



APRESENTAÇÃO  
DE APOIO

# Planejamento e Controladoria

2º e 3º Encontro

Pós-Graduação em Finanças, Investimentos e Banking

**PUCRS** ESCOLA DE  
NEGÓCIOS

## EMENTA DA DISCIPLINA

*A disciplina tem como objetivo, abordar três áreas do conhecimento necessárias à gestão estratégica de uma instituição financeira: 1) controladoria e contabilidade; 2) gestão de informação e Management Information System; 3) planejamento estratégico. Pretende-se com o conteúdo abordado dotar o aluno de instrumentos teóricos e práticos para uma gestão estratégica eficaz de uma instituição financeira, seja ela na área de banking, investimentos ou afins.*

1º Encontro

2º Encontro

3º Encontro

**Controladoria e  
Contabilidade**

**Controladoria e  
Gestão da  
Informação**

***Management  
Information System e  
Planejamento  
Estratégico***

**Leonel Pedro  
Cerutti**

**Roberto Zeller Branchi**

**Roberto Zeller Branchi**

## ROBERTO ZELLER BRANCHI

Graduado em Ciências Contábeis, com MBA em Controladoria de Gestão e Mestrado em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.  
Experiência profissional de mais de 20 anos em auditoria e consultoria e como executivo das áreas financeira e de controladoria. Head da área de controladoria e análise de gestora de fundos de investimentos em empresas (*Venture capital & Private equity*). Atualmente, consultor de empresas nas áreas de gestão, controladoria e finanças e em projetos de M&A, *valuation* e reestruturação.

PROFESSOR PUCRS

## LEONEL PEDRO CERUTTI

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1984) e mestrado em História pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2001). Atualmente é professor titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Tem experiência na área de Finanças e Controladoria.

# ROBERTO ZELLER BRANCHI



## Experiência Profissional

- Sócio da Headcon Consultores Associados
- Controller da CRP Companhia de Participações (Gestora Fundos de *Private Equity & Venture Capital*) - 2010-2014
- Gerente Sênior da PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes – 1994-2007, com experiência em princípios contábeis geralmente aceitos nos Estados Unidos da América (US GAAP) e Princípios Contábeis Internacionais (IFRS) e em auditoria, avaliação de controles internos e gerenciamento de riscos em companhias abertas e instituições financeiras e de normas de órgãos reguladores (CVM, BACEN/CMN e SUSEP)
- Controller/CFO da Rexnord Correntes Ltda. (subsidiária de Empresa Americana com registro na *Securities and Exchange Commission - SEC*) - 2007-2008

## Formação Acadêmica

- Mestre em Economia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
- Especialização em Controladoria de Gestão - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
- Graduação em Ciências Contábeis - Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

## Experiência Acadêmica

- Professor em diversos MBA's, especializações e extensões (UNISINOS, PUC, ESPM, FGV, FAPA, FADERGS, São Judas Tadeu, UNIFIN, Feevale)
- Professor do Curso de Ciências Contábeis – ênfase em Controladoria do Centro Universitário Metodista – IPA – 2007 a 2013
- Professor Substituto do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS – 2005 a 2007

## Outros

- Associado do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e Conselheiro Fiscal, Consultivo e de Administração (atualmente, Conselheiro Fiscal Suplente das Lojas Renner S/A)
- Membro de Comissões junto ao Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e Conselho Regional de Contabilidade do RS (CRC/RS)
- Instrutor junto ao CRC/RS e ao IBRACON/RS em Cursos e Seminários
- Instrutor de Curso de Preparação para Exame de Qualificação Técnica de Auditores Independentes com vistas à habilitação para a atuação em Instituições Financeiras reguladas pelo BACEN, promovido pelo IBRACON/RS

# AGENDA

- ✓ **CONTEXTO**
- ✓ **PODER DE MERCADO DOS BANCOS**
- ✓ **AMBIENTE E RISCOS**
- ✓ **CONTROLADORIA, GOVERNANÇA CORPORATIVA, GESTÃO**
- ✓ **GESTÃO DA INFORMAÇÃO**
- ✓ **MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS)**
- ✓ **BIG DATA (ANALYTICS)**
- ✓ **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**
- ✓ **FINTECHS**
- ✓ **ESTRATÉGICAS (HISTÓRICO E PERSPECTIVAS)**



# CONTEXTO

- ✓ Cenário econômico e político
- ✓ Crises (“cíclicas”)
- ✓ Ciclo de vida dos negócios
- ✓ Novas tecnologias (Digital, Disrupção, Fintechs, IOT...)
- ✓ Gestão, Profissionalização, Meritocracia
- ✓ Escândalos corporativos
- ✓ Concentração bancária
- ✓ Governança Corporativa e Conflito de Agência
- ✓ Questões regulatórias (Banco Central , CVM, SEC...)



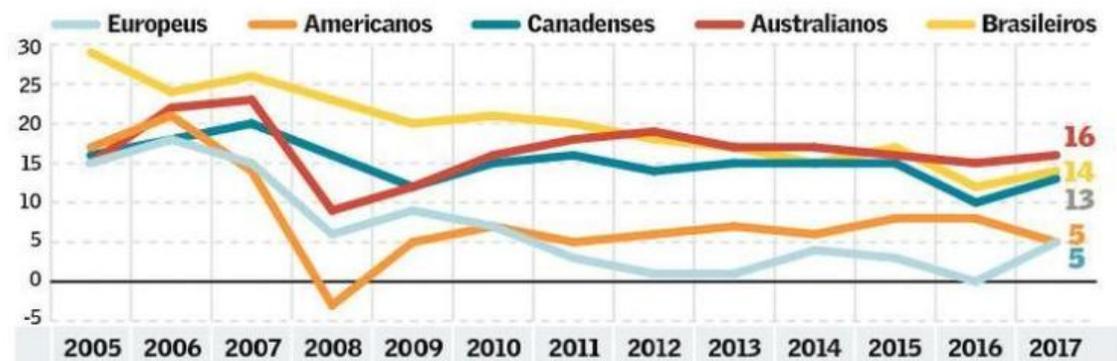
# PODER DE MERCADO DOS BANCOS

## INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

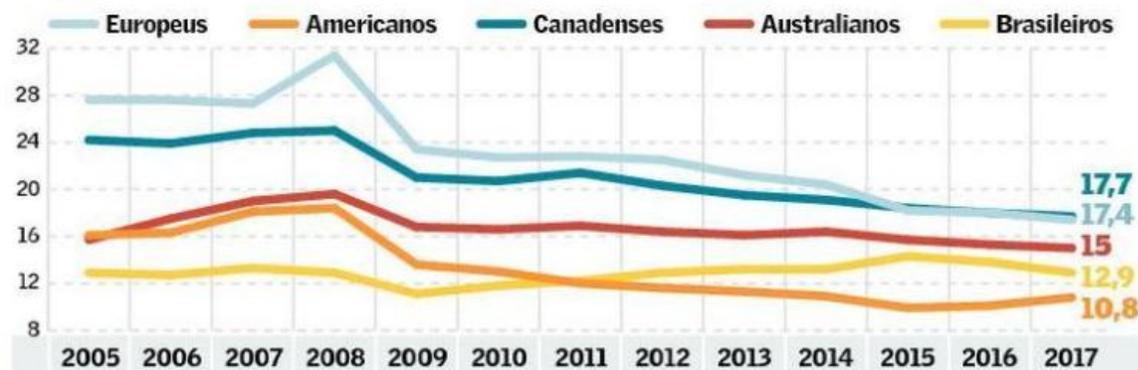
### Perfis distintos

Comparação de indicadores de grandes bancos - por país

#### Retorno sobre o Patrimônio líquido médio - em %



#### Alavancagem - Ativo total/Patrimônio líquido - em vezes



#### ■ Bancos usados na amostra

**Europeus:** Deutsche, BNP, Crédit Agricole, Société Générale, Santander e Unicredit, Barclays e HSBC; **Americanos:** Citi, JP Morgan Chase, Bank of America, Goldman Sachs e Morgan Stanley; **Canadenses:** Royal Bank of Canada, Toronto Dominion, Scotiabank, CIBC e Bank of Montreal; **Australianos:** National Australia Bank, Commonwealthbank, ANZ Bank e Westpac; **Brasileiros:** Itaú, Bradesco, Santander, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal

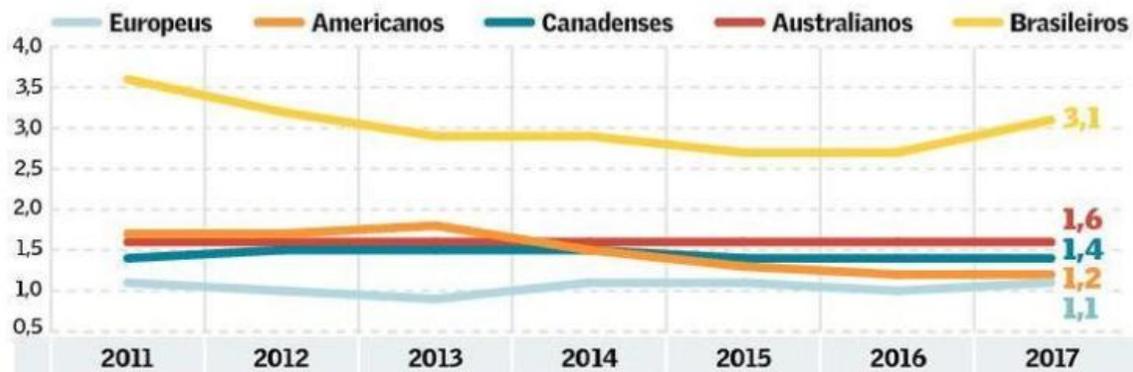
Fonte: Bancos e BIS para dados de oferta de crédito sobre o PIB. \*Para esse dado foram usados apenas Citi, JP Morgan e Bank of America. Elaboração: Valor

Fonte: Valor Econômico - Matéria "Crise coloca sob holofotes poder de mercado dos bancos"

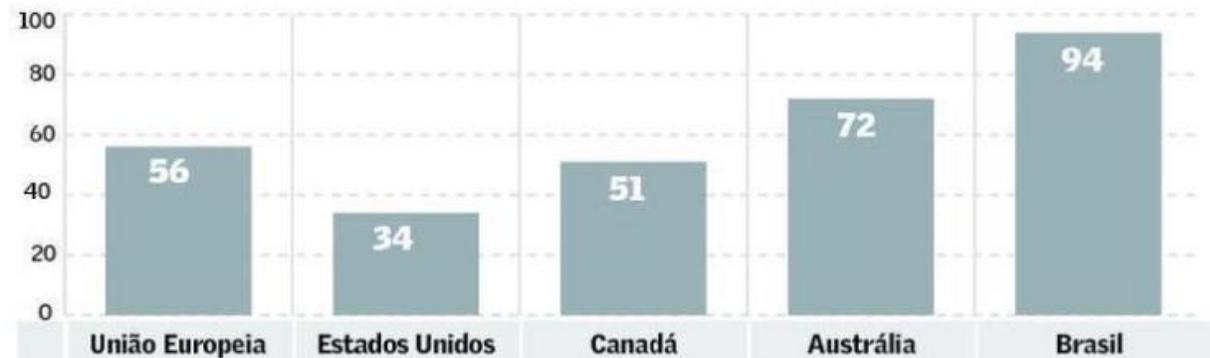
# PODER DE MERCADO DOS BANCOS

## INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

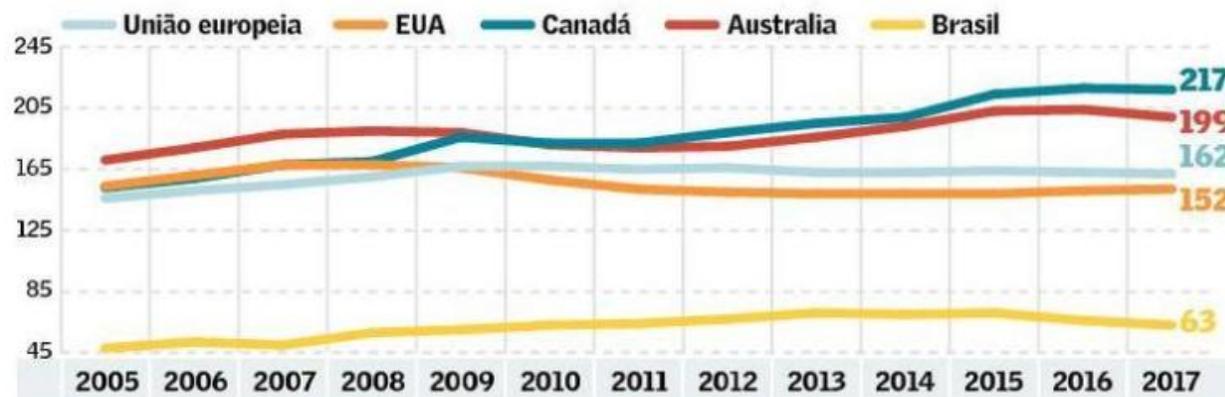
Margem financeira após despesas com provisão - % do ativo total



Participação dos bancos no crédito total (2017) - %



Crédito ao setor privado/ PIB - %



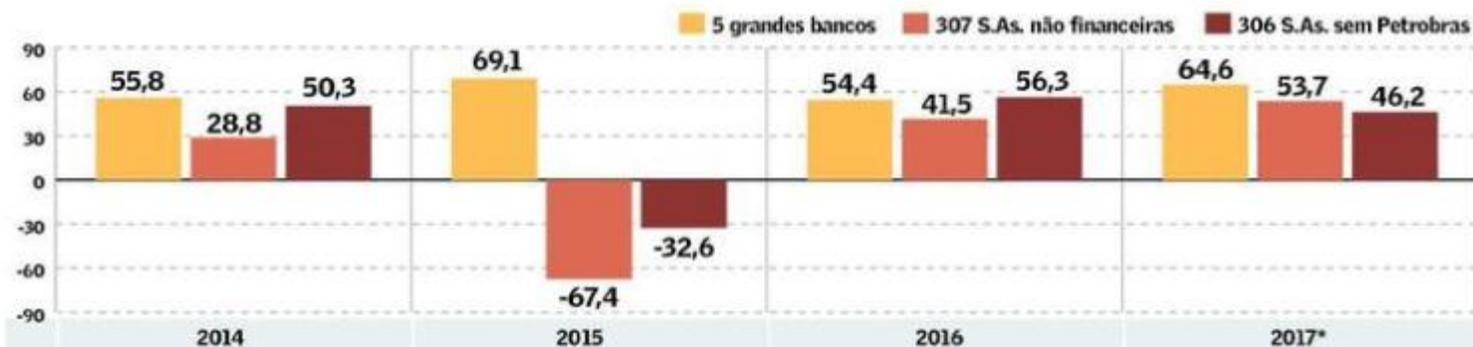
Fonte: Valor Econômico - Matéria "Crise coloca sob holofotes poder de mercado dos bancos"

# PODER DE MERCADO DOS BANCOS

## INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

### Peso relevante

Soma de lucro líquido atribuído a acionistas - R\$ bilhões



### Lucro líquido ajustado nos últimos exercícios - R\$ bilhões



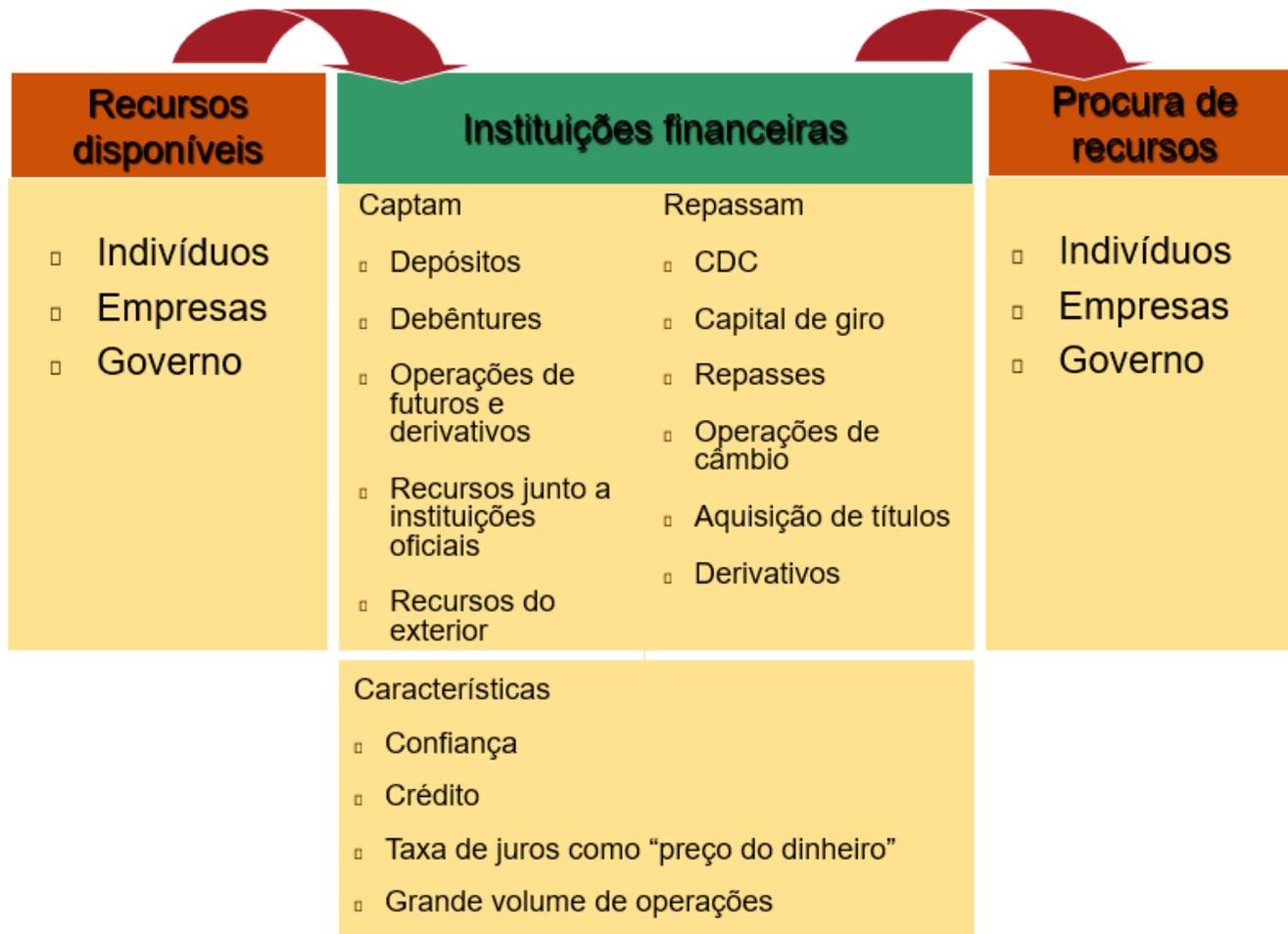
Fonte: Bancos e Valor Data. \*Para as empresas, em 12 meses até setembro; \*\*acumulado em 12 meses até setembro.

“Mesmo após a perda com inadimplência e todos os outros custos, inclusive tributários, o lucro somado desse grupo de bancos atingiu R\$ 244 bilhões entre 2014 e 2017. A cifra supera todo o ganho líquido de 307 companhias não financeiras abertas no mesmo período, que alcançou R\$ 56 bilhões (ou R\$ 120 bilhões sem os prejuízos da Petrobras), conforme levantamento do Valor Data.”

Fonte: Valor Econômico - Matéria “Crise coloca sob holofotes poder de mercado dos bancos”

# RISCOS DO SETOR FINANCEIRO

## Ordenação dos Recursos na Economia



- ✓ Riscos sistêmicos
- ✓ Riscos regulatórios
- ✓ Riscos operacionais
- ✓ Risco de crédito
- ✓ Risco de mercado
- ✓ Risco de moeda
- ✓ Risco de taxa de juros
- ✓ Risco de imagem / reputação

# RISCO DE CRÉDITO - CARTEIRA DE CRÉDITOS



## Administração do Risco de Crédito

“Processo sistemático de avaliação e mensuração do risco de crédito. Visa determinar a capacidade financeira e liquidez do tomador dos recursos”

### CONSIDERAÇÕES GERAIS

- Carteira de créditos - Riscos
- Apropriação de rendas
- *Spread*
- Aspectos de formalização
- Normas operacionais
- Análise de crédito
- Garantias
- Risco de crédito - Provisão
- Renegociações
- Transferências p/Compensado
- Aspectos de divulgação

# RISCOS REGULATÓRIOS - ACORDO DA BASILEIA

## EVOLUÇÃO

### Basileia I (1988)

- Ponderação de ativos conforme o risco
- Tier 1 e Tier 2
- Emenda de 1996 para risco de mercado



### Objetivos

- Estabilidade
- Concorrência
- Crescimento com capital

### Foco

- Bancos internacionalmente ativos
- Risco de Crédito

### Basileia II (2004)

- Pilares 1, 2 e 3
- Modelos internos
- Risco operacional
- Basileia II.5



### Avanços

- Maior sensibilidade a risco
- Flexibilidade (modelos padronizados e internos)
- Outros requerimentos

### Problema

- Crise financeira

### Basileia III (2010)

- LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) e NSFR (*Net Stable Funding Ratio*)
- Nova composição de capital
- Alavancagem
- SIBs
- Remuneração



### Problemas identificados

- Riscos não capturados
- Securitizações
- Liquidez
- Arbitragem regulatória
- Incentivos perversos
- Shadow banking
- Efeitos macroeconômicos

## Nova Composição de Capital

- Mais Capital
  - Novos ponderadores
  - Derivativos de balcão
  - Novos requerimentos mínimos (Capital Principal, Nível 1 e PR)
  - *Buffer* de conservação
  - *Buffer* contracíclico
- Capital de melhor qualidade
  - Capacidade de absorção de perdas (*going & gone concern*)
  - Maior conservadorismo (créditos tributários; intangíveis)
  - Consistência entre jurisdições
  - Transparência

Fonte: Dereg (BCB) - Apresentação Encontro de Gestão de Riscos para IFDs – Outubro/2014

# RISCOS REGULATÓRIOS - BANCO CENTRAL DO BRASIL

## REGULAMENTAÇÃO E SUPERVISÃO

### Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF)

Estamos disponibilizando, para consulta, o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF), que apresenta os critérios e procedimentos contábeis a serem observados pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, bem como a estrutura de contas e modelos de documentos previstos no mesmo.

O Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF) foi criado com a edição da Circular 1.273, em 29 de dezembro de 1987, com o objetivo de unificar os diversos planos contábeis existentes à época e uniformizar os procedimentos de registro e elaboração de demonstrações financeiras, o que veio a facilitar o acompanhamento, análise, avaliação do desempenho e controle das instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.

O COSIF está dividido em quatro capítulos:

- No capítulo 1, Normas Básicas, estão consolidados os princípios, critérios e procedimentos contábeis que devem ser utilizados por todas as instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.
- No capítulo 2, Elenco de Contas, são apresentadas as contas integrantes do plano contábil e respectivas funções.
- No capítulo 3, Documentos, são apresentados os modelos de documentos de natureza contábil que devem ser elaborados pelas instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.
- No capítulo 4, Anexos, são apresentadas as normas editadas por outros organismos (CPC, IBRACON etc) que foram recepcionadas para aplicação às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar por este Banco Central do Brasil.

#### CAPÍTULO 2 - ELENCO E FUNÇÕES DE CONTAS

##### Observações

##### I - ATIVO

- 1 - CIRCULANTE E REALIZAVEL A LONGO PRAZO
- 2 - PERMANENTE
- 3 - COMPENSACAO

##### II - PASSIVO

- 4 - CIRCULANTE E EXIGIVEL A LONGO PRAZO
- 5 - RESULTADOS DE EXERCICIOS FUTUROS
- 6 - PATRIMONIO LIQUIDO
- 7 - CONTAS DE RESULTADO CREDORAS
- 8 - (-) CONTAS DE RESULTADO DEVEDORAS
- 9 - COMPENSACAO

#### CAPÍTULO 3 - DOCUMENTOS

- Documento nº 1 - Balancete / Balanço Geral
- Documento nº 2 - Balancete / Balanço Patrimonial
- Documento nº 3 - Demonstração dos Recursos de Consórcio
- Documento nº 4 - Balancete / Balanço Geral Consolidado
- Documento nº 5 - Consolidado Econômico-Financeiro - CONEF
- Documento nº 6 - Demonstração dos Recursos de Consórcio
- Documento nº 7 - Demonstração das Variações nas Disponibilidades de Grupos
- Documento nº 8 - Demonstração do Resultado
- Documento nº 9 - Demonstração da Evolução do Patrimônio Líquido
- Documento nº 10 - Demonstração da Composição e Diversificação das Aplicações
- Documento nº 11 - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
- Documento nº 13 - Estatística Bancária Mensal / Global
- Documento nº 15 - Estatística Econômico-Financeira

#### CAPÍTULO 1 - NORMAS BÁSICAS

- 1. Princípios Gerais
- 2. Incorporação, Fusão e Cisão
- 3. Disponibilidades
- 4. Operações Interfinanceiras de Liquidez, Operações com Títulos e Valores Mobiliários e Derivativos
- 5. Relações Interfinanceiras e Interdependências
- 6. Operações de Crédito
- 7. Operações de Arrendamento Mercantil
- 8. Operações de Cessão de Direitos Creditórios
- 9. Outros Créditos
- 10. Outros Valores e Bens
- 11. Ativo Permanente
- 12. Recursos de Depósitos, Aceites Cambiais, Letras Imobiliárias e Hipotecárias, Debêntures, Empréstimos
- 13. Recebimentos de Tributos, Encargos Sociais e Outros
- 14. Outras Obrigações
- 15. Resultados de Exercícios Futuros
- 16. Patrimônio Líquido
- 17. Receitas e Despesas
- 18. Contas de Compensação
- 19. Estatística Econômico-Financeira
- 20. Levantamento de Balancetes e de Balanços, Apuração e Distribuição de Resultados
- 21. Consolidação Operacional das Demonstrações Financeiras
- 22. Elaboração e Publicação das Demonstrações Financeiras
- 23. Documentação
- 24. Investidas no Exterior
- 25. Fundos de Investimentos
- 26. Consórcios
- 27. Formação de Registros em Meio Magnético
- 28. Câmbio
- 29. Empresas em Liquidação Extrajudicial
- 30. Cooperativas de Crédito
- 31. Sociedades de Crédito ao Microempreendedor
- 32. Consolidado Econômico-Financeiro - CONEF
- 33. Informações Financeiras Trimestrais IFT
- 34. Auditoria
- 35. Instrumentos Financeiros
- 36. Demonstrações Contábeis Consolidadas - Conglomerado Prudencial
- 37. Instituições de Pagamento

#### CAPÍTULO 4 - ANEXOS

- 1. Pronunciamento Técnico CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes
- 2. Pronunciamento Técnico CPC 1 - Redução ao Valor Recuperável de Ativos
- 3. Pronunciamento Técnico CPC 03 - Demonstração dos Fluxos de Caixa
- 4. Pronunciamento Técnico CPC 05 - Divulgação de Partes Relacionadas
- 5. Pronunciamento Técnico CPC 24 - Evento Subsequente
- 6. Pronunciamento Técnico CPC 23 - Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro
- 7. Pronunciamento Técnico CPC 10 (R1) - Pagamento Baseado em Ações
- 8. Pronunciamento Conceitual Básico (R1)
- 9. Pronunciamento Técnico CPC 33 (R1) - Benefícios a Empregados

Fonte: Banco Central do Brasil

# CONTROLADORIA - AGENDA

- ✓ Indicadores de desempenho e de rentabilidade por produto
- ✓ Eficiência operacional
- ✓ Alinhamento dos resultados com limites operacionais
- ✓ Controles de monitoramento de riscos de crédito
- ✓ Impactos dos IFRS 9 e IFRS 15
- ✓ Aspectos de divulgação de informações financeiras
- ✓ Obrigações e prazos regulatórios

# IFRS (*International Financial Reporting Standards*)

## IFRS 9 – Instrumentos Financeiros:

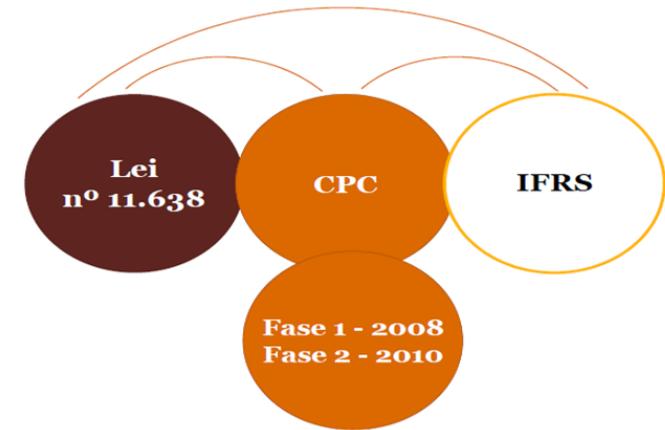
- ✓ Impacto relevante sobre o balanço dos bancos e nos seus sistemas e processos contábeis em função da mudança de contabilização das perdas por redução no valor recuperável. Espera-se que a provisão a ser registrada será maior e mais volátil e a adoção das novas regras exigirá muito tempo, esforço e dinheiro.
- ✓ Como a nova norma afetará o índice de Basileia? Bancos deverão levar isso em consideração no seu planejamento de capital.

## IFRS 15 - Reconhecimento de receita

Outros projetos contábeis: Contabilização do gerenciamento de risco dinâmico (*dynamic risk management*), contratos de seguros, passivo e patrimônio líquido diferenciado (*distinguishing liabilities*) e arrendamentos.

Fonte:

## Visão Geral - Harmonização no Brasil



# IFRS (*International Financial Reporting Standards*)

## CPC 48 (IFRS 9) para Bancos – Principais questões para comitês de auditoria

Essas questões irão ajudar comitês de auditoria nas suas discussões com a administração sobre os aspectos-chave da implementação do CPC 48 (IFRS 9)

### Decisões e interpretações chave

1. Quais são os planos em andamento para tomar as **decisões-chave**, elaborar e testar os **modelos** e a **infraestrutura** necessários, executar **testes paralelos** e entregar a implementação com alta qualidade até 2018?
2. Quais são as principais **interpretações e julgamentos contábeis** e por que eles são apropriados?
3. Como as **decisões de implementação** serão **monitoradas** para assegurar que elas permaneçam apropriadas?

### Transparência

4. Quais **indicadores-chave de desempenho e informações gerenciais** serão usados para monitorar os *drivers* de perdas esperadas e dar suporte a uma **governança efetiva** sobre os julgamentos-chave?
5. Como os **requerimentos de divulgação** serão atendidos e como essas divulgações facilitarão a **comparabilidade**?



### Modelagem de perdas esperadas

6. Quais são os **níveis de sofisticação planejados** para diferentes carteiras e **por que são considerados apropriados**?
7. Como um **'aumento significativo no risco de crédito'** será identificado e **por que os critérios escolhidos são apropriados**?
8. Como um intervalo representativo de **cenários prospectivos** será usado para capturar impactos não-lineares e assimétricos?

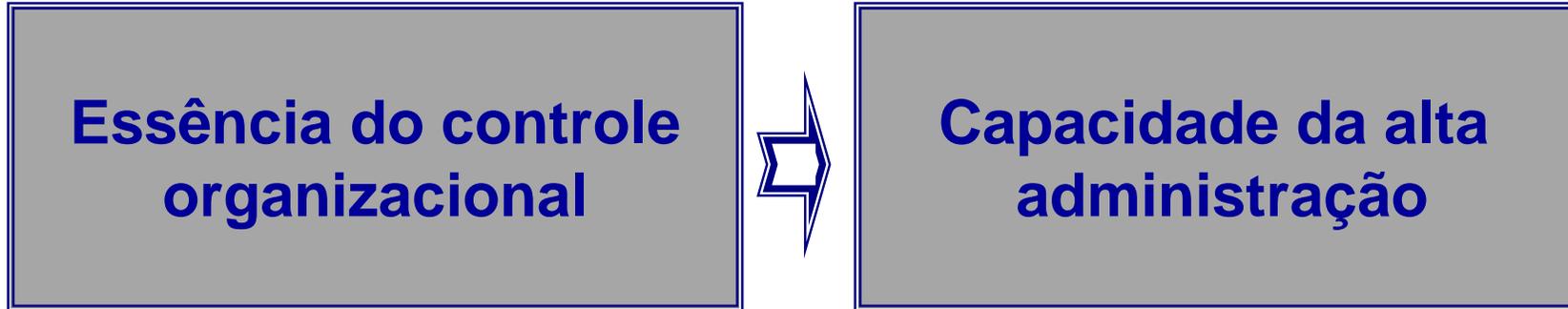
### Sistemas e controles

9. O banco identificou todas as **mudanças nos sistemas e processos existentes**, incluindo os requerimentos de dados e controles internos, de modo a assegurar que estes sejam apropriados para atender ao CPC 48 (IFRS 9)?
10. Como os **processos e controles de reporte financeiro** serão documentados e testados, particularmente quando os sistemas e as fontes de dados não foram auditados anteriormente?

Fonte: KPMG – Bancos: Desafios que surgem com a IFRS 9

# CONTROLE ORGANIZACIONAL

(PERSPECTIVA DA CONTROLADORIA)



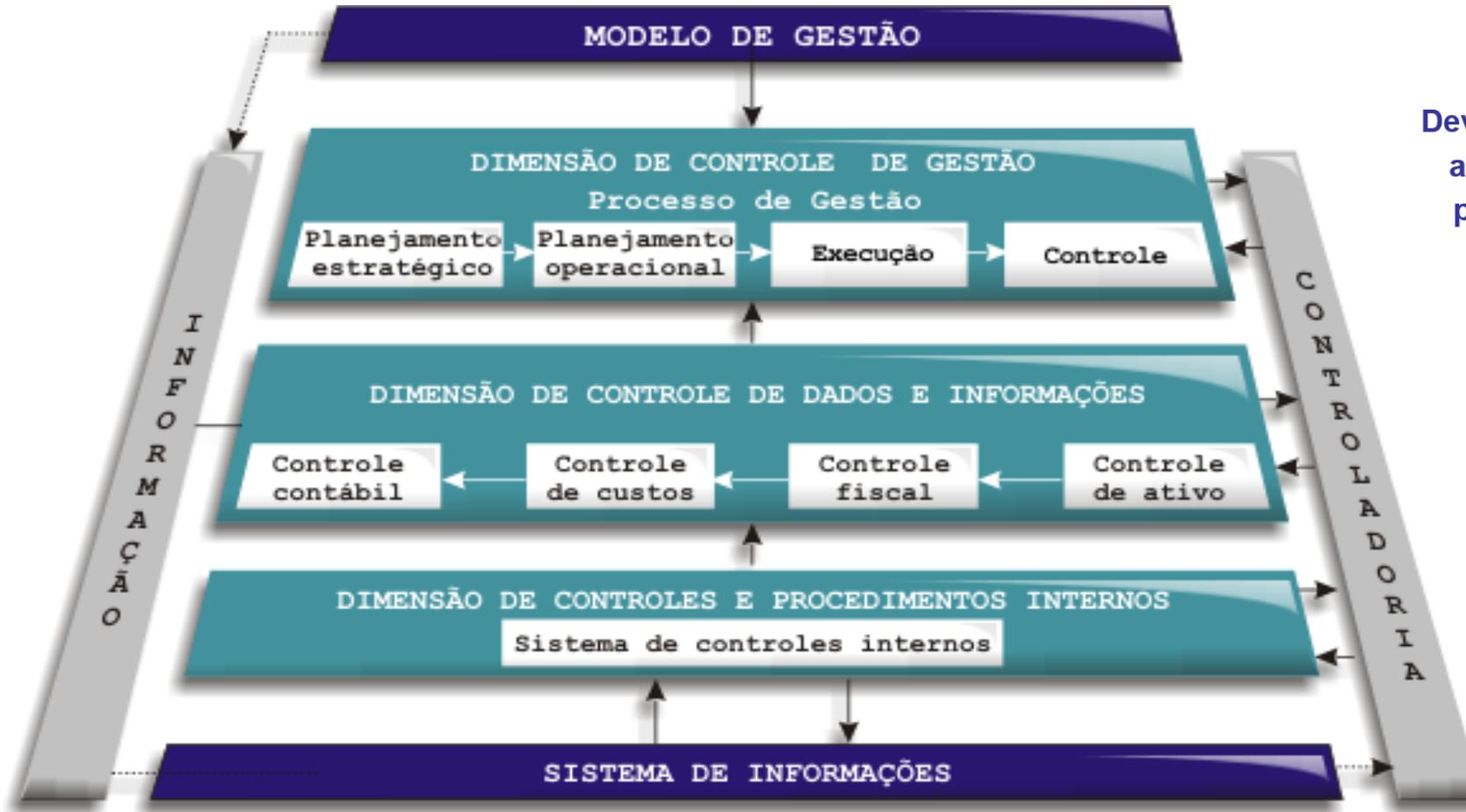
O controle organizacional deve ser observado sob a perspectiva de diferentes dimensões:

- **Gestão;**
- **Dados e informações;**
- **Controles e procedimentos internos.**

Fonte: Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional (Nascimento e Reginatto)

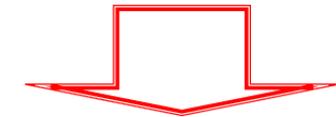
# CONTROLE ORGANIZACIONAL

(PERSPECTIVA DA CONTROLADORIA)



## Posicionamento da Controladoria

Deve enxergar **a empresa como um todo**, podendo assim considerar se realmente o planejamento proposto terá ou não um impacto positivo nas operações da organização.



**VISÃO SISTÊMICA**

Fonte: Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional (Nascimento e Reginatto)

# CONTROLADORIA: AMBIENTE E ATUAÇÃO



## ÁREA DE CONTROLADORIA

- Promoção da eficácia das decisões;
- Monitoramento da execução dos objetivos estabelecidos;
- Indicação das correções de rumo.

Fonte: Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional (Nascimento e Reginatto)

# PLANEJAMENTO E GESTÃO

(PERSPECTIVA DA CONTROLADORIA)

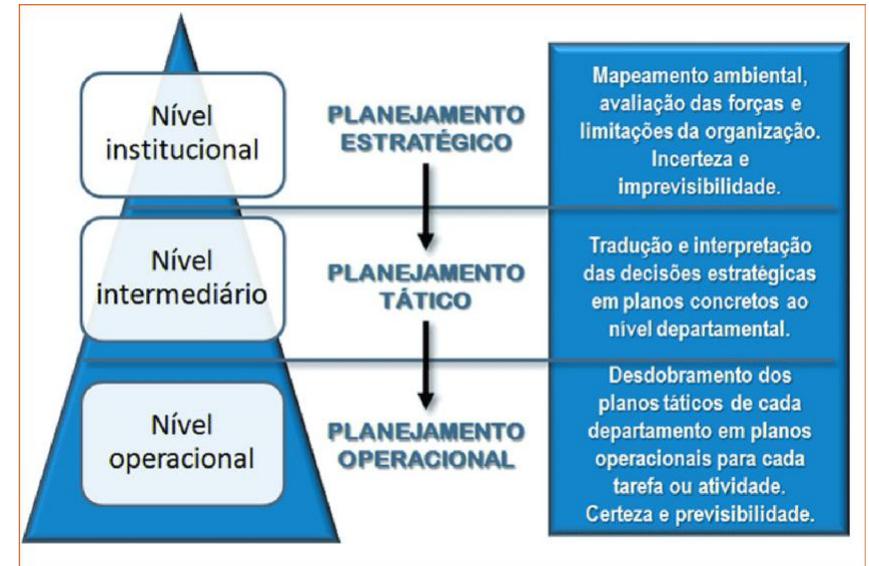
ORÇAMENTO



## FINALIDADES BÁSICAS DO ORÇAMENTO

- fornecer uma forma pormenorizada ao planejamento estratégico;
- auxiliar a coordenação das várias atividades da organização;
- definir as responsabilidades dos executivos, autorizar limites de gastos que eles podem fazer e informá-los do desempenho que deles se espera;
- obter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos.

Fonte: Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional (Nascimento e Reginatto)



# TEORIA (CONFLITO) DE AGÊNCIA

(PERSPECTIVA DA CONTROLADORIA)

## Conflitos de Interesses (Risco Inerente)

Os executivos (**agentes**) podem ter interesses divergentes em relação aos acionistas (**principais**)

Acionistas (Principal)

Maximizar sua riqueza

Foco no longo prazo

Executivo (Agente)

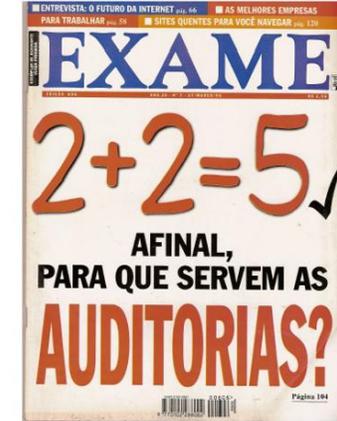
Maximizar sua utilidade pessoal

Foco no curto prazo

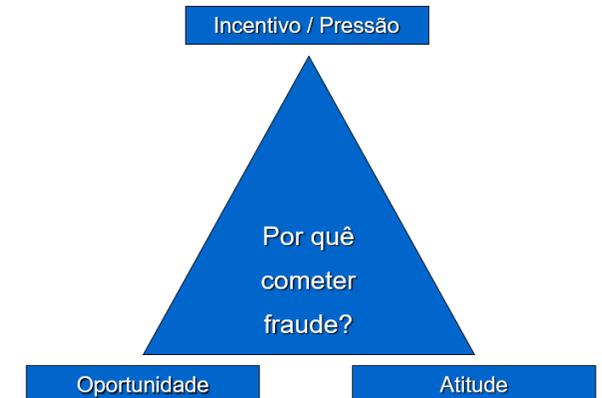
**Assimetria Informacional**

Fonte: Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional (Nascimento e Reginatto)

### Fraudes Corporativas

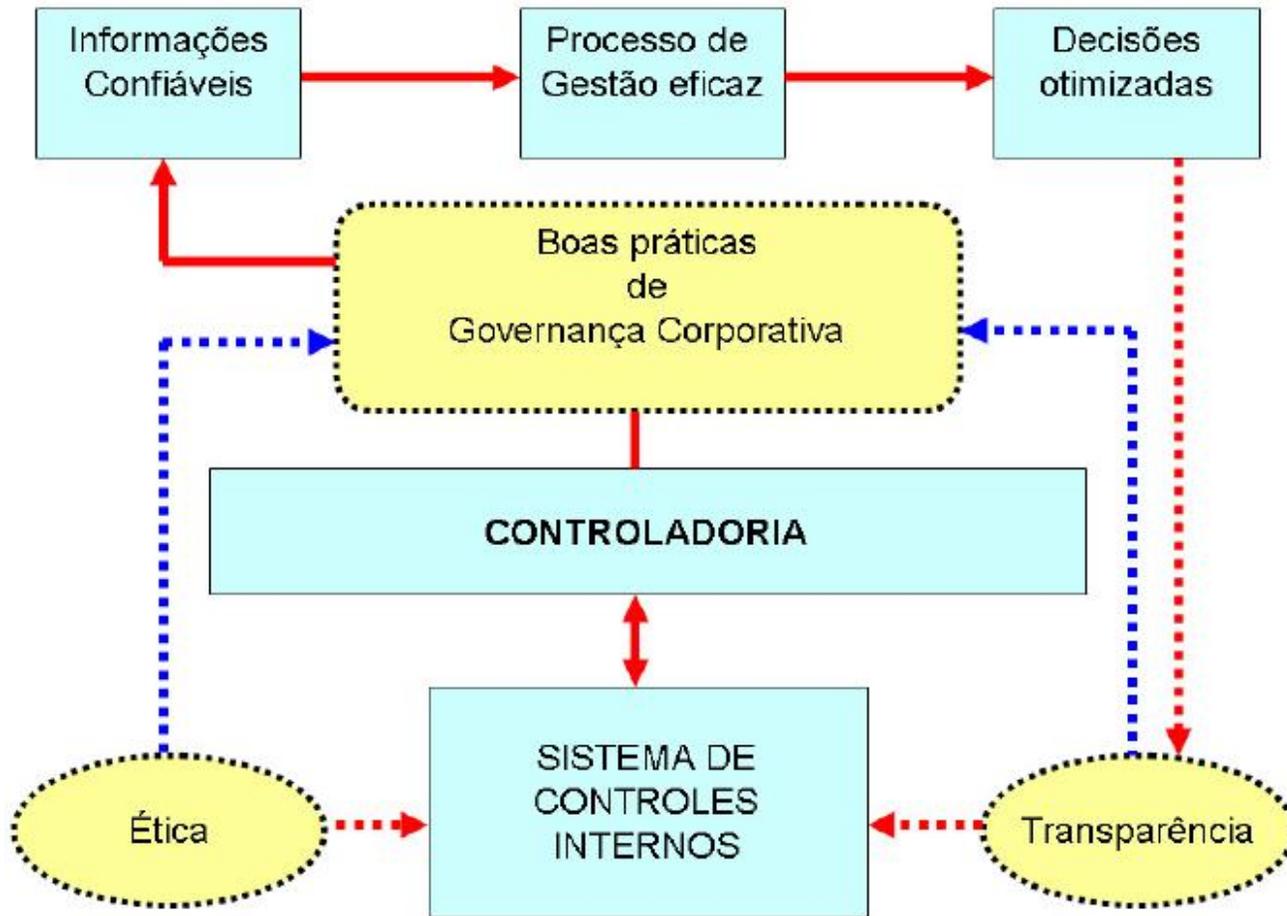


### Perspectivas em relação a fraudes



# CONTROLE INTERNO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

## (PERSPECTIVA DA CONTROLADORIA)



Fonte: Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional (Nascimento e Reginatto)



**COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**

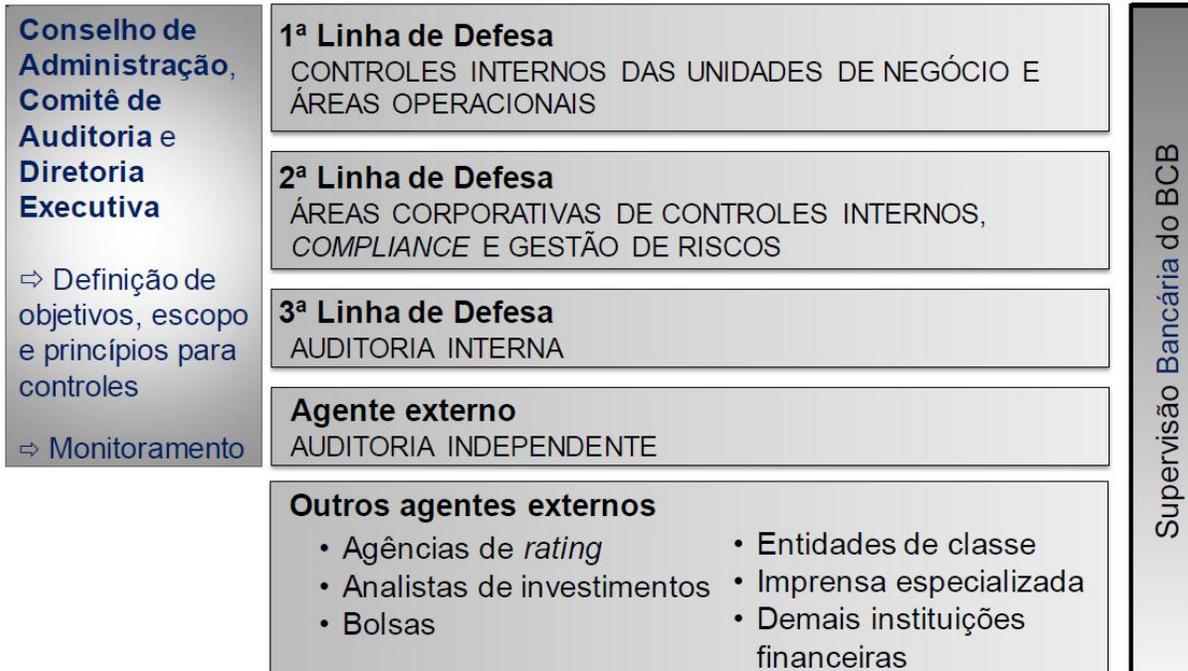


# GOVERNANÇA CORPORATIVA E PREVENÇÃO A FRAUDES

(PERSPECTIVA DA CONTROLADORIA)

## Prevenção - Linhas de Defesa (Instituições Financeiras)

## Monitoramento (Banco Central do Brasil)



## Supervisão de bases de dados e sistemas de análise e sinalização

SCR	Sistema Câmbio	SMM
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recebe mensalmente, de 1600 IFs:</li><li>• operações de crédito ativas de 64 milhões de clientes.</li><li>• 430 milhões de operações (cada operação contém 36 campos de informações).</li><li>• Mantidos, no <i>dw</i>, os dados de operações desde jan-2004 (4 bilhões de registros de operações).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 196 instituições autorizadas</li><li>• 70.000 operações por dia</li><li>• 8.800.000 operações primárias em 2012</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recebe dados de: Selic, CETIP, BM&amp;F Bovespa, SPB e outros internos BCB - Contábil, Unicat, etc.</li><li>• 20 milhões de registros por dia</li><li>• Estimado aumento para 30 milhões com a entrada do novo sistema de registro da BM&amp;F.</li><li>• Processados mensalmente mais de 900 docs (DRL e DRM).</li></ul>
Inf's Contábeis *	SAG	Saídas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recebidos mensalmente 1.136 docs contábeis e 2.267 demonstrativos de limites, levando a mais de 600 mil registros (linhas de inf's).</li><li>• Trimestralmente, são recebidos mais de 7.300 docs, o que representa mais de 2,2 milhões de registros (ou linhas de inf's) a serem analisados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 11 milhões de consorciados distribuídos em 20 mil grupos, além de dados de 9 milhões de clientes para rateio de recursos dos grupos.</li><li>• Recebidos 787 milhões de dados trimestralmente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ferramentas e sistemas de análise e sinalização:</li><li>• SISMEF</li><li>• Analisador</li><li>• DirimNet</li><li>• SIM</li><li>• Metodologia de detecção de fraudes</li><li>• Outros</li></ul>

Fonte: Anthero de Moraes Meirelles (Diretor de Fiscalização - BCB) - Apresentação 5ª. Conferência Brasileira de Contabilidade e Auditoria Independente

# GOVERNANÇA CORPORATIVA - ATUAÇÃO BANCO CENTRAL

- Banco Central: falhas de governança em instituições financeiras podem potencializar e transmitir **riscos à economia dos países**
- Banco Central pretende adotar **medidas para aprimorar o arcabouço regulatório e ações de autorização e de fiscalização** relativas ao atendimento de requisitos de governança corporativa
- **Objetivos da Resolução nº 4.538:**
  - Adequação às melhores práticas internacionais;
  - Fortalecer a governança corporativa nas instituições reguladas de forma a assegurar a solidez e eficiência do Sistema Financeiro Nacional;
  - Evitar problemas de desorganização administrativa decorrentes de substituição de líderes; e
  - Garantir a continuidade e sustentabilidade dos negócios
- **Cenários:** mudanças esperadas ou que ocorram de forma abrupta e ocorrência de fatos relacionados com alterações societárias

Fonte: Mattos Filho - Apresentação: Política de Sucessão de Administradores de Instituições Financeiras (Res. CMN nº 4.538/16) – Fev/17

# BANCO SANTANDER

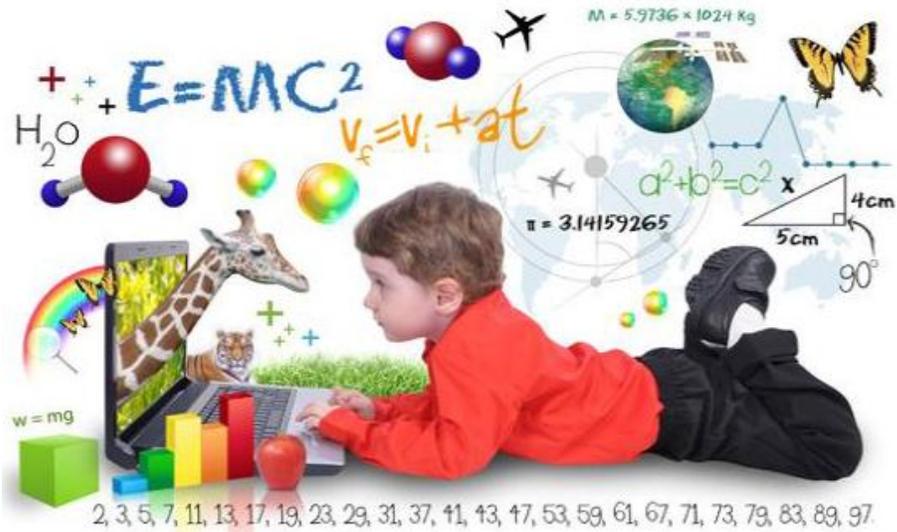
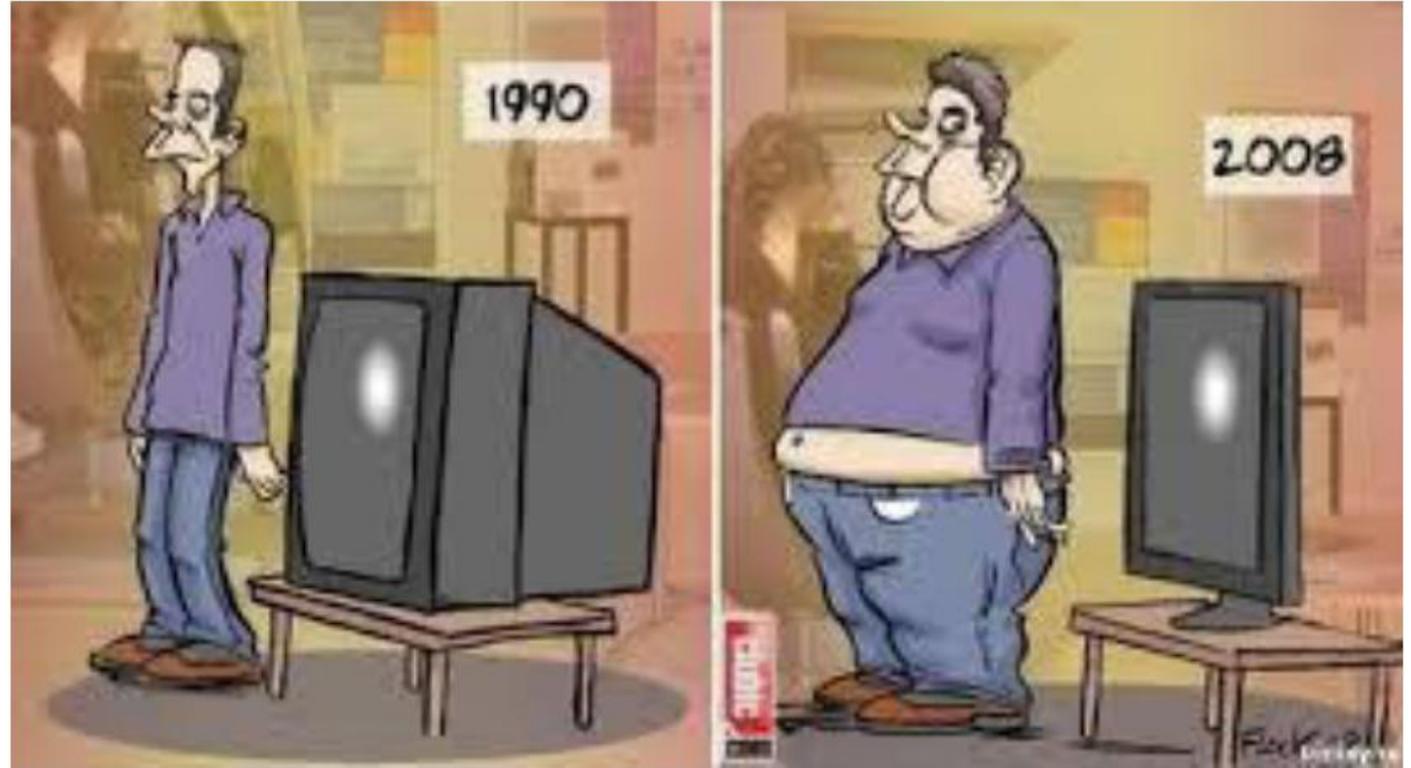
## ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E DE CAPITAL

Estrutura geral de governança dos comitês de riscos:



Fonte: Banco Santander - Estrutura de Gerenciamento de Riscos e de Capital - 2017

# TECNOLOGIA - IMPACTOS NA SOCIEDADE



# TECNOLOGIA - GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Até ontem, as áreas de TI eram consideradas inovadoras pelo emprego da tecnologia, resultando na mudança da forma como as pessoas trabalhavam. Hoje é preciso muito mais do que tecnologia para impactar pessoas e negócios.

## NETFLIX

### NÃO MATOU A BLOCKBUSTER

As cobranças de multas por atraso o fizeram

## UBER

### NÃO MATOU OS TÁXIS

O acesso limitado, o mal serviço e o controle das tarifas o fizeram



### NÃO MATOU A INDÚSTRIA DA MÚSICA

Obrigar as pessoas a comprarem álbuns completos o fez

## amazon

### NÃO MATOU OUTROS VAREJISTAS

O mal serviço e experiência do cliente o fizeram



### NÃO ESTÁ MATANDO A HOTELARIA

A disponibilidade limitada e as opções de preço estão fazendo

A tecnologia por si mesma não é o verdadeiro disruptor

### NÃO ENTENDER O CLIENTE É A MAIOR AMEAÇA PARA QUALQUER NEGÓCIO

i | sensedata

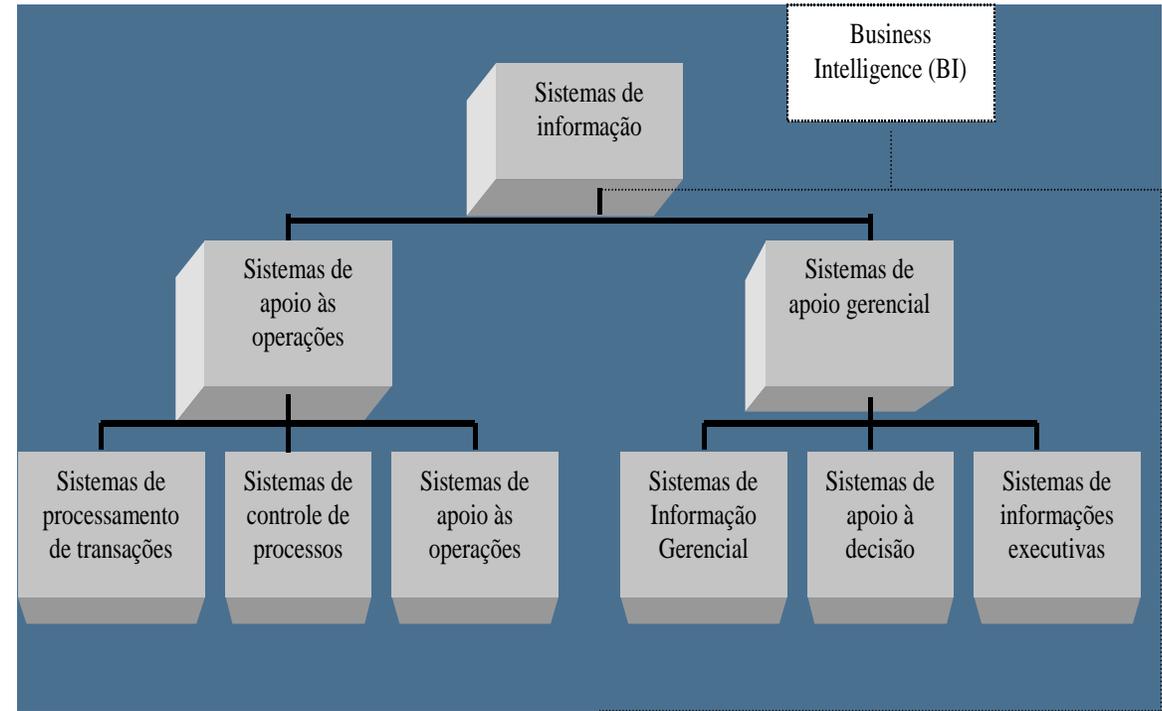


# GESTÃO DA INFORMAÇÃO - SISTEMA DE INFORMAÇÕES

- **Tecnologia de Informação (TI)** é todo *software e hardware* de que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais
- **Sistema de Informação (SI)** é um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem dados e informações destinadas a apoiar a tomada de decisões e o controle em uma organização (LAUDON e LAUDON, 2007)

## Tipologia de Sistemas

- Sistemas de Processamento de Transações (SPT)
- Sistemas de Apoio à Decisão (SAD)
- Sistemas Integrados (ERP)
- Sistemas de Relacionamento com o Cliente (CRM)
- *Business Intelligence (BI)*
- Sistemas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM)
- Muitos outros sistemas...



### Sistema de Informações Gerenciais:

- Coleta e Organização dos dados
- Utilização de todas as informações

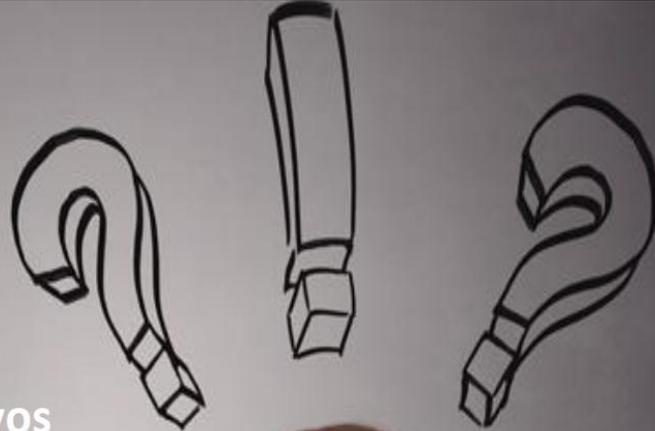


### Sistema de Apoio a Decisão:

- Processo de tomada de decisão
- Visão da Informação a partir dos “dados”

# GESTÃO DA INFORMAÇÃO - SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Porque os sistemas de informação são necessários?



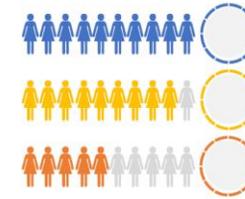
Auxiliam nos objetivos organizacionais:

Excelência operacional, novos produtos, relacionamento com o cliente, melhor tomada de decisão, vantagem competitiva e sobrevivência



Dado

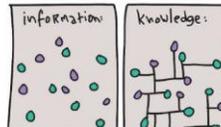
“Existem muitos dados, mas faltam informações”;  
Goldratt (1991)



Pedaços desconectados de informação:

Informação

“A informação é um aspecto importante principalmente para as organizações que objetivam uma diferenciação em relação às demais, e, conseqüentemente, manterem-se no mercado”;  
McGee e Prusak (1994)



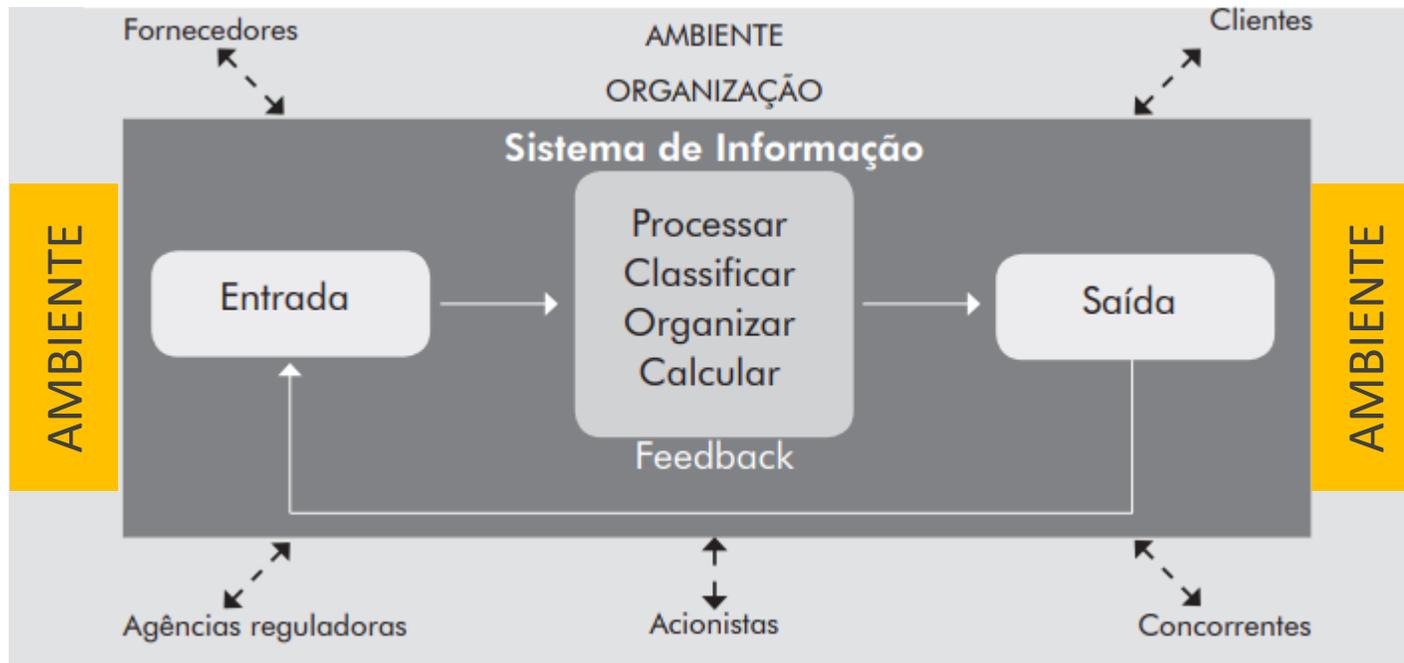
Conhecimento

Organização da informação para apreciar totalmente as implicações e impactos sobre a organização:

# GESTÃO DA INFORMAÇÃO - SISTEMA DE INFORMAÇÕES

## Atividades de Sistema de Informação

(adaptação de Laudon e Laudon, 2004)



“O objeto da Teoria Geral de Sistemas (TGS) é a formulação dos princípios válidos para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que compõem as relações ou forças existentes entre eles. Pode ser considerada uma disciplina que se insere na interface da lógica da matemática, em si mesma puramente forma, mas aplicável às várias ciências empíricas.” (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005)

“A empresa deve ser vista como um sistema. Ela é composta de diversos elementos dados, tecnologia, pessoas, equipamentos, máquinas, clientes, funcionários que, interagindo entre si, procuram atingir objetivos comuns (lucro financeiro, bem-estar social, liderança no mercado, qualidade dos produtos). Ainda, existe uma interação entre as partes, de acordo com as diretrizes da empresa, para alcançar os objetivos propostos.” (ROSINI, 2003)

“As organizações devem ser analisadas a partir de um enfoque sistêmico, uma abordagem de sistema ou visão sistêmica. Todos têm o mesmo propósito: exibir os conceitos que constituem essa nova proposta de abordar e resolver problemas, principalmente em segmentos nos quais o método científico apresenta limitações.” (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005)

# GESTÃO DA INFORMAÇÃO - SISTEMA DE INFORMAÇÕES

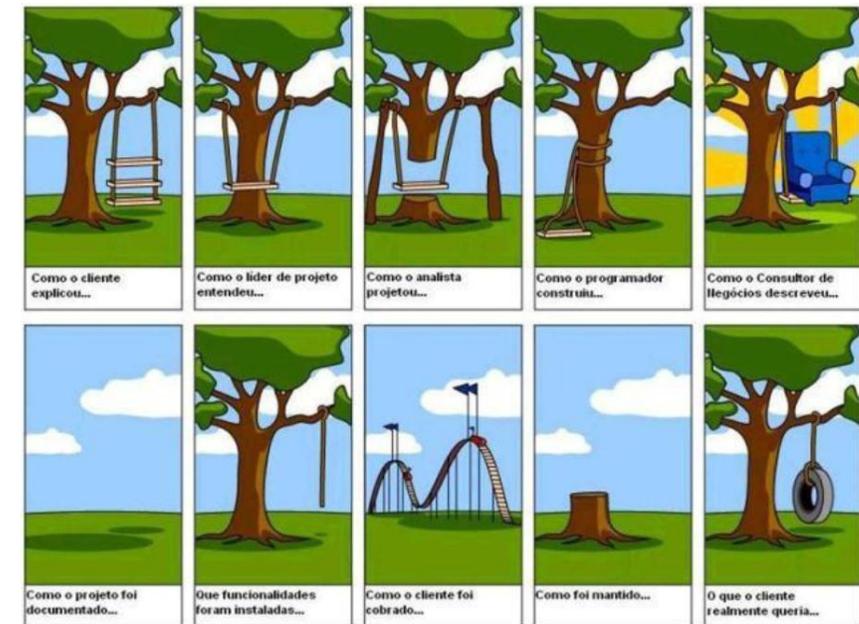
## How to Tap IT's Hidden Potential

Too often, there's a wall between a company's information-technology department and everything else. That wall has to go



- Uso da metáfora que existe uma parede entre a área de TI e as outras áreas da empresa.
- Diferença entre o pessoal de gerenciamento e de TI
  - Orientada para tecnologia vs para o negócio – minimização de interações
- Diferença de linguagem
  - TI utiliza jargões e acrônimos. Executivos falam a linguagem de negócio.
  - Muito se perde nessa tradução
- Diferenças sociais
  - Percepção persistente que pessoal de TI são nerds
  - Terceirização piorou essa percepção.

<https://www.wsj.com/articles/SB120467900166211989>



# ARQUITETURA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

## As cinco perspectivas da arquitetura

(Tapscott e Caston, 1995)



**Perspectiva de empresa:** modelam a empresa futura utilizando unidades lógicas de serviço para representar a empresa. Antes os processos de trabalho devem ser definidos e depois os aplicativos da TI podem ser desenvolvidos. O modelo da empresa (fluxos de informação) é apresentado como uma rede de funções de serviço interligando clientes e servidores internos e externos.

**Perspectiva do trabalho:** a meta dessa modelagem é a determinação do meio mais eficaz para dar suporte às atividades com a TI. A arquitetura do trabalho resulta na criação de modelos de processos de negócio que são muito úteis para evidenciar o impacto da TI no trabalho (quem faz o quê, quando e com quais ferramentas da TI).

**Perspectiva de informação:** fornece a perspectiva da engenharia de informação na arquitetura. Compreendendo as funções de serviço básicas da empresa, os arquitetos de informação determinam as exigências fundamentais de recursos de informação, representando tais recursos na forma de um modelo de informação.

**Perspectiva do aplicativo:** a meta é manter a maior proporção possível de informações da empresa em formatos que possam ser acessados pelo computador. Assim, bancos de dados automatizados têm de ser criados, atualizados, acessados por meio de aplicativos dando suporte às atividades dos processos de negócio.

**Perspectiva da tecnologia:** interliga-se com o modelo de trabalho por meio do fornecimento das plataformas de tecnologia necessárias ao cumprimento das necessidades das diversas classes de usuários em locais de trabalho identificados.

**“As interligações dessas diversas dimensões, arquiteturas e opções tecnológicas constituem o desafio da construção do modelo da arquitetura da informação adequada à cada organização.”**

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

- Processo Dinâmico
- Interativo
- Envolvendo
  - Informações e conhecimentos
  - TI e seus recursos
  - Sistemas de Informação
  - Pessoas
  - Infraestrutura
- Foco no **TRATAMENTO DE RISCOS**

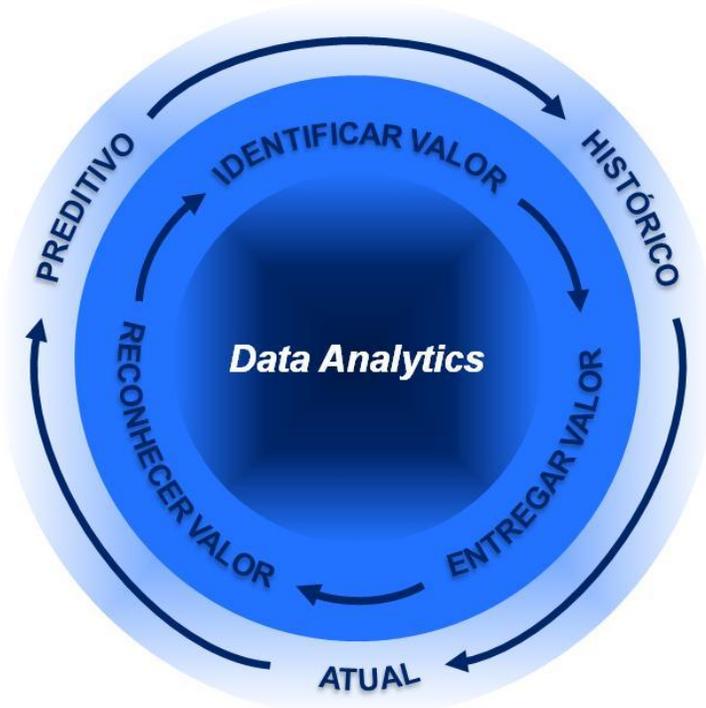
Composto de:

- PESI – Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação
  - Foco em Portfolio de Aplicações
- PDTI – Plano Diretor de TI
  - Foco na Infraestrutura de TI
  - HW, redes, segurança, profissionais...como base em que??

## REQUISITOS DE NEGÓCIO



# GESTÃO DA INFORMAÇÃO - SISTEMA DE INFORMAÇÕES



## HISTÓRICO

A partir da análise de dados históricos, pode-se construir conhecimento novo e valioso, que até então estava desorganizado.

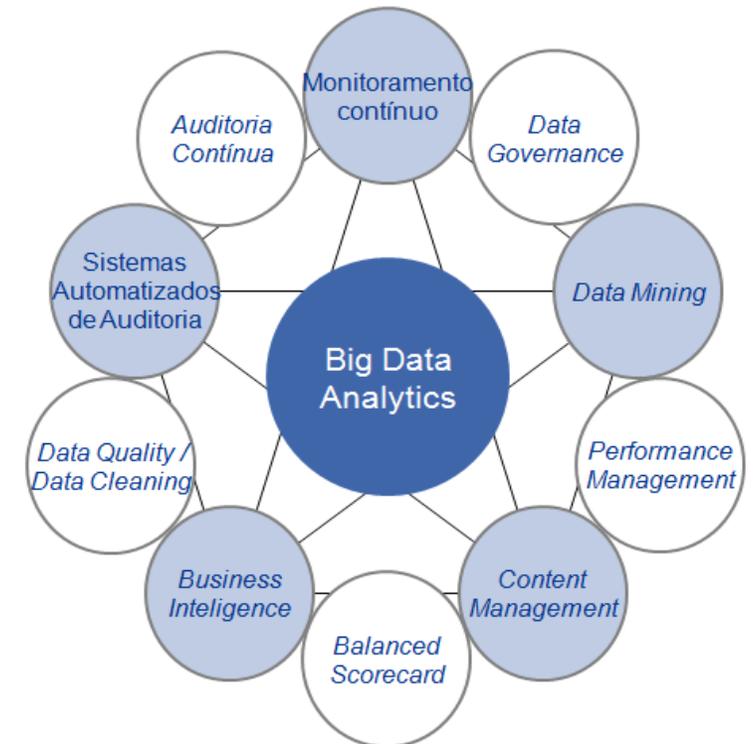
## ATUAL

Acompanhando os dados em tempo real, pode-se monitorar indicadores e identificar desvios mais rapidamente do que no modelo tradicional.

## PREDITIVO

Analisando grandes volumes de dados, pode-se identificar padrões e tendências e projetar cenários para apoio a tomada de decisões e mudanças em tempo real.

Iniciativas de análise envolvendo **BIG DATA** devem apoiar outros processos de **negócios** e **gestão** e ainda podem ser integradas com os sistemas e modelos já implementados na organização.



Fonte: KPMG - Apresentação - Fórum GRC Curitiba



# BIG DATA - ANALYTICS

# 4

tipos de dados  
para uma  
estratégia  
de D&A

## NÃO ESTRUTURADOS



### Internos

Obtidos por meio de relacionamento com os clientes, dados textuais, como registros de manutenção e e-mails.



### Externos

Notícias, relatórios de analistas, blogs e dados de mídias sociais.

## ESTRUTURADOS



### Internos

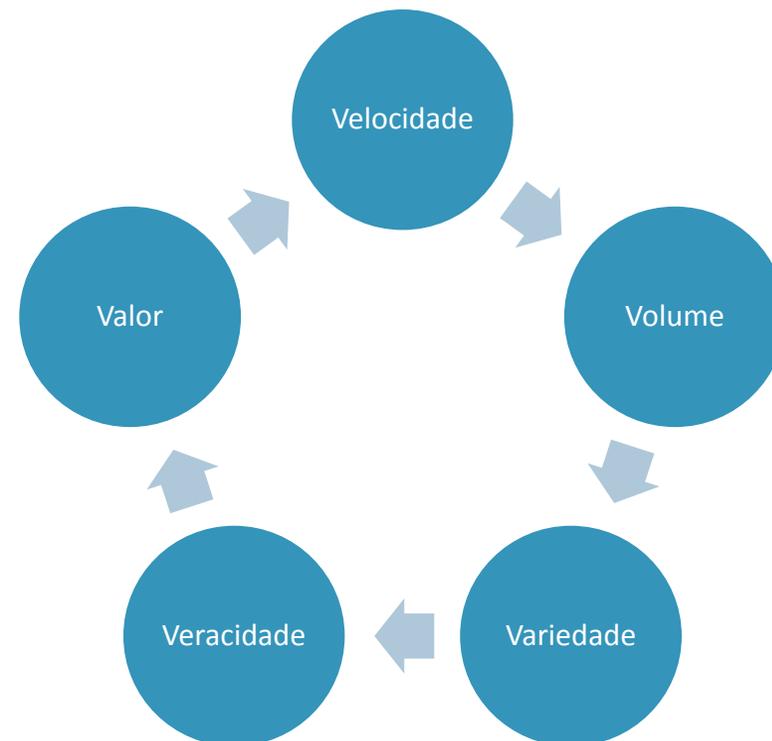
Financeiro, produção, distribuição, vendas e entregas, cliques e dados de conversão.



### Externos

Dados da indústria, dados demográficos e desempenho de mercado.

**Big Data** é comumente tratado por diversos autores e livros como uma cadeia de valor baseada em “5 V’s”



Fonte: KPMG - Apresentação - Fórum GRC Curitiba



## Os bancos e o Big Data

**76%** dos bancos no mundo acreditam que o *Big Data* terá um papel fundamental para reter clientes e fidelizá-los à instituição

**71%** dos bancos no mundo acreditam que, para aumentar sua lucratividade, é necessário compreender melhor as necessidades de seus clientes e que o *Big Data* é a forma mais eficaz de fazê-lo

**55%** dos bancos no mundo acreditam que ter acesso em tempo real a dados do cliente no momento de atendê-lo significa uma vantagem competitiva significativa sobre seus competidores

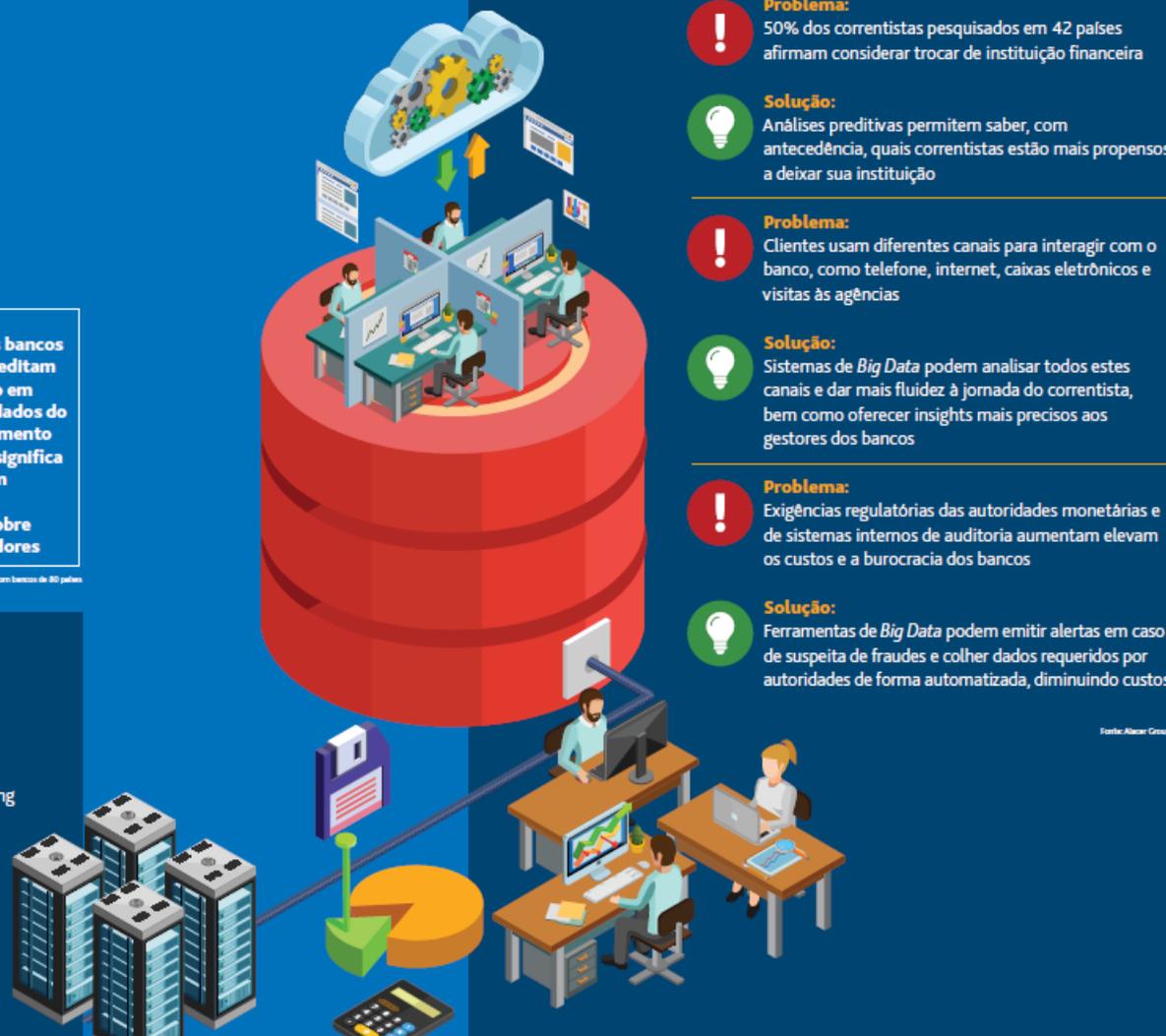
Fonte: Estudo "Big Data for Finance" publicado em 2017 por Deloitte e IDC, pesquisa feita com bancos de 80 países

Apenas os bancos americanos reportam guardar o equivalente a 1 exabyte de informação de seus correntistas. Este volume equivale a 275 bilhões de músicas MP3 ou 555 milhões de filmes em alta definição

### As principais fontes de informação para alimentar o Big Data dos bancos são:

- Dados de visitas de correntistas às agências
- Logs de ligações telefônicas para *bankline* e *call center*
- Interação dos correntistas no internet banking
- Histórico de compras e pagamentos de cartão de crédito
- Anotações do gerente de conta sobre seus correntistas
- Dados de investimentos financeiros

Fonte: Alacaz Group



## Problemas que o Big Data pode resolver

**Problema:** 50% dos correntistas pesquisados em 42 países afirmam considerar trocar de instituição financeira

**Solução:** Análises preditivas permitem saber, com antecedência, quais correntistas estão mais propensos a deixar sua instituição

**Problema:** Clientes usam diferentes canais para interagir com o banco, como telefone, internet, caixas eletrônicos e visitas às agências

**Solução:** Sistemas de *Big Data* podem analisar todos estes canais e dar mais fluidez à jornada do correntista, bem como oferecer insights mais precisos aos gestores dos bancos

**Problema:** Exigências regulatórias das autoridades monetárias e de sistemas internos de auditoria aumentam elevam os custos e a burocracia dos bancos

**Solução:** Ferramentas de *Big Data* podem emitir alertas em caso de suspeita de fraudes e colher dados requeridos por autoridades de forma automatizada, diminuindo custos

## Jogando com dados para reduzir incertezas

Por Felipe Falletti

Uso intensivo de dados já permite que bancos reduzam a exposição a riscos e eliminem fraudes. O grande salto do *Big Data*, porém, permitirá que instituições adivinhem as necessidades e intenções de seus correntistas

Estudo anual da consultoria *Interbrand* indica, por exemplo, que das cinco marcas mais valiosas do mundo, quatro chegaram ao topo da escala de valor por concentrar e organizar dados. São elas: Apple, Google, Microsoft e Amazon.

Fonte: Revista CIAB/FEBRABAN - Nov/Dez 2017 - nº 72

# BLOCKCHAIN

## Blockchain será a "internet do dinheiro"

Por Charles Niz

Especialistas acreditam que a tecnologia poderá reduzir custos e ainda trazer aos bancos de todo o mundo 3 bilhões de potenciais clientes que ainda não possuem contas nas instituições financeiras

### O que é o blockchain?

- O *blockchain* é um conjunto de tecnologias que suporta a criptomoeda *bitcoin* e que possibilitou, de forma inovadora, uma maneira segura e direta (sem a necessidade de um intermediário) transferir valor de forma eletrônica entre as pessoas.
- É uma tecnologia de rede distribuída com grande potencial disruptivo, que usa mecanismos de criptografia e sistemas distribuídos tolerantes a falhas para criar confiança entre elementos (computadores, pessoas, empresas etc.)
- No *blockchain*, os registros são encadeados, de forma que o registro atual depende do registro anterior e esses registros estão espalhados na rede. Esse encadeamento de registros é feito de tal forma, que se torna impossível falsificar os mesmos, tornando-os imutáveis e não fraudáveis

### O blockchain é o bitcoin?

O *blockchain* não é *bitcoin* ou qualquer outra moeda criptográfica. O *blockchain* é a tecnologia que tem sido usada pelos provedores de moeda criptográfica. Seus principais componentes são o conceito de organização de dados, a criptografia e a validação de transações

### Quando o blockchain foi criado?

O *blockchain* surgiu por volta de 2008 e foi criado por uma ou mais pessoas (sob o pseudônimo de Satoshi Nakamoto) para resolver um problema até então insolúvel das moedas digitais: como garantir que uma pessoa não gaste duas vezes a mesma moeda digital em um universo sem uma terceira parte confiável? O *blockchain* é a solução tecnológica que viabilizou a existência do *bitcoin*

### Quais são as vantagens do blockchain para os bancos?

A adoção do *blockchain* no mercado financeiro pode gerar melhorias operacionais nas instituições e também alavancar novas oportunidades de negócios, com a criação de novos produtos e serviços. O *blockchain* pode trazer inovação na forma de redução de custos, otimização de processos e novos modelos de negócios

Fonte: Revista CIAB/FEBRABAN - Nov/Dez 2017 - nº 72

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico é o **processo de desenvolvimento e manutenção** de uma referência **estratégica** entre os **objetivos** e capacidades da organização e as mudanças de suas oportunidades no mercado.

- Foco no PRESENTE
- Não é isolado

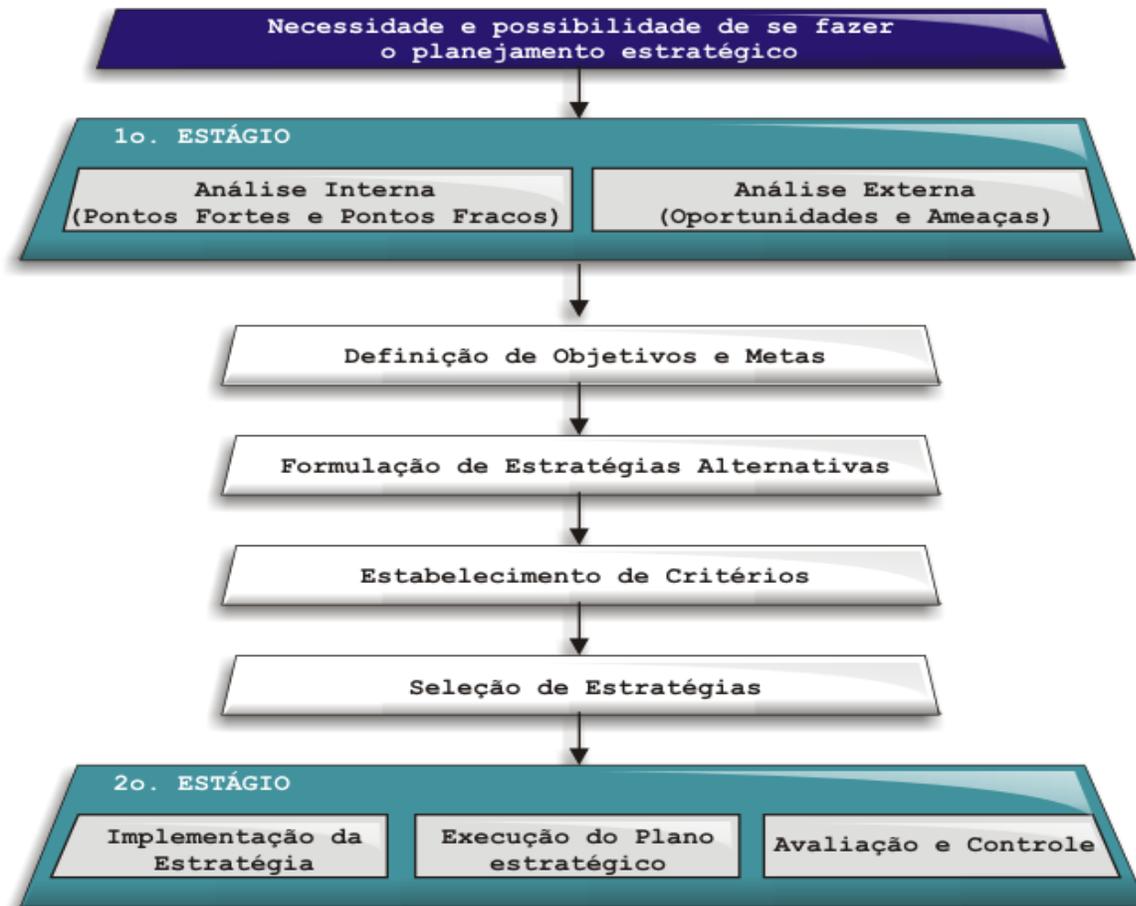


O “processo” é mais importante que o resultado!



Fonte: Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional (Nascimento e Reginatto)

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional (Nascimento e Reginatto)

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Michael Porter

Michael Porter, professor da Harvard Business School e um dos pensadores de maior influência no mundo dos negócios propôs um modelo para apoiar a formulação de estratégias de negócio, segundo o qual a atratividade de uma indústria depende de cinco forças competitivas. Para ele, uma organização deve deliberadamente formular sua estratégia de negócio analisando essas cinco forças competitivas que caracterizam a estrutura da indústria em que está inserida. Para ele, “o lema da estratégia competitiva é ser diferente, significa escolher, de forma deliberada um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.



Google Maps



Henry Mintzberg

Com pensamento diferente, Mintzberg, um dos acadêmicos mais conhecidos e autor de diversos livros na área de administração, defende que as empresas não devem ter planos estratégicos sofisticados, e sim uma estratégia elaborada com a experiência, a chamada estratégia emergente. Segundo ele, o plano estratégico requer uma previsão correta do futuro – o que ninguém tem. Suas ideias, expressas em livros como “Safári da Estratégia” e “Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico”, apresentam sua visão baseada no aprendizado e nas experiências profissionais. Para ele a estratégia é aprendizagem, e não planejamento. É um processo pelo qual muitas pessoas na organização – e não apenas a cúpula – aprendem o caminho para novas direções.



Fonte: Matéria “Duelo de gigantes: Porter x Mintzberg”

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - *INSIGHTS*

## Quais caminhos os bancos devem trilhar para continuarem competitivos?

- O foco das instituições financeiras deve estar na estratégia e na constante transformação tecnológica;
- Necessidade de acelerar as transformações tecnológicas e operacionais dos bancos;
- Grande desafio é manter o foco na estratégia ao mesmo tempo em que se conquista maior agilidade e modernidade nos processos;
- Explosão das *FinTechs*;
- Necessidade de acontecer uma verdadeira metamorfose nas instituições bancárias, com o objetivo de criar instituições estrategicamente focadas, tecnologicamente modernas e operacionalmente ágeis;
- As instituições bancárias precisarão encarar uma série de desafios que incluem tecnologias disruptivas, novos competidores e expectativas cada vez mais altas dos consumidores;
- As instituições podem se tornar obsoletas, sendo substituídas não apenas por seus concorrentes tradicionais, mas por outras que exploram novos modelos de negócio.

Fonte: Deloitte - Estudo "2018 Banking Outlook: Accelerating the Transformation"

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FATORES CRÍTICOS

- **Cliente em primeiro lugar:** Ao que tudo indica, tanto a sustentabilidade dos bancos quanto seu crescimento no longo prazo dependerão de mudanças radicais nos negócios. Será preciso deixar para trás o modelo baseado unicamente na venda de produtos e incorporar um novo *mindset*, no qual exista um genuíno foco no cliente.
- **Compliance:** o ano de 2018 apresenta uma boa oportunidade para modernizar e unificar o *compliance* e os assuntos regulatórios das empresas. Essa medida se mostra necessária porque os órgãos regulatórios tendem a se manter vigilantes na fiscalização e exigir mais dados dos bancos para testar sua integridade operacional. Essa modernização pode ser alcançada com a integração entre o *compliance* e todas as estratégias do negócio que envolvem crescimento, simplificação operacional, gerenciamento de risco, custo e eficiência.
- **CIO na ponta da estratégia:** A agilidade que se espera dos bancos no futuro deve ser encarada atualmente como uma das prioridades dos CIOs desse tipo de empresa. O profissional precisa estar preparado para gerenciar um vasto portfólio de recursos tecnológicos e buscar por boas soluções que efetivamente diferenciem o banco.
- **Segurança como prioridade:** O risco de ataque cibernético tem aumentado à medida que cresce a interconectividade no ecossistema bancário. Diante deste cenário, é crescente a dependência de tecnologias e infraestrutura de proteção. As ameaças cada vez mais sofisticadas são um dos principais desafios para os executivos do setor bancário.

Fonte: Deloitte - Estudo "2018 Banking Outlook: Accelerating the Transformation"

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FATORES CRÍTICOS

- **Bancos vs. Fintech:** *Fintechs* continuam a liderar a inovação no setor bancário, enfatizando o foco na experiência do cliente. Os bancos devem encarar várias opções: replicar o que os *fintechs* estão fazendo; responder com soluções igualmente inovadoras; tornar-se mais simbióticos e menos competitivos; ou buscar uma combinação dessas estratégias que se encaixam em suas capacidades e posições de mercado únicas.
- **Nova força de trabalho no setor bancário:** As instituições bancárias devem repensar sua força de trabalho por conta da evolução natural da tecnologia. A tendência é, sem dúvida, o aumento da automação. Isso não significa, no entanto, que a mão de obra humana será extinta. Ela continuará lá e espera-se que seja mais diversificada do que é atualmente. Além dos empregados e contratados permanentes, o time provavelmente incluirá freelancers que trabalham com vários bancos, *hackathoners* que geram novas soluções e até mesmo robôs que trabalham ao lado das pessoas. O futuro já está acontecendo.

Fonte: Deloitte - Estudo "2018 Banking Outlook: Accelerating the Transformation"

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FATORES CRÍTICOS



Fonte: Deloitte - Estudo "2018 Banking Outlook: Accelerating the Transformation"

# TECNOLOGIA BANCÁRIA

## SUMÁRIO EXECUTIVO:

### 1) Transações por canais

Mobile Banking assume preferência do consumidor

### 2) Consumidores

Bancos apresentam novidades tecnológicas ao consumidor

### 3) Diversificação dos canais

Sobreposição de meios digitais e tradicionais (físicos) atendem todos os tipos de consumidor

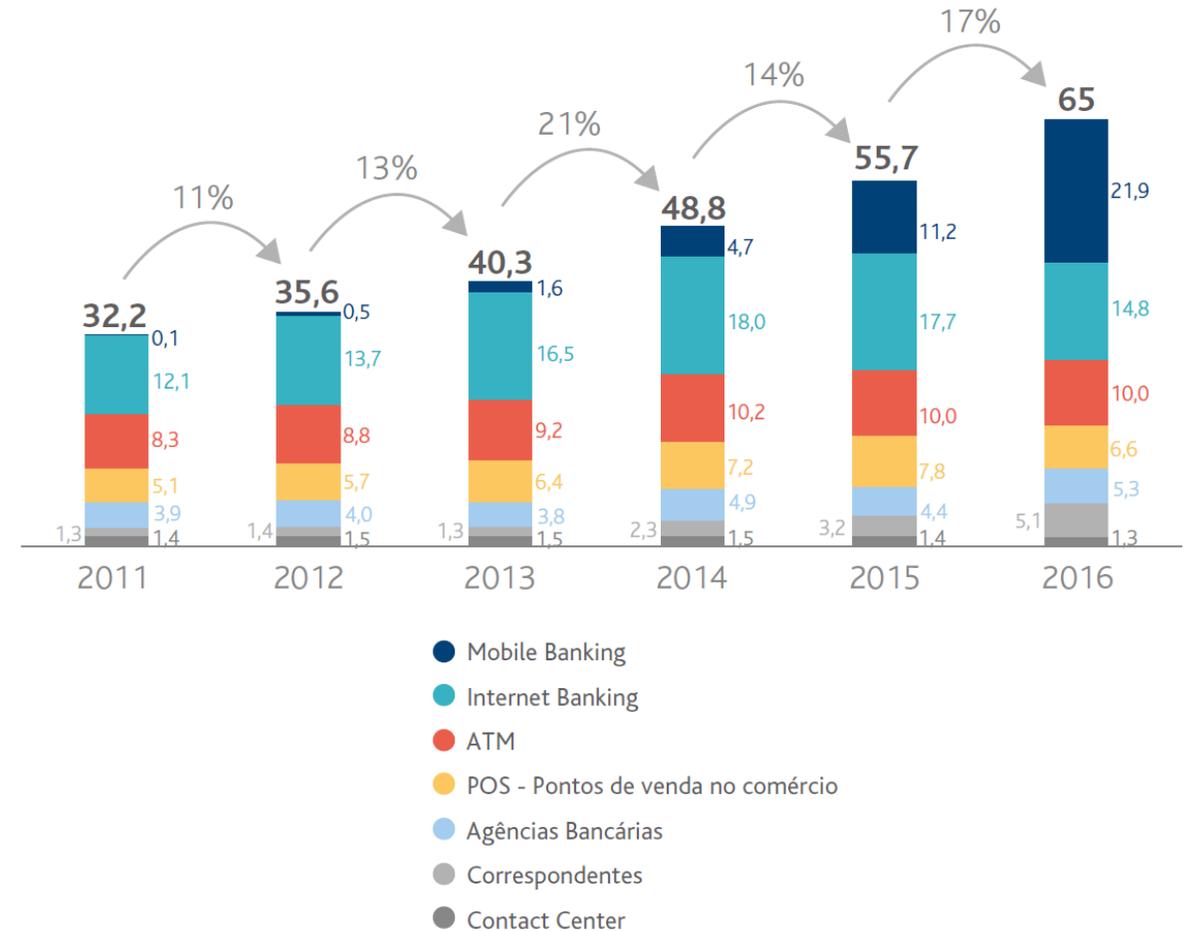
### 4) Investimentos e despesas em tecnologia

Setor bancário sustenta investimentos e chega ao topo no Brasil

### 5) Novas tecnologias

Tecnologia bancária introduz inovações na vida dos consumidores. **Além das tecnologias que já são conhecidas na rotina dos serviços financeiros, como biometria e *mobile payment*, por exemplo, os bancos também investem pesado em inovações que estão por vir: 65% planejam a implantação de *blockchain* e 47% investem em *analytics*.**

EVOLUÇÃO DAS TRANSAÇÕES POR CANAIS (em bilhões)



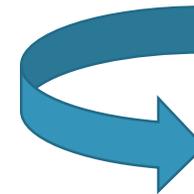
Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017

# BANCO CENTRAL - AVANÇOS NA LEGISLAÇÃO

As principais regras feitas pelo Banco Central nos últimos anos para adaptar as novas tecnologias ao mercado:

- **CONTAS DIGITAIS** (Resolução nº 4.480/16)
- **DIGITALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS** (Resolução nº 4.474/16)
- **NOVA PLATAFORMA DE COBRANÇA**
- **REGISTRO ELETRÔNICO DE GARANTIAS** (Resolução nº 4.593/17)
- **CHEQUE – COMPENSAÇÃO EM D+1** (Circular nº 3.859/17)
- **LIQUIDAÇÃO CENTRALIZADA DE ARRANJOS DE PAGAMENTO** (Circular nº 3.842/17)
- **ASSINATURA CONTRATO DE CÂMBIO** (Circular nº 3.829/17)

**Temas em discussão no setor financeiro e que devem entrar no foco de novas regras**



## **BLOCKCHAIN**

- ✓ Todo tipo de dado registrado nessa tecnologia, como uma transação financeira, por exemplo, é imutável e enviado da mesma forma e no mesmo momento para todas as partes envolvidas, o que evita fraudes e dá credibilidade àquela informação
- ✓ Permite registrar informações com mais segurança, rastreabilidade e com custo menor de infraestrutura do que com modelos tradicionais, que são baseados em sistemas de bancos de dados; a tecnologia funciona como um "livro de caixa criptografado"



## **FINTECHS DE CRÉDITO**

- ✓ as novas regras para as *fintechs* que atuam no mercado de crédito devem ser divulgadas nos próximos meses
- ✓ o BC encerrou a consulta pública nº 55 sobre o tema em 17 de novembro
- ✓ a regulação estabelece normas para a constituição e o funcionamento da sociedade de crédito direto e da sociedade de empréstimo entre pessoas



## **CIBERSEGURANÇA**

- ✓ a resolução com as regras da política de cibersegurança no Brasil deve ser publicada até o segundo semestre
- ✓ a consulta pública nº 57, sobre o tema, foi encerrada em 21 de novembro
- ✓ o BC avalia 85 sugestões e comentários que foram encaminhados sobre o tema
- ✓ a resolução prevê exigências quanto ao tratamento dos incidentes relacionados ao ambiente cibernético, ações para o compartilhamento de informações sobre esses incidentes, entre outros temas



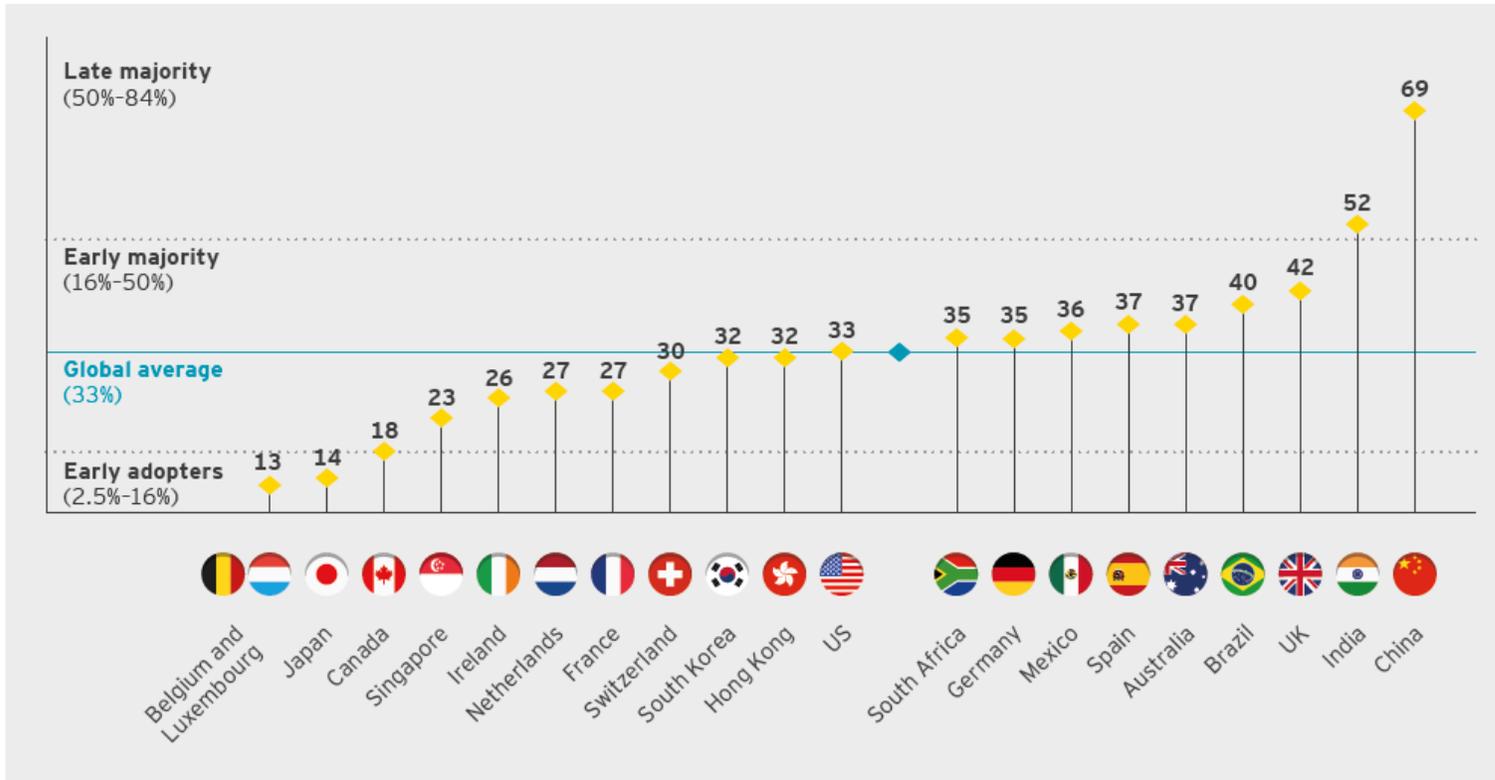
## **DIGITALIZAÇÃO DE DOCUMENTOS**

- ✓ o projeto de lei 7.920, de 2017, prevê a alteração de algumas leis para dispor sobre a digitalização de documentos
- ✓ um dos pontos previstos é o descarte do documento original, após a digitalização
- ✓ a ideia é garantir ao documento digitalizado valor probatório e os mesmos efeitos legais de um original
- ✓ setor defende a medida que permitirá a redução de custos (armazenamento) e ganhos de logística na gestão desses documentos, que hoje precisam ser guardados

Fonte: Revista CIAB/FEBRABAN - Jan/Fev 2018 - nº 73

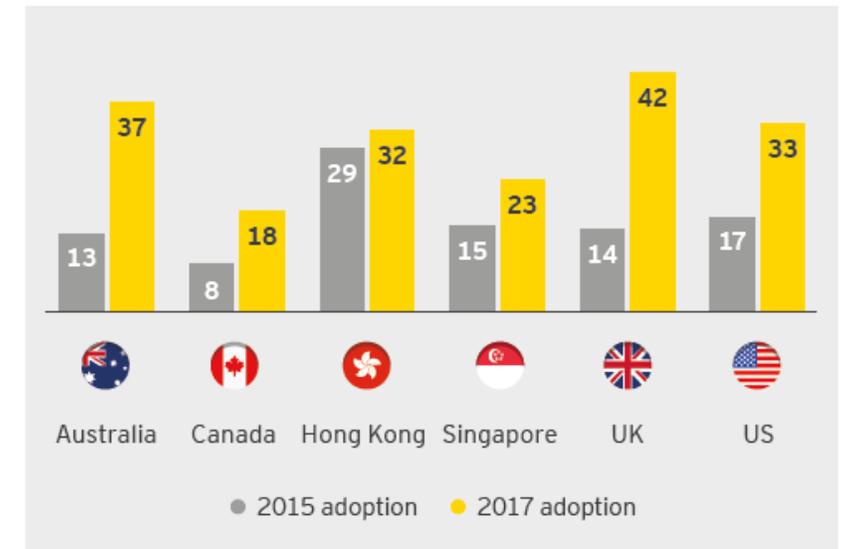
# FINTECHS: AMEAÇA, OPORTUNIDADE E/OU NECESSIDADE?

Figure 3: Progress of FinTech adoption globally and across 20 markets



Notes: The figures here show global adoption rates for 2017, including adoption rates for each of the 20 markets, plotted against stages of the innovation adoption curve. All figures are shown in percentages.

Figure 4: Comparison of FinTech adoption in six markets between 2015 and 2017

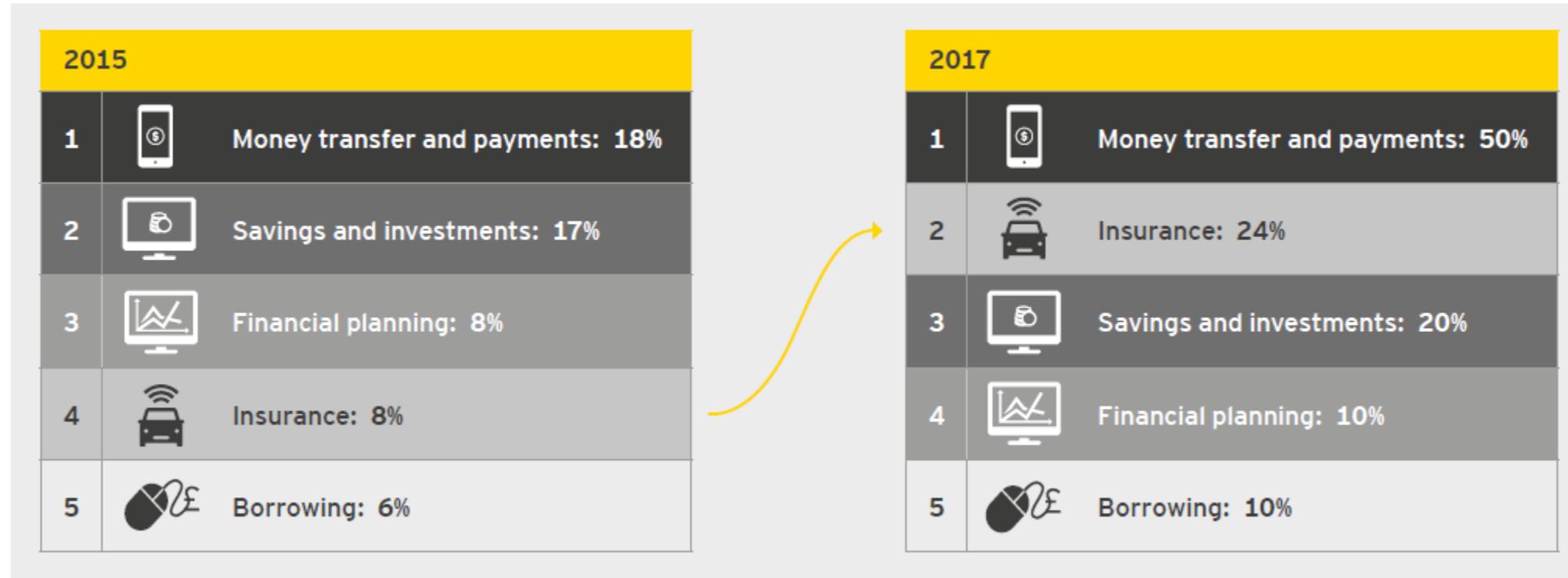


Notes: The figures show adoption rates per market for the six markets for which a comparison is available. All figures are shown in percentages.

Fonte: EY - FinTech Adoption Index 2017

# FINTECHS: AMEAÇA, OPORTUNIDADE E/OU NECESSIDADE?

Figure 6: Comparison of FinTech categories ranked by adoption rate in 2015 and 2017



Notes: The figures show the average percentage of respondents who reported using one or more FinTech services in that category. Data for 2015 differs from that originally published in order to align to the 2017 categorization and averaging methodology.

Fonte: EY - FinTech Adoption Index 2017

# ITAÚSA - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

## GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE

PERMEIAM TODOS OS ESFORÇOS EM NOSSOS MAIORES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O compromisso de **aprimorar sempre nossa governança corporativa** tem um papel vital na proteção dos interesses dos *stakeholders*.

Incorporamos a sustentabilidade em nossa estratégia através de uma estrutura de governança consolidada que está integrada ao nosso negócio, tornando as questões ambientais e sociais parte do nosso dia-a-dia, incorporando variáveis nessas questões em diversos processos, tais como concessão de crédito, investimentos, atividades de seguros, contratação de fornecedores e gestão de patrimônio. Queremos **construir um ciclo virtuoso no caminho do desempenho sustentável**, que só pode ser cumprido por meio de um trabalho colaborativo, envolvendo nossos principais *stakeholders*: colaboradores; clientes; acionistas e a sociedade.

### TRANSFORMAÇÃO

#### Centralidade no Cliente

abraçar esse conceito ao máximo para conceber **produtos e desenvolver uma "cultura de atendimento"** sempre focados na satisfação dos clientes.



#### Digitalização

acelerar nosso processo de transformação digital com contínuo aumento de produtividade de nossa área de TI e difusão da mentalidade digital por todo o banco, de forma a **ganhar mais eficiência e a melhorar a experiência do usuário e satisfação dos clientes**



#### Gestão de Pessoas

aperfeiçoar nossos modelos de incentivo e ferramentas de avaliação para **contemplar a nova dinâmica do trabalho cooperativo**, tornando-os efetivos para avaliar com equidade entregas individuais em equipes multifuncionais.



### MELHORA CONTÍNUA

#### Gestão de Riscos

nos empenhar para **cumprir integralmente orientações do Apetite de Risco**. Administrar riscos é a essência da nossa atividade e responsabilidade de todos os colaboradores.



#### Internacionalização

avançar no processo de internacionalização não significa necessariamente ampliar nossas atividades para novos países, mas sim **atingir nos países em que atuamos a mesma qualidade de gestão e nível de resultados que temos no Brasil**.



#### Rentabilidade Sustentável

**Aumentar continuamente a eficiência das nossas operações**, tendo a capacidade de identificar oportunidades para reduzir custos, gerenciar investimentos para ganhar agilidade, além de fazer uma gestão eficiente da alocação de capital e do nosso custo de capital.



Fonte: ITAUSA - Demonstrações Contábeis Completas – 31/12/2017

# IMPACTO DA ERA “DIGITAL” NA FORÇA DE TRABALHO DAS IF’S

5 Cs	Currently	Future perspective
<b>Compliance</b>	Human review and monitoring supported by analytics	Artificial intelligence analyzes global trading, accounting, controls and risk management in real time
<b>Connectivity</b>	Personal bankers and tellers	Culture of agility and innovation required as new entrants offer banks immediate agility and speed to market while fostering personalized relationships
<b>Capability</b>	End-to-end operating model/value chain built from functions outwards to the customer	Significant demand on human resources to retrain the workforce; new opportunities to become innovators of new products and services
<b>Cost</b>	Employees involved in procedural roles	Retraining human roles, developing/selling new capabilities for investment services
<b>Capacity</b>	Siloed based on the value chain of sales, distribution, underwriting, operations, claims and support	Achieving agility, striving to meet customer expectations across every channel

Fonte: KPMG - Frontiers in Finance - For decision-makers in financial services - Issue #57

# ESTRATÉGIA DOS GRANDES BANCOS

CONSOLIDAÇÃO



SEGMENTAÇÃO



DIVERSIFICAÇÃO



**MUITO OBRIGADO!!!**

**Me. Roberto Zeller Branchi**

[robertobranchi@terra.com.br](mailto:robertobranchi@terra.com.br)

[branchi@headcon.com.br](mailto:branchi@headcon.com.br)

**Pós-Graduação em Finanças, Investimentos e Banking**

**PUCRS** | ESCOLA DE  
NEGÓCIOS