

DESMISTIFICANDO A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE

LETÍCIA RIBAS SUGAI ROCHA

COMPLIANCE





SUMÁRIO

Introdução.....	3
Desenvolvimento	4
Obtenha e formalize o apoio dado pela alta gestão no programa de compliance	5
Defina responsável(eis) pela manutenção e continuidade das iniciativas de compliance.....	7
Faça uma análise de riscos da organização	9
Desenvolva e implemente políticas, procedimentos e ferramentas que orientarão condutas	11
Avise a todos sobre a nova fase: comunique, treine e registre	13
Mensure a evolução do programa através de indicadores relevantes para o negócio	15
Conclusão.....	16
Referências.....	17



INTRODUÇÃO

Os últimos anos no Brasil têm sido cruciais para a propagação do tema compliance e de uma cultura de conformidade nas nossas organizações. Além de tratar de assuntos como transparência e ética, um ponto fundamental – mas poucas vezes destacado – a respeito da importância do tema para as empresas é a sua visão de riscos, isto é, as incertezas que podem desviá-las de alcançar seus objetivos.

Sendo os riscos inerentes a qualquer tipo de negócio, este ebook tem como proposta evidenciar de que forma o programa de compliance pode e deve ser aplicável a todo tipo e tamanho de organização através da demonstração de suas etapas, funcionando como uma ferramenta de prevenção, detecção e resposta a riscos.



DESENVOLVIMENTO

Compliance, em sua tradução literal, trata-se de cumprimento de regras, normas e regulamentações. Algumas vezes interpretado no Brasil como “conformidade” ou “integridade”, lança mão de ferramentas que estimulem e orientem as partes interessadas de um negócio, sejam internas ou externas, em relação às suas condutas diárias quando agirem em nome de determinada marca. Além de sua simples definição, advinda da tradução inglesa, é um sistema complexo, estruturado, que interage com diversos processos e temas de uma organização. Para isso, investe no aprimoramento e atualização constante de processos, revisão de documentos, softwares, treinamentos, comportamentos e inúmeras outras frentes. Implementar um “sistema” de compliance dependerá, portanto, do desenvolvimento e aplicação de instrumentos formais, mas também de intervenções comportamentais (ou culturais). Isso significa que, por mais que as políticas, procedimentos e demais documentos tenham sido desenvolvidos prevendo as principais situações de risco às quais a empresa possa estar exposta, enquanto os envolvidos não se convencerem da real importância dessa iniciativa, os resultados serão tímidos e pouco expressivos. Então, de que forma estruturar um programa que busque abranger todas essas frentes?

A photograph of four business professionals in a meeting. A man in a dark suit is leaning over a woman with curly hair, pointing at a laptop screen. Another woman in a light blue shirt is looking at the screen, and a man in a dark suit is sitting at the table, looking down at a document. The background shows a modern office with large windows and city lights at night.

OBTENHA E FORMALIZE O APOIO DADO PELA ALTA GESTÃO NO PROGRAMA DE COMPLIANCE

Os gestores são, dentro de uma organização, referências de conduta para seus funcionários. O fato de ocuparem posições de liderança na estrutura empresarial subentende que seu caminho para tal requereu empenho, mérito e dedicação. Por isso, os exemplos de comportamento tendem a ser seguidos. Além disso, detêm um poder de tomada de decisões importantes para o negócio e conhecem as estratégias, os pontos fortes e fracos. Tal influência deve ser o primeiro pilar para sustentar as etapas que virão a seguir.

Se existe intenção de a empresa implementar iniciativas de compliance, mas seus executivos não endossam ou constantemente reafirmam a importância de tais ações, tornar-se-á mais um obstáculo do que um incentivo.

“Bons líderes fazem as pessoas sentirem que estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho”.

WENSKI, A., SOAVINSKY, E., 2013.

Esse suporte pode ser demonstrado de diversas maneiras:

- ✓
 - Através da participação das lideranças nos treinamentos de compliance;
- ✓
 - Através de declarações públicas da alta administração para toda a empresa e partes externas informando sobre o programa de compliance e seus desdobramentos, como Código de Conduta, políticas, canal de denúncias, entre outros;
- ✓
 - Através de mensagens constantes das lideranças reforçando a importância do compliance e da conduta de integridade para os negócios celebrados com aquela empresa;
- ✓
 - Através da aplicação das medidas disciplinares quando irregularidades forem detectadas, incentivando a cultura de compliance;
- ✓
 - Através do exemplo pelo próprio comportamento com os funcionários e as partes externas da empresa, como parceiros, clientes e fornecedores.



DEFINA RESPONSÁVEL(EIS) PELA MANUTENÇÃO E CONTINUIDADE DAS INICIATIVAS DE COMPLIANCE

As empresas funcionam como organismos vivos, em constante atualização, de acordo com variáveis do seu contexto. Sujeitas a tal, é necessário que o compliance também acompanhe e atualize-se em relação aos riscos que o negócio apresenta em cada momento do seu ciclo de vida. A definição de uma instância responsável pelas iniciativas de compliance deve ocorrer, portanto, já no início do programa. É necessário deixar claro a quem os funcionários e terceiros deverão recorrer em casos de dúvida, de que forma poderão se comunicar, quem receberá e apurará os registros recebidos, dentre outras funções. Além disso, essa pessoa ou equipe precisa ter autoridade e recursos suficientes para o desempenho de suas atividades, com acesso direto à alta administração para reportar casos mais sensíveis de infrações ao Código de Conduta e às políticas da empresa. Um Comitê de Compliance também pode ser uma alternativa estratégica em empresas maiores, pois revisarão e monitorarão constantemente o programa, reportando e sugerindo alternativas ao Conselho de Administração em questões mais complexas.

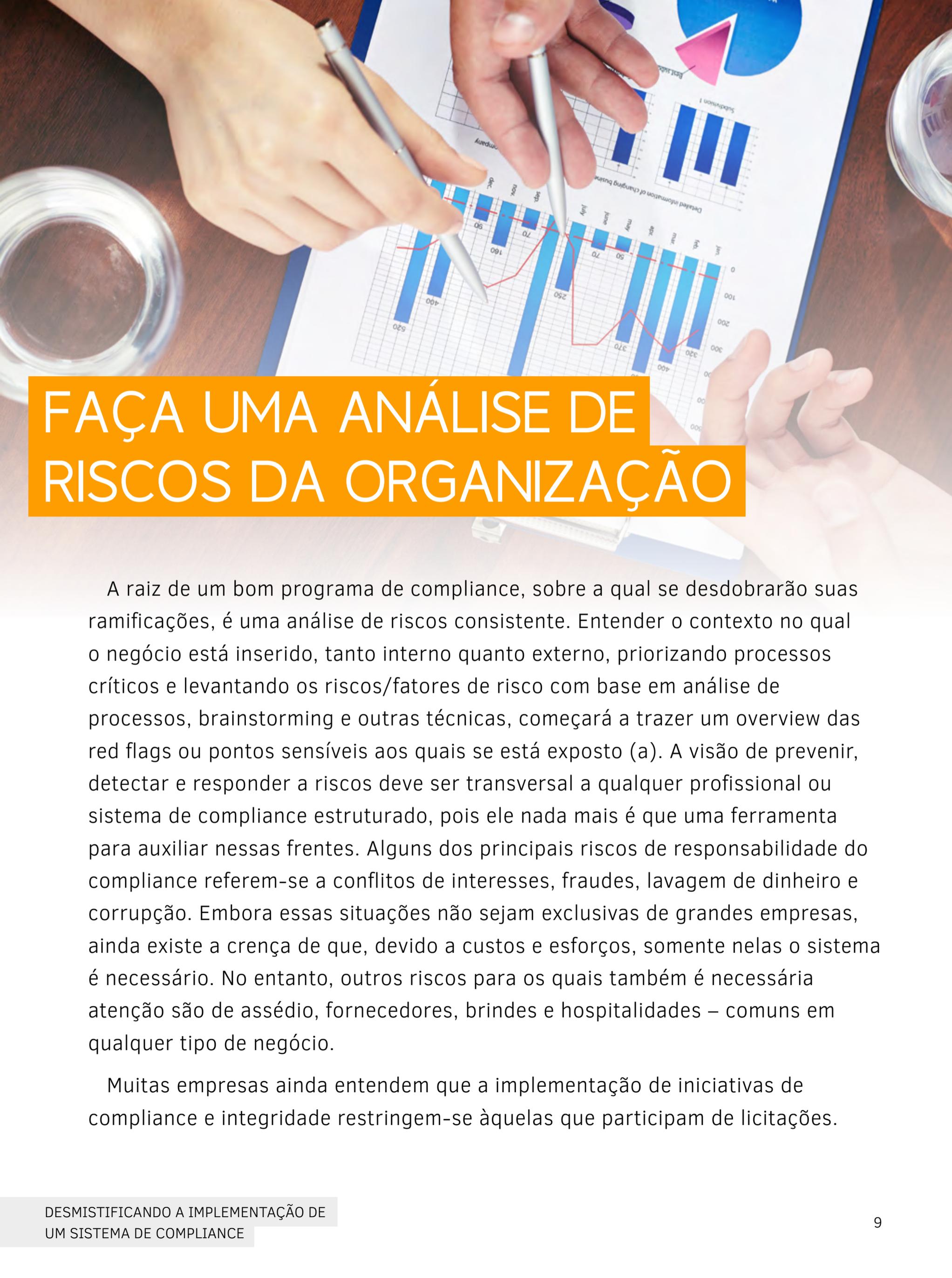
No modelo das Três Linhas de Defesa (Institute of Internal Auditors), fica clara a importância do acesso direto à alta administração por parte da segunda linha de defesa (compliance e gestão de riscos):

Modelo de três linhas de defesa



Adaptação da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA, artigo 41

Uma pesquisa realizada pela KPMG – finalizada em 2015 – a respeito do perfil global do fraudador revelou que 68% (sessenta e oito por cento) dos autores de fraudes, tanto homens quanto mulheres, estão na faixa de idade de 36 a 55 anos. Paralelamente, um levantamento publicado pela revista Época Negócios com líderes das 120 maiores companhias do Brasil mostra que a idade média dos nossos CEO's é de 55,2 anos. Relacionando ambas estatísticas, fica ainda mais evidente a necessidade e importância de que haja um profissional responsável pelo compliance e com autonomia suficiente.



FAÇA UMA ANÁLISE DE RISCOS DA ORGANIZAÇÃO

A raiz de um bom programa de compliance, sobre a qual se desdobrarão suas ramificações, é uma análise de riscos consistente. Entender o contexto no qual o negócio está inserido, tanto interno quanto externo, priorizando processos críticos e levantando os riscos/fatores de risco com base em análise de processos, brainstorming e outras técnicas, começará a trazer um overview das red flags ou pontos sensíveis aos quais se está exposto (a). A visão de prevenir, detectar e responder a riscos deve ser transversal a qualquer profissional ou sistema de compliance estruturado, pois ele nada mais é que uma ferramenta para auxiliar nessas frentes. Alguns dos principais riscos de responsabilidade do compliance referem-se a conflitos de interesses, fraudes, lavagem de dinheiro e corrupção. Embora essas situações não sejam exclusivas de grandes empresas, ainda existe a crença de que, devido a custos e esforços, somente nelas o sistema é necessário. No entanto, outros riscos para os quais também é necessária atenção são de assédio, fornecedores, brindes e hospitalidades – comuns em qualquer tipo de negócio.

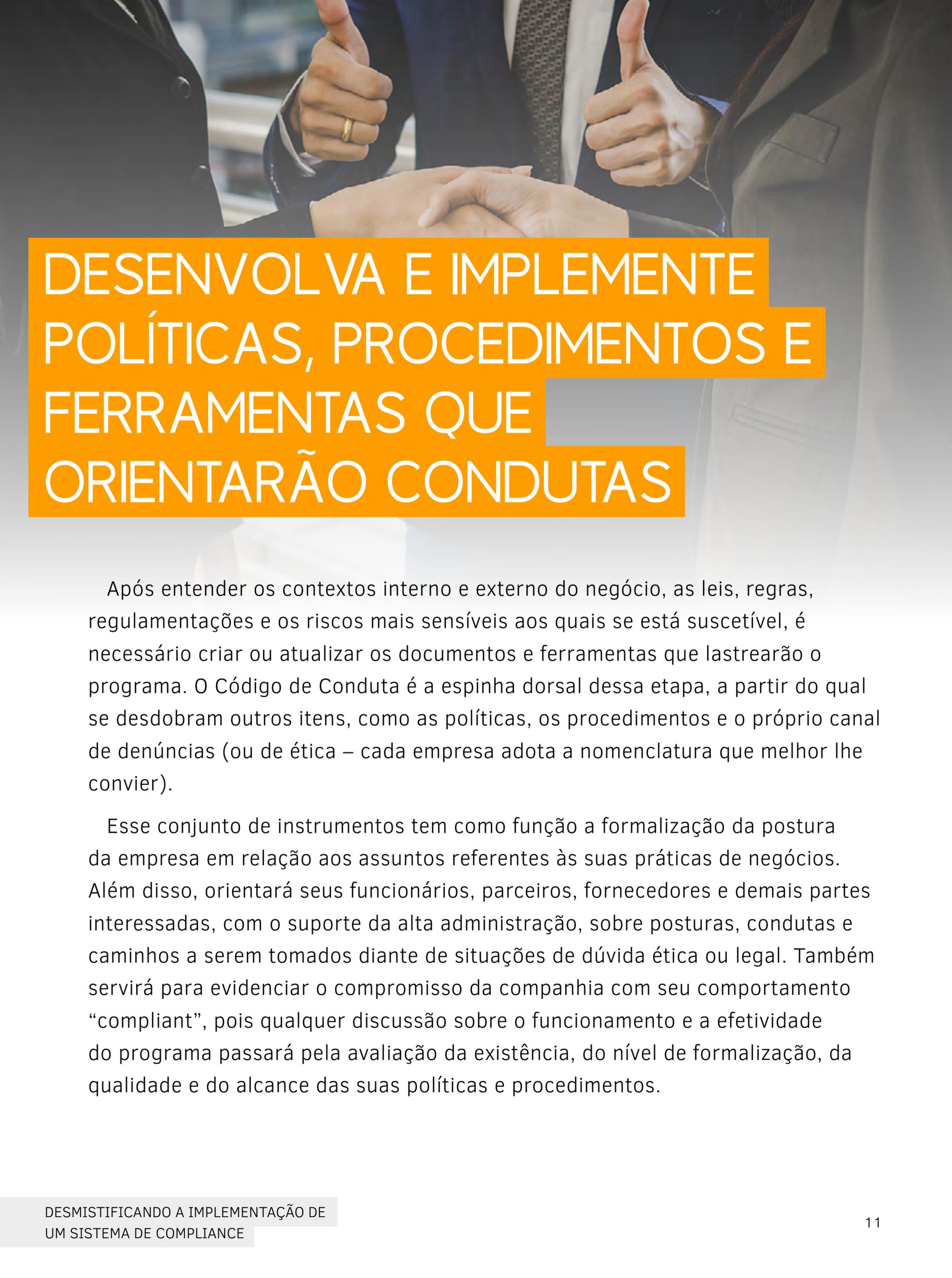
Muitas empresas ainda entendem que a implementação de iniciativas de compliance e integridade restringem-se àquelas que participam de licitações.

Na realidade, a tendência é que esse tipo de controle se estenda a todo tipo de organização, inclusive às que não tem grau relevante de interação com a administração pública. Atualmente, a Lei Anticorrupção (12.846/13) “dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira”. Significa dizer que um ato de corrupção pode ser entendido como a simples promessa de um favorecimento a um agente público, ainda que não venha a se concretizar, gerando consequências de imagem, jurídicas e financeiras, como uma possível multa que varia de 0,1% a 20% do faturamento.

A ISO 19600, referência no assunto, enaltece a importância da organização “identificar e avaliar seus riscos de compliance, considerando causas e fontes de não cumprimento, assim como a gravidade de suas consequências” caso venham a ocorrer. Ao entender os riscos e fatores de risco do negócio, atribui-se o nível de risco de cada um deles, calculado com base no cruzamento do grau de probabilidade com o grau de impacto de cada um. Dessa forma, a matriz de riscos evidenciará quais necessitam de tratamento mais urgente e quais devem ser monitorados.

“Geralmente, a análise de riscos envolve, entre outras medidas, entrevistas com empregados de diferentes áreas da pessoa jurídica (comercial, marketing, jurídico, RH) e análise de documentos (relação dos principais clientes e terceiros utilizados) e leva em consideração uma série de fatores tais como: o país em que a pessoa jurídica atua, seu ramo de atividade, realização de vendas para a administração pública, utilização de terceiros, forma de comercialização de seus produtos ou serviços (vendas diretas x vendas via distribuidores), etc.”

AYRES, C. 2016.



DESENVOLVA E IMPLEMENTE POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS QUE ORIENTARÃO CONDUTAS

Após entender os contextos interno e externo do negócio, as leis, regras, regulamentações e os riscos mais sensíveis aos quais se está suscetível, é necessário criar ou atualizar os documentos e ferramentas que lastrearão o programa. O Código de Conduta é a espinha dorsal dessa etapa, a partir do qual se desdobram outros itens, como as políticas, os procedimentos e o próprio canal de denúncias (ou de ética – cada empresa adota a nomenclatura que melhor lhe convier).

Esse conjunto de instrumentos tem como função a formalização da postura da empresa em relação aos assuntos referentes às suas práticas de negócios. Além disso, orientará seus funcionários, parceiros, fornecedores e demais partes interessadas, com o suporte da alta administração, sobre posturas, condutas e caminhos a serem tomados diante de situações de dúvida ética ou legal. Também servirá para evidenciar o compromisso da companhia com seu comportamento “compliant”, pois qualquer discussão sobre o funcionamento e a efetividade do programa passará pela avaliação da existência, do nível de formalização, da qualidade e do alcance das suas políticas e procedimentos.

É importante que o Código siga uma estrutura básica, mas o documento deve ser personalizado de acordo com os riscos levantados para cada organização. Em linhas gerais, o documento sempre deve contar com:

- ✓ ● A mensagem do presidente, reforçando a importância do comportamento íntegro e do Código como documento de referência a todos os envolvidos com o negócio;
- ✓ ● Uma linguagem acessível e direcionada ao público que terá acesso e consultará o documento;
- ✓ ● Qual o objetivo do documento, de que forma ele funciona e a quem se aplica;
- ✓ ● Principais exemplos de condutas incentivadas ou reprimidas de acordo com os riscos pontuados na análise;
- ✓ ● Perguntas e respostas com dúvidas reais do dia a dia dos envolvidos com a empresa;
- ✓ ● Medidas disciplinares que poderão ser aplicadas em caso de infrações ao Código;
- ✓ ● Informações sobre o canal de denúncias da organização: onde, como e quando pode ser contatado.

As políticas deverão detalhar os conceitos trazidos pelo Código de Conduta e englobar os principais pontos de interação da empresa com partes externas e internas, servindo como guias para ações. Em acréscimo a elas, os procedimentos podem detalhar o fluxograma de processos ou trazer como anexos documentos como formulários, questionários, entre outros.

A man with white hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and red tie, is speaking to an audience. He has his hands raised in a gesture of emphasis. The background is a blurred audience of people.

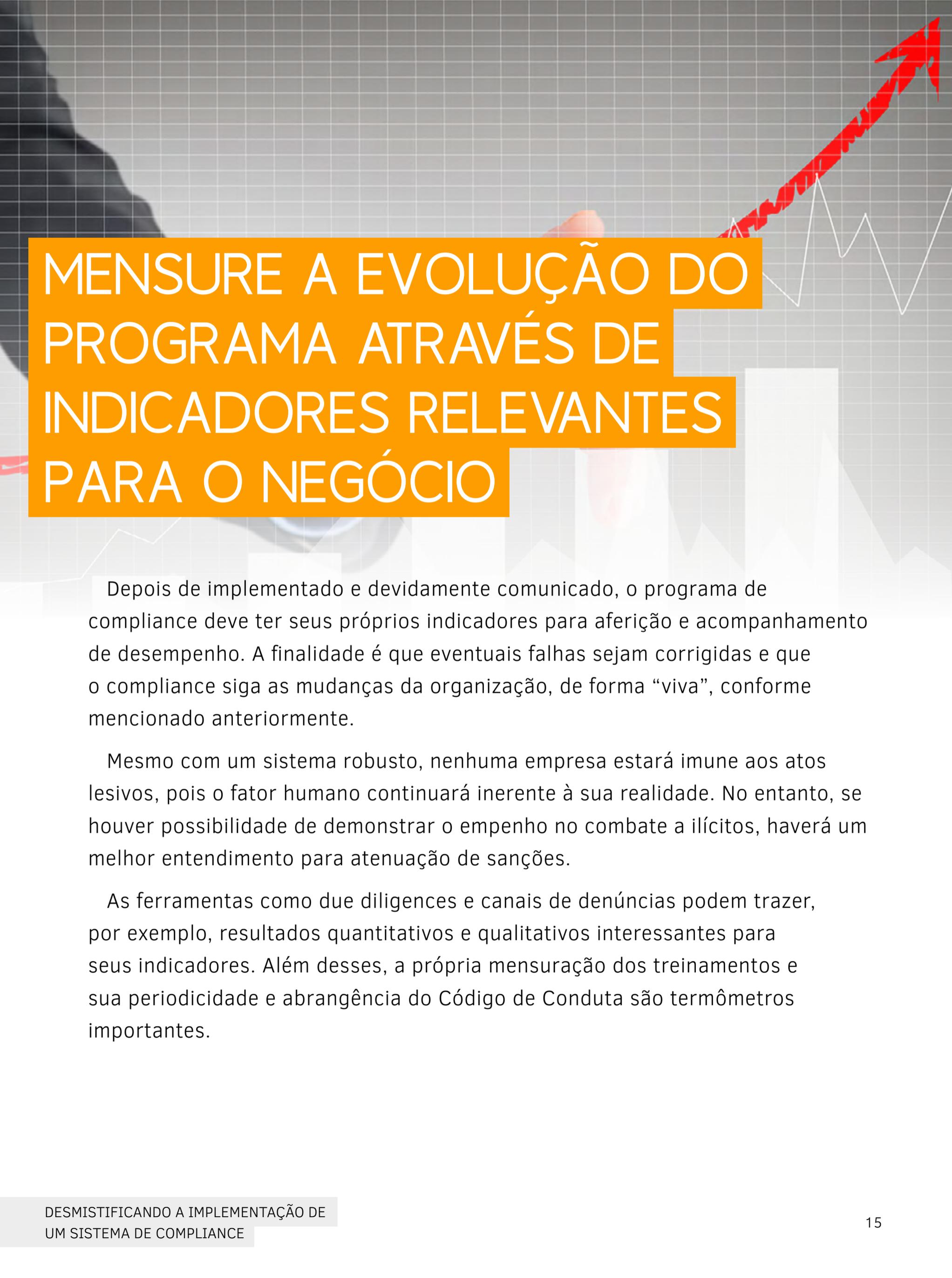
AVISE A TODOS SOBRE A NOVA FASE: COMUNIQUE, TREINE E REGISTRE

Mesmo que extremamente bem confeccionados, um Código de Conduta, políticas e procedimentos que não sejam conhecidos pelos principais envolvidos com o negócio serão praticamente inexistentes. Por isso a importância da fase de comunicação e treinamento, a fim de explicar, justificar e conscientizar as pessoas a respeito do programa de compliance. Todos, do mais alto ao mais baixo nível hierárquico, devem entender os objetivos dessa iniciativa e a importância do seu papel para o coletivo. É através de treinamentos que a companhia instruirá e dará acesso aos instrumentos e ferramentas implementadas. Sendo presenciais ou não, eles devem ser adaptados ao público ouvinte, considerando seu idioma, linguagem e conteúdo, dando maior efetividade à compreensão e futura aplicação.

Grupos de empregados de maior risco, como aqueles que se relacionam diretamente com a administração pública, por exemplo, devem, preferencialmente, receber treinamentos presenciais. Registrar os arquivos, as dinâmicas e o desempenho dos participantes também são ações fundamentais ao final do processo.

Alguns exemplos de comunicação interna e externa que podem ser aplicados são:

- ▶ Newsletters;
- ▶ Cartazes;
- ▶ E-mails informativos;
- ▶ Eventos/palestras/workshops;
- ▶ Informações na intranet;
- ▶ Cláusulas contratuais;
- ▶ Revistas internas;
- ▶ Murais e TV corporativa;
- ▶ Reuniões.



MENSURE A EVOLUÇÃO DO PROGRAMA ATRAVÉS DE INDICADORES RELEVANTES PARA O NEGÓCIO

Depois de implementado e devidamente comunicado, o programa de compliance deve ter seus próprios indicadores para aferição e acompanhamento de desempenho. A finalidade é que eventuais falhas sejam corrigidas e que o compliance siga as mudanças da organização, de forma “viva”, conforme mencionado anteriormente.

Mesmo com um sistema robusto, nenhuma empresa estará imune aos atos lesivos, pois o fator humano continuará inerente à sua realidade. No entanto, se houver possibilidade de demonstrar o empenho no combate a ilícitos, haverá um melhor entendimento para atenuação de sanções.

As ferramentas como due diligences e canais de denúncias podem trazer, por exemplo, resultados quantitativos e qualitativos interessantes para seus indicadores. Além desses, a própria mensuração dos treinamentos e sua periodicidade e abrangência do Código de Conduta são termômetros importantes.



CONCLUSÃO

Ainda resistem muitos hábitos anteriores a esse novo cenário focado em transparência e integridade no Brasil. No entanto, essa evolução é inevitável e já visível em empresas como Siemens, Petrobras, Odebrecht e Volkswagen, que foram obrigadas a fortalecer suas iniciativas de compliance.

De acordo com uma pesquisa da Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), até 5% do faturamento de qualquer empresa é perdido com fraudes – embora nem sempre isso seja de conhecimento dos gestores. Na origem da detecção desse tipo de desvio estão as denúncias feitas por funcionários das próprias organizações. Coincidentemente (ou não), um dos requisitos de um bom programa de compliance é a efetividade do canal de denúncias, que deve ser acessível a todos os envolvidos, internos e externos à empresa.

Quão preparado está o seu negócio? Você tem total visão do que está acontecendo dentro da sua empresa? De que forma tem dedicado esforços a fim de prevenir e detectar fraudes, corrupção e outros ilícitos? O compliance pode ser uma importante ferramenta nesse contexto, e o compliance moderno tem uma perspectiva mais executiva, que compreende que o principal propósito de uma empresa não é simplesmente atender a uma legislação, mas sim assumir riscos de forma consciente e eficaz.



REFERÊNCIAS

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos. São Paulo: Sicurezza, 2016.

ABNT. NBR ISO 31000, 2009. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em 27 de março de 2018.

KPMG. Perfil Global do Fraudador: A tecnologia viabiliza e os controles deficientes estimulam a fraude, 2016. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/09/br-perfil-do-fraudador-2016.pdf>>. Acesso em: 28 de março de 2018.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Quer ser Presidente?, 2014. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2014/05/quer-ser-presidente.html>>. Acesso em: 27 de março de 2018.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf>. Acesso em: 26 de março de 2018.

JOTA. Análise Prática de Programas de Compliance, 2016. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/coluna-do-trench-rossi/coluna-do-trench-rossi-analise-pratica-de-programas-de-compliance-01022016>>. Acesso em: 30 de março de 2018.

WENSKI, Andressa Hayane Castanho Mendes, SOAVINSKY, Elza Rumiko Wagatsuma. A Influência do Líder no Clima Organizacional, 2013. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/viewFile/658/496>>. Acesso em: 30 de março de 2018.

SOBRE A AUTORA

Letícia Ribas Sugai Rocha



Administradora de Empresas graduada pela Universidade Federal do Paraná, sócia fundadora da Veritaz Gestão de Riscos e Compliance, diretora do Instituto Paranaense de Compliance (IPACOM). Certified Expert in Compliance (CEC) pelo Instituto ARC, cursando MBA em Gestão de Riscos Corporativos pela Faculdade de Engenharia São Paulo (FESP), CCA (Certificada em Compliance e Anticorrupção) pela Legal Ethics Compliance (LEC), especialista em Administração Sustentável pela Universidade Federal

do Paraná e certificada em Appreciative Inquiry pela Case Western Reserve University – Weatherhead School of Management.

Sobre a Brasileiro INTERISK

A Brasileiro INTERISK acredita que a diferença neste mercado de extrema volatilidade e turbulência está na constante inovação de valor. É necessário quebrarmos paradigmas e buscarmos a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo!

Oferecendo o software de gestão de riscos junto da metodologia única, com 30 anos de experiência, e treinamentos. Desenvolveu a solução INTERISK, software de análise de riscos para gestão de riscos, auditoria, continuidade de negócios, entre outros, com integração!

O software INTERISK interage diretamente e em conjunto com os serviços de consultoria (desta forma o cliente recebe toda a assessoria técnica conceitual para personalizar o INTERISK), com uma relação custo versus benefício extremamente atrativa. Além de integrar todas as informações de todas as disciplinas de riscos da sua empresa, facilitando e agilizando o trabalho dos profissionais das 2ª e 3ª linhas de defesa.

© 2018 Brasileiro INTERISK. Todos os direitos reservados

É proibida a reprodução desta obra por qualquer meio, em seu todo ou em partes, sem autorização expressa da autora e do editor.

www.brasiliano.com.br

Contato: 55 11 5531-6171
consultoria@brasiliano.com.br



Sobre a Veritaz

A Veritaz atua nas áreas de gestão de riscos, compliance e anticorrupção. Assessoramos organizações e grupos empresariais de diversos segmentos para a proteção de seus negócios, fornecendo-lhes subsídios e ferramentas para a prevenção, detecção e resposta a diferentes tipos de riscos. Trabalhamos para que nossos clientes desenvolvam e adequem suas práticas aos melhores padrões de conformidade, transparência e integridade.

Os serviços da Veritaz são classificados dentro de frentes de prevenção, detecção e resposta a riscos, pautando nossa atuação nos conceitos de transparência e assertividade, desenvolvendo soluções de forma personalizada para cada caso. Fornecemos informações e instrumentos para a tomada de decisões em que o risco corporativo seja uma variável intrínseca à atividade empresarial.

www.veritaz.com.br

Contato: +55 41 3908-7999
leticia@veritaz.com.br

