



Entre a expectativa e a realidade

A evolução de uma cultura de *compliance*
em países selecionados



Conteúdo

Sumário Executivo	4
País em foco: ALEMANHA	9
1 O caminho percorrido - a evolução de <i>compliance</i> na Alemanha	9
2 Um olhar para a realidade - qual é a situação atual de <i>compliance</i> na Alemanha?	10
3 Perspectiva - qual será o futuro de <i>compliance</i> na Alemanha?	12
País em foco: BRASIL	15
1 O caminho percorrido - a evolução de <i>compliance</i> no Brasil	15
2 Um olhar para a realidade - qual é a situação atual de <i>compliance</i> no Brasil?	16
3 Perspectiva - qual será o futuro de <i>compliance</i> no Brasil?	18
Sobre a publicação	20
Sobre nós	21

Sumário Executivo

Nos últimos anos, *compliance* - o ato de observar as diretrizes, especificações ou legislação estabelecidas, ou o processo de se tornar *compliant* (em conformidade) - tem se tornado cada vez mais relevante nos negócios ao redor do mundo. Até o momento, diversas empresas estabeleceram medidas e controles para garantir o *compliance* e evitar a violação de regulamentos. No entanto, medidas eficazes de implementação são mais fáceis na teoria do que na prática. Com foco na Alemanha e no Brasil, a presente publicação tem por objetivo comparar aspirações com realidade em termos da evolução de uma cultura de *compliance*, ou seja, as normas que definem as bases para uma conduta individual dentro de uma organização, mesmo na ausência de regras explícitas. Com base na percepção real de especialistas externos¹, essa publicação estabelece o progresso da cultura de *compliance* no setor privado e quais desafios importantes ainda permanecem do ponto de vista prático.

¹ Especialistas entrevistados para esta publicação incluem consultores que auxiliam clientes do setor privado e público a planejar, implementar e testar sistemas de gestão de *compliance*, bem como representantes de entidades de classe que encaminham questões comerciais aos responsáveis por criar políticas e para o público em geral.



País em foco: Alemanha

O entendimento do termo *compliance* passou por mudanças significativas na Alemanha nos últimos dez anos, deixando de ter uma abordagem reativa com foco em questões isoladas, assumindo o caráter mais abrangente e formalizado prevalecente hoje em dia. Essa evolução foi propiciada por casos proeminentes de não conformidades no ambiente de negócios da Alemanha. As empresas vêm se conscientizando das possíveis consequências legais e de reputação de uma conduta imprópria, e começaram a investir em sistemas de gestão de *compliance* (CMS– *Compliance Management System*).

Diversas empresas de grande porte vêm fortalecendo de maneira contínua os seus CMS e estão atualmente aprimorando medidas ao aumentar a flexibilidade e orientação ao risco. Entretanto, para a maioria das empresas alemãs, ainda há um longo percurso para a conquista de CMS abrangente e efetivo. Embora diversas organizações tenham estabelecido elementos de CMS nos últimos anos, especialistas ainda veem um caminho considerável a ser trilhado para um aprimoramento em relação à orientação ao risco e efetividade, em particular para empresas de pequeno e médio porte (PMEs). Dentre os grandes obstáculos está uma falta de comprometimento da alta direção e uma estrutura pautada por regras, o que frequentemente conduz a uma vasta quantidade de normas e regulamentos abstratos. A experiência mostra que incidentes

de não conformidade frequentemente ocorrem porque exigências de *compliance* não são integradas de maneira adequada às operações do dia-a-dia, ou exigências entram em contradição com outras metas de desempenho. Embora a Alemanha seja vista atualmente como exercendo menos pressão de fiscalização sobre empresas para instalar sistemas de *compliance* efetivos do que outros países, há fortes indícios de que sanções por não conformidades aumentarão de forma significativa na Alemanha nos próximos anos, como por exemplo, na área de combate à lavagem de dinheiro e privacidade de dados.

Para promover a integridade no nível corporativo e melhorar a aceitação e eficácia de esforços de *compliance*, especialistas apontam a necessidade de envolvimento ativo dos *stakeholders* internos (ou seja, colaboradores, administração e proprietários), bem como, uma maior cooperação entre as agências governamentais e as empresas. Como é esperado que as empresas cumpram com um crescente número de exigências nacionais e internacionais, é essencial que essas exigências sejam consonantes, claras e executáveis, e conferir reconhecimentos positivos aos esforços de *compliance* corporativos.

Entre a expectativa e a realidade: a evolução de uma cultura de *compliance* - países selecionados.



País em foco: Brasil

Em 2013, após anos de aceitação passiva, os brasileiros deram um basta à corrupção e foram às ruas. A nova lei de combate à corrupção de 2014 e a Operação Lava Jato - uma investigação da Polícia Federal que se transformou no maior processo judicial de corrupção da história do Brasil - tornou os executivos muito mais conscientes das implicações legais e das possíveis consequências para eles e para suas empresas. Como resultado, o interesse na definição de medidas de *compliance* aumentou consideravelmente. Entretanto, com exceção de algumas multinacionais, a maioria das empresas brasileiras, mesmo as organizações de primeira linha, começaram a investir apenas recentemente em CMS. Seus esforços são percebidos como os primeiros passos, com foco principalmente em medidas de baixo custo, tais como códigos de conduta e canais de denúncia.

Para que as empresas sigam adiante, especialistas veem a necessidade de adequar sistemas que levem em consideração riscos específicos da empresa e entreguem uma ampla variedade de parâmetros de integridades

especificados pela lei. Dentre os maiores obstáculos atuais estão a falta de consciência entre empresas líderes de mercado, escassez de recursos e falta de profissionais experientes em *compliance*. O desenvolvimento de competências é essencial se empresas locais, especialmente PMEs, buscam atingir o *compliance*. O governo precisa resolver o problema da corrupção e melhorar a eficiência e transparência da administração pública. Diversas iniciativas legislativas e judiciais de combate à corrupção estão em trâmite em nível nacional e estadual, mas o processo de reforma vem mostrando que alguns legisladores podem ter conflitos de interesses.

Embora especialistas dizem estar testemunhando uma mudança de paradigmas no país, eles também ressaltam que levará tempo para promover uma cultura de integridade nas instâncias políticas, comerciais e culturais.



Conclusão

Compliance tornou-se um tema relevante tanto na Alemanha como no Brasil depois que casos de corrupção ocuparam as manchetes dos jornais. Governos estão reforçando sua estrutura jurídica em resposta às demandas públicas por prestação de contas e transparência. As empresas estão reavaliando seus riscos legais e relacionados à reputação e aumentando seus investimentos em *compliance*. Embora os esforços de combate à corrupção e à conduta ilegal tenham iniciado e evoluído de maneira diferente nos dois países, Alemanha e Brasil compartilham desafios comuns.

Espera-se que os próximos cinco a dez anos tragam mudanças decisivas na cultura de *compliance* em ambos os países, e os especialistas estão otimistas de que esforços conjuntos de governo e empresas possam contribuir para uma cultura de integridade.

Desafios comuns para a Alemanha e Brasil

- ***Compliance* como uma exigência legal é necessário, porém não suficiente. Uma tendência a uma definição mais ampla de compliance, no sentido de integridade, pode ser observada em ambos os países.**
- **Uma cultura de integridade inicia-se com um compromisso verdadeiro dos acionistas e da alta direção. Tanto a conduta deles no dia a dia, quanto as metas financeiras e a estrutura de remuneração estabelecidas por eles, devem refletir sua determinação no combate à conduta ilegal.**
- **Medidas devem ser eficazes. Medidas que servem apenas como uma vitrine ou que tentam controlar colaboradores com exigências de compliance excessivas agregam pouco para a empresa (e sociedade).**
- **Os desafios diários do *compliance* não são vivenciados pelo Departamento de Compliance. Os colaboradores da empresa constituem a primeira linha de defesa. As normas devem ser relevantes para o trabalho que eles executam e para lidar com os conflitos existentes entre as metas de desempenho e integridade.**
- **A maioria das PMEs, 99% das empresas da Alemanha e do Brasil, ainda veem compliance como um ônus adicional com benefícios limitados para a empresa. Para atingir esse grupo, o desenvolvimento de habilidades é essencial.**
- **Um apoio verdadeiro do governo é necessário para conduzir uma reforma legislativa e sua aplicação.**



País em foco: ALEMANHA

1 O caminho percorrido - a evolução de compliance na Alemanha

Uma retrospectiva de meados dos anos 2000: especialistas concordam que apenas algumas pessoas na Alemanha eram familiarizadas com o termo *compliance*. Mesmo para profissionais que lidavam diretamente com questões relacionadas a *compliance*, o termo tinha um significado diferente de hoje. Para profissionais do setor financeiro, por exemplo, o termo *compliance* relacionava-se diretamente com combate à lavagem de dinheiro ou combate ao financiamento de terrorismo. A compreensão do termo sofreu transformação significativa durante os últimos anos, passando de um sentido único para uma interpretação mais abrangente com a qual é associado atualmente. De acordo com os especialistas que participaram desta publicação, a evolução da definição de *compliance* e o aumento da conscientização pública na Alemanha foram propiciados principalmente por incidentes proeminentes de não conformidade no setor de negócios alemão. Casos de corrupção, antitruste e manipulação de mercado envolvendo empresas alemãs receberam cobertura extensiva da mídia, informando ao público sobre as primeiras indicações de negligência, processos judiciais e, em um caso proeminente, a condenação de um ex-CEO. As empresas vêm se conscientizando de que não conformidade pode causar danos significativos à sua reputação, podendo resultar em uma considerável perda de confiança dos *stakeholders* internos e externos. Alguns desses escândalos também são incentivados por discurso público, o que resultou em um maior entendimento de *compliance*. Para um crescente

número de empresas na Alemanha, *compliance* é considerado além do significado "convencional" de acatar normas e políticas e incluir questões éticas e morais em uma abordagem mais ampla. A pergunta não é mais "Estamos fazendo coisas de acordo com as normas?", mas, ao invés disso "Estamos fazendo a coisa certa da maneira correta?"

Nos últimos anos, o aumento na importância de *compliance* impulsionou a demanda por serviços de consultoria relacionados associados a *compliance*. Em comparação a 2006, o volume de consultoria em planejamento, implementação e manutenção de CMS aumentou de forma significativa, e os especialistas esperam que a tendência continue nos próximos anos. A complexidade de serviços que as empresas estão buscando também mudou. Os serviços costumavam focar em tópicos individuais como lavagem de dinheiro e corrupção. Com o passar do tempo, demanda por suporte de *compliance* mais abrangente aumentou, onde diferentes tópicos assumem importância dentro de um contexto mais amplo. Estruturas e padrões (tais como IDW AssS 980) servem como diretrizes para diversas empresas ao desenvolverem seus CMS. Além disso, um maior número de empresas está aperfeiçoando medidas existentes para melhorar a eficiência de seus esforços e para implementar monitoramento efetivo, em bases contínuas. Especialistas também observam uma mudança contínua de serviços que tem como foco projeto e implementação de CMS para serviços de auditoria e certificação de CMS existentes.

2 Um olhar para a realidade - qual é a situação atual de compliance na Alemanha?

De acordo com especialistas em *compliance*, a forma como as empresas organizam seus esforços de *compliance* e a intensidade de seus esforços varia muito entre empresas de diferentes portes e setores. Por natureza, programas de *compliance* foram precursores e conduzidos pelas maiores empresas alemãs, especialmente aquelas listadas em bolsas de valores internacionais. Elas foram as primeiras a definir funções de *compliance* com recursos humanos substanciais e responsabilidades claras.

Em alguns casos, envolvimento direto em questões regulatórias, como normas e regulamentos norte-americanos de transações internacionais exigiram investimentos em CMS. Especialistas também observaram um aumento substancial em programas de *compliance* de maneira geral, juntamente com um crescente número de profissionais de *compliance*. Um especialista estimou que duas em cada três empresas com programa de *compliance* possuem uma equipe de *compliance* de até cinco colaboradores. Um terço das empresas possui uma equipe de *compliance* maior, podendo chegar, em alguns casos, a uma média de cem colaboradores. Ao mesmo tempo, especialistas ressaltam que diversas empresas alemãs ainda alocam suas funções de *compliance* ao Jurídico, ou em outros departamentos, como Auditoria Interna. Dessa forma, a equipe poderá conduzir funções de *compliance* juntamente com suas outras responsabilidades. O tamanho dos Departamentos de *Compliance* também depende se a empresa vivenciou no passado qualquer divulgação negativa pela imprensa ou processo. Departamentos de *Compliance* extensivos

também são observados no setor farmacêutico e em instituições financeiras. Devido à crescente regulamentação de fornecedores de serviços financeiros, especialistas vêm observando investimentos substanciais em CMS durante os últimos dez anos. Por exemplo, um Departamento de *Compliance* com uma equipe razoável em uma instituição financeira poderia consistir em 25 colaboradores em 2005. Mas uma instituição comparável emprega atualmente uma equipe de 300 a 400 colaboradores para lidar com questões de *compliance* no dia a dia. De forma similar, uma equipe de um Departamento de *Compliance* em uma companhia de seguros possivelmente aumentaria para 20 colaboradores atualmente em comparação a uma única pessoa dez anos atrás. De maneira geral, estima-se que 80% a 90% dos bancos possuam atualmente pessoal suficiente em seu Departamento de *Compliance*, enquanto o mesmo ocorre em aproximadamente 50% das companhias no setor de seguros, com exceção de raros exemplos precursores.

A experiência mostra que existe uma ampla variedade de sistemas de *compliance* instalada, tanto em relação a seu conteúdo quanto sofisticação. Não há claramente um único sistema que seja adequado a todos os conceitos. No entanto, embora a maturidade de CMS seja parcialmente vinculada ao porte do Departamento de *Compliance*, diversos especialistas enfatizam o fato de que o tamanho não necessariamente se traduz em eficácia e eficiência de tais sistemas. Diversas empresas de grande porte de capital aberto fortaleceram de forma contínua seus CMS e estão atualmente vivenciando uma etapa de estabilização. *Compliance* vem se tornando uma parte inerente de suas operações do dia a dia, e algumas dessas empresas estão atualmente adaptando ou mesmo

reduzindo seus CMS, cortando excessos e aumentando a flexibilidade e orientação ao risco ao longo do percurso. No entanto, sem levar em consideração essas empresas precursoras, especialistas acreditam que diversas empresas na Alemanha ainda têm um longo caminho pela frente para atingir eficiência de CMS. Mesmo que uma ampla parcela de empresas já tenha estabelecido determinados elementos de programas de *compliance* nos últimos anos - incluindo funções de *compliance*, códigos de conduta e treinamento - especialistas acreditam que ainda existem falhas e espaço para melhorias, particularmente entre as PMEs. Fragilidades incluem, por exemplo, a falta de uma abordagem estruturada para acessar e documentar riscos de *compliance* específicos da empresa, pouca integração com controles de processos internos ou monitoramento inadequado. De acordo com especialistas, ter um sistema em funcionamento nem sempre implica em um sistema que funcione, mesmo entre instituições financeiras que implementaram CMS em todo o Conselho. Especialistas estimam que apenas 60% dos bancos e 30% das companhias de seguro possuam um sistema que previna e reduza riscos.

Compliance na Alemanha já evoluiu muito e sua importância aumentou nitidamente nos últimos anos. No entanto, *compliance* ainda enfrenta uma variedade de desafios no universo corporativo alemão. Especialistas continuam a se deparar com uma falta de conscientização de *compliance*, tanto entre os altos executivos como em níveis gerenciais intermediários em muitas empresas. Objetivos estratégicos e planos de desenvolvimento ainda focam muito pouco em questões relacionadas a *compliance*. Embora a maior parte dos líderes corporativos considere *compliance* como sendo

um tópico relevante de maneira geral para o setor corporativo alemão, alguns especialistas estimam que apenas um em cada sete executivos provavelmente classifique *compliance* como uma questão prioritária para ele mesmo ou para a sua empresa. Sem comprometimento da alta direção, no entanto, é impossível a implementação de um CMS eficaz. O mantra que "liderar pelo exemplo" ("*tone at the top*") é fundamental para a integridade corporativa ainda se mostra verdadeiro e é frequentemente encarado como um desafio. Sem

Possuir um sistema de *compliance* em funcionamento não significa necessariamente que ele funcione.

comprometimento verdadeiro, ou seja, a vontade dos proprietários e altos executivos de aumentar a integridade em sua organização, avaliar metas financeiras e estabelecer exemplos positivos eles mesmos, iniciativas de *compliance* estarão destinadas ao fracasso. A instalação de sistemas apenas como pretexto, sem identificação e sem estarem voltados para questões de alto risco, ou o preenchimento de cargos de *compliance* importantes, com gerentes veteranos escolhidos sem critério, envia claramente a mensagem errada.

Especialistas observaram que o que mais leva as empresas a se comprometerem com *compliance* são as experiências adversas diretas de não conformidade e de violação de

conduta moral e ética, juntamente com as consequências negativas resultantes. Nesse sentido, no entanto, regulamentos, supervisão e, principalmente, sanções na Alemanha ainda parecem estar em defasagem em relação a outros países. Ao se abordar particularidades típicas da Alemanha, duas características são normalmente apontadas - um alto grau de formalização e atenção aos detalhes. Em relação à situação de regulamentação e supervisão vinculada a *compliance* na Alemanha, essas tendências também foram observadas pelos especialistas. O nível de burocracia tende a ser alto e existem normas muito específicas regendo assuntos e setores específicos, por exemplo, Exigências Mínimas para Gestão de Riscos (MaRisk). Elas especificam as exigências estabelecidas na Lei dos Bancos Alemães relacionada à gestão de risco em instituições financeiras alinhadas com as normas da Basileia. Apenas alguns poucos países parecem ter regulamentos que são tão extensos e detalhados deste modo. Resta saber se essas características típicas alemãs contribuirão com a cultura de *compliance* de forma positiva.

Especialistas acreditam que supervisores nos Estados Unidos e no Reino Unido, bem como em outros países como Áustria, Suíça, Luxemburgo e Itália, exercem mais pressão sobre empresas para instalar sistemas de *compliance* que funcionem. A Alemanha, no entanto, é vista por alguns especialistas como estando defasada em termos de execução. Os casos mais proeminentes de grandes sanções contra empresas alemãs ainda ocorrem nos Estados Unidos. Entretanto, a Alemanha parece estar atravessando uma mudança nesse sentido desde que a primeira-ministra Angela Merkel ressaltou o efeito de intimidação que sanções públicas poderiam ter sobre corporações e como as sanções poderiam melhorar a integridade dos participantes de mercado e a integridade de modo geral no mercado. Estima-se que sanções por não conformidade regulatória aumentarão nos próximos anos. Sanções definidas nos regulamentos por manipulação de mercado, por exemplo, já preveem multas no valor de EUR 15 milhões, ou 15% da receita do ano anterior. Em relação à lavagem de dinheiro e à proteção de dados, juntamente com a recém-adoção da Quarta Diretiva de Combate à Lavagem de Dinheiro (*Fourth Anti-Money Laundering Directive*) e a Regulamentação Geral de Proteção de Dados (*General Data Protection Regulation*) pela União Europeia, multas por lavagem de dinheiro podem

totalizar EUR 5 milhões, ou 10% da receita do ano anterior, enquanto violação à proteção de dados poderia resultar em multas de até EUR 20 milhões, ou 4% da receita. Comparativamente, a antiga lei de combate à lavagem de dinheiro na Alemanha definiu sanções máximas de EUR 100.000. Juntamente com essas sanções financeiras, a Autoridade de Supervisão Financeira Federal Alemã introduziu recentemente outro instrumento que poderá se mostrar altamente efetivo para lidar com sanções por não conformidade. As iniciativas “reputação e humilhação” (*“naming and shaming”*) usam a internet para publicar os nomes de empresas que foram identificadas em casos de não conformidade e que passam por sanções de supervisão. Esses registros ficarão acessíveis para o público em geral por um período de cinco anos.

3 Perspectiva - qual será o futuro de *compliance* na Alemanha?

Especialistas ainda consideram a pergunta do que constituem bons CMS como sendo um assunto controverso. Alguns especialistas veem a promoção de padrões aplicáveis internacionalmente, tais como ISO 19600:2014 (*compliance* geral) e o recém-emitido ISO 37001:2016 (*compliance* de combate ao suborno) como um passo na direção certa, enquanto outros não compartilham dessa opinião. Embora não exista um sistema ou abordagem que seja correto para todos, determinadas considerações básicas são vistas como essenciais para a melhora da eficácia e eficiência de esforços de *compliance*. As empresas precisam reconhecer que *compliance* no dia a dia não é conduzido por Departamentos de *Compliance*. Enquanto esse departamento define normas e padrões relevantes, os colaboradores são na realidade aqueles que precisam agir de acordo com essas normas. Desta forma, as funções de *compliance* constituem a segunda linha na defesa de riscos de *compliance*, enquanto que a primeira linha de defesa é composta por colaboradores em nível operacional. De forma correspondente, os colaboradores precisam estar cientes das normas, mas, principalmente, as normas precisam ser relevantes para o trabalho que eles realizam e integradas com as diretrizes específicas do processo e da função. A experiência mostra que não é a falta de políticas e padrões de *compliance* que causa incidentes de não conformidade, mas,

na realidade, o fato de que a primeira linha de defesa desconhece essas políticas, ou elas não estão integradas de maneira adequada nas operações rotineiras. Como um especialista explicou, normas e políticas de *compliance* tendem a ser elaboradas em um nível abstrato, como uma aeronave jumbo sobrevoando a três mil metros de altura; o que as pessoas realmente necessitam saber no nível operacional são diretrizes práticas voando na altura de um helicóptero.

Programas de *compliance* em empresas alemãs tendem a seguir uma abordagem baseada em normas. Os sistemas frequentemente consistem de uma ampla quantidade de políticas, procedimentos, controles e mecanismos de relatórios. Enquanto uma abordagem estruturada e formalizada garante que a estrutura de *compliance* seja definida de uma maneira prudente, os fatores de real sucesso para CMS sustentáveis e eficientes são as atitudes e valores dos colaboradores da empresa. Eles precisam se sentir responsáveis pela integridade da empresa e ter capacidade razoável para tomar suas próprias decisões. No entanto, a consciência de questões relevantes de *compliance* não acontece de maneira automática. Medidas em nível corporativo, especialmente os incentivos certos e controles mais amenos para fortalecer orientação voltada para integridade e valor são necessárias para estabelecer uma cultura de integridade sustentável dentro das empresas. Para serem aceitos pela administração e pelos colaboradores, os CMS precisam ser elaborados de uma maneira que capacitem as pessoas, voltados para possíveis inconsistências entre o desenvolvimento dos negócios e a integridade corporativa. Para melhorar a aceitação e a eficiência do sistema, é fundamental que os departamentos e pessoas pertinentes sejam envolvidos nas etapas iniciais de planejamento, implementação e revisão dos CMS. Conflitos que aparecem precisam ser resolvidos de forma construtiva e flexível de forma que as empresas fiquem bem cientes de suas situações de risco e possam controlá-las de maneira adequada.

De maneira geral, especialistas concordam que estímulos políticos podem ajudar. Entretanto, para melhorar a aceitação e a eficácia das medidas colocadas em funcionamento, eles veem uma necessidade de mais diálogo entre ambas as partes políticas e corporativas. Como é esperado que as empresas cumpram com um número

crescente de exigências nacionais e internacionais, é fundamental que essas exigências sejam claras e simples para que as empresas possam compreendê-las.

Políticas e normas são frequentemente percebidas como tendo se desenvolvido de forma bem distante da realidade prática dos negócios. Isso impede a implementação efetiva em nível corporativo porque a aceitação dessas políticas e normas em nível operacional é baixa. Alguns profissionais também observam que *compliance* ainda está associado com temas negativos, tanto por *stakeholders* internos quanto externos. Uma abordagem mais positiva para esforços corporativos (como por meio da provisão de programas de leniência) ajudaria as empresas a promoverem integridade em nível corporativo. Consequentemente, esforços de *compliance* não apenas poderiam evitar e detectar imprudência, mas também serviriam como uma defesa em casos de não conformidade.

Os fatores de verdadeiro sucesso para CMS sustentáveis e efetivos são as atitudes e valores das pessoas.

Além disso, intercâmbio internacional e harmonização são considerados cruciais, tanto em relação à regulamentação como em relação à supervisão. Normas e padrões poderiam ser harmonizados em termos de escopo e conteúdo, e poderiam ser implementados pela maioria dos países. Cooperação internacional entre jurisdições precisa ser fortalecida para implementar abordagens comuns e formas de supervisão e sanção comuns.



País em foco: BRASIL

1. O caminho percorrido - a evolução de *compliance* no Brasil

O desenvolvimento de *compliance* no Brasil, ao longo dos últimos anos, tem sido descrito por especialistas como “sem precedentes”, “surpreendente” e “excedendo todas as expectativas”. Eles acreditam que dez anos atrás, apenas 1% das pessoas conhecia o termo *compliance*. Mesmo aquelas que sabiam o seu significado associavam *compliance* com mercados financeiros, as disposições do Banco Central do Brasil ou à Lei de Combate à Lavagem de Dinheiro promulgada em 1998. Corrupção e facilitação de pagamentos eram compreendidos como fazendo parte do dia a dia no Brasil. Eram situações que todas as pessoas sabiam que existiam, mas era uma questão não discutida de forma geral pelo público ou dentro do universo corporativo. Por volta do ano 2007, grandes empresas multinacionais com operações no Brasil começaram a desenvolver e implementar CMS. Algumas foram movidas por incidentes de não conformidade que vivenciaram no Brasil ou em outro lugar. Outras reagiram às mudanças regulatórias em outros países implementando CMS em suas empresas ao redor do mundo, incluindo o Brasil. As medidas de *compliance* tiveram por objetivo proteger empresas e seus colaboradores contra sanções. Procura por serviços de consultoria correlatos começou a surgir. Ao longo dos anos seguintes, algumas empresas multinacionais exerceram certa pressão indireta sobre empresas locais em sua rede de suprimentos exigindo medidas básicas de *compliance*, tais como códigos de conduta. De acordo com especialistas, programas de *compliance*, fora da esfera de influência desses internacionais, praticamente inexistiam no Brasil.

Em 2013, os brasileiros assumiram uma postura contra a corrupção, e a ideia de *compliance* ganhou uma relevância significativa. Milhares de pessoas foram às ruas nas grandes cidades, como Rio de Janeiro e São Paulo, denunciando corrupção e negligência no país. As manifestações públicas

encorajaram discussões sobre práticas de corrupção na sociedade e nos negócios e colocaram um teor sem precedentes de pressão sobre as elites políticas no país para agir na luta contra a corrupção. Uma nova lei para impedir corrupção no setor privado - além das leis de combate à corrupção existentes - ficou em discussão por algum tempo. A Lei de Empresas Limpas (Lei nº 12.846) entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014 e prevê sanções severas para uma grande variedade de práticas de corrupção. O Decreto nº 8.420 subsequente emitido em 18 de março de 2015 regulamenta a Lei de Empresas Limpas e contém, entre outras, disposições diversas relacionadas à implementação de CMS. Com base na nova lei de combate à corrupção, a responsabilidade legal em casos de corrupção e de suborno se estende ao conglomerado econômico, em vez de apenas pessoas físicas, de acordo com a lei criminal. Sanções definidas em regulamentos incluem a reparação dos danos aos cofres públicos, bem como multas que podem chegar a 20% da receita bruta da empresa do ano anterior. Além disso, a lei inclui a possibilidade de dissolver empresas por ordem judicial, enquadrando os réus em um registro recém-criado e excluindo essas empresas de futuras licitações públicas. Embora os regulamentos não obriguem as empresas a estabelecer CMS, eles oferecem um forte incentivo para isso. Para reduzir as penalidades e sanções drásticas, as empresas precisam ter mecanismos efetivos de integridade em funcionamento, que são projetados para prevenir e reduzir práticas corruptas. O programa de integridade em nível corporativo deve atender de maneira inequívoca um conjunto de 16 parâmetros definidos no Decreto nº 8.420. Investigações podem ser conduzidas por uma ampla gama de autoridades, incluindo o Governo Federal, Estadual ou Municipal.

O país também testemunhou a posterior divulgação da Operação Lava Jato. Aquilo que começou como uma

investigação da Polícia Federal de operações de lavagem de dinheiro realizada em um posto de gasolina com instalações de lava jato em Brasília em 2014, transformou-se em um dos maiores processos judiciais de corrupção na história do Brasil. Investigações atualizadas revelaram uma rede maciça de corrupção criada pelas maiores empresas públicas e privadas, envolvendo executivos proeminentes e políticos de alto escalão. Promotores públicos no Brasil ocuparam um lugar decisivo nessa questão, liderando um grande número de prisões - uma situação sem precedentes na história do Brasil.

A pressão geral para se “fazer a coisa certa” aumentou consideravelmente.

Até o presente momento, a Operação Lava Jato resultou em mais de 240 acusações criminais e 118 condenações², incluindo políticos conhecidos e executivos influentes de empresas proeminentes no Brasil - um grupo de pessoas que anteriormente eram consideradas “intocáveis” por diversos brasileiros, devido a seus recursos financeiros e influência política. Após anos de aceitação pacífica, os brasileiros se cansaram da corrupção. Apesar da economia fraca, que cria outras questões substanciais, a corrupção se tornou a sua maior preocupação. Conforme a Operação Lava Jato se desenrola, sentenças são esperadas e os eleitores possivelmente mostrarão seu descontentamento com aqueles envolvidos nos resultados das urnas.

2. Um olhar para a realidade - qual é a situação atual de *compliance* no Brasil?

Conduzida pelos acontecimentos recentes, especialmente o impacto da lei de combate à corrupção de 2014 e o escândalo da Lava Jato, a conscientização pública e a pressão social aumentaram de maneira considerável em relação à luta contra a corrupção no Brasil. Em 2014, enquanto muitos tinham dúvidas se a nova lei seria aplicada de fato, as percepções mudaram quando as empresas de primeira linha, altos executivos e servidores públicos proeminentes foram processados e condenados por corrupção. Esses fatos tornaram os executivos no Brasil muito mais cientes das implicações da lei e suas possíveis consequências para eles e para suas empresas. Interesse e exigência para se estabelecer sistemas de *compliance* e sistemas de integridade aumentaram de maneira significativa. Atualmente, especialistas estão testemunhando uma mudança cultural inédita em relação à luta contra corrupção. Exigência pública para processo e sanção de empresas de setores público e privado, juntamente com pressão geral para se “agir de forma correta” aumentaram de maneira significativa. Especialistas dizem que os jovens em particular estão determinados a fazer a diferença. Equipados com experiência e redes internacionais, essas pessoas constituem uma força propulsora em níveis corporativos e políticos, promovendo uma mudança cultural em direção a uma maior integridade e ética, tanto na sociedade como um todo como no universo corporativo.

Em relação à maturidade dos CMS nos negócios brasileiros, especialistas compartilham de forma unânime uma opinião de que eles ainda estão em fase bem inicial. Com exceção de empresas multinacionais de grande porte no Brasil, as quais instalaram CMS juntamente com seus pares internacionais,

² http://www.transparency.org/news/pressrelease/brazils_carwash_task_force_wins_transparency_international_anti_corruption

empresas brasileiras locais, mesmo os principais *players*, começaram apenas recentemente a desenvolver CMS. Os esforços ainda se encontram em fase inicial. Elas focam principalmente no desenvolvimento de códigos de ética, instalações de canais de denúncia e a condução de treinamentos, ou seja, 3 dos 16 parâmetros do sistema de integridade conforme definidos pela lei e decreto de combate à corrupção. Os especialistas acreditam haver uma necessidade urgente do desenvolvimento de medidas abrangentes que foquem nas situações de riscos específicos da empresa e integrem todos os 16 parâmetros especificados no Decreto nº 8.420. As empresas ainda precisam garantir que as normas de *compliance* sejam traduzidas em atos de *compliance* apropriados em todos os níveis da organização.

Atualmente, os especialistas acreditam que poucas empresas no Brasil tenham CMS efetivo em funcionamento. Um especialista classificou a maioria das empresas sem um sistema adequado em dois grupos: um que está ciente de suas falhas de *compliance* e outro que não está. O primeiro grupo tem consciência, mas atualmente enfrenta dificuldades de recursos financeiros e de pessoal para resolver essas deficiências. Na crise econômica geral, as empresas estão mais relutantes em alocar fundos para investir em CMS. Contenções orçamentárias levaram a um aumento no número de empresas investindo em componentes de CMS de “baixo custo”, incluindo a criação de um canal ou a introdução de um código de conduta. Mesmo quando as empresas desejam investir, a falta de profissionais de *compliance* com experiência prática forma um outro gargalo para o progresso, de acordo com especialistas. O segundo grupo inclui empresas que ainda não têm consciência de suas deficiências

de *compliance* e os benefícios reais de se estabelecer CMS eficazes. Enquanto algumas dessas empresas implementaram medidas básicas, outras não o fizeram. Como a lei incentiva a implementação de CMS, uma quantidade de empresas implementa elementos de CMS como uma espécie de “vitrine” com nenhuma atenção à sua real eficiência. De acordo com especialistas, é essencial chamar atenção dos executivos com o fato de que medidas corporativas serão apenas consideradas como uma defesa se as autoridades pertinentes considerá-las eficazes. De acordo com uma portaria emitida pela Controladoria Geral da União³, programas que são meramente *proforma* e não têm efeito sobre a mitigação de risco não podem ser considerados elegíveis para reduzir as penalidades.

Entre as PMEs, que perfazem 99% das empresas locais, os especialistas observaram uma corrida por *compliance* a partir da publicação inicial da lei. Entretanto, devido ao grande número de empresas e à grande extensão do Brasil, especialistas estimam que somente 10% das PMEs estejam considerando questões de *compliance* atualmente. A maioria entende as novas regras e regulamentos como um fardo adicional às muitas obrigações que já enfrentam, de acordo com um especialista. Para atingir esse grupo, o desenvolvimento de habilidades é considerado essencial. Iniciativas que oferecem treinamento e troca entre pares foram iniciadas. Em alguns casos, os especialistas desenvolveram instrumentos criativos de modo a ampliar seu alcance. Um deles vem usando atualmente desenhos para demonstrar os benefícios de *compliance* e os riscos relacionados à não conformidade. Pequenas empresas também precisam de suporte externo na implementação de

³ A antiga agência foi transformada recentemente em Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (CGU)

medidas de *compliance*, devido ao fato de normalmente serem escassos os recursos internos. Suporte tecnológico, por exemplo, na forma de agrupamento de recursos e compartilhamento de modelos existentes pode ser útil. Entretanto, especialistas alertam que os riscos específicos de uma empresa precisam ser postos no centro de quaisquer tipos de esforços de *compliance*, e não há plano para medidas de *compliance* que possa ser aplicado em todo o conselho. Para facilitar a implementação de *compliance* e sistemas de integridade, os 16 parâmetros, conforme definido no Decreto 8.420, tiveram sua aplicação reduzida para pequenas empresas (especialmente com relação de terceiros), segundo um especialista.

3. Perspectiva - qual será o futuro de *compliance* no Brasil?

Embora o país esteja enfrentando uma mudança substancial, especialistas concordam que levará certo tempo para fomentar a cultura de *compliance* e integridade. Um especialista observou que, ainda que a maioria das pessoas denuncie corrupção em larga escala no nível político e empresarial, elas ainda se aproveitam da possibilidade de acelerar ou resolver questões cotidianas com pequenos pagamentos. Os governos precisam resolver o problema da corrupção. Especialistas observam que algumas empresas preferem negociar no setor privado e tentam evitar encontros nos quais estejam agentes públicos. Processos ineficientes e não transparentes no nível administrativo aumentam o risco de pagamentos facilitadores. Um exemplo é o processo de registro para novas empresas, que pode durar vários meses. Aumentar a transparência e a eficiência da administração pública é a chave para reduzir a ocorrência de casos de corrupção.

Uma vez que as mudanças na sociedade influenciarão de modo positivo a condução de negócios no Brasil, especialistas acreditam que essa é uma via de mão dupla, na qual mudanças no nível empresarial podem ter também um papel importante no fortalecimento da integridade na sociedade. Atuando em um ambiente que ainda é considerado corrupto por muitos, as empresas podem aumentar a conscientização dos colaboradores com relação ao que é certo e errado por meio do oferecimento de um ambiente de apoio. Alguns especialistas acreditam que a maioria das pessoas escolherá fazer a coisa certa quando isso é enfatizado, por exemplo, pelos colegas da empresa. As empresas precisam demonstrar que instâncias e alegações de corrupção são levadas a sério, e que acarretam em investigações e que sanções e penalidades são executadas conforme necessário. Por meio da criação de um ambiente corporativo, os colaboradores não só farão com que a empresa seja mais segura, como também contribuirão para a mudança cultural positiva no país.

Especialistas acreditam que as exigências do mercado, de parceiros comerciais e fontes de financiamento terão um papel essencial nessa mudança. Espera-se que, com base nas exigências da lei de combate à corrupção, um número crescente de entidades exija que seus fornecedores e parceiros comerciais tenham um CMS eficaz estabelecido. Conforme um dos especialistas, determinadas instituições financeiras públicas começaram a incluir o aspecto dos sistemas de integridade em suas condições prévias para extensão de crédito. No nível regulatório, iniciativas que levam a essa direção também estão em andamento. O projeto de lei nº 2041/2016, em discussão atualmente no estado do Rio de Janeiro, inclui uma disposição para obrigar as empresas que celebrarem contratos com instituições públicas com valor

excedente a R\$ 1,5 milhão (aproximadamente EUR 400.000) a estabelecerem um programa de integridade. Certificação externa dos CMS alinhada às estruturas internacionais poderá atuar nesse contexto. Entretanto, especialistas concordam que a maioria das empresas nacionais está muito aquém de possuir uma base para a certificação. Os esforços atuais poderiam, então, focar na criação da consciência de integridade entre as empresas nacionais e oferecer suporte à sua capacidade de desenvolvimento.

Existem diversas iniciativas judiciais e legislativas em níveis estaduais e nacionais, que têm como objetivo o aumento da ação regulatória e de fiscalização no combate à corrupção. Entretanto, o processo de reforma tem revelado que alguns legisladores podem estar encontrando conflitos de interesses. Um exemplo importante é o de uma proposta do Ministério Público Federal, que recebeu amplo apoio da população e está provocando um debate intenso. A campanha “Dez Medidas Contra a Corrupção” pede a reforma legislativa para aumentar a capacidade da administração pública na prevenção e detecção da corrupção, e a lei obriga a investigação, processo e penalização dela. A Câmara dos Deputados votou de modo que enfraqueceu significativamente a lei em novembro de 2016, o que causou um alvoroço na Procuradoria Federal.

Ainda resta muito a ser feito para superar os desafios no nível político, empresarial e cultural. Os especialistas acreditam que o movimento de *compliance* no Brasil dará um passo à frente e de modo decisivo no período de cinco a dez anos.

Mudanças no nível empresarial podem ter papel relevante no fortalecimento da integridade na sociedade.

Sobre a publicação

A publicação foi preparada pela KPMG Alemanha, a Alliance for Integrity e a Lateinamerika Verein e.V. Ela inclui percepções atuais de profissionais selecionados fora da empresa, ou seja, especialistas que lidam com o projeto, implementação e teste dos CMS, bem como especialistas que formulam questões comerciais e as comunicam aos reguladores e ao público em geral. Para ilustrar os resultados, escolhemos dois países como foco: Alemanha, que recebe a reunião do G20 em 2017 e presidirá o Grupo de Trabalho Anticorrupção do G20 (ACGW) em 2017, e o Brasil, que fortaleceu sua lei de combate à corrupção de modo

considerável em 2014 e estará co-presidindo o ACWG do G20 em 2017. Ao escolher dois países com estruturas jurídicas nacionais diferentes, delineamos similaridades e diferenças nas questões de *compliance* por meio do exemplo. As entrevistas com os consultores selecionados e representantes das associações comerciais (incluindo BDI, BDA, DIHK e FIRJAN) em ambos os países foram conduzidas pela KPMG Alemanha entre agosto e dezembro de 2016. Os resultados fornecem uma visão dos desafios atuais na área de *compliance* em dois países diferentes.

Sobre nós

A KPMG é uma rede de firmas profissionais com mais de 174.000 colaboradores em 155 países.

Também presente no Brasil, a KPMG é uma das firmas líderes em auditoria e consultoria e tem cerca de 4.000 colaboradores em mais de 22 locais. Nossos serviços estão divididos nas seguintes funções: Auditoria, Fiscal, Consultoria e Deal Advisory. Nossos serviços de Auditoria são focados na auditoria de demonstrações financeiras anuais e consolidadas. A função Fiscal incorpora os serviços de consultoria fiscal prestados pela KPMG. Nosso alto nível de *know-how* especializado em questões comerciais, regulatórias e relacionadas a transações é inerente às nossas funções de Consultoria e Deal Advisory.

Constituímos equipes de especialistas interdisciplinares para setores-chave da economia. Essas equipes agregam a experiência dos nossos especialistas em todo o mundo e aumentam a qualidade dos nossos serviços de consultoria.

Os Serviços Forenses e de Compliance da KPMG auxiliam os clientes na identificação dos riscos de *compliance* e a alcançar a integridade nos negócios. Oferecemos suporte a diretores jurídicos, Conselho de Administração, Comitês de Auditoria e Administração, para que tenham um entendimento claro sobre o ambiente regulatório, os sistemas e processos que podem ajudar a garantir *compliance* e governança corporativa sólida, e os fatos necessários para determinar a ocorrência de fraude, má conduta ou violação de leis, regulamentos e políticas societárias. Utilizamos contabilidade, investigação, inteligência e habilidades econômicas e do setor, em conjunto com metodologias globais consistentes para ajudar a reduzir o risco à reputação e a perda comercial. Além disso, aplicamos ferramentas tecnológicas para lidar de modo efetivo com grandes

quantidades de dados e documentações, gerenciar e divulgar materiais relevantes, ou para identificar fraudes, fraquezas e oportunidades de negócio a partir dos dados corporativos.

A Alliance for Integrity é uma iniciativa orientada aos negócios, com diversos *stakeholders*, que buscam a promoção da transparência e integridade no sistema econômico por meio do fomento às ações coletivas no setor privado, público e na sociedade civil. A iniciativa é comissionada pelo Ministério Público Alemão para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, e implementada pela Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. A Alliance for Integrity é uma plataforma que oferece soluções práticas para fortalecer as capacidades de *compliance* das empresas, contribui com a melhoria das condições estruturais por meio da promoção de diálogos entre setores públicos e privados e atua como ponto de contato global para empresas que combatem a corrupção de modo coletivo.

A Lateinamerika Verein e.V. (LAV) foi constituída em 1916 por comerciantes de Flensburg e Bremen. É uma plataforma de informações e de *networking* para as sociedades alemãs com interesses comerciais na América Latina. A LAV auxilia as empresas de todos os setores a estabelecerem e expandirem suas atividades comerciais na América Latina e no Caribe e promove relações econômicas, políticas e sociais entre a Alemanha e os países da região da América Latina. Os membros da LAV incluem empresas da Alemanha e da América Latina, desde empresas de médio porte a corporações globais, e também associações, instituições públicas e pessoas físicas.

Contato

KPMG Brasil

Geronimo Timerman

Sócio-líder do departamento Forense

Tel.: (11) 3940-3316

geronimotimerman@kpmg.com.br

Werner Scharrer

Sócio

Tel.: (11) 3940-3265

wscharrer@kpmg.com.br

Claudio Peixoto

Sócio-diretor responsável pelos serviços de compliance

Tel.: (11) 3940-6468

claudiopsilva@kpmg.com.br

Contribuições à presente publicação:

Helena Galonska e Zhen Cai

Alliance for Integrity

Noor Naqschbandi

Diretor

Tel.: 49 (30) 338 424-421

noor.naqschbandi@giz.de

www.allianceforintegrity.org

LAV - Associação Comercial para a América Latina

Raboisen 32

20095 Hamburg

Tel.: 49 (40) 413-4313

info@lateinamerikaverein.de

www.lateinamerikaverein.de

Antonio Gesteira

Sócio

Tel.: (11) 3940-3772

antoniosouza@kpmg.com.br

Marcelo Gomes

Sócio

Tel.: (21) 3515-9439

marceloagomes@kpmg.com.br

KPMG Alemanha

**Alexander Geschonneck
Partner, Head of Forensic**

Tel.: +49 30 2068-1520

ageschonneck@kpmg.com

Verena Brandt

**Partner, Governance &
Assurance**

Tel.: +49 211 475-6562

vbrandt@kpmg.com

www.kpmg.com.br

    /kpmgbrasil

ISBN: 978-3-948779-33-7

@2017 KPMG Assessores Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta. Conteúdo traduzido para a língua portuguesa da publicação "Between hope and reality" em inglês. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2017.