



## **UMA PERSPECTIVA DA IMPLEMENTAÇÃO DO COMPLIANCE NAS EMPRESAS DO BRASIL<sup>1</sup>**

LOPES, Mayara Ingrid Carvalho Paz de Souza<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A Lei Anticorrupção, em vigor desde 2014, fez com que as sociedades empresárias de direito privado no Brasil passassem a implantar, dentro das organizações, o conceito de compliance. Além disso, fatores como mudanças regulatórias, riscos de danos à reputação e multas vultosas contribuíram para que os executivos passassem a enxergá-lo como um investimento e não como custo. Contudo, implantá-lo não é uma tarefa fácil pois exige inúmeros desafios, já que não existe um modelo padronizado, requerendo que a organização, individualmente, identifique, organize e implemente a melhor gestão de compliance, seguindo as suas necessidades. Assim, o objetivo do trabalho é trazer a discussão sobre o tema, traçando um panorama do nível de maturidade das empresas ao longo dos últimos anos, no que tange a sua aplicação e efetiva utilização. Por fim, a discussão sobre o tema espera contribuir para a sociedade e as organizações que queiram se aprofundar no assunto e como elas podem garantir um relacionamento adequado com as instâncias governamentais minimizando os riscos, através de uma atuação preventiva.

**Palavras-chave:** Compliance. Programa de Compliance. Gestão de Risco.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão do curso MBA Auditoria Digital e Direito Tributário (BSSP Centro Educacional).

<sup>2</sup> Contato: may.ingred12@gmail.com.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com um estudo realizado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), a corrupção custa, ao brasileiro, cerca de 130 bilhões de reais, equivalendo a cerca de 2% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (SOARES, 2020). Mas, se levarmos em consideração que o PIB de 2018, segundo o IBGE (IBGE, 2020) foi de 6,9 trilhões de reais, esse valor desviado tende ser até maior, alcançando a marca 138 bilhões de reais. Segundo a organização *Transparency International* (TI), (Transparency International, 2020), o país ocupa hoje a 106ª posição dentre 180 países no ranking de percepção de corrupção, subindo ainda mais se compararmos a 2018 que foi 105ª e 2017 que estava na 95ª posição.

Com o propósito de combater a corrupção foi aprovada, em 2013, a Lei 12.846/2013 (Brasil, 2013) conhecida como “Lei da Anticorrupção”. Tal lei, em vigor desde 2014, atende a compromissos internacionais assumidos pelo Brasil e trouxe mais um fator relevante a ser considerado por todos os empreendedores: as empresas seriam responsabilizadas por atos lesivos, irregularidades e atos ilícitos contra a administração pública. As multas, quando aplicadas podem chegar a 20% sobre o faturamento bruto da empresa e o instrumento do acordo de leniência, que permite o ressarcimento de danos de forma mais célere, além da alavancagem investigativa (CGU, 2020).

Para Ribeiro e Diniz (2015) a criação dessa lei foi um estímulo para a implantação de condutas éticas e de combate à corrupção no ambiente empresarial por meio do desenvolvimento de programas de *compliance*. Este tema tem ganhado cada vez mais destaque nas principais mídias de comunicação, muito em conta do fortalecimento das exigências das agências reguladoras (KPMG, 2020a), além do potencial impacto negativo que pode estar atrelado à imagem da empresa se mesma não seguir as diretrizes necessárias.

O termo *compliance* origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, satisfazer o que lhe foi imposto. É o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório” (COIMBRA; MANZI, 2014).

Um programa de *compliance* trata-se de um sistema de alta complexidade, composto por componentes que interagem que com outros componentes de negócio da organização, dependente de uma estrutura múltipla que inclui: pessoas, processos, sistemas eletrônicos, ações e ideias (SIBILLE; SERPA, 2020). A implantação deste programa traz benefícios para empresas de qualquer porte, dentre os quais podemos destacar a melhora: da imagem da empresa; da satisfação dos funcionários; da produtividade; da retenção e atração de

talentos; captação de recursos e vantagem competitiva;

O número de empresas que investem em programas desse tipo, atualmente, tem crescido em virtude dos escândalos de corrupções nos quais foram envolvidas algumas empresas brasileiras nos últimos anos (DINO, 2020), além da pressão dos *shareholders* e *stakeholders* por uma governança corporativa mais clara e transparente.

Antes da implantação, é necessário uma análise de riscos, ou seja, uma verificação de todas as vulnerabilidades inerentes às áreas de atuação da empresa e, bem assim, os riscos específicos que ela enfrenta em face de suas peculiaridades.

No entanto, implantar um programa deste não é uma tarefa fácil. O Brasil, hoje, é um dos países com normas de *compliance* mais complexas no mundo, ou seja, de difícil adesão. O país hoje ocupa a 7ª posição no ranking ( 2ª na América Latina) (DINO, 2020). O relatório contempla informações sobre política de segurança de dados, *cibersecurity*, regulação, *compliance* anticorrupção e prevenção à lavagem de dinheiro. Ademais, a adesão aos regulamentos comerciais e às normas de conformidade são bastante complexos.

Além disto, a gestão de risco passa por um processo de aprimoramento,

requerendo fortemente a necessidade de estruturar uma função eficiente de *compliance* para prevenir, detectar, monitorar e mitigar potenciais exposições a estes riscos (KPMG, 2020a).

Podemos destacar também que não existe um modelo que seja adequado para todas as empresas. Cada programa deve ser concebido de forma customizada para cada organização, respeitando a sua cultura, seu modelo de negócios, parceiros e etc.

A razão para este estudo surge com a necessidade de demonstrar o desafio que as empresas encontram em adotar e elaborar um programa de *compliance* e como através dessas ferramentas as organizações podem diminuir os riscos perante o fisco.

Portanto o objetivo deste trabalho é traçar um panorama do *compliance* no Brasil, através da análise do nível de maturidade das empresas ao longo dos últimos anos, os benefícios por elas obtidos, as dificuldades encontradas, os procedimentos que mais foram implantados. Este panorama será feito através de uma pesquisa exploratória, através de um levantamento bibliográfico dos últimos estudos que tem sido realizados sobre o tema, com foco nas empresas brasileiras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

---

Nesta seção iremos abordar os conceitos / leis que norteiam este trabalho. Destacaremos a Lei 12.846 de 2013, trazendo alguns aspectos relevantes e que

merecem destaque. Em seguida conceituaremos o termo *compliance*, elencando seus principais benefícios, trazendo a discussão até o âmbito da

implantação do programa de *compliance* e as principais dificuldades para sua implantação.

## 2.1 LEI 12.846, DE 2013 – PRINCIPAIS ASPECTOS

A Lei Anticorrupção dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, em âmbito nacional ou estrangeiro (artigo 1º da Lei 12.846/2013) (BRASIL,2013).

Foi criada para combater mais atos lesivos praticados por empresas aos entes públicos, especialmente em licitações e contratos. A corrupção é o ato ou efeito de corromper. É um fenômeno social, político e econômico mundial que culmina em malefícios às instituições democráticas, impede o desenvolvimento econômico e contribui para a instabilidade política e desigualdade social.

Segundo Manoel Gonçalves Ferreira Filho (2001), *“os atos de corrupção, a um só tempo, além de inerentes à própria natureza humana, se disseminaram por todo organismo social, o que permitiu a transposição das fronteiras estatais e própria globalização dessa prática”*.

A corrupção e a tentativa de contê-la se tornou um fenômeno mundial, levando em consideração a globalização das transações comerciais, presente em países desenvolvidos e em desenvolvimento.

A Lei 12.846/2013 (BRASIL,2013) entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014. Ela representa um importante avanço ao prever a responsabilização objetiva, ou seja, a empresa pode ser responsabilizada sem necessidade da realização de provas

de dolo e culpa no âmbito civil e administrativo, pelos atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira.

A Lei Anticorrupção prevê sanções, na esfera administrativa, a aplicação de multa que pode variar de 0,1% a 20% do último faturamento bruto.

Caso não seja possível apurar o faturamento bruto das empresas, as multas ficarão sujeitas à penalidade fixada entre R\$ 6.000,00 e R\$ 60.000.000,00 e publicação da decisão condenatória, maculando sua imagem. A punição está prevista no Artigo 6º da Lei 12.846/2013 (BRASIL,2013):

*“Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:*

*I – multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e*

*II – publicação extraordinária da decisão condenatória.”*

E na esfera judicial:

— perdimento de bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração;

— suspensão ou interdição parcial de suas atividades;

— dissolução compulsória da pessoa jurídica;

— proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público.

De acordo com o artigo 19<sup>a</sup> da lei 12.846/2013:

*“Art. 19. Em razão da prática de atos previstos no art. 5º desta Lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:*

*I – perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;*

*II – suspensão ou interdição parcial de suas atividades;*

*III – dissolução compulsória da pessoa jurídica;*

*IV – proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.”*

Além disso, a empresa deverá reparar os prejuízos causados aos cofres públicos, seja devolvendo os valores obtidos indevidamente ou pagando os prejuízos causados diretamente à Administração Pública. As fixações dessas punições sempre vão depender da gravidade dos atos praticados.

A Lei Anticorrupção tornou-se um instrumento eficaz e fomentadora das boas práticas de governança empresarial. Percebe-se que a Lei foi de suma importância que as organizações estejam atentas ao *compliance* criando um programa de conduta que possa zelar pela sua integridade perante o fisco e o mercado.

Isso porque a legislação estabelece penalidades nas esferas administrativa e judicial. Também prevê a possibilidade de atenuantes para aquelas empresas que possuem programa de *compliance* e firmam acordo de leniência.

## 2.2 Compliance

*Compliance* é uma expressão que se volta para as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa (RIBEIRO; DINIZ, 2015). Ela refere-se ao cumprimento rigoroso das regras e das leis, quer sejam dentro ou fora das empresas. Estar em *compliance* vai muito além do simples atendimento à legislação, busca consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas (GIOVANINI, 2014).

Os programas de *Compliance* tiveram origem nos Estados Unidos, no início do século XX, quando foram instituídas as agências regulatórias norte-americanas. A exigência ao cumprimento das normas ficou mais rígida e as empresas tiveram que se adequar a esse regime.

O método se desenvolveu com as instituições financeiras, principalmente

com a fundação do Banco Central dos Estados Unidos, criador de um sistema seguro e de acordo com a legislação.

No Brasil, essa filosofia começou de forma sutil no final da década de 90, com a Resolução nº 2.554 do Banco Central do Brasil (1998), quando as regras européias e norte-americanas baseadas no Compliance foram absorvidas pelo país. Mas se difundiu com maior força depois da promulgação da Lei nº 12.846, de 2013. Conhecida como Lei Anticorrupção, que trata da aplicação de penalidades judiciais e administrativas às pessoas jurídicas descumpridoras de tal legislação.

Segundo Giovanini (2014) a ética, moral, *Compliance*, honestidade, transparência e integridade parecem formar um único vetor, de cunho pessoal e empresarial, que vem ganhando força e irá determinar a sobrevivência ou não de uma empresa no longo prazo (base da sustentabilidade).

O tema tem sido cada vez mais comum nas reuniões dos conselhos administrativos das empresas, uma vez que os *shareholders* e *stakeholders* clamam por uma governança corporativa mais clara e transparente (KPMG15, 2020), principalmente em decorrência de:

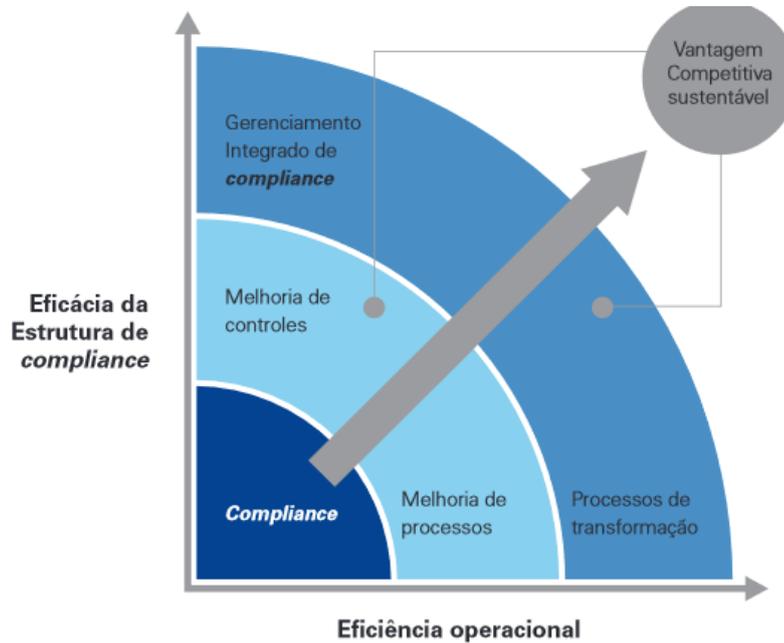
- Rápidas mudanças no cenário econômico;
- Pressão governamental exigindo melhora contínua do ambiente interno;
- Elevação dos custos com regulamentações;

- Cobertura adversa da mídia;
- Exigências dos mercados de capitais;
- Redução da confiança dos consumidores e *stakeholders*;
- Complexidade e velocidade das mudanças dos negócios, incluindo M&A;
- Pressão sobre margem de rentabilidade;

Os benefícios obtidos vão além da organização e do cumprimento correto das obrigações e da redução de aplicação de multas e punições com o descumprimento dessas leis. As consequências da sua implantação promovem melhorias na empresa de forma generalizada trazendo vantagens significativas como (KPMG,2020a):

- Prevenção e detecção de riscos de *compliance* e regulatórios;
- Proteção ao Board/CEO/CFO e à Diretoria Executiva;
- Proteção à marca, à imagem e à reputação das empresas;
- Maior competitividade e atratividade do negócio;
- Proteção a perdas, fraudes e abusos;
- Compliance é um assunto presente nos negócios da empresa;
- Alinhamento com os objetivos estratégicos;
- Ser proativo e líder no mercado de atuação;
- Boas Práticas de governança corporativa;
- Tendência Global;

**Figura 1** - Relação Eficiência Operacional X Eficácia da Estrutura de Compliance



Fonte: KPMG (2020a).

A Figura 1 demonstra a relação entre Eficiência Operacional e a Eficácia da Estrutura de *compliance*. À medida que os dois itens crescem, há uma melhora nos controles internos e processos, permitindo um gerenciamento integrado do *compliance*, garantindo vantagem competitiva à organização.

A implantação de um programa deste requer, antes de mais nada, uma análise de riscos, ou seja, uma verificação de todas as vulnerabilidades inerentes às áreas de atuação da empresa e, bem assim, os riscos específicos que ela enfrenta em face de suas peculiaridades.

### 2.3 DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE

Uma das mais importantes ferramentas para estabelecimento de um

modelo de cultura corporativa de *Compliance* é a formalização das diretrizes e expectativas em um código e em padrões. Estas políticas definem a pedra fundamental do modelo de *compliance*.

A Norma AS 3806:2006 (*Série Risk Management*, 2006) define que a elaboração do programa deve ser baseada em princípios agrupados em: comprometimento, implementação, monitoramento, medição e melhoria contínua.

Norma Australiana AS 3806, edição 2006, é o primeiro padrão do mundo a apresentar os princípios para o desenvolvimento, a implementação e a manutenção de Programas de *Compliance*.

### 2.4 GESTÃO DE RISCOS

De acordo com os padrões internacionais sobre o tema, determinados pela NBR 31000 Gestão de Riscos (ABNT, 2018) e pela COSO - *Enterprise Risks Management Framework*, risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos de uma organização. Sendo assim, a essência da Gestão de Risco é apoiar a organização a conviver com a incerteza e não, necessariamente, eliminá-la, até porque o efeito, como dito anteriormente, pode ser positivo.

O gerenciamento de riscos corporativo é um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, diretoria e demais empregados aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável de cumprimento os seus objetivos” (COIMBRA;MANZI, 2014).

## 2.5 OS PROGRAMAS DE COMPLIANCE

As empresas atentas em evitar as penalidades legais passaram a investir e aderir ao programa de *compliance* para prevenir condutas ilícitas. Muitas realizam treinamentos e usam ferramentas de monitoramento e controle.

Sibille e Serpa (2020) definem programa de *compliance* como um sistema complexo e organizado, formado por diversos componentes que interagem entre si e com outros componentes de outros processos. Esses componentes são

denominados de “pilares”. Para atender os requisitos mínimos da *federal setencing guidelines*, o programa deve contemplar 9 pilares, são eles (SIBILLE;SERPA,2020; CUNHA, 2020):

— **Suporte da alta administração:** para obtenção de sucesso o mesmo, deve receber o apoio incondicional da alta administração. Ademais, as empresas precisam nomear um profissional capacitado para o cargo de responsável pelo programa, que tenha autonomia para prevenir, detectar e punir os desvios de condutas antiéticas. Vale destacar também que este profissional deverá ter um entendimento completo da empresa,

— **Avaliação de Riscos:** é um dos pilares base de sucesso do programa, visto que tudo que será construído deverá levar em consideração os riscos que forem identificados com relevantes nesta fase de análise. Para que este processo seja, de fato, efetivo é necessário realizar algumas etapas, tais como: fase de planejamento, entrevistas, documentação e catalogação de dados e estabelecimento de medidas necessárias.

— **Código de Conduta e Políticas de Compliance:** uma vez que os riscos foram avaliados e toda documentação necessária foi identificada, inicia-se o processo de documentação do programa. É a formalização da postura empresa com relação a diversos aspectos do negócio da empresa, servindo de guia para todos os funcionários e a alta administração sobre como deve ser a sua conduta para se manter firmes na ética e na legalidade.

**Figura 2 - Pilares do Programa de Compliance**



Fonte: Cunha (2020).

— **Controles Internos:** podem ser entendidos como mecanismos que mitigam os riscos operacionais e de *compliance*. Esses controles garantem que os livros e registros contábeis sejam reflexos fiéis aos negócios e operações da empresa.

— **Treinamento e Comunicação:** neste momento é extremamente importante que todos da empresa sejam comunicados sobre os objetivos do programa e seus papéis. Ademais, os mesmos precisam ser capacitados para garantir o sucesso do programa. Para realização dos treinamentos, o responsável tem diversas maneiras para colocá-los em prática, visando sempre o equilíbrio entre o custo e benefício.

— **Canais de Denúncias:** ele fornece um meio para que colaboradores e parceiros comerciais alertem a empresa sobre possíveis violações no código de conduta, as outras políticas, ou até mesmo postura inadequada de funcionários que agem em nome da empresa. Todo o relato

e denúncias são anônimos e confidenciais, instigando as pessoas a denunciarem quando perceberem que algo está fora da conduta padrão que a companhia espera.

— **Investigações Internas:** as empresas devem possuir processos que permitam a averiguação de não conformidades, a fim de atender as denúncias de atos ilícitos ou antiéticos. Uma vez que a denúncia foi apurada e os responsáveis identificados, medidas punitivas e ações corretivas devem ser aplicadas aos infratores.

— **Auditoria em terceiros (*due diligence*):** empresas que realizam negócios através de terceiros devem adotar um processo robusto de avaliação prévia de contratação, prevenindo que estes cometam atos ilícitos enquanto representam a empresa. A *Due Diligence* deve seguir os seguintes princípios: ser baseada em risco, fazer sentido, ser aplicada consistentemente e, por fim, deve ser registrada.

— **Auditoria e Monitoramento:** a robustez do programa mede-se pela sua efetividade. E para saber, de fato, se o programa é efetivo, torna-se necessário implementar um processo interno que avalie periodicamente os processos, bem como auditorias regulares para garantir que os pilares estão funcionando conforme previsto, se está havendo conscientização dos colaboradores e se os riscos já existentes estão sendo mitigados e se novos foram devidamente identificados.

## 2.6 NÍVEIS DE MATURIDADE DE COMPLIANCE NAS EMPRESAS

Podemos dividir as empresas em cinco níveis de maturidade no que se refere a implantação do compliance, São elas (PROTIVITI, 2020a):

— **Baixo (00 – 20):** poucos esforços ou nenhuma ação estão sendo direcionadas pela organização para

assegurar um ambiente ético. Empresa altamente exposta a risco de corrupção;

— **Médio Baixo (21 – 40):** Poucos esforços ou ações isoladas estão sendo direcionadas pela organização para assegurar um ambiente ético. A empresa está com alta exposição a riscos de corrupção;

— **Médio (41 – 60):** Alguns esforços ou ações estão sendo direcionados pela organização para assegurar um ambiente ético. Há necessidade de desenvolver a estrutura de *compliance*, existem gaps que expõe a empresa a riscos de corrupção;

— **Médio Alto (61 – 80):** Ações concretas estão sendo direcionadas pela organização para atingir um ambiente ético. Ainda estão presentes fatores que expõe a empresa a riscos de corrupção;

— **Alto (81 – 100):** A organização adota um bom conjunto de ações de um programa de *compliance*. A empresa deve assegurar a efetividade, continuidade e revisão constante das ações do programa em sua totalidade.

## 3. METODOLOGIA

---

A metodologia utilizada baseia-se na pesquisa bibliográfica pautada nas definições e interpretações de diferentes

autores. Método descritivo com abordagem qualitativa e exploratória.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

---

Nessa sessão vamos discutir alguns estudos sobre o nível de maturidade das empresas no Brasil.

### 4.1 PANORAMA DO COMPLIANCE NO BRASIL

A implantação de um programa de *compliance* deixou de ser prática somente

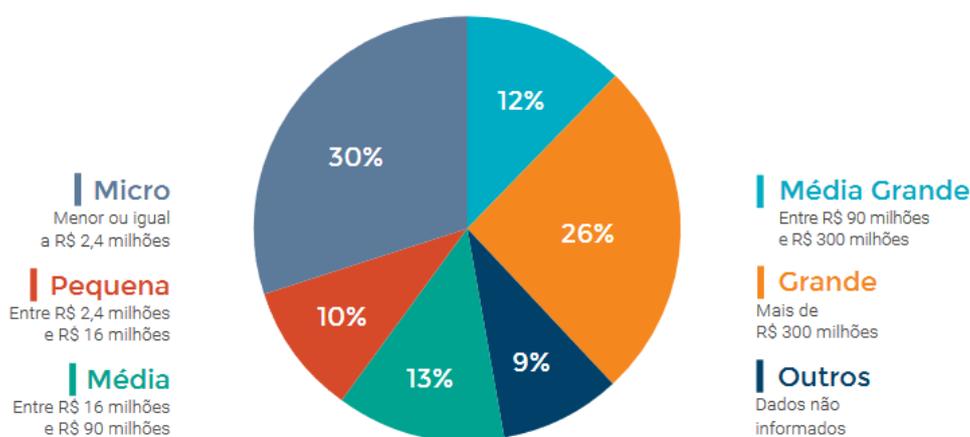
das grandes corporações. O estudo realizado pela PROTIVITI (PROTIVITI, 2020a; PROTIVITI, 2020b), iniciado em 2016 até 2018 mostra que o *compliance* tem conquistado espaço também em empresas de pequeno e médio porte.

A Figura 2 traz o perfil das empresas que participaram da pesquisa até 2017. Podemos notar que 10% são pequenas

Outrossim, 26% das empresas pesquisadas são grandes empresas. Isto denota o interesse e a necessidade geral de adequação. Destas empresas 27% são do estado de São Paulo, seguido do Rio de Janeiro 18% e Distrito Federal 18%.

A mesma lançou dois informativos, um em 2017 e outro em 2018 sobre o nível de maturidade das empresas ao longo

**Figura 3** – Perfil das empresas que participaram da pesquisa



Fonte: PROTIVITI (2020a).

empresas e 30% são microempresas.

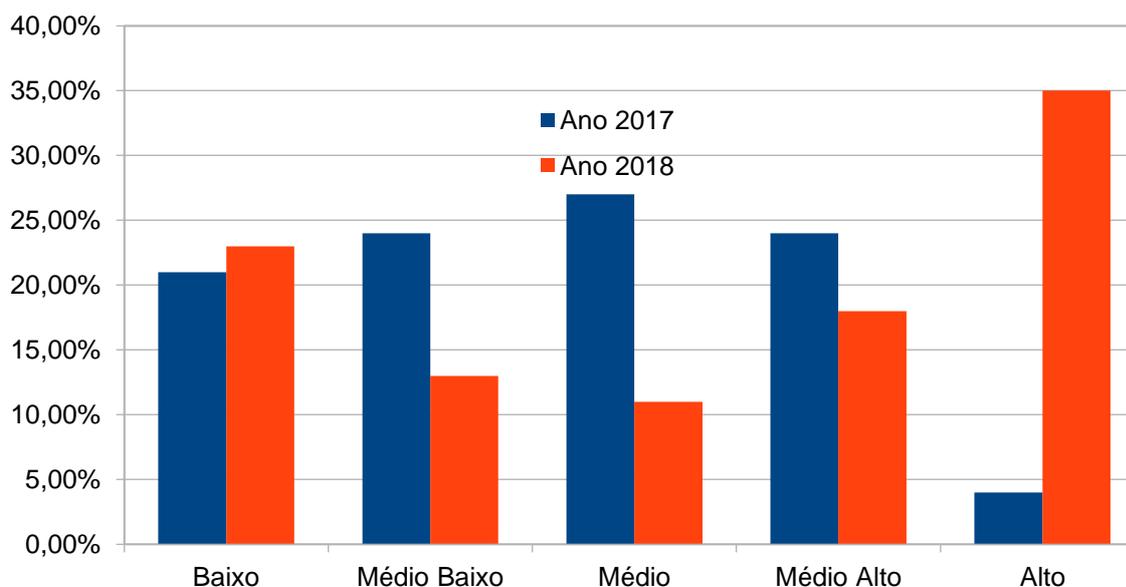
Como podemos ver na Figura 3 houve um aumento bastante significativo nas empresas que apresentam um nível de maturidade alto, um salto de 4% em 2017 para 25% em 2018. Isto quer dizer que elas contam com elementos que garantem a efetividade do programa na empresa. Outrossim, 44% das empresas ainda apresentam um nível de *compliance* baixo,

destes anos.

com altos índices de exposição a riscos de corrupção.

Contudo, vale ressaltar que apesar desta melhora e da consequente diminuição de empresas nos níveis de maturidade mais inferiores, ainda existem muitas empresas que adotam ações isoladas que pode, de certa forma, não impedir ações de caráter fraudulentas e corruptas.

**Figura 4** – Nível de maturidade das empresas no Brasil



Fonte: Autora.

Os elementos de *compliance* mais presentes nas empresas em 2018 são :

— **Due Dilligence de Terceiros:** 51% das empresa realizam a verificação de terceiros, a fim de mitigar os ricos, permitindo assim que a empresa conheça o histórico da companhia mesmo antes da negociação;

— **Código de Ética:** 71% afirmam possuir um código de ética e conduta. Houve um aumento de 6% se comparado ao ano anterior;

— **Canal de Denúncias:** 62% disponibilizam um canal de denúncias para o público interno e 56% para parceiros comerciais;

— **Auditoria de Fraudes:** 57% afirmam que realizam auditoria, o que de fato é refletido na melhoria substancial no aumento do nível de maturidade das empresas.

Os elementos de *compliance* menos presentes nas empresas em 2018 são :

— **Avaliação de Riscos:** 54% das empresas afirmam não possuir uma avaliação dos potenciais riscos a que estão expostas. Se compararmos com o ano anterior, onde eram 34% das empresas, houve um aumento bastante significativo. Este fato pode impactar, diretamente, na efetividade do programa de *compliance*. Em partes, isto deve-se a falta de dotação orçamentária para investimento em consultoria especializada;

— **Política Anticorrupção:** 50% dos entrevistados não implementam e divulgam as políticas anticorrupção;

— **Plano de Ação:** 52% não tem um plano de melhorias mapeadas pela avaliação de risco;

— **Red Flags:** 55% não possuem relatórios que realizem o monitoramento das transações não usuais.

A KPMG (KPMG, 2020b) realizou uma pesquisa em 2019 para avaliar o nível de maturidade do compliance no Brasil. Estes estudo traz informações relevantes de

como as empresas estão realizando a gestão, destacando suas principais práticas na implementação.

No quesito Avaliação de Riscos, apesar dos entrevistados destacarem como maior desafio dentro da implantação do programa a identificação, monitoramento e avaliação, apenas 55% afirmaram possuir um inventário regulatório. Se compararmos com estudo realizado pela PROTIVITI (PROTIVITI, 2020b) os valores apresentados são equivalentes e consistentes, reforçando a ideia que estes dados, de fato, refletem a realidade das empresas brasileiras.

Além disto, 52% dos entrevistados não possuem um processo *Due Diligence*. Se confrontarmos esses valores com a da pesquisa da PROTIVITI (PROTIVITI, 2020b) verificamos que os valores estão bastante equivalentes.

Com relação a Política e o Programa de Ética, 83% das empresas afirmam estar implementados de forma eficiente, com o propósito de identificar condutas inadequadas. Por outro lado ainda existem empresas que não possuem o Programa de Ética sequer elaborado e aprovado pela gestão.

Embora seja uma boa prática de governança manter uma estrutura dedicada com recursos, autonomia e independência 18% dos entrevistados não possuem estrutura dedicada. Já 32% não possuem recursos adequados e 16% afirmam não possuir autonomia e nem independência.

Apesar destes indicadores podemos ver que houve um avanço, se compararmos aos anos anteriores sobre

quem de fato exerce a função de *compliance*. Na área de Governança e Cultura, podemos observar na Figura 4 que em 40% das empresas em 2015 existia um setor dedicado ao *compliance* para exercer a função. Nos anos seguintes o percentual foi gradativamente aumentando, chegando até 52% em 2019. Em 81% dos entrevistados, o setor já está em funcionamento há mais de um ano. Ademais, em 71% dos casos os executivos revisam o plano de ética anualmente. Isto pode estar caminhando para uma maior conscientização, de que é importante ter um setor exclusivo para cuidar deste tema na empresa.

Como principais desafios de *compliance*, as empresas indicaram os seguintes itens (KPMG, 2020b) :

- Identificar, avaliar e monitorar os aspectos de *compliance* e regulatório – 85%;
- Matriz de riscos e controle – 81%;
- Capacitar o Público Interno e Externo – 79%;
- Integrar a área de *Compliance* com as demais áreas de negócio – 76%;

Para o pilar de Comunicação e Treinamento foi detectado que em 77% dos correspondentes foi realizado treinamento interno de *compliance* e anticorrupção, sendo que o de Ética e Conduta foi o principal treinamento aplicado nos últimos 12 meses. Por outro lado, 57% afirmaram os parceiros não receberam capacitação nos últimos 12 meses.

Quando se fala de Análise de Dados e Tecnologia a situação merece uma atenção

maior, visto que 63% dos correspondentes não utilizam tecnologia para apoiar as iniciativas de *compliance*. Os gestores precisam entender que a Tecnologia da Informação (TI) é elemento diferencial de sucesso da organização. A TI precisa ser introduzida dentro do processo e estar alinhado os interesses / objetivos da companhia.

Sobre o Monitoramento e Testes 88% afirmaram que o Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria são reportados adequadamente sobre o conteúdo e a operacionalização do Programa de Ética e *Compliance*.

O Reporte para a alta administração é feito em 13% dos casos somente quando é solicitado. Outrossim, 3% dos entrevistados não reportam as informações a alta administração.

E por fim, em 45% das organizações que o setor de *Compliance* é responsável pelo canal de denúncias e auditoria. A Auditoria Interna responde pelo canal em 15% das organizações e 11% informaram não possuir Linha de Ética / Canal de Denúncia. Isso de fato, só reforça os dados apresentados por PROTIVITI (PROTIVITI, 2020b) em que mostra o canal como um dos componentes mais implementados do programa de *compliance*.

**Figura 5 – A Execução de compliance por área**

Ano	Compliance	Auditoria Interna	Jurídica	Controles Internos	Financeiro/Controladoria	Governança Corporativa	Gestão de Riscos	Regulatório	Outros	Consultoria Terceirizada	Não possui a função de compliance
2015	40%	7%	9%	Informação não capturada em 2015	8%	6%	8%	Informação não capturada em 2015	3%	0%	19%
2016	41%	15%	12%	11%	5%	5%	2%	1%	2%	0%	6%
2017	42%	12%	12%	4%	9%	6%	3%	0%	3%	0%	9%
2019	52%	7%	8%	8%	6%	6%	4%	0%	5%	1%	3%

Fonte: PROTIVITI (2020b).

A KPMF (KPMF, 2020b) também realizou o levantamento do nível de maturidade de *compliance* nas organizações por setor de atuação. Ademais, o estudo verificou em cada componente do programa o seu nível maturidade como podemos observar na

Figura 6. O setor que mais se destacou e possui o melhor nível de maturidade é o setor de Serviço Financeiros com 3,35, acima 0,57 da maturidade média do Brasil. Em seguida Outros Setores em geral vem com 2,93 e a Indústria com 2,82 .

**Figura 6 – Nível de Maturidade das Organizações por setor**



Fonte: PROTIVITI (2020b).

Quando olhamos especificamente os componentes em separado podemos notar que Políticas e Procedimentos possui o

mais alto nível de maturidade com 3,14, seguido de Reporte com 3,12 e Governança e Cultura com 2,97.

## 5. CONCLUSÃO

Conforme o exposto percebe-se que a boa intenção e a honestidade dos empreendedores são indispensáveis para garantir a integridade da empresa e se manter competitiva no mercado. Contudo, sozinhos, esses valores não são suficientes. Para que a integridade seja garantida, é recomendável que a empresa estabeleça valores, regras, mecanismos e procedimentos para orientar a atuação de seus funcionários e dirigentes, tanto internamente, quanto na relação com clientes e parceiros, com o objetivo de prevenir, detectar e sanar a ocorrência de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração das organizações pública e privadas, nacionais e estrangeiras.

Esse conjunto de medidas adotado pelas empresas com a intenção de evitar a ocorrência de irregularidades está sendo mais comum com o passar do tempo por diferentes motivos tendo como objetivo o aumento do grau de confiabilidade perante os usuários internos e externos.

No Brasil, a implementação do *compliance* vem aumentando como evidenciamos através das pesquisas e análises existentes sobre o grau de maturidade do *compliance* das organizações no mercado brasileiro. Conclui-se que a efetiva implantação e dedicação de todos os componentes do ambiente corporativo acarretarão na diminuição dos riscos potenciais em

qualquer área em que for aplicado o *compliance*.

Além disso, um programa de *compliance* efetivo e eficiente, que atinja todos os setores de uma companhia, em todas as instâncias internas, reduz não somente os riscos, mas também propicia a otimização de procedimentos e negociações prósperas. Trata-se de uma situação de via de mão dupla, agir de acordo com a legislação pertinente e com os princípios da moralidade, ética e transparência *compliance* para alcançar os resultados almejados.

A empresa que pauta suas operações em estrita observância das normas de *compliance* utilizando uma equipe de gestão de alto nível, revela-se preparada para se apresentar dentro de sua área de

atuação de maneira transparente, se inserindo em um cenário nacional e internacional de maneira competitiva, garantindo melhor rentabilidade e diferenciando-se dos concorrentes, o que, todavia, exige do comprometimento da pessoa jurídica como um todo em todas as fases e aspectos de sua implantação e manutenção.

Contudo o fato é que agir com transparência, ética e em conformidade com leis do país onde deseja-se atuar trata-se um caminho sem volta, influenciando cada vez mais na reputação empresarial brasileira, que é a base para a confiança, um dos pilares da competitividade e sobrevivência empresarial.

## REFERÊNCIAS

---

ABNT. **NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro. 2018.

Banco Central do Brasil. **Resolução 2.554 de 24 de Setembro de 1998**. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

BRASIL, LEI Nº 12.846, DE 01 DE AGOSTO DE 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance**, São Paulo, Ed. Atlas, 2014. Introdução, página 2.

CUNHA, Matheus. Disponível em <<http://www.t4compliance.com/saiba-como-implementar-um-programa-de-compliance-na-empresa>>. Acesso em jan 2020.

DINO. **Brasil está entre os países com regimes de normas de compliance mais complexos — ou seja, de difícil adesão — destaca o advogado Fagali**. Disponível em <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/brasil-esta-entre-os-paises-com-regimes-de-normas-de-compliance-mais-complexos-ou-seja-de-dificil-adesao-destaca-o-advogado-fagali,d32de81aece8320c90e9abb4b3367a4blo38dnt6.html>> . Acesso em jan 2020.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Corrupção e Democracia, in Revista de Direito Administrativo**. Nº 226/213, 2001.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: A excelência na prática**. 1ª Edição, São Paulo, 2014. Capítulo I, página 20.

IBGE. **PIB**. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em 10 de jan de 2020.

KPMG. **Pesquisa: Maturidade do Compliance no Brasil**. Disponível em <<https://cndl.org.br/politicaspublicas/wp-content/uploads/estudos/Maturidade%20do%20compliance%20no%20Brasil%20-%20KPMG.pdf>> . Acesso em jan 2020a.

KPMG. **Pesquisa: Maturidade do Compliance no Brasil**. Disponível em <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/10/br-pesquisa-de-maturidade.pdf>> . Acesso em jan 2020b.

PROTIVITI. **Nível de Maturidade de Compliance nas Organizações Brasileiras**. Disponível em <[https://www.protiviti.com/sites/default/files/infografico\\_-\\_nivel\\_de\\_maturidade\\_em\\_compliance\\_nas\\_empresas\\_brasileiras\\_2.pdf](https://www.protiviti.com/sites/default/files/infografico_-_nivel_de_maturidade_em_compliance_nas_empresas_brasileiras_2.pdf)> . Acesso em jan 2020a.

PROTIVITI. **Nível de Maturidade de Compliance nas Organizações Brasileiras**. Disponível em <[https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/08\\_10\\_2018\\_infografico\\_pesquisa\\_compliance\\_2018\\_protiviti.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/08_10_2018_infografico_pesquisa_compliance_2018_protiviti.pdf)> . Acesso em jan 2020b.

RIBEIRO, Márcia; Diniz, Patrícia. Compliance e a lei anticorrupção nas empresas. **Revista de informação legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015.

SÉRIE RISK MANAGEMENT. Programas de Compliance: **A Norma AS 3806:2006**. 2006

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os Pilares do programa de compliance**. Disponível em <[https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phiocadownload/os\\_pilares\\_do\\_programa\\_de\\_compliance.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phiocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf)>. Acesso em jan 2020.

SOARES, Danyele. **Fiesp avalia perda anual de R\$ 130 bi em corrupção; valor pode ser ainda maior**. Disponível em <<http://radioagencianacional.ebc.com.br/politica/audio/2017-12/fiesp-avalia-perda-anual-de-r-130-bi-em-corrupcao-valor-pode-ser-ainda-maior>> Acesso em 17 de jan de 2020.

*Transparency International (IT)*. **Brazil**. Disponível em <<https://www.transparency.org/country/BR>>.