



cutting through complexity

Pesquisa: Maturidade do *Compliance* no Brasil

Desafio das empresas no processo de estruturação da função e programa de *compliance* na prevenção, na detecção e no monitoramento dos riscos.

kpmg.com/BR



Índice

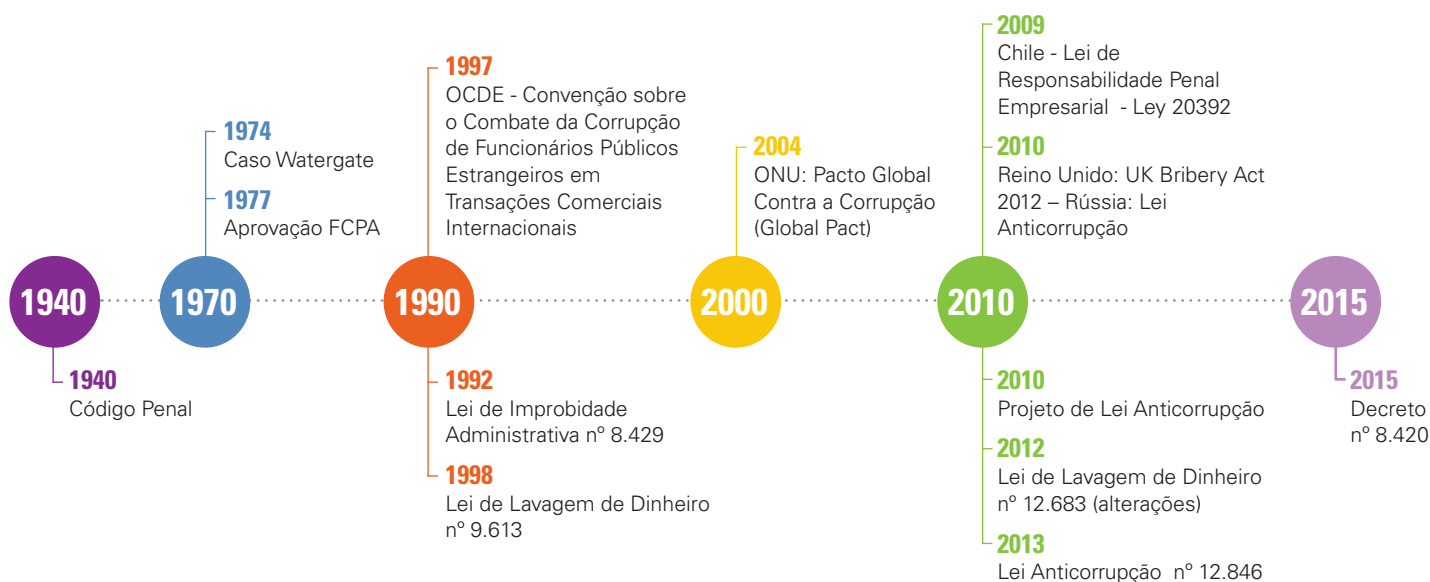
Introdução	4
Metodologia da pesquisa	6
Perfil das empresas analisadas	7
Sumário executivo	9
Resultado detalhado do perfil de compliance no Brasil	11
Governança e cultura	12
Políticas, processos e procedimentos	20
Pessoas	25
Monitoramento, testes e reporte	27
Estruturando a função de compliance	30



INTRODUÇÃO



A publicação desta pesquisa, “**Maturidade do Compliance no Brasil** — Desafio das empresas no processo de estruturação da função e do programa de *compliance* na prevenção, na detecção e no monitoramento dos riscos,” alerta os Executivos (C-Level) sobre o atual cenário das empresas no Brasil, reflete sobre os principais desafios, riscos, benefícios e a importância da função de **compliance**. Este tema tem ganhado projeção significativa nos principais meios de comunicação, nos últimos anos, e forte ênfase no Brasil desde a publicação da Lei Brasileira Anticorrupção N° 12.846/13, principalmente pelo fortalecimento das exigências dos agentes reguladores, pelo aumento do volume de multas pagas pelas empresas e sanções aplicadas, além do potencial impacto no valor das ações negociadas nas principais bolsas de valores mundiais, da reputação, da imagem e da perda de vantagem competitiva pela ausência de uma estrutura eficiente de **compliance**.



Diante desta perspectiva, o gerenciamento de riscos de **compliance** no Brasil vem passando por um processo de aprimoramento e de aumento de exigências em decorrência da dinâmica e da complexidade nos negócios, atrelado à frequente atualização e/ou emissão de novas leis e regulamentações, fortalecendo a necessidade de estruturar uma Função Eficiente de **compliance** para prevenir, detectar, monitorar e mitigar potenciais exposições a esses riscos.

EXEMPLOS DE RISCOS MONITORADOS PELO COMPLIANCE OFFICER

Pagamento de propina/suborno

- Licitações
- Fiscalizações
- Licenças
- Aduana
- Regulatório
- Vantagens indevidas em transações regulares
- Contratação de pessoas vinculadas a PEP
- Contribuições, Doações, Brindes e Patrocínios
- Viagens e Entretenimentos
- Consultores e Advogados
- Terceiros
- Pagamentos em espécie
- Fusões, Aquisições e Reestruturação societária

Outros temas tratados pelo Compliance

- Combinação de preços e Uso de informação de competidores (Antitruste)
- Lavagem de Dinheiro (AML)
- Fraude
- Violações ambientais
- Vazamento de informações
- Assédios Moral e Sexual
- Discriminação
- Trabalhos Escravo e Infantil
- Relacionamento com agentes intermediários
- Conflito de Interesse
- Propriedade Intelectual
- Hospitalidades
- Ética

A KPMG tem identificado que, cada vez mais, o tema **compliance** tem sido pauta das reuniões do Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal e das Diretorias Executivas, e que as expectativas e as cobranças dos *shareholders* e dos *stakeholders* por uma governança corporativa mais clara e transparente têm sido extremamente requisitadas, principalmente em decorrência de:

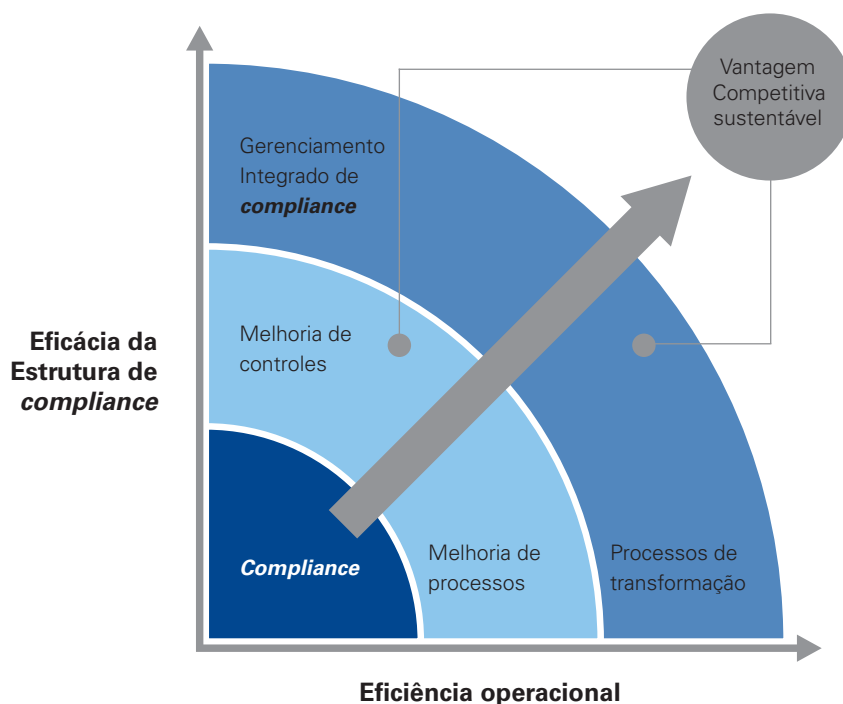
1. Rápidas mudanças nos cenários econômicos e no ambiente regulatório aos quais as empresas estão expostas no Brasil e no exterior.
2. Pressão governamental exigindo uma melhoria contínua do ambiente interno para evitar escândalos regulatórios e prover maior proteção a clientes e elevado rigor das regulamentações.
3. Elevação dos custos com regulamentação nas empresas com reguladores nacionais e internacionais e velocidade das mudanças regulatórias: Foreign Corrupt Practice Act, UK Bribery Act, Dodd-Frank Act, Lei Anticorrupção nº 12.846 de 2013, Lei de Lavagem de Dinheiro nº 9.613 de 1998, Lei de Improbidade Administrativa nº 8.429 de 1992, entre outras.
4. Cobertura adversa da mídia.
5. Exigência no mercado de capitais.
6. Redução da confiança dos consumidores e dos *stakeholders*.
7. Complexidade e velocidade das mudanças dos negócios, incluindo M&A.
8. Pressão sobre margem de rentabilidade — necessidade do “**compliance** inteligente” para gerenciar o custo significativo de **compliance** e manter a confiabilidade.

Os riscos de **compliance** desafiam as empresas a criarem um modelo inovador para atingirem um novo patamar de governança corporativa, permitindo enfrentarem os complexos riscos, sem, contudo, elevar de forma significativa os custos, além de adaptarem os processos internos, incluindo suas políticas, seus processos e seus procedimentos, com foco no atendimento às principais leis e às regulamentações, endereçando adequadamente riscos de imagem e de reputação, litígios e processos administrativos e criminais, multas financeiras, restrições regulatórias, perdas de licenças operacionais, continuidade e fraude.

Nesta perspectiva, os principais benefícios que as empresas têm buscado, com a implementação de uma estrutura eficiente de **compliance** e respectivo programa de ética e **compliance**, são:

1. Prevenção e detecção de riscos de **compliance** e regulatórios.
2. Proteção ao Board/CEO/CFO e à Diretoria Executiva.
3. Proteção à marca, à imagem e à reputação das empresas.
4. Maior competitividade e atratividade do negócio.
5. Proteção a perdas, fraudes e abusos.
6. **Compliance** é um assunto já presente nos negócios das empresas.
7. Alinhamento com os objetivos estratégicos.
8. Ser proativo e líder no mercado de atuação.
9. Boas práticas de governança corporativa.
10. Tendência global.

Vantagem Competitiva Sustentável



METODOLOGIA DA PESQUISA



A Pesquisa sobre o perfil do **compliance** no Brasil foi conduzida por meio de uma plataforma Web e concluída ao final do 3º trimestre de 2015, contemplando 26 perguntas com foco nos quatro principais pilares para estruturação da função eficiente de **compliance**, de acordo com a Metodologia da KPMG, e considerou os níveis de maturidade das empresas no gerenciamento dos riscos de **compliance**, representados pela figura abaixo:



Alta performance

Líder reconhecido nas capacidades, nas atividades e na cultura de **compliance**, levando a benefícios comerciais tangíveis e estratégicos.

Função de integração

Função de **compliance** integrada com jurídico, assuntos regulatórios, riscos e outros grupos que suportam investigação, consultoria, treinamento e desenvolvimento de uma cultura de **compliance**.

Função de monitoramento

Programa de ética e **compliance** monitorado por um grupo independente.

Infraestrutura mínima

Programa de ética e **compliance** enfatizado no Código de Ética e Conduta proposto por meio das políticas, dos processos e dos procedimentos.

Sem infraestrutura

Programa de ética e **compliance** não está enfatizado, tampouco implementado.

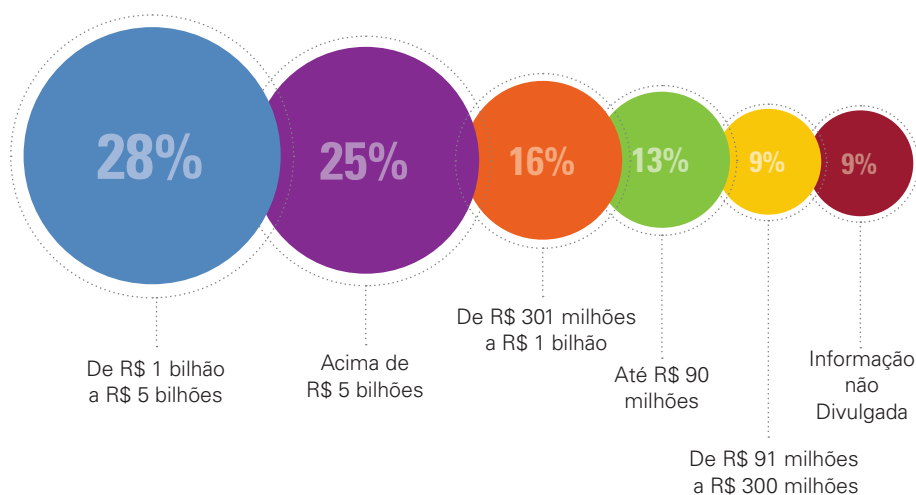
Nível de maturidade | Benefícios organizacionais

PERFIL DAS EMPRESAS

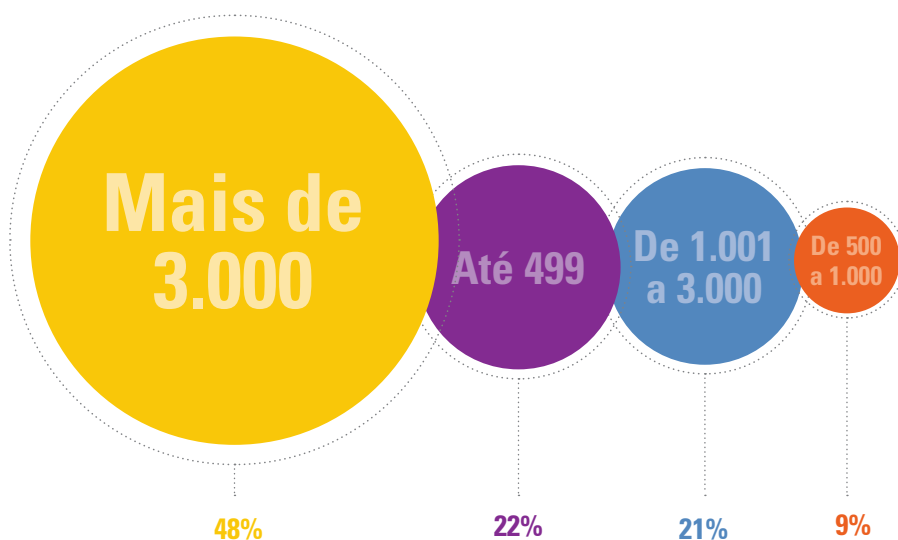


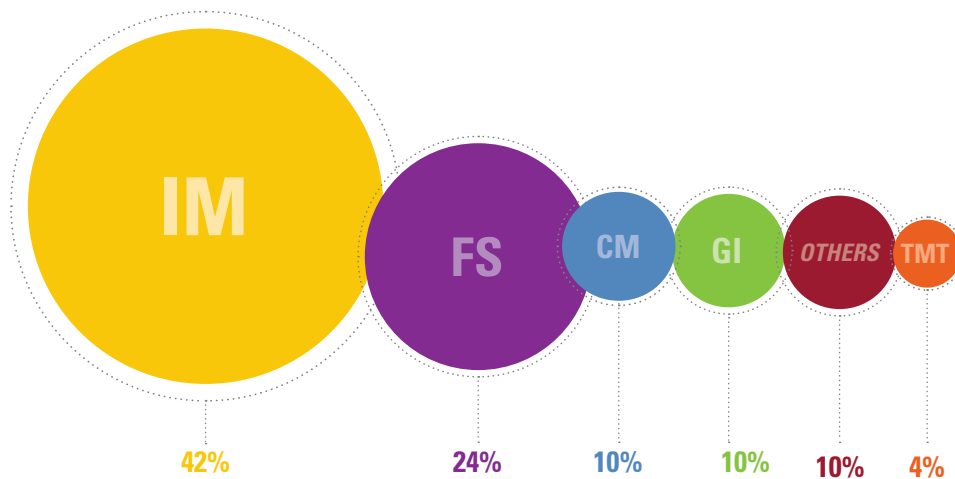
A Pesquisa sobre o perfil do **compliance** no Brasil teve a participação de, aproximadamente, 200 empresas de 19 segmentos com diferentes estruturas, permitindo um alcance significativo de diversos perfis de empresas no Brasil, conforme gráficos apresentados a seguir:

Receita Operacional Bruta das Empresas



Quantidade de profissionais das Empresas

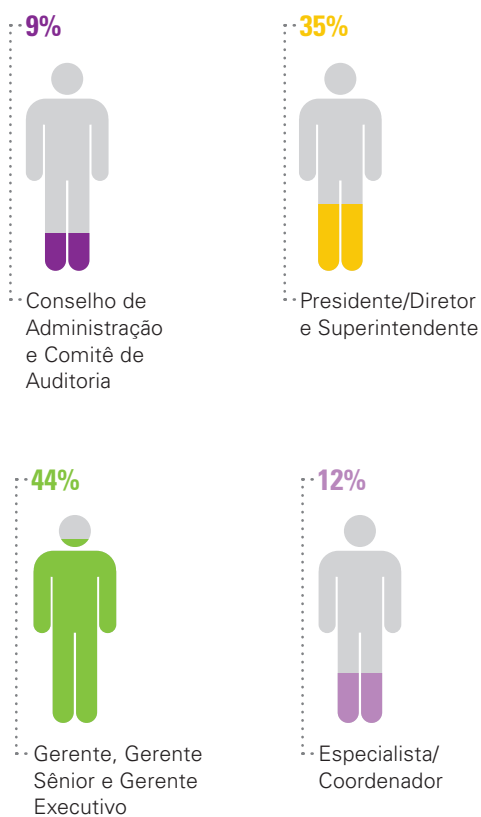




FS - Financial Services (Banking, Insurance, Real Estate, Investment Management)
 CM - Consumer Markets (Food & Drink, Consumer Products, Retail, Agribusiness)
 TMT - Technology, Media & Telecommunications (Communications (Telco) Media, Technology & Software

IM - Industrial Markets (Industrial Manufacturing, Life Science & Pharmaceuticals, Energy & Natural Resources)
 GI - Government & Infrastructure (Healthcare & Education, Government & Infrastructure, Sports)
 Others

Perfil dos respondentes



SUMÁRIO EXECUTIVO



Como resultado desta pesquisa, podemos destacar os seguintes aspectos e ponderações em relação ao perfil de **compliance** das empresas no Brasil:

1. MENSAGEM DA LIDERANÇA E CULTURA DE COMPLIANCE

- **46% das empresas respondentes classificaram a maturidade da estrutura e a função de *compliance* nos dois menores níveis de governança** considerados nesta pesquisa, sendo **12% “Sem Infraestrutura”** e **34% com “Infraestrutura Mínima”**. Algumas empresas entenderam possuir alguns pilares e componentes de **compliance** já mais bem estruturados. Aproximadamente, 19% definiram sua estrutura e sua função de **compliance** na “Função de Monitoramento”, enquanto que 35% entendem que estão nos níveis mais elevados de maturidade, sendo 23% “Função de Integração” e apenas 12% “Alta Performance”.
- **21% afirmaram que os executivos seniores não reforçam, periodicamente, que o *compliance* é essencial para o sucesso da empresa e/ou possuem um baixo envolvimento nos processos e nas estruturas.** Além disso, outros **21% entendem que o conceito de *compliance* não é uniforme** em sua empresa, representando uma fragilidade significativa na implementação da cultura de gestão de riscos de **compliance**, incluindo a preocupação com aspectos de comportamento ético e integridade corporativa.
- **Os orçamentos destinados para a estrutura e as funções de *compliance* não são monitorados por, aproximadamente, 47% das empresas no Brasil**, e 33% das empresas respondentes possuem até R\$ 500 mil a serem destinados para a execução das funções de **compliance**. **Apenas 2% das empresas informaram possuir orçamentos acima de R\$ 2,5 milhões em bases anuais.**

2. ESTRUTURAÇÃO DO COMPLIANCE OFFICER

- 19% das empresas respondentes informaram que não possuem uma estrutura de **compliance** implementada para suportar a governança e a cultura de **compliance** por meio dos negócios e processos operacionais, e 32% mencionaram que a estrutura e a função de **compliance** estão sendo executadas pela empresa há, no máximo, três anos, demonstrando um cenário ainda pouco maduro das empresas no Brasil em relação à gestão dos riscos de **compliance**, aumentando sua exposição a perdas financeiras, à imagem e à reputação.

- As cinco principais responsabilidades da função de **compliance** classificadas como de alta relevância são:

- Monitorar, testar e reportar a política, o programa de ética e os riscos regulatórios e de **compliance** (48%).
- Realizar a manutenção e a capacitação de valor e cultura de **compliance** por meio de treinamentos internos e externos (40%).
- Operacionalizar a construção, a elaboração, a aprovação e a divulgação de políticas e procedimentos (38%).
- Manter uma linha de reporte eficaz para a alta administração (26%).
- Gerenciar o Compliance Help Desk/Canal de Denúncias (25%).

3. PROGRAMAS DE ÉTICA E COMPLIANCE

- 17% dos respondentes afirmaram não possuir o Código de Ética implementado e/ou não atualizado à luz da Nova Lei Brasileira Anticorrupção Nº 12.846/13. Considerando os atuais cenários político e econômico mundial e brasileiro, deve-se entender com um fator de alta relevância e extremamente crítico para o sucesso do negócio.
- É ainda mais crítico perceber que **40% das empresas não possuem política anticorrupção implementada.**
- 43% não possuem uma política nem um programa de ética e **compliance**.
- Os cinco principais desafios enfrentados pelas empresas para implementação da estrutura e da função de **compliance** e classificados como de alta relevância pelas empresas são:

- Integrar a área de Compliance com as demais áreas de negócios (42%).
- Garantir a independência da área de Compliance, incluindo seu envolvimento em reuniões estratégicas (39%).
- Patrocinar, colaborar e envolver adequadamente os executivos seniores e os membros do Comitê e do Conselho de Administração (37%).
- Capacitar os públicos interno e externo quanto aos valores, à cultura e aos princípios (32%).
- Construir, elaborar, aprovar e divulgar políticas e procedimentos (26%).

4. COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO DA POLÍTICA E DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

- Os cinco principais treinamentos classificados como de alta prioridade pelas empresas são:

- Anticorrupção (61%).
- Ética e Conduta para os profissionais (57%).
- Lavagem de Dinheiro (32%).
- Ética e Conduta para os parceiros de negócios, os clientes e os fornecedores (28%).
- Compliance (27%).

- Os mecanismos para monitoramento da conformidade aos treinamentos mandatórios que suportam a cultura, a estrutura e a função de **compliance** não existem em 26% das empresas e 18% afirmaram que a conformidade dos profissionais aos treinamentos é extremamente baixa, com frequência entre 0% e 30% de aderência ou média com frequência entre 31% e 60% de aderência. Por outro lado, aproximadamente 56% afirmaram ter aderência superior a 61% dos profissionais, sendo apenas 29% das empresas participantes com aderência superior a 90% dos profissionais.

5. MONITORAMENTO, REVISÃO E AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS E DOS PROGRAMAS DE ÉTICA E COMPLIANCE

- 12% das empresas afirmaram não possuir nenhuma comunicação com os executivos seniores da empresa e 20%, que as comunicações ocorrem

somente quando solicitado.

- 57% das empresas afirmaram não ter conhecimento do montante aproximado de multas e penalidades pagas aos órgãos reguladores nas esferas federal, estadual e municipal por materialização dos riscos de **compliance**, e 5% informaram que este dado não é monitorado. Por outro lado, 9% confirmaram a existência de multas e penalidades superiores a R\$ 1 milhão por ano, sendo, destes, 5% superiores a R\$ 5 milhões.

6. INVESTIGAÇÃO E PREVENÇÃO

- 82% das empresas afirmaram possuir um canal de comunicação (Compliance Help Desk ou Linha Ética ou Canal de Denúncia), enquanto que 18% não possuem este mecanismo de monitoramento implementado. Ainda mais surpreendente é o posicionamento de 29% das empresas, as quais confirmaram não ter conhecimento do volume de informações, eventos e denúncias capturado por este mecanismo.
- Consolidando os cinco principais registros nos canais de comunicação, com frequência e relevância alta, foi possível observar que os principais foram:

- Ética e Conduta aos profissionais (64%).
- Ética e Conduta para os parceiros de negócios, os clientes e os fornecedores (54%).
- Conflito de interesse e informação privilegiada (51%).
- Compliance (44%).
- Doações, patrocínio, brindes e despesas com viagens (38%).

CONCLUSÃO

A Pesquisa sobre o perfil do **compliance** no Brasil demonstra que as empresas no Brasil, no geral, apesar de possuírem um nível de maturidade em gestão dos riscos de **compliance** pouco maduro, com diversos desafios a serem superados pelos executivos seniores das empresas, nos quatro principais pilares, já estão endereçando algumas ações para proporcionar a implementação da função de **compliance** e fortalecer os mecanismos de governança para a gestão dos riscos de **compliance** dentro de sua estrutura atual.

Considerando os cenários político e econômico, mundial e brasileiro, essas empresas terão de investir na estruturação da função de **compliance** no curto e médio prazos, com patrocínio, colaboração e envolvimento significativo dos executivos seniores e dos membros dos Comitês e dos Conselhos de Administração e Fiscal, na assessoria e no suporte para a implementação de uma estrutura adequada e eficiente de **compliance** com autonomia e independência para alavancar os aspectos relacionados à governança e à cultura de **compliance**, criar e revisar as diversas políticas, processos e procedimentos, capacitar seus profissionais com conceito uniforme de **compliance** alinhado à visão, à missão e aos valores e desenvolver mecanismos de monitoramento dos principais riscos de **compliance** com reporte constante aos principais executivos e *shareholders*.

Os resultados da pesquisa sobre o perfil do **compliance** no Brasil encoraja as empresas a continuarem com a estruturação da função de **compliance**, com o objetivo de adequar sua governança às boas práticas de mercado, promovendo elevação do nível de maturidade e proporcionando uma maior prevenção e detecção dos riscos de **compliance** e regulatórios aos quais a empresa potencialmente tenha exposição, proteção aos executivos seniores, incluindo os membros dos Comitês e dos Conselhos, proteção à marca, à imagem e à reputação e competitividade e atratividade do negócio, atendendo às expectativas dos *stakeholders* e dos *shareholders*.

É HORA DE PENSAR E AGIR NOS RISCOS DE COMPLIANCE!!!



**GOVERNANÇA E
CULTURA**



**POLÍTICAS,
PROCESSOS E
PROCEDIMENTOS**



PESSOAS



**MONITORAMENTO,
TESTES E REPORTE**

RESULTADO DETALHADO DO PERFIL DO *COMPLIANCE* NO BRASIL

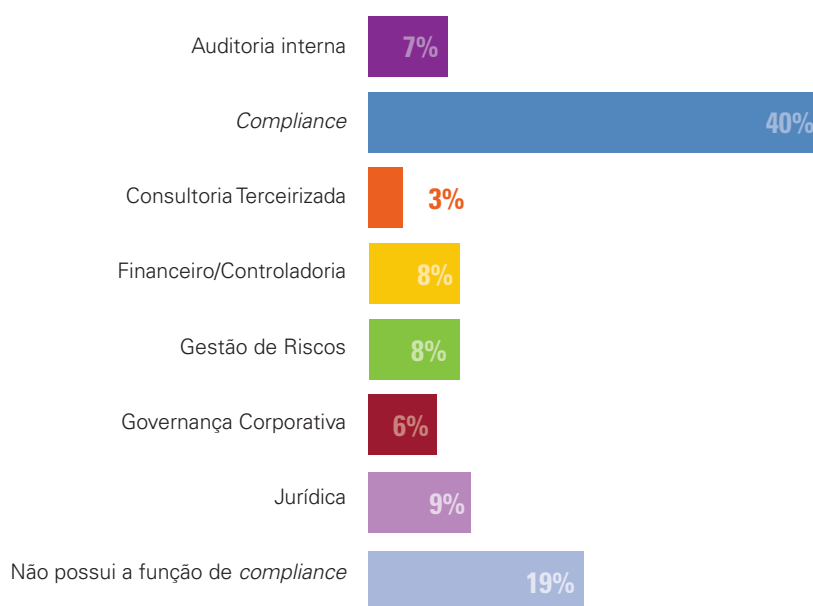
GOVERNANÇA E CULTURA



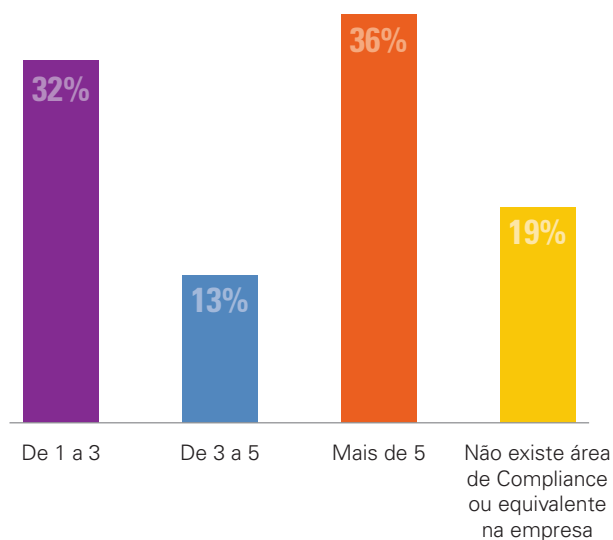
CONSIDERAÇÕES RELEVANTES PILAR GOVERNANÇA E CULTURA

- Executivos seniores reforçam periodicamente que o **compliance** é essencial para o sucesso da estratégia da empresa?
- Frequentemente comunicam o comprometimento com **compliance**, permitindo a adequada capacitação de seus profissionais, clientes, terceiros e parceiros de negócio no debate de aspectos relacionados ao tema **compliance**, considerando os princípios e os valores éticos, bem como as boas práticas de mercado e os potenciais riscos relacionados?
- Os profissionais são encorajados a reportar qualquer situação de potencial **non-compliance**?
- O Comitê de Ética e Compliance está implementado e adequadamente estabelecido, incluindo sua formalização por meio do regimento interno aprovado pelos executivos seniores?
- A função de **compliance**, autônoma e independente, está estabelecida para coordenar e monitorar as atividades de **compliance** e suas responsabilidades claramente definidas?
- Recursos adequados foram destinados ao **compliance** para exercer suas funções?
- O Programa de Ética e Compliance está implementado e os executivos seniores monitoram a aderência do ambiente de controle da empresa em relação aos principais riscos?

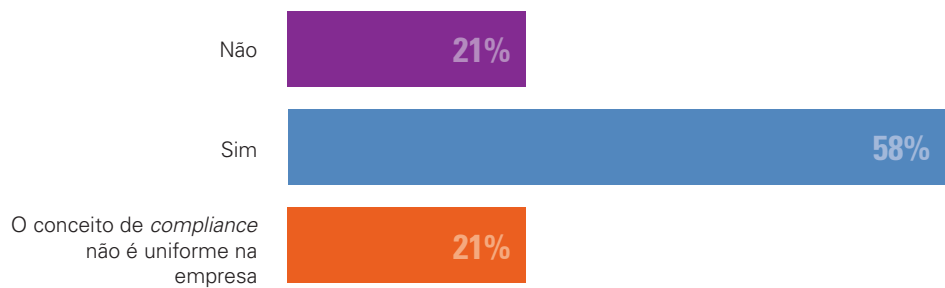
A função de **compliance** é predominantemente executada pelas seguintes áreas/departamentos:



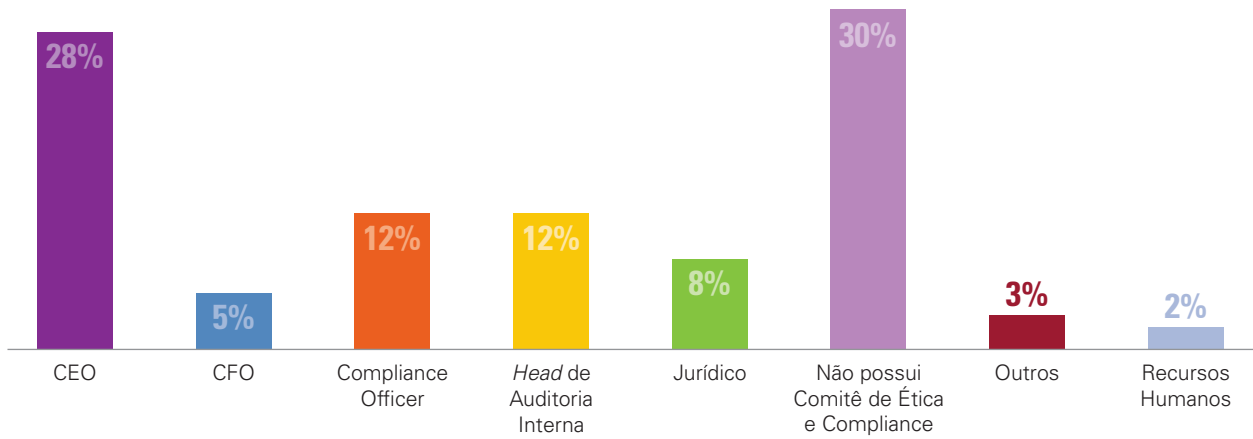
Há quantos anos a área de Compliance ou equivalente existe na empresa?



Os executivos seniores reforçam, periodicamente, que a governança e a cultura de *compliance* é essencial para o sucesso da estratégia da empresa (*tom at the top and/or middle*)?



Quem preside o Comitê de Ética e Compliance?

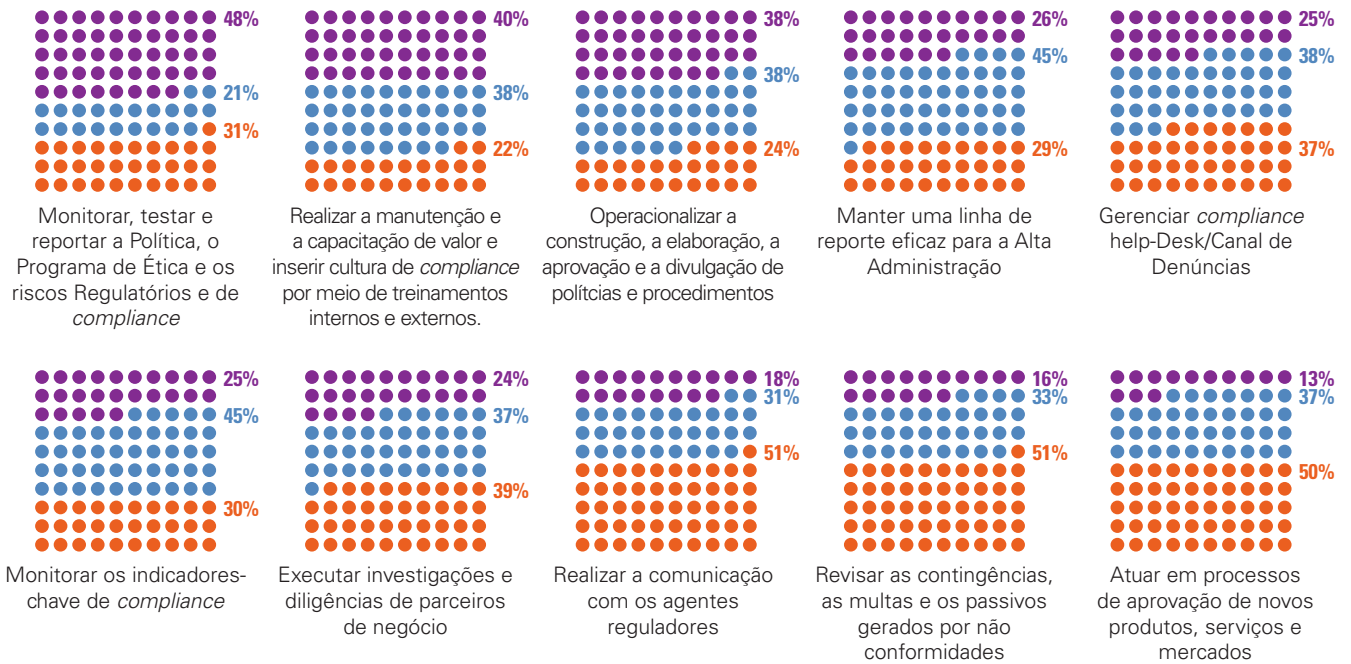


Principais responsabilidades da área de Compliance

● Relevância Baixa

● Relevância Moderada

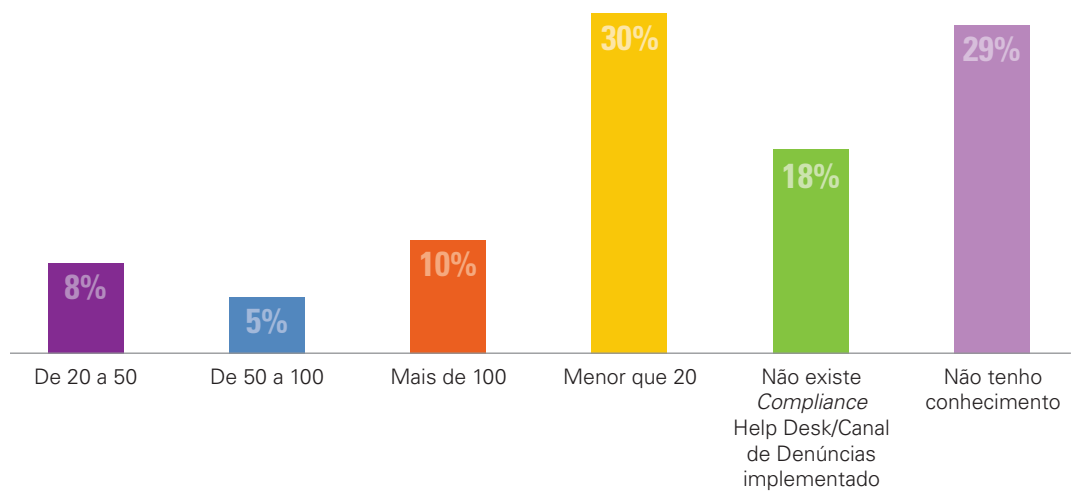
● Relevância Alta



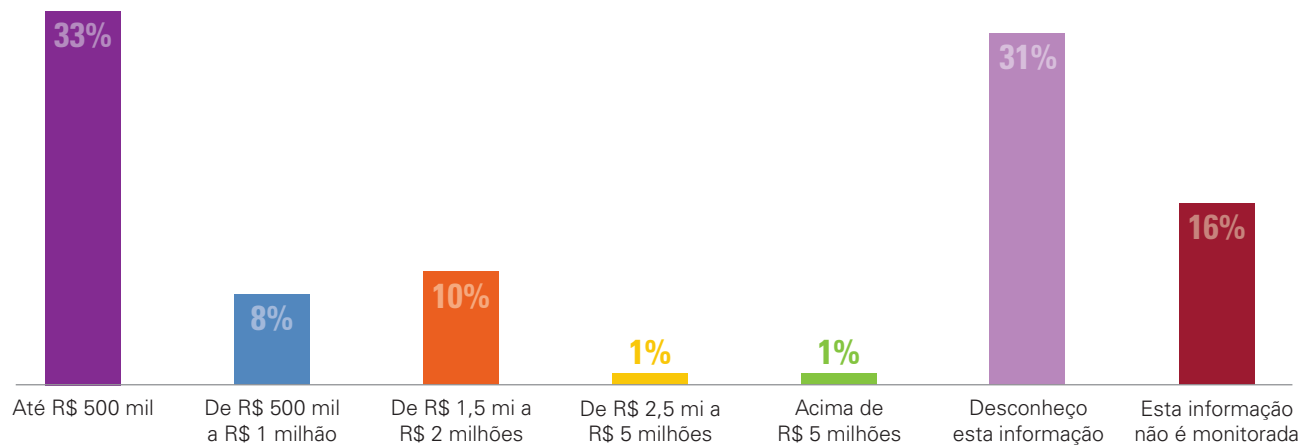
Relevâncias Alta e Moderada



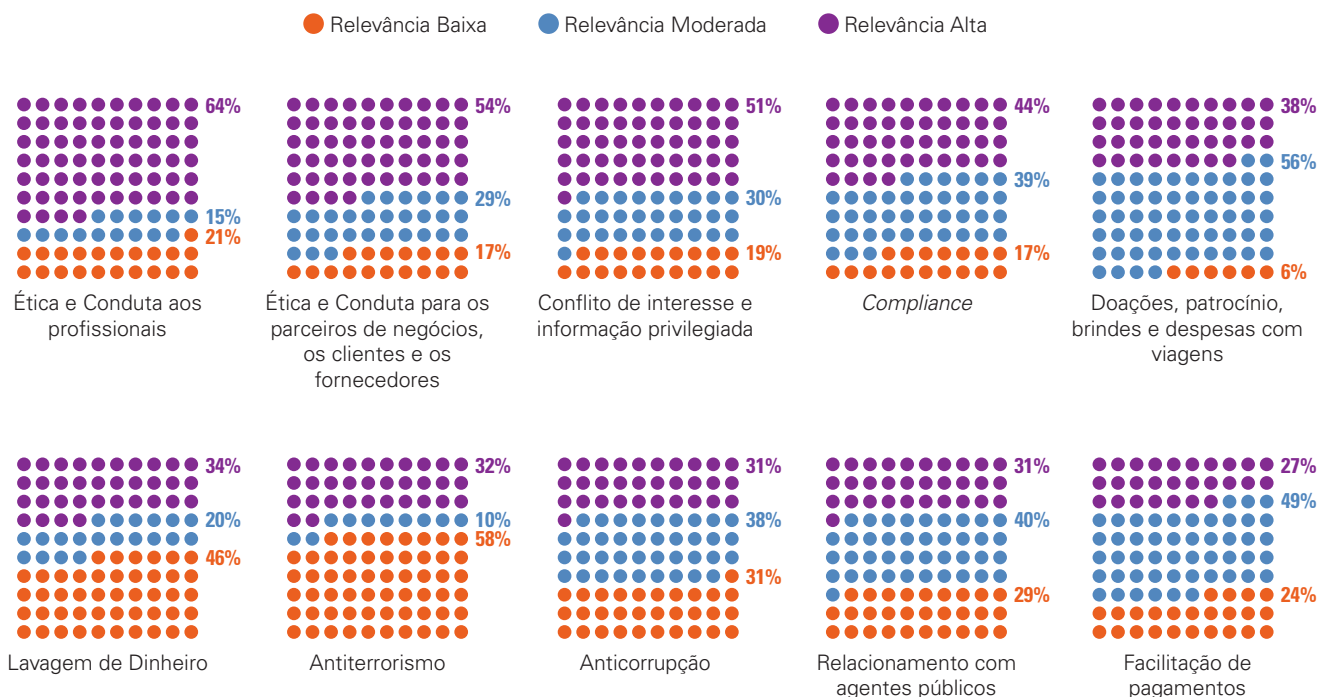
Registros identificados pelo *compliance* Help Desk/Canal de Denúncia nos últimos 12 meses



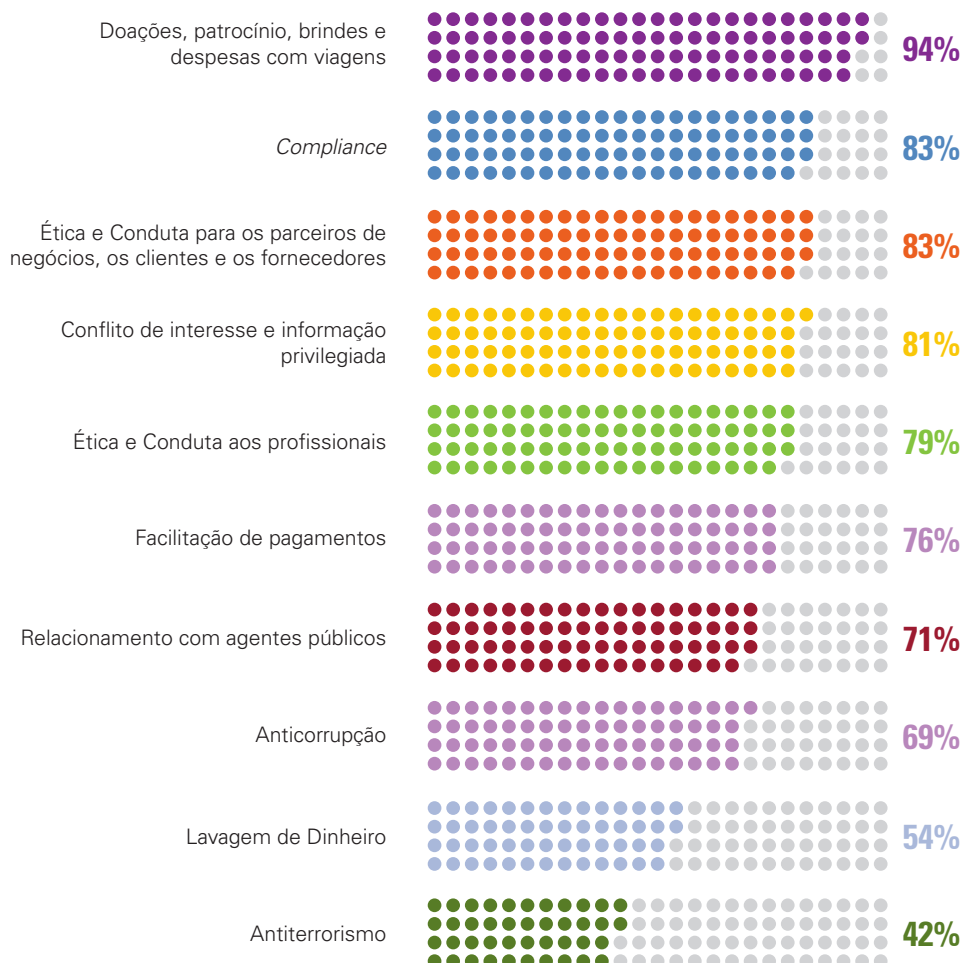
Orçamento anual da área de Compliance



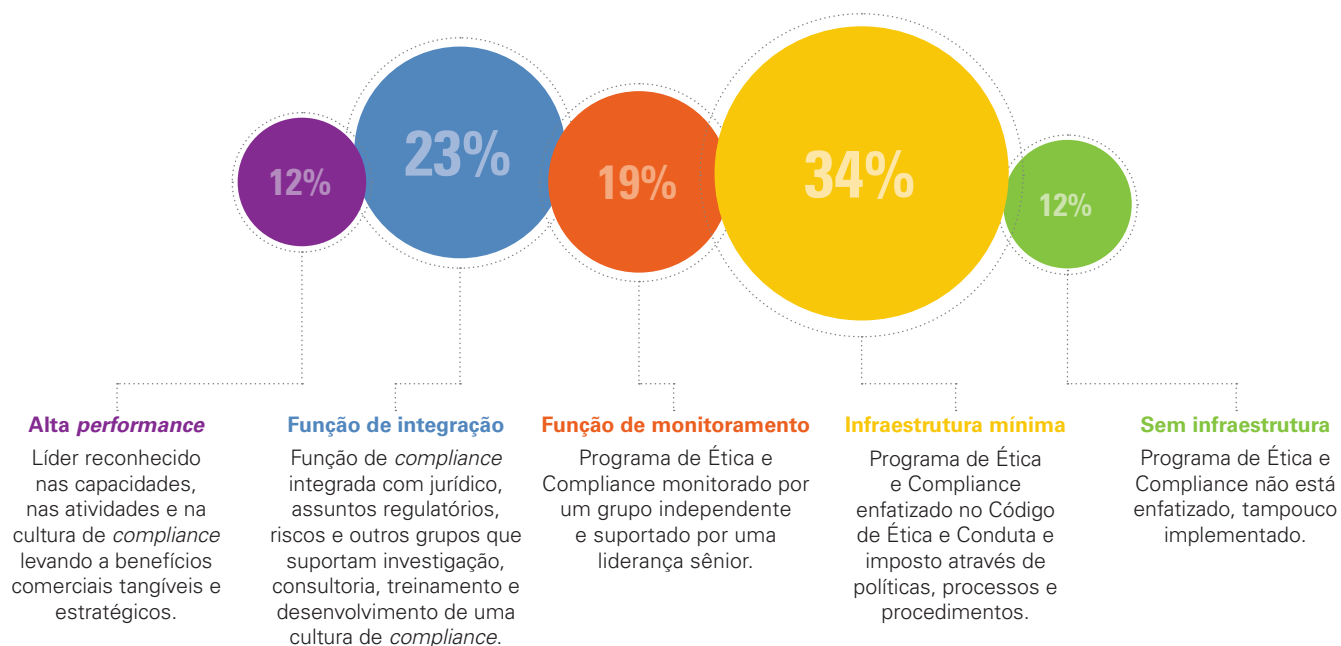
Registros mais frequentes realizados no Canal de Denúncia



Relevâncias Alta e Moderada

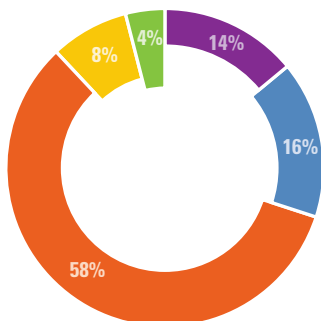


Nível de maturidade da área de Compliance

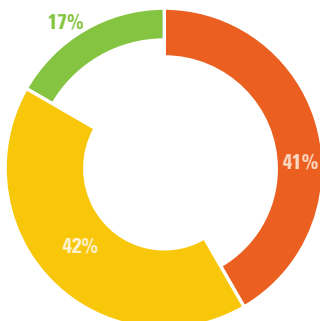


Nível de maturidade por setor

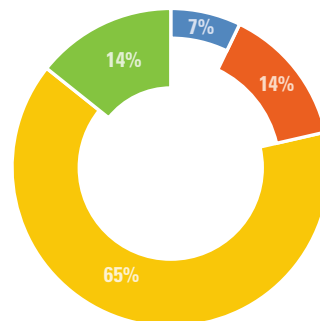
Financial Services



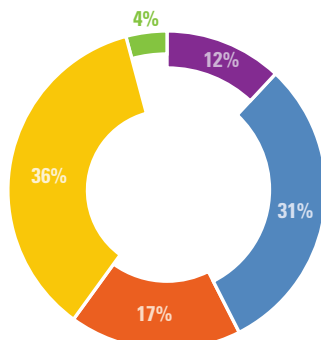
Consumer Markets



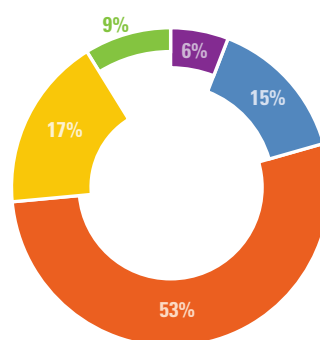
Technology, Media & Telecommunications



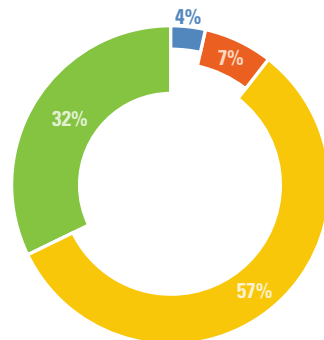
Industrial Markets



Government & Infrastructure



Others



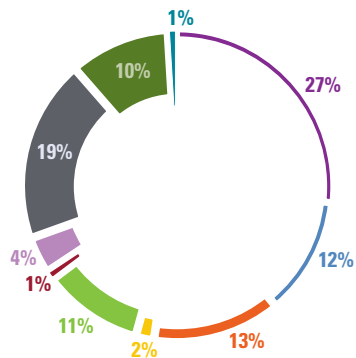
Alta Performance
Infraestrutura mínima

Função de integração
Sem infraestrutura

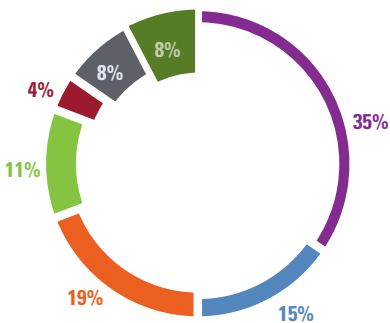
Função de monitoramento

Reporte x Faturamento

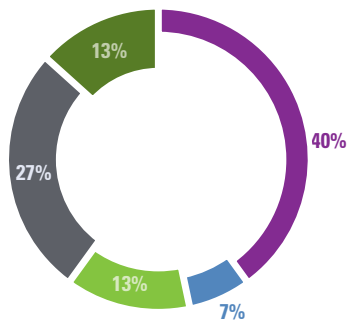
Reporte de Compliance das empresas participantes da pesquisa



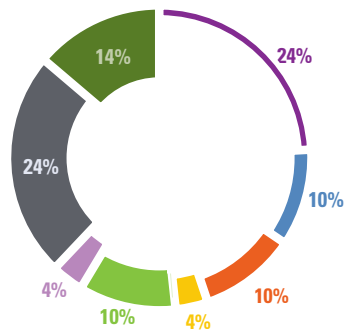
Reporte de Compliance para empresas com faturamento Acima de R\$ 5 bilhões



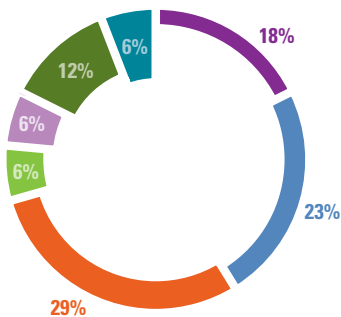
Reporte de Compliance para empresas com faturamento até R\$ 90 milhões



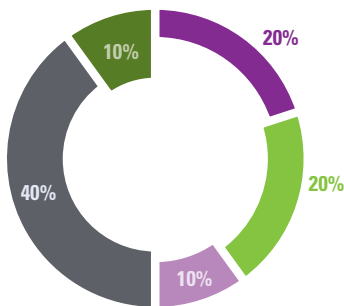
Reporte de Compliance para empresas com faturamento de R\$ 1 bilhão a R\$ 5 bilhões



Reporte de Compliance para empresas com faturamento de R\$ 301 milhões a R\$ 1 bilhão



Reporte de Compliance para empresas com faturamento de R\$ 91 milhões a R\$ 300 milhões



- CEO

■ Comitê de Ética e Compliance

■ Jurídico

■ Outras
- CFO

■ Conselho de Administração

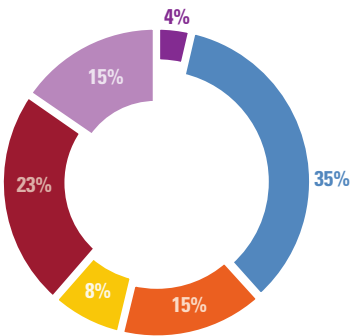
■ Não existe área de Compliance ou equivalente na organização

■ Recursos Humanos
- Comitê de Auditoria

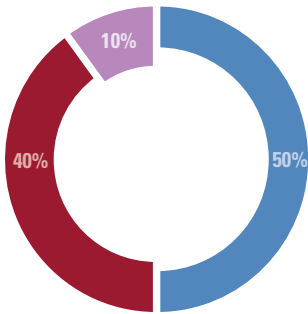
■ Conselho Fiscal

Orçamento anual da área de Compliance

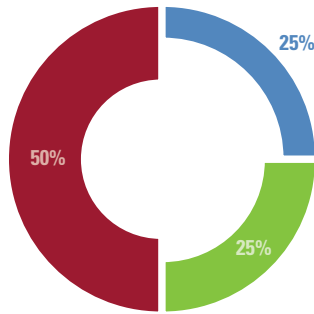
Financial Services



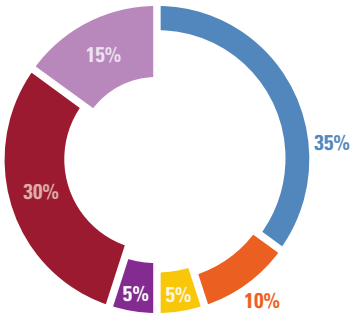
Consumer Markets



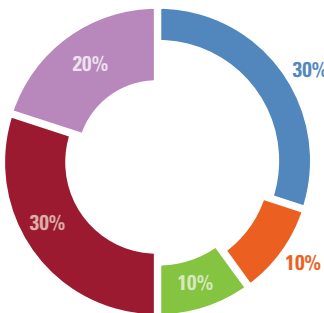
Technology, Media & Telecommunications



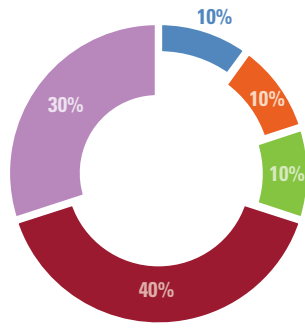
Industrial Markets



Government & Infrastructure



Others



- Acima de R\$ 5 milhões

Até R\$ 500 mil

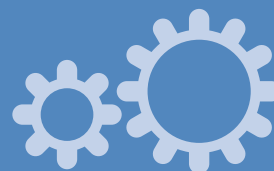
De R\$ 1,5 mi a R\$ 2 milhões
- De R\$ 2,5 mi a R\$ 5 milhões

De R\$ 500 mil a R\$ 1 milhão

Desconheço esta informação
- Esta informação não é monitorada



POLÍTICAS, PROCESSOS E PROCEDIMENTOS



CONSIDERAÇÕES RELEVANTES PILAR POLÍTICAS, PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

- As políticas, os processos e os procedimentos estão adequadamente normatizados, documentados e em conformidade com as leis, as regulamentações e as normas aplicáveis (interna e/ou externa).
- Existem *templates*-padrão para o desenvolvimento de novas políticas e procedimentos, bem como o processo de revisão e aprovação das políticas e dos procedimentos aos níveis apropriados?
- Revisões periódicas para assegurar a conformidade com os aspectos regulatórios fazem parte de uma das práticas uma prática da empresa?
- Há um processo formalmente estabelecido para capturar eventuais alterações nos ambientes de **compliance** e regulatório que promova a atualização tempestiva das políticas, dos processos e dos procedimentos, bem como sua divulgação aos profissionais, incluindo a disponibilização do conteúdo de forma prática, assegurando que os profissionais estão cientes de suas responsabilidades e eventuais medidas disciplinares?

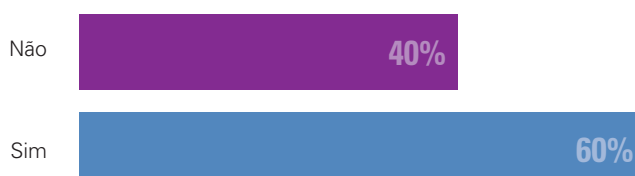
Exemplos de políticas, processos e procedimentos:

- Relações Institucionais - Atendimento, recebimento e comunicação com agentes públicos, incluindo gastos com representação e o respectivo reembolso.
- Sustentabilidade (licenças ambientais).
- Recursos Humanos – Negociação sindical, contratação e homologação e cartão de crédito corporativo.
- Suprimentos – Homologação, cadastro, negociação, monitoramento e pagamento (incluindo pagamentos em dinheiro).
- Comercial – Homologação, cadastro, negociação com os clientes e monitoramento destes e transações com setor público (licitações).
- Atendimento a fiscalizações.
- Jurídico – Elaboração e monitoramento dos contratos com terceiros e os parceiros de negócio (cláusulas específicas).
- Obtenção e monitoramento das licenças e dos alvarás — âmbito federal, estadual e municipal.
- Brindes, Patrocínios e Doações (entidades filantrópicas, campanhas políticas, sindicatos, ONGs, imóveis etc.).
- Despesas com refeição, viagens, presentes e entretenimento.
- Contratação de intermediários ou representantes (incluindo entes públicos) e empresas de consultoria em geral (ex.: despachantes, agentes aduaneiros).

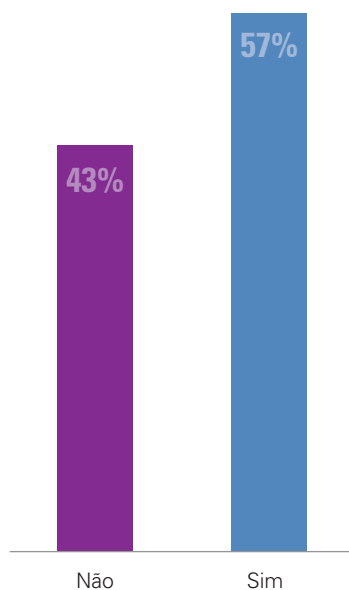
Existência de Código de Ética e Conduta aderente aos aspectos Regulatório e de *Compliance*



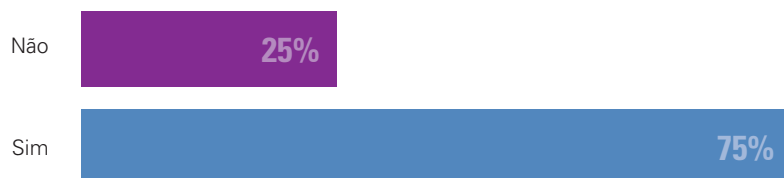
A empresa possui uma política anticorrupção formalizada e divulgada aos públicos interno e externo?



A política e o Programa de Ética e Compliance estão implementados de forma eficiente na empresa?



O C-Level (“Chiefs” – CEO, CFO, COO etc.), o Conselho de Administração, Comitê de Auditoria e/ou Conselho Fiscal estão apropriadamente informados sobre o conteúdo e a operacionalização da política e do Programa de Ética e Compliance?

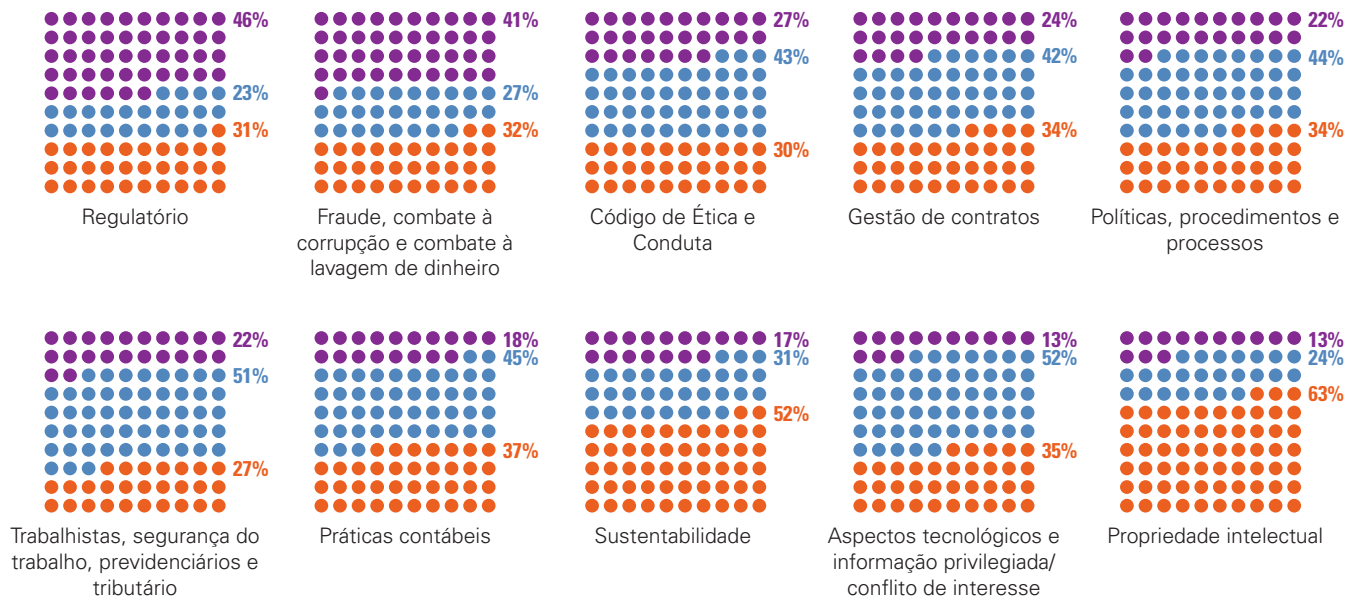


Ações disciplinares são aplicadas para promover e reforçar o comprometimento e as responsabilidades dos profissionais em relação ao tema *compliance*?

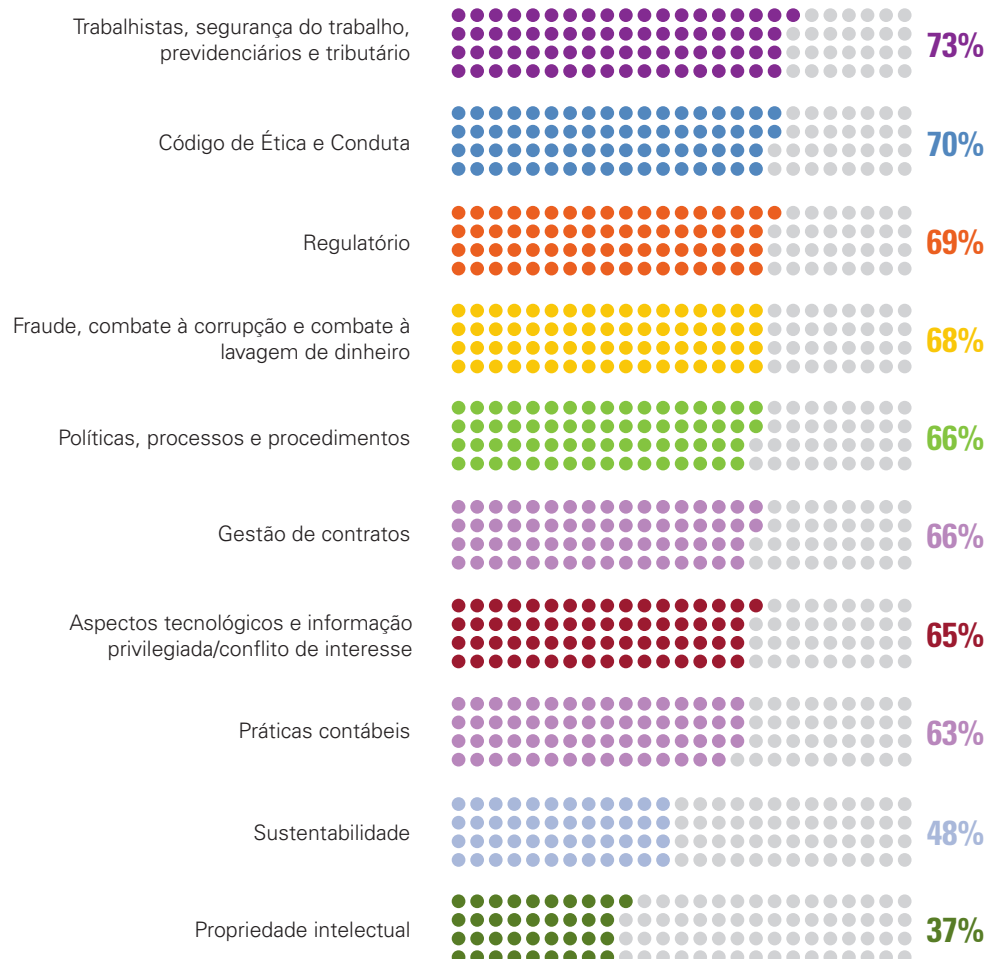


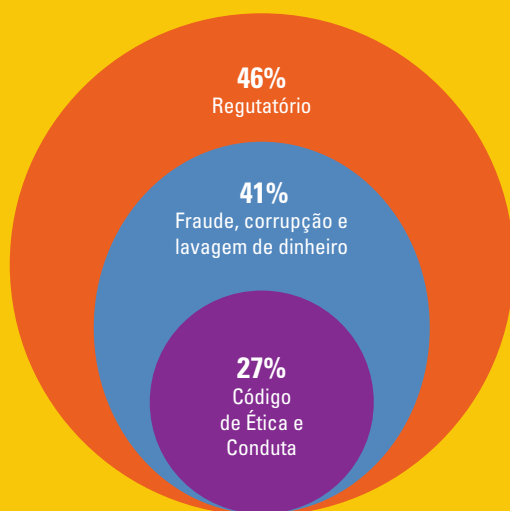
Riscos de *Compliance* mais relevantes

● Relevância Baixa ● Relevância Moderada ● Relevância Alta



Relevâncias Alta e Média





QUANDO QUESTIONADOS SOBRE OS RISCOS MAIS RELEVANTES PARA A EMPRESA, OS ENTREVISTADOS INDICARAM RISCO REGULATÓRIO, RISCO DE FRAUDE, CORRUPÇÃO E LAVAGEM DE DINHEIRO.

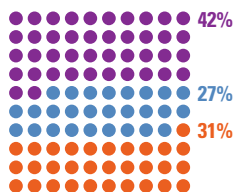


Principais Desafios enfrentados pela área de Compliance

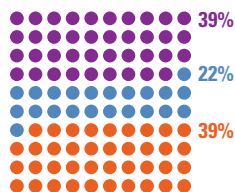
● Relevância Baixa

● Relevância Moderada

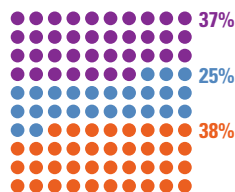
● Relevância Alta



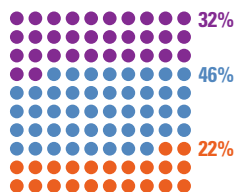
Integrar a área de Compliance com as demais áreas de negócios



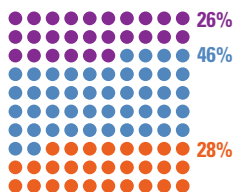
Garantir a independência da área de Compliance



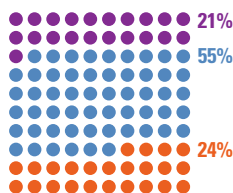
Patrocínio, colaboração e envolvimento adequado dos executivos seniores, do Comitê e do Conselho de Administração



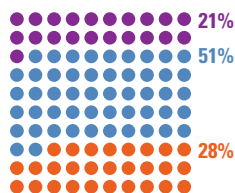
Capacitar os públicos internos e externos quanto aos valores, à cultura e aos princípios



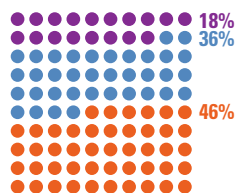
Construir, elaborar, aprovar e divulgar políticas e procedimentos



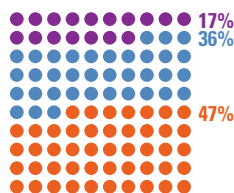
Identificar, avaliar e monitorar os aspectos de *compliance* e regulatório aplicáveis ao negócio



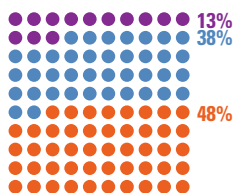
Desenvolver e aplicar a matriz de vulnerabilidade dos riscos e dos indicadores-chave



Divulgar os canais de comunicação existentes para esclarecimento de assuntos relacionados à conduta ética, a *compliance*, às normas, às políticas e aos procedimentos, e receber informações sobre potenciais suspeitas de fragilidades na conduta ética.



Executar investigações e diligências



Justificar o custo com não conformidades

Relevâncias Alta e Moderada

Capacitar os públicos internos e externos quanto aos valores, à cultura e aos princípios



Identificar, avaliar e monitorar os aspectos de *compliance* e regulatório aplicáveis ao negócio



Construir, elaborar, aprovar e divulgar políticas e procedimentos



Desenvolver e aplicar a matriz de vulnerabilidade dos riscos e dos indicadores-chave



Integrar a área de *compliance* com as demais áreas de negócios



Patrocínio, colaboração e envolvimento adequado dos executivos seniores, do Comitê e do Conselho de Administração



Garantir a independência da área de Compliance



Divulgar os canais de comunicação existentes para esclarecimento de assuntos relacionados à conduta ética, a *compliance*, às normas, às políticas e aos procedimentos, e receber informações sobre potenciais suspeitas de fragilidades na conduta ética.



Executar investigações e diligências



Justificar o custo com não conformidades



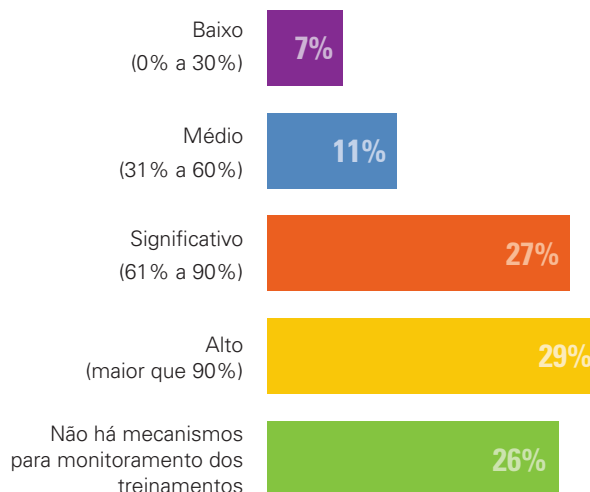
PESSOAS



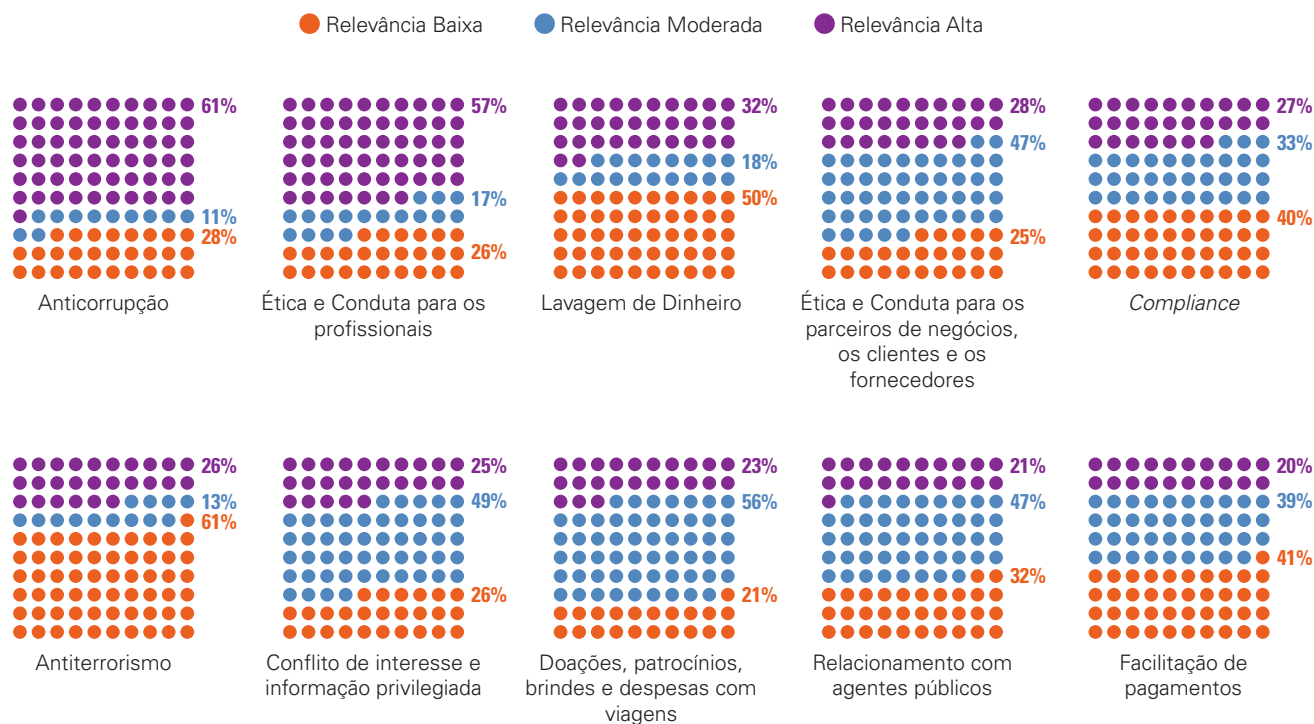
CONSIDERAÇÕES RELEVANTES PILAR PESSOAS

- Para exercer as funções de **compliance** são considerados profissionais experientes e com larga experiência e competências reconhecidas?
- Existe um plano anual de treinamento que aborde os principais temas e os riscos de **compliance** para os profissionais, os clientes, os fornecedores e os parceiros de negócio conforme sua exposição a riscos?
- O material de treinamento foi desenvolvido considerando os principais riscos de **compliance** da empresa e possui evidências de aprovação do conteúdo por executivos seniores?
- Os profissionais de **compliance** são tempestivamente informados sobre eventuais alterações dos ambientes de **compliance** e regulatório, e o conteúdo dos treinamentos é atualizado sempre que necessário?
- As atribuições e as responsabilidades estão adequadamente definidas e comunicadas pela empresa? Cada profissional entende seu papel e sua responsabilidade dentro do Programa de Ética e Compliance?

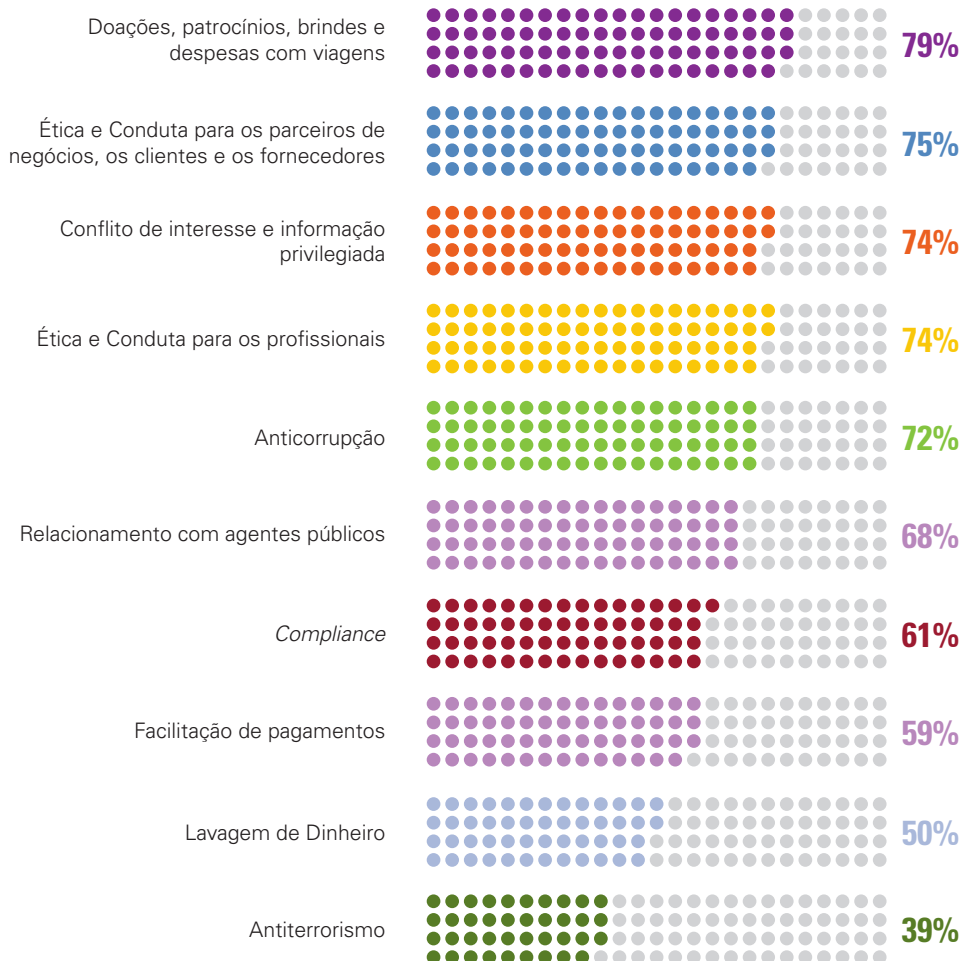
Grau de conformidade dos profissionais em relação aos treinamentos mandatórios (incluindo anticorrupção)



Principais treinamentos aplicados pela empresa



Relevancias Alta e Moderada



MONITORAMENTO, TESTES E REPORTE



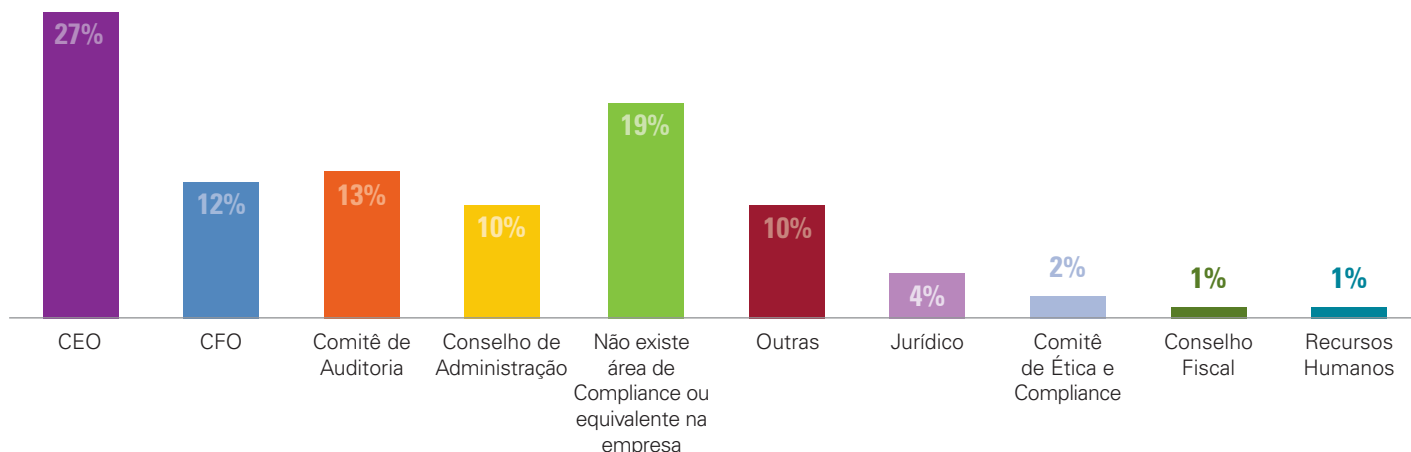
CONSIDERAÇÕES RELEVANTES PILAR MONITORAMENTO, TESTES E REPORTE

- O monitoramento dos riscos de **compliance** é realizado em frequência claramente definida e os planos de ação são definidos para melhorar o processo?
- Os KPIs e KRIs (lincados ao apetite da empresa) são utilizados para monitorar a *performance* dos riscos de **compliance** e são reportados aos níveis adequados e os respectivos planos de ação são apropriadamente monitorados (rastreadabilidade) pelos executivos seniores?
- A identificação e a avaliação dos riscos de **compliance** são consideradas parte integrante do planejamento de testes, assim como aspectos relacionados à tolerância, ao apetite, à classificação e à mensuração dos riscos?
- As responsabilidades são atribuídas para implementação dos controles considerando um prazo determinado, incluindo análise da curva custo-benefício nas estratégias para mitigar os riscos?
- O critério de reporte é definido considerando a natureza, a escala e a complexidade do negócio e o ambiente de **compliance** ao qual a empresa opera?
- Os relatórios de aderência das atividades do **compliance** são submetidos aos executivos seniores periodicamente?
- Os KPIs e KRIs são atualizados considerando os principais riscos, e os novos riscos incluindo os regulatórios e os submetidos aos executivos seniores?

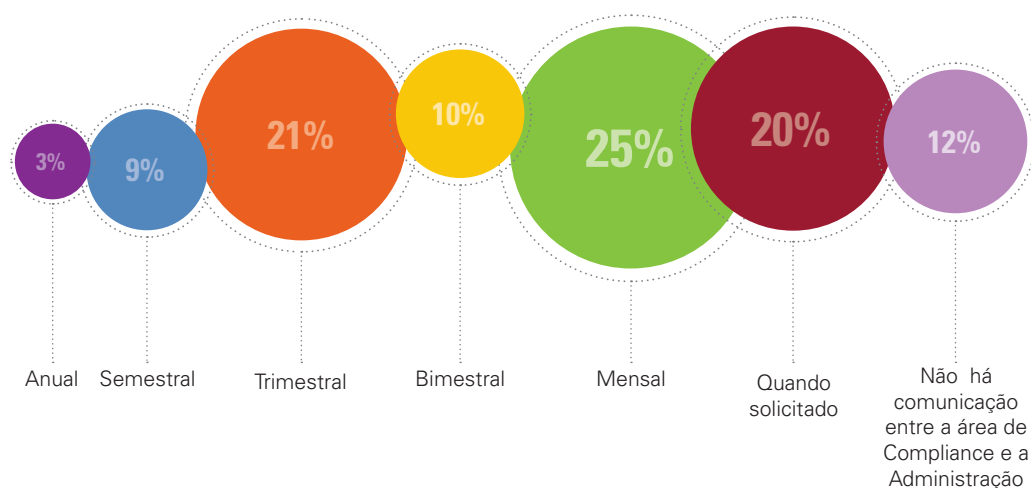
Exemplos de Indicadores:

- Atualização dos incidentes reportados.
- Identificação e reporte dos potenciais riscos futuros.
- Alterações nas políticas nos procedimentos e nos controles.
- Percentual de aderência aos treinamentos.
- Curva de tendências em relação ao volume e à categoria das denúncias e questionamentos apontados no Canal de Comunicação.
- Denúncias e questionamentos por categoria, unidade de negócio, localização e severidade.
- Resultado e evolução das investigações (Procedentes e Não Procedentes).
- Atualização dos eventos-chave de **compliance** e regulatórios que podem afetar as operações do negócio.
- Política, processos e procedimentos desenvolvidos e implementados para mitigar o novos riscos de **compliance**.
- Elementos-chave do Programa de Ética e Compliance.
- Avaliações dos processos, dos planos de ação desenvolvidos e de seus resultados de implementação.
- Aderência aos temas de **compliance**, ética e conduta, por unidade de negócio, categoria profissional, localização e severidade.
- *Benchmarking* dos resultados obtidos com a Indústria.
- Processo de comunicação de assuntos éticos, de **compliance** e regulatório.
- Ferramentas de comunicação de Ética e Compliance.

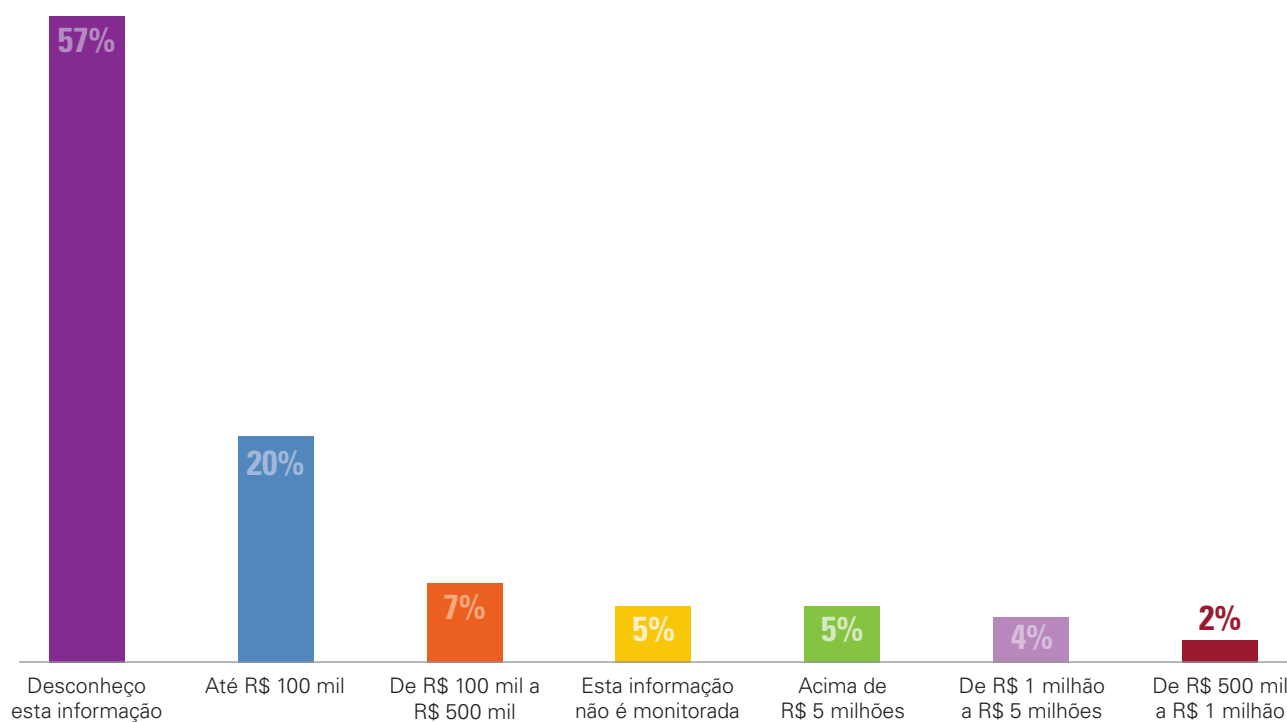
Linha de reporte do Compliance Officer



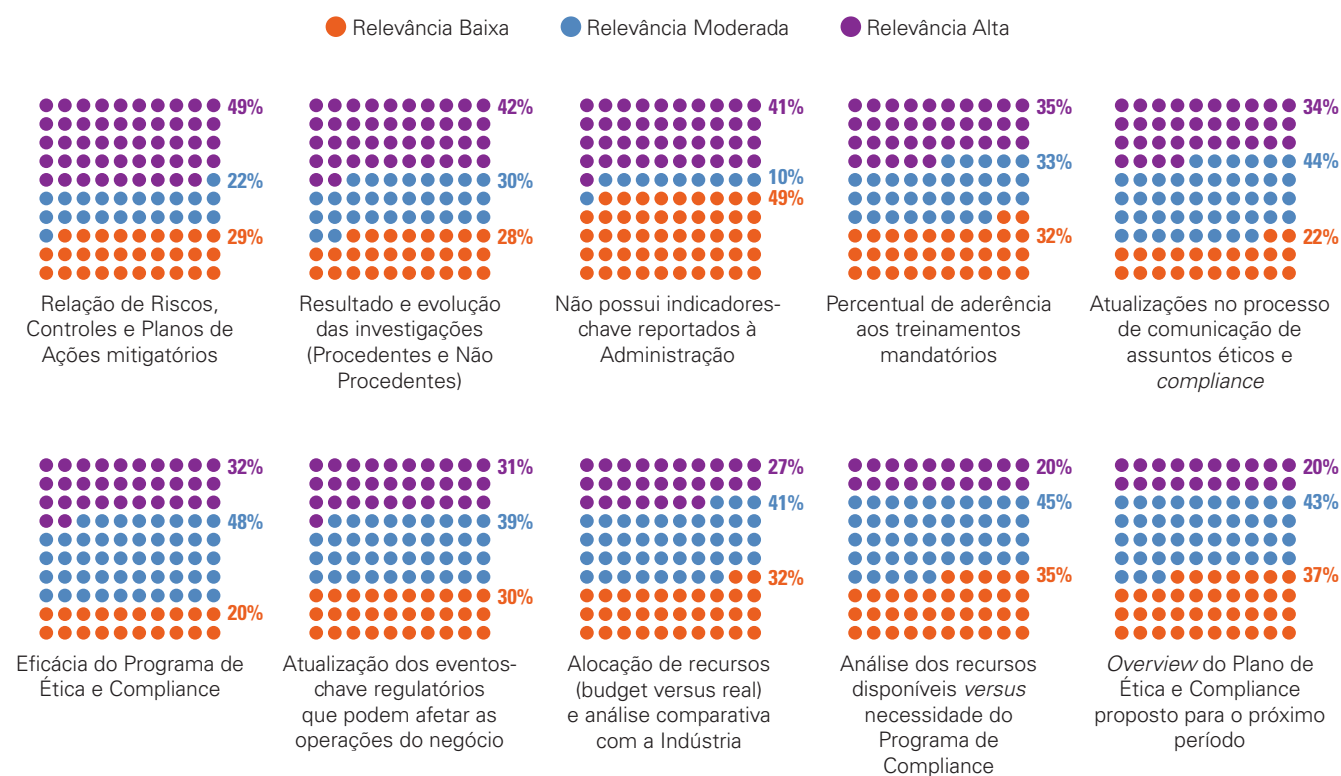
Frequência do Reporte da área de Compliance à Administração



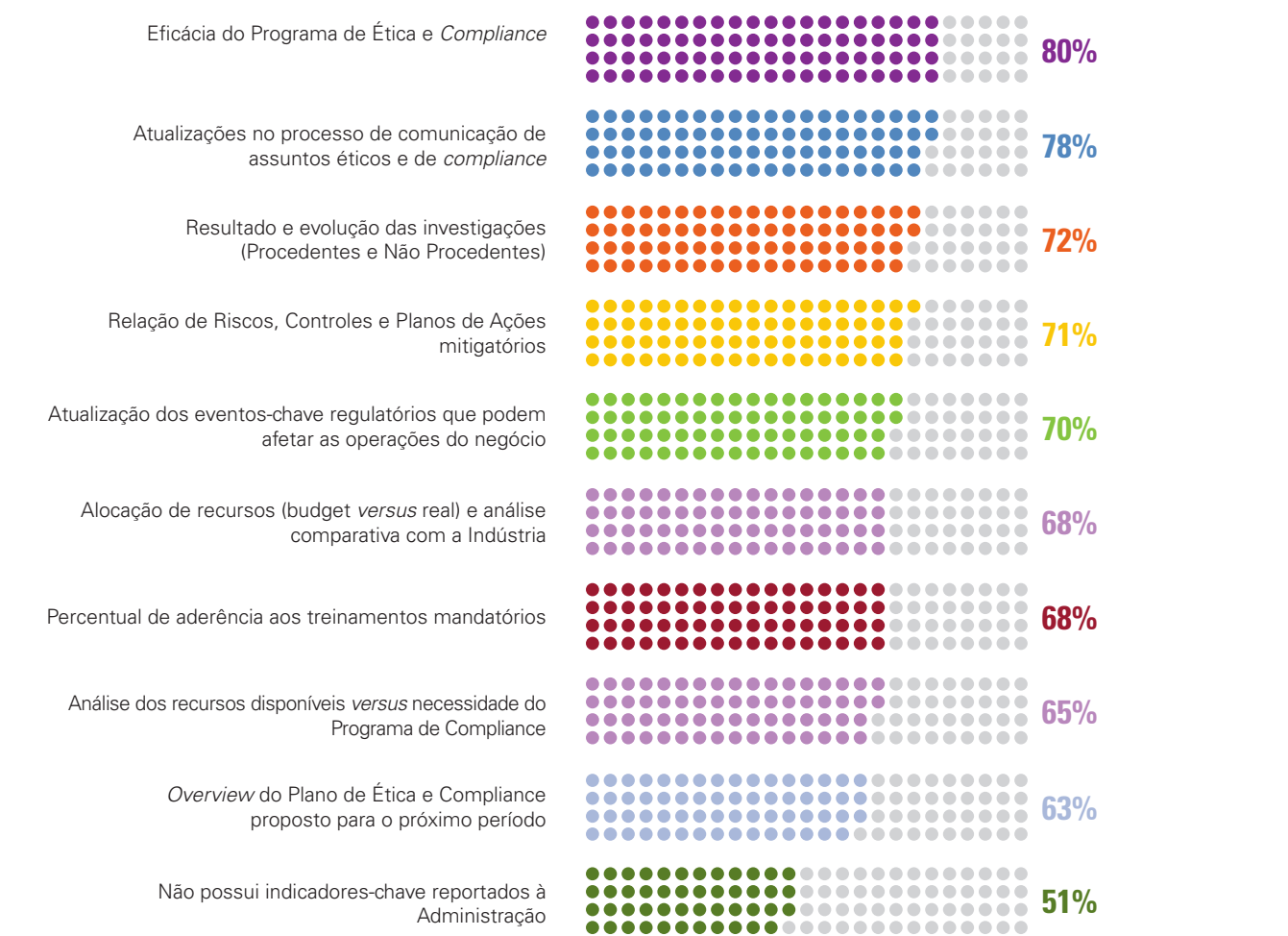
Multas e Penalidades pagas aos órgãos federal, estadual e municipal



Principais indicadores de monitoramento reportados aos Executivos Seniores



Relevâncias Alta e Moderada



ESTRUTURANDO A FUNÇÃO DE *COMPLIANCE*

PADRÕES DE CONDUTA, CÓDIGO DE ÉTICA, POLÍTICAS, PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

Elaborar, revisar, atualizar e publicar (I) Código de Ética e Conduta, *Compliance* e Anticorrupção, (II) Contratação de Fornecedores e Colaboradores, (III) Reembolso de Despesa e Adiantamento de Viagens (incluindo terceiros), (IV) Atendimento a Fiscalizações, Comunicação e Relacionamento com Agentes Públicos, (V) Consequências e/ou Medidas Disciplinares, (VI) Estabelecimento de Associações e Parcerias de Negócio e (VII) Brindes e Presentes, Doação, Contribuição e Patrocínio.

2



1

ESTRUTURAÇÃO DA FUNÇÃO DE *COMPLIANCE*

- Definir o Compliance Officer
- Implementar a estratégia.
- Definir as responsabilidades.
- Definir recursos e orçamento.
 - Definir os indicadores de monitoramento.
- Aprovar Plano Anual de Compliance

TREINAMENTOS PERIÓDICOS ELABORAR O PLANO ANUAL DE TREINAMENTO

- Desenvolver o conteúdo programático e o material de treinamento.
- Capacitar os públicos interno e externo.
- Monitorar a aderência.

4



3

POLÍTICA E PROGRAMA DE ÉTICA E COMPLIANCE E MATRIZ DE RISCOS

- Desenvolver Política, Matriz de Riscos e Programa de Compliance Corporativo.
 - Elaborar os *templates* de monitoramento do *Compliance*.
- Manter plano de comunicação ativa e periódica.



5

MONITORAMENTO CONTÍNUO

- Realizar testes dos riscos de *Compliance* considerando o Programa de Ética e Compliance, a matriz de riscos e o plano anual aprovado, incluindo investigações.
- Definir os planos de ação com os gestores do negócio e monitorar a implementação.
- Emitir os relatórios ao CEO, aos Comitês e aos Conselhos (executivos seniores)
 - Manter os registros íntegros.
 - Autoavaliação dos riscos de *Compliance* pelos agentes.

CONTATO

André Coutinho

Sócio, Risk Consulting

Tel.: (11) 3940-3179

acoutinho@kpmg.com.br

Sandro Silva

Sócio, Risk Consulting

Tel.: (11) 3940-3220

sfrodrigues@kpmg.com.br

Emerson Melo

Sócio-Diretor, Risk Consulting

Compliance and Regulatory Affairs

Tel: (11) 3940-4526

emersonmelo@kpmg.com.br

Renata Santana

Gerente, Risk Consulting

Compliance and Regulatory Affairs

Tel: (11) 3940-6213

rosantana@kpmg.com.br

kpmg.com/BR

   / kpmgbrasil

App KPMG Brasil – disponível em iOS e Android

App KPMG Publicações – disponível em iOS e Android

© 2015 KPMG Consultoria 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.

O nome KPMG, o logotipo e "cutting through complexity" 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.