

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

ADRIANO DE OLIVEIRA MARTINS

**GESTÃO DE RISCO DE *COMPLIANCE* - PRINCIPAIS ENTRAVES PARA AS
EMPRESAS BRASILEIRAS ATINGIREM MAIOR MATURIDADE**

PORTO ALEGRE

2018

Adriano de Oliveira Martins

GESTÃO DE RISCO DE *COMPLIANCE* - PRINCIPAIS ENTRAVES PARA AS
EMPRESAS BRASILEIRAS ATINGIREM MAIOR MATURIDADE

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão em Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. João Zani

Porto Alegre

2018

M386g Martins, Adriano de Oliveira.
Gestão de risco de *compliance* – principais entraves para as empresas brasileiras atingirem maior maturidade / Adriano de Oliveira Martins. – 2018.
86 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2018.

“Orientador: Prof. Dr. João Zani.”

1. Governança corporativa. 2. Conflito de interesses. 3. Programas de compliance. I. Título.

CDU 658

Com muito amor, dedico este trabalho à minha amada família.

RESUMO

De acordo com uma pesquisa Maturidade do *Compliance* no Brasil, realizada pela KPMG em 2016, as empresas em geral possuem um baixo nível de maturidade em gestão de riscos de *compliance*. Apesar da importância do tema, segundo a pesquisa, apenas 58% das empresas afirmam possuir mecanismos para gestão de risco de *compliance*, enquanto outros 42% informam desconhecê-los. Dentre as estruturas classificadas pela pesquisa, que são dedicadas ao tema de *compliance*, 36% afirmam não possuir autonomia e independência para exercer suas funções, consideradas uma boa prática de governança. Ainda segundo a pesquisa, 52% não possuem recursos adequados. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, entende risco como possibilidade de ‘algo não dar certo’, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, no que diz respeito às ‘perdas’ como aos ‘ganhos’ e o rumo dos acontecimentos planejados. O objetivo deste estudo é identificar os principais entraves que fazem com que o grau de maturidade das empresas brasileiras no tema *compliance*, seja baixo. Para tanto, foram entrevistados em profundidade, alguns conselheiros de administração e fiscal e, com base na literatura disponível e pelos resultados das recentes pesquisas sobre maturidade de risco de *compliance* no Brasil, foi possível compreender alguns dos principais aspectos que fazem com que estas empresas, tenham este resultado. Os resultados apontam principalmente para:

- 1) Crença de que os riscos, em especial de *compliance*, não irão se materializar;
- 2) Exigências relacionadas com o tema *compliance*, não se aplicam em suas empresas;
- 3) Posicionamento reativo quanto ao cumprimento das normas;
- 4) Conflito de interesses pessoais;
- 5) Crescente preocupação quanto à formação dos conselheiros em governança corporativa de forma reativa;
- 6) Desconhecimento pleno das responsabilidades e impactos de ser um conselheiro;
- 7) Aumento da exposição à riscos, renúncia do posicionamento em assembleias;
- 8) Autoproteção, quebra de independência;

- 9) Uso das estruturas internas de *compliance*, para a proteção e atendimento das necessidades do controlador e atendimento às conformidades apenas para manter as aparências.

Palavras-chave: Gestão de Riscos de *Compliance*. Papel do Conselho de Administração. Governança Corporativa. Maturidade de Risco de *Compliance*. Efetividade do programa de *Compliance*. Conflito de interesses

ABSTRACT

According to a Compliance Maturity research in Brazil, conducted by KPMG in 2016, companies generally have a low level of maturity in compliance risk management. Despite the importance of the topic, only 58% of companies claim to have compliance risk management mechanisms, while another 42% report not knowing them. Among the structures dedicated to the subject, 36% affirm that they do not have autonomy and independence to perform their functions, considered a governance good practice. Still, according to research, 52% do not have adequate resources. The Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) understands risk as a possibility of 'something going wrong', but the current concept involves the quantification and qualification of uncertainty as 'losses' and 'gains' and the direction of planned events. The objective of this study is to identify the main obstacles that make the degree of maturity of the Brazilian companies in the subject of compliance to be low. For which, were interviewed in depth, some administration and supervisory advisers and, based on the available literature and the results of the recent research on risk maturity of compliance in Brazil, was possible to understand some of the main aspects that cause these companies to have this result. The results point mainly to:

- 1) Belief that risks, especially compliance, will not materialize;
- 2) Requirements related to the subject of compliance, do not apply in their companies;
- 3) Reactive positioning regarding compliance with standards;
- 4) Conflict of personal interests;
- 5) Growing concern as well as the formation of directors in corporate governance in a reactive way;
- 6) Lack of full knowledge of the responsibilities and impacts of being an advisor board;
- 7) Increasing exposure to risks, resignation of positions in assemblies;
- 8) Self-protection, breach of independence;
- 9) Use of internal compliance structures, self-protection to meeting the needs of the main controller and attendance to conformities just to keep up appearances.

Key-words: Compliance Risk management. Board of Directors Role. Corporate governance. Maturity of Compliance Risk. Effectiveness of the Compliance program. Conflicts of interest.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 Justificativa e relevância do tema	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 Governança Corporativa	15
2.1.1 Princípios básicos de governança corporativa	16
2.1.2 Princípios globais de governança corporativa	17
2.1.3 O Conselho de Administração	20
2.1.4 Teoria da Legitimidade e as informações contábeis – A transparência legítima da Organização	21
2.2 <i>Compliance</i>	24
2.2.1 Efetividade de um Programa de <i>Compliance</i>	26
2.2.2 Risco de <i>Compliance</i>	32
2.3 Gestão de Riscos Corporativos	34
2.3.1 Introdução à norma ABNT NBR ISO 31000:2009	34
2.3.1.1 Processo de gestão de riscos	34
2.3.1.1.1 Estabelecimento do contexto	35
2.3.1.1.1.1 Identificação de riscos	35
2.3.1.1.1.2 Análise de riscos	36
2.3.1.1.1.3 Avaliação de riscos	37
2.3.1.1.2 Tratamento de riscos	37
2.3.1.1.3 Monitoramento e análise	38
2.4 Maturidade de <i>Compliance</i> no Brasil - KPMG	38
2.4.1 Dimensão Governança e Cultura Avaliação de Riscos de <i>Compliance</i> 40	
2.4.2 Dimensão Políticas e Procedimentos	41
2.4.3 Dimensão Pessoas e Competências Comunicação e Treinamento Análise de Dados e Tecnologia	41
2.4.4 Dimensão Monitoramento e Testes Gerenciamento de Deficiências e Investigação Reporte	42

3	METODOLOGIA	43
3.1	Modalidade e Delineamento da Pesquisa.....	43
3.2	Amostra e Perfil dos entrevistados	44
3.3	Obtenção e tratamento dos dados.....	44
3.4	Análise dos resultados das entrevistas	45
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1	Dimensão Governança e Cultura Avaliação de Riscos de <i>Compliance</i>	47
4.2	Dimensão Políticas e Procedimentos.....	56
4.3	Dimensão Pessoas e Competências Comunicação e Treinamento Análise de Dados e Tecnologia.....	58
4.4	Dimensão Monitoramento e Testes Gerenciamento de Deficiências e Investigação Reporte	63
4.5	Todas as dimensões - O que pode ser feito para mudar a situação atual? 74	
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
5.1	Considerações e Implicações	77
5.2	Limitações do estudo e Possibilidade de Estudos Futuros	82
5.3	Conclusões	83
	REFERÊNCIAS.....	84

1 INTRODUÇÃO

A complexidade natural do ambiente de negócios tem aumentado na medida em que as empresas e seus executivos estão enfrentando diversas mudanças regulatórias, que demandam novas exigências à área de *compliance*. De acordo com o Documento Consultivo, publicado em 2004 pela ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, sobre a Função de *Compliance*, o termo *compliance* vem do verbo em inglês “*To Comply*”, que significa “Cumprir”, “Executar”, “Satisfazer”, “Realizar o que lhe foi imposto” ou seja, *compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição e, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da Instituição. Para a pesquisa da KPMG, sobre Maturidade de *Compliance* no Brasil, realizada em sua primeira edição em 2015 e segunda edição em 2016, esta maturidade está relacionada à existência de estruturas dedicadas ao tema e assim as classifica em diferentes níveis, iniciando em Sem Infraestrutura, Infraestrutura mínima, Função de Monitoramento, Função de Integração e Alta *performance*.

De acordo com a pesquisa da KPMG, não é apenas a concorrência enfrentada pela chegada de novas empresas que está contribuindo para o aumento desta complexidade, mas principalmente o ritmo das mudanças regulatórias e a convergência da regulamentação global que, agravados pelo aumento da pressão dos *stakeholders* e *shareholders* e ao rápido avanço tecnológico, aumentam a exposição ao risco dos danos à reputação e sanções financeiras significativas, que frequentemente acompanham as falhas de *compliance*.

A pesquisa destaca a importância de uma estrutura dedicada ao tema. Em 2015, 52% das empresas precisaram justificar os custos com não conformidades e em 2016, este número subiu para 68%, transformando e o que antes era visto como custo, em investimento, com impacto direto na continuidade do negócio com o objetivo de antecipar riscos e atender às exigências normativas, que estão cada vez mais alinhadas aos objetivos estratégicos das empresas. Para a pesquisa, este movimento tem aumentado a relevância e as responsabilidades do *Compliance Officer*, que precisa de mais autoridade para orquestrar as diversas atividades correlatas, contribuindo com as decisões de negócio com muita agilidade e ao mesmo tempo com

alto nível de segurança, visto que 15% dos respondentes da pesquisa realizada em 2016, afirmam que a área de *compliance* reporta para o *Compliance Officer*.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, “costuma-se entender ‘risco’ como possibilidade de ‘algo não dar certo’, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às ‘perdas’ como aos ‘ganhos’, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações” (IBGC, 2007). Desse modo, uma das tentativas de atenuar este risco é a utilização de ferramentas de *compliance*, cujo sentido geral é agir de acordo com uma regra, um pedido, um comando, ou seja, é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização (SANTOS, 2011).

As ferramentas criadas inicialmente nas instituições financeiras, como forma de garantir o cumprimento de normas e regulamentos para não colocar em risco o sistema financeiro, também serviram para preservar a imagem destas instituições, por meio da criação de controles internos. Contudo, o impacto da materialização dos riscos regulatórios parece não ter sido suficiente para o aumento de maturidade no tema, que passou a pautar as reuniões de conselhos de administração de forma tímida e então destacada após a promulgação da Lei Brasileira de Anticorrupção, 12.846, em 1º de agosto de 2013.

Para DA SILVEIRA (2015), apesar da alta importância do tema, nem todas as empresas não financeiras possuem robusto e estruturado programa de *compliance*, que contemple ações de acultramento, mecanismos de prevenção, detecção e solução de não conformidades, quando em contraste com as instituições financeiras, mas fortemente cobradas pelo Banco Central. Ainda que o Decreto Federal n.º 8.420, aborde os parâmetros dos programas de *compliance*, que sob sua ótica, deveriam fazer parte das implementações, há ainda muita diversidade dos elementos empregados na prática.

A segunda edição da pesquisa sobre Maturidade de *Compliance* no Brasil, realizada pela KPMG em 2016, que contou com a participação de aproximadamente 250 empresas de diferentes regiões e com diferentes estruturas societárias, nacionais e multinacionais, e que afirma que as empresas em geral possuem um baixo nível de maturidade em gestão de riscos de *compliance*, foi adotada como fonte e tema central para este trabalho, que visa identificar os principais estraves que levam as empresas brasileiras a terem baixa maturidade de gestão de risco de *compliance*, que a

pesquisa, classifica em níveis como Sem Infraestrutura, Infraestrutura mínima, Função de Monitoramento, Função de Integração e Alta *performance*. Desta forma, baixos níveis de maturidade, são considerados pela pesquisa, como empresas que não possuem infraestrutura ou estruturas mínimas, dedicadas ao tema.

Diante do cenário de alta demanda regulatória nos negócios e crescente materializações destes riscos, quais são os principais motivos que estão levando empresas brasileiras a terem baixos níveis de maturidade de gestão de risco de *compliance*?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os principais motivos que estão levando empresas brasileiras a terem baixos níveis de maturidade de gestão de risco de *compliance*.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para operacionalizar esse projeto de pesquisa, os objetivos específicos são:

- a) Identificar a existência de estruturas adequadas à prática do *compliance*;
- b) Explicitar o entendimento dos conselheiros sobre o tema *compliance* e suas implicações;
- c) Avaliar a qualidade do papel da gestão de riscos na tomada de decisões.

1.2 Justificativa e relevância do tema

Ainda com pouca investigação, o tema *compliance* é emergente nas empresas brasileiras, puxado pelos recentes escândalos de fraudes e corrupção, que culminaram na promulgação da Lei nº 12.846, mais conhecida como Lei Anticorrupção.

Pesquisas conduzidas pela KPMG e Deloitte, apontam que a maturidade na gestão de risco de *compliance* não está acompanhando os esforços e tampouco entendendo a gravidade da materialização dos impactos, o que de fato tem atrapalhado as empresas brasileiras na condução de suas estratégias, as levando diretamente à materialização dos impactos causados pelo não cumprimento regulatório, nos mercados e países em que atuam.

Diante desta situação, agravada por lacunas na literatura, em relação à raiz dos problemas que impedem o avanço, não somente nos programas de *compliance*, mas também na cultura de *compliance*, em todos os níveis de uma organização, observa-se uma possível aplicabilidade dos achados desta pesquisa no ambiente empresarial, pelo amadurecimento do tema para a ação de órgãos reguladores ou fiscalizadores, bem como para os Conselhos de Administração. Portanto, mostra-se crucial a colaboração de uma pesquisa de campo para identificar os principais entraves que impedem o aumento desta maturidade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Durante a revisão da literatura, interessantes trabalhos acadêmicos foram encontrados. Contudo, as pesquisas encontradas tratam a relação do surgimento da Lei de Anticorrupção no Brasil e o desdobramento desta estratégia por meio da implementação do Programa de *Compliance*, incluindo elementos de avaliação da sua efetividade. Ainda, uma forte presença do viés jurídico neste contexto. Um destes trabalhos “a (in) capacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de compliance”, conclui que para a adoção do *compliance*, deve-se aumentar a probabilidade da descoberta dos atos lesivos, apuração e efetiva punição. Da mesma forma, os benefícios oferecidos às empresas que possuírem um *compliance* efetivo devem ser ampliados. (DE CARLI, 2016).

Ainda sobre o Programa de *Compliance*, PINHEIRO et al. (2017), apresentam “o papel Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da B3 (Brasil, Bolsa e Balcão) na implementação e delimitação do Programa de Integridade de *Compliance* do Brasil” e, concluem que prevenção da corrupção (interesse público), bem como de melhor delimitação da esfera de deveres e responsabilidades de administradores e acionistas majoritários (interesse privado), são consequências de um programa de integridade corretamente planejado e executado na companhia. Entretanto, o primeiro passo em direção à efetiva implementação de tal programa, parte dos mesmos administradores que por ele, o programa, serão pautados.

Para ATILIO et al. (2013), “O Combate à corrupção também depende da iniciativa privada e depende, fundamentalmente, de uma mudança profunda de cultura no ambiente corporativo. Ainda que programas de *Compliance* possam ser inicialmente impulsionados pela concessão de tratamento diferenciado na aplicação de penalidades e sanções, sua adoção e implementação, desde que realizadas de modo efetivo, poderão contribuir significativamente para esse processo de mudança cultural, em um ciclo virtuoso em direção a não tolerância à corrupção.”

A fundamentação teórica desta pesquisa foi sustentada em três temas centrais: Governança Corporativa, *Compliance* e Gestão de Riscos Corporativos. Para efeitos desta pesquisa, o tema Governança Corporativa não foi inteiramente explorado e, portanto, apenas os aspectos relacionados à sua definição, princípios e modelos foram abordados. Da mesma forma, os temas Gestão de Riscos Corporativos e

Compliance foram abordados de maneira direcionada aos objetivos de pesquisa, na forma de Gestão de Riscos de *Compliance*.

Como tema central e ponto de partida deste estudo, foram adotados os resultados divulgados pela Pesquisa Maturidade do *Compliance* no Brasil, realizada em sua 2ª edição pela KPMG, em 2016.

2.1 Governança Corporativa

O termo Governança Corporativa foi criado no início da década de 1990 nos Estados Unidos, para definir as regras de relacionamento dentro de uma empresa, sendo de interesse de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores.

ANDRADE e ROSSETTI (2004), que enfrentaram o fato de que há uma diversidade conceitual do tema Governança Corporativa, definiram “expressões-chaves que estão ligadas aos princípios, modelos, às práticas, aos mercados de regulação e aos propósitos da governança corporativa”, então se pode dizer que, a palavra-chave da Governança Corporativa é o “equilíbrio” entre os diversos interessados na gestão da empresa.

Visando alcançar esse equilíbrio em seus processos operacionais internos e externos, muitas empresas brasileiras passaram a adotar certos princípios de Governança Corporativa com os quais se pôde identificar e avaliar o que elas possuíam e com isso planejar as mudanças necessárias para alcançar seus objetivos traçados, mas segundo SILVEIRA (2010), quando em contraste com os modelos de governança adotados por americanos, japoneses e europeus, o modelo adotado por empresas brasileiras ainda se mostra muito imaturo, levando o nível de governança no Brasil a ficar abaixo dos países mais desenvolvidos.

Ainda sob a ótica do equilíbrio, tem-se uma importante teoria presente nas relações entre os participantes de um sistema envolvendo propriedade e controle, a Teoria de Agência. Segundo o IBGC, esta teoria tem por objetivo analisar conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital.

JENSEN e MECKLING (1976), definem uma relação de agência, como sendo um contrato onde uma ou mais pessoas (principal) emprega outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de

alguma autoridade de decisão para o agente. Considerando que segundo os autores, um relacionamento de agência envolve a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente, surgem os chamados “conflitos de agência”, exatamente a partir da delegação do poder de decisão ao administrador, pois assim o acionista perde o controle sobre a organização e percebe o risco de não haver alinhamento entre os interesses do administrador com os interesses do titular.

O IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, considera a seguinte definição de Governança Corporativa:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

De acordo com o IBGC (2009), sobre a Origem da boa governança, “A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Para tanto, o conselho de administração deve exercer seu papel, estabelecendo estratégias para a empresa, elegendo e destituindo o principal executivo, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão e escolhendo a auditoria independente”.

2.1.1 Princípios básicos de governança corporativa

De acordo com o IBGC (2009), tanto para as relações internas ou com terceiros, o clima de confiança organizacional é resultado do uso de todas as práticas do código, ainda que não em sua plenitude.

Ainda para o IBGC, os Princípios Básicos são:

Transparência - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em

consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas (*accountability*) - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

O princípio da transparência consiste em não apenas mostrar as informações obrigatórias para as partes interessadas, mas também toda e qualquer informação que se mostre relevante na condução dos negócios, por seus dirigentes, sempre em busca da geração e preservação de valor.

2.1.2 Princípios globais de governança corporativa

Para DA SILVEIRA (2015), há no mínimo, dez grandes princípios globais de governança corporativa aplicáveis a qualquer organização:

- Transparência e Integridade das informações prestadas, que diz respeito a divulgação das informações relevantes financeiras ou não, aos públicos internos e externo, de forma aberta e tempestiva.
- Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões erradas, além de assumir a responsabilidade pelos erros decisórios e omissões e, ainda conota a proatividade dos administradores em divulgar os resultados e os raciais para a tomada de decisão.
- Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia, que visa definir regras claras para definição das avaliações de desempenho dos administradores e órgãos de governança, levando em consideração os riscos inerentes e ainda assim, propiciar um ambiente meritocrático.

Neste sentido, há uma pergunta ética no ambiente corporativo que reflete até que ponto as decisões são pautadas exclusivamente para não afetar a remuneração dos tomadores de decisão, não levando em consideração os riscos e seus impactos.

- Contrapesos independentes no processo decisório, onde as diferentes visões tenham suporte do modelo de governança adotado, com mecanismos eficientes para evitar disputas e não concentrar o poder de decisão que venha a permitir análises superficiais ou imparciais.
- Sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio, para assegurar relações saudáveis as partes interessadas, interferir positivamente nas comunidades onde se inserem e ainda mitigar riscos ambientais, sociais e quaisquer outros passivos.
- Respeito às formalidades, controles e supervisão independentes, com adoção de processos bem desenhados e regras que devem ser cumpridas em todos os momentos das reuniões dos órgãos de governança, com destaque para Gestão de Riscos de Negócio, *compliance* e auditorias.

Para MESSIER (1997), o objetivo da auditoria é determinar se a entidade auditada é baseada em leis, regulamentos, políticas ou procedimentos. Essas auditorias podem ser realizadas dentro de uma organização comercial para fins internos ou em resposta às necessidades de grupos externos, especialmente governo. Como ressalta, ROEHL-ANDERSON (1996), a função de auditoria deve mover-se além de seu tradicional papel de avaliar o controle interno e salvaguardar os ativos, para estar diretamente contribuindo para a consecução dos objetivos da empresa.

Controles Internos constituem um processo, tipicamente implementado pela alta administração da empresa, envolvendo diretores, gerentes e funcionários, com a finalidade de prover razoável garantia quanto a realização dos objetivos específicos da empresa, observando o alinhamento das ações ao direcionamento estratégico, concedendo efetividade e eficiência às operações com confiabilidade no processo de comunicação, especialmente por meio das demonstrações contábeis para assegurar a conformidade com as leis e regulamentos.

Para GHERMAN (2005), os controles internos são definidos pela totalidade das políticas, procedimentos e práticas instituídas pela administração, para assegurar que os riscos inerentes às atividades da instituição sejam identificados e gerenciados adequadamente, com a finalidade maior de fornecer razoável garantia à Administração – não à garantia absoluta – que os objetivos de negócio estão sendo continuamente alcançados.

- Tom e comportamento ético das lideranças, para liderar pelo exemplo e com altos padrões de ética na conduta decisória, frequentemente promovendo os valores que norteiam a companhia, por meio de ações frequentes de acultramento.
- Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização, por meio da adoção de um ambiente que permita a colaboração com os executivos, sem rivalidades e com clareza no que diz respeito a prevalência dos interesses da empresa, em primeiro plano, mesmo que haja divergência entre os pessoais dos indivíduos.
- Equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas, onde não exista benefícios particulares por essa ou aquela informação privilegiada, observância do igual direito de exercício e plena comunicação nas assembleias.
- Diversidade interna, tratamento justo dos *stakeholders* e ausência de políticas discriminatórias, com uso pleno de parâmetros concretos para monitorar e punir quaisquer atitudes de discriminação de gênero, etnia, formações acadêmicas, idade, cultural e de orientação sexual.

Para DA SILVEIRA (2015), a partir de 1990, houve uma evolução nesses princípios para um conjunto de boas práticas de governança. Mesmo que essas práticas sejam consideradas melhores, não há naturalmente com adotá-las de maneira plena em toda e qualquer empresa, visto que suas estruturas são diferentes, ainda que inseridas em mercados semelhantes. Desta forma, o autor destaca a importância de internalizar os conceitos fundamentais desses princípios e não apenas adotá-los, assim como quaisquer outros códigos de boas práticas, de mera forma, evitando o isomorfismo institucional mimético.

O IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), sobre o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 4ª edição, indica que cada organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que se adapte à sua estrutura e realidade. Em sua 5ª edição, o código tornou-se menos prescritivo e, com isto, ampliou seu olhar sobre as diversas partes interessadas com explícita importância na ética nos negócios.

Ainda segundo as premissas do código, há uma clara evolução nos ambientes dos negócios e, portanto, um maior cuidado no processo de tomada de decisão. Neste sentido, um dos temas centrais dos objetivos da governança corporativa, quando de

natureza interna, é reduzir a probabilidade de intencionais ou involuntárias falhas, que possam afetar negativamente, tratadas neste estudo do capítulo de gestão de riscos corporativos. Esta redução de probabilidade aborda temas como políticas e normas corporativas, gestão de riscos, controles internos, áreas de controle, *compliance*, código de ética e conduta, auditorias internas e externas e solução de conflitos.

LODI (2000), por sua vez, caracteriza a governança corporativa como “o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração”.

2.1.3 O Conselho de Administração

O IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (2014, p.29), define:

O Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais ‘.

Em sua edição seguinte, (2015, p.39), o IBGC afirma que:

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente.

O objeto social e o sistema de governança são salvaguardados pelo conselho de administração, uma vez imponderados pelos sócios e a eles prestadas as contas quanto a decisão dos rumos seguidos a luz do melhor interesse da organização. A sustentabilidade no longo prazo, objeto social e todas as partes interessadas não devem sair do foco do conselho de administração, que deve ser eleito pelos sócios.

Dentre as diversas atribuições de um conselho de administração, cuja missão é de proteção e valorização da organização, otimização dos retornos investidos no longo prazo e o equilíbrio das necessidades e das partes interessadas, destacam-se a definição e monitoramento de ações que envolvem o apetite e tolerância a risco, associado ao nível de risco que a organização tolera na busca de seus objetivos estratégicos, a escolha da auditoria independentes e a definição do sistema de controles internos.

Uma interessante relação do conselho de administração existe aos assuntos operacionais, para que não interfira. Contudo, deve ter liberdade suficiente para demandar todas as informações que julgarem necessárias para cumprir suas funções.

CHARAN (2010), afirma que “os conselhos precisam se responsabilizar pelo desempenho da empresa”. Ainda, referenciando-se à ocorrida crise financeira em 2008, que o papel do conselho jamais seria o mesmo, pois “a governança agora implica liderança” e esta liderança mais ativa, levanta uma importante reflexão sobre a composição de um conselho de administração.

Para DA SILVEIRA (2015), um importante papel que é atribuído ao conselho de administração, ao fazer a analogia com um contrapeso, é garantir que as “perguntas difíceis” sejam feitas de modo independente e qualificado, uma vez que é comum a existências de lideranças fortes entre os empreendedores e poderosos executivos. O autor ainda destaca, que a cordialidade e franqueza com os executivos, devem sempre existir em prol da qualidade das informações do negócio.

O conselho de administração, obrigatório para companhias de capital aberto e sociedades, segundo a Lei das Sociedades por Ações, tem evoluído de apenas estratégico para um papel social mais relevante.

2.1.4 Teoria da Legitimidade e as informações contábeis – A transparência legítima da Organização

A Teoria da Legitimidade é o estudo da relação entre o indivíduo, a organização e o ambiente, cujas raízes estão na Teoria Institucional. Em diversos contextos, como econômico, político, financeiro e social, é possível buscar legitimidade por meio de ações que venham a ser reconhecidas pelo público que às esperam.

Segundo GUTHRIE e PARKER (1989), a Teoria da Legitimidade “baseia-se na noção de que a empresa opera em sociedade por meio de um contrato social, comprometendo-se a realizar várias ações socialmente desejadas em troca de aprovação dos seus objetivos, de outras recompensas e de sua sobrevivência”. Neste sentido, a transparência das informações contábeis divulgadas à sociedade, visa o reconhecimento e, portanto, a legitimação da Organização, uma vez que para DEEGAN (2002, p. 291), um aspecto destas teorias é o fato de perceberem os relatórios contábeis como documentos sociais, políticos e econômicos que podem

transmitir todos estes significados para um conjunto de destinatários. O autor ainda afirma que para alinhá-las com as expectativas externas, as organizações tendem a mudar para formas ou estruturas mais “aceitáveis”, suas estruturas ou operações atuais, ou seja, mais legítimas.

Adicionalmente, quando abalada por eventos relacionados à riscos de *compliance*, que possam ter prejudicado a sua imagem perante os *stakeholders*, as empresas poderão se sentir estimuladas a investir substancialmente em evidenciações de transparência e precisão das demonstrações financeiras, para tentar recuperar sua legitimidade. Ainda para o autor, quando a sociedade percebe que este contrato social não está sendo cumprido como esperado, operando fora dos limites impostos, pode ditar novas sanções aos produtos e serviços destas empresas, onde fornecedores podem baixar ou limitar ofertas de produtos ou até mesmo novas leis e regulamentações podem surgir, por parte de governos e órgãos reguladores. Para PATTEN (1992, p. 472), a percepção de legitimidade de uma organização pode ser impactada por conta de situações particulares, ocorridas no período.

Quando as organizações divulgam suas informações para o mercado, através de diversos relatórios gerenciais, como as demonstrações financeiras, um dos objetivos, segundo HENDRIKSEN & BREDA (1999, p. 511), é para a tomada de decisões. No Brasil, conforme o Art. 133 da Lei nº 6.404 (1976), as demonstrações financeiras e suas notas explicativas juntamente com o parecer dos auditores independentes, integram o conjunto de informações que deve ser divulgado por uma sociedade de ações. IUDÍCIBUS (2009, p. 114), destaca que a finalidade das notas explicativas é demonstrar as informações, que por reduzirem sua clareza, não podem ser apresentadas nas demonstrações contábeis.

Uma premissa para existência da legitimidade organizacional, ou seja, em suas operações, é o alinhamento dos valores da empresa com os valores da sociedade e, para DOWLING e PFEFFER (1975), quando existe uma diferença entre esses valores, mesmo que em potencial, a legitimidade pode estar ameaçada. SUCHMAN (1995), citado por inúmeros estudos relacionados à Teoria da Legitimidade, argumenta que a organização pode buscar a legitimidade de suas operações de três formas: pragmática, moral e cognitiva. A conduta prática e imediata da empresa diz respeito a legitimação pragmática, empregada em resposta às percepções de seu público particular. Neste sentido, os aspectos regulatórios estão diretamente ligados ao risco de *compliance*.

A avaliação positiva da empresa e de suas atividades, estão relacionadas a legitimação moral acerca das atividades desenvolvidas pela empresa, onde da mesma forma, conectam-se ao risco de *compliance*, os aspectos de imagem e reputação. A legitimação cognitiva acontece mediante a compreensão social ou a “aceitação” da empresa como necessária ou inevitável.

Com base no que se entende como justo, racional e adequado para alguns contextos, as políticas de evidenciação contábil são influenciadas à luz da Teoria da Legitimidade, segundo estudos de DIMAGGIO e POWELL (1991). Nesta direção, os esforços das organizações na busca pelo reconhecimento da lisura de suas ações demonstram a estratégia empregada na relação entre os diversos agentes como clientes, fornecedores, acionistas, empregados e órgãos de regulação e controle ambiental, uma vez que para MATHEWS (1993), a contabilidade é um dos instrumentos que as empresas habitam utilizar para dar visibilidade às suas atividades, por meio da evidenciação contábil, estrategicamente estabelecidas para influenciar os relacionamentos da entidade, sobretudo com os agentes que tenham potencialidade, mesmo que baixa, para afetar o seu desempenho.

Ações de sustentabilidade e responsabilidade social, não deveriam ser consideradas custos e sim a premissa básica de existência. Como pensar em maximizar lucros sem considerar que para isso, é necessário fazer negócio, que por sua vez precisa de consumidores? Se estes consumidores não possuírem intelecto desenvolvido, condições humanas ótimas e pleno emprego, como produzirão riquezas e assim o consumo? Enquanto a governança ainda for entendida como obrigação legal ou regulação de mercado, as ações de cunho humano e social permanecerão classificadas na parte de custos das demonstrações financeiras e não como investimento não só no seu próprio negócio, mas também nos negócios globais.

O princípio da sustentabilidade prevê que ações atuais não prejudiquem ações futuras, e uma das formas pela qual uma corporação poderia entender bem seu contexto atual e futuro é gestão de riscos e *compliance*. Contudo, ainda escassas são as iniciativas de gerir riscos olhando por todas as lentes e não apenas a financeira, que deveria ser a consequência e não o objetivo. Caso as corporações assumam uma postura de gerir os riscos estratégicos com maturidade e pensamento mais amplo, considerando que o resultado do tratamento mais indicado aos riscos, será o retorno financeiro, o atendimento aos aspectos legais serão apenas guias e não o propósito.

2.2 Compliance

De acordo com o Documento Consultivo, publicado em 2004 pela ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, sobre a Função de *Compliance*, o termo *compliance* vem do verbo em inglês “*To Comply*”, que significa “Cumprir”, “Executar”, “Satisfazer”, “Realizar o que lhe foi imposto” ou seja, *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir leis, regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição e, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da Instituição.

O grupo de trabalho do documento consultivo, ainda esclarece que a missão de *compliance* é “Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes”.

Para ASSI (2010), quando a atividade de *compliance* surgiu nas instituições financeiras, as atividades de *compliance* foram direcionadas para área jurídica, uma vez que a base do conceito é o atendimento aos normativos, sejam quais foram os aplicados ao contexto da instituição. O autor ainda relaciona o sucesso da implementação dos procedimentos de *compliance* ao conhecimento do negócio e a visão de processos, não sendo possível apenas “ter” uma área de *compliance* ativa, sem considerar riscos e controles internos. Possuir normas, procedimentos e sistemas não serão suficientes se as pessoas não fizerem suas partes. Acima de tudo, a gestão de *compliance* é responsabilidade de todos na organização e efetivamente, cada pessoa tem sua parcela dessa responsabilidade. (ASSI, 2013).

Mais uma interessante visão integrada das atividades diversas de *compliance* com o negócio, dada por COIMBRA e MANZI (2010), onde a estruturação e a colocação em funcionamento de um programa de *compliance* podem não ser suficientes para fazer com que uma empresa, uma entidade sem fins lucrativos ou mesmo uma entidade pública à prova de desvio de conduta e das crises por eles causadas. Mas, certamente, poderá ser utilizada como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, aprimoramento do sistema de controles internos e combate à corrupção e a fraudes.

DA SILVEIRA (2015), acredita que o tema ganhou maior relevância após a Lei Sarbanes-Oxley, nos Estados Unidos, em 2002, onde então as companhias globais passaram a criar áreas e procedimentos para cumprir os requisitos de legislação e com isso, novas regulamentações nacionais e internacionais – relativas a corrupção, lavagem de dinheiro, meio ambiente, *insider trading*, impostos etc. – exigiram programas específicos para tais cumprimentos.

Quando se imagina que o *compliance* corporativo limita-se a apenas proteger as empresas contra atos de corrupção previstos em lei, convém saber que os desafios do *compliance* corporativo vão além de somente fazer com que as empresas atendam a legislação vigente; ele “[...] busca algo ainda mais nobre: a integridade nos negócios, pelas atitudes de seus funcionários e parceiros comerciais, pautados por elevados padrões éticos e morais”. (GIOVANINI, 2014).

Ainda conforme afirma GIOVANINI (2014), *compliance* refere-se ao cumprimento rígido das regras e das leis, quer sejam dentro ou fora das empresas. No mundo corporativo, *compliance* está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização e, cada vez mais, o *compliance* vai além do simples atendimento à legislação, busca consenso com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, em todas as atitudes das pessoas.

No mundo, o conceito de “*compliance* corporativo” teve origem em 1977, após mais de 400 empresas americanas confessarem à SEC (*Securities and Exchange Commission*) que haviam realizado pagamentos “questionáveis ou ilegais”, levando o congresso americano a promulgar uma nova lei FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), com a finalidade de proibir o suborno a funcionários públicos estrangeiros e exigir que todos os tipos de pagamentos fossem contabilizados de forma correta.

Para ASSI (2013), o acontecimento de fatos marcantes, como por exemplo, escândalos relacionados à corrupção, serviram de fator motivacional para o fortalecimento e evolução de leis, também para a criação de novos acordos e tratados que atualmente envolvem países do mundo inteiro.

No Brasil, a regulamentação por meio do decreto nº 8.420 de 2015, da Lei nº 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção, trouxe importantes avanços no tema, principalmente por prognosticar a investigação e punição das empresas jurídicas envolvidas em atos danosos contra à administração pública.

2.2.1 Efetividade de um Programa de *Compliance*

Para DA SILVEIRA (2015), apesar da alta importância do tema, nem todas as empresas não financeiras possuem robusto e estruturado programa de *compliance*, que contemple ações de acultramento, mecanismos de prevenção, detecção e solução de não conformidades, quando em contraste com as instituições financeiras, mas fortemente cobradas pelo Banco Central. Desta forma, o autor destaca dez etapas para adoção de práticas efetivas de *compliance*:

1) Identificação dos principais regramentos aplicáveis.

Seleção das regulamentações externas a serem cumpridas pelo programa de *compliance*. Por exemplo, normas do Bacen e CVM, Lei Sarbanes-Oxley, Lei 12.846/2013 (anticorrupção) etc.

2) Elaboração das diretrizes, políticas e normas internas.

Criação ou ajuste das diretrizes e políticas. Inclui desde a criação de documentos abrangentes – tais como código de ética e política para contribuições políticas – até políticas com exemplos de atitudes esperadas em situações do cotidiano -, tais como regras para relacionamento com agentes públicos e consultores de negócio.

É fundamental que as regras sejam criadas em linguagem simples e customizadas à realidade da organização. Ademais, as regras devem ser bem construídas, isto é, integradas ao processo diário de trabalho dos colaboradores e sem burocracias desnecessárias (que tendem a levar a seu descumprimento).

3) Estruturação organizacional da área de *compliance*.

Definição do executivo responsável pela centralização das atividades de conformidade. Em alguns casos, dependendo do porte da empresa e dos riscos decorrentes de não conformidades, pode-se criar a figura do diretor de *compliance* (*chief compliance officer*). Inclui também a definição da composição, o funcionamento e as atribuições do comitê de *compliance* (caso a empresa opte por sua constituição), bem como o modo de prestação de contas e reporte do gestor de *compliance* e do comitê à diretoria e conselho.

É fundamental que sejam alocados recursos humanos, financeiros e tecnológicos compatíveis com a importância do tema para a empresa.

4) Avaliação dos principais riscos e ameaças de não conformidade.

Identificação das áreas, funções e unidades sujeitas a riscos mais relevantes de não conformidade, levando em consideração a probabilidade de ocorrência e os impactos para a organização. No caso de empresas que atuam junto ao setor público, por exemplo, as pessoas envolvidas com o processo licitatório representam naturalmente um risco crítico de *compliance* para a organização.

5) Implantação de ações de treinamento, conscientização e comunicação.

Realização de treinamento para executivos e colaboradores visando assegurar o entendimento das políticas vigentes, importância para o sucesso de longo prazo da organização, penalidades em caso de descumprimento e relação com os valores da empresa.

Os agentes de *compliance* e executivos de unidades consideradas críticas devem receber treinamento específico em maior profundidade.

Adicionalmente, a empresa deve estruturar um canal de comunicação para esclarecimento contínuo de dúvidas sobre políticas corporativas e comportamentos desejados em situações específicas.

6) Criação de canal de denúncias para reporte de violações por funcionários e outros *stakeholders*.

Criação de mecanismos para reporte de violações por funcionários e outras partes interessadas. O canal deve assegurar a proteção dos denunciante, bem como investigações independentes das denúncias.

Deve-se também estruturar uma ouvidoria independente a fim de receber sugestões e críticas dos clientes, bem como criar mecanismos para divulgar voluntariamente aos reguladores as eventuais não conformidades relevantes identificadas.

7) Monitoramento periódico e independente das práticas adotadas.

Realização de auditorias e *due diligence* de *compliance* independentes, principalmente nas atividades consideradas de maior risco.

8) Documentação de todas as atividades de *compliance*.

Registro e armazenamento da documentação referente às atividades de *compliance*, tais como treinamentos, atas de reuniões do comitê de *compliance*, denúncias, investigações, auditorias, punições etc.

Inclui também o gerenciamento de todas as normas e políticas em um repositório central que permita rápido envio aos envolvidos em caso de atualização de normas, políticas ou regulamentos.

9) Incorporação do *compliance* na avaliação dos executivos.

Integração de questões relativas ao *compliance* no processo de avaliação de desempenho dos executivos, com impactos potenciais sobre a remuneração e promoção na carreira. Como exemplo, pode-se definir que eventuais não conformidades relevantes podem resultar em um fator de desconto na remuneração, ou mesmo inviabilizar a ascensão organizacional por determinado período, ainda que o executivo tenha alcançado suas metas financeiras.

10) Criação de indicadores para avaliação do programa de *compliance*.

Elaboração de relatórios com base em medidas objetivas a fim de permitir que a diretoria e o conselho monitorem o desempenho do programa de *compliance*. Entre os parâmetros a serem acompanhados, destacam-se: número de treinamentos realizados, número de denúncias, reporte de atitudes suspeitas, resultados das investigações iniciadas, punições de órgãos reguladores etc.

O autor destaca que se as dez etapas apresentadas acima forem meramente interpretadas como um conjunto de regramentos frios e não relacionados verdadeiramente ao dia a dia, não haverá sucesso, principalmente se não houve o total apoio da alta liderança. O recado sobre a importância do tema precisa ser dado para que todos tenham clareza, inclusive das consequências do seu não cumprimento. Construir um sistema eficaz de *compliance* deve ser visto como uma oportunidade de se obter excelência e reduzir os riscos de problemas de reputação.

CANDELORO (2013, p. 5), denomina seus pré-requisitos como “Os 9 passos essenciais para fortalecer o *compliance* e a governança corporativa nas empresas”:

1) ‘O tom que vem de cima: disseminando a cultura do *compliance*.

A alta administração representa a mais forte influência na cultura organizacional. É ela que determinará o estímulo a mudanças e seu modelo balizará a conduta dos demais, reproduzindo-se em efeito cascata. O entendimento de que a rentabilidade sustentada de uma organização pode ser positivamente impactada com a implantação de um efetivo programa de *compliance* é fator decisivo na disseminação de uma nova cultura.

Uma auto avaliação por parte da alta administração será capaz de determinar o que deve ser alterado e de que forma as mudanças serão conduzidas. Compromisso e ações condizentes com o discurso é fundamental para a credibilidade do programa.

É imprescindível que o primeiro passo seja um comunicado formal por parte da alta administração endossando o comprometimento inequívoco da organização em fomentar condutas éticas e transparentes e a observância aos processos de *compliance*. A comunicação contínua, clara e consistente, para todos os níveis, é essencial para garantir que o *compliance* seja uma prioridade diária como parte do padrão de comportamento da organização.

2) Implemente a área: demonstre os benefícios e elimine os mitos para obter apoio.

Definindo o foco: burocrático ou estratégico? Considere que o objetivo da área é focar em atividades preventivas e consultivas e que, portanto, o foco estratégico deve ser valorizado e incentivado pela alta administração, a qual deverá sempre valer-se do lema “*Sell, not tell*”.

Para criar a área, elabore um plano de negócios, com soluções inovadoras e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Aborde temas sensíveis e prioritários e as vantagens para o negócio, tais como a valorização da reputação da organização e o conseqüente aumento de seu valor de mercado.

A análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise *SWOT*) revelará o que você precisa fazer para prestar bons serviços e, assim, agregar valor ao empreendimento, antevendo necessidades e identificando problemas em seu estágio inicial. Tais ações evitam ou minimizam danos à instituição, principalmente os de ordem reputacional.

Seja habilidoso em convencer que a área representa um investimento que seguramente se paga. *Compliance* existe não para se responsabilizar pelo cumprimento das obrigações, mas para auxiliar a administração na sua responsabilidade de cumprimento.

Busque evidências de que argumentos contrários ao *compliance* são infundados, tais como o de que gera o engessamento das transações, a complexidade dos processos e a demanda por altos investimentos.

Estudos de casos demonstram que programas bem planejados e adequados trazem benefícios inquestionáveis, ao passo que o custo do não *compliance* pode ser imensurável.

3) Forme o time: busque as pessoas certas e os recursos adequados.

Se sua organização não dispõe de recursos financeiros ou autorização para contratar um profissional especializado, terceirize. Independentemente da forma adotada, lembre-se de que é fundamental que o time seja composto por perfis diferentes e que agreguem olhares inovadores.

O perfil de cada função deverá levar em conta a complexidade e a natureza das tarefas, mas tenha sempre em mente que autonomia, independência e respeitabilidade são corolários da área.

A falta de recursos adequados, inclusive tecnológicos, e de uma equipe que não seja multidisciplinar e sem o preparo adequado poderá resultar em descrédito, ineficiência, vulnerabilidade e más condutas e, conseqüentemente, sujeitando a organização a infrações legais e regulatórias. Fique atento a estes sinais.

4) Mapeie e monitore: estabeleça metas de redução de riscos.

É fundamental compreender os tipos de risco de *compliance* que podem ameaçar o negócio.

Adote o *risk-based approach*, focando em atividades que apresentem os mais significativos impactos/riscos regulatórios. Analise as circunstâncias operacionais, legais e históricas do setor, integrando-as à matriz de riscos da organização. A função ganha em eficiência e alinha com o business e demais áreas a noção de risco, tornando as discussões sobre prioridades mais objetivas.

Não existem dois programas de *compliance* idênticos. A sua elaboração irá depender da natureza e estágio de maturação do negócio, cultura organizacional, recursos e, acima de tudo, dos tipos de risco aos quais o negócio está sujeito. Mapeá-los e compreendê-los bem é fundamental para desenhar o programa adequado para cada organização.

A percepção de mais-valia da área de *compliance* está relacionada à priorização da redução de riscos. Acompanhe diligentemente os processos de monitoramento e as possíveis ações corretivas. Crie testes periódicos de verificação de aderência às políticas e aos processos implementados.

Assegure-se de que seus controles efetivamente existem.

5) Comunique e treine: promova a transparência.

Comunicação e treinamento constantes são os melhores investimentos para o processo de conscientização e de internalização de novos valores. O processo reflexivo criará uma consciência coletiva favorável.

A comunicação direta e frequente com a alta administração será capaz de criar um elo de comprometimento. Para isso, é importante que conceitos sejam definidos e utilizados como parâmetros na comunicação entre os membros da equipe, evitando assim possíveis dissonâncias.

Defina os temas a serem abordados e estabeleça um cronograma de eventos e ocasiões em que os mesmos deverão ser analisados. Importante ressaltar e comprovar de maneira clara os benefícios dos processos e das ferramentas dos treinamentos, de forma a obter apoio e aderência. O seu tipo e estilo dependerão do público-alvo, que deverá ser agrupado em função de afinidades.

6) Dê voz a todos: garanta um canal de denúncias, investigue, resolva e reporte.

Garanta um canal de comunicação entre os principais públicos envolvidos na atuação da organização — empregados, administradores, parceiros, fornecedores e clientes — e a área de *compliance*, para que todos tenham a oportunidade de se manifestar ou mesmo de compartilhar seus receios de que “algo não está bem” na empresa.

Denúncias e manifestações espontâneas podem significar informações importantes sobre o negócio. Não desperdice esta situação favorável. Para tanto, é imprescindível que se assegure o sigilo da informação, o anonimato, a não retaliação e o retorno quanto aos resultados das investigações ao denunciante.

Investigações podem se dar em razão de denúncias ou da identificação de problemas no mapeamento e no monitoramento de riscos e processos de auditoria. É essencial que todas sejam conduzidas de forma profissional, por pessoas bem treinadas e preparadas. Falhas neste processo poderão expor a organização a contingências e colocar em dúvida a credibilidade da área.

Relate periodicamente à alta administração as denúncias recebidas, o status das investigações e, quando concluídas, as ações corretivas tomadas, mantendo todas as ações devidamente documentadas e em sigilo, não só para comprovar a seriedade da ferramenta, como também para disponibilizá-lo a fiscalizações, se houver.

7) Calibre as condutas: incentivos e sanções — os mecanismos-chave.

O cumprimento do programa de *compliance*, por todos os níveis da organização, deve ser feito por meio de ações de incentivos, para condutas conformes e, para os casos de infração a leis, regulamentos ou políticas internas, por meio de medidas disciplinares justas, consistentes, proporcionais à gravidade da conduta e comunicadas de forma clara e transparente.

Garanta que seja do conhecimento de todos os funcionários que o não cumprimento, bem como a omissão de sua informação, será punido. Alinhe, de antemão, todo o processo de elaboração da política de execução do programa de *compliance*, a direção das investigações e a aplicação das medidas — de incentivo ou disciplinares — com a área de recursos humanos e/ou com o jurídico, conforme o caso.

Considere sempre reforçar ou reavaliar os programas de treinamento em caso de infrações repetidas. A sua falta ou a sua má comunicação pode ser uma das causas do problema. E lembre-se sempre de que maus comportamentos detectados, mas não corrigidos, colocam em risco a missão, a reputação e a segurança jurídica da organização.

8) Avalie e evolua: estabeleça critérios de métrica e promova melhorias no seu programa.

Uma vez implementado, o programa de *compliance* deve ser continuamente monitorado e avaliado com relação ao seu próprio conteúdo. Revise as políticas e procedimentos anualmente, a fim de garantir que se encontrem em consonância com leis e regulamentos e que estejam compatíveis com a evolução dos negócios.

Um programa de *compliance* nunca está concluído; ele é um processo contínuo. Estabeleça metas de crescimento compatíveis com as necessidades do negócio. Inclua outras áreas que mereçam atenção e, acima de tudo, adote um mecanismo de métricas e de indicadores, a fim de medir o desempenho do plano de ação.

Crie parcerias internas, principalmente com a auditoria, que lhe ajudará na análise crítica e regular do seu projeto.

Fique atento aos sinais de que o seu planejamento não está funcionando bem, tais como: pessoas com perfil inadequado, falta de recursos, baixo nível de comprometimento da alta administração, canal de comunicação interna deficiente, conflitos de interesse e ausência de independência do profissional

e *compliance*, etc. Liste e acompanhe todos os fatores que podem comprometer a sua eficiência.

9) Prove que você tem um programa: fórmula de sucesso e abrandamento de sanções.

Tratados e leis internacionais que combatem a corrupção são cada vez mais numerosos e temidos no mundo corporativo, em razão das severas penalidades e de seu amplo raio de abrangência. É o caso do *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* americano e do *UK Bribery Act*, do Reino Unido.

Juízes federais americanos se utilizam das diretrizes legais para aplicar sanções e avaliar graus de culpabilidade. Empresas que demonstrarem ter um eficiente programa de *compliance* poderão ser contempladas com uma redução de até 95% da pena imposta.

No Brasil, a fim de atender a compromissos internacionais assumidos, mecanismos semelhantes serão adotados por força de lei que visa responsabilizar administrativa e civilmente pessoas jurídicas pela prática de corrupção contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Em caso de fiscalização, os elementos essenciais e a efetividade do programa de *compliance* serão detalhadamente analisados pelas autoridades. Comprová-los de forma cabal e inequívoca pode ser a diferença entre ser multado ou não e em quanto. Registros podem garantir a segurança de uma organização ou podem ser usados contra ela. Insista em constante comunicação com relação aos cuidados com os dados da organização. Tenha uma política interna que regule o assunto'.

Percebe-se, desta forma, que há convergência entre os aspectos que levam a efetividade da implementação de um programa de *compliance*, pelos autores citados, levando ao consenso sobre os principais elementos de um Programa de *Compliance* eficiente, com envolvimento da alta administração, códigos de ética, políticas e procedimentos internos, autonomia e recursos suficientes para a área de *compliance*, treinamento e comunicação, análise periódica de riscos, registros contábeis, controles internos, canais de denúncia, diligência na contratação de terceiros, diligência em processos de fusões e aquisições, investigações internas, incentivos e medidas disciplinares e melhora contínua (revisão e testes periódicos).

Segundo uma metodologia desenvolvida pela KPMG, que utiliza como base a metodologia de *Regulatory & Compliance Risk Management Assessment*, a qual leva em consideração aspectos chave das suas metodologias de Auditoria Interna (IAM – *Internal Audit Methodology*) e de Gestão de Riscos (ERM – *Enterprise Risk Management*), os principais elementos para um programa eficiente de *Compliance* Regulatório, são:

- Política e programa de *compliance*;
- Mensagem da liderança e cultura de *compliance*;
- Estruturação do *compliance officer*;

- Comunicação e treinamento da política e programa de *compliance*;
- Monitoramento, auditoria e avaliação da efetividade da política e programa de ética e *compliance*;
- Incentivos por desempenho e ações disciplinares;
- Investigação e prevenção.

2.2.2 Risco de *Compliance*

O conceito de “risco”, bem como a Gestão de Riscos Corporativos, é amplamente observado no item 2.3 deste trabalho e, portanto, apenas o referencial teórico relacionado ao risco especificamente de *compliance*, é abordado neste item.

Segundo BIS (*Bank for International Settlement*), no seu documento (*The Compliance Function in Banks – Consultative Document, October 2003, page 3*), risco de *compliance* é o risco de sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e das boas práticas bancárias.

Para CANDERLORO (2010), em uma sociedade de riscos, o risco de *compliance* aparece como mais um dos riscos a serem enfrentados pelas organizações. ASSI (2012), defini o risco de *compliance* como risco de conformidade, com a possibilidade de perda relacionada à inadequação formal do contrato, à interpretação errônea de suas cláusulas e à sua desconformidade com a legislação pertinente. Em consonância com esta definição, COIMBRA e MANZI (2010), afirmam que a expressão “risco de *compliance*” é definida como risco legal, de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação, que uma organização pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas.

A potencial perda de reputação que provoque publicidade negativa, perda de rendimento, litígios, diminuição significativa na base de clientes e, em alguns casos mais extremos, a falência, é para MANZI (2008), o risco atrelado a reputação, oriundo de falhas dentre outras possibilidades, nos aspectos relacionados a segregação de função, conflitos de interesse, adequação na venda dos produtos, prevenção à lavagem de dinheiro e etc.

De acordo com uma pesquisa KPMG - Pesquisa Maturidade do *Compliance* no Brasil - 2ª Edição (2016), apesar de ser fundamental identificar e monitorar os riscos de *compliance* para estabelecer um programa eficiente, apenas 58% das empresas afirmaram possuir mecanismos de gestão de riscos de *compliance*, enquanto que 42% informaram desconhecê-los.

Na visão do Banco Central do Brasil, órgão regulador, o propósito da área de *compliance* é assistir os gestores no gerenciamento do risco de *compliance*, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta e etc.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, que atua nos âmbitos internacional e intergovernamental, reunindo os países mais industrializados do mundo e alguns países emergentes, como México, Chile, Coreia do Sul e Turquia, por meio de um de seus estudos de revisão dos padrões de gerenciamento de riscos em 27 países, publicado em 2014, aponta que os padrões existentes para companhias listadas continuam centradas nas funções de auditoria e controles internos e, primariamente em riscos financeiros. Diante disto, percebe-se as lacunas deixas pelos programas de GRC – Governança, Risco e *Compliance* e as grandes possibilidades de melhorias desses processos.

Na 11ª edição do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais”, o *Board Leadership Center* e o *ACI Institute* (2016/2017), mostraram um panorama das empresas abertas com base nos Formulários de Referência, disponíveis na CVM, onde no total, 50% das empresas informaram possuir uma área dedicada à função de gerenciamento de riscos, contra 45% em 2015. Ainda segundo o estudo, a Instrução CVM nº 552/14 alterou expressivamente a forma de divulgação do tema, passando a ser obrigatório informar a existência de uma política corporativa formalizada de gerenciamento de riscos, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação. Ainda, as razões quando esta não existir, onde para a pesquisa, 73% das empresas cumpriram com a regra: 45% informaram possuir a política estabelecida e 28% justificaram ela não existir. Para 64% dos casos, a política foi aprovada pelo conselho de administração. Adicionalmente, 65% das companhias descreveram a estrutura organizacional de gerenciamento de riscos e suas responsabilidades.

2.3 Gestão de Riscos Corporativos

2.3.1 Introdução à norma ABNT NBR ISO 31000:2009

Diante de um cenário de incertezas enfrentadas por todas as organizações empenhadas em agregar valor às partes interessadas, a administração é desafiada a determinar o nível de incerteza que está preparada para aceitar. O processo de gerenciamento de riscos, realizado sob medida por cada organização, independentemente da sua natureza ou área de atuação, possibilita um conforto razoável quanto à resposta aos potenciais eventos capazes de interferir no curso das ações estabelecidas para alcançar os objetivos estratégicos.

Para ASSI (2012), o processo de gestão de riscos tem um significado diferente para cada indivíduo e para cada empresa e, portanto, recebe rótulos diversos que não possibilitam o entendimento comum. Segundo o autor, é importante integrar conceitos da administração e gerenciamento de riscos em uma única estrutura de definição comum, com seus componentes e conceitos fundamentais propriamente identificados e descritos.

2.3.1.1 Processo de gestão de riscos

Dentre as generalidades do processo de gestão de riscos, em ser parte integrante da gestão, incorporada na cultura e que suas práticas estejam adaptadas aos processos da organização, a avaliação busca o conhecimento e previsibilidade dos eventos e possíveis medidas necessárias para mitigá-los ou se prepararem para seus impactos.

A comunicação e consulta às partes interessadas é de suma importância e em estágio inicial, deve ocorrer durante todas as fases do processo, pois julgam os riscos com base nas percepções, que podem variar devido às diferenças de valores, necessidades, suposições, conceitos e preocupações das partes interessadas.

O processo de tomada de decisão, deve considerar que devido ao impacto dos pontos de vista das partes, as percepções necessitam ser identificadas, registradas e levadas em consideração, para facilitar a troca de informações verdadeiras, pertinentes, exatas e compreensíveis.

2.3.1.1.1 Estabelecimento do contexto

Ao se estabelecer o contexto para o processo de gestão de riscos, alguns objetivos e parâmetros externos e internos, que definem o escopo e os critérios de riscos, necessitam ser mais bem aprofundados. Neste sentido, o ambiente externo permite ser contextualizado a luz dos objetivos e das preocupações das partes interessadas externas, com detalhes sobre requisitos legais e regulatórios, ambientes cultural, social, político, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização. Este ambiente é justamente o que se busca atingir com seus objetivos.

No momento do estabelecimento do contexto interno, que é algo dentro da organização que pode influenciar a maneira pela qual se gerenciará os riscos, os objetivos devem estar alinhados com a cultura, processos, estrutura e estratégia. Adicionalmente, considerar temas como governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades, políticas, capacidades, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias, fluxos de informação e processos de tomada de decisão, relações com as partes interessadas internas.

O contexto do processo de gestão de riscos também permite a definição de metas, objetivos, responsabilidades, escopo, atividades, profundidade e amplitude, processos, função, projeto, produto, serviço ou ativo, localização, metodologias, desempenho, identificação, especificação, estudos necessários e recursos requeridos.

Para avaliar a significância do risco, convém que haja a definição dos critérios a serem utilizados e que estes reflitam os valores, objetivos e recursos. Alguns destes critérios poderão ter origem em outros requisitos legais regulatórios subscritos na organização, porém sendo compatíveis com a política de gestão de riscos, definida no início do processo.

2.3.1.1.1.1 Identificação de riscos

Esta etapa do processo consiste na identificação das fontes de risco, áreas de impactos, eventos de mudanças circunstanciais, causas e consequências potenciais, para gerar uma lista abrangente de riscos baseada nestes eventos que possam criar,

aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos, considerando ainda riscos associados com não perseguir uma determinada oportunidade.

Esta lista é crítica e deve ainda incluir todos os riscos, estando suas fontes sob o controle da organização ou não, mesmo que as fontes ou causas dos riscos possam não ser evidentes. Um determinado risco não identificado nesta etapa, tampouco será considerado em análises futuras. Por isso, a ampla gama de consequências específicas cumulativas de reação em cadeia deve ser examinada e considerada.

Além de identificar o que pode acontecer, é necessário considerar possíveis causas e cenários que mostrem quais consequências podem ocorrer, considerando todas as causas e consequências significativas, ferramentas e técnicas de identificação de riscos adequadas, informações pertinentes e atualizadas, fatos por trás dos acontecimentos e sempre que possível, envolver pessoas com um conhecimento adequado na identificação dos riscos.

2.3.1.1.1.2 Análise de riscos

A avaliação e a necessidade de tratamento dos riscos, envolvem a compreensão e definição das estratégias e métodos mais adequados, envolvendo os diferentes tipos e níveis de risco, apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, probabilidade de que essas consequências possam ocorrer e os fatores as afetam.

Segundo a norma, convém que o risco seja analisado determinando-se as consequências e sua probabilidade, e outros atributos do risco, pois um evento pode ter várias consequências e pode afetar vários objetivos. Por isso, os controles existentes e sua eficácia e eficiência também precisam ser levados em consideração.

Para que se determine corretamente um nível de risco e haja confiança nessa determinação, as consequências e a probabilidade, a finalidade da saída do processo de avaliação de riscos, a interdependência dos diferentes riscos e suas fontes, devem refletir o tipo de risco e ainda estar compatível com os critérios de risco definidos. Todo esse processo deve ser comunicado eficazmente aos tomadores de decisão e, quando apropriado, a outras partes interessadas para que sejam estabelecidos e ressaltados fatores como a divergência de opinião entre especialistas, a incerteza, a

disponibilidade, a qualidade, a quantidade e a contínua pertinência das informações, ou as limitações sobre a modelagem.

2.3.1.1.1.3 Avaliação de riscos

A tomada de decisão sobre a necessidade de tratamento dos riscos e a sua prioridade de implementação, tem por base os resultados da análise de riscos que comparam o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado. Decisões tomadas de acordo com requisitos legais e regulatórios, também levam em conta o contexto mais amplo do risco, considerando a tolerância assumida por partes que não a própria organização. Esta tolerância poderá influenciar a atitude perante o risco e demandar uma análise mais aprofundada, que pode levar à decisão de não se tratar o risco de nenhuma outra forma, que não seja manter os controles existentes.

2.3.1.1.2 Tratamento de riscos

As opções de tratamento de riscos podem incluir aspectos como evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco, tentativa de tirar proveito de uma oportunidade, remoção das fontes, alteração da probabilidade ou consequências, compartilhamento e retenção do risco.

A seleção das opções de tratamento de riscos mais adequadas deve equilibrar, custos e esforços de implementação além de benefícios decorrentes de aspectos legais e regulatórios, como responsabilidade social e ambiental, considerando ainda riscos de grande consequência com tratamento economicamente não justificável, devido sua baixa probabilidade.

As opções de tratamento escolhidas precisam estar documentadas no plano de tratamento de riscos, incluindo as razões da seleção das opções de tratamento e benefícios esperados. Responsáveis pela aprovação e implementação do plano, ações propostas, recursos, medidas de desempenho e restrições, apresentações e monitoramento, precisam estar programados no cronograma, para que o plano esteja

integrado com os processos de gestão da organização e discutido com as partes interessadas apropriadas.

A natureza e a extensão do risco residual após o tratamento do risco precisam estar claramente documentadas e monitoradas para que as partes interessadas estejam cientes.

2.3.1.1.3 Monitoramento e análise

O processo de monitoramento e análise crítica, envolvendo checagens regulares, além de planejados, deve fazer parte do processo de gestão de riscos, podendo acontecer de forma periódica ou em resposta a um fato específico, estando definidas de forma clara garantir controles eficazes e eficientes no projeto e na operação. Ainda, informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos, análise de eventos e quase incidentes, mudanças, tendências, sucessos e fracassos, lições aprendidas, riscos emergentes, mudanças no contexto externo e interno, alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisões de tratamentos e prioridades.

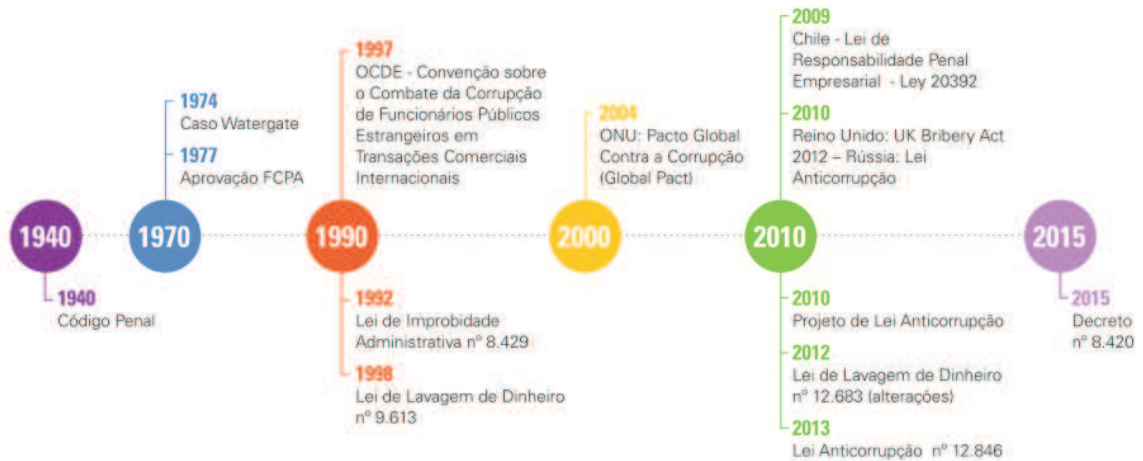
2.4 Maturidade de *Compliance* no Brasil - KPMG

A KPMG atua como uma rede global de firmas-membro independentes que prestam serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária e consultoria de negócios. Em 2015, foi conduzida a primeira edição de uma pesquisa, chamada Maturidade do *Compliance* no Brasil, abordando os desafios das empresas no processo de estruturação da função e do programa de *compliance* na prevenção, na detecção e no monitoramento dos riscos regulatórios.

Segundo a pesquisa, a projeção significativa que o tema tem ganhado nos últimos anos, teve forte ênfase no Brasil desde a publicação da Lei Brasileira Anticorrupção nº 12.846/13. Ainda, fortalecida pelas exigências dos agentes reguladores, aumento de multas pagas, 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*. Abaixo, a pesquisa destaca as principais mudanças regulatórias no Brasil, desde o código penal.

Figura 1: Principais mudanças regulatórias no Brasil



Fonte: Pesquisa Maturidade de *Compliance* no Brasil - KPMG, 1ª edição

Em 2016, a pesquisa foi realizada novamente contemplando 27 perguntas com foco nos 8 elementos da Metodologia de *Compliance* da KPMG e considerou abaixo, os níveis de maturidade das empresas no Programa de *Compliance*.

Figura 2 – Nível de Maturidade



Fonte: Pesquisa Maturidade de *Compliance* no Brasil - KPMG, 2ª edição

A KPMG desenvolveu uma estrutura de Programa de *Compliance* que consiste em oito elementos. Esta estrutura integra as sugestões de Programas de *Compliance* alinhados às boas práticas de *compliance* disponíveis globalmente e incorpora requisitos e orientações regulamentares de órgãos regulatórios de vários setores e principais iniciativas de *compliance*. O avanço do Programa de *Compliance*, segundo a KPMG, envolve uma estrutura que engloba vários componentes que contribuem na prevenção, detecção e resposta nas três "linhas de defesa".

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA), por meio de uma declaração de posicionamento, enfatiza o uso das três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Para a organização, esse modelo é uma forma simples e eficaz, aplicável em qualquer tamanho de empresa e ajuda a melhorar a comunicação de gerenciamento de riscos e controles dentro das organizações, estabelecendo papéis e responsabilidades.

Na primeira linha de defesa, a gestão operacional é responsável por seus riscos e têm propriedade sobre eles, incluindo a implementação das ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles. A segunda linha de defesa abrange as funções de gerenciamento de riscos e conformidade específicas, para garantir que a primeira linha de defesa seja apropriadamente desenvolvida e posta em prática, operando conforme intencionado. Para a terceira linha de defesa, a auditoria interna desempenha um papel importante, fornecendo ao órgão de governança e à alta administração, avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade possível. A forma como a primeira e a segunda linha de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controles, faz parte das atribuições da terceira linha, bem como avaliar a eficácia dessa governança.

2.4.1 Dimensão Governança e Cultura | Avaliação de Riscos de *Compliance*

Segundo a pesquisa de maturidade de *compliance* da KPMG, a Dimensão Governança e Cultura visa esclarecer questões relacionadas ao programa de *compliance* e se a forma como foi estruturado, está adequada ao tamanho e à complexidade do negócio. Ainda, qual deve ser o estágio de maturidade do *compliance* para contribuir de forma efetiva ao objetivo estratégico, como assegurar que as alterações promovidas serão sustentáveis e, por fim, como o conselho de

administração e executivos seniores patrocinam a implementação do programa de *compliance*.

A pesquisa preocupa-se, na dimensão Avaliação de Risco de *Compliance*, com a informação de qualidade de dados e infraestrutura tecnológica para identificar, medir e monitorar os riscos em todos os processos, linhas de negócio e entidades legais. Também quais ferramentas e metodologias são utilizadas para a avaliação de riscos e qual é o processo para o gerenciamento destes riscos. Ainda, se a empresa prioriza riscos identificados com base na probabilidade potencial e consequência de riscos, incluindo fraude, má conduta e outras exigências regulatórias inerentes, com base em uma avaliação da efetividade dos controles para mitigar esses riscos, por meio de uma avaliação para determinar onde os riscos de *compliance* são relevantes (por exemplo, pelas unidades de negócio, funções de trabalho, geografia). Por fim, como a empresa identifica e se mantém atualizada com a nova legislação e requisitos regulatórios.

2.4.2 Dimensão Políticas e Procedimentos

Nesta dimensão, a pesquisa da KPMG busca compreender, como o código de conduta repercute nos profissionais e partes interessadas e ou relacionadas e como assegurar que o código é efetivo, como são administradas a manutenção e a atualização de políticas e procedimentos, inventário das obrigações de *compliance* de forma centralizada, como são mapeadas as obrigações para as políticas e os procedimentos existentes, se requisitos aplicáveis de *compliance* são incorporados em políticas e procedimentos específicos ou são incorporados às políticas e aos procedimentos operacionais e por fim, quão consistentes são os seus procedimentos de *compliance* em toda a empresa.

2.4.3 Dimensão Pessoas e Competências | Comunicação e Treinamento | Análise de Dados e Tecnologia

De acordo com os resultados da pesquisa, a dimensão Pessoas e Competências visa aferir a existência de normas claras que orientam os profissionais quanto às suas responsabilidades, o alinhamento da estrutura de remuneração com

a governança e cultura de *compliance*, a independência da estrutura organizacional entre as três linhas de defesa, como são estabelecidos e reforçados os papéis de *compliance*, como é delegada a responsabilidade pelo *compliance* e seus riscos. Ainda, a pesquisa atenta para a capacitação dos profissionais nessas três linhas de defesa para atender aos requisitos de *compliance*, métricas operacionais para ajudar na efetividade do *compliance* e a melhoria do conjunto de habilidades e conhecimentos da equipe.

Para Comunicação e Treinamento, quão satisfatórios são os programas de treinamento e de comunicação de *compliance*, quais mudanças foram feitas no programa de treinamento ultimamente, quais foram os direcionadores, se há um plano formalizado de comunicação, como foi desenvolvido e implementado, se foi baseado em riscos, são os principais objetivos.

Na dimensão Análise de Dados e Tecnologia, as questões norteadoras são relacionadas à atual infraestrutura de tecnologia e se esta suporta o programa de *compliance* e permite identificar, medir e monitorar os riscos através das linhas de negócios em tempo real, se há qualidades dos dados (integridade e precisão).

2.4.4 Dimensão Monitoramento e Testes | Gerenciamento de Deficiências e Investigação | Reporte

Na última parte da pesquisa, as dimensões Monitoramento e Testes, Gerenciamento de Deficiências e Investigação e Reporte, procuram identificar se há tecnologia e infraestrutura para monitorar os riscos em todos os processos e entidades legais, qual o papel e a responsabilidade de cada linha de defesa para testes e monitoramento, se a abordagem é centralizada ou descentralizada, se as brechas e lacunas chegam a conhecimento na cobertura dos testes, nas três linhas de defesa.

Adicionalmente, como são priorizados os riscos para testes de *compliance* e monitoramento, como estão os esforços ligados à avaliação de riscos de *compliance*, como é avaliada a efetividade dos esforços de monitoramento e teste, o que está sendo relatado ao Conselho e outras partes interessadas e ou relacionadas sobre o seu monitoramento, testes e resultados, como são endereçados os resultados negativos.

3 METODOLOGIA

A seguir será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para responder os objetivos previamente citados. A pesquisa exploratória é recomendada quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.61) e, neste sentido, o tema Gestão de Riscos é ainda muito complexo e por ser adaptável ao ambiente de cada organização, não tem sido utilizado com frequência como método em si para tratar adequadamente o risco de *compliance* nas empresas brasileiras, que resultam nas frequentes descobertas de falhas.

3.1 Modalidade e Delineamento da Pesquisa

Este estudo foi de natureza qualitativa, de nível exploratório de pesquisa com gestores de empresas privadas, de capital aberto, na região sul do Brasil, inicialmente abordando conselheiros das empresas do Rio Grande do Sul, exclusivamente pelas facilidades logísticas.

Tendo em vista a publicação da Pesquisa Maturidade do *Compliance* no Brasil, que reporta níveis muito iniciais de estruturas dedicadas ao tema, especialmente na região sul do Brasil, o objetivo de investigação deste estudo não foi comprovar os resultados obtidos pela pesquisa e sim, procurar entender as principais razões, pelas quais, as empresas no Brasil não possuem essas estruturas, assim classificadas pela KPMG. A pesquisa considera os níveis de maturidade das empresas no Programa de *Compliance*, também referenciado neste estudo como Programa de Integridade.

Segundo o Art. 41, do capítulo IV do Programa de Integridade, do decreto 8.420, que regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013, o programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

As questões éticas envolvidas neste estudo, relacionadas ao sigilo dos participantes e a confidencialidade das informações, foram tratadas com cuidado para assegurar a plena participação e conseqüente sucesso desta pesquisa.

3.2 Amostra e Perfil dos entrevistados

A amostra utilizada neste estudo foi composta de 6 conselheiros, considerando que os entrevistados são ou foram conselheiros de uma ou mais empresas. Com esse critério a amostra abrange cerca de 10 empresas. Ainda, a escolha dos conselheiros se deu através da rede de contatos do pesquisador, mas não limitado à, caracterizando assim uma amostra não probabilística por critérios de conveniência e acessibilidade, devido à dificuldade de agenda dos entrevistados.

A escolha dos entrevistados buscou atender alguns requisitos, como membros de conselhos de administração, consultivo e fiscal e que sejam externos, pertencentes preferencialmente a mais de um conselho, com formação e/ou experiência na área de controladoria e finanças, uma vez que para CHARAN (2010), os conselhos precisam assegurar que os membros tenham a expertise específica para fazer as perguntas certas e garantir que o desempenho de um bom CEO melhore ainda mais. Contudo, áreas de atuação relacionadas a gestão de pessoas se mostraram claramente relevantes durante a pesquisa, tornando-se assim também parte do estudo.

3.3 Obtenção e tratamento dos dados

A técnica de obtenção de dados empregada foi a entrevista em profundidade, visto que as entrevistas podem criar um profundo e rico entendimento do contexto pesquisado. Considerando que muitos dos problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações fogem ao pesquisador quando expresso em números e estatísticas, MATTOS (2010) ressalta que a entrevista “em profundidade” tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa em Administração.

Um roteiro de apoio às entrevistas foi criado com base nos aspectos identificados na pesquisa de maturidade realizada pela KPMG. O objetivo dessa coleta foi verificar, junto aos conselheiros de empresas brasileiras, as principais dimensões que, consideradas na reflexão dos entraves, podem ser relacionadas aos níveis de maturidade de risco de *compliance*.

Adicionalmente aos questionamentos supostamente relacionados aos entraves, o entrevistado foi convidado a também, do seu ponto de vista, opinar quanto

as possíveis soluções e caminhos que poderiam ser utilizados para melhoria da maturidade de risco de *compliance*.

3.4 Análise dos resultados das entrevistas

A técnica utilizada neste estudo foi a análise de dados, por meio da análise de conteúdos coletados durante as entrevistas, considerados não confidenciais. Não houve intenção alguma em limitar o raciocínio do entrevistado pela externalização de quaisquer informações de caráter pessoal ou sigiloso, sendo apenas desconsiderado seu registro ou quando relevante, poderá sofrer modificações no intuito de descaracterizar sua origem.

As vantagens de uma entrevista em profundidade em comparação a um questionário não presencial, está justamente na possibilidade do entrevistador perceber as reações durante a entrevista, principalmente no que pese a dedicação do entrevistado quanto ao tema exposto, possibilitando desta forma ampliar seu horizonte de análises e não apenas interpretar um texto escrito. Entretanto, torna-se mais trabalhoso e complexo, pela necessidade de tempo de execução, registro e transcrições.

Segundo FISCHER (2014), o pesquisador procura achar padrões para auxiliá-lo na análise após a realização da entrevista. O resultado analisado, permitirá ainda o comparativo futuro com dimensões encontradas na pesquisa de maturidade de risco de *compliance*, realizada pela KPMG, podendo conotar semelhanças ou até mesmo discrepâncias relevantes, servindo no futuro como novas possibilidade de pesquisa.

Quadro 1 – Questões norteadoras – Dimensão Governança e Cultura, Avaliação de Riscos de *Compliance*, Pessoas e Competências, Políticas e Procedimentos, Comunicação e Treinamento, Análise de Dados e Tecnologia, Monitoramento e Testes, Gerenciamento de Deficiências e Investigação e Reporte

DIMENSÃO KPMG	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	PERGUNTAS NORTEADORAS
<p>Governança e Cultura</p> <p>Avaliação de Riscos de <i>Compliance</i></p>	<p>IBGC (2009)</p> <p>SANTOS (2011)</p> <p>ISO 31.000 (2009)</p> <p>DA SILVEIRA (2015)</p> <p>KPMG (2015, 2016)</p>	<p>Como você entende a gestão de riscos de <i>compliance</i>?</p> <p>Como você classifica maturidade da gestão de riscos de <i>compliance</i>?</p> <p>Como é a relação entre as partes interessadas e ou relacionadas?</p> <p>Na sua visão, as pessoas agem de acordo com as regras e estão em conformidade com os regulamentos?</p>
<p>Políticas e Procedimentos</p>	<p>IBGC (2009)</p> <p>DA SILVEIRA (2015)</p> <p>KPMG (2015, 2016)</p>	<p>Você acredita que o modelo de governança corporativa adotado na sua empresa, é adequado?</p>
<p>Pessoas e Competências</p> <p>Comunicação e Treinamento</p> <p>Análise de Dados e Tecnologia</p>	<p>FEBRABAN (2004)</p> <p>KPMG (2015, 2016)</p> <p>GHERMAN (2005)</p> <p>CANDELORO (2013)</p> <p>DA SILVEIRA (2015)</p> <p>KPMG (2015, 2016)</p>	<p>Como a função de <i>compliance</i> é estruturada na sua empresa?</p> <p>A quem o <i>compliance</i> se reporta?</p> <p>Existem mecanismos como Controles internos, políticas, procedimentos e práticas instituídas pela administração para assegurar identificação e tratamento adequado de riscos?</p>
<p>Monitoramento e Testes</p> <p>Gerenciamento de Deficiências e Investigação</p> <p>Reporte</p>	<p>ASSI (2012)</p> <p>ISO 31.000 (2009)</p> <p>DA SILVEIRA (2015)</p> <p>CHARAN (2010)</p> <p>KPMG (2015, 2016)</p> <p>GHERMAN (2005)</p>	<p>Como a gestão de riscos está inserida na tomada de decisões?</p> <p>Existe um processo sistemático de avaliação de riscos?</p> <p>Este processo possui os elementos-chave dos principais frameworks, como COSO (<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>) e ERM (<i>Enterprise Risk Management</i>)?</p> <p>Qual o seu papel no CA? Você está confortável com ele? E com sua responsabilidade legal?</p>
<p>TODAS</p>	<p>-</p>	<p>Na sua visão, o que pode ser feito para mudar a situação atual?</p> <p>O que mais você acha interessante falarmos sobre este assunto?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme exposto no capítulo anterior, a apresentação e a análise dos resultados foram organizados de acordo com as dimensões da pesquisa de maturidade na gestão de risco de *compliance*.

Cabe ressaltar que as perguntas norteadoras são de caráter subjetivo, uma vez que para MATTOS (2010), problemas e fenômenos das relações podem fugir do pesquisador quando expressos de forma objetiva. Foram elaboradas com intuito de identificar os principais entraves, técnicos ou não, que podem estar relacionados com a dificuldade de se ter estruturas de *compliance* e, ao evoluírem conforme os níveis da pesquisa da KPMG, serem consideradas assim, mais maduras na gestão de riscos de *compliance*. Adicionalmente, os resultados podem apresentar similaridade de respostas em diferentes dimensões, uma vez que por serem subjetivas, as perguntas levam o entrevistado a fazer reflexões e relatos similares em diferentes momentos da entrevista. Importante salientar ainda que alguns relatos podem não estar relacionados com a dimensão e, conseqüentemente com as perguntas norteadoras. Além de manter a integridade dos dados coletados para esta pesquisa, o não conhecimento, incompreensão ou expressão tangencial, aparentemente demonstrados pelos entrevistados, são de extrema importância e podem sim, serem considerados entraves. A seguir são descritos os resultados a partir deste esquema de análise.

4.1 Dimensão Governança e Cultura | Avaliação de Riscos de *Compliance*

Os entrevistados foram perguntados sobre como entendem a gestão de riscos de *compliance* e como é a relação entre as partes interessadas e ou relacionadas.

Frases como: “[...] as pessoas acham que *compliance* ainda é uma coisa para empresas de capital aberto, empresas com faturamentos grandes [...]”; “[...] existe uma percepção do empresário de que não é grande o suficiente para ter uma estrutura ou para monitorar essa área. Eu acho que esse é um problema cultural que nós temos. Por quê? Porque existe a miopia a respeito do assunto, e especialmente na região sul do Brasil [...]”; “[...] mas isso aqui é para empresa maior, a gente não precisa, está tudo bem aqui [...]” (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO), demonstraram ao

entrevistado, que ao deparar-se com o tema *compliance*, as empresas ainda têm muita dificuldade em perceber se isto se aplica à elas ou não, quando poderiam perguntar-se sobre o valor agregado que estes esforços podem trazer.

Seguindo na opinião do entrevistado, em relação as empresas em que atuou e atua, a gestão de riscos está mais ligada a aspectos financeiros, ou seja, há exclusivamente monitoramentos de mercados ou de taxas de câmbio ou do que vai acontecer com a própria economia, sem olhar para dentro de si e sem olhar a questão estratégica.

Embora não diretamente relacionado à razão da existência de “miopia”, conforme o entrevistado, um ponto foi ressaltado quanto a desvalorização do profissional que o conselho pode ou deve contratar como especialista para consultas, tentando o conselho, algumas vezes, encontrar soluções que sejam simples, feitas dentro de casa e com baixo custo e, conseqüentemente “burras”, pois não conseguem levar em consideração todos os aspectos externos e internos que precisam ser discutidos, na tomada de decisão. (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO).

Para uma das entrevistadas (ENTREVISTADA B, CONSELHEIRA), o fragmento de frase: “[...] eu sabia que o ambiente onde eu fiz a minha carreira, que é o ambiente de indústria, é um ambiente muito masculino. E eu sou mulher [...]”, demonstrou para ela que eventuais regras para estar *compliance*, são atribuições externas ao conselho, sem que o mesmo tenha que observá-las, também em suas relações.

Para a entrevistada, há uma cultura muito forte de domínio e preservação do “reinado”, uma vez que a frase: “[...] e daí o fundador monta o conselho e chama o amigo que é contador, ou que entende de auditoria ou entende de finança e bota ali e começa um conselho [...]”; “[...] para concordar com o presidente do conselho [...]”. Desta forma, a entrevistada compartilhou sua visão de que a desvalorização do conhecimento especializado, vai além dos especialistas, acarretando na escolha equivocada da expertise necessária.

Quando questionados sobre como classificam maturidade da gestão de riscos de *compliance* e se as pessoas agem de acordo com as regras e estão em conformidade com os regulamentos, temos: “[...] vejo que a gente discute no conselho coisas relacionadas a risco, mas o conselho tem muita dificuldade de tomar decisões. Sobretudo decisões que não sejam consensadas entre os sócios [...]” (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO), onde as decisões estão mais centradas nas

peças, ou seja, mais no julgamento pessoal do que na metodologia propriamente dita para gestão dos riscos, incluindo *compliance*.

“[...] as pessoas estão preocupadas mais em parecer [...]”; “[...] ter as estruturas não é o suficiente, essas estruturas precisam funcionar e, para funcionar, a gente precisa querer que elas funcionem e nós precisamos, na verdade, dar a instrumentalização necessária para que isso aconteça, dentre as quais, nós temos aí todo esse sistema de compliance que, no meu ponto de vista, deveria estar sendo monitorado diretamente pela joia da coroa, que para mim é o conselho ou o órgão equivalente [...]. (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO).

O entrevistado demonstrou que, ainda que tenhamos estrutura para gerir riscos, incluindo *compliance*, estas não estão sendo legitimadas pelo conselho para que possam de fato gerir os riscos, desde sua identificação até seu tratamento. Ainda com relação a haver alguma priorização, vemos a frase: *“[...] eu vejo que tem uma preocupação com compliance muito maior com as empresas multinacionais do que com as nacionais. [...]”.* (ENTREVISTADA B, CONSELHEIRA).

Outro ponto muito relevante, segundo o relato, está relacionado a ausência de um conselho: *“[...] O problema é que nas empresas menores que não têm conselho, tu vais ter um potencial conflito de interesses, porque quem está aprovando o negócio final, é o dono da empresa. [...]”.* Para a entrevistada, o estado da arte na relação conselheiro – conselho, deveria ser extremamente independente, incluindo a independência financeira da sua remuneração.

Segundo a entrevistada, é evidente a preocupação com desvios de conduta ainda que não relacionados ao governo, e que se houver uma propina paga para um funcionário público ou para um vendedor privado, seria da mesma forma, um desvio de conduta grave.

Ao buscar entender, na visão do entrevistado, se há gestão de riscos e se está inserida no processo decisório, temos: *“[...] acho que existe em maior ou menor grau sim, uma análise de risco, ainda que empírica e sem qualquer forma de aferição disso [...]”; “[...] acho que ela é muito menor em empresas sem conselho [...]”.* Neste sentido a percepção do entrevistado é que somente são tomadas ações de mitigação quando há sinais de que algo dará errado.

Importante salientar que os entrevistados não percebem elementos suficientes para considerar uma sistematização das ações: *“[...] eu acho que é extremamente pontual. E não acho que é uma coisa, também nas outras empresas, assim, realmente*

institucionalizado, mesmo as que têm área de compliance [...]”. Para os entrevistados, ainda, que seja percebido, que há uma maior preocupação com as empresas com perfis profissionais, o tema *compliance* não está ganhando o seu devido destaque, nem mesmo pela sua pior face, que é a materialização dos impactos, que culminam nos recentes e contínuos escândalos. Há um sentimento, passado pelos entrevistados que em algumas empresas, a criação de novos procedimentos, de novas políticas, se dá apenas após os acontecimentos, que podem manchar a reputação: “[...] *vem uma denúncia, aconteceu uma coisa e, bom, isso realmente é relevante, criamos a partir dali políticas novas, mais abrangentes e tal, que podem mitigar esse tipo de risco [...]”.* (ENTREVISTADA B, CONSELHEIRA).

Para o entrevistado, o assunto *compliance* não é muito dominado internamente, mesmo que bastante discutido, por força do regulador. Diz o entrevistado que o regulador exige de seus regulados o cumprimento de diversos itens e, mesmo assim, falhas foram registradas como documentos não perfectibilizados nos demonstrativos financeiros, para apreciação e deliberação do conselho fiscal. O tema é relativamente novo no Brasil e, mesmo nos países, citando o caso Enron, onde o tema já vem sendo trabalhado a mais tempo, ainda assim, ocorrem problemas relacionados a riscos de *compliance*. O entrevistado reforça que é de suma importância desenvolver melhor este assunto, não apenas nas empresas, mas em todas as organizações, como universidades de ensino.

De acordo com os relatos do entrevistado, a gestão de riscos ainda é iniciante nas empresas. Ele percebe um esforço maior nos tipos de riscos com maior facilidade de serem considerados factíveis e, em menor grau, riscos mais remotos, como guerras. O contexto é fundamental para que se considere que alguma imprevisibilidade de resultado seja considerada um risco e, portanto, seus impactos calculados. Riscos como guerras, desastres naturais e *blackouts*, são considerados nas avaliações de riscos de algumas empresas e estas, desenvolvem mecanismos de registro, mitigação e monitoramento. Contudo, o entrevistado afirma que algumas empresas sequer consideram que tais eventos sejam possíveis. Riscos considerados mais frequentes, como mudanças nas leis tributárias, tampouco foram tratados por estas empresas. Informações críticas documentadas “na cabeça de algumas pessoas”, sem qualquer instrumentalização. Diante disto, o entrevistado considera que a grande maioria das empresas, incluindo universidades, não tenha gestão de riscos ou não a faça corretamente.

Um fator de causa da ausência de um comitê de riscos, permanente ou que atenda demandas especiais, está segundo o entrevistado, na inexistência de instrumentalização prévia, ou seja, nos níveis operacionais e táticos, que identifiquem riscos, os avaliem e elaborem pareceres que devem ser apreciados pela alta administração. Alguns casos, citando a indústria financeira, possuem avaliação de riscos em nível operacional, como risco de crédito, mas não o fazem no nível estratégico, como em que contexto tributário está envolvido e o que pode ocorrer neste cenário com grandes afetos. *“[...] eu vejo a questão de compliance muito incipiente no Brasil, muito incipiente [...]”*.

Segue o entrevistado, mencionando que a relação com partes interessadas e ou relacionadas, em algumas empresas, citando uma grande indústria, é absolutamente clara, aberta e tranquila. Em sua visão e vivência, há muita facilidade de se tratar de documentos e assim, os solicitá-los no conselho fiscal desta mesma empresa. Contudo, relata o entrevistado que neste caso havia um presidente do conselho que não era da família, ressaltado pelo entrevistado como um ponto positivo, mas que à época fazia parte de um conselho de outra indústria de grande porte, que estava em processo de fusão. *“[...] então eu via este problema, ele tinha experiência, mas estava com a cabeça muito mais voltada para o problema dele lá, do que aqui [...]”*. Deste fato, surge uma preocupação muito mais ampla e complexa para o entrevistado, onde interferências externas, passadas ou atuais, podem afetar consideravelmente o desempenho de um conselho. *“[...] ele apressava muito as discussões e não deixava os espaços naturais para você discutir [...]”*.

Relacionando ao posicionamento do sócio no conselho, o entrevistado ilustra casos onde um grande grupo é o maior acionista de outro grande grupo e “não se impõe”, tendo ainda a escolha dos conselheiros que representam o acionista majoritário, mais direcionada internamente, como patente e tempo de casa e menos na profissionalização ou capacidade que um determinado conselheiro precisa ter, para tal papel. Da mesma forma, o entrevistado relata que este grupo acionista também é o maior acionista individual em outra indústria, onde indicou um representante sem conhecimento do mercado que esta empresa atua, envolvida atualmente em escândalos de *compliance*.

Quando questionado se as pessoas agem de acordo com as regras e estão em conformidade com os regulamentos, o entrevistado novamente informa que há relação direta da maturidade, citada em seu primeiro exemplo, como agir de acordo com as

regras, sendo aquela indústria com transparência e clareza na gestão, um exemplo de atitude em conformidade, percebido pelas atitudes de um conselheiro, filho do dono da empresa e hoje no conselho, com uma conduta, considerada pelo entrevistado, exemplar sob a ótica dos princípios da governança corporativa, sem qualquer conflito.

Por outro lado, o mesmo exemplo de empresa que não considerava riscos da política tributária do Brasil, tinha um conselho autoritário e sem geração de espaços naturais para os conselheiros externos à família, segundo o entrevistado. Novamente a clareza das informações analisadas no conselho vem à tona, uma vez que um sócio, representado pelo entrevistado no conselho, havia amargurado prejuízos por conta de determinadas operações de crédito sem os devidos cálculos de juros e, apenas após um registro em ata da exigência de mais documentação, estas foram disponibilizadas e os erros corrigidos. “[...] *mas teve que brigar, gritar e impor [...]*”. Situações como estas, poderiam na visão do entrevistado, ter efeitos colaterais, gerando um conflito de agência para o conselheiro, e conseqüentemente um risco de *compliance*, ao representar um sócio individual no conselho de uma empresa que era cliente de uma instituição onde o entrevistado era um dos executivos e poderia assim, ter seus negócios reduzidos em retaliação às exigências feitas. (ENTREVISTADO C, CONSELHEIRO).

A gestão de riscos vai depender, segundo o entrevistado, do tamanho da empresa e do tipo de riscos que as empresas estão inseridas. Existirão desde gestão de riscos na “cabeça do dono”, que fará apenas o que ele acredita que deve ser feito e com recursos à sua volta, até empresas que irão criar suas estruturas internas, com recursos humanos dedicados. Afirma o entrevistado ainda, que o nível da gestão de riscos de cada empresa será dado, fundamentalmente, por um conselho mais atuante, que consiga enxergar riscos e, portanto, pressionará pelo tratamento dos mesmos possibilitando a criação de estruturas robustas. Contudo, o passo inicial será sempre de forma reativa, sem espontaneidade, ratifica o entrevistado.

Na sua visão, as empresas acreditam que a materialização de um risco de *compliance*, nunca irá acontecer. Quando ocorrer, o que dará o ritmo da adoção das boas práticas, será o tamanho do problema e do impacto causado. Neste ponto, o entrevistado chama atenção para o fato de se acreditar que o ocorrido foi algo muito pontual, com uma determinada pessoa e que não é sistêmico dentro da empresa e, com isto, adotar ações muito simples e pontuais. Todavia, quando existir um conselho, uma estrutura de governança, a tendência é que essas empresas passem a agir de

forma menos reativa e mais institucionalizada, acredita o entrevistado. Informa ainda, que quando não há um conselho, uma governança forte ou quando o conselho é apenas consultivo, as ações de gestão de riscos são mais sob demanda.

Quanto a relação entre os conselheiros, o entrevistado considera normal e profissional. “[...] *as pessoas são profissionais, as pessoas se respeitam [...]*”. Completa ainda, que as pessoas possuem opiniões diversas, e se chega em alguns momentos, a discussões serem mais acaloradas, principalmente quando alguém tem uma perda ou ganho direto sobre o assunto discutido. Essas discussões envolvem normalmente alguma mudança de hábito de algum sócio. Alguns exemplos dados pelo entrevistado destas situações, foram uso de veículos da empresa por sócios, empréstimos e aumento de dividendos, esclarece.

Casos de conflitos que conotam haver mais interesses do que os explicitados, como a contratação de uma determinada consultoria que traria retornos financeiros paralelos ao conselheiro interessado, normalmente são mais questionados pelo conselho, que por sua vez, recebe novamente muitos argumentos para que se siga naquela direção. Neste caso, o entrevistado discorre sobre como são levadas as negociações em diferentes reuniões, para que fique tudo às claras. Havendo uma insistência desacerbada e, sendo o conselho contrário, já houveram casos em que todos os conselheiros independentes renunciaram às suas cadeiras.

Adicionalmente, o dever de fidúcia do conselheiro, explicado pelo entrevistado como o objetivo no melhor interesse para a companhia, impede que se faça registro em ata de voto contrário, em determinadas situações, como um plano fiscal, sob pena de incorrer então em denúncia da própria empresa. Nestes casos, as opções são voto contrário apartado com recibo de entrega, em separado e assinado pelo presidente do conselho, seguindo apenas com registro em ata que a “maioria” decidiu por sim e, em último caso, a resignação do conselheiro, anterior ao voto.

Um fato relevante reportado pelo entrevistado, relacionado ao uso de atas de reuniões, gira em torno da obrigatoriedade. Além da ata pública, instrumento obrigatório, segundo a Lei das Sociedades por Ações, existe a ata de uso interno. Explica o entrevistado, que nela podem ser registrados os votos contrários para casos onde não há denúncia da empresa, mas apenas deliberações com existência de votos contrários, como uma aquisição de uma empresa, por exemplo. Ainda assim, há segundo o entrevistado, outro tipo de denúncia: “[...] *não é lógico eu colocar que eu*

sou contra a aquisição, por exemplo da empresa X, porque eu estou denunciando para o mercado inteiro que essa empresa está olhando a compra da outra [...]”.

Para o entrevistado, é complexo definir se as ações estão totalmente de acordo com as regras ou não. Há invariavelmente uma parte das regras e normas, sejam internas ou externas, e neste caso incluindo as leis, que são passíveis de interpretação e mais discussões. (ENTREVISTADO C, CONSELHEIRO).

De acordo com as experiências de outro entrevistado, há sim uma grande preocupação com o papel do *compliance*, porém no sentido de autoproteção. Neste caso, autoproteção do acionista controlador, quando este é definido e não tanto dos acionistas menores. Ainda assim, nos casos de capital pulverizado, os esforços das áreas de *compliance*, que se encontram bem estruturadas, segundo o entrevistado, são no sentido de autoproteção do executivo ou controlador, sempre de forma reativa às exigências regulatórias ou materialização dos riscos.

Durante as discussões mais discordantes, o entrevistado percebe que na existência de conflitos, estes são tratados pelos representantes de *compliance*, de forma parcial, para proteção do controlador. Em muitos casos, os conflitos se dão pela postura do controlador, que com apoio incondicional do *compliance*, age dentro da margem das leis, sem dar muito espaço para que aos conselheiros externos possam “reclamar” e dar opiniões diferentes.

Quando questionado se as pessoas agem de acordo com as regras e estão em conformidade com os regulamentos, o entrevistado expressa claramente sua percepção: “[...] *as regras são para inglês ver [...]”*. O investidor gosta que se cumpra com requisitos pedidos, seja de mercado ou reguladores, mas o que o “acontece na prática” é diferente. “[...] *muita coisa que se faz, é porque precisa parecer que se faz as coisas [...]”*. (ENTREVISTADO E, CONSELHEIRO).

O problema está em definir “o que é a gestão de riscos” nas empresas, segundo outro entrevistado. Empresas de capital aberto tem muito mais responsabilidades sobre esses riscos. A possibilidade de erros é muito maior e, portanto, essas empresas estão melhores patamares, em especial as que possuem conselho consultivo. Contudo, mesmo essas empresas ainda estão muito aquém do estado da arte. “[...] *elas começam a fazer aquele mínimo, mínimo necessário [...]”*, “[...] *aquilo que elas estão sendo pressionadas para fazer e não aquilo que elas querem fazer [...]”*. O entrevistado relata que tem lido bastante sobre o tema *compliance*, mas confessa que não tem visto mais do que 15% de todo o *lack* de assuntos que o

compliance abrange, ser aplicado na prática. Acredita ainda, que deve haver mais divulgação e principalmente reeducação dos conceitos e de como poderiam beneficiar as empresas, frente aos públicos externo e interno.

Dentre as empresas que o entrevistado participa de conselhos, ressalta que as de capital fechado possuem um nível de aderência aos conceitos do *compliance*, praticamente zero. “[...] o *compliance* é o capital fechado de 3 a 5 sócios e que eles ficam ali enrolando [...]”, “[...] fazem uma auditoria para efeito de divulgação dos bancos credores, pegam uma auditoria de segunda ou terceira classe e vão fazendo o negócio andar [...]”.

O entrevistado ressalta que a empresa de capital aberto, em que atua como conselheiro, tem uma excelente relação entre as partes interessadas e ou relacionadas. Não observa conflitos de interesses pessoais e adiciona que o conselho possui um compromisso profundo com a clareza e precisão das informações. Ainda, quando questionado sobre as pessoas agirem de acordo com as regras, reafirma que a empresa de capital aberto, sim é um exemplo positivo, estando as demais muito distante deste cenário. (ENTREVISTADO F CONSELHEIRO).

Nesta dimensão, os principais achados foram:

- Empresas com muita dificuldade em perceber a aplicação ou não do *Compliance* em suas realidades;
- Gestão de riscos mais ligada a aspectos financeiros, sem olhar a questão estratégica;
- Busca por soluções que sejam simples, feitas dentro de casa e com baixo custo;
- Desvalorização do conhecimento especializado, escolha equivocada da expertise necessária para ser um conselheiro;
- Decisões mais centradas nas pessoas, mais julgamento pessoal do que na metodologia de gestão dos riscos, incluindo *compliance*;
- Conselho com muita dificuldade de tomar decisões. Sobretudo decisões que não sejam consensadas entre os sócios;
- Estrutura para gerir riscos, incluindo *compliance*, não estão sendo legitimadas pelo conselho para que possam de fato gerir os riscos;
- Ausência da independência do conselheiro, incluindo a independência financeira da sua remuneração;

- *Compliance* não está ganhando o seu devido destaque, nem mesmo pela materialização dos riscos;
- Gestão de riscos ainda é iniciante nas empresas, nível da gestão de riscos de cada empresa será dado, fundamentalmente, por um conselho mais atuante;
- Ações sendo feitas apenas para manter aparências.

4.2 Dimensão Políticas e Procedimentos

Os entrevistados foram perguntados se acreditam que o modelo de governança corporativa adotado na sua empresa, é adequado e, caso operacionalizados e instrumentalizados, levam o devido crédito, por todos os níveis hierárquicos.

De maneira geral, segundo o entrevistado, o modelo não demonstra estar adequado, uma vez que não parece ser seguido fora dos níveis tático e operacional, no que tange aos riscos e ao processo de gestão riscos. Ele externa a seguir, que apenas alguns riscos são analisados: “[...] eu acho que se insere também dentro da gestão de risco, de análise da concorrência, ou seja, risco eu entendo como sendo toda e qualquer ameaça que possa, na verdade, afetar o sistema no qual se insere uma determinada companhia. Dentro dessa visão, eu vejo que está praticamente quase tudo fora, com exceção da parte financeira, nas que cuidam disso [...]”.

Emerge do entrevistado uma preocupação quanto a essência da adoção de quaisquer modelos de governança e criação de seus instrumentos, seja via políticas e procedimentos internos ou leis, que é acreditar de fato que é preciso tê-los, cumpri-los e assim fortalecê-los. Esta visão se ratifica pela frase: “[...] eu acho que nós estamos muito longe disso, de qualquer noção de que isso seja importante e isso é algo que me preocupa muito, porque as pessoas não veem a importância, não conseguem enxergar e o que tu não consegues enxergar, tu não consegues, evidentemente, reputar como algo importante ou não importante e sem enxergar, tu não consegues ter visão nenhuma a respeito do assunto [...]”. (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO).

Segundo a entrevistada, em algumas fases e, depende em qual delas a empresa se encontra, a primeira e segunda geração, ainda guiam os negócios menos por instrumentos e mais por visibilidade. Neste sentido, os riscos mais visíveis são

tratados, ainda que não de forma sistematizada e alinhada com as literaturas. Desta forma, riscos ligados a cultura da família e impactos relacionados, não são tratados, segundo o relato, por questões como orgulho.

De acordo com o relato da entrevistada, tornam-se assim mais remotas as chances de sucesso de modelos de governança, operacionalizados, instrumentalizados e com fundamentação teórica, se não antes de tudo, que se dê um passo primordial, que é aceitação das implicações desses modelos, ou seja, sua legitimação. Afirma ainda a entrevistada, que a conduta prática e imediata da empresa diz respeito a legitimação pragmática, empregada em resposta às percepções de seu público particular. Neste sentido, destaca a entrevistada que os aspectos regulatórios estão diretamente ligados ao risco de *compliance*.

Acerca de políticas relacionadas ao canal de denúncias, temos um alto número de queixas relacionadas às relações: “[...] 70% das queixas ou das denúncias, relacionadas a isso. Pouquíssimas coisas relacionadas, por exemplo, a clientes e fornecedores que, para mim, seria um ponto que eu tenho preocupação [...]”. (ENTREVISTADA B, CONSELHEIRA).

Outro ponto ressaltado pela entrevistada, está relacionado com a construção propriamente dita das políticas. Quando estas são concebidas, seja de forma antecipada ou reativa à uma denúncia ou impacto causado por algum desvio de conduta, são construídas de “fora para dentro”, ou seja, olha-se o que é preciso cumprir, como o parceiro ou concorrente assim a criou e então, estas regras são trazidas para o ambiente corporativo, de forma mimética.

Não há, por parte dos relatos dos entrevistados, um consenso de que se olhe primeiramente para os princípios e valores da empresa ou de seus fundadores e então se construa as políticas, com base no que se entende como justo, racional e adequado para alguns contextos, assim como as políticas de evidenciação contábil.

Quando questionado sobre como percebe os modelos de governança, adotados pelas empresas, o entrevistado destaca que não acredita em modelos de governança. Uma empresa tem ou não governança e, invariavelmente, está em diferentes níveis, onde passos são tomados para aumentar este nível, gradualmente conforme a realidade de cada caso. Não há um limite, em que ao passar, a empresa então terá governança. Ainda que relacionando às empresas que estão no novo mercado, da bolsa de valores de São Paulo, elas cumprem alguns requisitos que se

encaixam ao grupo considerado “com governança”, o que não necessariamente expressa a qualidade da mesma. (ENTREVISTADO C, CONSELHEIRO).

Para outro entrevistado, quando se tem o controlador definido, tampouco importa o modelo de governança adotado, uma vez que este controlador “faz o que ele quer”, da forma como lhe convir. Já nos casos de capital pulverizado, há mais efetividade ao modelo adotado e, conseqüentemente, mais cumprimento de normas. Por mais que se tenha um grande executivo, neste cenário de capital pulverizado, ele não é o “dono da empresa” e, por isso, as estruturas, como *compliance*, tem um pouco mais de poder e funcionam melhor. (ENTREVISTADO E, CONSELHEIRO).

Novamente, reforçando a percepção dos outros entrevistados, o modelo de governança adotado na empresa de capital aberto, se mostra adequado. (ENTREVISTADO F CONSELHEIRO).

Nesta dimensão, os principais achados foram:

- Empresas de primeira e segunda geração, ainda guiam os negócios menos por instrumentos e mais por visibilidade;
- Riscos mais visíveis são tratados, ainda que não de forma sistematizada e alinhada com as literaturas;
- Riscos ligados a cultura da família e impactos relacionados, não são tratados;
- Dificuldade em acreditar de fato que é preciso ter políticas, cumpri-las e assim fortalecê-las;
- Regras criadas olhando-se o que é preciso cumprir, como o parceiro ou concorrente criou e então, são trazidas para o ambiente corporativo, de forma mimética;
- Não se olha primeiramente para os princípios e valores da empresa ou de seus fundadores, antes da construção de políticas.

4.3 Dimensão Pessoas e Competências | Comunicação e Treinamento | Análise de Dados e Tecnologia

Os entrevistados foram solicitados a explicar como a função de *compliance* é estruturada nas empresas que atuaram ou atuam, a quem o *compliance* se reporta e se existem mecanismos como controles internos, políticas, procedimentos e práticas

instituídas pela administração para assegurar identificação e tratamento adequado de riscos. O entrevistado ressalta que desconhece o que seria “uma estrutura adequada de *compliance*”, que ainda não tem visto a materialização deste tema, mesmo nas empresas de capital aberto em que atua. Ainda, não está definido para quem esta estrutura de *compliance*, deveria reportar-se. “[...] não se fala em *compliance* nas empresas de capital fechado em que eu atuo [...]”, “[...] na empresa X, de capital aberto, começam a falar sobre *compliance* via auditoria externa e comitê de risco [...]”. Para o entrevistado, esta afirmação conota um cenário de preocupação com a correta divulgação dos esforços de *compliance* e ao mesmo tempo, um terreno fértil para grandes melhorias. (ENTREVISTADO C, CONSELHEIRO).

Para o entrevistado, quando a empresa percebe que precisa de uma estrutura de *compliance*, por entender que seu tamanho, suas relações com partes interessadas e ou relacionadas ou seus reguladores assim as demandam, criam cargos, áreas ou nomeiam colaboradores preferencialmente internos, mais pela afinidade deste ou aquele colaborador com o tema do que uma avaliação mais profunda de perfil, capacitação e até mesmo experiência na gestão de riscos de *compliance*. Isto ficou mais evidente nos relatos relacionados as iniciativas de ética e conduta: “[...] a sensação que eu tenho é que nós estamos tratando de coisas que não são a essência [...]”, “[...] dois grandes mecanismos que as empresas usam para *compliance* [...]”; “[...] que é a questão da ética e conduta [...]”; “[...] e aí a outra que é a questão da auditoria interna, que eu vejo que levanta as coisas e que a gente tem dificuldade, muitas vezes, de agir sobre as coisas [...]”. (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO).

O entrevistado ao analisar a eficiência da estrutura, por meio de métricas estabelecidas nos mecanismos de defesa, como a Auditoria Interna, pertencente à terceira linha de defesa, há uma queixa quanto a morosidade para ações efetivas para “fechar uma torneira”, de algo que foi apontado e vem sendo acompanhado por um tempo acima do necessário para remediação. Adicionalmente, ele chama a atenção neste relato, além de sua existência, pelo risco com alto impacto e, mesmo sendo conhecido pelo conselho, não foi tratado tempestivamente.

Antagonicamente ao crescimento exponencial do tema *compliance*, a entrevistada explicita que não há interesse por parte do conselho, segundo a frase: “[...] não vejo uma relevante preocupação, vejo muito discurso. Isso é lamentável, mas eu vejo muito discurso e pouca ação [...]”. As grandes iniciativas percebidas giram em

torno do comitê de conduta, de gestão de ética e conduta e em alguns casos, com a implementação de canal de denúncias. (ENTREVISTADA B, CONSELHEIRA).

O entrevistado relaciona a ausências dessas qualificadas pessoas no nível do conselho, com a ausência de executivos, especialistas e colaboradores, em geral, delegados ao tema de *compliance*.

A existência de conflitos, segundo relatos dos entrevistados, é latente e de forma irrestrita. Exemplos de negócios paralelos de consultorias, aquisições e fusões são realizados com familiares e/ou agregados dos fundadores ou conselheiros, sendo aqueles conselheiros contrários à esta situação, “vencidos” nos despachos deliberativos do conselho. Contudo, os entrevistados não percebem atos posteriores ao registro em ata do posicionamento contrário, como a convocação de agentes externos, ou a resignação deste conselheiro. Tampouco posicionamentos mais firmes no intuito exigir uma avaliação de riscos mais profunda no tema, seja com equipe interna ou externa.

Neste sentido, o entrevistado entende que a contrariedade é parte do assunto em votação, agora na sua visão, não pode limitar-se a isto: “[...] *qual foi a tua efetiva ação para tentar convencer os demais, em uma decisão que não precisasse ter chegado à uma votação e sim ter chegado a um consenso, para que a posição defendida por esse conselheiro que acabou sendo vencido, o que que ele fez para que isso mudasse? [...]*”; “[...] *inclusive, se for uma decisão muito contrária aos princípios e valores deste conselheiro, há renúncia [...]*”. Olhando em retrospectiva para as decisões de conselheiros, entende-se que estes precisam de maior efetividade e, completa ainda: “[...] *às vezes, o efetivo não significa fazer barulho, significa mudar o curso de uma história [...]*”; “[...] *com a qual a gente não concorda e se esforçando, não só dizendo que não concorda [...]*”. [...]”. (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO).

Para a entrevistada, há um desconforto e incômodo muito grande entre os conselheiros, quando há um pedido de registro em ata da não concordância de determinado encaminhamento que está sendo dado, em especial sob a ótica de riscos. Neste ponto, a entrevistada acredita que o comitê de riscos poderia ter um papel mais ativo: “[...] *o próprio líder do comitê de riscos, que deveria pontuar e exigir, na minha opinião, uma posição em relação à mitigação daquele risco [...]*”. Contudo, isto não tem acontecido. “[...] *decisões que não se consegue consenso, se faz por maioria. E aí...vai goela abaixo de qualquer jeito [...]*”.

Segundo o entrevistado, dentro de um modelo de governança adequado, deve-se estabelecer processos claros, principalmente para dois aspectos, que são a escolha do CEO e a remuneração desse executivo. “[...] estes dois aspectos conjugados são o maior problema para uma empresa [...]”. Caso se tenha um CEO com remuneração fixa muito alta, acredita-se que este correrá menos riscos, será menos audacioso na busca por mercados. Por outro lado, uma remuneração fixa muito baixa, complementada pela remuneração variável muito alta, pode levar este executivo a ter desvios de conduta na busca aumento de receita, ou daquilo que mais impacte no seu bônus, reforça o entrevistado. Neste sentido, o equilíbrio financeiro é fundamental. Adicionalmente, o balanço no comando da empresa, em especial empresas familiares, também é citado pelo entrevistado, para que se tenha um misto de pessoas da família e externos de mercado. Sem este contraponto, segundo o entrevistado, faz com que a família, ao atingir resultados financeiros esperados, não atente para questões de ordem regulatória.

Novamente, relatos de impacto no desempenho do conselho, são atrelados diretamente ao baixo nível operacional e tecnológico. Este cenário, segundo o entrevistado, faz com que demasiadas questões de cunho operacional sejam tratadas pelo conselho, e algumas delas, incorrendo de riscos de *compliance*, uma vez que determinadas atribuições técnicas estão apenas no nível operacional. (ENTREVISTADO C, CONSELHEIRO).

A função de *compliance*, segundo o entrevistado, tem sido atribuída às mais diversas áreas das empresas, não tendo em sua visão, uma relação direta com a área atrelada e tampouco com o tamanho da estrutura. Para ele, são dois grandes eixos em que a questão gira, primeiro sendo o tamanho da empresa em termos de faturamento e depois o tipo de problema em potencial que esta empresa pode ter, por exemplo, quando este possui muita necessidade de relacionar-se com órgãos públicos. Ainda que na perspectiva reativa aos fatos ocorridos, as pessoas com estas funções, buscam inteirar-se dos corpos de conhecimento, normas e leis que vigoram e regem o *compliance*, especialmente quando da consideração dos riscos. (ENTREVISTADO D, CONSELHEIRO).

Nas vivências trazidas por outro entrevistado, a função de *compliance* está ligada ao viés jurídico. Mesmo que haja outras pessoas de áreas de conhecimento diferentes, como finanças e gestão, entrando nas discussões, ainda é muito forte esta orientação. Novamente, para o entrevistado, o capital pulverizado se difere do

controlador definido, no que tange a área de *compliance*, pois ela está em constante busca para gerir riscos e atuar de forma preventiva aos impactos e consegue influenciar mais o conselho. Já no outro caso, é diferente: “[...] o *compliance* está lá para apagar os incêndios que os executivos fazem [...]”, novamente de forma reativa e responsiva aos pedidos do conselho.

O entrevistado retrata que não consegue identificar mecanismos como controles internos, políticas, procedimentos e práticas instituídas pela administração para assegurar identificação e tratamento adequado de riscos específicos de *compliance*. É percebido pelo conselheiro, que na tomada de decisões operacionais do dia a dia, se avalia e trata riscos, mas não estaria no nível de ser considerado sistemático. A área de *compliance* apresenta nas reuniões, os riscos, impactos e custos e respondem aos questionamentos dos conselheiros. Segundo o entrevistado, também abordam alguma regulamentação específica, que possa ser considerada na contextualização. Quando necessário, informa que se contrataram consultorias especializadas em determinados assuntos, para dar mais suporte às decisões. Em alguns casos, a opção pela consultoria ou auditoria externa, se dá para atendimento de uma norma, como da Lei Anticorrupção, que previa uma avaliação externa de algumas práticas, onde apenas a auditoria interna, não teria essa independência suficiente. (ENTREVISTADO E, CONSELHEIRO).

Ainda que apenas nas empresas de capital aberto, o tema *compliance* esteja sendo discutindo, mesmo que de forma tímida, o entrevistado ressalta que percebe de forma muito clara, a existência de mecanismos de controles internos, políticas e procedimentos, para assegurar identificação e tratamento adequado dos riscos, também nas empresas de capital fechado – especialmente riscos operacionais. (ENTREVISTADO F, CONSELHEIRO).

Nesta dimensão, os principais achados foram:

- Colaboradores preferencialmente internos são nomeados para atividades de *Compliance*, mais pela afinidade deste ou aquele colaborador;
- Morosidade para ações efetivas de tratamento e remediação de riscos apontados que estão sendo acompanhados acima do necessário para remediação;
- Riscos com alto impacto e, mesmo sendo conhecidos pelo conselho, não são tratados tempestivamente e de forma sistemática;

- As grandes iniciativas percebidas de *Compliance* giram em torno do comitê de conduta, de gestão de ética e conduta e em alguns casos, com a implementação de canal de denúncias;
- Existência latente de conflitos, de forma irrestrita;
- Incômodo entre os conselheiros, no registro em ata da não concordância de encaminhamentos, sob a ótica de riscos;
- Percepção de que o comitê de riscos poderia ter um papel mais ativo;
- Baixo desempenho do conselho, atrelado ao baixo nível operacional e tecnológico da empresa;
- Questões operacionais tratadas pelo conselho, e algumas delas, incorrendo de riscos de *compliance*;
- Área de *Compliance* sendo atribuída as mais diversas áreas das empresas, contrariamente à literatura e ainda muito com viés jurídico.

4.4 Dimensão Monitoramento e Testes | Gerenciamento de Deficiências e Investigação | Reporte

Para entender o fenômeno empírico, os entrevistados foram perguntados sobre como a gestão de riscos está inserida na tomada de decisões, se existe um processo sistemático de avaliação de riscos, se este processo possui os elementos-chave dos principais frameworks, como COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e ERM (*Enterprise Risk Management*). Também qual era ou é o seu papel no conselho, se está confortável com ele e com responsabilidade legal.

Os relatos traduzem uma maturidade aquém do que se esperava já nesta fase protocolar de reporte, segundo o entrevistado. Para ele, algumas empresas, com dificuldades extremas de tomar decisões, não possuem sequer um acordo de acionistas. Empresas estas, de base familiar e multifamiliar, no Brasil inteiro, mas especialmente na região sul, que não conseguem avaliar a família como sendo um elemento de risco para o negócio e destaca: “[...] eu vejo como sendo algo problemático em função cultural, em função de falta de conhecimento [...]”; “[..] a não organização da família como um fator de risco para o próprio negócio [...]”. (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO).

Ainda no intuito de compreender este fragmento, lhe foi perguntado se este comportamento se dava mais por desconhecimento dos benefícios de uma ação profissional do que uma redução de custo em si, a resposta foi: “[...] eu acho é, na verdade é um desconhecimento mais ligado à parte da cultura de achar que não precisa [...]”; “[...] orgulho [...]”; “[...] eu sou bom, eu faço [...]”.

Para o entrevistado, esta percepção está menos presente a partir da terceira geração, onde há uma capilaridade maior, ou seja, não há mais apenas os irmãos que administravam o negócio, agora há também os primos. “[...] com essa capilaridade que eu chamo, ou seja, mais gente na família, e na maior parte das vezes também interesses mais difusos, começa a haver, talvez já tardiamente, no meu ponto de vista, mais essa preocupação de fazer alguma coisa num primeiro momento, assim, para manter a unidade, a união [...]”.

Do ponto de vista do entrevistado, neste momento começa a existir a percepção de um risco, que é a desunião familiar. “[...] eu acho que esse, na verdade, ainda acaba sendo o primeiro gatilho, digamos assim, em termos de gestão de risco – Opa! A gente tem que fazer alguma coisa [...]”. Esta diversidade traz bons resultados, e para o entrevistado, isso ajuda também o *compliance*, pela existência de visões diferentes e essas visões diferentes acabam trazendo uma síntese, decorrente de um grupo de ideias mais diferentes, que talvez não houvessem sem tanta diversidade em um conselho.

O entrevistado discorre sobre alguns fatores que podem ser atrelados à baixa maturidade, em todas as fases do processo, como orgulho, falta de humildade e excesso de confiança. Ele levanta uma importante reflexão sobre a composição de um conselho de administração e afirma uma percepção contrária à liderança ativa e inspiradora: “[...] excesso de confiança e eu acho que uma conduta autocentrada, ou seja, a gente olha aqui que, em vez das pessoas se ajudarem, elas estão mais preocupadas em saber quanto é que o vizinho está ganhando [...]”; “[...] esse é um ambiente de negócio que contamina a gente, do qual nós precisamos fugir, nós precisamos evoluir em relação à isso [...]”.

Ao remeter às questões da Dimensão Governança e Cultura | Avaliação de Riscos de *Compliance*, especificamente como as partes interessadas e/ou relacionadas se relacionam, agora sob o ponto de vista dos instrumentos utilizados, o entrevistado afirma que as partes interessadas e/ou relacionadas, estão cada vez mais preocupadas em trazer elementos ou estruturas ou sistemas, que façam com

que a gestão seja mais estável. Para ele, esta visão torna-se mais instigante, quando se intui que não necessariamente quem procura um profissional que conheça governança, é alguém da estrutura de capital ou da família. Reforça que muitas vezes, quem procura está na posição de *controller* ou é alguém da área comercial, RH, ou às vezes, um primo ou um neto ou um filho de um fundador ainda muito ativo no negócio que, estão vendo riscos que os “donos do negócio” não estão vendo. “[...] *eles funcionam, muitas vezes, como indutores de novas condutas que levarão, ao longo do tempo, a novas estruturas dentre as quais a gente tem uma estrutura, digamos, de compliance [...].*

Com deste relato, o entrevistado deixa claro uma incapacidade de se perceber em um contexto que precisa ser melhorado, ou seja, quem está com a melhor “visão do horizonte”, por estar mais acima na montanha, está desempenhando um papel reativo e detectivo, quando poderia fazê-lo de forma diferente, mais proativo e preventivo possível. “[...] *eu vejo um sistema de compliance muito mais abrangente do que as normas jurídicas, simplesmente normas [...].*” Mesmo que para o entrevistado, *compliance* seja um agregado entre a legislação cogente, ou seja, de legislação compulsória, mais a legislação que a própria empresa faz, que é a legislação privada, há regramentos próprios de conduta, que representam próprio jeito de ser, o que é valorizado e esperado das pessoas que trabalham na empresa, bem como deles próprios e que contemplam aquilo que as pessoas não gostam e não toleram, que seja feito com elas. “[...] *então, não é algo difícil, basta a gente querer fazer e ter, na verdade, disposição para fazer isso [...].*

Para o entrevistado, ao refletir sobre o papel do conselheiro, acredita que os conselheiros estão começando a cumprir com o seu papel, mas de uma forma muito mais de fora para dentro, do que de dentro para fora. “[...] *a preocupação está muito mais em ter determinados documentos e ter determinados processos, porque estão exigindo isso deles, do que pela percepção deles da sua importância [...].*

O entrevistado percebe que instituições financeiras, quando procuradas pelas suas linhas de crédito, procuram cada vez mais saber se a empresa solicitante tem acordo de acionistas, se tem acordo de família, qual é o plano de sucessão, se existe plano de desenvolvimento individual dos herdeiros. “[...] *para que essas empresas tenham acesso a capital, elas, por exemplo, algumas delas, se veem obrigadas a fazer isso porque isso foi algo que o banco pediu [...]; [...].*” “[...] *é para cumprir tabela [...].*

Ele afirma que temas como este são vistos como “chatice” nos conselhos e famílias, e acabam tendo muita dificuldade de ser discutidos efetivamente. Há de se “insistir” muitas vezes e/ou por muito tempo, para ter o assunto pautado em reuniões. Por vezes, esses espaços não são naturais e, portanto, não culminam em discussões e deliberações efetivas. Há e sempre haverá muitos conflitos, principalmente familiares e em muitos casos, esses conflitos não vão ser resolvidos, mas eles precisam ser administrados, por meio da governança.

Segundo os relatos do entrevistado, o modelo de governança adotado tem tido algum impacto positivo, na direção da gestão de conflitos, mas ainda muito tímido. As pessoas que estão no comando, fundadores em alguns casos, estão envelhecendo e neste momento, a governança acaba tendo mais espaço, para que se pense na sucessão. Seja por este momento da empresa ou pela exigência de “fora para dentro”, feitas por instituições financeiras, o mais importante é que se tenha melhorias na governança corporativa, complementa o entrevistado.

Uma ressalva feita quanto a hierarquia da área de *compliance*, fica nos casos onde o CEO é a maior instância, pois é preciso alguém que tenha mais poder de veto, principalmente quando na avaliação e tratamento de riscos de *compliance*. Ainda na estrutura de reporte da área de *compliance*, o entrevistado diz que empresas sem conselho ou onde este ainda é muito inicial e tímido, costumam ter o reporte para área de Recursos Humanos. Já para as empresas que possuem um conselho, o entrevistado acredita que o *compliance* está na pauta do dia. Contudo, ainda há um descompasso da velocidade das decisões deliberadas perante o mérito das questões. *“[...] dificuldade que nós temos como conselheiros, é fazer com que os temas avancem com a velocidade que nós desejaríamos, enfim, que nós desejaríamos que isso fosse importante [...]”*.

Outro aspecto relevante, mencionado pelo entrevistado, é o fator comportamental, onde a visão e o tom da marcha para a governança e, conseqüentemente a gestão de riscos, incluindo *compliance*, deve vir “*top/down*”, ou seja, de cima para baixo.

A observação do entrevistado fica mais evidente, quando destaca que o conselheiro se coloca na posição de executivos e demais colaboradores e assim, reflete sobre como estes irão sentir, refletir e agir: *“[...] eu, como subordinado, só vou achar que isso é importante se meu chefe achar [...]”*. Desta forma, um sistema de governança só irá prosperar se houver plena valorização dos “donos do negócio” e,

principalmente, se estes praticarem, de fato, seus discursos. “[...] se eu tenho a valorização dos donos do negócio de que isso é importante e eles fazem o chamado *walk the talk*, ou seja, eu digo e eu faço como eu digo [...]”.

Por outro lado, informa o entrevistado que quando há uma estrutura ativa de *compliance*, com mecanismos efetivos de controle, análise e reporte aos órgãos devidos, tem-se exemplos onde mensalmente se recebe um relatório da área de *compliance*, contendo os motivos dos desligamentos e um estudo é realizado para identificar os desvios de conduta e se estes, são advindos do canal de denúncias. Além de buscar identificar a melhoria nas políticas e procedimentos, ou até mesmo a criação de novas políticas, se preza fundamentalmente pela preservação do relato, garantido proteção às retaliações ao denunciante. Relata ainda o entrevistado, que este monitoramento específico das denúncias, são para aquelas consideradas procedentes e realmente atreladas aos desvios, de qualquer natureza.

De acordo com o entrevistado, semestralmente são realizados treinamentos relativos a *compliance*, que incluem o uso e importância do canal de denúncias e, inevitavelmente, após estes treinamentos, há um aumento significativo do número de denúncias, procedentes ou não, que serão novamente estudadas e, invariavelmente, novas políticas são criadas e mecanismos de controles internos estabelecidos. Ele destaca que esta jornada não encerra neste ponto, uma vez que há o fator humano. “[...] a criatividade das pessoas para querer burlar, é sempre maior do que a capacidade que nós temos de prever mecanismos de controle e de indicação de conduta esperada [...]”. Neste sentido, um exemplo de desvio de conduta foi mencionado, onde uma posição de gestão avaliava a qualidade de um serviço prestado por terceiro, de relação conjugal com esta gestão. Adicionalmente, o foco dos programas de conscientização deveria ser, para o entrevistado, este público: “[...] o dono do cargo que tem que ter a clareza de identificar – aqui eu estou envolvido em um termo de conflito de interesses [...]”.

Esta situação, segundo o entrevistado ilustra a necessidade inerente de um programa de *compliance* que não apenas tenha mecanismos de detecção, mas que desperte, antes de tudo a consciência e principalmente autocrítica no indivíduo, para que este sem qualquer exposição imprópria, tenha instrumentos para se auto julgar. Por outro lado, mesmo com o instrumento de *compliance* criado, não é percebida uma sistematização da gestão de riscos. (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO).

Neste sentido, para a entrevistada, o acompanhamento das estatísticas das denúncias realizadas pelo canal, traz um cenário preocupante. “[...] *me surpreende muito a irrelevância dos relatos, me surpreende muito [...]*”. Imagina-se que esteja em torno de 70%, as denúncias que estão ligadas à relação superior – subordinado, com pouquíssimos casos ligados a relação com fornecedores, por exemplo. Acredita a entrevistada que, naturalmente os relatos das relações humanas são importantes e merecem seus desdobramentos. Contudo, não haver relatos de irregularidades de conduta ou pelo menos desconfortos com terceiros, acende uma preocupação com o não entendimento pleno dos riscos nestas relações, ou seja, pode-se estar realizando negócios escusos sem qualquer percepção de que isto seja um desvio de conduta esperada ou até mesmo ilegal, reforça ela. (ENTREVISTADA B, CONSELHEIRA).

Ao passo que se esteja percebendo certa evolução, ainda que reacionária à materialização dos riscos, um elemento crucial ganha espaço nos relatos, relacionado ao aspecto rudimentar do código de “ganhar dinheiro”, que segundo a vivência do entrevistado, conota a ganância: “[...] *o que importa é ganhar o dinheiro [...]*”. Todavia, este cenário deve mudar, uma vez que: “[...] *milênios entrando no mercado de trabalho, que pensam e decidem de uma forma diferente e consomem de uma forma diferente, daqui mais alguns anos, quando eles se tornarem os líderes, isso tudo vai mudar [...]*”. Para o entrevistado, a região sul do Brasil está especialmente mais afastada desta nova forma de se enxergar e conduzir os negócios, que atente primordialmente para a sustentabilidade, em todas as esferas e, portanto, contam com conselhos compostos por perfis que visam mais resultados financeiros de curto prazo.

Pelo lado do aspecto humano e comportamental, o entrevistado estima que a busca pela valorização plena dos colaboradores de uma empresa, esteja aquém dos patamares desejados, onde o entrevistado batiza este fenômeno de “grossura empresarial”, exemplificando com questões atreladas ao cumprimento de horário de trabalho. “[...] *se o cara tem que ficar até um determinado horário, ele fica. Tendo ou não tendo o que fazer [...]*”; “[...] *isso eu acho que é uma grossura empresarial [...]*”.

Ainda buscando entender a inserção da gestão de riscos na tomada de decisão e como ela se desdobra nas ações, destaca o entrevistado que o processo decisório tem sido conduzido muito mais sob a ótica do sucesso nos negócios, onde a visualização do possível fracasso, pode então fazer com que seja novamente avaliada esta decisão, possivelmente em maior colegiado, do que efetivamente se isto está ou

não seguindo as regras, normas e conduta esperada. “[...] *está dando certo até agora, sigamos [...]*”.

O entrevistado apresenta que a conduta, quando centrada na pessoa, deixa de ser um tema etéreo e se torna prático e reflexivo, menos dependente do alheio e mais de si. Uma possível causa desta ausência de reflexão e consequente dependência do alheio como regra ou controle, pode estar ligada a sensação de não pertencimento de conselheiros, às empresas que estão aconselhando, sendo não raro este comportamento.

Esta dependência do controle, ou seja, atender o que precisa ser atendido, puramente por fazê-lo, de forma mimética, impacta em alguns casos na decisão de escolhas de auditorias externas mais robustas, que por possuírem mais estrutura interna, podem mostrar mais falhas e oportunidades de melhoria, em detrimento de trabalhos mais superficiais, não necessariamente pensando na redução de custos e sim, na não exposição dessas falhas, segundo o entrevistado.

Como conselheiro, nem sempre esse papel está claro, segundo o entrevistado. Além da ausência da clareza do papel legal, existe uma dificuldade de interpretação de competência. Contudo, ele percebe que antes desta evolução, há muitas barreiras que ainda precisam ser resolvidas, principalmente no que tange a clareza do papel do conselheiro, que se coloca em dúvida: “[...] *isso aqui é tema operacional ou isso aqui é tema estratégico [...]*”, tendo que em muitas situações, “colocar a mão” em questões operacionais que não foram resolvidas no correto nível e por algum indício de risco eminente, está agora na pauta do conselho. (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO).

Os relatos sobre o que é visto nas empresas, são: “[...] *quando surge um conselho, quando é criado o conselho, em geral, ele é consultivo, ele não é de administração, durante muito tempo ele fica sozinho, durante algum tempo só o conselho, é aquela panelinha ali, fechado [...]*”; “[...] *as vezes, eles não sabem nem muito bem como é que é a dinâmica de um conselho, mas eles vão tocando, até que em algum momento eles resolvem criar um comitê [...]*”. Neste sentido, afirma a entrevistada que os comitês fiscal e de risco tem sido os primeiros a serem estabelecidos. Na sequência, os relatos apontam para adoção de comitês relacionados a novos negócios, com foco na estratégia, fusões e aquisições e, normalmente depois desses comitês, se anuncia o comitê de gestão de pessoas. Apenas neste momento, se abre oportunidades para que mulheres acessem os conselhos e, em alguns casos, sua participação é limitada ao comitê de gestão de

peças, mesmo que o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa indique que, para a melhor atuação do conselho de administração, o órgão deve ter diversidade em sua composição, segundo o relato da conselheira. (ENTREVISTADA B, CONSELHEIRA).

Complementarmente ao relato do entrevistado, relacionado ao risco familiar, a entrevistada aborda um caso de empresa multifamiliar que rompeu com as relações após um evento crítico no passado, que culminou na sucessão do CEO por um executivo da empresa, com relação matrimonial com a família do fundador e, por conta desta ruptura, passaram a comunicar-se apenas por meio de assembleias. Destaca-se esta situação no relato, não apenas pelo risco familiar e de sucessão, mas principalmente do ponto de vista de *compliance*. Não há uma percepção de que um processo transparente de escolha deste executivo tenha ocorrido.

Buscando entender se está claro, ou parece que se têm clareza da responsabilidade como conselheiro, quando há uma discordância e algum conselheiro demonstra essa discordância, mas acaba recuando, a entrevistada afirma que nem sempre há clareza da responsabilidade, ainda que nos casos de um conselho consultivo. Esta preocupação se dá pela existência de casos recentes de membros de conselho consultivo serem arrolados em processos.

A principal questão que é subjacente à cultura de *compliance*, na opinião da entrevistada, não é a disciplina para seguir regras, mas é exatamente o conflito de interesses, pois quando não se consegue cumprir as regras, por alguma razão, sempre termina por se reconhecer um conflito de interesse, em maior ou menor grau. Esta percepção fica mais clara ao questionar-se sobre quem se beneficiaria com tal encaminhamento ou quem se interessaria por esta ou aquela decisão.

Adicionalmente, a conselheira relata que há conselheiros sendo indicados pelos mesmos que os indicaram, gerando laços viciosos, evitando conselheiros “contrário demais” e, portanto, esses conselheiros deixam de ser indicados. Esta situação conota que a busca por um conselheiro, se dá antes da formação e perfil, pelo objetivo em tê-lo no conselho, voltando assim, ao ponto do conflito, ou melhor, da pergunta quem se beneficiaria com esta escolha.

Para a entrevistada, uma situação comum em empresas familiares que estão estruturando sua governança, invariavelmente por meio de consultorias, depois de feito o acordo de acionistas, o protocolo de primos, as regras básicas e a criação do conselho, alguns consultores vão ser conselheiros consultivos ou de administração

desta empresa, mesmo tendo realizado um trabalho junto a família. Ainda, ocorrem indicações de conselheiros ou executivos, por esta consultoria e, alguns casos, o indicado é sócio ou possui relacionamento com a consultoria. Eventualmente, novos negócios em outras áreas, são criados tendo no quadro social, alguém da família e da consultoria. Neste ponto, nasce um conflito onde o então consultor, que apontava falhas, melhorias e riscos, agora adota uma postura mais passiva, uma outorga incondicional às decisões e, com isso, mantém um faturando financeiro mais estável, segundo ela. (ENTREVISTADA B, CONSELHEIRA).

Em relação a infraestrutura de *compliance*, segundo o relato do entrevistado, as áreas com função de *compliance* e auditoria, estão em todas as empresas em que atuou como conselheiro, sob a diretoria financeira ou administrativa, contrariamente às boas práticas de governança. Com estes fatos conhecidos, se buscou entender como a gestão de riscos está inserida na tomada de decisões. Citando uma empresa, cujas práticas de governança são claras e bem estabelecidas, a gestão de riscos é feita desde o nível operacional até o mais estratégico, que neste caso, são negócios internacionais. A materialização desta análise foi destacada pelo entrevistado, que comentou inclusive o relatório final da avaliação de riscos deste novo negócio, que se mostrou muito robusto e sem tendenciosidade. Importante destaque do entrevistado, foi que a empresa citada, possui equilíbrio no comando, por meio de um misto de pessoas da família e externos de mercado, bem como equilíbrio entre fixo e variável na remuneração do CEO.

Ilustrando uma situação absolutamente contrária ao caso acima, o entrevistado aborda um caso que ocorreu na mesma empresa que possuía um baixo nível operacional e, conseqüente envolvimento do conselho nestas questões, em que a diretoria decidiu por abrir uma nova unidade em outro estado brasileiro, sem quaisquer avaliações de risco. Segundo o relato, o conselho foi praticamente apenas informado de tal decisão, que se mostrou inviável e acarretou em mais prejuízo. Ainda um novo negócio foi elaborado por conta da similaridade de um processo industrial, com o atual produto desta empresa, que também veio falir. Neste ponto, a escolha do CEO é fundamental, para que desgastes como estes sejam evitados, afirma o entrevistado.

Em relação a existência de um processo sistemático de avaliação de riscos e se é possível perceber ações mais frequentes e organizadas, o entrevistado afirma que sim, é possível perceber claramente na empresa com maior nível de governança, que há gestão de riscos. Nas demais, a percepção é de atendimento exclusivamente

ao que se pede. “[...] *muito mais na obrigação de fazer do que de verdade [...]*”. Completa que, empresas que possuem uma área ou departamento dedicado à *compliance*, são bem poucas. Ainda, nestas empresas, o entrevistado não percebe claramente que os principais elementos dos corpos de conhecimento e literatura disponível, estejam presentes. Por exigência e, tão somente por esse motivo, empresas que querem ir para o nível 3 da Bovespa, atendem muito bem aos requisitos solicitados, pois assim, aumentam seu valor de mercado e podem se vender internacionalmente, obter linhas de crédito especiais, obter ótimas avaliações de risco de crédito. “[...] *só por isso, porque é econômico o negócio [...]*”. (ENTREVISTADO E, CONSELHEIRO).

Quando instigado a avaliar se o papel do conselheiro está claro, sob todas as perspectivas, o entrevistado destaca que tem havido um movimento interessante de um grupo de conselheiros profissionais, que vem estudando a governança corporativa, entendendo suas responsabilidades e consequências, melhorando substancialmente. Ainda, um grupo de conselheiros que representam acionistas que também vem progredindo neste sentido. Contudo, há espaço para melhorias: “[...] *mas ainda tem muita gente que não fez curso nenhum e só está lá defendendo sua posição e que, portanto, não sabe suas responsabilidades [...]*”. (ENTREVISTADO C, CONSELHEIRO).

Sobre as avaliações dos conselheiros, o entrevistado acredita não existir nos conselhos. Defende ainda, que o conselho deve avaliar o seu papel e as reuniões, de forma mais constante e instrumentalizada, uma vez que esta cultura ainda é extremamente nova no Brasil. ENTREVISTADO D, CONSELHEIRO).

Segundo o ponto de vista de outro entrevistado, que contrapõe o cenário onde se tenha um controlador definido com o cenário de capital pulverizado, o conselho fiscal é um grande órgão de proteção ao minoritário. Para o entrevistado, a decisão é de colegiado, mas a manifestação é individual. Isto permite que o conselheiro fiscal tenha o poder suficiente de manifestar e informar em ata, sua deliberação na íntegra. Importante destacar que desta forma, casos como os relatados por outro entrevistado, onde algumas deliberações não vão para a ata pública, não ocorrem. Ilustrando com um caso onde a decisão foi 4 a 1, favorável à uma deliberação fiscal, o entrevistado relata: “[...] *eu pude mostrar para assembleia o meu ponto de vista, daí o investidor toma sua decisão [...]*”, “[...] *então acho que esse é um papel muito importante, o conselheiro fiscal tem de forma independente poder de registrar coisas em assembleia*

[...]. Para o conselheiro, essa é a grande diferença do conselho fiscal para o conselho de administração: “[...] muitas vezes tem a divergência, mas ela não fica clara na ata pública [...]”, referindo-se à ata da assembleia do conselho de administração.

Fora do conselho fiscal, o entrevistado não percebeu opiniões contrárias, sendo registrada em ata pública. Ainda assim, um caso onde o conselheiro fiscal, eleito pelo controlador, optou por deixar o conselho por não concordar com algumas práticas. Na opinião do entrevistado, ter uma estrutura de *compliance*, por mais que ajude, não garante o atendimento pleno.

O entrevistado ressalta um fator relevante na formação do conselho, onde mesmo que haja conselheiros independentes representando os acionistas minoritários, o controlador possui influência sobre esses conselheiros, incluindo pedidos diretos do controlador aos acionistas minoritários para não indicarem determinados conselheiros e principalmente ex-conselheiros, que costumam “dar muito trabalho” nas assembleias. (ENTREVISTADO F, CONSELHEIRO).

Para os casos de investidores estrangeiros, o entrevistado destaca que em suas vivências, percebeu que escritórios que representam esses grupos de investidores, normalmente fundos de investimento, comparecem nas assembleias e seus votos são contrários ou se abstém. Explica ainda, que se a empresa tomar uma decisão equivocada que acarrete em prejuízos e o conselheiro que representa esse fundo não estiver presente em assembleia, o cotista do fundo pode processar o gestor do fundo, por não estar presente ou por ter votado a favor de determinada deliberação. Desta forma, os conselheiros que representam investidores estrangeiros preferem não ter envolvimento ou torná-lo mínimo. (ENTREVISTADO E, CONSELHEIRO).

Novamente, o entrevistado ressalta que percebe a existência sistematizada de avaliação de riscos e que ela, está presente no processo de tomada de decisão, de forma mais contundente nas empresas de capital aberto, mas não limitadas a elas. Destaca também, que é possível reconhecer os principais elementos dos corpos de conhecimento, como COSO e ERM, nesta sistematização. Contudo, ainda muito intuitiva e pouco profissionalizada.

Quando questionado sobre a compreensão de seu papel no conselho, o entrevistado resume a sua percepção. “[...] o meu papel é bater em tudo o que eu acho que não é direito e como eu acho deve ser a orientação dos negócios [...]”. “[...] e eles escutam [...]”. Esta afirmação, demonstra um profundo julgamento empírico sobre a condução ética nos negócios, com base nos valores pessoais. Neste caso,

pela conduta ilibada do entrevistado, pode-se concluir que assim, os negócios são geridos. Contudo, cabe destacar que o oposto também poderia ser verdadeiro e, ainda assim, o conselheiro poderia conduzir suas decisões à luz de seus valores e objetivos pessoais. (ENTREVISTADO F, CONSELHEIRO).

Nesta dimensão, os principais achados foram:

- Necessidade de um programa de *compliance* não apenas de detecção, mas que desperte a consciência e autocrítica no indivíduo;
- Processo decisório conduzido muito mais sob a ótica do sucesso nos negócios, onde apenas o possível fracasso, pode levar a nova avaliação;
- Ausência da clareza do papel legal, dificuldade de interpretação de competência do conselheiro;
- Baixa diversidade do órgão em sua composição;
- Não há percepção de um processo transparente de escolha de executivos;
- Conselheiros indicados pelos mesmos que indicam, gerando laços viciosos;
- Casos de conselheiros com rótulos “contrário demais” deixam de ser indicados;
- Monitoramento e tratamento de riscos com baixa sistematização e ainda muito intuitiva.

4.5 Todas as dimensões - O que pode ser feito para mudar a situação atual?

Mas o que pode ser feito para mudar esta situação, dirimir os estraves e aumentar a maturidade da gestão dos riscos de *compliance*, segundo o conceito adotado neste trabalho? Na opinião do entrevistado, as pessoas precisam entender que as coisas são cíclicas no mundo. Ou seja, elas acontecem de novo, mas sempre de uma forma diferente.

A estrutura pode ser uma espiral que vai se modificando, mas ao longo da história, há os mesmos fatos acontecendo de formas diferentes. E isso deveria despertar a atenção de cada indivíduo para identificar, em primeiro lugar, qual é a sua posição e qual é o seu jeito de agir. Uma coisa muito importante, como é que essa pessoa toma as suas decisões, como é o seu processo de tomada de decisão, e

comparar estas abordagens. Ter interesse em conhecer quais são as suas obrigações como administrador, que não são conhecidas.

Empreendedores precisam entender que necessitam de governança, mesmo com negócios prósperos e rentáveis. Dar-se conta de que estes elementos não são suficientes para conseguir perpetuar esse negócio e, isto é um processo de mudança cultural muito importante, onde “se conhecer” é crucial. Outra atitude ressaltada é o processo de *benchmarking*. Olhar para lado, estar de mente aberta e principalmente ser humilde ao reconhecer onde se é bom e onde não.

Buscar no processo decisório, atender positivamente os quatro princípios básicos da governança corporativa, que segundo o IBGC, são transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, para que as decisões tenham um conforto razoável e possam ser mantidas. Neste cenário, o entrevistado acredita que dificilmente haverá tentativas de demover um conselheiro da posição a que chegaram, sem demonstrar algum tipo de conflito. (ENTREVISTADO A, CONSELHEIRO).

Avaliação do conselho, não apenas para novos conselheiros, mas principalmente para identificar as fragilidades de formação e perfil. Rotatividade no conselho e programas fortes de formação sobre o papel do conselheiro, risco de ser conselheiro, as obrigações de um conselho, as questões estatutárias e os impactos que isso pode causar, são questões trazidas pelos entrevistados. Ainda, instrumentos fortes de avaliação da dinâmica e dos resultados obtidos pelos encaminhamentos. Avaliar o produto, a qualidade da entrega deles como conselho, o quanto o conselho consegue entregar e mudar situações de riscos e desempenho da empresa. As decisões, quando equivocadas, quais serão as consequências internas, como substituição ou exoneração. Quantos ciclos de avaliação de desempenho abaixo do esperado, serão aceitos antes de uma consequência interna mais enérgica.

Mecanismos que não permitam morosidade no processo de gestão de riscos, desde a sua identificação até o tratamento e acompanhamento. (ENTREVISTADA B, CONSELHEIRA). Para o entrevistado, as empresas irão melhor atender os aspectos de *compliance*, quando além da legislação, o mercado começar a regular e exigir esta postura, não somente em relação aos seus consumidores, mas também internamente com seus colaboradores e com seus fornecedores e parceiros. Da mesma forma, fornecedores irão exigir das empresas para quem fornecem seus produtos e serviços. Continuar a jornada rumo ao conhecimento, com mais cursos, imprensa, estudos e

divulgação, é a solução para o entrevistado. Destaca ainda que, o foco deve estar nas pessoas que desconhecem o tema da governança, começando bem cedo, quando ainda são executivos e até mesmo nas suas formações. Os cursos de graduação, deveriam ter em seus currículos, disciplinas de governança corporativa. (ENTREVISTADO C, CONSELHEIRO).

No sentido da transparência, o entrevistado destaca que a existência de um conselho fiscal, independente e atuante, com profissionais qualificados, pode ser um excelente mecanismo para manter a clareza das deliberações. Contudo, este conselho não pode ser formado por indicações de amigos ou interesses escusos. Outro fator que ajudaria é ter conselheiros totalmente independentes, principalmente independência financeira da remuneração de conselheiro. Adicionalmente, ausência de conflitos de agência e poder de manifestação individual, também nos conselhos de administração, como ocorre nos conselhos fiscais.

Na visão do entrevistado, o investidor tem um papel fundamental e precisa ser mais seletivo, tem que realmente exigir que o *compliance* e a governança seja para proteger a empresa, não apenas o controlador. Se o investidor não estiver satisfeito com o nível de retorno, do ponto de vista da transparência, não deve comprar ações desta empresa, não deve ser “sócio de quem não te respeita”. Alerta ainda, para evitar a transferência de responsabilidade, comportamento comum dos investidores brasileiros. Neste sentido, o investidor também deve ter conhecimento de governança e ter clareza da responsabilidade do seu papel. (ENTREVISTADO E, CONSELHEIRO).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Considerações e Implicações

Pelo cenário apresentado na contextualização deste estudo, a importância de uma estrutura dedicada ao tema vem transformando o que antes era visto como custo, com intuito de antecipar riscos e atender às exigências normativas e, principalmente, afastar-se das grandes operações de investigação deflagradas no Brasil. Entretanto, se observa uma grande dificuldade em materializar estes objetivos, dados os escândalos recentes de corrupção, não apenas em empresas públicas ou mistas, mas também em empresas privadas. Um dos fatores de grande contribuição para esta situação, está diretamente ligado à crença de que os riscos, em especial de *compliance*, não irão se materializar. Ainda, que exigências relacionadas com o tema *compliance*, não se aplicam em suas empresas. A escolha do tema deste estudo, ficou evidenciada pela literatura disponível do assunto e pelos resultados das recentes pesquisas sobre maturidade de risco de *compliance* no Brasil, permitindo compreender os principais aspectos que fazem com que estas empresas, tenham este resultado.

Pode-se assegurar que as informações obtidas neste estudo, foram plenamente ricas e permitiram uma análise detalhada, que conota o momento atual desta jornada, com um comportamento absolutamente reativo e de incredulidade quanto à materialização dos riscos de *compliance* ou a aplicabilidade das normas.

Identificar quais são os principais motivos que estão levando empresas brasileiras a terem baixos níveis de maturidade de gestão de risco de *compliance*, foi o objetivo principal deste estudo que, a luz do referencial teórico sobre GRC – Governança, Risco e *Compliance*, bem como as boas práticas, buscou por meio de uma pesquisa exploratória com seis conselheiros, que por suas experiências passadas e atuais, somaram em torno de vinte empresas, dados que permitissem a profunda compreensão acerca do fenômeno empírico, relacionado ao tema.

Resultados da pesquisa apontam que à crença de que os riscos, em especial de *compliance*, não irão se materializar e que exigências relacionadas com o tema *compliance*, não se aplicam em suas empresas, levam os conselhos a não se preparem individualmente e como colegiado, para lidar com o tema de *compliance* antes e depois de uma materialização.

Adicionalmente, o posicionamento reativo quanto ao cumprimento das normas, no sentido de apenas atender-las sob a ótica de requisitos à serem cumpridos e não da legitimidade dos benefícios oriundos da adoção das boas práticas de governança.

Um elemento presente em todas as entrevistas é o conflito de interesses pessoais, fator determinante para tomada de decisões dos conselheiros nas deliberações pertinentes. Contudo, não foi possível estabelecer a existência de mecanismos, que de forma sistematizada, identifiquem e impeçam que estes conflitos guiem as decisões dos conselheiros para o aspecto pessoal, negligenciando assim, o objetivo principal, que é o melhor para a empresa.

Percebe-se, por outro lado, uma crescente preocupação quanto à formação dos conselheiros em governança corporativa, ainda que de forma reativa. Contudo, ainda muito presente, o desconhecimento pleno das responsabilidades e impactos de ser um conselheiro, levam uma parte deles, a tomar decisões que ora aumentam a exposição à riscos, com eventual materialização, ora renunciam seu posicionamento em assembleias.

O estudo realizado destaca ainda que uma outra parte significativa dos conselheiros, por conhecer profundamente seu papel e responsabilidades, o cumpre em total autoproteção, buscando invariavelmente apenas não se envolver em penalidades, permanecendo o maior tempo possível no conselho, indiferentemente de atuar ou não em prol da empresa. Este aspecto em específico, chama a atenção para a incapacidade de se ter total independência, uma vez que na fala dos entrevistados, a dependência da remuneração é fator determinante para este comportamento.

Aspectos relacionados ao controle das empresas, quando estas possuem um controlador definido, evidenciam o uso das estruturas internas de *compliance*, gestão de riscos e auditoria interna, para a proteção deste controlador e atendimento de suas necessidades. Fica mais evidente na fala extraída em uma das entrevistas, “[...] as regras são para inglês ver [...]”, que informações e resultados de controles estão sendo produzidos apenas para atender requisitos. Tal comportamento leva a crer que uma vez atendidos os requisitos, as decisões se voltem a atender os objetivos pessoais.

Uma profunda reestruturação no modelo de escolha e avaliação de desempenho dos conselheiros, mostra-se pertinente à luz da verdade e da integridade social.

O quadro a seguir tem por propósito destacar os principais resultados, que podem ser considerados entraves para o aumento dos níveis de implementações de estruturas de *compliance*, relacionado aos objetivos específicos desta pesquisa.

Quadro 2 – Objetivos específicos da pesquisa e os principais resultados obtidos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS – PRINCIPAIS ENTRAVES
<p>Identificar a existência de estruturas adequadas à prática do <i>compliance</i>;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uso das estruturas de <i>compliance</i>, gestão de riscos e auditoria interna, apenas para autoproteção. - Influência da estrutura de <i>compliance</i> sob os sócios minoritários para escolha de seus representantes no conselho. - Informações e resultados de controles produzidos superficialmente apenas para atender os requisitos regulatórios e manter as aparências. - Dependência da remuneração afetando nas decisões em prol da permanência no conselho. - Ausência de mecanismos sistemáticos que identifiquem e impeçam conflitos de interesse de aspecto pessoal e conchavos. - Ausência de processo de avaliação do conselho, novos e atuais, que identifique fragilidades de formação e perfil. - Criação de controles e regras “apenas para inglês ver”. - Gestão de riscos ligada apenas a aspectos financeiros, monitoramentos de mercados ou de taxas de câmbio.

	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturas sob responsabilidade da diretoria financeira ou administrativa, contrariamente às boas práticas. - Muita preocupação “em parecer” <i>compliance</i>. Estruturas criadas apenas para esse propósito, sem apoio para que elas funcionem. Sem instrumentalização necessária. - Realização de auditoria para efeito de divulgação dos bancos credores, com empresas de segunda ou terceira classe para “fazer o negócio andar”. - Pouquíssima aplicação na prática dos conceitos das práticas de <i>compliance</i>.
<p>Explicitar o entendimento dos conselheiros sobre o tema <i>compliance</i> e suas implicações;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crença de que as exigências de <i>compliance</i>, não se aplicam em suas empresas. - Conselhos não se preparam individualmente e como colegiado, para lidar com <i>compliance</i> antes e depois de uma materialização. - Escolha de conselheiros para concordar com o presidente ou por influência política, evitando aqueles com rótulos de “contrários demais”. - Posicionamento reativo quanto ao cumprimento das normas, atender só o que precisa. - Desconhecimento pleno das responsabilidades e impactos de ser um conselheiro. - Ocultação de decisões e temas questionáveis nas atas públicas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento e descumprimento do dever de fidúcia do conselheiro. - Ausência de relevante preocupação com <i>compliance</i>. Muito discurso e pouca ação prática. - Desvalorização dos “donos do negócio” ao tema de <i>compliance</i>. “Mandam fazer, mas não fazem”.
<p>Avaliar a qualidade do papel da gestão de riscos na tomada de decisões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crença de que os riscos, em especial de <i>compliance</i>, não irão se materializar. - Conflito de interesses pessoais determinantes na tomada de decisões dos conselheiros. - Decisões voltadas ao atendimento dos objetivos pessoais, o que importa é ganhar o dinheiro. - Morosidade no processo de gestão de riscos, desde a sua identificação até o tratamento e acompanhamento. - Emprego de soluções que sejam simples, feitas dentro de casa e com baixo custo e “burras”. - Dificuldade de tomar decisões que não sejam consensadas entre os sócios. - Visão míope sobre riscos estratégicos. Discussões superficiais sobre riscos operacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Limitações do estudo e Possibilidade de Estudos Futuros

Uma vez que esta foi uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, afirmações não podem ser feitas e, tampouco dados que certifiquem os resultados obtidos podem ser apresentados. Contudo, é possível inferir algumas intenções com base no referencial teórico e no que os dados apresentados mostram.

Outra limitação está no aspecto deste trabalho não considerar avaliações prévias e em profundidade, das estruturas atuais de cada uma das empresas alcançadas, por meio de seus conselheiros, conforme a maturidade apresentada pela pesquisa usada como pano de fundo do estudo, os resultados obtidos se limitaram a questão dos entraves que podem estar causando este cenário de baixa maturidade.

Sugere-se ainda, para pesquisas futuras, a realização de alguns estudos, pela relevância do tema pesquisado e, principalmente, pelos resultados obtidos:

- a) Analisar o processo de avaliação do conselho, não apenas para novos conselheiros, mas principalmente para identificar as fragilidades de formação e perfil, com base na literatura disponível;
- b) Compreender os fatores causadores da morosidade no processo de gestão de riscos, desde a sua identificação até o tratamento e acompanhamento;
- c) Verificar a existência de mecanismos que de forma sistematizada, identifiquem e impeçam que estes conflitos guiem as decisões dos conselheiros para o aspecto pessoal;
- d) Estudar a influência da quebra de independência nas decisões do conselho e seus impactos, à luz do referencial teórico usado neste estudo;
- e) Ampliar a pesquisa para obter dados quantitativos, com base nos principais aspectos obtidos, que possam servir de insumos para o desenvolvimento de melhorias, com aplicações práticas para governança corporativa.

Estas melhorias, poderão auxiliar na ampliação e na criação de novo corpos de conhecimento que, se buscados proativamente, poderão mudar o atual cenário das empresas brasileiras. Observa-se que a sociedade assim espera que novas atitudes levem empresas a entregarem mais valor nos ecossistemas em que se inserem.

Por fim, o princípio exposto por F. Scott Fitzgerald diz: A prova de uma inteligência de primeira categoria no conselho é a sua habilidade de manter duas ideias opostas na mente ao mesmo tempo e ainda assim manter sua capacidade de funcionar.

5.3 Conclusões

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais são os principais motivos que estão levando empresas brasileiras a terem baixos níveis de maturidade de gestão de risco de *compliance*. Os resultados apontam para limitações graves de conhecimento e responsabilidades em relação aos aspectos de Governança Corporativa, Gestão de Riscos e *Compliance*.

Adicionalmente, este estudo permite concluir que a existência de estruturas dedicadas ao tema, ainda que estejam no nível mais alto “Alta *Performance*”, segundo a classificação de maturidade da pesquisa da KPMG, não serão suficientes para garantir que riscos de *compliance* não se materializem.

Uma profunda e complexa transformação nos conselhos das empresas se faz necessária, sob a ótica da conduta ética e responsável dos negócios, não apenas para atender requisitos mínimos, mas para superá-los.

REFERÊNCIAS

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Função de *Compliance*** (julho/2003).

ABNT NBR ISO 31000:2009, **Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**.

ANDRADE, A. ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSI, Marcos. **Gestão de Riscos com Controles Internos**. 1ª ed. São Paulo: Saint Paul, 2012.

_____. **Gestão de *compliance* e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

ATILIO, Cesar et al. **Temas de anticorrupção e *compliance***. Elsevier Brasil, 2013.

Boas práticas para secretaria de governança. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coord. Gisélia Silva. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 13).

CANDELORO, A. P. P.; BENEVIDES, M. M. **Os 9 passos essenciais para fortalecer o *Compliance* e a Governança Corporativa nas empresas**. Harvard Business Review. Brasil, v. 1, p. 75-80, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHARAN, R. **Reinventando a governança corporativa: por que a estratégia de atuação dos conselheiros pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 195 p.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de *compliance*: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COSO - **The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, <http://www.coso.org>.

DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Elsevier Brasil, 2015.

DE CARLI, Carla Veríssimo. **Anticorrupção e *compliance*: a (in) capacidade da lei 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras à adoção de programas e medidas de *compliance***. 2016. 339 f. Tese de Doutorado (Pós-Graduação em Direito) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul e (Programa de Doctorado Estado de Derecho y Gobernanza Global - Salamanca), Porto Alegre, 2016.

[Orientador: Prof. Dr. Tupinambá Pinto de Azevedo (UFRGS), Prof. Dr. Nicolás Rodríguez García (USAL) e Prof. Dr. Eduardo A. Fabián Caparrós (USAL)].

DEEGAN, Craig. **Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation.** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 15, n. 3, p. 282-311, 2002.

Deloitte <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/os-cinco-pilares-dos-riscos-empresariais.html> Acesso em 22/07/2017

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

FISCHER, Eileen; CASTILHOS, Rodrigo B.; FONSECA, Marcelo Jacques. **Entrevista Qualitativa na Pesquisa de Marketing e do Consumidor: Abordagens Paradigmáticas e Orientações.** *REMark*, v. 13, n. 4, p. 67, 2014.

GHERMAN, Marcelo. **Principais características do framework COBIT.** São Paulo: Sicurezza, 2005.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática.** Wagner Giovanini. 1ª Edição. São Paulo, 2014.

GUTHRIE, James; PARKER, Lee D. **Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory.** *Accounting and Business Research*, v. 19, n. 76, p. 343-352, 1989.

HILB, Martin. **A nova governança corporativa: ferramentas bem-sucedidas para conselho de administração.** Saint Paul Editora Ltda., 2009.

IIA (The Institute of Internal Auditors). **Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles.** Jan. 2013. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/astreslinhasded-editorHTML-00000001-12042018165340.pdf>. Acesso em: 17/05/2018.

IBGC, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2ª edição. São Paulo, 2007.

_____. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas.** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Guias de Governança Corporativa).

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 4ª edição. São Paulo, 2009.

_____. **Princípios Básicos da Governança Corporativa.** Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos>. Acesso em 24/01/2018

_____. **IBGC faz alerta sobre participação limitada de mulheres em conselhos de administração** <http://www.ibgc.org.br/index.php/18839/IBGC-faz-alerta-sobre-participacao-limitada-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao>. Acesso em 15/03/2018

IUDÍCIBUS, S. (2009). **Teoria da contabilidade** (9th ed.). São Paulo: Atlas.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of financial economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KPMG <https://home.kpmg.com/br/pt/home/servicos/advisory/risk-consulting/internal-audit-risk/compliance-regulatory.html>. Acesso em 24/04/2017

_____. <http://eletrobrasalagoas.com/wp-content/uploads/arquivos/KPMG%20-%20Pesquisa%20da%20Funcao%20Compliance%20no%20Brasil.pdf>
Acesso em 17/05/2018

_____. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/03/br-gestao-de-riscos-corporativos.pdf>. Acesso em 24/04/2017

_____. <https://home.kpmg.com/br/pt/home/servicos/advisory/risk-consulting/audit-committee-institute.html>. Acesso em 24/04/2017

LEI 12.846/2013 (LEI ORDINÁRIA). Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 24/04/2017

_____. Projeto de Lei Projeto de Lei do Senado nº 112, de 2010
<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/96597> Acesso em 26/03/2017

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance – Função, Consolidação e Desafios**. 2008.

MATHEWS, M. R. **Socially Responsible Accounting**. Chapman and Hall, London, 1993.

MATTOS, P. L. C. L. **Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 347-374.

MESSIER, William F. Jr. **Auditing: A Systematic Approach**. New York: Irwin McGraw-Hil, (1997).

PATTEN, D. M. (1992). Intra industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: **a note on legitimacy theory**. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 471-475.

PINHEIRO, CAROLINE DA ROSA; ALVES, ALEXANDRE F. DE ASSUMPÇÃO. **O PAPEL DA CVM E DA B3 NA IMPLEMENTAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE (COMPLIANCE) NO BRASIL**. *Revista Brasileira de Direito Empresarial*, v. 3, n. 1, p. 40-60, 2017.

ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. ***The Controller's Function: The Work of the Managerial Accounting***. New York: John Wiley & Sons, 1996.

SANTOS, R. A. ***Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional***. Controladoria Geral da União, 2011. 6º Concurso de Monografias. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/assuntos/control-social/educacao-cidada/concurso-de-monografias/copy5_of_1o-concurso-de-monografias/2-lugar-profissionais.pdf/view. Acesso em 24/4/2017

SILVEIRA, A. M. ***Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SUCHMAN, Mark C. Managing Legitimacy: **Strategic and Institutional Approaches**. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TAYLOR, Bernard. **Corporate Governance: the crisis, investors' losses and the decline in public trust**. *Corporate Governance: An International Review*, v. 11, n. 3, p. 155-163, 2003.