

# CAPCO

## UMA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA MODERNA PARA PROJETOS REGULATÓRIOS EM SERVIÇOS FINANCEIROS

**No contexto de projetos regulatórios dentro de instituições financeiras, apresentamos uma estrutura de governança para projetos regulatórios. Este modelo foi projetado especificamente para enfrentar os desafios únicos impostos pelas mudanças regulatórias e pela evolução dos sistemas.**

**Ao fornecer uma estrutura e mecanismos simples, nossa estrutura garante um gerenciamento eficaz do projeto, execução oportuna e resultados bem-sucedidos.**

No setor de serviços financeiros em rápida evolução, onde eficiência, risco, qualidade e segurança são os principais pilares de negócios, as demandas regulatórias dos órgãos governamentais tornaram-se cada vez mais complexas e exigentes.

A natureza dinâmica dos mercados financeiros, aliada ao ritmo acelerado da inovação tecnológica e ao crescente risco das operações em todo o mundo – crimes financeiros, ameaças à segurança cibernética, volatilidade econômica e desafios operacionais, entre outros – transforma os projetos regulatórios em empreendimentos multifacetados e de alto risco que exigem estratégias de gestão precisas e adaptativas, minimizando riscos e garantindo a conformidade das instituições.

# O que são Projetos Regulatórios?

**Projetos regulatórios são iniciativas obrigatórias realizadas por instituições financeiras para cumprir leis, regulamentos e diretrizes estabelecidas por vários órgãos reguladores – como Bancos Centrais, Comissões de Valores Mobiliários, Autoridades Reguladoras ou Bancos de Reserva, entre outros – para garantir que os riscos decorrentes de ameaças identificadas por esses reguladores sejam mitigados.**

O escopo dos projetos regulatórios pode variar significativamente, abrangendo tudo, desde a implementação de novos procedimentos de conformidade até a revisão dos sistemas existentes para atender aos requisitos regulatórios atualizados. Devido à sua natureza crítica, esses projetos geralmente envolvem planejamento extenso, prazos de implementação curtos, alocação significativa de recursos e colaboração entre vários departamentos de uma organização.

Embora os projetos regulatórios possam afetar vários setores, as entidades financeiras estão entre as mais impactadas. Isso se deve à natureza altamente regulamentada do setor financeiro, onde manter a conformidade é crucial para a estabilidade operacional e a confiança. As instituições financeiras devem se adaptar constantemente às regulamentações em evolução para evitar riscos como má conduta financeira, falhas operacionais e danos à reputação.

Consequentemente, os projetos regulatórios no setor financeiro frequentemente resultam em ajustes abrangentes nos processos, sistemas e controles internos, tornando-os particularmente intensivos em recursos e complexos. A criticidade desses projetos ressalta a necessidade de

execução meticulosa e modelo de governança eficiente para garantir o cumprimento bem-sucedido.

No setor de serviços financeiros, os projetos regulatórios geralmente se enquadram em três categorias principais:

**Regulação Prudencial.** Os regulamentos prudenciais são elaborados para manter a estabilidade financeira e a resiliência das instituições. Eles exigem que as entidades financeiras mantenham uma capitalização adequada, gerenciem riscos com proficiência e adiram a padrões robustos de governança. Os exemplos abrangem requisitos de adequação de capital, padrões de liquidez e protocolos rigorosos de gerenciamento de risco.

**Regulamento de Conduta.** Os regulamentos de conduta visam salvaguardar os interesses dos consumidores, garantindo um tratamento equitativo e transparente das instituições financeiras. Eles exigem a adesão a práticas justas, negociações honestas e divulgação abrangente de produtos e serviços. Os exemplos incluem medidas rigorosas de combate à lavagem de dinheiro (AML), protocolos Know Your Customer (KYC) e estatutos abrangentes de proteção ao consumidor.

**Regulamento de Integridade de Mercado.** Os regulamentos de integridade de mercado são projetados para promover mercados financeiros justos, eficientes e transparentes. Esses regulamentos visam evitar abuso de mercado, informações privilegiadas e outras práticas manipuladoras que prejudicam a integridade do

mercado. Os exemplos incluem proibições contra o abuso de informação privilegiada, medidas rigorosas contra a manipulação do mercado e a dissuasão de práticas comerciais desleais.

O papel dos projetos regulatórios é, portanto, manter a estabilidade, a justiça e a transparência do ecossistema financeiro, garantindo supervisão e conformidade robustas em todo o setor.

A introdução de novas iniciativas no setor invariavelmente leva ao surgimento de novas regulamentações, muitas vezes abrangendo várias categorias regulatórias descritas acima. Por exemplo, iniciativas como Open Banking ou Open Insurance exigem o estabelecimento de estruturas regulatórias abrangentes para garantir sua operação eficaz e segura.

Os órgãos reguladores definem meticulosamente uma série de regras e diretrizes para reger essas iniciativas, abordando preocupações relacionadas a padrões prudenciais, protocolos de conduta e integridade de mercado. Esses regulamentos são adaptados para promover a estabilidade financeira, proteger os interesses do consumidor e manter a integridade dos mercados financeiros.

Como tal, a evolução do setor por meio de iniciativas inovadoras ressalta a necessidade contínua de estruturas regulatórias adaptáveis e robustas, promovendo confiança, transparência e resiliência dentro do ecossistema financeiro.

## Principais desafios para projetos regulatórios

**Os projetos regulatórios costumam ser difíceis de implementar devido às suas características específicas.**

### **Prazos críticos e cronogramas inflexíveis**

Os projetos regulatórios geralmente exigem transformações complexas nos negócios e nos sistemas existentes, colidindo com cronogramas rígidos e prazos apertados impostos pelos órgãos reguladores. O não cumprimento desses prazos pode resultar em consequências graves, incluindo penalidades financeiras substanciais, erosão de receita, danos à reputação, perda de

confiança das partes interessadas e, em casos extremos, revogação de licenças operacionais em jurisdições específicas. Este cenário amplifica significativamente a pressão sobre as equipes envolvidas.

Cronogramas comprimidos não apenas impactam as fases de desenvolvimento e implementação, mas também reduzem drasticamente o período dedicado ao planejamento estratégico e ao projeto arquitetônico, muitas vezes resultando na necessidade de ajustes pós-implementação, comprometendo a integridade da solução. Além disso, essa pressão de tempo frequentemente

elimina as oportunidades de redesenho e modernização sistêmica que poderiam trazer benefícios de longo prazo para a organização.

Embora as extensões de prazo sejam ocasionalmente concedidas, na maioria das vezes elas não correspondem à complexidade intrínseca desses projetos multifacetados.

### **Volatilidade do escopo e requisitos de mudança**

Os projetos regulatórios são caracterizados por sua natureza dinâmica, com frequentes mudanças de escopo durante todo o projeto. Essas mudanças podem ser precipitadas por diversos fatores, incluindo diálogos entre entidades reguladoras e setores regulados, emissão de diretrizes esclarecedoras pelos órgãos competentes ou interpretações divergentes dos textos regulatórios.

Em alguns casos, os regulamentos não têm todos os detalhes definidos no início do projeto, causando problemas, pois as organizações são forçadas a se adaptar às diretrizes em evolução.

Essas flutuações de escopo sempre afetam os planos estabelecidos, tornando difícil estimar o esforço necessário e o tamanho do impacto necessário para entregar o projeto no prazo.

### **Desafios de integração com sistemas legados**

Alguns projetos regulatórios afetam sistemas de mainframe e outros sistemas legados, adicionando complexidade à iniciativa. As equipes geralmente encontram desafios como documentação insuficiente do sistema, dependências sistêmicas

não mapeadas e problemas de qualidade de dados. Esses fatores exacerbam a complexidade da implementação de muitos projetos regulatórios, exigindo a alocação de especialistas altamente seniores e o estabelecimento de uma governança rigorosa do projeto.

As organizações devem equilibrar meticulosamente as demandas de conformidade regulatória com a manutenção da estabilidade operacional e do desempenho do sistema, muitas vezes resultando em decisões de compromisso tecnicamente abaixo do ideal, mas necessárias, dentro do contexto regulatório.

### **Várias áreas e partes interessadas envolvidas**

Na maioria dos casos, os projetos regulatórios envolvem várias áreas e partes interessadas, complicando significativamente os esforços de alinhamento. Essas iniciativas exigem o envolvimento de várias partes interessadas internas e externas, cada uma com diferentes níveis de compreensão e prioridades.

Gerenciar as expectativas de várias partes interessadas simultaneamente, resolver conflitos e manter uma comunicação eficaz dentro dessa rede complexa requer um gerenciamento robusto do projeto, incluindo estruturas de governança sólidas e reuniões frequentes de alinhamento. Estabelecer uma estrutura de comunicação e tomada de decisão que considere as necessidades e perspectivas de todas as partes interessadas é crucial para o sucesso da implementação regulatória.

# Uma estrutura de governança moderna

Um modelo de governança enxuta é uma estratégia essencial para garantir o sucesso de projetos complexos, especialmente demandas regulatórias, permitindo que as instituições financeiras naveguem pelas complexidades da conformidade regulatória com confiança.

Esses projetos exigem gerenciamento meticuloso e coordenação de várias equipes e disciplinas. Um modelo de governança bem definido define funções e responsabilidades claras, otimiza a comunicação e controla riscos, dependências e dívidas técnicas.

## Governança de Projetos Regulatórios

Com base em nossa experiência, propomos um modelo de governança eficaz para projetos regulatórios estruturados em três níveis principais: Executivo, Controle e Entrega. Cada nível terá funções e responsabilidades de cada entidade claramente definidas, conforme ilustrado na Figura 1 abaixo.

**Nível executivo** – Isso inclui o nível executivo da organização relacionado à demanda e a equipe de PMO que supervisionará o alinhamento estratégico do projeto, a alocação de recursos e a tomada de decisões de alto nível. Os executivos serão atualizados periodicamente sobre o status do projeto e farão parte das decisões estratégicas.

**Nível de Controle** – Este nível intermediário une os níveis Executivo e Operacional, garantindo que os aspectos críticos do projeto sejam gerenciados de forma eficaz e alinhados com os objetivos e requisitos no nível Operacional. Também identifica e encaminha questões relevantes para o nível Executivo para a tomada de decisões.

Composto por grupos de especialistas multidisciplinares, este nível estabelece papéis multifuncionais, conhecidos como autoridades, para servir como pontos centrais de referência em disciplinas-chave. As funções típicas incluem Autoridade de Requisitos, Autoridade de Design, Autoridade de Dados, Autoridade de Entrega e Autoridade de Qualidade, com foco nas áreas mais impactantes para o sucesso do projeto.

**Nível Operacional** – Este nível é composto por equipes técnicas organizadas de acordo com a estrutura organizacional, com foco na execução ágil das tarefas em alinhamento com as diretrizes do Nível de Controle e os objetivos estratégicos do projeto. Essas equipes são responsáveis pela execução técnica do projeto, incluindo planejamento, desenvolvimento, teste e implementação.

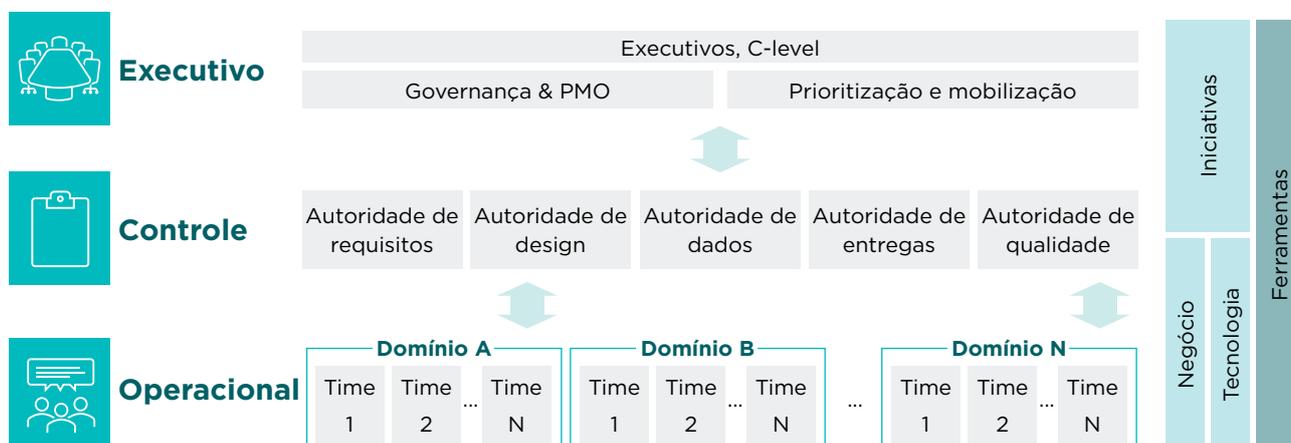


Figura 1: Framework de Governança

## Stage Gate - Avaliações

Um componente crítico desse modelo de governança é a implementação de Stage Gate Reviews, que servem como pontos-chave de decisão no ciclo de vida do software. Em cada portão, uma lista de artefatos e ações predefinidos é avaliada se deve prosseguir, prosseguir com a revisão necessária ou não prosseguir.

Esses pontos de decisão não são rígidos e podem variar dependendo de vários fatores, incluindo necessidades do cliente, complexidade do projeto e avaliações de risco. Essa flexibilidade garante que o modelo de governança possa se adaptar a diversos cenários de projeto, mantendo o alinhamento com os objetivos.

Um exemplo dos portões mais utilizados nesses tipos de projetos é apresentado na Figura 2 abaixo.

**Definição de Backlog (DOB)** – Especifica a documentação e os requisitos necessários para iniciar uma tarefa ou marco do projeto.

**Definição de Pronto (DOR)** – Confirma que todos os pré-requisitos foram atendidos antes de iniciar o desenvolvimento.

**Definição de Concluído (DOD)** – Garante que todos os critérios de aceitação sejam atendidos antes que uma tarefa ou marco seja considerado concluído.

**Definição de Produção (DOP)** – Verifica se o ambiente de produção está pronto para lançamento.

Essas definições precisas devem ser estabelecidas e formalizadas durante o início do projeto, com a flexibilidade de adaptar critérios e listas de verificação com base nas necessidades exclusivas do projeto. Cada autoridade desempenha um papel crítico na definição e validação dos requisitos para seus respectivos portões, garantindo que o processo apoie a tomada de decisão informada em todas as etapas.

Os gates garantem que cada tarefa ou marco do projeto seja bem definido, priorizado, validado, executado e implementado, minimizando os



Figura 2: Estágios de controle para o desenvolvimento de software

riscos, especialmente durante a transferência de uma atividade de uma equipe para outra. Eles também promovem uma comunicação clara entre as equipes, evitando atrasos, aumento do escopo e interpretações inconsistentes dos requisitos. Eles fornecem uma estrutura organizada onde cada estágio de desenvolvimento é cuidadosamente monitorado, permitindo intervenções oportunas e garantindo que os produtos entregues estejam alinhados com as expectativas de qualidade e funcionalidade.

## **Autoridades**

Como indicado anteriormente, o grupo de controle é formado por equipes multidisciplinares conhecidas como 'Autoridades'. Cada grupo se concentra em diferentes aspectos críticos do desenvolvimento e entrega de soluções, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos e padrões regulatórios.

As autoridades atuam como intermediárias entre o grupo executivo e a camada de entrega, garantindo o sucesso do projeto e o alinhamento da comunicação. Abaixo, fornecemos um exemplo detalhado das autoridades mais comuns, destacando seus papéis e importância dentro do modelo de governança.

**Autoridade de Requisitos** – Gerencia e analisa requisitos técnicos e de negócios com forte foco nas disciplinas de engenharia de requisitos. Eles identificam lacunas, inconsistências, ambiguidades e avaliam a viabilidade dos requisitos, garantindo clareza em aspectos não funcionais, como segurança, desempenho e disponibilidade. Esse grupo avalia o impacto de requisitos novos ou em mudança e avalia continuamente o backlog para garantir a conformidade regulatória e desenvolver suposições para escopos ainda não definidos pelos reguladores.

**Autoridade de design** – Este grupo garante a infraestrutura técnica ideal, gerencia riscos técnicos e resolve dependências e dívidas técnicas rigorosamente. Eles aplicam os melhores princípios de arquitetura e design, criam e compartilham projetos arquitetônicos com equipes técnicas e garantem a comunicação oportuna das decisões arquitetônicas e a resolução de riscos.

**Autoridade de dados** – Garante o acesso apropriado às fontes de dados, a conformidade com os regulamentos de governança de dados e o tratamento adequado de dados no pipeline de processamento.

**Autoridade de Entrega** – O grupo Autoridade de Entrega consiste em Gerentes de Entrega e Gerentes de Versão. Eles garantem a visibilidade do estado de entrega do programa, mantêm alto desempenho nos processos relacionados ao serviço e implementam atividades de melhoria contínua. Eles gerenciam riscos e dependências de entrega e garantem a disponibilidade de recursos.

**Autoridade de Qualidade** – O grupo de Autoridade de Qualidade é composto por QAs e Especialistas que garantem a qualidade do produto e do processo. Eles definem critérios de aceitação, registram e tratam defeitos e otimizam o plano de teste para uma cobertura abrangente. Eles supervisionam os planos de teste por meio de todas as equipes no nível operacional. Eles monitoram e ajustam as atividades de qualidade, recomendam melhorias e verificam a implementação. Eles usam ferramentas de teste apropriadas, aplicam as melhores práticas, produzem relatórios de teste de qualidade, priorizam testes e garantem a adequação do ambiente e dos dados de teste.

# Conclusão

**A implementação de projetos regulatórios nas instituições financeiras apresenta inúmeros desafios. Como descrevemos, uma estrutura de governança estruturada com três níveis - Executivo, Controle e Operacional - pode gerenciar e mitigar com eficácia a maioria dos desafios.**

Os projetos regulatórios sempre terão que lidar com prazos apertados e orçamentos muitas vezes insuficientes para ajustar seus sistemas. Portanto, concentre-se em estabelecer uma comunicação eficiente entre os níveis executivo, de controle e de entrega, permitindo uma rápida tomada de decisão.

Outro aspecto crucial é a definição clara de Stage Gates (ou pontos de controle) no nível operacional dentro do ciclo de vida do software, o que ajuda a evitar retrabalhos, e ter um grupo capacitado de autoridades para planejar e orientar adequadamente o projeto.

Aprender com o progresso do projeto também é essencial. Revisões e ajustes regulares garantem que o projeto permaneça no caminho certo e se adapte a quaisquer desafios emergentes. A estrutura da estrutura de governança permite melhoria e otimização contínuas.

É importante ressaltar que cada instituição é diferente, pois cada projeto é diferente. Portanto, o modelo de governança não deve ser fixo, mas adaptável, dependendo da empresa e do projeto.

Ao enfrentar esses desafios por meio de uma estrutura de governança estruturada e adaptável, as instituições financeiras podem navegar pelas complexidades dos projetos de TI de conformidade regulatória com mais eficiência, garantindo resultados bem-sucedidos do projeto e integridade operacional sustentada.

# Autores

**Alexandre Bueno**, Principal Consultant, [alexandre.bueno@capco.com](mailto:alexandre.bueno@capco.com)

**Camille Ocampo**, Executive Director, [camille.ocampo@capco.com](mailto:camille.ocampo@capco.com)

---

## Sobre a Capco

A Capco, uma empresa do Grupo Wipro, é uma consultoria global de gestão e tecnologia especializada em impulsionar a transformação nos setores de energia e serviços financeiros. A Capco opera na interseção de negócios e tecnologia, combinando o pensamento inovador com o conhecimento incomparável do setor para acelerar iniciativas digitais para serviços bancários, mercados de capitais, gestão de patrimônio e investimentos, seguros e energia. A engenhosidade de ponta da Capco é trazida à vida por meio de sua premiada cultura Be Yourself At Work e talentos diversos.

Para saber mais, visite [www.capco.com](http://www.capco.com) ou siga-nos no LinkedIn, Instagram, Facebook e YouTube.

## Escritórios mundiais

### ÁSIA-PACÍFICO

Bengaluru - Cidade  
Eletrônica  
Bengaluru - Rua Sarjapur  
Bangkok  
Chennai  
Gurugram  
Hong Kong  
Hyderabad  
Kuala Lumpur  
Mumbai  
Pune  
Cingapura

### ORIENTE MÉDIO

Dubai

### EUROPA

Berlim  
Bratislava  
Bruxelas  
Dusseldorf  
Edimburgo  
Frankfurt  
Genebra  
Glasgow  
Londres  
Milão  
Paris  
Viena  
Varsóvia  
Zurique

### AMÉRICA DO NORTE

Charlotte  
Chicago  
Dallas  
Houston  
Nova Iorque  
Orlando  
Toronto

### AMÉRICA DO SUL

São Paulo

[WWW.CAPCO.COM](http://WWW.CAPCO.COM)

