramento e realização das atividades de *compliance* para a Confidence?

1.2. Justificativa

O principal motivo pelo qual é necessário haver um controle das atividades de Compliance é porque pode prejudicar a imagem organizacional, sendo que o risco de imagem está relacionado com a materialização de um evento que, pode incorrer em danos irreparáveis à reputação da Confidence Corretora de Câmbio junto ao mercado e seus clientes.

Outro motivo importante a ser realizado este estudo é a prevenção contra atividades que não estejam em conformidade e que evitam um risco relacionado

com fraudes e práticas inadequadas que representam, conforme já apresentado neste citado, à possibilidade de ocorrência de perdas financeiras. As atribuições da função do Compliance na Confidence Corretora de Câmbio são utilizadas para assegurar que as atividades desenvolvidas estão em conformidade com as normas e políticas internas e a regulamentação estabelecida por parte dos órgãos reguladores e demais legislações aplicáveis.

1.3. Histórico

Fundada em 1995, a Confidence Câmbio e Turismo recebeu seu Credenciamento do Banco Central para operar no mercado de câmbio turismo em maio de 1996. Com sua sede em São Paulo, especializou-se no atendimento de câmbio à empresas Multinacionais, oferecendo um serviço diferenciado com relação à comodidade, praticidade e competitividade em suas operações (com venda e compra de moedas em espécie e travellers Cheques).

Desde o início identificou a dificuldade que as empresas mais afastadas do centro financeiro de São Paulo tinham para obter um atendimento profissional com relação à este tipo de serviço, e com isto procurou abrir filiais em municípios próximos à capital paulista, estando mais próximos de seu público alvo. A primeira filial foi em São Bernardo do Campo em 1997. Em pouco tempo a Confidence Câmbio já se tornava também referência no atendimento de seus serviços na região de Campinas e Indaiatuba.

Nesta época a Confidence se aliou ao Grupo Travelex, emissores dos Travellers Cheques Thomas Cook / Mastercard, que depois trouxe ao Brasil a tecnologia de cartões Visa Travel Money. Em janeiro de 2002 houve a mudança das moedas européias para o Euro, e a Confidence foi a primeira empresa no Brasil a disponibilizar esta moeda aos seus clientes.

Em 2002 foi aberta a primeira filial fora do estado de São Paulo, em Curitiba no Estado do Paraná. Foi a primeira empresa especializada neste segmento que trazia operações fora do estado de São Paulo, confirmando o pioneirismo dos empreendedores do Grupo. Também em 2002 foi credenciada a nova empresa do Grupo, a Confidence Corretora de Câmbio, que tinha como objetivo possibilitar a

movimentação de moedas entre as filiais, sem que estas operações ficassem com outras instituições.

Em 2003 foram lançados os cartões Visa Travel Money e a Confidence se firma como líder no segmento através deste produto. Em 2004 começaram as investidas para o nordeste brasileiro, com o intuito de equilibrar a sazonalidade do turismo internacional no Sul e Sudeste do Brasil. O perfil deste mercado permitiu à Confidence a garantia de abastecimento de Euros, ganhando competitividade perante seus concorrentes.

Com a mudança da legislação em 2005, que permitia instituições financeiras a abrirem postos de atendimento caso a matriz fosse devidamente credenciada, o Grupo iniciou nova fase de expansão, atingindo os principais estados brasileiros, carentes de um atendimento profissional na área de câmbio. Em 2006 o BACEN permitiu operações de compra de cheque e remessas internacionais, para quantias de até USD 10.000,00. A Confidence mais uma vez investiu na inovação e trouxe ao mercado um atendimento diferenciado para estas operações, com agilidade e competitividade.

Em 2007 o Grupo se posiciona como líder no mercado, com abrangência nacional e referência em relação ao profissionalismo e diferenciação no atendimento. Também neste ano entra com requerimento junto ao Banco Central, para que se torne Banco de Câmbio.

1.4. Objetivos

1.4.1. Geral

O objetivo geral proposto por este trabalho é analisar o impacto que o monitoramento das atividades da empresa poderá proporcionar em relação a imagem organizacional para os clientes internos e externos para a Confidence Corretora de Câmbio quando suas atividades estão de acordo com as normas e regulamentos estabelecidos pelo Banco Central.

1.4.2. Específicos

- Avaliar a imagem organizacional para os colaboradores, e identificar quais são os pontos fortes e fracos da empresa proporcionando assim um desenvolvimento da Confidence no mercado de trabalho;
- Analisar a participação da Confidence no mercado e avaliar, junto aos clientes externos, o efeito causado pela preservação da imagem organizacional;
- Compreender a melhor forma de monitorar as operações exercidas pela área de Compliance na Confidence Corretora de Câmbio que devem ser cumpridas e realizadas;
- Avaliar a importância do monitoramento das atividades de Compliance e o efeito proporcionado para a imagem organizacional, tanto para os colaboradores quanto para os clientes.

2. Revisão da Literatura

A função do *compliance* têm como foco, o acompanhamento e monitoramento das atividades exercidas pela empresa, priorizando uma atenção para que todas as operações e serviços realizados estejam em conformidade com as normas e regulamentos do Banco Central. Deste modo, estas atividades não devem ser confundidas com procedimentos de auditoria ou de inspeção. É preciso entender como funciona o sistema financeiro, pois é através do Banco Central que as atividades de Compliance baseiam - se, e assim preservando a conformidade das operações realizadas pela instituição financeira.

2.1 Sistema Financeiro

Segundo HOJI (2004), O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é constituído por um conjunto de instituições financeiras, que promovem um fluxo de recursos financeiros entre os poupadores e investidores e os tomadores, dentro do cenário econômico nacional.

Ainda segundo o autor, os principais órgãos responsáveis por regulamentar e fiscalizar o mercado financeiro são o Banco Central do Brasil (BCB ou Bacen) e Comissão de Valores Mobiliários (CVM), estas que estão subordinados ao Conselho Monetário Nacional (CMN).

De acordo com PASSOS & NOGAMI (2003), o mercado financeiro tem desenvolvido muito atualmente, e com isso cada vez mais surgem instituições especializadas em diferentes tipos de operações ou produto, sempre apresentando avanços na economia nacional.

O autor ainda cita que as instituições financeiras que operam no mercado nacional, são classificadas em dois grupos: As instituições financeiras bancárias, e as instituições financeiras não-bancárias.

As instituições financeiras bancárias operam com ativos financeiros monetários, pertencendo a um subsistema do sistema financeiro nacional que poderia ser caracterizado como subsistema monetário, ao qual é dado a faculdade de emissão de moeda (moeda escritural). Essas instituições também são caracterizadas pela captação de depósitos a vista, livremente movimentados por meio de cheques emitidos pelos depositantes. As instituições financeiras não-

bancárias operam com ativos financeiros não monetários, pertencendo, assim, ao subsistema não monetário do Sistema Financeiro Nacional, ao qual não é permitida a emissão de moeda escritural, pela impossibilidade de captar depósitos a vista (PASSOS & NOGAMI, 2003).

2.2 Mercado de Câmbio

Segundo BORGES (2008), no mercado de câmbio, realizam-se diversas operações – comerciais e financeiras – com moeda estrangeira. Portanto, compra-se e vende-se moeda estrangeira, produto único desse mercado.

Ainda segundo o autor, câmbio é “toda operação em que há troca (compra ou venda) da moeda de um país, pela moeda de outro país”.

De acordo com BORGES (2008), a expressão mercado de câmbio ou mercado cambial é empregada em sentido abstrato, significando o contato sistemático entre vendedores e compradores com o objetivo de realizar transações cambiais.

Segundo VIEIRA (2005), de acordo com a legislação atual, toda operação de câmbio deve ser realizada por meio de contrato de câmbio, tendo sempre como uma das partes intervenientes uma instituição financeira autorizada a operar em câmbio pelo Banco Central do Brasil, que comprará ou venderá a moeda.

Conforme BORGES (2008), as normas para formalização dos contratos de câmbio são estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional e executadas pelo Bacen em relação às instituições autorizadas para operar em câmbio.

De acordo com ASSAF (2006), sendo uma pessoa física ou jurídica, para realizar operações de compra e venda de moeda estrangeira, é necessário estar cadastrado documentalmente em órgãos autorizados pelo BACEN.

O autor cita também que o mercado de câmbio é dividido pelo mercado de taxas livres e mercado de taxas flutuantes. Está é a grande diferença entre dólar comercial e dólar turismo. O dólar comercial não é negociado para turistas, ou seja, no mercado de taxas livres é onde o dólar comercial é negociado, exemplo: pagamento ou recebimento de mercadorias, serviços de importação e exportação e dívida externa. Por outro lado, o mercado de taxas flutuantes é de fato onde é operado o dólar turismo, que é usado na compra e venda de moeda estrangeira, envio e recebimento de remessas.

2.3 Legislação na área de Câmbio

O Brasil controla de forma rigorosa seu mercado cambial, sendo que o Conselho Monetário Nacional determina que o Bacen se responsabilize não apenas pela condução da fiscalização do Sistema Financeiro Nacional, mas também pelo controle, pela fiscalização e pela geração de normas cambiais (BORGES, 2008).

Ainda segundo o autor, como forma de desempenhar as responsabilidades descritas, o Bacen, que havia organizado as normas cambiais por meio da Consolidação das Normas Cambiais, decidiu, após unificação dos mercados de câmbio (fixo e flutuante) por meio da Resolução CMN nº 3.265 (Bacen, 2005), de 4 de março de 2005, editar a Circular Bacen nº 3.280 (Bacen, 2005), de 9 de março de 2005, extinguindo a CNC e criando, em seu lugar, o Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais.

2.4 Principais Intervenientes no Mercado de Câmbio

De acordo com VIEIRA (2005), as operações de câmbio são atividades complexas, não somente em virtude das inúmeras normas ditadas pelo Banco Central, que são constantemente alteradas, mas também devido à dependência de regras internacionais, fixadas pela Câmara de Comércio Internacional, pelos tratados internacionais e pelo uso e costumes locais de diversos países parceiros das negociações.

Os principais intervenientes no mercado cambial são:

- Banco Central do Brasil;
- Bancos autorizados a operar em câmbio;
- Empresas que atuam no mercado internacional; e
- Corretoras de Câmbio

2.4.1 Banco Central do Brasil (Bacen)

Conforme FORTUNA (2005), o Banco Central é uma entidade responsável para atuar no sistema financeiro nacional, como órgão executor, sendo que suas responsabilidades são cumprir e fazer cumprir as disposições que regulam o

funcionamento do sistema e as normas estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.

As responsabilidades e competências do Banco Central são:

- a) Banco dos Bancos, pois recebe os recolhimentos compulsórios e realiza as operações de redesconto de liquidez para bancos comerciais;
- b) Gestor do Sistema Financeiro Nacional, pois emite normas, fiscaliza e controla as atividades das instituições financeiras, podendo ainda decretar a intervenção ou liquidação extrajudicial das mesmas;
- c) Executor da Política Monetária, pois possui o controle sobre os meios de pagamento, regulando a sua expansão e elaborando o orçamento monetário;
- d) Banco Emissor, pois tem a responsabilidade sobre a emissão do meio circulante e a execução dos serviços de saneamento do meio circulante; e
- e) Banqueiro do Governo, pois tem como atribuições o financiamento ao Tesouro Nacional, pela emissão de títulos, a administração da dívida pública interna e externa, a gestão das reservas internacionais do país, além de ser representante do Governo junto às instituições financeiras internacionais (PASSOS & NOGAMI, 2003).

2.4.2 Bancos Autorizados a Operar em Câmbio

Os bancos são intermediários das operações de câmbio, tendo como principal atribuição possibilitar a conversão de uma moeda por outra. Essa intermediação é obrigatória na maioria dos países, não podendo, pois, haver pagamento ou recebimento de moeda estrangeira direto entre fornecedores e compradores (VIEIRA, 2005)

Ainda segundo o autor, as operações de câmbio classificam-se em operações comerciais e operações financeiras. As operações comerciais são aquelas ligadas ao comércio de mercadorias e serviços, como exportação e importação, e as operações financeiras são aquelas relacionadas a remessas de donativos, manutenção, viagens internacionais, transferência de patrimônio, pagamento de juros, royalties pelo uso de marcas e patentes, amortização de empréstimos externos, etc.

De acordo com VIEIRA (2005), convém lembrar que, no mercado internacional, o banco que por qualquer razão deixar de honrar o compromisso

assumido terá grandes dificuldades de continuar operando, pois, certamente, seu crédito será cortado pelos demais bancos que atuam naquele mercado.

A seguir, serão apresentadas todas as instituições, além do Bacen, que estão autorizadas por esse órgão a operar com câmbio no Brasil.

Bancos Comerciais

Segundo PASSOS & NOGAMI (2003), os Bancos Comerciais são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedades anônimas, onde são obrigados a cumprir com o Manual de Normas e Instruções do Banco Central. Os Bancos Comerciais têm como objetivo principal proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazo, o setor comercial, o setor industrial, além das firmas prestadoras de serviços e as pessoas físicas. Um importante dado é que os Depósitos a vista e a prazo fixo são os principais recursos proporcionados por estes bancos. Repassam recursos oficiais e recursos externos. Além disso, os Bancos Comerciais prestam serviços de natureza financeira além de realizar operações de câmbio. O repasse de recursos aos tomadores é feito por meio de crédito seletivo, e assim realizam descontos de títulos e operações de abertura de crédito simples ou em conta corrente.

Caixa Econômica Federal (CEF)

Conforme FORTUNA (2005), a Caixa Econômica Federal tem como principal característica, ser a instituição financeira responsável pela operacionalização das políticas do Governo Federal para habitação popular e saneamento básico, por este fato, torna-se cada vez um banco de apoio ao trabalhador de baixa renda no cenário nacional.

Ainda segundo o autor, suas principais atividades estão relacionadas com a captação de recursos em cadernetas de poupança, em depósitos judiciais e a prazo e sua aplicação em empréstimos vinculados, substancialmente à habitação. Os recursos obtidos junto ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS – são direcionados, quase na sua totalidade, para as áreas de saneamento e infra – estrutura urbana.

Sociedades Corretoras (CCVM)

As Sociedades Corretoras são instituições características do mercado acionário, efetuando compra, venda e distribuição de títulos e valores mobiliários realizados por terceiros. É de sua responsabilidade promover a intermediação com as bolsas de valores e de mercadorias. Sua contribuição depende de autorização do Banco Central, e o exercício de sua atividade depende de autorização da Comissão de Valores Mobiliários. Portanto, dentre as funções das Sociedades Corretoras podemos destacar que operam nos recintos das bolsas de valores e de mercadorias, efetuam lançamentos públicos de ações, também gerenciam carteiras e custodiam valores mobiliários, instituem, organizam e administram fundos de investimento, além de operar no mercado aberto e intermediam operações de câmbio (FORTUNA, 2005).

Agências de Turismo

Autorizadas a operar em câmbio, essas agências não possuem posição de câmbio, “mas devem observar o limite operacional diário de US\$ 200.000,00, representando pelo total de moeda estrangeira em caixa e em conta em moeda estrangeira de livre movimentação, mantida pelo banco autorizado a operar em câmbio no Brasil (BORGES, 2008)

2.4.3 Empresas que Atuam no Mercado Internacional

Segundo VIEIRA (2005), as empresas que atuam no mercado internacional podem ser de diferentes estruturas, porém, sempre objetivando melhor desempenho em face das exigências do mercado, da qualidade das mercadorias e da política comercial dos países envolvidos na transação.

Ainda segundo o autor, para atuar no mercado internacional, as empresas devem estudar o mercado com o qual desejam operar, de modo a avaliar suas atividades e qualidades exigidas, além de conhecer o essencial sobre os regimes alfandegários, cambiais e de impostos e as taxas em vigor no país em questão.

2.4.4 Corretoras de câmbio

Conforme VIEIRA (2005), as corretoras de câmbio atuam como intermediários entre os bancos autorizados a operar em câmbio e as empresas que atuam no comércio exterior, efetuando suas operações diretamente com seus clientes.

A principal atribuição das corretoras é de procurar no mercado cambial quais as melhores taxas e condições para seus clientes e aproximar as partes interessadas para que os negócios efetivamente sejam realizados. Essa intermediação ocorre com maior frequência em operações de exportação, importação, remessa financeira e entre instituições financeiras (VIEIRA 2005)

2.5. Compliance

Segundo AGUIAR & ALESSI (2010), Compliance é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos buscando minimizar os riscos que as organizações estão sujeitas.

Ainda segundo o autor, o bom funcionamento de um programa de compliance favorece a qualidade das decisões e também reduz custo operacional, representando uma boa razão justificando a boa governança das organizações.

Conforme ALESSI (2008), a atividade de compliance significa estar em conformidade, ou seja, a Teoria da conformidade explica o não cumprimento de uma norma ou procedimento adotado por uma organização. No entanto, o preço da não conformidade é muito mais alto do que comparado aos custos e benefícios da conformidade.

2.5.1 Compliance nas instituições financeiras

De acordo com ALESSI (2008), pode-se definir a missão de compliance nas instituições financeiras como assegurar a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles internos da instituição, procurando minimizar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes.

Ainda segundo o autor, as principais funções do compliance para o sistema financeiro nacional são:

- Assegurar o cumprimento das Leis, princípios éticos e normas de conduta, procedimentos e controles internos, planos de contingência, sistema de informação;
- Fomentar desenvolvimento de cultura para a prevenção à lavagem de dinheiro.
- Certificar-se das relações com órgãos reguladores e fiscalizadores, além de auditores externos e internos.

2.5.2 Programa de Compliance

O programa de compliance deve ser estruturado de acordo com a realidade particular da organização, as suas circunstâncias específicas, a sua cultura, o seu tamanho, o seu setor de atuação, o tipo de atividade por ela desenvolvido e local da sua operação (AGUIAR & ALESSI 2010).

Segundo ALESSI (2008), os bancos vêm estruturando a área de compliance para monitorar o risco. A gestão dos riscos de compliance deve ser um segmento do processo da instituição. A matriz de risco regulatório é a base para um monitoramento de compliance e metodologias de gestão de riscos, definindo, de acordo com o risco, a frequência das revisões e realizações de testes.

2.5.3. Compliance x Auditoria

De acordo com AGUIAR & ALESSI (2010), as atividades desenvolvidas pelo compliance e pela auditoria não são coincidentes, mas, sim complementares. Auditoria interna efetua os seus trabalhos de forma aleatória e periódica, por meio de amostragem, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos instituídos pela alta administração, bem como a eficiência e eficácia dos controles. Porém o compliance executa atividades de verificação de forma rotineira e permanente, monitorando-as para assegurar, de maneira corporativa, que as diversas unidades da instituição estejam respeitando os regulamentos e normas.

O autor afirma também que é necessário dar importância do trabalho destas áreas com base numa mesma metodologia de avaliação integrada de riscos, que abrangerá a gestão do risco de compliance.

De acordo com ALESSI (2008), auditar compliance implica:

- Assegurar se a estrutura de compliance é apropriada ao tamanho da organização e se os requerimentos de conformidade e os regulamentos são adequados;
- Avaliar os programas de capacitação, uma vez que a natureza das atividades de compliance requer frequentes atualizações;
- Analisar, com a ajuda da tecnologia, os resultados do monitoramento das falhas de compliance, com o intuito de aperfeiçoar o monitoramento.
- Verificar se as demais áreas estão assumindo suas responsabilidades por compliance.

Ainda segundo o autor, atrair, manter e valorizar pessoas com habilitação requerida, e capacitar-se para auditar todos os aspectos da gestão de risco, são perspectivas para a auditoria.

Portanto, comparando responsabilidades, a auditoria não implanta controles internos, mas compliance pode implantar. Auditoria faz trabalhos periódicos, compliance atua no dia – a – dia. Compliance é um instrumento de gestão, que serve para combate à lavagem de dinheiro e risco operacional.

2.5.4. Compliance x Controles internos

As políticas, procedimentos e normas que fazem parte do ambiente de controles internos e que devem ser cumpridos não garantem por si só que as atividades às operações das organizações permaneçam livres dos riscos às suas funcionalidades (AGUIAR & ALESSI 2010).

Ainda segundo o autor, a área de compliance tem atuado muito no assessoramento da administração na fase de assegurar o controle interno e um processo, no que diz respeito ao atendimento deste controle aos riscos.

Um processo de sistema de controle interno efetivo necessita de um sistema que possa fornecer informações seguras permitindo assim um monitoramento para garantir a eficiência do processo. Um importante princípio de controle interno é a efetividade no monitoramento dos riscos, assim como a realização de uma avaliação periódica (ALESSI 2008).

O autor ainda comenta que as deficiências do sistema de controles internos precisam ser reportadas aos níveis hierárquicos para permitir a realização de eventuais mudanças que for realmente necessário e assim adotando medidas corretivas.

2.5.5. Compliance x Governança Corporativa

De acordo com ALESSI (2008), governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho administrativo, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativas têm a finalidade de contribuir para seu desenvolvimento.

Segundo AGUIAR & ALESSI (2010), os objetivos de gestão dos riscos são os de entender os riscos mais significantes que afetam a missão da organização, conciliar os riscos com suas estratégias, destacar o planejamento de negócios e a previsão de sucesso destes, obter resultados dos riscos identificados, reduzir perdas operacionais, identificar os riscos assim como fornecer soluções para estes riscos e, medir a realização dos negócios da organização.

2.5.6. Profissional de compliance

No mundo organizacional, hoje em dia, é preciso ter profissionais no qual são essenciais para o programa de compliance visando o cumprimento dos objetivos. A empresa precisa de um especialista que assegure o bom desenvolvimento das atividades internas, respeitando normas e procedimentos (AGUIAR & ALESSI 2010).

Ainda segundo o autor, as principais características exigidas por um profissional da área de compliance, são:

- Integridade: o profissional de compliance deve ser uma referência no ambiente organizacional. Ou seja, no ambiente interno, os colaboradores respeitam pessoas íntegras que demonstram comprometimento com a empresa.

- Reputação: toda a atividade que o profissional exerce, exige confiança por parte de colegas de trabalho, porém isto só é possível agindo com honestidade e demonstrando uma reputação.

- Caráter forte: caracterizado como uma referência, o profissional precisa possuir um perfil de liderança, sobretudo em relação a postura profissional, ou seja, ética na empresa. O bom cumprimento das normas e procedimentos requer um trabalho sério e comprometido.

- Autoridade: devido a atividade que representa no ambiente organizacional, é importante desenvolver e possuir uma natureza de ser uma pessoa respeitada, pois

o profissional terá que em certos momentos impor regras visando o bom funcionamento das atividades.

- Habilidades interpessoais: uma das principais características é saber a forma como interagir com pessoas. Ser profissional de compliance requer uma habilidade para entender pessoas e comportamentos. É preciso agir de forma ética, e com maturidade, visando garantir a precisão nos resultados.

- Persistência: a principal dificuldade na atividade exercida é a persistência para ultrapassar barreiras, para que possa implantar uma mudança, influenciando a cultura da empresa. A melhor estratégia para desenvolver esta qualidade baseia-se em argumentos fundamentados pelas informações fornecidas.

- Disposição de deixar o cargo: por se tratar de uma atividade que tem como característica, o profissional defender as normas e procedimentos, assim como defender o interesse da organização, é possível que ocorra conflitos com os colaboradores, e isso inclui profissionais de níveis superiores da empresa. Portanto por questões éticas, o profissional de compliance deve estar disposto a arriscar o seu próprio cargo.

- Coragem: o programa de compliance exige um comprometimento do profissional, pois o mesmo prepara materiais, ministra treinamentos, revê processos e investiga certas atividades. Visando defender ideias, e sua posição em alertar de possíveis mudanças que podem ocorrer, o profissional de compliance pode estar sozinho para defender os fundamentos éticos no qual acredita e defende.

- Orientação para o resultado: para garantir a conformidade das atividades em relação as normas e procedimentos, é necessário um bom gerenciamento, além de possuir uma visão do futuro da empresa. Essa é a função do profissional, conduzir o programa de compliance protegendo assim a imagem da organização.

- Qualificação profissional: os resultados positivos, são frutos de um bom gerenciamento e o sucesso de um programa de compliance, não depende apenas do estabelecimento de normas e procedimentos, mas sim de um bom conhecimento cultural e prático do profissional de compliance.

- Conhecimento da atividade: os objetivos são alcançados caso sejam cumpridos as normas e procedimentos. O profissional precisa ter um amplo conhecimento da atividade da organização, lembrando sempre qual é o principal ramo de negócios da empresa.

- Capacidade de trabalhar com outros departamentos: o compliance atua, principalmente em cooperação com as áreas de RH, controles internos e outros departamentos que possuem um interesse em comum, porém também é necessário ter um bom relacionamento com o nível gerencial da empresa, para que possa assimilar os interesses dos departamentos com os níveis superiores.

- Experiência na gestão: o gerenciamento das atividades requer uma boa gestão com os departamentos, colaboradores e o nível gerencial. O profissional precisa ter a habilidade de saber conduzir o programa sem prejudicar nenhuma área, e pelo contrário, procurar atuar para o bem da organização.

- Desenvolvimento profissional: as normas e procedimentos são alterados com frequência, visando a eficiência das atividades. Portanto é preciso estar sempre atualizado às novas mudanças possíveis, lembrando que é necessário adaptar à novas tecnologias, além de possuir um conhecimento que coopere com os resultados futuros da organização.

Ser um profissional de compliance exige experiência e facilidade para manter um bom relacionamento interpessoal com colaboradores da empresa e de pessoas de fora, visando esclarecer um bom entendimento das normas e da conduta ética da empresa. O profissional deve ser corajoso e possuir um perfil de liderança, que só é adquirido com respeito e uma reputação reconhecida, para que possa realizar mudanças no ambiente interno da organização.

2.6. Risco operacional

Define-se risco operacional, o risco de perda resultante de processos internos, gerando a necessidade de modelos de gestão baseados em normas, procedimentos e controles (ALESSI 2008).

Ainda segundo o autor, o processo de gestão de risco operacional tem como uma de suas etapas a medição, quantitativa para possibilitar a transformação dessas informações, ou seja, falhas nos controles internos que resultam em perdas e em valores determinantes para alocação de capital.

Segundo AGUIAR & ALESSI (2010) o gerenciamento de riscos corporativos é constituído por alguns componentes inter-relacionados, pelos quais a administração gerencia a organização. De modo geral, os componentes mais importantes são:

- Ambiente interno: o ambiente interno abrange a integridade e os valores éticos, o gerenciamento de riscos, além do ambiente organizacional, fornecendo assim uma base para que os riscos sejam identificados.

- Fixação de objetivos: antes da realização de atividades internas, os objetivos são estabelecidos pela administração. Para assegurar que a administração estabeleça objetivos compatíveis para a organização, o papel do gerenciamento de riscos corporativos é essencial.

- Avaliação de riscos: dependendo das condições operacionais e financeiras, é possível realizar uma análise dos riscos, assim como o impacto que irá resultar.

- Atividades de controle: visando assegurar e gerenciar para que as atividades sejam executadas da melhor forma, deve-se estabelecer políticas e procedimentos.

- Monitoramento: o monitoramento é realizado com o intuito de garantir a integridade da gestão de riscos, assim como realizar modificações caso sejam necessárias.

2.7. Prevenção à lavagem de dinheiro

Lavagem de dinheiro constitui um conjunto de operações comerciais ou financeiras que busca a incorporação na economia de cada país dos recursos, bens e serviços que se originam de atos ilícitos ou estão ligados a eles (ALESSI 2008).

Ainda segundo o autor, o programa de prevenção à lavagem de dinheiro implica alocação de profissionais e de recursos e requer tempo e alteração nas definições de produtos e processos. Implica também a possibilidade de relacionamentos encerrados ou não aceitos e mudanças no tratamento com cliente, visando conhecer melhor no seu perfil e imprimir maior transparência em suas movimentações financeiras.

Para que seja caracterizada a lavagem de dinheiro, o dinheiro objeto da lavagem deve ser de origem de um ato ilegal. Os atos criminais que originam a necessidade da prática da lavagem de dinheiro são, em geral, o narcotráfico, corrupção, máfia, terrorismo e pessoas que obtêm vantagem econômica ilegalmente. (AGUIAR & ALESSI 2010).

O autor ainda cita que instituições financeiras devem adotar programas de prevenção à lavagem de dinheiro visando desenvolver as atividades e práticas do

ambiente corporativo, e conseqüentemente protegendo a imagem da empresa. O principal motivo da implantação de programas contra lavagem de dinheiro é de manter a reputação da organização no mercado.

2.8. Conflito de interesses

O programa de compliance tem como objetivo disciplinar e monitorar os atos dos administradores, gestores e colaboradores, reduzindo dessa forma o potencial de conflito de interesses. A definição e a obediência a regras reduzem a margem de liberdade dos administradores, gestores e colaboradores (AGUIAR & ALESSI 2010).

O autor ainda cita que para a configuração do conflito de interesses, basta a mera existência de um interesse conflitante com o da organização, independentemente de o administrador, gestor ou colaborador atuar segundo esse interesse.

Segundo GASPAR FILHO (2000), a organização tem como interesse o lucro, e por outro lado, os colaboradores buscam recompensas econômicas. Por essa razão, em certas situações a questão de conflito é visto como algo inevitável, que podem ser reduzidas, mas não eliminadas.

O autor cita também que as mudanças na organização são o principal motivo gerador de conflitos. À medida que os grupos de interessados vão adquirindo peso político na tomada de decisões e na implementação das mesmas, o processo de mudanças vão desenvolvendo se e sendo processadas.

A estrutura organizacional é baseada em especialização e em disciplina. No primeiro caso, é justificado pelo fato de que colaboradores naturalmente precisam obedecer a ordens, pois é o melhor método de alcançar os objetivos da empresa e conseqüentemente alcançar o objetivo pessoal, ou mais precisamente, financeiro. No segundo caso, por uma questão de disciplina, o individuo obedece a ordem pela ocupação que se encontra, ou seja, devido a seu cargo, ele precisa aceitar a atividade que realiza. (LENDERMAN, 2009)

Conforme AGUIAR & ALESSI (2010), não são apenas interesses financeiros que provocam conflitos de interesses. O conflito de interesses abrange também interesses subjetivos, como, por exemplo, a concessão de privilégios a um parceiro econômico em razão de relação pessoal que o administrador, gestor ou colaborador

mantém com essa outra empresa. Manter outra atividade profissional paralela, participar do conselho de administração de outra empresa, obter vantagens ou benefícios em razão do cargo que ocupa na organização, são situações que configuram ou têm potencialidade para configurar conflito de interesses.

De acordo com GASPAR FILHO (2009), dentro de uma empresa, os conflitos são situações inevitáveis. O próprio ambiente interno de uma organização possui uma estrutura administrativa que naturalmente traz contradições. As mudanças ocorridas no ambiente organizacional são geradas com o objetivo de reformar a estrutura da empresa, e naturalmente os conflitos de interesse irá aparecer. A administração e a sociedade são por natureza, algo dinâmico que necessita de ser alterada.

Todo o colaborador que estiver diante de uma situação de conflito de interesses ou na qual os outros possam pensar que existe um conflito de interesses deve revelar isto para o seu superior e para o profissional de compliance da organização. A questão de conflito de interesses não é simples e, portanto, no caso de dúvida, o colaborador não deve hesitar em consultar os profissionais competentes (AGUIAR & ALESSI 2010).

2.9. Normas externas

Segundo AGUIAR & ALESSI (2010), o compliance, por definição, é o atendimento as leis, normas e códigos de melhores práticas da indústria como um todo, bem como a princípios de boa governança e padrões éticos, sociais e ambientais.

O autor comenta que a definição de quais as normas e princípios a que uma determinada organização está submetida, deve-se identificar se ela é nacional ou internacional, uma vez que as normas e princípios podem variar de acordo com o local da sede ou de atuação da organização. Esse fato é importantíssimo até mesmo para a correta atribuição de responsabilidades em relação a determinadas obrigações, se são imputadas à matriz ou às suas subsidiárias locais.

De acordo com ALESSI (2008) como orientação, podemos estabelecer que cada empresa devesse atentar para as seguintes normas:

- leis gerais (federais, estaduais e municipais);

- leis específicas do setor;
- missão da empresa;
- valores da empresa;
- código de ética ou de conduta;
- diretrizes e políticas internas;
- planos de ações.

Como exemplo de normas de compliance, podemos citar normas da Agência Nacional da Saúde (ANS), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a lei Sarbanes-Oxley, a legislação ambiental, as normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho, o Código de Defesa do Consumidor, a ISO 9001 etc (AGUIAR & ALESSI, 2010).

O autor cita também que além das normas externas (normas jurídicas, regulamentações de órgãos reguladores, padrões de conduta setoriais ou de iniciativas de autorregulação), as organizações se autorregulam por intermédio das chamadas normas internas.

2.10. Monitoramento de risco de compliance

Os riscos são inerentes e fazem parte da vida das organizações. Com o compliance não é diferente. Não existe solução que elimine todos os riscos. Eles devem ser monitorados, com o objetivo de acompanhar a exposição a riscos, mitigá-los e reduzir os seus impactos. A falta de monitoramento de riscos de compliance é um risco adicional a que a organização se submete (ALESSI 2008).

Segundo AGUIAR & ALESSI (2010), o monitoramento para garantir a mitigação do risco de compliance faz parte do dia a dia da organização. A seguir, exemplificamos algumas situações:

- avaliação de novos produtos e serviços garantindo a sua conformidade com a regulação aplicável. Deve-se analisar criteriosamente se determinado produto que será lançado no mercado respeita as regras a ele aplicáveis;

- acompanhamento da divulgação de normas externas e a adequação das normas internas. Alterações normativas deverão ser reportadas para as áreas envolvidas, para que estas promovam a adequação;
- aprovação de clientes e operações. Este procedimento permite análise e acompanhamento do cliente, evitando que a organização mantenha relacionamento com pessoas envolvidas em crimes como a lavagem de dinheiro ou crimes ambientais;
- aprovação de campanhas de publicidade. Neste caso, a fim de evitar futuros questionamentos de clientes em órgãos como PROCON.

2.11. Imagem organizacional

Segundo DAMACENA (2002), a imagem corporativa é um termo que só é possível ser analisado através do conceito de cada pessoa, ou seja, não pode ser tocado nem visto, e sim pode ser medido pela opinião de cada pessoa. Os principais elementos para a criação da imagem organizacional são: valores; crenças; experiências; informações; sentimento; atitude.

Ainda segundo o autor, a imagem pode ser representada pelo somatório de valores e crenças, pelas atitudes e sentimentos que uma ou mais pessoas tem de um objeto, que por sua vez pode ser uma marca, produto ou empresa. A impressão ou imagem pode ser considerada real ou imaginária. Sendo que pode ser considerada certa ou errada, a imagem ajuda a formar um comportamento. Cada organização precisa aprender a desenvolver suas forças e fraquezas, principalmente corrigir os erros de suas fraquezas, e melhorar o bom desempenho de suas forças para melhorar sua imagem.

Conforme MORGAN (1996), quando se reconhece que todos os indivíduos, grupos e organizações possuem necessidades que precisam ter as necessidades atendidas, deve se dar uma importância em relação ao ambiente. As organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidados e precisam ser administrados visando satisfazer e equilibrar as necessidades internas, assim como adaptar – se ao ambiente externo.

O autor comenta que não existe uma forma mais adequada de organizar, pois a forma adequada depende do tipo de trabalho ou atividade e depende também do ambiente em que a organização está inserida.

De acordo com DALFT (2008), no atual mundo competitivo, uma tendência que está ganhando força é de reduzir fronteiras e aumentar a colaboração entre as empresas, fortalecendo assim alianças e parcerias. As organizações utilizam diferentes alternativas estruturais para auxiliá-las a atingir e cumprir suas metas e objetivos.

Ainda segundo o autor, no ambiente organizacional, são necessárias mudanças estruturais para refletir novas estratégias. A empresa precisa ser projetada de uma forma que contribua para fornecer informações e preservar sua imagem.

Segundo GASPAR FILHO (2000) nas organizações os colaboradores informalmente agrupam – se como forma de proteger contra estratégias que consideram uma ameaça ao bem estar, ou seja, organização informal é a maneira pelo qual os funcionários de uma organização utilizam na medida em que os padrões não coincidem com o plano formal.

O autor ainda cita que as empresas possuem um conjunto de reações individuais, ou seja, todo colaborador têm motivações e ambições específicas. Por esse fato, os problemas das organizações podem ser definidos por problemas de relações humanas.

Conforme LENDERMAN (2009) há algumas maneiras que podem auxiliar a resolver os problemas de conflitos nas organizações. Uma das formas baseia – se na força, ou seja, a administração é responsável por ordenar e comandar e os subordinados obedecem. Outra forma baseia – se em barganha, quer dizer que os colaboradores são “comprados” com incentivos. Por ultimo, o método mais correto é o de interação, que pressupõe aceitação dos indivíduos em relação aos valores da empresa. Portanto à medida que os colaboradores se integram com os objetivos e princípios da organização, o conflito reduz ou passa a ter uma fácil solução.

O autor cita também que dentro do ambiente organizacional, o trabalho é uma atividade grupal, e não individual. Os grupos informais exercem grande controle social sobre os hábitos no trabalho e atitudes individuais. Os colaboradores são indivíduos que agem e tomam atitudes condicionadas pelas demandas sociais, tanto

internamente, quanto externamente da empresa. A mudança de uma sociedade estabelecida para outra em processo de adaptação tende a desmembrar a organização geral de uma empresa. Portanto a colaboração dos grupos de colaboradores não acontece sem um intuito, ela deve ser planejada e desenvolvida. Se essa colaboração for alcançada as relações no trabalho dentro da empresa podem chegar a uma coesão que resiste aos efeitos do desenvolvimento de uma sociedade em adaptação.

A pesquisa qualitativa serve para avaliar a opinião, tanto de clientes internos, quanto de externos. Algumas importantes ferramentas a serem realizadas neste estilo de pesquisa são a utilização de questionários, realização de entrevistas de diferentes grupos de pessoas. Graças à liberdade dos pesquisadores e dos entrevistados, a pesquisa qualitativa é uma excelente forma de explorar a percepção dos consumidores sobre a marca ou produto (DAMACENA, 2002).

2.12. Comunicação organizacional

Segundo KOTLER (1998) a comunicação organizacional é um processo que reflete na realidade e cultura de uma empresa. Este processo consiste em representar uma identidade para uma organização. A cultura e identidade organizacional faz com que as empresas estejam diretamente ligadas aos clientes, ou seja, a comunicação organizacional é um processo que envolve um equilíbrio de interesses entre a empresa e o público externo.

De acordo com SIMOES (1995), a relação entre público e organização está fortemente ligada, e se faz necessário lembrar que o principal meio para se relacionar as duas partes é o que chamamos de comunicação organizacional. É preciso lembrar que uma imagem negativa caracteriza em perdas financeiras, por esse fato os interesses públicos e a identidade da organização precisam ser exercidos de forma que não prejudique as duas partes.

Ainda segundo o autor a comunicação organizacional é um processo que envolve relações entre pessoas, ou melhor, dizendo, ocorrem relações públicas que ajudam a escolher e apresentar a identidade de uma empresa. Portanto a forma como é a relação de comunicação entre funcionários e gestores representa a imagem organizacional.

2.13. Estrutura organizacional interna – organização

Segundo DALFT (2008), a organização deve ser projetada e estruturada de uma forma com que se adapte aos requisitos de informação da empresa e aos seus recursos disponíveis. É necessário que as organizações reúna os colaboradores que executam funções ou processos de trabalho parecidos ou que demonstrem habilidades afins.

O autor cita que em uma estrutura organizacional bem estruturada, as atividades devem ser agrupadas juntamente com funções comuns. Todo o conhecimento humano e habilidades com relação às atividades específicas devem trabalhar de formas reunidas oferecendo benefícios para a empresa.

Segundo KELLER (2010), as organizações bem sucedidas perceberam que é preciso reconhecer as necessidades assim como as tendências não atendidas para que possam tomar decisões visando alcançar um desenvolvimento maior.

Ainda segundo o autor a solução mais apropriada para apontar os pontos fortes e fracos de uma empresa, é a realização de pesquisa de marketing. Na pesquisa de marketing, está envolvida a preferência do consumidor, previsão de venda por região e análise do serviço prestado.

Conforme LOVELOCK (2008), a análise interna tem como foco a identificação dos recursos disponíveis pela empresa, das limitações e restrições, e como seus valores e crenças determinam o rumo da organização.

O autor ainda cita que no atual mundo globalizado, em certos momentos as organizações necessitam de mudanças significativas para manter uma posição de respeito no mercado. Esta é uma estratégia que pode acarretar no abandono de algumas atividades e alteração de procedimentos e normas internos.

De acordo com LOVELOCK (2008), uma das características que diferencia os serviços prestados por diferentes empresas, é o modo com o cliente é envolvido no contexto. Em alguns casos as organizações precisam passar por períodos de mudança, o que pode envolver alterações durante o processo, e até mesmo ignorar a perspectiva do cliente.

Segundo HOFFMAN & BATESON (2001), a avaliação da administração da empresa, não visão do cliente, relaciona – se diretamente com as práticas administrativas e a visão que os funcionários têm dessas práticas. A realização de

bons serviços prestados aos consumidores depende em grande parte do clima organizacional.

Ainda segundo o autor, a satisfação de clientes e consumidores estão diretamente ligados a forma de atendimento que são oferecidos, sendo que quando o clima organizacional é favorável, os resultados sempre serão positivos.

O departamento responsável pela satisfação do cliente interno é o de recursos humanos. O desenvolvimento no ambiente de trabalho, alterações favoráveis do *lay - out* servem para medir o quanto é importante para os colaboradores, facilitando assim a execução das tarefas. As criações de plano de carreira e de status organizacional alteram a imagem da empresa, por demonstrar aos funcionários que podem ter oportunidades de acordo com o desempenho (HOFFMAN & BATESON, 2001).

2.14. Estrutura organizacional externa – cliente

De acordo com DALFT (2008), o ambiente de uma organização é mais fácil compreendido através de uma análise de seu domínio nos setores externos em que atua. O território onde a empresa oferece seus produtos ou serviços é definido como o ambiente organizacional onde atua.

Segundo KELLER (2010), as organizações estão enfrentando uma concorrência cada vez mais desenvolvida. A relação entre a empresa e seus clientes é um processo que precisa ser cuidado principalmente pelo departamento de marketing, mas também precisa ganhar importância em todos os departamentos.

Os clientes, atualmente, têm mais fontes e recursos na obtenção de informações, por isso os departamentos da organização precisam buscar mais argumentos e alternativas de demonstrar o quanto importante são os produtos e serviços oferecidos. A probabilidade de satisfação e repetição da compra varia muito e depende principalmente da forma como foi atendido. (KELLER, 2010)

De acordo com LOVELOCK (2008), todo cliente tem expectativa, mas nem todos conseguem avaliar o serviço antes de utilizar. A imagem que a empresa demonstra é importante para que o cliente confie e se interesse em utilizar do serviço ou produto oferecido por uma organização. Porém vale destacar também a

importância do serviço de pós venda, ou seja, analisar se o cliente ficou satisfeito, verificar se foi bem atendido e se teria interesse em voltar a utilizar o mesmo serviço.

Conforme KELLER (2010), as empresas perceberam que a principal fonte de lucro, são os clientes, lembrando que a principal estratégia de crescimento das organizações é atrair mais novos consumidores a atender as suas expectativas. A palavra chave é satisfação dos clientes, ou seja, a chave para reter clientes está em atender e satisfazê-los.

O autor ainda cita que há uma relação entre fidelização e satisfação de clientes, porém não é proporcional. Quando a empresa presta um serviço ou oferece um produto, de uma forma ou qualidade baixa, isto não quer dizer que o consumidor será um pouco fiel, e sim, um cliente que dificilmente voltará a usar o serviço prestado devido a concorrência.

Segundo HOFFMAN & BATESON (2001), os clientes que mantêm uma fidelização com a empresa, recebem mais atenção no atendimento do que consumidores que pretendem comprar a vista. Por essa razão, as organizações começaram a adotar programa de lealdade, oferecendo benefícios e promoções, sustentando assim a fidelização de clientes.

O autor cita ainda que dentre as principais estratégias de atrair novos consumidores, podemos destacar 3 princípios:

- 1 – O desejo de combater a concorrência faz com que as organizações criem programas de lealdade, ou seja, o principal motivo para a criação de programas de fidelização é a concorrência.
- 2 – Um programa de lealdade não sustenta a essência do produto ou serviço, pode ser justificado pela estimulação de mais distribuidores a controlar o serviço.
- 3 – Programa de fidelização refere-se ao acréscimo de um custo monetário para oferecer mais benefícios e vantagens aos clientes, e isto não indica que conseqüentemente irá acarretar em mais lucros.

2.15. Cultura Organizacional

Segundo DALFT (2008), toda organização possui valores que em conjunto constituem e caracteriza a forma como os colaboradores agem e como a empresa

conduz o negócio. Em alguns casos, se estes valores não estiverem em harmonia com o ambiente, certamente causará problemas na organização.

O autor define cultura organizacional, como sendo um conjunto de valores, normas e conhecimentos que são distribuídos e compartilhados entre os colaboradores da organização e é sempre transmitida para os novos membros. Um conceito relacionado à influência das normas e valores sobre a forma como os funcionários trabalham e respeitam um ao outro e ao cliente é denominado capital social.

Atualmente o conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida, porém não é diferente no mundo organizacional, ou seja, cada empresa possui valores, normas e crenças diferentes uma das outras. Reconhecer as responsabilidades se preocupando com o processo de desenvolvimento da organização perante a sociedade significa um poder maior sobre o conceito de cultura organizacional. (MORGAN, 1996)

De acordo com MORGAN (1996), o entendimento de uma política organizacional faz com que a empresa passe a compreender e ter mais perspectiva sobre o futuro. Focalizando as relações entre interesses, conflito e poder são possíveis analisar a política de uma organização de uma maneira mais sistemática.

O autor ainda explica que, interesse é um conjunto de predisposições que envolvem objetivos, valores e expectativas que levam uma pessoa ou organização a seguir uma direção. A diferença ou igualdade dos interesses entre as empresas faz com que ocorram conflitos. O conflito aparece sempre que os interesses colidem. As organizações devem colaborar com o objetivo de um trabalho em comum, embora encontrem – se em oposição uma as outras, competindo por recursos e status.

Ainda segundo MORGAN (1996), o poder é o meio mais usado para que os conflitos de interesses sejam solucionados. O poder é uma importante ferramenta de influência. Quando uma empresa vivencia um progresso ou desenvolvimento, está frequentemente energizada para chegar ao sucesso ainda maior. Portanto o poder é uma ferramenta utilizada para adquirir mais poder ainda.

Conforme DALFT (2008), diferenças em metas e tarefas são necessárias para a excelência da organização, porém estas diferenças também podem causar conflitos entre pessoas e grupos na empresa. Diferentes departamentos possuem diferentes valores e interesses, e conseqüentemente os gestores entram em conflito.

Por isso que decisões são tomadas com base na influência política e no poder. Portanto visando aumentar a colaboração inclui mecanismos de integração e negociação, assim como um compartilhamento da missão e das metas entre os colaboradores.

2.16. Administração pessoal

Segundo GASPAR FILHO (2000), o melhor recurso disponível que qualquer empresa possui, é o fator humano. Com o objetivo de proporcionar oportunidade e consequentemente o máximo de eficiência e qualidade no serviço realizado pelos colaboradores, o setor de administração pessoal é fundamental. A estimulação do desenvolvimento do indivíduo, a compreensão entre colaboradores e gestores e o aumento da confiança, são fatores desenvolvedores que faz com que a organização cresça e adquira mais espaço no mercado.

O autor ainda cita que o setor de administração pessoal visa ajustar a relação dos colaboradores com as normas e procedimentos da empresa. É sua função também orientar os diversos departamentos em relação ao seu desempenho e demonstrar a melhor forma de rendimento pessoal.

De acordo com LENDERMAN (2009), o departamento pessoal tem como responsabilidades:

- manter um bom relacionamento entre colaboradores e gestores;
- elaborar uma política e normas para a organização;
- garantir que todos os indivíduos cumpram as leis e regulamentos internos;
- realizar o registro de todos os funcionários;
- elaborar um plano de cargo e salário.

O autor cita também que o controle para uma boa atividade exercida pelos colaboradores, é planejar uma política de pessoal. Toda empresa sofre com problemas e crises dos indivíduos, e cabe ao departamento pessoal lidar com essa situação. Os administradores e gestores devem programar as atividades para não ocorrerem transtornos entre pessoas.

Conforme LENDERMAN (2009), a criação de uma política interna baseia se na forma como os humanos que comandam a empresa, e não apenas na cultura organizacional, ou seja, cada indivíduo possui uma característica, cada colaborador

possui crenças e valores diferentes, e toda essa união é que gera a criação de uma política.

Segundo GASPAR FILHO (2000), as políticas são ações geradas com o intuito de alcançar um objetivo planejado. A maneira mais adequada para cumprir as normas e procedimentos é a criação de uma política, que tem como função:

- proporcionar ações a fim de alcançar um objetivo;
- permitir soluções mais adequadas para eventuais problemas;
- redução do número de alternativas que um gestor tem para tomar uma decisão importante.

O autor cita que as políticas servem como uma fonte de ajuda no trabalho para os colaboradores e gestores, e não como uma limitação na liberdade da tomada de decisões. Portanto, para que a política seja utilizada de forma favorável, precisa se colocar em prática.

3. Metodologia

No trabalho em questão está sendo realizada uma pesquisa de natureza descritiva, tendo a base a pesquisa quantitativa, de caráter exploratório. A pesquisa exploratória tem como intuito proporcionar uma maior interação entre pesquisador e o tema relacionado, e assim possibilita um maior entendimento e construção de hipóteses devido à pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O trabalho será realizado seguindo as seguintes etapas:

Para realização do estudo de caso, foram feitas algumas pesquisas bibliográficas, utilizando basicamente uma literatura relacionada ao mercado financeiro, mercado de câmbio, imagem organizacional e principalmente à área de compliance. Sendo assim foi possível compreender quais são os resultados que a imagem organizacional, tanto para colaboradores quanto para clientes, proporciona para uma empresa está sujeita a passar através do cumprimento das normas e procedimentos.

A etapa seguinte consiste em realizar uma pesquisa com pelo menos 30% dos colaboradores da Confidence, de diferentes regionais, ou seja, foi realizado uma pesquisa com aproximadamente 72 funcionários, dentre eles, supervisores e atendentes das lojas, distribuídos por 5 regionais, Sul, Sudeste, Centro Oeste, Nordeste e Norte. Foi realizada também uma pesquisa com os clientes externos, sendo que foram aplicados estes questionários, pelos próprios funcionários entrevistados na pesquisa interna, para compreender a forma com que a empresa demonstra cumprir os procedimentos e preservar uma boa imagem organizacional. A pesquisa foi realizada de dezembro de 2010 até fevereiro de 2011, sendo que os questionários internos foram enviados para os supervisores das áreas competentes das principais filiais de cada regional (Sul, Sudeste, Centro Oeste, Nordeste e Norte) e foram adotadas perguntas que possam permitir avaliar os pontos fortes e fracos, a imagem interna e externa, e assim como avaliar as medidas para correções de possíveis falhas operacionais.

A próxima etapa representa a identificação das principais práticas realizadas pela empresa. Em casos de irregularidades, o profissional de Compliance identifica as distorções e posteriormente, conforme procedimento interno, um e-mail é enviado à Gerência/Diretoria da Loja/Região para explicação e, se for o caso, conformação

com as Normativas - Internas e do BACEN. Com isso será possível entender a influência do setor de compliance para o desenvolvimento da empresa, destacando a sua função no monitoramento das operações praticadas pela Confidence. Todas as atividades praticadas pela organização têm procedimentos a serem cumpridos e alguns são sujeitos a fiscalização do BACEN, portanto o *compliance* precisa monitorar todas as áreas, e precisa corrigir todas as falhas operacionais que ocorrem evitando assim perdas financeiras proporcionadas por possíveis falhas.

A etapa final consiste em analisar o efeito do monitoramento das atividades de Compliance, visando à correção das atividades que não estão em conformidade assim como corrigir os pontos fracos. É preciso avaliar qual o resultado proporcionado pelos pontos fortes, lembrando que o foco principal é a preservação da imagem organizacional.

Lembrando-se da importância de conhecer as normas e procedimentos da empresa, e em alguns casos do BACEN, é necessário destacar que o monitoramento é realizado diariamente com o auxílio de profissionais da área de compliance e pelo “Sistema Operacional”, este que está sendo desenvolvido para facilitar o monitoramento e prevenção, assim como a correção das atividades praticadas em toda a empresa.

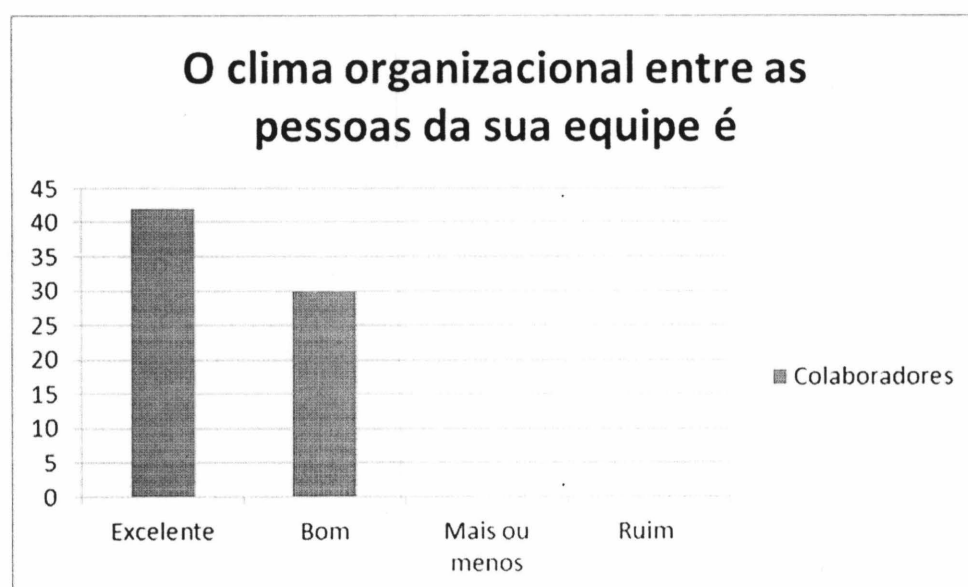
4. Resultados

Após entender a importância de medir a imagem organizacional, tanto interna, como externa, e de conhecer e compreender como são realizadas as atividades de Compliance, foi possível compreender o impacto provocado pelo monitoramento destas atividades, assim como recomendar a prevenção de problemas e por final reportar a solução dos mesmos.

Pesquisa de satisfação - cliente interno

Preocupado com a imagem da empresa em relação a seus próprios funcionários, foi realizada uma pesquisa interna para entender como está o clima organizacional, e entender um pouco mais da opinião dos colaboradores. Não apenas para discutir o clima organizacional, mas também para compreender algumas áreas que precisam se desenvolver, tornando assim a Confidence uma empresa boa para trabalhar. Conforme Anexo I, foram entrevistados exatamente 72 funcionários. Portanto segue resultados da pesquisa:

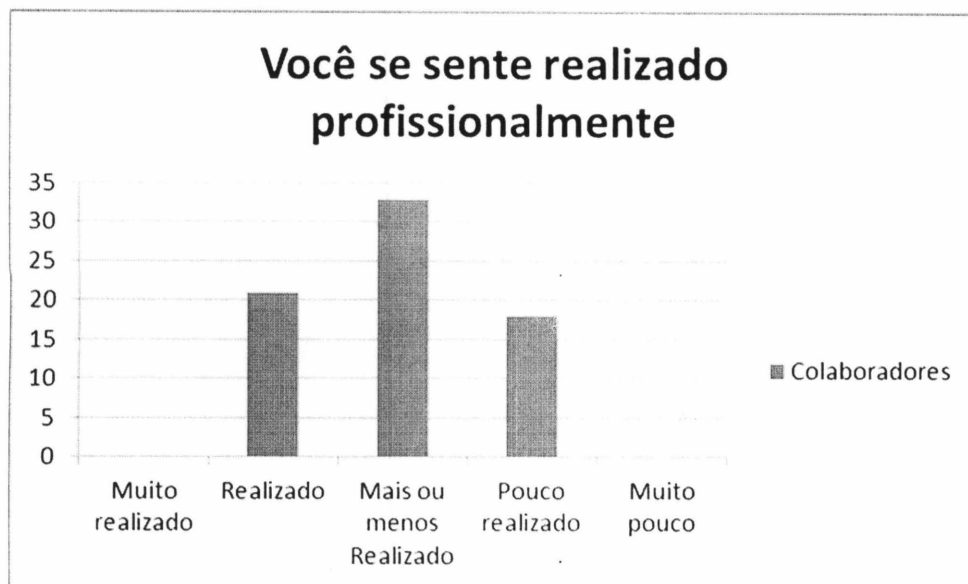
1ª Questão: O clima organizacional entre as pessoas da sua equipe é:



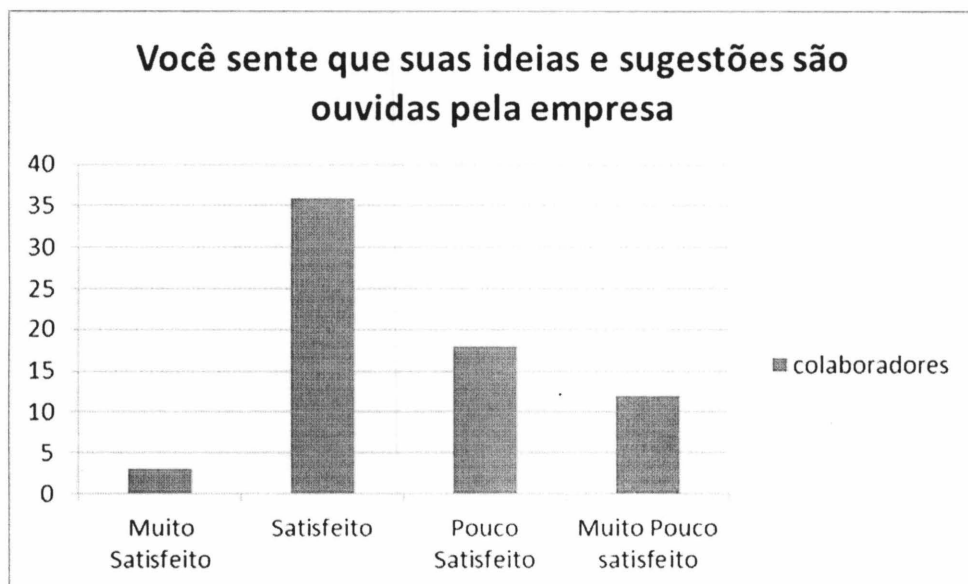
A 1ª questão demonstrou que o clima entre os colaboradores, é agradável, ou seja, todas as pessoas consideram que há uma boa convivência no ambiente de

trabalho com seus colegas de profissão. Dos 72 entrevistados, 42 consideram o clima excelente e 30 consideram bom. Esta questão demonstra que há um bom relacionamento de toda a equipe de trabalho.

2ª Questão: Você se sente realizado profissionalmente?



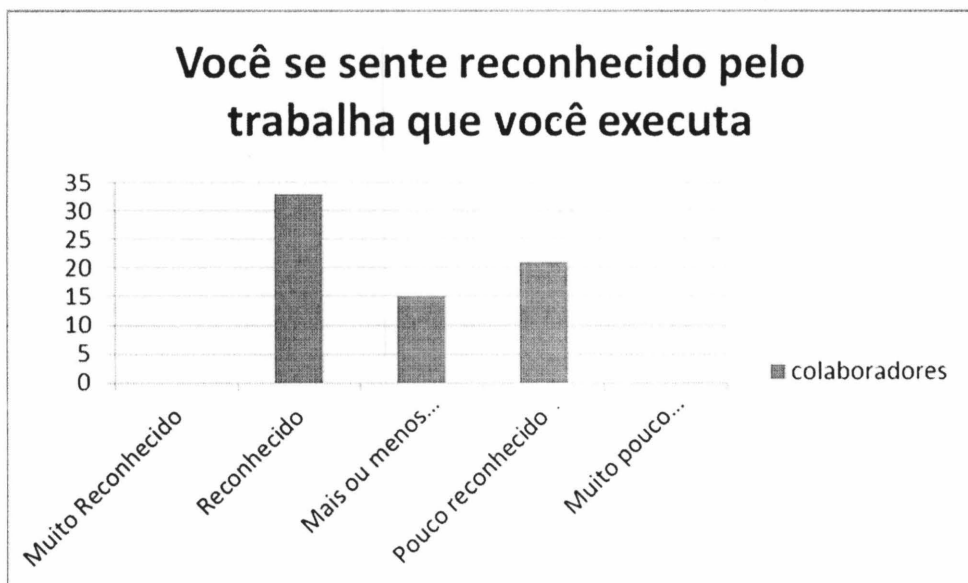
3ª Questão: Você sente que suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa?



Após análise das questões 2 e 3, é possível perceber que apesar da maioria dos colaboradores estarem satisfeitos com o bom uso de suas ideias e sugestões, aproximadamente 29% dos entrevistados estão satisfeitos em trabalhar na

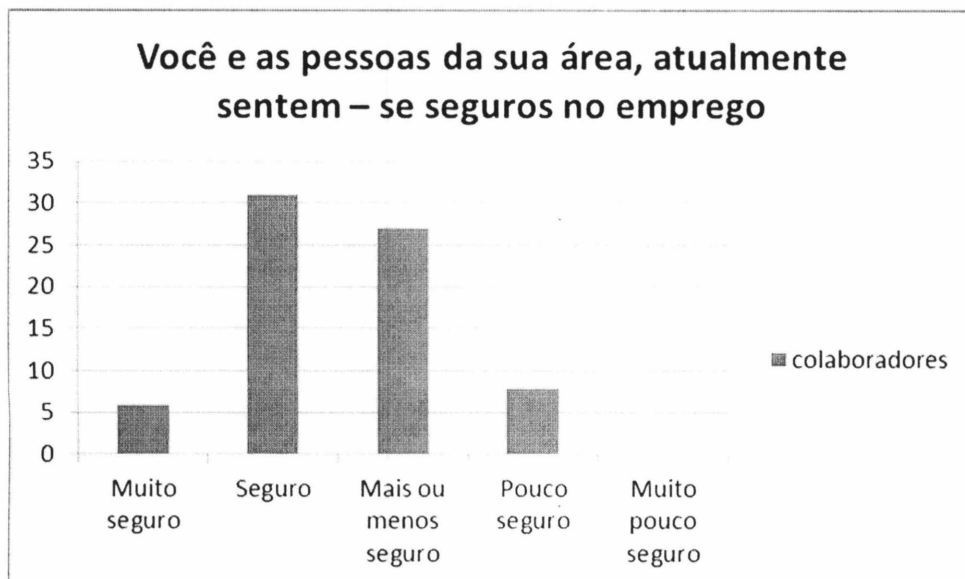
Confidence, 25% estão poucos satisfeitos, e 46% consideram estar mais ou menos realizados. Dentre os entrevistados, 21 sentem se realizados profissionalmente, 33 mais ou menos realizados e 18 sentem se pouco realizados. Por outro lado, dos 72 funcionários, 4 estão muito satisfeitos com a suas sugestões oferecidas à empresa, 37 estão satisfeitos, 19 consideram se pouco satisfeitos e 12 muito pouco satisfeito. Ou seja, isto indica que a empresa precisa melhorar as condições para que seus funcionários sintam – se mais satisfeitos e conseqüentemente o desenvolvimento organizacional será mais favorável.

4ª Questão: Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?



Na 4ª questão é possível perceber que 46 % dos funcionários estão satisfeitos na função que executam, porém 31% dos colaboradores demonstram insatisfação com o trabalho realizado, e 23% consideram estar mais ou menos realizados com as tarefas que executam. Dentre os 72 entrevistados, nenhum consideram se sentir muito reconhecido, 33 consideram satisfeitos, 17 mais ou menos realizados e 22 pouco reconhecidos. Ou seja, é preciso analisar as tarefas na qual os colaboradores não estão satisfeitos e assim poderá alterar ou desenvolver algumas atividades.

5ª Questão: Você e as pessoas da sua área, atualmente sentem – se seguros (estabilidade) no emprego?



A questão acima apresenta que 43% dos funcionários sentem – se seguros em trabalhar na Confidence e 10% sentem – se totalmente seguros, porém 39% apresentam estarem mais ou menos seguros e 8% não estão seguros em relação a segurança (estabilidade) no emprego. Na entrevista realizara, 7 funcionários sentem se muito seguro em trabalhar na empresa, 31 estão seguros, 28 consideram mais ou menos seguro, e 6 pouco seguro. Portanto a empresa precisa procurar apresentam mais garantias de segurança do emprego, pois funcionários satisfeitos e seguros, podem ser mais produtivos e motivados.

6ª Questão: Em relação a promoções internas, qual sua opinião sobre os critérios utilizados?



7ª Questão: Em relação ao treinamento, você se sente:



As questões 6 e 7 demonstram situações importantes para a área de RH. Está claro e perceptível que os critérios de promoção precisam ser avaliados e alterados, pois apenas 26% dos colaboradores estão satisfeitos, 30% estão mais ou menos satisfeitos e 20% estão muito pouco satisfeitos. Dentre os 72 entrevistados, 3 estão muito satisfeitos, 19 consideram esta satisfeitos, 22 mais ou menos satisfeitos,

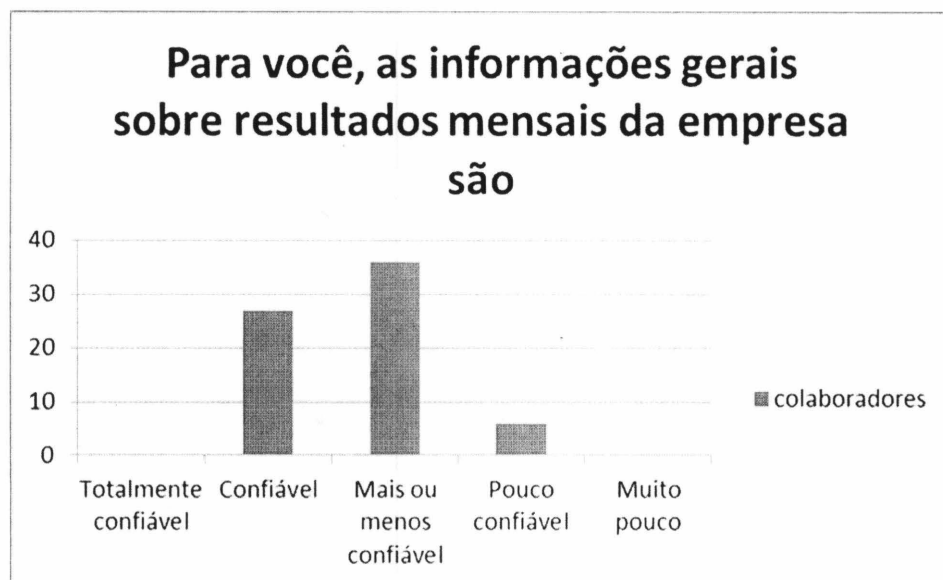
13 sentem se pouco satisfeitos e 15 muito pouco satisfeitos. Os critérios de promoção precisam ser avaliados para proporcionar motivação aos funcionários na realização de operações, e conseqüentemente gerando lucros maiores para a empresa.

Em relação aos treinamentos, 39% dos funcionários estão de acordo com o treinamento recebido, porém 27% estão mais ou menos satisfeitos, 18% apresentam um pouco de insatisfação, 12% estão muito insatisfeitos e apenas 5% estão muito satisfeitos. Na entrevista, apenas 3 funcionários estão muito satisfeitos, 28 consideram estar satisfeitos, 19 mais ou menos satisfeitos, 13 sentem-se pouco satisfeitos e 9 muito pouco satisfeitos. Esta situação demonstra a importância da necessidade de melhorar o processo de treinamento para que os funcionários sintam-se mais seguros para passar informações aos clientes.

8ª Questão: Em relação ao relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

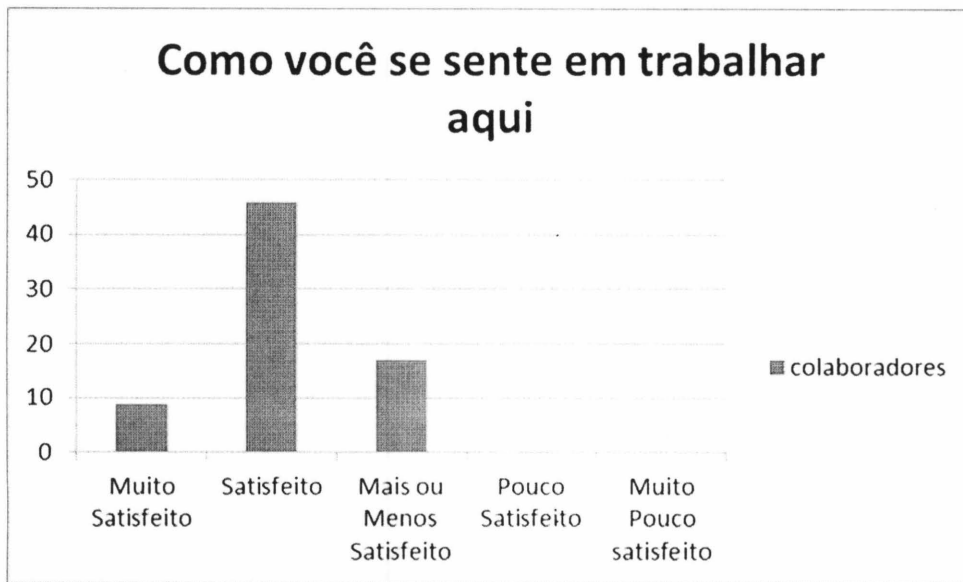


9ª Questão: Para você, as informações gerais sobre resultados mensais da empresa são:



Assim como a 1ª questão, após análise da 8ª, foi possível perceber que o clima, tanto entre funcionários, quanto em relação aos superiores, pode ser considerado um ponto forte, pois 47% estão muito satisfeitos e 47% estão satisfeitos, lembrando que uma equipe motivada consegue apresentar melhores resultados. Entre os entrevistados, 34 estão muito satisfeitos com o relacionamento com seu superior, 34 consideram se satisfeitos, e apenas 4 estão mais ou menos satisfeitos. Porém na questão 9 é possível perceber que 52% dos colaboradores estão mais ou menos seguros em relação aos resultados que a empresa divulga, indicando que a Confidence precisa conquistar mais a confiança de seus próprios funcionários pois apenas 40% consideram confiável as informações apresentadas. Dos 72 entrevistados, nenhum funcionário considera totalmente confiável as informações sobre resultados mensais da empresa, 29 consideram confiável e apenas 6 não estão satisfeitos. Ou seja, a Confidence precisa descobrir uma forma de tornar os resultados mensais mais confiáveis para seus próprios colaboradores, pois os funcionários precisam estar pensando positivamente sobre a empresa na qual trabalha.

10ª Questão: Como você se sente em trabalhar aqui?



A questão acima demonstra que apesar das falhas, e das críticas ouvidas por boa parte dos entrevistados, 64% dos funcionários estão satisfeitos com a empresa. Dentre os 72 entrevistados, 46 estão satisfeitos em trabalhar na empresa, 17 estão mais ou menos satisfeitos, 9 estão muito satisfeitos, e nenhum funcionário está pouco ou muito pouco satisfeito. Ou seja, o clima organizacional pode ser considerado “bom”, porém é necessário dar atenção para alguns procedimentos e atividades exercidas, evitando assim uma insatisfação por parte dos colaboradores.

Com a pesquisa de satisfação do cliente interno foi possível perceber alguns pontos fortes e alguns pontos fracos. Dentro os pontos fortes destacam – se o bom relacionamento interpessoal entre os colaboradores, ou seja, quando o clima ambiental entre os funcionários é bom, facilita a realização de tarefas realizadas. Outro ponto positivo está relacionado com o bom relacionamento entre os colaboradores e seus superiores, que facilita o desempenho da equipe de trabalho. Outro ponto forte está relacionado com o bom uso das opiniões dos funcionários, pois funcionários satisfeitos exercem suas funções de uma forma melhor que funcionários insatisfeitos.

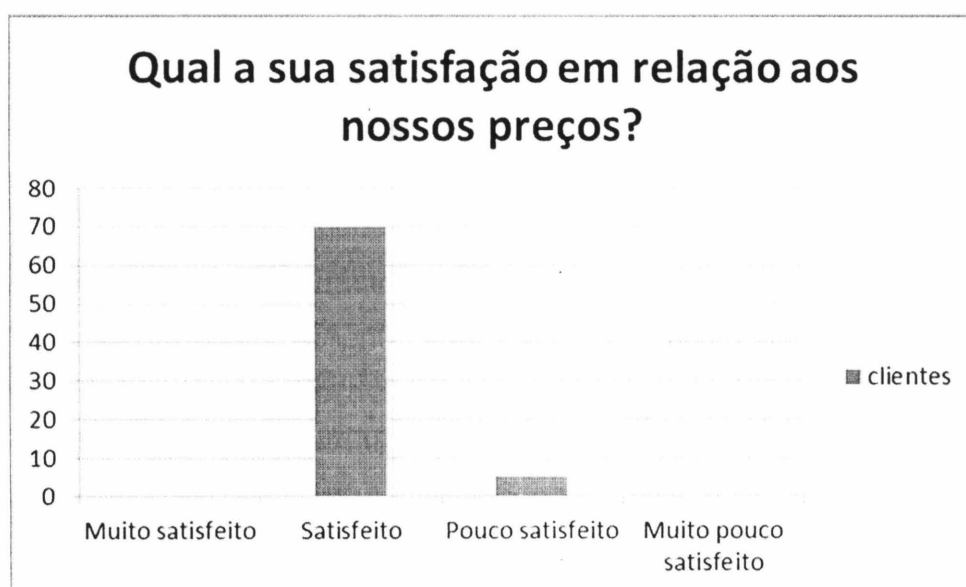
Através da pesquisa realizada, foi possível perceber pontos fracos da organização que precisam ser desenvolvidos. Dentre os pontos fracos, a questão da falta de treinamento seria a principal falha interna na empresa. Ou seja, 50% dos entrevistados informaram não estar satisfeitos com o treinamento oferecido. Outro

ponto fraco é em relação a questão das promoções internas, no qual poucos funcionários estão satisfeitos, e mais de 50% demonstraram insatisfação com essa questão. A credibilidade da apresentação dos resultados mensais é outro ponto fraco que precisa de atenção, pois os funcionários precisam confiar na empresa, e principalmente sentir se seguros na divulgação dos resultados. Portanto, a pesquisa teve como finalidade demonstrar quais questões deve ser corrigidas para desenvolver a organização.

Pesquisa de satisfação - cliente externo

Considerando que a Confidence precisa preservar a imagem organizacional, tanto internamente quanto externamente, foi necessário realizar uma pesquisa de satisfação com seus clientes, pois são estes os responsáveis pelo lucro da empresa. Ainda com o objetivo de analisar a imagem organizacional, segundo o Anexo II foram entrevistados 75 clientes externos, para que pudesse avaliar como está a imagem da organização, perante seus clientes. Portanto seguem dados da pesquisa e posterior análise da situação:

1ª Questão: Qual a sua satisfação em relação aos nossos preços?



O percentual de satisfação dos clientes apresenta que a Confidence possui preços agradáveis e que competem com a concorrência, ou seja, 93% dos clientes

da estão satisfeitos e 7 estão pouco satisfeitos, mesmo não sendo seu principal foco, o preço do serviço/ produto oferecido é satisfatório para a maioria dos clientes. Na pesquisa realizada, dos 75 entrevistados 70 consideram estar satisfeitos com o preço e apenas 5 estão pouco satisfeitos.

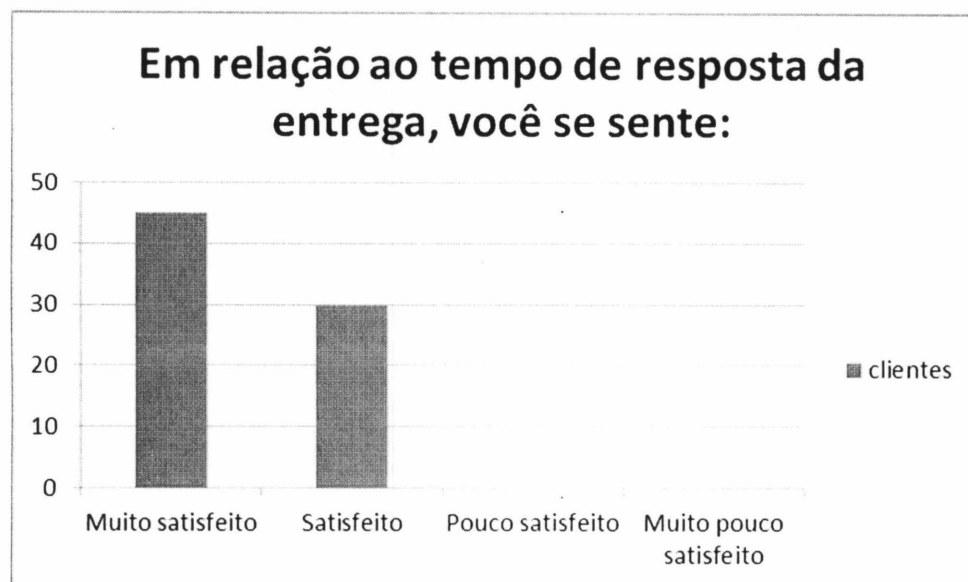
2ª Questão: Qual a sua satisfação em relação ao nosso atendimento?



3ª Questão: Em relação à clareza das informações fornecidas, você se sente:

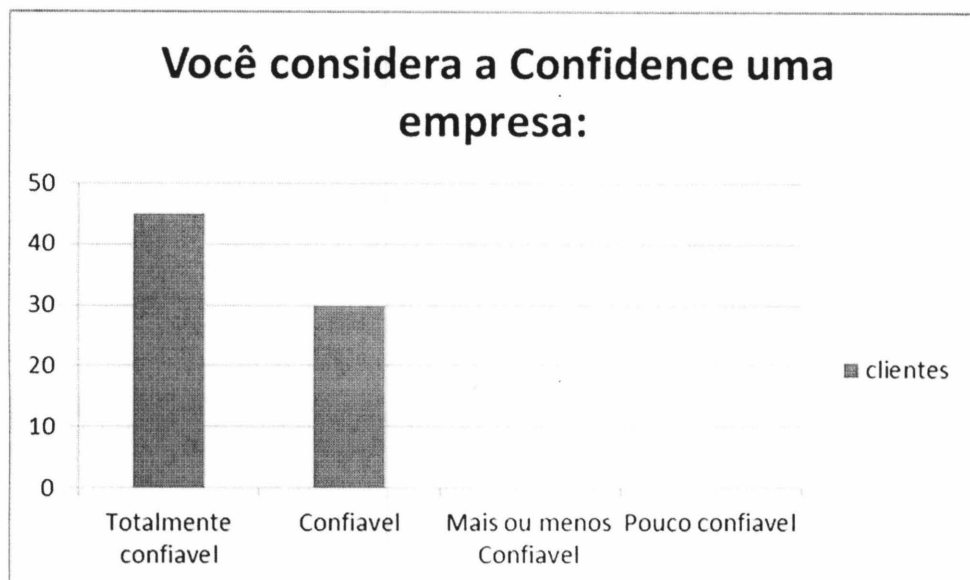


4ª Questão: Em relação ao tempo de resposta da entrega, você se sente:



Após análise das questões 2, 3 e 4, é possível perceber que o grande diferencial da Confidence é o atendimento, ou seja, a maioria dos clientes entrevistados sentiu – se totalmente satisfeitos em relação ao atendimento. Dentre os entrevistados 55 sentiram – se muito satisfeitos com o atendimento e 20 estão satisfeitos. Além disso, 65 consideram muito satisfeitos em relação às informações oferecidas e 10 estão satisfeitos. Assim como 45 dos entrevistados sentem – se muito satisfeitos com a agilidade no atendimento e 30 estão satisfeitos com o tempo de resposta apresentado no atendimento. Portanto a atenção, clareza e agilidade demonstrada pelos atendedores é o maior diferencial e que é preciso continuar sendo um padrão excelência no atendimento. Esta pesquisa serve principalmente para detectar o grau de satisfação do atendimento dos clientes, pois clientes satisfeitos sempre retornam ao local onde recebeu atenção, informações claras e objetivas e não precisou de muita espera para a compra dos produtos oferecidos.

5ª Questão: Você considera a Confidence uma empresa:



A questão acima demonstra o grau de confiabilidade dos clientes novos, ou seja, a Confidence conquistou respeito e admiração dos consumidores, e através da sua campanha de marketing, cada vez mais surge oportunidade de fidelizar novos clientes. Na pesquisa realizada, 60% consideram a empresa totalmente confiável e 40% confiam na organização. Dos 75 entrevistados, 45 confiam totalmente na Confidence, e 30 consideram uma empresa confiável. Esta é uma importante questão, pois demonstrou que a todos os clientes que procuram o produto da empresa por considerar confiável, e acima de tudo, cada vez mais irá aumentar a parcela de mercado, porque o marketing chamado "boca a boca" pode ser considerado a melhor forma de atrair novas parcelas de mercado.

6ª Questão: Qual sua satisfação geral em relação ao nosso serviço?



Após análise da 6ª questão, foi possível perceber que 53% dos clientes estão satisfeitos com a empresa e os outros 47% sentem – se muito satisfeitos, o que significa o bom atendimento e boa prestação de serviço oferecido aos clientes, e conseqüentemente cada vez mais atraindo novos clientes resultando em lucros cada vez mais interessantes para o desenvolvimento constante da Confidence.

Através da pesquisa da imagem organizacional, tanto interna, quanto externa foi possível identificar o grau de satisfação dos colaboradores e clientes, ou seja, as atividades e operações da Confidence estão sendo bem realizadas porque o *compliance* monitora o que é estabelecido para as outras áreas cumprirem, e o cumprimento das regras e procedimentos provocam uma harmonia entre todas as áreas, tornando assim o atendimento aos clientes um diferencial por ser um atendimento de qualidade e que cada vez mais atrai novos clientes.

Inicialmente, sendo uma das ferramentas mais importantes do sistema operacional, é necessário aplicar a política de KYC (Know your Customer), ou seja, é preciso conhecer o seu cliente para realizar uma operação. Este conceito também é válido para as operações de compra e venda de moeda estrangeira física, de modo que deve haver o cadastramento das informações do cliente antes da concretização da operação. É importante frisar que não é permitida a realização de operações com

clientes que recusem ou dificultem o acesso às informações necessárias para seu correto cadastramento.

É recomendada atenção especial para clientes que apresentam características atípicas, tais como, por exemplo: Integridade ou honestidade questionável; Clientes cuja proposta de operação apresenta oportunidade de ganho significativo com características fora dos padrões normais; Clientes relacionados com atividades comerciais ou negócios tidos como de origem duvidosa ou com incompatibilidade entre os ganhos atribuídos ao negócio e o próprio tipo de negócio (exemplo: Atividades relacionadas com jogos de azar); Clientes cadastrados cuja negociação junto a Confidence Corretora de Câmbio é feita através de familiares, de terceiros sem relação de parentesco ou autorização formal.

Para a Confidence, é preciso conhecer seu cliente para Estabelecer limites de alçadas operacionais para as operações de VTM, Cheques, Remessas e Moedas em espécie, para clientes pessoa física e pessoa jurídica, obedecendo as regras definidas na prevenção à lavagem de dinheiro e RMCCI – Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais. Ou seja, o limite anual é de R\$ 22.500,00 (vinte e dois mil e quinhentos reais) para operações com os demais produtos. Porém para aumentar o limite operacional, é necessário solicitar documentos que comprovem a origem da renda acompanhados da justificativa consistente e objetiva.

Mais uma atividade que é preciso ter uma atenção especial é a forma de pagamento, ou seja, conforme disposto no RMCCI – Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais – devem ser observadas as seguintes regras para pagamento/recebimento, em moeda nacional (reais) de operações de compra/venda:

Operação de valor SUPERIOR A R\$ 10.000,00 (dez mil reais):

- O pagamento/recebimento deverá ser efetuado, OBRIGATORIAMENTE E NA SUA TOTALIDADE, por transferência bancária (entre contas no mesmo banco ou TED). Exemplo: em uma operação no valor total de R\$ 13.000,00 NÃO PODERÁ ser aceito parte do pagamento em espécie e o restante por transferência bancária;

Operação de valor IGUAL OU INFERIOR A R\$ 10.000,00 (dez mil reais), incluídas as taxas e impostos:

- Para esses valores, poderá ser aceito pagamento/recebimento dos reais por meio de qualquer instrumento de pagamento em uso no mercado financeiro, inclusive em espécie.

Outra atividade de *compliance* que é preciso manter – se atualizado é o suporte para a área de ouvidoria, pois esse canal deve seguir os princípios da transparência, independência e imparcialidade, visando acompanhar os negócios realizados entre os clientes e a Confidence e interagir no caso de conflitos não solucionados por meio da mediação, especialmente nos casos em que houver prejuízo ou constrangimento ao cliente.

A ouvidoria é um canal acessível a todos os públicos de interesse, independentemente de condição econômica, social, cultural, linguística e física. Tem uma atuação isenta, por meio de escuta imparcial de todas as partes envolvidas, possibilitando um processo consistente de mediação. É uma área que tem como responsabilidade o acolhimento de sugestões, críticas, reclamações e denúncias de todos os clientes, contribuindo para o fortalecimento da transparência.

Ao receber dos clientes informações de denúncias, reclamações, perguntas, opiniões, sugestões e elogios, a Ouvidoria deverá apurar a fundamentação por meio da coleta, análise e interpretação dos dados necessários ao processamento das informações recebidas. Uma das grandes funcionalidades da ouvidoria é elaborar e encaminhar relatórios das demandas, conforme legislação editada pelos órgãos reguladores.

A área de *compliance* tem a importância ferramenta de diariamente, acessar o Sistema Confidence de Câmbio para consultar as operações realizadas, identificando aquelas que possam ter algum tipo de irregularidade, ou os casos de cadastro digitalizado de forma incompleta e a não observância em relação à forma correta de pagamento/recebimento. Quando for necessário o *compliance* deve solicitar à loja/filial as justificativas e documentos necessários à comprovação do cadastro e da origem dos recursos utilizados na operação e assim poderá confrontar as informações cadastrais e documentos digitalizados no Sistema Confidence de Câmbio com as obtidas por meio do Sistema de Consultas “World Check”;

Nos casos onde houver indícios de irregularidade ou documentação incompleta a área de Compliance enviará e-mail ao gerente/diretor responsável pela unidade, questionando o apurado e solicitando resposta com justificativa plausível em até 48 horas. Porém caso a justificativa não seja aceita, a área de *compliance* deverá reportar o caso às diretorias competentes.

Dentro de qualquer empresa, os colaboradores são os responsáveis pela formação da imagem organizacional, ou seja, a imagem da empresa é a representação da relação entre o funcionário e o cliente. Um bom ambiente de trabalho facilita a excelência do atendimento aos clientes.

A política de KYC (Know your Customer) ou “conheça o seu cliente” pode ser considerada a principal ferramenta do *compliance* para manter a imagem organizacional como sendo um diferencial. Através da pesquisa realizada aos clientes externos, foi possível perceber que o atendimento, os preços, a prestação de informações, o serviço prestado pela Confidence é satisfatória para todos os clientes entrevistados. O relacionamento entre os gerentes e os funcionários da organização permite que o trabalho seja realizado de forma eficiente, e consequentemente mantenha fidelizados os clientes.

O *compliance* facilita o contato entre a alta administração e os colaboradores, monitora a comunicação entre as regionais e consequentemente mantém o chamado “risco operacional” estabilizado, ou seja, as áreas de controles internos, auditoria e *compliance* são setores que precisam estar integrados visando a redução de custos e diminuir o risco operacional. A troca de informações precisas e confiáveis entre a alta administração e os funcionários aliada ao bom treinamento fornecido aos colaboradores, facilita a qualidade no atendimento aos clientes, e assim fidelizando o mesmo, mantendo uma boa relação da imagem da empresa.

O *compliance* auxilia e acompanha todo o processo no qual é realizado entre o atendimento do cliente e o funcionário da empresa, ou seja, caso ocorra alguma irregularidade no serviço prestado pelo colaborador, este será informado sobre qual o procedimento que deve ser seguido sem causar danos de imagem para a organização, e principalmente evitar perdas financeiras provocados por um serviço de má qualidade realizado ao cliente.

5. Considerações Finais

Considerando a importância das atividades da área de *compliance* é possível entender que sua principal função é manter uma boa imagem organizacional através da excelência no atendimento aos clientes, aliado a redução de custos, considerando o cumprimento de normas e procedimentos.

O *compliance* tornou-se essencial para manter uma gestão favorável à área de controles internos, garantindo a transparência e consequentemente possibilitando uma vantagem no mercado competitivo e sustentabilidade da organização.

O desenvolvimento da gestão de riscos, a definição das responsabilidades entre as áreas, a capacitação dos profissionais e a criação de uma cultura organizacional são processos que devem ser monitorados pelo *compliance* visando manter uma boa relação entre a alta administração e funcionários, transparência das informações, redução de custos e boa reputação da empresa.

No entanto foi possível perceber que para as empresas precisam monitorar o cumprimento das normas e procedimentos para garantir a boa prestação de serviço aos clientes, buscando satisfazer suas necessidades com o intuito de manter fidelidade e consequentemente a boa imagem da organização. Portanto a governança corporativa e a gestão de riscos são áreas que são auxiliadas pelo *compliance* visando sempre a sustentabilidade da organização no mercado competitivo.

Anexos

Anexo I: Questionário cliente interno

Exemplo de perguntas fechadas que englobem as dimensões importantes para o momento da empresa (Fechada Única: só aceita uma opção como resposta)

1 – O clima organizacional entre as pessoas da sua equipe é:

Excelente
Bom
Mais ou Menos
Ruim

2 – Você se sente realizado profissionalmente?

Muito realizado
Realizado
Mais ou menos realizado
Pouco realizado
Muito pouco realizado

3 – Você sente que suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa?

Muito satisfeito
Satisfeito
Pouco satisfeito
Muito pouco satisfeito

4 - Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?

Muito reconhecido
Reconhecido
Mais ou menos reconhecido
Pouco reconhecido
Muito pouco reconhecido

5 – Você e as pessoas da sua área, atualmente sentem – se seguros (estabilidade) no emprego?

Muito seguros
Seguros
Mais ou menos seguros
Pouco seguros
Muito pouco seguros

6 – Em relação a promoções internas, qual sua opinião sobre os critérios utilizados?

Muito satisfeito
Satisfeito
Mais ou menos satisfeito
Pouco satisfeito
Muito pouco satisfeito

7 – Em relação ao treinamento, você se sente:

Muito satisfeito
Satisfeito
Mais ou menos satisfeito
Pouco satisfeito
Muito pouco satisfeito

8 – Em relação ao relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

Muito satisfatória
Satisfatória
Mais ou menos satisfatória
Pouco satisfatória
Muito pouco satisfatória

9 - Para você, as informações gerais sobre resultados mensais da empresa são:

Totalmente confiáveis
Confiáveis
Mais ou menos confiáveis
Pouco confiáveis
Muito Pouco confiáveis

10 - Como você se sente em trabalhar aqui?

Muito satisfeito
Satisfeito
Mais ou menos satisfeito
Insatisfeito
Muito insatisfeito

Anexo II: Questionário cliente externo

Questionário com perguntas: Resposta única: só aceita uma opção como resposta.

1 – Qual a sua satisfação em relação aos nossos preços?

Muito satisfeito	
Satisfeito	
Pouco satisfeito	
Muito pouco satisfeito	

2 – Qual a sua satisfação em relação ao nosso atendimento?

Muito satisfeito	
Satisfeito	
Pouco satisfeito	
Muito pouco satisfeito	

3 – Em relação à clareza das informações fornecidas, você se sente:

Muito satisfeito	
Satisfeito	
Pouco satisfeito	
Muito pouco satisfeito	

4 – Em relação ao tempo de resposta da entrega, você se sente:

Muito satisfeito	
Satisfeito	
Pouco satisfeito	
Muito pouco satisfeito	

5 - Você considera a Confidence uma empresa:

Totalmente confiável	
Confiável	
Mais ou menos confiável	
Pouco confiável	
Muito Pouco confiável	

6 – Qual sua satisfação geral em relação ao nosso serviço?

Muito satisfeito	
Satisfeito	
Pouco satisfeito	
Muito pouco satisfeito	

Referências

AGUIAR, Marcelo de Coimbra; ALESSI, Vanessa Manzi. **Manual de Compliance – Preservando a Boa Governança e Integrada das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

ALESSI, Vanessa Manzi. **Compliance no Brasil – Consolidação e Perspectivas**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 7 ed São Paulo: Atlas, 2006

BORGES, Joni T. **Câmbio**. Curitiba: IBPEX, 2008.

DAMACENA, C. **A análise da imagem organizacional para universidades. Comunicação apresentada no Congresso Latino – Americano de Escolas de Administração**. Poro Alegre: CD ROM, 2002.

DALFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. 2 ed São Paulo: Cengage, 2008.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 13 ed Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 13 ed Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GASPAR FILHO, Walter. **Elementos de Administração: uma abordagem brasileira**. 3 ed Rio de Janeiro: Forense – Universitaria Ltda, 2000.

HOFFMAN, K. Douglas & BATESON, John E. G. **Marketing de serviços**. 4 ed São Paulo: Artmed, 2001.

HOJI, Massakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

KELLER, Kotler. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, Philip. **Princípio de marketing**. 7^a ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LENDERMAN, Max. **Admirável marketing novo**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços: Pessoas, tecnologia e resultados**. 5 ed. São Paulo: Pearson, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: 1996.

PASSOS, Roberto Carlos Martins & NOGAMI, Otto. **Princípios de Economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas : função política** . 3^a . ed. ver. e ampl. – São Paulo : Summus,1995.

VIEIRA, Aquiles. **Teoria e prática cambial: exportação e importação**. 2. Ed. São Paulo: Lex Editora, 2005.