

AS MARCAS
MAIS
VALIOSAS DO
BRASIL



TM Rio 2016 | Todos os direitos reservados.

PATROCINADOR OFICIAL



banco.bradesco @Bradesco facebook.com/Bradesco
Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022

SAC – Alô Bradesco: 0800 704 8383
SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099
Ouvidoria: 0800 727 9933



Quando a gente a**BRA**ça os valores olímpicos, as conquistas se renovam.

Bradesco, pelo 5º ano consecutivo a marca de banco mais valiosa do País, segundo pesquisa da Millward Brown Vermeer.



Bradesco

Tudo de BRA para você.

EXPEDIENTE

Conselho Editorial

Francisco Gracioso – *Presidente*
Alexandre Gracioso
Thomaz Souto Corrêa
J. Roberto Whitaker Penteadó
(MTB nº 178/01/93)

Coordenação Editorial

Lúcia Maria de Souza

Editora Assistente

Anna Gabriela Araujo

Edição de Arte

Mentes Design

Revisão

Anselmo Teixeira de Vasconcelos
Antonio Carlos Moreira
Mauro de Barros

Redação

Rua Dr. Álvaro Alvim, 123
São Paulo – SP – CEP 04018-010
Tel.: (11) 5085-4508
Fax: (11) 5085-4646
e-mail: revista@espm.br

Comercial

MídiaOffice
Julio Cesar Ferreira
(11) 9 9222-4497
julioferreira@uol.com.br

Impressão

Referência Gráfica
orcamento@referenciagrafica.com.br

Distribuidor Exclusivo

Dinap Ltda. – Distribuidora
Nacional de Publicações

Operação em Bancas

Assessoria
Edicase
www.edicase.com.br

Revista da ESPM

Publicação bimestral da Escola Superior de Propaganda e Marketing. Os conceitos emitidos em artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos respectivos autores.

Professores, pesquisadores, consultores e executivos são convidados a apresentar matérias sobre suas especialidades, que venham a contribuir para o aperfeiçoamento da teoria e da prática nos campos da administração em geral, do marketing e das comunicações. Informações sobre as formas e condições, favor entrar em contato com a coordenadora editorial.



Este produto foi impresso com tinta à base de óleo de soja.

EDITORIAL

A bola agora está com o setor público

A história do compliance no Brasil ainda não foi escrita, mas há registro de que, em 2005, o presidente do banco ABN/Real, Fábio Barbosa, criou no banco o primeiro departamento empresarial voltado para a defesa da ética, da transparência perante o mercado e promoção da cidadania. Ele dizia, com muita graça, que o seu pessoal estava proibido de dar canelada no adversário, e isso fez com que o banco perdesse vários negócios. No entanto, a imagem e os resultados não pararam de crescer, colocando o banco entre os mais lucrativos do país.

Hoje, dez anos depois, mais da metade das grandes empresas brasileiras têm departamentos de compliance em funcionamento ou em formação, segundo pesquisa recente da KPMG (*ver página 12*). De alguns anos para cá estamos assistindo a uma revolução silenciosa na mentalidade empresarial, a suscitar um futuro mais ético e mais voltado para o bem comum, nas relações entre empresas e a sociedade. Empresas como Ambev, Itaú, Natura, Nestlé e Embraer são hoje exemplos de comportamento ético perante o mercado e a sociedade, mantendo setores de compliance que custam caro, mas que produzem resultados ainda maiores para a empresa. As vantagens competitivas proporcionadas pelo compliance são de três tipos:

1. Acesso preferencial aos mercados de capitais, a custos muito menores;
2. Confiança e respeito dos stakeholders, permitindo mais parcerias estratégicas;
3. Maior confiança dos consumidores, que se traduz em liderança no mercado.

Por último, essas empresas geralmente atraem talentos com relativa facilidade, pois os jovens creem que elas são bons lugares para se fazer carreira.

Seguindo o exemplo dos Estados Unidos, onde o conceito já fincou raízes há muito tempo, a introdução do compliance na filosofia da empresa provoca também mudanças importantes nas responsabilidades dos conselhos de administração e em suas relações com a diretoria executiva. Na prática, os novos departamentos de compliance se reportam diretamente aos conselhos de administração.

Mas nem tudo são rosas. Longe de nós insinuar que o futuro será tranquilo. A ética das empresas depende de uma contrapartida equivalente do setor público, que é o maior comprador de bens e serviços do país. Nesse ponto, só nos resta esperar que os nossos políticos, governantes e servidores públicos compreendam que a revolução ética que acabamos de iniciar é essencial à nação e que só estará completa quando o conceito do compliance criar raízes também na administração pública.

Francisco Gracioso

Presidente do Conselho Editorial

CURSOS DE FÉRIAS ESPM

**TRANSFORME SUA VIDA
PROFISSIONAL EM POUCOS DIAS.**



Atualize-se e aumente sua rede de contatos.



MAIS DE 100 OPÇÕES
DE CURSOS



DURAÇÃO DE 1 A 5 DIAS
PRESENCIAIS



CONCEITOS
PRÁTICOS



PROFESSORES
RENOMADOS



CURTA
DURAÇÃO



NETWORKING
DE ALTO NÍVEL

GARANTA SUA VAGA – INSCRIÇÕES ABERTAS

(11) 5081.8200

PREÇOS PROMOCIONAIS POR TEMPO LIMITADO

ferias@espm.br



WWW.ESPM.BR/FERIAS



ESPM

QUEM FAZ TRANSFORMA

ASSOCIADOS

- Adriana Cury
- Alex Periscinoto
- Altino João de Barros
- Andrea Salgueiro Cruz Lima
- Antonio Fadiga
- Antonio Jacinto Matias
- Armando Ferrentini
- Armando Strozenberg
- Claudio de Moura Castro
- Dalton Pastore
- Décio Clemente
- Francisco Gracioso
- Francisco Mesquita Neto
- Giancarlo Civita
- Jayme Sirotsky
- João Batista Simon Ciaco
- João Carlos Saad
- João De Simoni Soderini Ferracciù
- João Roberto Marinho
- João Vinicius Prianti
- José Bonifácio de Oliveira Sobrinho
- José Carlos de Salles Gomes Neto
- José Heitor Attilio Gracioso
- Judith Brito
- Luiz Antonio Viana
- Luiz Carlos Brandão Cavalcanti Júnior
- Luiz Carlos Dutra
- Luiz Lara
- Luiz Marcelo Dias Sales
- Marcello Serpa
- Octávio Florisbal
- Orlando Marques
- Percival Caropreso
- Roberto Duailibi
- Roberto Martensen
- Sérgio Reis
- Waltely Longo

CONSELHO DELIBERATIVO

- Armando Ferrentini – *Presidente*
- Alex Periscinoto
- Armando Strozenberg
- Dalton Pastore
- Décio Clemente
- João Vinicius Prianti
- José Carlos de Salles Gomes Neto
- Luiz Marcelo Dias Sales
- Luiz Lara
- Roberto Duailibi
- Sérgio Reis

CONSELHO FISCAL

Titulares

- Luiz Carlos Brandão Cavalcanti Jr. – *Presidente*
- José Heitor Attilio Gracioso
- Percival Caropreso

Suplente

- Adriana Cury

DIRETORIA EXECUTIVA DA ESPM

- J. Roberto Whitaker Penteadó *Presidente*
- Alexandre Gracioso *Vice-presidente acadêmico*
- Elisabeth Dau Corrêa *Vice-presidente administrativo-financeira*
- Emmanuel Publio Dias *Vice-presidente corporativo*
- José Francisco Queiroz *Vice-presidente de marketing e comunicação*

**NOS MOMENTOS DIFÍCEIS,
VOCÊ SE INTIMIDA
OU INVESTE EM VOCÊ?**

#VaiefazESPM

PÓS E MBA NA ESPM

SEGURO EDUCACIONAL GRATUITO

Saiba mais www.espm.br/pos

ESPM

QUEM FAZ TRANSFORMA

POR ACASO O NOBRE COLEGA SABE O QUE SIGNIFICA ESSE TAL DE COMPLIANCE?



Dorinho

Índice

Os guardiões dos princípios, valores e sistemas de governança corporativa

Alexandre Gracioso

O famoso conselho de administração, o CA, assume papel de destaque no novo ambiente de compliance organizacional que começa a tomar forma no mundo corporativo. Veja como funciona e qual é a função do CA na gestão empresarial moderna

Pág. 18

Sua empresa está em conformidade com o futuro?

Carlos Barbosa Correa Jr. e Ricardo Chagas Cruz

De que forma o compliance assume o papel de bússola na gestão empresarial? Veja como as boas práticas de governança, administração e controle representam requisitos competitivos indispensáveis para atender a demanda do mercado e dos stakeholders interessados em parceiros que atuem de conformidade com as leis em vigor

Pág. 26

Knock, knock. Quem é? É a Polícia Federal

Alberto Mori, Leopoldo Pagotto e Michel Sancovski

Com o sucesso das operações de combate à corrupção – como Lava Jato, Zelotes e Acrônimo –, o famoso “jeitinho brasileiro” parece estar com os dias contados. Você ainda não está convencido disso? Então, confira os perigos reputacionais que a questão ética pode acarretar para você e a sua empresa no Brasil a partir da Lei Anticorrupção

Pág. 30



SHUTTERSTOCK

Ética, transparência e cidadania: construindo o futuro

Fernando Alves

O mundo mudou e as empresas também. Já não basta produzir com qualidade, entregar bons serviços e ter uma conduta correta com funcionários e consumidores. Isso é o mínimo que se espera das companhias. Construir alicerces morais e transmiti-los de forma eficaz ao mercado agora é uma questão de sobrevivência!

Pág. 44

O pentágono das fraudes

Renato Santos

O custo médio anual da corrupção no Brasil é de 1,38% do PIB, algo como R\$ 41,5 bilhões que saíram dos cofres públicos, sem chegar ao

destino. Esses recursos desviados por atos de corrupção, se aplicados em educação, elevariam em 47% a quantidade de alunos matriculados na rede pública do ensino básico, beneficiando 51 milhões de jovens e crianças. Entenda por que ocorrem os desvios e o que você pode fazer para preveni-los

Pág. 48

Uma revolução ética avança de maneira silenciosa nas empresas brasileiras

Anna Gabriela Araujo e Francisco Gracioso

Nesta reportagem especial, você confere os caminhos percorridos pelo compliance no território nacional e como dez grandes empresas tratam o assunto. Descubra como funciona o departamento de compliance de

empresas como BRF, Cemig, Henkel, Johnson & Johnson, Porto Seguro, Sabesp, Santander, Ultrapar, Vale e Votorantim

Pág. 54

O conceito é simples. Basta fazer o correto!

Rogéria Gieremek

A vida é feita de escolhas. Assim, escolhe-se ultrapassar um farol vermelho, sob a alegação de que é tarde e perigoso ficar ali, parado, aguardando a sua liberação. Logo, todos sabemos a diferença entre o certo e o errado. Aprendemos isso desde cedo em casa, na escola, na sociedade. Em um ambiente empresarial, não deve ser diferente: a ética deve imperar. Os deveres têm de ser respeitados. As obrigações, honradas. E os contratos, cumpridos. É por isso que compliance cabe em qualquer lugar!

Pág. 86

Por que as empresas resistem ao compliance?

Arthur Meucci e Clóvis de Barros Filho

Na década passada, muitas empresas eram avessas à implantação do compliance. Achavam um "modismo" desnecessário. Hoje, o antigo problema virou a solução evolutiva do mercado capitalista, cujo

desenvolvimento pode ser comparado ao modelo de amadurecimento psicoemocional humano, proposto por Sigmund Freud

Pág. 92

Cenário de incertezas favorece mudanças por transparência

Ronaldo Fragoso

O Brasil passa por um período de incertezas econômicas e políticas, um panorama favorável a mudanças éticas. Comunicação, liderança e transparência são elementos fundamentais para assegurar essa mudança!

Pág. 104

A fórmula para o combate à corrupção na empresa, no governo e na sociedade

Rodrigo Cintra

Corrupção só existe quando há um acordo entre os dois lados. Não é algo exclusivo da política, mas uma combinação ruim entre práticas ilegais por parte tanto de tomadores de decisão governamental quanto de representantes de empresas. A solução passa necessariamente por uma mudança nas relações entre governo e empresa, o que deve constar do programa de compliance

Pág. 108

Leitura recomendada

Ponto de vista

Compliance nas empresas

Victório C. De Marchi

112

114

Entrevistas



DIVULGAÇÃO

Compliance: avanço rápido reflete nova mentalidade

Sidney Ito



DIVULGAÇÃO

Não haverá segunda chance

Jorge Abrahão



DIVULGAÇÃO

É preciso desmistificar o compliance

Roberta Salvador dos Santos



DIVULGAÇÃO

Vamos sair dessa crise melhor do que entramos

Beatriz Martins Carneiro

PLANOS FLEXÍVEIS DE
ASSINATURA

IMAGENS, ILUSTRAÇÕES E VETORES
COM PREÇOS A PARTIR DE
R\$58,00

www.stockphotos.com.br
atendimento@stockphotos.com.br
(11) 3097-3050





STOCKPHOTOS





Sidney Ito

Formação: bacharel em ciências contábeis pela Universidade de São Paulo

Atuação: sócio-líder em *risk consulting* da KPMG no Brasil e na América do Sul

Carreira: tem 32 anos de experiência com a KPMG, incluindo dois anos de experiência internacional na KPMG Houston (EUA). É membro de diversas organizações dedicadas à prospecção e ao desenvolvimento das práticas de governança corporativa no Brasil, como o ACI Institute, o Board Leadership Center da KPMG, o Grupo de Excelência em Governança Corporativa do Conselho Regional de Administração-São Paulo (CRA-SP) e o Comitê de Governança da Câmara de Comércio Norte-Americana (Amcham)

Compliance: avanço rápido reflete nova mentalidade

Em 1999, Sidney Ito assumiu o desafio de estruturar o departamento de compliance e risco da consultoria KPMG no Brasil. Na ocasião, pouco se falava em governança corporativa e ética empresarial no país. “Hoje, não há uma empresa no país que não esteja pensando no tema!”, assegura o sócio-líder em *risk consulting* da KPMG no Brasil e na América do Sul. Tanto que a sua área – que atualmente conta com 600 profissionais e atende a 500 empresas – tem crescido 30% ao ano. “O aumento é grande, não porque agora se investe muito mais em compliance, e sim porque nos anos anteriores se investiu menos. Isso significa que as empresas estão se reestruturando e fazendo agora tudo o que deveriam ter feito antes.”

No fim do ano passado, Sidney coordenou uma pesquisa sobre a maturidade do compliance no país, que ajuda a comprovar essa tese. De acordo com o levantamento da KPMG, feito com 200 empresas de 19 segmentos da economia, o tema ganhou projeção nacional e invadiu as reuniões de diretoria e do conselho de administração das companhias. Ainda assim, apenas 12% dos entrevistados afirmaram ter uma área de compliance de alta performance. Na outra ponta, 19% das empresas informaram que não possuem uma estrutura de compliance implementada. Outros 32% dos entrevistados mencionaram que o compliance ingressou na empresa há menos de três anos, o que demonstra um cenário ainda pouco maduro. Por um lado, os executivos estão buscando uma solução para eliminar fraudes e cumprir as normas. Por outro, aumenta a cobrança da sociedade por uma governança corporativa mais clara e transparente por parte das empresas.

Nesta entrevista, Sidney traça um panorama do compliance no Brasil e aproveita para fazer um alerta para o mundo corporativo: “Ética e conduta são o *core* que faz tudo funcionar: governança corporativa, gerenciamento de risco, controle interno, gestão... Sem isso, todo o projeto não passa de uma grande fachada!”

Por Anna Gabriela Araujo

Foto: Divulgação

Revista da ESPM – *Em primeiro lugar, gostaríamos que o senhor definisse a natureza e a abrangência do compliance nas empresas modernas. Quais são as suas principais responsabilidades e que objetivos visa atingir?*

Sidney Ito – Compliance representa a preocupação corporativa de que haja o cumprimento de todas as regras, as leis e os regulamentos a que cada empresa está sujeita. O compliance abrange todos os departamentos e atividades de uma companhia e envolve desde as regras impostas pelas agências reguladoras do governo até as regras contábeis, leis tributárias e licenças ambientais. Essa é uma atividade que ganhou força com o surgimento de regras regulatórias, leis anticorrupção e a figura do *chief compliance officer* (CCO), que inicialmente ficava sob a responsabilidade da área jurídica da empresa. Com o tempo, os americanos concluíram que havia um conflito de interesses entre o trabalho do CCO e a atividade da área jurídica. Assim, o CCO ganhou independência. Hoje, este profissional tem sua própria área e fica atrelado ao conselho de administração ou ao comitê de auditoria.

Revista da ESPM – *Em seus estudos, a KPMG identificou que o tema compliance tem sido pauta das reuniões do conselho de administração, comitê de auditoria, conselho fiscal e das diretorias executivas das empresas, que vêm recebendo cobranças cada vez maiores de seus stakeholders por uma governança corporativa mais clara e transparente. A que o senhor atribui este movimento de mercado?*

Sidney – No Brasil, o crescimento do compliance foi acelerado pela Lei Anticorrupção [nº 12.846/2013] e pelas punições que vêm ocorrendo no mundo empresarial por conta de operações como Lava-Jato e Zelotes. Hoje, todos estão preocupados em seguir as regras porque sabem que podem ser punidos. E essa punição chega até a pessoa física, causa grandes prejuízos e pode acabar com a imagem de uma empresa. A demanda vem de todos os lados: o administrador investe para proteger seu patrimônio e o gestor faz por conta da pressão do mercado e para evitar a punição.

Revista da ESPM – *Enquanto as empresas investem cada vez mais em compliance, os Panama Papers, divulgados em abril, sugerem que a corrupção é crescente em todo o mundo. Como o senhor avalia este panorama?*

Sidney – A corrupção sempre existiu. Mas não acredito que ela esteja aumentando no mundo. Hoje, existe uma maior divulgação das notícias, que chegam mais rápido ao destino e impactam um número muito maior de pessoas. Aliado a isso temos a pressão das leis e punições formando um cenário novo, que estimula o combate à corrupção. Pela lógica, quanto mais leis anticorrupção existirem no mundo, mais haverá cobrança e comunicação sobre o tema, como ocorreu com os Panama Papers. E quanto

mais esse tipo de assunto for discutido e cobrado pela opinião pública, mais a corrupção vai diminuir. O que estamos vendo é um esforço mundial para diminuir a corrupção.

Revista da ESPM – *Tomando como base o exemplo da Odebrecht, que tem inúmeros livros sobre boa governança corporativa publicados, até que ponto o compliance é capaz de eliminar um esquema de corrupção?*

Sidney – O ponto mais importante não é ter um departamento de compliance ou propagar suas políticas de governança corporativa em livros, artigos, filmes ou comerciais. A questão é como você consegue ser efetivo nessa atividade. Para tanto, os primeiros componentes a se preocupar são a ética e a conduta. Você pode ter o melhor plano no papel, mas na prática ele não vingará se a ética e a conduta não estiverem enraizadas na missão e nos valores da empresa. Muitas vezes, encontramos situações de companhias que preenchem todos os requisitos e as estruturas de governança e de boas práticas, mas nada do que está no papel é praticado de verdade. O sucesso do compliance e do trabalho de gerenciamento de risco é apoiado sobre o tripé: ética e conduta da empresa; políticas e procedimentos estruturados para comunicar que o programa existe e é praticado; e, por último, um sistema eficaz de punição.

O compliance passou a integrar a agenda do conselho de administração das empresas por conta da punição, que chega até a pessoa física, causa grandes prejuízos e pode acabar com a imagem de qualquer um



SHUTTERSTOCK

O grande erro é achar que o problema não é seu e sim da pessoa que está abaixo de você. Ao dar o exemplo você consegue exigir o funcionamento correto do sistema

Revista da ESPM – *Este foi o primeiro ano em que a KPMG realizou sua pesquisa anual sobre o nível de maturidade do compliance no Brasil. Como está o desenvolvimento da atividade no país?*

Sidney – Optamos por realizar a pesquisa no Brasil porque detectamos essa preocupação crescente do mercado nacional em relação ao tema, que vem sendo cada vez mais discutido no mundo corporativo. Vou fazer aqui um comparativo para demonstrar como o compliance funciona: quando o cinto de segurança passou a ser obrigatório no Brasil [em setembro de 1997], as pessoas usavam o equipamento para não serem multadas. Hoje, utilizamos o cinto porque sabemos que é para a nossa segurança. Ninguém mais pensa na multa, e sim na preservação da vida. Da mesma forma, acon-

tece com o compliance. Estamos no estágio inicial. Logo, ele deve estar no formato punitivo, mas vai chegar um momento no qual o compliance será parte natural do negócio. No futuro, uma empresa afirmar que tem um bom compliance não vai ser mais exceção, e sim a regra!

Revista da ESPM – *Como se dará esse desenvolvimento?*

Sidney – A primeira etapa a empresa faz porque sabe que pode ser punida. Com o tempo, ela passa a fazer porque já está acostumada com a atividade. Numa terceira fase, a companhia investe em compliance porque começa a ver os benefícios que o cumprimento de regras e regulamentos traz para o seu negócio. É possível notar uma série de vantagens competitivas, como a redução

dos custos, o controle melhor do negócio e a eliminação de muitos riscos. A empresa que conseguir atingir a terceira etapa desse processo terá uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Revista da ESPM – *Pela experiência da KPMG, em média, quanto tempo demora para uma empresa passar da primeira para a terceira fase?*

Sidney – Esse tempo de implementação varia de acordo com o quanto a ética e a conduta estão enraizadas na empresa.

Revista da ESPM – *Isso explica o fato de que na Natura, por exemplo, o compliance ter sido incorporado no dia a dia dos negócios, de maneira natural?*

Sidney – Sim. O segredo está na ética e na conduta, que precisam estar enraizadas na empresa. Quanto mais raízes elas têm, mais o compliance é efetivo. Em muitos projetos que desenvolvo, quando vamos discutir compliance, riscos, ética e conduta, sempre sigo um roteiro de avaliação, com uma sequência de perguntas infalíveis. Começo questionando se a empresa tem um código de ética e conduta. E se todos seguem. O conselho de administração também recebeu esse código e assinou algum documento afirmando que leu? Geralmente, o “não” e a dúvida aparecem aqui, nesta terceira questão. Bom, se o conselho de administração – que deveria dar o exemplo – nem leu o material, como você quer ter uma cultura enraizada? Com esta simples avaliação, já é possível sentir como será e quanto tempo irá demorar a im-

plantação do compliance na empresa. Quando a questão de ética e conduta não é uma preocupação do conselho, este acaba empurrando os problemas para a diretoria, sem grandes questionamentos. Agora, quando o conselho de administração se preocupa com o compliance, ele cobra ética e conduta da diretoria, que passa a cobrar também dos gestores.

Revista da ESPM – *É o famoso “exemplo a ser seguido”...*

Sidney – Sim. O grande erro é você achar que o problema não é seu, e sim das pessoas que estão abaixo de você. Ao dar o exemplo, você consegue exigir o funcionamento correto do sistema e punir os que não o seguirem.

Revista da ESPM – *Voltando ao exemplo da Natura, segundo Roberta Salvador dos Santos, diretora jurídica e de compliance da companhia, os valores do compliance já faziam parte do dia a dia do negócio e por isso a adoção de um código de conduta único para todos acabou ajudando a criar relações ainda mais sustentáveis (ver entrevista na página 80). Em sua avaliação, qual é a relação existente entre sustentabilidade, responsabilidade social e compliance?*

Sidney – Sustentabilidade é um termo amplo, que pode significar a sustentabilidade ambiental, de pessoas e até da própria corporação. Quando você consegue transmitir os conceitos do compliance para todos – dos acionistas e funcionários aos consumidores e comunidades –, está dando exemplo para toda a sociedade. É um processo contínuo, que é alimentado de todos os lados. Até porque o con-

sumidor já começa a questionar se compensa comprar móveis daquela empresa que não está preocupada com a questão do desmatamento, por exemplo. E isso é compliance!

Revista da ESPM – *De acordo com a pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil, da KPMG, 46% das empresas classificaram a maturidade da estrutura e a função do compliance nos dois menores níveis de governança considerados neste estudo: 12% “sem infraestrutura” e 34% com “infraestrutura mínima”. O que revelam estes resultados?*

Sidney – Isso indica que o Brasil ainda tem um caminho a seguir, mas o *foundation* do compliance já está montado. Temos leis, órgãos reguladores agindo e punições para quem não faz certo. Agora, esse movimento precisa continuar para que a maturação aconteça rápido. Principalmente porque esses acontecimentos não estão apenas nos olhos dos brasileiros, mas de todo o mundo. Então, se o Brasil quer ter uma maior participação internacional e uma comercialização forte no exterior, ele precisa dar continuidade a todo esse processo. Sem isso, qualquer tentativa de expansão comercial do país ficará prejudicada. É uma questão de sobrevivência para nós, brasileiros, e uma vantagem competitiva nossa em relação a outros países que ainda não começaram a trabalhar o compliance. Já demos

grandes passos, e as empresas estão realmente se mexendo. Isso indica que, em alguns anos, devemos atingir um nível de maturidade satisfatório.

Revista da ESPM – *Quando você fala em maturidade do setor, que país representa esse benchmark?*

Sidney – Os Estados Unidos são um *benchmark* de regras que todo mundo leva a sério, mas não são infalíveis. Sempre tem alguma empresa que comete algo errado por lá. No Brasil, o mercado está começando a entender que a lei é importante, que as regras devem ser cumpridas e o quanto “ser punido” pode afetar a imagem de uma empresa. A maturidade vai existir quando a lei deixar de ser uma novidade, o compliance for uma realidade e os investidores optarem por empresas que tenham essa estrutura. Hoje, o mercado nacional está passando por um processo de transformação. A maioria das empresas está se mexendo, tentando entender toda essa movimentação e pensando em planos de ação. Agora é uma questão de tempo e de saneamento daqueles que fizeram errado.

Revista da ESPM – *Vamos pegar como exemplo o caso da Volkswagen, que está sendo punida por fraudar o controle de emissões de poluentes por meio de um software instalado em quase 600 mil veículos a diesel vendidos nos Estados*

O primeiro componente a se preocupar é a ética e a conduta, porque se você não tem estes dois pontos como cultura dentro da sua empresa, não vai funcionar



SHUTTERSTOCK

Enquanto a área de compliance não for vista como facilitadora – e sim como um departamento de monitoramento –, o problema não terá solução

Unidos. Até que ponto essa atividade evita que casos semelhantes aconteçam?

Sidney – O compliance é feito para eliminar a fraude, mas os gestores precisam estar envolvidos nessa meta. O melhor exemplo disso é o escândalo da Enron [gigante do setor elétrico americano que faliu devido à “contabilidade criativa” praticada durante anos por seus diretores, que enxugavam os prejuízos e inflavam os lucros]. O conselho de administração da companhia era composto por membros altamente capacitados. A empresa possuía um comitê de auditoria e risco, uma auditoria interna, um *chief risk officer* (CRO), um *chief compliance officer* (CCO), e aconteceu tudo aquilo. Na prática, muitos só irão descobrir se o programa de compliance funciona na hora do escândalo.

Revista da ESPM – *A pesquisa da KPMG apontou ainda os principais desafios do setor: integrar a área de compliance com as demais (42%); garantir a independência da área (39%); e envolver os executivos seniores e os membros do comitê e do conselho de administração (37%). Como superar essas questões?*

Sidney – O grande problema é a empresa achar que quem cuida de compliance é apenas a área de compliance. O compliance é obrigação de todos. É uma questão de conscientização e responsabilização. Enquanto a área de compliance não for vista como facilitadora – e sim como um departamento de monitoramento –, o problema não terá solução.

Revista da ESPM – *Você considera adequado falar em cidadania, quando*

se trata de definir as áreas abrangidas pelo compliance?

Sidney – Concordo. Em 1999, se eu falasse isso, iam dizer que eu era um acadêmico e sonhador. Agora, o meu discurso continua o mesmo de antes, mas é proferido em um ambiente de maior consciência e, principalmente, penalização. Tivemos um somatório de acontecimentos que acabaram mudando o ambiente: desde o que aconteceu em Mariana até a questão dos derivativos cambiais [que causaram prejuízo para a Sadia e a Aracruz].

Revista da ESPM – *Para uma empresa que deseja investir em compliance, qual é o melhor caminho a seguir?*

Sidney – O primeiro passo é montar uma área de compliance para reunir as informações pertinentes, entender as políticas que a empresa possui e ajudar as demais áreas nesse acultramento. Em um segundo momento, é preciso se preocupar com a elaboração de um código de ética e conduta, desenvolver um treinamento sobre o tema, realizar um inventário de todas as leis e regulamentos a serem seguidos, ter formas de monitoramento e um comitê de auditoria para dar suporte ao *compliance officer* e fazer o conselho de administração se preocupar com o assunto. É um passo a passo de atividades dentro da governança que devem ser entrelaçadas para o sistema funcionar. Agora, é preciso ter em mente que o *compliance officer* sozinho nada resolve. Ética e conduta é o *core* que faz tudo funcionar: governança corporativa, gerenciamento de risco, controle interno, gestão... Sem isso, todo o projeto não passa de uma grande fachada!

Os guardiões dos princípios, valores e sistemas de governança corporativa

*Entenda qual é o novo papel do conselho de administração
no ambiente de compliance organizacional*

Por Alexandre Gracioso





Uma das funções do conselho de administração, o CA, é o monitoramento dos riscos existentes em uma determinada organização, sejam eles riscos de negócio (decorrentes de sua estratégia ou de mudanças estruturais no ambiente ou no setor em que a empresa atua), sejam eles riscos de compliance (oriundos de comportamento antiético ou ilegal).

É claro que é importante definir claramente o que entendemos por compliance. Para tanto, iremos adotar o mesmo conceito contido no ponto de vista de Victorio De Marchi, que encerra esta edição. Compliance, inicialmente, seria a conformidade com as leis e a ética. No entanto, com a evolução da sociedade e a crescente complexidade do ambiente de negócios, as empresas passam a ter responsabilidade não só pelo cumprimento de leis, mas também de conciliar, em sua operação, pressões e demandas de outros grupos de interesses da sociedade – por exemplo, grupos de defesa ambiental. Em seu artigo, De Marchi defende a posição de que, nesse ambiente mais complexo, a observância não somente das leis, mas também de códigos de conduta internos, é fundamental para a sustentabilidade

do negócio. Dessa forma, o conceito de compliance deve evoluir e ser expandido para abranger novas demandas.

Nessa exposição, De Marchi constrói uma interface concreta entre o ambiente de compliance e o papel do conselho de administração, cujo foco é a perenidade da empresa. Dessa forma, se esclarece e se justifica o importante papel que o conselho tem em monitorar o ambiente de compliance de uma organização e garantir que as funções necessárias ao mesmo estejam em funcionamento.

As origens do CA são bastante remotas, principalmente na tradição jurídico-administrativa anglo-saxã. Em 2004, o professor de direito Franklin A. Gevurtz, da University of the Pacific, McGeorge School of Law, traçou um panorama histórico interessante sobre o assunto. O estudo *The historical and political origins of the corporate board of directors* vai até as origens dos conselhos nas jurisdições norte-americana e britânica para demonstrar que os primeiros conselhos datam/remontam mesmo ao século XIV, nas companhias de comércio inglesas. Por exemplo, há evidências de que a Company of the Merchants of the Staple, que exportava lã virgem inglesa, já fazia uso de um presidente executivo e de um conselho de 24 pessoas em 1363.



Desde o nascimento das primeiras grandes corporações, empresários e legisladores sentiram a necessidade de acompanhar a atuação da administração executiva por meio de um grupo de pessoas que representasse os acionistas



SHUTTERSTOCK

O ambiente em que corporações operam ficou mais complexo com o passar do tempo e, hoje, espera-se que o conselho, constituído por pessoas de grande e variada experiência, possa contribuir com o pensamento estratégico das organizações

Outro caso interessante é o da Company of Merchant Adventurers, exportadora de tecido manufaturado, que iniciou suas operações no começo do século XV e que, como a Staple, também utilizava o formato de um presidente executivo apoiado e monitorado por um conselho. É relevante, no entanto, destacar que a função desses conselhos era diferente do que se espera hoje de seus membros. Os registros disponíveis mostram que o principal trabalho dos conselheiros era intermediar a relação entre os vários mercadores associados à empresa (que muitas vezes ainda funcionava como uma liga de associados).

Nos Estados Unidos, o CA já aparece no século XVII, com o estabelecimento de companhias mercantis e de exploração de recursos naturais ligadas à coroa britânica, mas que operavam nos Estados Unidos por meio de diretores delegados do rei. Esse modelo foi bastante influente na nova nação. Em 1791, o First Bank of the United States, quando da sua fundação, já contava com um conselho de 25 membros, eleitos anualmente pelos acionistas e que elegia o presidente executivo entre os seus membros.

Fica claro, portanto, que, desde o nascimento das primeiras grandes corporações, empresários e legisladores,

sentiram a necessidade de acompanhar a atuação da administração executiva por meio de um grupo de pessoas que representasse os acionistas, ou associados, de uma forma mais ampla. No entanto, essa é somente uma das razões para se constituir um CA. O ambiente em que corporações operam também ficou mais complexo com o passar do tempo e, hoje, espera-se que o conselho, constituído por pessoas de grande e variada experiência, possa contribuir com o pensamento estratégico das organizações. Isso é o que se pode depreender da declaração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa:

“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. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios”.

Ou seja, para o IBGC, o CA, além de responsável pela estratégia da empresa, deve também zelar pela cultura e pelo comportamento ético da organização. Essa posição está em total acordo, por exemplo, com a visão do Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA), que inclui o CA entre os órgãos de governança de uma organização cujas responsabilidades, em conjunto com o corpo executivo da empresa, seriam:

“O corpo executivo e os órgãos de governança são coletivamente responsáveis por estabelecer os objetivos de uma organização, definindo estratégias para atingir objetivos propostos e estabelecendo estrutura e processos de governança para gerenciar adequadamente os riscos inerentes ao atingimento dos deles”.

Por outro lado, o CA não se envolve diretamente na

operação da empresa. Portanto é importante que essas questões cheguem aos conselheiros por meio dos órgãos competentes, a fim de permitir que eles se manifestem sobre elas. Afinal, o CA, focado fundamentalmente na perenidade da organização, é peça fundamental do sistema de controle de riscos da empresa. O IBGC é muito claro nesse ponto ao declarar que ao conselho de administração caberia “discutir e aprovar decisões que envolvessem, entre outros temas, estratégia, estrutura de capital e riscos corporativos”.

Entre as estruturas de apoio ao CA, destaca-se uma que cumpre importante papel na gestão de riscos: o comitê de auditoria – como mostra a Figura 1.

Embora o nome tenha sido mantido, as funções do comitê de auditoria vão muito além de acompanhar a auditoria externa e servir como um ponto de contato formal entre o conselho de administração e a auditoria

FIGURA 1 | RELACIONAMENTO ENTRE O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E O COMITÊ DE AUDITORIA E OUTRAS FUNÇÕES DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Sidney Ito, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 2016



SHUTTERSTOCK

Em 1791, o First Bank of the United States, quando da sua fundação, já contava com um conselho de 25 membros, eleitos anualmente pelos acionistas, e que elegia o presidente executivo entre os seus membros

interna. Entende-se que as responsabilidades do comitê de auditoria incluem:

- *Auditoria externa e interna;*
- *Práticas contábeis e DFs;*
- *Controles internos e compliance;*
- *Gestão e monitoramento de riscos;*
- *Código de ética e conduta e canal de denúncias;*
- *Relacionamentos entre partes relacionadas.*

Adicionalmente, orienta-se que a gestão de riscos discutida no CA seja disseminada por toda a organização. Para isso, as empresas atualmente são incentivadas a estabelecer uma atuação coordenada de

um sistema de gestão de riscos desdobrado em três linhas de defesa.

O sistema de três linhas de defesa

O mundo está mais complexo. O ambiente no qual as empresas estão inseridas está mais complexo. As empresas estão mais complexas. O empreendedor e o presidente executivo não conseguem, sozinhos, avaliar as consequências possíveis de decisões estratégicas e necessitam cada vez mais de apoio dos conselheiros. Da mesma forma, uma área, a trabalhar isoladamente, não consegue enxergar todos os riscos que podem, potencialmente, ter impacto sobre a organização. Dessa forma, a gestão de riscos precisa ser compartilhada.

Esse panorama enseja o surgimento de uma estratégia de gestão de riscos dividida em várias linhas de defesa e que precisa, forçosamente, ser coordenada, para que não existam lacunas nem retrabalho desnecessário. A Figura 2 demonstra esse conceito.

Nota-se de imediato que a alta gestão e o conselho de administração não fazem parte das linhas de defesa propriamente ditas, porém ambos são essenciais para qualquer elaboração sobre o assunto, devido ao papel central de ambos nas definições essenciais da organização. Além disso, tanto a alta gestão quanto o CA estão em posição privilegiada para se assegurar do funcionamento das linhas de defesa nas operações da organização.

Uma análise mais aprofundada revela que o modelo divide os envolvidos na gestão de risco em três grupos: os que lidam diretamente com o risco; os que supervisionam e acompanham os riscos; e funções que

fornece avaliação especializada independente. A seguir, a atuação de cada linha será contextualizada, mas nosso interesse é principalmente focar a análise na terceira linha, da auditoria interna, que se reporta diretamente ao CA.

A primeira linha de defesa é a da própria gestão operacional, que, para o funcionamento normal das atividades da empresa, precisa incorrer e gerenciar riscos. Sim, para atingir seus objetivos, qualquer organização precisa aceitar alguns riscos. Tomar os riscos corretos é uma importante decisão estratégica, assim como gerenciá-los. Aspecto fundamental para a primeira linha de defesa é a existência de bons controles operacionais e de linhas de reporte adequadas.

A segunda linha de defesa é composta por funções que acompanham a implantação de ações de controle de risco e os seus resultados. Além disso, por meio de

FIGURA 2 | AS TRÊS LINHAS DE DEFESA NA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS



Fonte: The Institute of Internal Auditors, 2013

Para o IBGC, o CA, além de responsável pela estratégia da empresa, deve também zelar pela cultura e pelo comportamento ético da organização

relatórios e informações precisas e no tempo certo, essas funções podem também apontar riscos que porventura tenham ultrapassado os controles iniciais. Finalmente, faz parte das responsabilidades da segunda linha de defesa participar da implantação de controles na primeira linha.

Chegamos à terceira linha de defesa, a de maior interesse neste momento. Ao contrário das anteriores, essa linha reporta tanto à alta gestão quanto ao CA, e isso a instala em posição privilegiada em termos de alcance organizacional. Pelo fato de não reportar somente à alta gestão, essa linha de defesa possui elevado nível de independência (necessário, aliás, para o cumprimento de suas funções), o que fortalece sua objetividade na avaliação dos riscos.

O Institute of Internal Auditors (IIA) define auditoria interna como:

“Consultoria, objetiva e independente, desenhada para adicionar valor e melhorar consistentemente as operações de uma empresa. Ela auxilia uma organização a atingir seus objetivos por meio de um enfoque sistemático na avaliação e gestão preventiva dos riscos enfrentados por ela”.

O mesmo IIA destaca que a independência e a objetividade são, claramente, as principais diferenças entre a auditoria interna e as funções exercidas nas duas primeiras linhas de defesa. A independência é ainda mais reforçada pelo fato de que a auditoria interna não desenha nem implementa processos, além de não ser responsável pelo resultado operacional da empresa.

Como foi dito acima, nem a alta gestão nem o CA participam diretamente das linhas de defesa. Porém é claro que isso não exige o CA de trabalhar em prol do compliance dentro de uma organização. O conselho está singularmente bem posicionado para exigir e

acompanhar a implantação de uma boa gestão de riscos na empresa e deve fazer as perguntas que comprovem o bom funcionamento da estrutura neste sentido. Coletivamente, o conselho é o maior responsável pelas definições estratégicas de uma empresa, chegando a responder por seus bens em determinadas circunstâncias, incluindo danos oriundos, por exemplo, de comportamento antiético ou ilegal. Por tudo isso, os conselheiros podem e devem questionar e monitorar os assuntos relativos ao compliance.

Dessa forma, este artigo procurou demonstrar que o conselho de administração deve possuir canais de comunicação claramente estabelecidos não somente com a alta gestão, mas também com as instâncias de auditoria interna da organização. Um órgão do CA que cumpre papel importante nesse sentido é o comitê de auditoria, que, entre outras responsabilidades, acompanha diretamente as auditorias externa e interna, além de monitorar os processos de gestão de riscos da organização.

A gestão de riscos se tornou um assunto de extrema relevância nas organizações. O crescente grau de complexidade das operações, das decisões e do ambiente, assim como a exposição cada vez maior que qualquer problema assume na sociedade conectada contemporânea, faz com que o compliance seja estratégico para a perenidade das empresas. Por outro lado, o conselho de administração tem por função principal decidir pensando sempre na perenidade da organização. Dessa forma, este assunto assume posição de destaque na pauta de debates do CA com a diretoria.

No entanto, as decisões tomadas em nível de conselho e diretoria devem ser implementadas em toda a organização. Para isso, a gestão compartilhada de riscos se faz necessária. Idealmente, esse compartilhamento será estruturado de tal forma que não existam lacunas nem retrabalho. Um conceito contemporâneo que facilita a compreensão e implantação de uma estrutura de gestão de riscos bastante abrangente é o das três linhas de defesa, que parte da própria gestão do dia a dia e se desdobra até chegar de volta ao próprio CA por meio da auditoria interna.

Alexandre Gracioso

Vice-presidente acadêmico da ESPM

Sua empresa está em conformidade com o futuro?

Entenda como nasceu o compliance e de que maneira a atividade se transformou em uma bússola na gestão empresarial

Por Carlos Barbosa Correa Jr. e Ricardo Chagas Cruz



As boas práticas de governança, gestão e controle são, hoje, requisitos competitivos indispensáveis para a empresa moderna, que encontra cenários sofisticados de ordenamento jurídico e responde a stakeholders interessados em parceiros que atuem de conformidade com o cumprimento das leis. A exigência por empresas em compliance com o futuro se manifesta tanto pela relação com o ambiente externo quanto pela observância de princípios éticos de conduta, da gestão sustentável e de exigentes regimentos, normas e procedimentos internos.

Esses requisitos, entretanto, não são recentes. O marco inicial da Era Compliance tem início em 1906, com a criação do U.S. Food and Drug Administration e a promulgação do Food and Drug Act, um conjunto de regulamentações vinculadas à saúde alimentar e ao comércio de medicamentos. Mas somente em 1930, com o Acordo de Haia e a criação do Bank for International Settlements, em Basileia, na Suíça, acontece a regulamentação do ambiente financeiro mundial. Em 1934, ele se intensifica, com a criação da Securities and Exchange Commission e se consolida nas finanças globais, em 1960, com a exigência legal da contratação de *compliance officers*, profissionais responsáveis pelo cumprimento de procedimentos advindos do registro de prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários. Desde então, o risco de compliance vem se tornando uma das maiores preocupações dos executivos das instituições financeiras.

Entretanto, não obstante a grande quantidade de regulamentações desenvolvidas para responder às pressões imediatas, a indústria financeira ainda necessita de uma resposta mais estrutural que permita, de

forma eficiente e, conseqüentemente, eficaz, o amadurecimento dos quadros de risco e controle. O modelo vigente foi organizado em uma época diferente da atual e desenvolvido para atender a um propósito diverso do dinamismo empresarial globalizado no qual vivemos hoje. Em bom tamanho, seu desenho representa um braço da fiscalização orientado para uma função predominantemente legal, em conformidade com a publicação de regulamentos e a política interna das instituições financeiras, mas adota um foco limitado na identificação de risco real e de gestão.

Conforme a pesquisa *Compliance 2.0: emerging best practice model*, realizada neste ano pela McKinsey&Company, as despesas de regulamentação têm aumentado consistentemente em relação aos lucros dos bancos e às perdas de crédito. O estudo indica que as atividades de compliance ainda tendem a estar isoladas, sem uma integração clara e eficiente e sem um gerenciamento de riscos mais amplo e com governança e processos bem delineados e eficazes (por exemplo, gestão de risco operacional, declaração de apetite ao risco etc.). O resultado é o aumento considerável de gastos com controle, mas com impacto limitado ou até sem comprovação de impacto no perfil de risco residual do banco.

Apesar de o foco dos organismos reguladores ter aumentado nos serviços de hipoteca, o aprendizado estadunidense propiciado pela crise de 2008 também impôs regulamentações cada vez mais severas em áreas financeiras e não financeiras. Novos focos continuam a surgir, como o risco de conduta. A próxima geração da Lei do Sigilo Bancário e do risco Antilavagem de Dinheiro (BSA/AML) já é alvo de atenção da alta gerência e administração.



Conforme pesquisa da ACFE 2016 Global Fraud Study, numa amostragem de 112 casos estudados, a região da América Latina e Caribe apresenta a seguinte prevalência de tipos de fraude: 45,5% em corrupção; 23,2% em ganhos indiretos; 20,5% em perdas no faturamento; 15,2% em fraudes nos demonstrativos financeiros. Segundo a pesquisa, as principais questões estruturais que devem ser enfrentadas pelos gestores são:

- *a difusão e a capacitação interna e externa dos princípios e valores da empresa;*
- *o monitoramento da evolução regimental e jurídica sobre os dispositivos legais que regem a economia e o próprio negócio da empresa;*
- *a criação de facilitadores de disseminação e integração do compliance com as demais áreas da empresa;*
- *a implantação de uma matriz de vulnerabilidade dos riscos corporativos existentes e identificados;*
- *o alinhamento da colaboração da alta administração nos processos de construção do compliance, permitindo na sua concepção uma independência para que a atividade tenha a finalidade de garantir sua atuação direta e faça parte da estratégia da empresa.*

No Brasil, observamos, desde a década de 1990, a tendência dos órgãos reguladores para implantar regras modernas de segurança para as instituições financeiras, em consonância com as regras internacionais. Com a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), traz-se um código de conduta voltado às boas práticas de governança, mas é com a Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei nº 9.613/1998), a Resolução do Conselho Monetário nº 2.554/1998 e, principalmente, a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) que atingimos um arcabouço regulatório abrangente, capaz de possibilitar tanto o cumprimento

A implantação de políticas, processos e procedimentos abrangentes a todos os setores da administração representa o próximo desafio para as empresas

das exigências do mundo financeiro quanto as das práticas gerenciais gerais. Em outra frente, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), após consolidar as relações entre os custodiantes nas Instruções 541, 542 e 543, agora chega aos fundos e seus administradores e gestores, com as Instruções 555 e 558.

Mas também aqui, seguindo a tendência mundial, o compliance deixa de ser prerrogativa exclusiva do setor financeiro e passa a contemplar toda a indústria, como aponta a pesquisa *Maturidade do compliance* no Brasil, realizada pela KPMG, no fim do ano passado, com cerca de 200 empresas brasileiras dos mais variados setores da economia, das quais 53% faturam mais de R\$ 5 bilhões e 88% dos entrevistados são executivos da alta administração, de gerentes a conselheiros (*ver entrevista na página 12*).

O que se observa no levantamento da KPMG é que, para 70% dos executivos, há o consenso de que as principais responsabilidades da área de compliance a serem encaradas podem ser segmentadas em três grandes questões estruturais:

- *A operacionalização e construção de políticas e procedimentos de controle.*
- *A capacitação de criação de valor e cultura do compliance com treinamentos internos e contratados.*
- *A geração de um fluxo de informações de controle para a alta administração que seja eficiente e periódica.*

Embora somente 36% dos entrevistados admitam a existência da área de compliance nas empresas, há pelo menos cinco anos, quando se discute sobre o nível de maturidade da área de compliance, esses executivos indicam as seguintes percepções sobre a atuação da área:

- *12% estão atuando com alto desempenho, onde o líder é reconhecido nas capacidades, nas atividades e na cultura de compliance, levando a benefícios comerciais tangíveis e estratégicos;*
- *23% estão em fase de integração, em que a função é integrada com jurídico, assuntos regulatórios, riscos e outros grupos que suportam investigação, consultoria, treinamento e desenvolvimento de uma cultura de compliance;*



SHUTTERSTOCK

O modelo vigente foi organizado em uma época diferente da atual e desenvolvido para atender a um propósito diverso do dinamismo empresarial globalizado no qual vivemos. Definir o compliance de uma empresa não se resume à criação do cargo

- 19% estão em fase de monitoramento, onde um programa de ética e compliance é monitorado por um grupo independente e suportado por uma liderança sênior;
- 34% apresentam infraestrutura mínima com um programa de ética e compliance enfatizado no código de ética e conduta, que deve ser regido por meio de políticas, processos e procedimentos;
- 12% apresentam-se sem infraestrutura, sendo que o programa de ética e compliance não é considerado e tampouco implementado.

Como se pode observar, definir o compliance de uma empresa não se resume à criação do cargo *compliance officer*. É preciso promover a implantação de uma estratégia adequada com o estabelecimento das responsabilidades de todos os envolvidos, do dimensionamento dos custos e orçamentos necessários e da definição de um plano anual de compliance, que permita a avaliação da sua eficácia e do contínuo monitoramento das atividades desenvolvidas pela empresa no seu relacionamento com seus stakeholders. Por seu turno, os diversos

stakeholders estendem suas exigências de compliance para além das fronteiras do setor financeiro da empresa, contemplando todas as atividades da indústria.

A implantação de políticas, processos e procedimentos abrangentes a todos os setores da administração representa, portanto, o próximo grande desafio para as empresas. E já há indicações de uma concordância dos executivos e gestores na urgência de acelerar a construção de programas sólidos e consistentes de governança e compliance. A esses mesmos executivos e gestores de negócios cabe a tarefa de descobrir quais controles serão necessários para atender às mais variadas exigências regulamentares, sem deixar que o acúmulo de atividades de controle tenha eficácia incerta, mas, sim, coloque a empresa em franca conformidade com o futuro.

Carlos Barbosa Correa Jr.

Coordenador do curso de Administração da ESPM

Ricardo Chagas Cruz

Professor de governança, riscos e compliance
do curso de Administração da ESPM

Knock, knock. Quem é? É a Polícia Federal

Após a prisão de tantos empresários e políticos poderosos, a impunidade deixa de ser sinônimo de Brasil e o famoso "jeitinho brasileiro" parece estar com os dias contados!

Por Alberto Mori, Leopoldo Pagotto e Michel Sancovski





As 9 horas da manhã, você chega em sua empresa e encontra a recepcionista – sempre sorridente – com um semblante tenso. Ela conversa com um agente da Polícia Federal que lhe mostra o mandado de busca e apreensão – nem todos são amigáveis, como se comenta a respeito do japonês da Federal. Você se volta para a outra entrada e vê três camburões descarregando agentes fortemente armados, alguns carregando dispositivos para copiar computadores e outros segurando sacos vazios para encherem de documentos.

As próximas horas são as mais tensas da sua vida. Policiais federais vasculham gavetas, copiam computadores e apreendem materiais. Uns federais fazem o papel de *good cops*, enquanto outros aterrorizam empregados, se passando por *bad cops*. Fofocas começam a se espalhar – alguém suspeita do CEO, outro diz que a culpa é do gerente de vendas, um terceiro ouviu que era apenas um mal-entendido ocorrido numa reunião. Não demora muito e o moral da empresa se abate ainda mais com a notícia de que alguns executivos estão sendo conduzidos coercitivamente para a delegacia para prestar depoimentos. Ao fim do dia, ninguém sabe ao certo o que está acontecendo – notícias contraditórias aparecem na internet e o noticiário noturno as reflete.

Você se sentiria estimulado a voltar para a empresa no dia seguinte?

É difícil lidar com situações dessa natureza. O impacto do envolvimento da empresa com questões éticas vai muito além das sanções – ele compromete toda a disposição dos colaboradores e pode minar o moral interno da organização, cuja imagem também sai, às vezes irremediavelmente, maculada. Com o aumento da repressão aos crimes do colarinho branco, tais cenas não são tão in comuns quanto há 20 anos. Pelo contrário. Após a prisão de tantos empresários e políticos poderosos, impunidade parece não ser mais sinônimo de Brasil.

O sucesso do combate à corrupção na Operação Lava-Jato, ao qual se somou o das investigações das operações Zelotes e Acrônimo, reverteu a percepção generalizada

As empresas investigadas assumiam toda gama de comprometimentos no discurso, mas viviam sob uma hipocrisia que não resistiu à primeira investigação

de impunidade. A crescente repressão aos desvios éticos empresariais tende a ser um caminho sem volta devido a uma conjugação de fatores: legislação mais rígida, cooperação internacional e instituições mais independentes. Assim, o interesse do setor privado pelos programas de integridade se tornou mais do que uma mera declaração de boa vontade de empresas comprometidas: compliance se transformou num fator essencial do ponto de vista de gestão de riscos empresariais, especialmente devido ao risco de maior detecção e punição da corrupção pelas autoridades.

Essa transformação trará grandes benefícios ao Brasil, exigindo uma mudança de mentalidade sobre a forma de fazer negócios. O “jeitinho brasileiro” está com os dias contados!

O engraçado é que ética e integridade são palavras que frequentam o vocabulário empresarial, crescentemente, há 30 anos. Muito se debateu sobre a importância de fazer negócios com ética e boa-fé. Na maioria das vezes, isso se refletia no compromisso assumido pelas empresas em adotar um código de ética e de conduta e adesão ao Global Compact das Nações Unidas ou iniciativas similares – às vezes, planos de sustentabilidade e compromissos sociais eram assumidos como parte de uma estratégia de marketing para forjar uma imagem positiva da empresa.

Muitas vezes, tais demonstrações de boa vontade não se refletiram em ações concretas. Algumas das empresas investigadas nos últimos anos assumiam toda gama de comprometimentos no discurso, mas não realizavam equivalentes no dia a dia – viviam sob uma hipocrisia que não resistiu à primeira investigação.

Por isso, quando se pensa no compromisso com a ética e a integridade empresariais, o primeiro passo é o verdadeiro comprometimento da alta direção da empresa, chamado *tone at the top*. Uma empresa precisa que sua liderança diga para toda a organização que existe o dever de cumprir a lei, ainda que isso custe boas oportunidades de negócio. Mais do que dizer, a alta direção precisa apoiar e dar o exemplo em todas as situações que exijam o seu envolvimento pessoal. A prova da orientação clara da alta direção contrária às violações éticas pode atenuar ou até mesmo isentar a responsabilidade em algumas situações.

Muitas vezes, empresas envolvem todos os seus colaboradores no processo de elaboração dos códigos de ética e de conduta como parte da transformação necessária para os novos tempos. É uma oportunidade para discutir o problema. Nesse contexto, os códigos de ética e conduta



SHUTTERSTOCK

O sucesso do combate à corrupção na Operação Lava Jato, ao qual se somou o das investigações das operações Zelotes e Acrônimo, reverteu a percepção generalizada de impunidade

precisam refletir o que a empresa efetivamente pretende em suas atividades. Sem dúvida, uma empresa visa ao lucro, mas a forma como esse lucro é obtido deve ser expressa nos códigos de ética e de conduta. Além de previsão no papel, todos os dispositivos desse código devem estar enraizados e presentes no cotidiano de seus colaboradores.

O que pode acontecer a você e a sua empresa?

Caso você ainda não esteja convencido dos perigos reputacionais que a questão ética pode gerar, talvez a quantificação mais objetiva dos riscos seja decisivamente persuasiva.

Em 29 de janeiro de 2014, entrou em vigor a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que estabelece a responsabilidade direta da pessoa jurídica por atos de corrupção e outros atos lesivos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Essa lei baseia-se em um sistema de responsabilidade objetiva, em que não é necessário comprovar dolo (intenção) ou culpa (negligência, imprudência ou imperícia), mas tão somente que um ato lesivo foi praticado no interesse ou benefício da pessoa jurídica (exclusivo ou não), sendo aplicável tanto a atos praticados por empregados da empresa quanto por terceiros. Em outras palavras, a empresa agora não deve contratar um despachante, um representante ou um escritório de advocacia para fazer o trabalho sujo de pagar a propina e se manter limpa, contando que nada lhe ocorrerá.

Fechar os olhos para esse tipo de situação não é mais uma justificativa. Como a opinião pública tem percebido, dizer “eu não sabia” é uma desculpa que não cola mais.

As sanções previstas nessa lei são bastante significativas, incluindo multa no valor de 0,1% a 20% do faturamento bruto da empresa no ano anterior à instauração do processo, proibição de receber incentivos ou financiamentos de instituições públicas, suspensão ou interdição parcial das atividades da empresa ou até mesmo sua dissolução compulsória.

Como se não bastassem as sanções e responsabilizações previstas localmente, é possível ainda que, em determinadas situações, a lei federal americana denominada de *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) seja aplicável a atos cometidos aqui, no Brasil, pela empresa e seus empregados. Isso ocorrerá caso a empresa envolvida, por exemplo, possua papéis negociados em bolsa nos Estados Unidos ou seja subsidiária de companhias emissoras. Nesta hipótese, poderão ocorrer duas investigações independentes – uma no Brasil e outra nos Estados Unidos –, não sendo incomum que as autoridades brasileiras compartilhem, em tempo real, com as autoridades americanas informações obtidas na investigação no mercado brasileiro e vice-versa.

As sanções previstas no FCPA podem ser aplicáveis tanto às empresas envolvidas como também aos empregados que tiveram envolvimento no caso. Apenas para ilustrar, caso

ocorra uma violação do FCPA, cuja competência para investigar seja da *Securities and Exchange Commission* (SEC), no âmbito criminal, os indivíduos podem sofrer penas de 20 anos de prisão e multa de até US\$ 5 milhões ou o dobro do valor bruto do ganho ou da perda. Para as empresas, também no âmbito criminal, a multa pode ser de até US\$ 25 milhões ou o dobro do valor bruto do ganho ou da perda. O curioso é que o FCPA prevê que o empregado deve pagar a multa do próprio bolso, proibindo que a empresa arque com o referido valor.

Como o compliance pode ajudar?

A boa notícia é que os programas de integridade – assim chamados pela Lei Anticorrupção – podem desempenhar um importante papel nesse novo cenário.

Como uma de suas principais inovações, a Lei Anticorrupção reconhece expressamente que a existência de um programa de integridade efetivo será levada em consideração na aplicação das sanções. Caso a empresa consiga demonstrar que possuía um programa efetivo, as sanções a serem impostas poderão ser significativamente reduzidas.

Vale destacar que a Lei Anticorrupção não trata apenas de corrupção, mas também de outros atos contra a administração pública (e.g., fraude a licitações), sendo fundamental que o programa de integridade seja adequado para endereçar todos os riscos previstos na nova lei.

Em março de 2015, o Poder Executivo federal publicou o Decreto nº 8.420, que regulamenta a Lei Anticorrupção. Entre outros pontos, tal medida detalhou os elementos que serão levados em consideração na avaliação dos programas de integridade. Em linha com as principais legislações anticorrupção estrangeiras, destaca-se a importância da realização de um exercício estruturado de mapeamento de riscos, como base para o desenvolvimento de procedimentos, políticas e controles efetivos para mitigar riscos anticorrupção:

“Artigo 41, Parágrafo Único – O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o cons-

tante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade”.

Aqui também não há espaço para o jeitinho brasileiro. Não apenas o artigo acima prevê a necessidade de se confeccionar um programa de integridade de acordo com as características da empresa, como a própria Controladoria Geral da União (CGU) – hoje elevada ao status de Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle – já manifestou o entendimento de que um programa de integridade que não tenha sido preparado especificamente para a empresa, com base em uma análise de risco prévia realizada, tende a ser ineficiente e poderá ser desconsiderado durante o processo administrativo sancionador. Portanto, a ideia de “adquirir” um programa de integridade de prateleira e baratinho pode sair caro se a empresa tiver de responder a um processo no futuro.

De fato, a análise de risco é importante, na medida em que cada empresa é diferente. Uma indústria siderúrgica não possui os mesmos riscos de corrupção que uma locadora de veículos. Mesmo dentro de um mesmo mercado, empresas podem ter riscos diferentes: por exemplo, uma empresa localizada numa área mais corrupta pode necessitar de maiores controles do que a concorrente, localizada numa região geograficamente menos complicada.

De acordo com a legislação, a partir do exercício formal de análise de risco, os programas de integridade deverão conter elementos mínimos para que sejam considerados efetivos, incluindo:

- *comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;*
- *padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;*
- *treinamentos periódicos;*
- *procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;*

O impacto do envolvimento da empresa com questões éticas compromete a disposição dos colaboradores, mina o moral interno e acaba com a sua imagem



LATINSTOCK

O escândalo dos Panama Papers ensina que as empresas agora não devem mais contratar um despachante ou um escritório de advocacia para fazer o trabalho sujo de pagar a propina e se manter limpa, contando que nada lhe ocorrerá

- *independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;*
- *canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;*
- *diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;* e
- *verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.*

Vale destacar que cabe à empresa o ônus de demonstrar que possui um programa de integridade efetivo e que atenda aos requisitos mínimos da regulamentação. Nesse sentido, o Programa Pró-Ética é uma importante iniciativa do Instituto Ethos e do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle para certificar empresas cujos programas de integridade atingem certos requisitos mínimos.

As empresas devem assumir um papel no combate à corrupção. A implementação de um programa de integridade está longe de ser a solução para todos os problemas da empresa. Afinal, ainda demorará muito tempo para que o país conquiste um ambiente de negócios com um padrão ético mais elevado. A entrada em vigor da Lei Anticorrupção, juntamente com a movimentação e medidas que se tem acompanhado recentemente, são passos importantes nessa luta contra a corrupção. Mas, no final, as empresas serão as protagonistas na criação de um ambiente com mais ética. O fato é que falar de ética na empresa se tornou uma necessidade. Hoje, evitar o assunto pode indicar que existe algo de errado e fazer com que a conversa se inicie de uma forma não muito agradável.

Alberto Mori

Sócio da Trench, Rossi e Watanabe Advogados em São Paulo

Leopoldo Pagotto

Consultor da Trench, Rossi e Watanabe Advogados em São Paulo

Michel Sancovski

Associado sênior da Trench, Rossi e Watanabe Advogados em São Paulo

Ética, transparência e cidadania: construindo o futuro

Erguer alicerces morais e dominar a arte de transmiti-los de forma eficaz para os stakeholders está se tornando uma questão de sobrevivência no mundo corporativo

Por Fernando Alves



O mundo mudou e as empresas também. Já não basta mais produzir com qualidade, entregar bons serviços e ter uma conduta correta com funcionários e consumidores. Há tempo isso se tornou o mínimo que se espera das companhias. O que é valorizado agora diz respeito ao conjunto de valores da empresa e o quanto ela contribui para transformar o planeta em um lugar melhor. Organizações que se pautam, verdadeiramente, por conceitos como ética, transparência e cidadania têm, hoje, muito mais possibilidades de satisfazer seus stakeholders – dos fornecedores, funcionários e acionistas aos clientes e membros da comunidade.

É esta consciência abrangente que se espera dos líderes empresariais. Alguns fatores explicam o que causou esta mudança: os avanços da tecnologia, o uso crescente das mídias sociais, a avaliação mais constante de serviços e produtos por parte do público, além do próprio desenvolvimento da sociedade. Todos esses aspectos contribuíram para colocar em evidência a necessidade de uma conduta transparente, tanto dentro quanto fora das organizações de qualquer tipo.

Nunca os consumidores tiveram tanto poder. A última pesquisa global com CEOs da PwC, divulgada no começo do ano, mostra que, para 90% dos dirigentes das maiores companhias do mundo, os clientes exercem um grande impacto em relação à estratégia de negócios. O levantamento traz outras revelações sobre a valorização da ética por uma ampla gama de stakeholders. Para 59% dos CEOs ouvidos pela PwC, os melhores talentos querem trabalhar em empresas com as quais compartilham os mesmos valores – 67% dos executivos acreditam que em cinco anos este fator será ainda mais importante para os jovens. É interessante refletir, também, sobre um outro dado: quase metade dos líderes globais de grandes organizações afirma que investidores procuram empresas com fortes bases éticas, o que deverá se tornar uma tendência ainda mais preponderante no futuro próximo.

Em outras palavras, construir alicerces morais e dominar a arte de transmiti-los de forma eficaz para o público e os demais stakeholders está se tornando, mais e mais, em questão de sobrevivência – algo que muitas empresas já perceberam. Implantar uma gestão focada em princípios éticos e em práticas de transparência e de cidadania tem se constituído importante objetivo para um número cada

vez maior de organizações, para além do mero compliance.

A definição de códigos de conduta colabora significativamente para nortear, de forma responsável e clara, as relações com funcionários, órgãos reguladores, fornecedores, clientes, comunidades locais, acionistas e a sociedade em geral. Desta forma, coíbem-se desvios, como o mau uso de recursos, e estimula-se a concretização de políticas como a preservação do meio ambiente, a transparência perante a sociedade, o reconhecimento de erros eventuais e o aperfeiçoamento contínuo de processos.

A própria ampliação do mercado consumidor e a expansão dos grandes grupos empresariais estão por trás, historicamente, da preocupação crescente com as normas de compliance. Nos anos 1950 e 1960, época em que começou a ganhar corpo uma filosofia de gestão mais avançada, assim como estruturas organizacionais sofisticadas, deu-se início à definição das primeiras regras de compliance, principalmente em empresas americanas.

No campo da sociologia, especialistas como Amitai Etzioni se debruçaram sobre estudos, relevantes até hoje, a respeito da eficácia de uma gestão baseada em normas de compliance e a mitigação de riscos decorrentes dessa política. Nas décadas seguintes, denúncias de mau uso de recursos nos Estados Unidos lançaram mais luz sobre a importância da implantação de regras sérias de conduta. Em 1977, foi criado o Ato contra Práticas de Corrupção, nos Estados Unidos, depois que uma investigação governamental revelou que centenas de companhias subornavam agências reguladoras para obter vantagens. Na mesma época, surgiram os primeiros órgãos públicos de proteção ao meio ambiente. Neste contexto, tornou-se mais evidente a necessidade de implantar e atualizar normas internas nas empresas para que elas sempre estivessem de acordo com novas regulamentações e demandas do governo e da sociedade. Problemas enfrentados por grandes empresas, na década de 1980, foram o gatilho para a criação dos primeiros departamentos de governança corporativa e compliance.

No Brasil, medidas como a abertura do mercado e as privatizações, nos anos 1990, aumentaram a importância de as empresas adotarem boas práticas de gestão. Para garantir uma conduta adequada, foi criado em 1995 o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que mais tarde se tornou o Instituto Brasileiro de



SHUTTERSTOCK

Desde 2005, as instituições financeiras precisam realizar um planejamento de gestão de riscos para estar em conformidade com as normas internacionais de compliance

Governança Corporativa (IBGC). Os principais objetivos desses movimentos residiam no desejo de promover a implantação de formas de atuação baseadas na transparência perante o mercado e o público.

Nos últimos anos, temos assistido a uma ampliação de iniciativas de gestão com base em compliance. A Lei nº 12.846/2013, regulamentada recentemente, que responsabiliza a pessoa jurídica por atos contra a administração pública, conferiu mais relevância a posturas organizacionais pautadas pela ética. Hoje, tanto no Brasil quanto no mundo, a maioria das empresas conhece programas formais de compliance, segundo demonstra a última edição da pesquisa *Crimes econômicos*, da PwC. Sem dúvida, trata-se de um grande avanço.

Nossos estudos também mostram que, em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, os riscos de compliance têm aumentado. Segundo a pesquisa, pelo menos um quarto das empresas no mundo foi vítima de algum tipo de crime econômico nos últimos dois anos. Constatou-se,

59% dos CEOs ouvidos pela PwC acreditam que os melhores talentos querem trabalhar em empresas com as quais compartilham os mesmos valores

também, que boa parte das empresas ainda não está preparada para lidar com riscos cibernéticos, embora ataques à segurança da informação possam representar danos aos clientes e à reputação da companhia. Nesse quesito, apenas 27% das empresas no mundo e 37% das organizações globais afirmam possuir um plano de resposta a incidentes deste tipo em plena operação. É importante o envolvimento dos mais variados setores da empresa – e, logicamente, a definição e obediência a regras mais eficazes de compliance – para que problemas como este sejam mitigados e possa ser transmitida uma postura mais proativa e ética à sociedade.

No aspecto da interação entre os comitês de compliance e os demais departamentos da empresa, no entanto, ainda precisamos caminhar um pouco mais. É inegável que tem havido esforços de aproximação entre os gestores da área de compliance e os principais líderes da organização. De modo geral, no entanto, o departamento de governança não conta com a presença efetiva de profissionais oriundos de outras áreas, como direito, marketing e vendas. A tendência, entretanto, é a de que esta realidade passe por transformações.

Líderes de compliance têm manifestado o desejo de construir equipes nas quais haja um mix de habilidades e competências. Por isso, vem ganhando importância a elaboração de novas estratégias para atrair e reter talentos,



Boa parte das empresas ainda não está preparada para lidar com riscos cibernéticos

especificamente para o setor, com políticas que vão além da oferta de bons pacotes de salários e benefícios. Iniciais observadas em diversos países têm caminhado no sentido de demonstrar, para os mais jovens, a crescente importância do compliance na gestão das empresas. A importância em definir e cumprir condutas éticas – assim como a permanente atualização da conformidade com novas regulamentações e demandas dos stakeholders – deverá ser regra no dia a dia dos negócios.

Convém lembrar que existe uma compreensão, cada vez maior, quase obrigatória, do quanto as ferramentas de compliance podem colaborar para transmitir uma imagem mais sólida, clara e socialmente responsável da empresa. No setor bancário, desde 2005, as instituições financeiras precisam realizar um planejamento de gestão de riscos para estar em conformidade com as normas internacionais de compliance. A derrocada das empresas do setor mais atingidas pela crise financeira mundial, como o Lehman Brothers, ajudou a evidenciar o quanto a falta de regras de compliance e sua efetiva aplicação tem o poder de prejudicar não só a empresa, mas também seus clientes e o entorno social.

Sob a perspectiva do investidor, também há uma relevante preocupação com a postura da companhia em relação a programas de compliance. Tanto no Brasil quanto globalmente, fundos de investimento e possíveis novos sócios do negócio vêm examinando questões como a definição do



A derrocada do Lehman Brothers mostrou o quanto a falta de regras de compliance pode prejudicar uma sociedade

conjunto de valores da empresa, de que forma ele é comunicado, a conduta interna em relação aos colaboradores, o mapeamento de riscos – incluindo-se os ambientais – e a estratégia elaborada para que se proteja a reputação do negócio. Internacionalmente, investidores têm analisado até a postura ética dos principais executivos e que tipo de percepção eles despertam em seus pares e concorrentes. Atualmente, possuir uma gestão guiada pelo compliance, de acordo com os parâmetros considerados essenciais para a construção de uma identidade transparente e ética, representa um importante diferencial, principalmente em momentos decisivos, como na disputa por financiamentos e na chegada de novos investidores.

Acima de tudo, porém, está o fato de que as empresas que adotam regras de boas práticas têm a certeza de contribuir para a criação de uma sociedade mais humana, com valores fundamentais, como o cuidado dispensado à elaboração de produtos e serviços e à condução dos negócios, o tratamento equânime dado aos funcionários e a proteção à natureza que nos cerca. Trata-se de regras desenhadas e postas em prática em prol de uma sociedade melhor. É isso que todos nós desejamos.

Fernando Alves
Sócio-presidente da PwC Brasil



Jorge Abrahão

Formação: engenheiro civil pela Escola de Engenharia Mauá

Atuação: diretor-presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Carreira: membro dos Conselhos do Global Compact da Organização das Nações Unidas (ONU), do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), do Fórum Social Mundial, da Comissão de Transparência e Controle do Senado Federal e do Conselho da Cidade de São Paulo. É também membro de conselhos de organizações como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo, da Rede Nossa São Paulo, do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, da Atletas pelo Brasil e do Global Reporting Initiative (GRI)

Não haverá segunda chance

O presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Jorge Abrahão, esteve envolvido em várias das mais importantes cruzadas recentes para aproximar a iniciativa privada das grandes questões socioambientais brasileiras: da criação do Plano Brasil Sem Miséria à aprovação da Lei Anticorrupção. Nos últimos tempos, porém, ele só tem falado de um assunto: a ética nas empresas – ou da falta dela, explicitada nos escândalos revelados desde 2014 pela Operação Lava Jato. A responsabilidade social das empresas no processo eleitoral foi uma das bandeiras do instituto em 2014. Neste ano, Abrahão vê com grande expectativa a realização das primeiras eleições municipais contemporâneas no Brasil sem financiamento empresarial – parte de uma mudança institucional que ele acredita ser decisiva, acima de qualquer consideração moral, para a legalização das relações entre organizações privadas e partidos políticos no país e para um avanço mais efetivo das políticas de compliance dentro das organizações.

Engenheiro e empresário, Abrahão hoje é conselheiro de diversas entidades, dentro e fora do Brasil. Entre elas, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa, o Fórum Social Mundial e o Instituto Akatu pelo Consumo Consciente. Na primeira das duas sessões de conversa que resultaram nesta entrevista, ele acabou de aprovar uma nota do Instituto Ethos contra a nomeação de Fátima Pelaes para a Secretaria da Mulher “até que se esclareça seu envolvimento nos atos ilícitos investigados pelo Ministério Público Federal”. Menos de um mês depois de instalado o governo interino, Abrahão estima que o país corre riscos de retrocesso na agenda do combate à corrupção devido à nomeação de vários ministros envolvidos em atos ilícitos. “Não é uma boa mensagem para a sociedade”, diz.

Para Abrahão, a mensagem inicial que algumas das empresas envolvidas na Lava Jato estão passando ao admitir seus crimes e pedir desculpas publicamente é importante, mas pode se tornar uma armadilha se não houver materialidade em seus discursos. A eventual reincidência não será perdoada. “Hoje, precisamos de compromissos com a transformação. Intenção é importante, mas tem de se traduzir em ações.”

Por Alexandre Teixeira

Foto: Divulgação

Revista da ESPM – *As bandeiras clássicas do Instituto Ethos são comportamento transparente, ético, sustentável e cidadão, por parte das empresas. Como o compliance entra nessa receita?*

Jorge Abrahão – A missão do Ethos é a construção de uma sociedade justa e sustentável com a parceria das empresas. Hoje, se você não tiver uma moldura ética na sua empresa, que é o compliance, o seu negócio não tem futuro. Este é um sinal de avanço da nossa sociedade.

Revista da ESPM – *Compliance tem um peso nos seus indicadores de responsabilidade social?*

Abrahão – Tem um peso importante. Os Indicadores Ethos têm algumas camadas. Você se posiciona qualitativamente nos indicadores em função de ter ou não um código de conduta na sua empresa, uma ouvidoria, um canal de denúncia etc.

Revista da ESPM – *O Instituto Ethos desenvolve o programa Pró-Ética em parceria com a antiga CGU – atual Ministério da Transparência. Qual a sua avaliação deste ministério e do escândalo que derrubou o ministro Fabiano Silveira em apenas 19 dias do governo Temer?*

As empresas estão sendo punidas, e isso é muito importante, mas para fechar o ciclo precisamos que os políticos sejam punidos. Isso é uma coisa que a Justiça ainda está devendo

Abrahão – Programas como o Pró-Ética são positivos para a sociedade avançar. Nós construímos mecanismos para punir as empresas, e a questão da impunidade é mesmo chave e deve avançar. Mas temos poucos instrumentos na sociedade para reconhecer os negócios que se destacam pelo lado positivo. O Pró-Ética serve para reconhecer essas empresas. Elas se inscrevem e preenchem um questionário com mais de 70 perguntas profundas, que demonstram se estão realmente avançando. Depois, passam pelo crivo do conjunto de entidades que, além da CGU e do Ethos, fazem parte do comitê Pró-Ética.

Revista da ESPM – *Certo, mas o escândalo do Ministério da Transparência afeta o programa?*

Abrahão – Nós ainda não temos dados para avaliar isso. O que talvez preocupe mais seja a indicação de um ministro que notoriamente não tinha uma visão de transparência.

Revista da ESPM – *O que esperar do governo Temer em termos de ética e transparência?*

Abrahão – Falando depois de 20 dias de instalado o governo, estamos correndo risco de retrocesso nessa agenda, por causa da nome-

ação de vários ministros envolvidos em atos ilícitos, de corrupção. Essa não é uma boa mensagem para a sociedade. O Brasil vive o melhor momento de sua história no combate à corrupção. Se você olhar o índice da Transparência Internacional de percepção da corrupção, a posição do país piorou. Mas piorou, a nosso juízo, justamente porque os casos estão aparecendo e geram indignação.

Revista da ESPM – *Esta edição da Revista da ESPM traz exemplos de iniciativas de grandes empresas para enfrentar problemas de corrupção. Parece haver, porém, um sentimento difuso na iniciativa privada de que não se encontra uma contrapartida governamental nesse esforço.*

Abrahão – No caso da relação público-privada, há uma confusão de interesses mútuos dentro desse processo. Não acho que um governo qualquer seja responsável por isso ou que a política seja responsável por isso. Também não acho que só as empresas sejam responsáveis por isso. É uma combinação de interesses das empresas com os de políticos. Os financiamentos privados de campanha ficaram cada vez mais elevados, e o retorno disso é por meio de *benefícios* para as empresas, para executivos e para políticos, de uma forma geral. O que precisamos é criar elementos, legislações, instituições fortes para evitar esse processo. Vamos ter um momento superimportante agora, que vai ser uma eleição sem financiamento privado de campanha.

Revista da ESPM – *Qual a sua expectativa em relação às eleições municipais deste ano?*

Abrahão – Podem ser uma mudança importantíssima para a democracia do país. A campanha de 2018 será sem financiamento empresarial. Isso foi alvo de uma grande disputa no Supremo Tribunal Federal. Prevaleceu a proibição do financiamento por empresas.

Revista da ESPM – *A maior empresa do Brasil e algumas das maiores companhias privadas do país, sobretudo empreiteiras, estão no olho do furacão da Operação Lava Jato. Até que ponto isso representa uma ruptura com a impunidade do passado e nos dá razão para otimismo?*

Abrahão – O que está acontecendo no país desafia as empresas a se prepararem para enfrentar esses problemas. Elas estão percebendo que isso [transparência e combate à corrupção] é a chave para a reputação futura delas. Não olhar para esse ponto pode significar levar uma empresa à bancarrota. Não é algo de que você se recupere facilmente. Muitas das empresas envolvidas na Operação Lava Jato vão quebrar; não vão sobreviver. As empresas estão sendo punidas, e isso é muito importante, mas, para fechar o ciclo, precisamos que os políticos sejam punidos. Isso é uma coisa que a Justiça ainda está devendo.

Revista da ESPM – *A família Odebrecht, ou as que controlam a Andra de Gutierrez e a Camargo Corrêa,*



SHUTTERSTOCK

O exemplo para benchmark, do ponto de vista do compliance, é a Siemens, que foi flagrada em escândalos de corrupção e punida com uma multa que ultrapassou US\$ 1 bilhão

terão condições éticas e morais de permanecer no comando de uma grande empresa? Em permanecendo, é possível acreditar numa mudança real de comportamento?

Abrahão – Devemos acreditar nisso. O modelo de sociedade em que vivemos é concentrador do poder nas empresas familiares, mas também nas grandes corporações. Não muda muito ter um CEO numa empresa com estrutura familiar ou um CEO numa corporação, se a meta para ele é trazer o maior resultado possível num curto espaço de tempo, sem condicionantes éticas e sociais. Se houver a ideia de que os fins justificam os meios.

Revista da ESPM – *O que faz a diferença, então, senão o controle da companhia?*

Abrahão – Os conselhos de administração têm um papel-chave dentro das empresas. Cada vez mais, o que vai valer é a composição do conselho, é a mudança de visão do papel das empresas na sociedade, do que elas têm a entregar. Vai valer a percepção das múltiplas dimensões dessa entrega: ambiental, social, financeira, ética.

Revista da ESPM – *A Lava Jato ainda está numa fase de descoberta da participação dessas empresas*

nesses escândalos. Ainda veremos muitas delações premiadas. Do ponto de vista das boas práticas de compliance, qual é o melhor caminho a seguir numa situação em que é preciso se expor?

Abrahão – A grande questão é reconhecer o seu erro e expô-lo para a sociedade. Esconder alguma coisa agora é quase como permanecer no erro. É importante esse reconhecimento, o fato de participar de uma delação premiada, de expor com clareza as suas dificuldades e até pedir desculpas, como fez outro dia a Andrade Gutierrez. Pode parecer um ato menor, mas é um ato de reconhecimento que vai fazer com que seu público interno e seus relacionamentos externos se fortaleçam.

Revista da ESPM – *O mercado não está convencido de que a Andrade Gutierrez efetivamente se arrependeu do que fez e terá um novo comportamento. Qual a sua visão em relação a isso?*

Abrahão – O mercado não vai se convencer mesmo. O que vai valer é a prática dessas empresas em seguida. Alguém espera que essas companhias, de repente, passem a ter credibilidade? Elas não vão ter. A desconfiança vai permanecer. Vão ter de demonstrar compromisso público e ação concreta. Essas empresas estão vivenciando uma grande lição.

Revista da ESPM – *Nos Estados Unidos, as empresas que se tornam símbolos de escândalos corporativos,*

como Enron e WorldCom, dificilmente sobrevivem. Temos experiências no Brasil que nos permitam prever o que vai acontecer com essas empreiteiras condenadas na Lava Jato?

Abrahão – O Brasil não é tão diferente de outros países. Os grandes bancos americanos foram preservados. Há grandes empresas americanas que são preservadas. A GM não quebra, por pior que possa estar. A GE não quebra. Há uma máxima nos Estados Unidos: “grande demais para quebrar”. Há empresas que acabam tendo um determinado grau de proteção pelo que elas significam para a sociedade, em diversos países. Também pelo vínculo que elas têm com governos. Muitas dessas empresas são financiadoras da política.

Revista da ESPM – *E o que se pode prever em relação às empresas envolvidas na Lava Jato?*

Abrahão – Creio que as maiores vão sobreviver. Em minha avaliação, a Camargo Corrêa e a Andrade Gutierrez vão sobreviver. A Odebrecht tende a sobreviver, embora seja muito dependente do setor público. Pode diminuir muito, mas tende a sobreviver, se efetivamente fizer um acordo [de leniência] e conseguir passar

a mensagem de transformação. As empresas que não estavam tão estruturadas, viviam totalmente dependentes da relação com o poder público e não tinham uma carteira diversificada, terão muita dificuldade.

Revista da ESPM – *Existem casos de sucesso que mereçam ser estudados, de empresas que foram flagradas em escândalos desse tipo e tenham recuperado o respeito e a reputação?*

Abrahão – O exemplo para *benchmark*, do ponto de vista do compliance, é a Siemens. Ela atuava em mais de cem países, foi flagrada em escândalos de corrupção e punida com uma multa que ultrapassou US\$ 1 bilhão. Isso colocou em risco a própria continuidade da empresa. A Siemens tomou uma decisão de transformação e hoje é tida, nos rankings de controles, como uma empresa com alto grau de compliance e credibilidade nesse setor. O processo passou pela mudança de toda a sua diretoria e por fortes alterações no conselho. Ela mapeou áreas de risco, criou canais de denúncia, fez o necessário para se tornar referência.

Revista da ESPM – *Ou seja, a Siemens foi muito além do discurso e do pedido de desculpas.*

Em minha avaliação, a Camargo Corrêa e a Andrade Gutierrez vão sobreviver. A Odebrecht também tende a sobreviver, embora seja muito dependente do setor público



SHUTTERSTOCK

O que aconteceu com a Operação Mãos Limpas na Itália, de Silvio Berlusconi, foi o surgimento de uma política que resultou num retrocesso depois dos escândalos que ocorreram naquele país

Abrahão – Essa mensagem inicial que algumas empresas estão passando é importante, mas pode se tornar a armadilha, se não houver materialidade no discurso. Elas não terão uma segunda chance. Hoje, precisamos firmar compromissos com a transformação. Intenção é importante, mas tem de se traduzir em ações.

Revista da ESPM – *Como você compara a postura constrangida que tiveram os executivos japoneses da Toyota na época em que houve aquela série de recalls por questões graves de segurança com o nonchalance dos alemães da Volkswagen quando flagrados ludibriando o sistema de controle de emissões de poluentes nos Estados Unidos?*

Abrahão – Compliance tem a ver com a cultura dos cidadãos, das empresas e dos governos. Mas não é uma questão moral. É evidente que as culturas têm um papel nesses processos, mas eles dependem muito de uma institucionalização. Se nós formos capazes, como sociedade, de criar leis robustas, instituições fortes e, a partir daí, combater a impunidade, responsabilizar cidadãos, empresas, executivos, políticos, vamos encontrar o caminho da mudança. Existem exemplos bons e ruins em todas as culturas. Há uma cultura forte de combate à corrupção nos Estados Unidos por causa da legislação poderosa que eles têm. Não é por causa da

cultura. O mundo dos negócios trabalha com uma lógica transnacional.

Revista da ESPM – *A Operação Mãos Limpas teve um desfecho decepcionante em termos de mudanças duradouras. Essa experiência na Itália nos ensina alguma coisa?*

Abrahão – Sim. À medida que se desmonta um determinado sistema, abrem-se possibilidades para novas forças. Essas novas forças podem ser aventureiras. Ou seja, não necessariamente vinculadas aos desafios do país. Esse é um risco para todas as sociedades. O poder pode apenas mudar de mãos. O que aconteceu na Itália foi o surgimento de uma política que resultou num retrocesso depois dos escândalos que ocorreram lá, mas isso não faz com que a gente não possa valorizar o processo da Operação Mãos Limpas. O que está acontecendo aqui e o que aconteceu lá sugerem que a gente precisa de uma transformação no sistema político-eleitoral. Estão aí, na relação público-privada, as causas dos problemas que vivemos atualmente.

Revista da ESPM – *Quais são essas causas?*

Abrahão – Está clara a influência do poder econômico na política, e de como a política responde atendendo às demandas do poder econômico. No final, a política está montada para defender mais os interesses privados do que os interesses públicos. É isso que precisamos inverter.

Revista da ESPM – *Então, qual é o aprendizado?*

Abrahão – Um deles é o de que precisamos desmontar o sistema que levou ao impasse. É pensar que temos um problema sistêmico no país. A política dos partidos está vinculada aos interesses privados e é muito influenciada pelo poder econômico. Temos de enfrentar uma reforma política. Para ter uma política em que haja menos influência do poder econômico, uma representação mais clara, uma participação maior da sociedade, que não tenha de esperar quatro anos para melhorar o processo democrático.

Revista da ESPM – *O discurso das empreiteiras flagradas na Lava Jato é o de que o ambiente de negócios no Brasil exige o pagamento de propina para ser competitivo em licitações. Há quem diga que você pode desenhar a melhor política de compliance do mundo, mas não vai conseguir aplicá-la se tiver um ambiente político que demanda propina. Como se muda isso?*

Abrahão – As eleições deste ano, sem financiamento empresarial, serão um grande início. A partir de então, a sociedade poderá criar ferramentas de controle. Você sabe quanto custa uma propina

ganda na TV, num outdoor, num jornal. Não é que não possa haver alguns deslizamentos imperceptíveis. Há, mas os deslizamentos maiores serão percebidos, porque você saberá qual o valor que os políticos têm para fazer campanhas. Você não vai poder ter anúncios espalhados pela cidade toda, porque isso vai evidenciar caixa dois.

Revista da ESPM – *Já há marketeiros dizendo que, sem financiamento empresarial legal, vai aumentar o caixa dois nas campanhas.*

Abrahão – Há organizações do Terceiro Setor que podem se preparar para controlar isso. Isso existe em outros países. Significa que vai zerar? Pode ser que não, mas a sociedade terá elementos para controlar esse processo.

Revista da ESPM – *E as empresas, como podem começar uma virada pró-compliance?*

Abrahão – Estamos tendo uma experiência no Brasil que vai induzir as empresas a criar sistemas de compliance. Elas não precisam atuar apenas individualmente. O Ethos estimula a ação coletiva das empresas. A soma das transformações individuais não dá conta dos desafios. O Ethos trabalha com pactos setoriais, uma metodologia

da Transparência Internacional. O setor continua tendo competição entre as empresas, mas identifica onde estão os grandes riscos de corrupção. Ao lidar com uma agência reguladora, por exemplo. A partir daí, conjuntamente, temos de desencadear uma ação para mitigar esse risco e criar um pacto. Vamos mapear as nossas empresas e desenvolver ações conjuntas.

Revista da ESPM – *Há exemplos de setores que estão fazendo pactos?*

Abrahão – Sim, nós fizemos um pacto setorial da saúde, que viveu um enorme problema de órteses e próteses. O grau de corrupção entre as empresas, os hospitais e os profissionais da medicina chegou ao ponto de se tirarem [amputarem] braços e pernas para implantar próteses. Como houve denúncias, essas empresas iam quebrar. Elas precisavam criar um acordo para permanecer no mercado. Chamaram o Ethos e, ao final do processo, 240 empresas assinaram o Pacto da Saúde, com compromissos em relação ao comportamento delas com o poder público, os hospitais e os médicos. Com isso, surgem as bases para resolver o problema. Depois impõe-se a tarefa de monitorar. É um processo.

Revista da ESPM – *Qual a sua opinião sobre mudar o nome da empresa quando ela é envolvida em escândalos?*

Abrahão – Minha leitura inicial é a de fragilidade. Vale mais uma marca que reconhece seus problemas e consegue se transformar. A

Cada vez mais, é preciso olhar essa geração de valor para a sociedade de uma forma mais ampla. Isso não significa reduzir a importância do lucro. Significa calibrar a importância do lucro

marca é o maior patrimônio que as empresas possuem, e as grandes marcas são as que conseguiram permanência.

Revista da ESPM – *Uma providência que muitas empresas estão tomando é a de criar fóruns para que funcionários denunciem práticas como, por exemplo, pagamento de propina. Na prática, porém, quando a corrupção está entranhada na cultura da empresa, quem denuncia fica isolado e passa a ser hostilizado. O que se pode fazer a respeito disso?*

Abrahão – Talvez o grande desafio seja dar à estrutura de compliance autonomia e independência. No caso da Siemens, a estrutura de compliance no Brasil não responde ao CEO do Brasil. Responde a uma estrutura de compliance internacional, que está subordinada ao conselho. Isso é importante para não haver conflito de interesses. O filtro das questões levantadas não deve ser feito por alguém que tem interesse no negócio. Há, também, canais de denúncia que ficam fora da empresa, operados por terceiros.

Revista da ESPM – *A ideia é não expor a pessoa que está denunciando?*

Abrahão – Você tem de preservar essa pessoa. Do contrário, quebra-se a confiança. E, se quebrar a confiança, elimina-se o suporte do sistema de compliance.

Revista da ESPM – *É adequado falar em cidadania quando se trata*



SHUTTERSTOCK

O grau de corrupção entre as empresas, os hospitais e os profissionais da medicina chegou ao ponto de se amputarem braços e pernas para implantar próteses. Como houve denúncias, essas empresas iam quebrar

de definir as áreas abrangidas pelo compliance? Entender que as empresas contemporâneas têm compromisso não apenas com o mercado e o poder público, mas também com a sociedade como um todo?

Abrahão – As empresas têm uma licença social para atuar, e essa licença social está relacionada com a geração de valor para a sociedade. É uma pena reduzir essa geração de valor à criação de empregos e à obtenção de resultados para os acionistas. Cada vez mais, é preciso olhar essa geração de valor para a sociedade de uma forma mais ampla. Isso não significa reduzir a importância do lucro. Significa calibrar a importância do lucro.

Revista da ESPM – *Até hoje, o compliance esteve mais associado às grandes empresas de capital aberto. Essa tendência está chegando às companhias de médio e pequeno portes?*

Abrahão – Existe uma mobilização maior entre as grandes empresas, pois elas são cobradas pelos seus acionistas, mas o que se percebe é que haverá envolvimento das médias e pequenas empresas. Hoje, há o entendimento de que as empresas contratantes têm responsabilidade objetiva sobre qualquer fornecedor que tenha algum problema. Se houver corrupção, a contratante será vinculada. Então, as grandes empresas estão se preocupando também em trabalhar a cadeia de valor.

MERCADO





O pentágono das fraudes

Segundo a ONG Transparência Internacional, o Brasil ocupa a 72ª posição no ranking do Índice de Percepção de Corrupção. Diante deste cenário, não basta prevenir. É preciso dissuadir a propensão às fraudes nas organizações. Entenda por que ocorrem os desvios e como você pode preveni-los

Por Renato Santos

A experiência em mais de quatro mil entrevistas com fraudadores, no decorrer dos mais de 15 anos de nossa vivência profissional e acadêmica, indicou que um profissional não ingressa na organização com o objetivo de fraudá-la. Algo acontece em sua trajetória dentro da empresa que o leva a cometer a fraude. Assim, os modelos preditivos propostos pela literatura podem ser aperfeiçoados para melhor tratar as fraudes, uma vez que elas não se igualam a um crime comum.

A fraude é um fenômeno abordado por vários campos disciplinares, mas os mais recorrentes são: direito, psicologia, sociologia, antropologia e administração de empresas. Essas abordagens são imprescindíveis à elaboração de propostas de mitigação das fraudes nas organizações.

Mitigar riscos relacionados às condutas antiéticas dos profissionais (gerir os riscos de ocorrência) é uma necessidade em si e, adicionalmente, tem impactos positivos na imagem organizacional, no ambiente de trabalho, na motivação dos profissionais e na perenidade dos negócios.

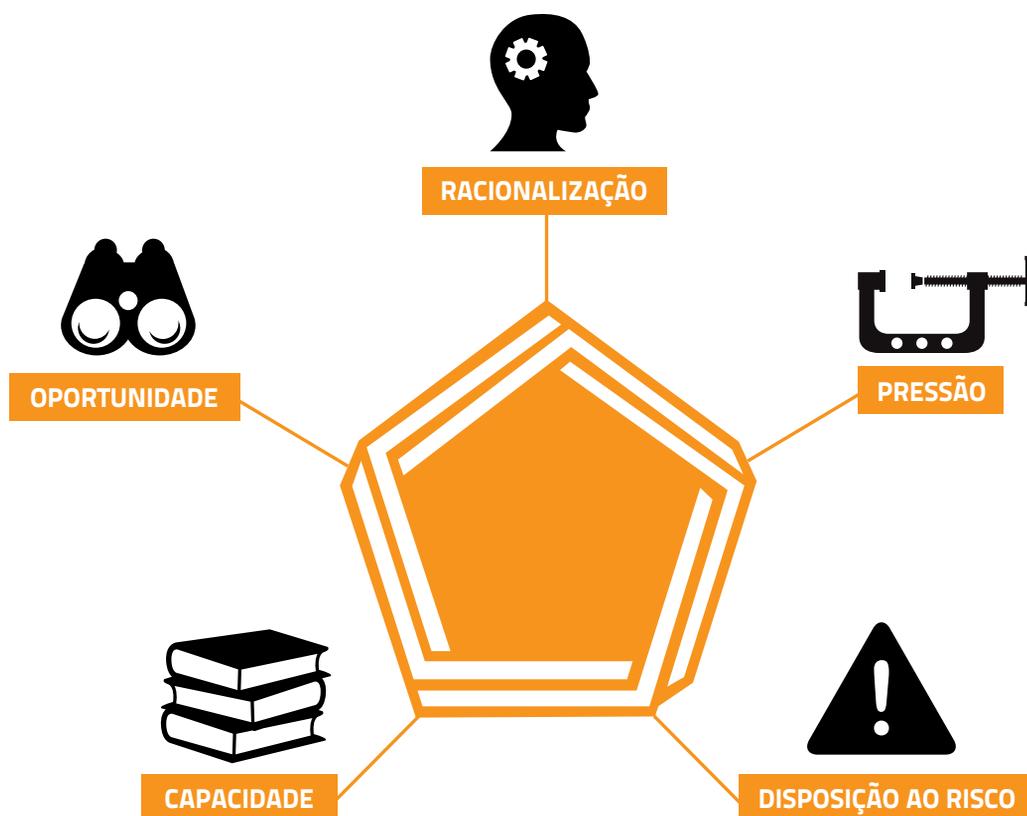
A fraude atinge o desenvolvimento econômico ao provocar ineficiência e incentivos errados para os investimentos, desestimulando a população na busca pelo bem comum e gerando altos custos sociais e políticos. O indicador indireto mais conhecido é o Índice de Percepções de Corrupção (IPC), da Transparência Internacional, compilado a partir de outros indicadores que, por sua vez, utilizam pesquisas de opiniões de pessoas ligadas às corporações transnacionais sobre o nível de corrupção que elas imaginam vigorar em um país.

Segundo a ONG Transparência Internacional, o Brasil ocupa a 72ª posição no ranking do IPC, entre 177 países. O custo médio anual estimado da corrupção no Brasil é de pelo menos 1,38% do PIB (a soma de toda a riqueza produzida no país), algo como R\$ 41,5 bilhões, que saíram dos cofres públicos sem chegar ao destino. Os recursos desviados por atos de corrupção, se aplicados em educação, elevariam em 47% a quantidade de alunos matriculados na rede pública do ensino básico, cerca de 51 milhões de jovens e crianças seriam beneficiados. O total de domicílios com acesso a esgoto poderia aumentar em 103,8%. Na saúde, a quantidade de leitos para internação poderia crescer 89% (327.012 leitos a mais); 2,9 milhões de famílias poderiam ter suas necessidades de habitação atendidas na construção de casas populares, segundo pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp).

A fraude não é exclusiva ao uso de bens públicos. É algo que assola todas as organizações, incluindo as privadas, afetando-as nos resultados financeiros. A pesquisa *A fraude no Brasil* elaborada pela empresa de auditoria KPMG apontou, com base em questionário enviado para mais de mil das maiores empresas do país, que 70% dos entrevistados sofreram fraude em sua companhia nos últimos dois anos e que 50% das empresas acreditam que a fraude no Brasil poderá aumentar nos próximos dois anos.

Existem três categorias de fraude que ocorrem ou podem ocorrer nas organizações, sobretudo nas da iniciativa privada. A categoria “Apropriação indevida”, com incidência de 80,3% das fraudes ocorridas; a “Corrupção”, representando 12,8% dessas perdas; e 6,9% de “Demonstrações fraudulentas”. Assim, temos que a fraude é um fenômeno complexo em si e, apesar de termos ciência de que um fenômeno complexo não se desnuda apenas

COMO FUNCIONA O PENTÁGONO DA FRAUDE





SHUTTERSTOCK

Os recursos desviados por atos de corrupção, se aplicados em educação, elevariam em 47% a quantidade de alunos matriculados na rede pública do ensino básico, beneficiando 51 milhões de jovens e crianças

com modelos, é razoável que se cerque de cuidados para saber tratá-lo melhor, desde que o faça com o uso adequado, crítico e autocrítico. Isso porque toda a dinâmica é passível de decodificação quando suas regularidades são analisadas, mesmo sob limitações. Também, ao adotar modelos, é possível fazer o esforço bem-intencionado e aberto à crítica de tentar fazer a “realidade falar”.

Desenvolver um modelo preditivo de fraude não se limita a preveni-la. Assinalar componentes repetitivos, concomitantes em fraudes dentro de organizações possibilita prever as causas do comportamento fraudulento, buscando a compreensão da sua ontogênese no contexto organizacional, respondendo às questões: “Por que o desvio ocorre?”; “Como as organizações podem prevenir sua ocorrência?”.

O modelo “Pentágono da fraude” propõe que, para subsistir uma fraude, são necessários cinco fatores: racionalização, pressão, oportunidade, capacidade e disposição ao risco.

- **Racionalização:** *discernimento do indivíduo sobre o certo e o errado. É a percepção moral que emerge quando se depara com dilemas éticos que pautarão suas atitudes. O fraudador precisa racionalizar seus atos; ele necessita justificar para si e para os outros que determinada ação não é errada ou, caso seja, amenizar a situação, flexibilizando os seus padrões éticos.*

No âmbito empresarial, os hábitos e as escolhas dos indivíduos são direcionados por suas concepções morais pessoais, mas também sofrem transformações sob as circunstâncias impostas pela organização e pelo meio que as determinam. A decisão correta muitas vezes é clara, mas a competição e as pressões institucionais levam até mesmo os gestores bem-intencionados a se comportarem de maneira antiética, considerando também o fato de que os interesses econômicos característicos das negociações e os princípios éticos podem ser conflitantes. Como se vê, são concepções sobre o comportamento ético que implicam considerar a importância dos fatores situacionais nos processos decisórios dos indivíduos. Nessa perspectiva, a compreensão dessas pressões situacionais se faz necessária para mitigar riscos de fraude organizacional.

- **Pressão:** *à qual o indivíduo esteja submetido, considerando o contexto em que o potencial fraudador vive em determinado momento de sua carreira.*

As pressões ou motivos podem ser não apenas de ordem financeira, mas também por questões sociais e políticas. As pressões não financeiras podem decorrer de disciplina pessoal ou de outros fatores situacionais. As pressões políticas e sociais ocorrem quando os indivíduos sentem que não devem aparentar seu fracasso devido a sua posição social ou a sua reputação. Alguns exemplos de situações envolvendo

pressões não financeiras são: a necessidade de reportar resultados melhores que o desempenho real; frustração com o trabalho; um desafio para vencer o sistema ou mesmo o poder exercido pelo superior ou por um colega de trabalho.

O uso do poder pode ser materializado por meio de metas coletivas ou objetivos pré-estipulados, mesmo que tacitamente, o que torna fundamental para que exista a concessão de poder pelo liderado.

▪ **Oportunidade:** é a ideia que o potencial fraudador faz do quão vulnerável o objeto desejado está, bem como a visualização que tem dos meios para a execução dessa fraude.

Há fatores para a existência da oportunidade nas organizações: o sistema de controle social da empresa (cultura organizacional que estimula condutas ilegais e desvios) e a estrutura organizacional multidivisional (a própria estrutura da organização). A ocupação profissional ou o cargo ocupado na estrutura organizacional podem aumentar ou diminuir a oportunidade de fraude. Isso porque, dependendo da posição ocupada, o profissional pode ter maior acesso aos bens e sistemas, bem como poderá operar a fraude com maior autonomia dentro da estrutura da organização.

Fatores ambientais são determinantes para a criação da oportunidade para a fraude. Um ambiente regulado, com controles internos, sistemas de detecção e programas de compliance efetivos, minimiza a oportunidade e, por conseguinte, a ocorrência de fraude.

▪ **Capacidade:** se refere à habilidade do indivíduo que, com má intenção, consegue operar o sistema de forma ardilosa, objetivando o cometimento da fraude. De nada adianta o pretense fraudador possuir acesso ao sistema que pretende fraudar se ele não tem a competência para executar seu plano.

Algumas características são necessárias para determinar se o indivíduo tem tal capacidade: posição de autoridade técnica na organização; capacidade para

entender e operar as fragilidades dos sistemas, possibilitando responsabilizar outras pessoas ou mesmo falha operacional; a crença de que não será possível detectar a fraude, por conta da sofisticação da operação; capacidade para concentração e apatia no ato da execução da fraude para não apresentar indícios de sua ocorrência.

▪ **Disposição ao risco:** é a análise dos custos versus benefícios para decidir pelo cometimento ou não da fraude operacional. O colaborador antes de se tornar um fraudador irá mensurar se os benefícios que a fraude trará cobrem os custos, na hipótese de ser descoberto e punido. Mas existem três níveis de disposição ao risco:

- **Risco perigo:** denota de experiências negativas, via de regra imprevisíveis e indesejadas, uma vez que se referem a fatalidades ou algo perigoso.

- **Risco probabilidade:** emerge da quantificação de medidas que objetivam gerenciar o risco. Nessa tradição discursiva, a expressão “estar em risco” é muito utilizada na prevenção de acontecimentos.

- **Risco aventura:** herda a positividade da aventura, uma vez que faz do “correr riscos” uma etapa necessária ao alcance do sucesso, propondo a satisfação pessoal e o fortalecimento do caráter autoafirmativo do seu autor.

O comportamento humano, na perspectiva dos estudos organizacionais e da sociologia, não pode ser considerado isoladamente, mas precisa da perspectiva interacionista para analisar o micro (indivíduo), o meso (cultura) e o macro (organização), visando maior compreensão das causas e antecedentes das fraudes corporativas. “Demonizar” o fraudador, considerando-o um ser anômalo em essência, é uma trilha estéril (pois, nesse caso, seria necessário transformar os indivíduos para mitigar as fraudes), mas a compreensão das circunstâncias que influem na decisão do indivíduo evidencia possibilidades de intervenção.

Se indivíduos cometem fraudes por influência das contingências, por mais variadas que elas sejam, há um prenúncio alentador. É possível não só prevenir, no sentido de aumentar a eficácia dos procedimentos para lidar com a fraude. Também existe a possibilidade de

O custo médio anual da corrupção no Brasil é de 1,38% do PIB, algo como R\$ 41,5 bilhões que saíram dos cofres públicos, sem chegar ao destino



Pesquisa da Fiesp aponta que, na saúde, a quantidade de leitos para internação poderia crescer 89%, ou 327.012 leitos a mais, com a aplicação correta dos recursos oriundos das fraudes

relativa predição quanto à formação do agente. É possível buscar estratégias, além da prevenção das consequências dos atos do fraudador, e avançar nessa peleja inglória de repudiar suas ações; é possível frustrar sua constituição com a adoção de medidas que busquem preservar no indivíduo a condição de trabalhador íntegro, impedindo-o de transformar-se em fraudador.

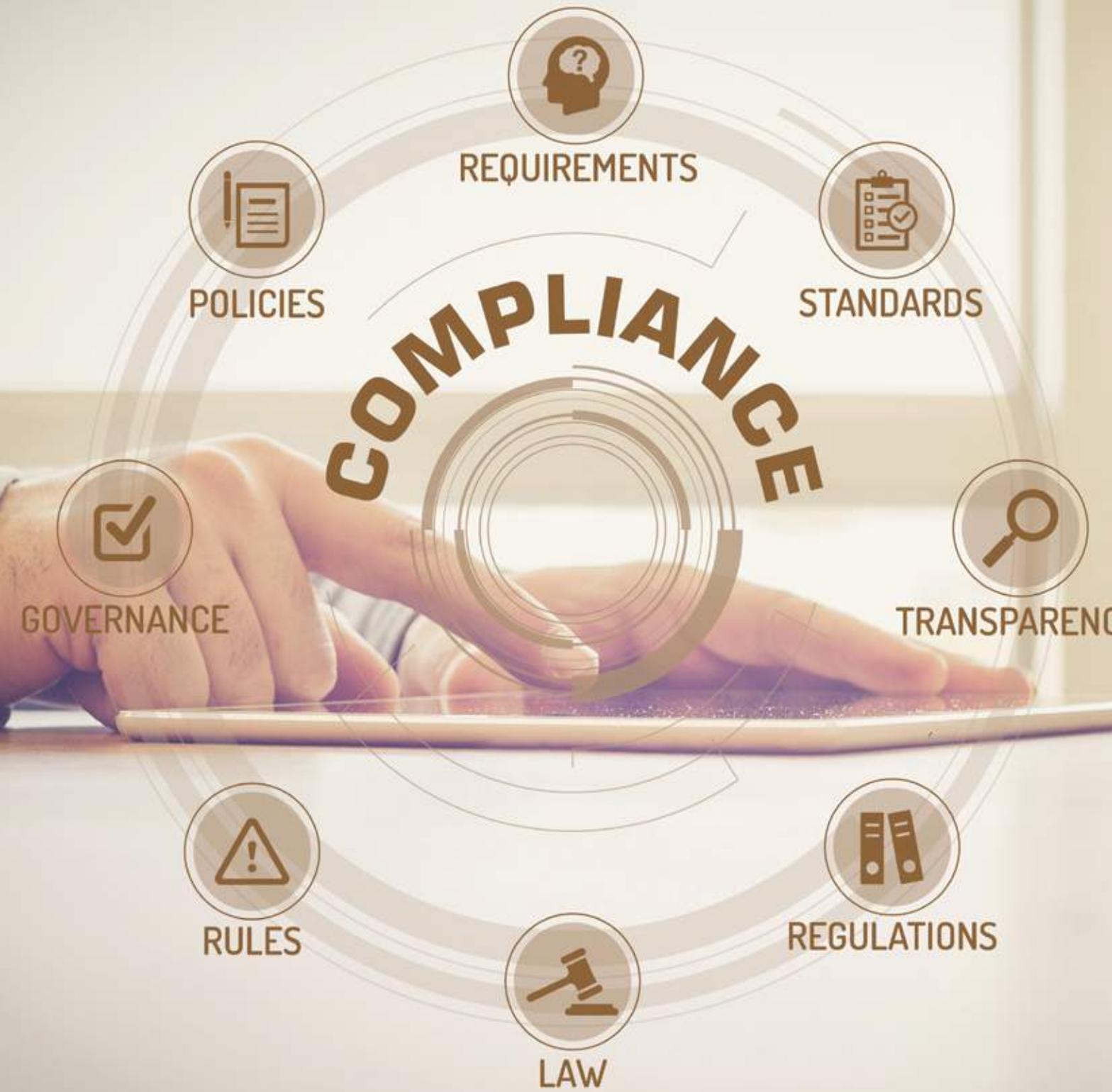
Um programa de compliance efetivo incluiria, por exemplo, apresentações e discussões com funcionários sobre a racionalidade (no sentido da análise individual de custo-benefício) e as vantagens em manter a integridade não apenas em prol da organização, mas principalmente para seu próprio interesse, fomentando assim uma “integridade inteligente”. A ideia da integridade inteligente não equivale a sucumbir à ingenuidade, em tentar modificar a natureza humana, mas buscar alternativas para desenvolver um individualismo responsável, colaborando para afastar o funcionário da possibilidade da “metamorfose perniciosá”. Da mesma forma que as organizações promovem eventos para reforçar a cultura, motivar e divulgar os códigos de ética e compliance, é factível agir para dissuadir potenciais fraudadores não por ameaças de um suposto supersistema de controle, mas pela sensibilização do indivíduo quanto às consequências da fraude para sua vida profissional.

Em síntese, podemos apontar os seguintes aspectos no tratamento da fraude nas organizações:

- *Há caminhos por meio da abordagem sociológica para compreender as causas de fraudes, assim como os elementos de um modelo antifraude.*
- *É possível a identificação dos componentes repetitivos no comportamento de funcionários fraudadores.*
- *Há indicadores para orientar estratégias preditivas que considerem as características de cada organização, os tipos de fraude e o perfil do funcionário.*
- *Há o potencial para a organização influir nas contingências que podem balizar o comportamento do funcionário antes que ele possa se tornar um fraudador, se parte significativa das causas remeter ao contexto do fraudador e se houver modelos antifraude.*

Renato Almeida dos Santos

Advogado, mestre e doutor em administração, sócio-diretor da S2 Consultoria, docente na Fecap, na FEI e no Senac, coordenador do MBA em gestão de riscos e compliance da Trevisan Escola de Negócios, autor do livro Compliance Mitigando Fraudes Corporativas



ESPECIAL COMPLIANCE NO BRASIL

UMA REVOLUÇÃO
ÉTICA
AVANÇA DE MANEIRA
SILENCIOSA
NAS EMPRESAS
BRASILEIRAS

POR ANNA GABRIELA ARAUJO E FRANCISCO GRACIOSO

Como o compliance pode minimizar os problemas no ambiente corporativo? Qual é a forma correta de praticá-lo? De que maneira o sistema vem sendo aplicado nas maiores companhias do Brasil? Nesta reportagem especial, você confere os caminhos percorridos pelo compliance no território nacional e como dez grandes empresas tratam o assunto. Descubra como funciona o departamento de compliance de empresas como BRF, Cemig, Henkel, Johnson & Johnson, Porto Seguro, Sabesp, Santander, Ultrapar, Vale e Votorantim

O velho e surrado discurso do “Eu não sabia!” já não cola mais no mundo empresarial. Os administradores que dirigem grandes grupos ou empresas de médio e pequeno portes não devem mais usar essa alegação para se desculparem de eventuais desvios cometidos por suas empresas.

Um exemplo recente deste novo momento pelo qual passa o ambiente corporativo foi o pedido público de desculpas da Andrade Gutierrez, que assumiu publicamente a responsabilidade pelos atos ilegais praticados por administrações anteriores da empresa e procurou demonstrar que está trabalhando para evitar que esse tipo de erro ocorra novamente. Tudo como manda a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que há três anos passou a reger as relações empresariais no Brasil, responsabilizando a empresa e seus dirigentes por atos ilícitos. É o compliance começando a fazer história em todo o território nacional.

Mas engana-se quem pensa que o compliance surgiu apenas como forma de proteger as organizações contra fraudes e atos de corrupção ou ilegalidade. O compliance é, na verdade, uma poderosa arma para disseminar e defender o comportamento ético, a cidadania e a governança transparente da empresa, dentro e fora de seus muros.

Assim, quando começamos a pesquisar o estágio atual do compliance no Brasil, não tínhamos ideia da importância e da abrangência que o conceito assumiu no mercado nacional, principalmente entre as grandes empresas. Outra surpresa foi a discrição com que o assunto é tratado no ambiente corporativo e a relutância de muitos executivos em prestar informações sobre o que já está sendo feito para reverter ou evitar escândalos como os enfrentados por Andrade Gutierrez, Odebrecht, Petrobras e tantos outros casos que ainda estão por vir com o andamento das operações Zelotes e Acrônimo, da Polícia Federal.

Podemos criar um mecanismo legal para exigir que somente empresas com programa válido de integridade possam participar de licitações e concorrências

O que ficou evidente durante a elaboração desta reportagem é que está em curso uma revolução silenciosa que visa melhorar os padrões éticos, de transparência e cidadania das empresas presentes em praticamente todos os segmentos da economia. E este movimento vai muito além da preocupação com a imagem corporativa, geralmente associada a esses temas, como apontam os profissionais das dez empresas que compõem este especial sobre compliance.

Nas páginas a seguir, você confere como o conceito vem sendo tratado em grandes companhias, como BRF, Cemig, Henkel, Johnson & Johnson, Porto Seguro, Sabesp, Santander, Ultrapar, Vale e Votorantim. O que estas empresas têm em comum? A elaboração de uma série de mecanismos e sistemas de monitoramento para que o negócio siga sempre os preceitos da ética e em conformidade com as leis e normas de cada setor. Tal movimento foi intensificado pela lei anticorrupção do Brasil, que acabou substituindo o termo “compliance” pela palavra “integridade”. Assim, as penalidades da nossa lei anticorrupção são fortes e severas, mas poderão ser atenuadas caso a empresa apresente um mecanismo de “integridade” efetivo. “Hoje, a grande maioria dos executivos está buscando fazer a coisa certa por receio das punições previstas em lei. Mas já temos uma pequena quantidade de empresas que perceberam que o comportamento correto em qualquer situação é o que vai dar sustentabilidade ao negócio”, comenta Wagner Giovanini, autor de *Compliance, a excelência na prática* (2014) e sócio-fundador da consultoria Compliance Total. “O empresário precisa perceber que uma coisa é você criar muros jurídicos de proteção. Outra é agir de maneira íntegra e fazer o que é certo sempre, independentemente do que diz a lei.” Quer um exemplo prático disso? De acordo com a legislação brasileira, nada impede você de marcar um jantar com o profissional da área de compras do seu cliente na noite que antecede a decisão de um pedido de milhões de dólares. “Mas uma empresa ética jamais adotaria esse tipo de comportamento simplesmente por entender que isso poderia gerar uma vantagem indevida. Com isso, ela faz mais do que atender à lei e contribui para disseminar no mercado a cultura da integridade e da ética”, ensina Giovanini, que em 2007



Em 2007, a Siemens contratou Peter Löscher como o novo CEO da companhia e investiu na criação de um programa completo de compliance para contornar um dos maiores escândalos corporativos da história da Alemanha

ajudou a Siemens a contornar um dos maiores escândalos corporativos da história da Alemanha.

Na época, uma investigação nos Estados Unidos revelou que, entre 2001 e 2007, a Siemens pagou US\$ 1,4 bilhão em propinas a autoridades de 20 países, em troca de contratos públicos. Giovanini lembra de três atitudes tomadas pela Siemens que foram essenciais para garantir a sobrevivência da centenária companhia de origem alemã acusada de infringir a lei anticorrupção americana, a Foreign Corruption Practices Act (FCPA). A primeira ação da companhia foi demitir todos os profissionais do alto escalão citados na investigação, incluindo o então presidente Klaus Kleinfeld. “Um novo board, liderado por Peter Löscher, assumiu com a missão de implantar na Siemens a cultura da integridade.”

A segunda iniciativa foi realizar um grande acordo com as autoridades alemãs para a apuração das denúncias. Durante um ano e meio, uma investigação interna foi feita nos escritórios da companhia presente em mais de 200 países. Tal ação resultou em uma multa de US\$ 800 milhões paga pela companhia às autoridades americanas e mais US\$ 500 milhões pagos às autoridades europeias. “Se a Siemens não tivesse tomado a dianteira e feito o trabalho de maneira proativa, o valor da multa poderia ter sido de duas a três vezes maior”, assegura Giovanini, justificando a terceira atitude da empresa naquela ocasião. “Em paralelo às investigações, criamos um sistema mundial de compliance para evitar que esse problema voltasse a ocorrer”, comenta Giovanini,



LATINSTOCK

Ao protagonizar o segundo maior esquema de corrupção do mundo, a Petrobras investe agora no GRC (departamento de governança, risco e compliance), que já é composto por mais de 200 profissionais

narrando como recebeu a incumbência da matriz alemã de implantar o departamento no Brasil. “A empresa identificou todos os riscos envolvidos em suas operações mundiais e tratou de inventar mecanismos internos para que esses riscos não virassem realidade. Logo, toda a política interna teve de ser reformulada. Corrigimos os erros com a máquina em funcionamento.”

O resultado desse processo todo foi a criação de um mecanismo de integridade baseado em quatro pilares. “O primeiro deles é que o dono – representado nas grandes empresas pela figura do presidente do conselho de administração – precisa querer ter uma empresa ética de verdade”, observa Giovanini.

Uma vez querendo, ele tem de falar para toda a organização qual é a direção a ser seguida e a partir daí elaborar um código de conduta e investir em um treinamento para que as pessoas cumpram aquilo que está sendo pedido.

O terceiro pilar é a criação de um canal de denúncia, que é a forma mais eficiente de identificar os casos de fraude nas empresas e precisa ser independente, assim como o *compliance officer*. Toda essa engrenagem só funciona se estiver apoiada pelo quarto pilar, que é o da apuração das denúncias. “Se faltar uma dessas quatro pernas, seu departamento de compliance fica manco e acaba sendo feito somente ‘para inglês ver!’ A Odebrecht, por exemplo, parecia ter um dos melhores sistemas de compliance do Brasil. Na prática, vimos que não era bem assim.”

A prática da teoria

Como aprendizado do escândalo da Siemens, Giovanini carrega para a vida uma espécie de mantra, que procura disseminar no mercado: “Não basta investir em compliance apenas para se proteger das leis. É preciso usar a atividade para agir corretamente, de forma íntegra, e com isso não ter problemas com a lei”. A Petrobras está entre as empresas que estão aprendendo essa lição. Ao protagonizar o segundo maior esquema de corrupção do mundo, a estatal brasileira investiu no GRC – departamento de governança, risco e compliance –, hoje composto por mais de 200 profissionais, e contratou João Elek (ex-diretor financeiro da Fibria Celulose), para comandar uma mudança no processo de governança da empresa. Uma empresa externa foi contratada para administrar o canal de denúncias da Petrobras, que também tornou



DIVULGAÇÃO

Wagner Giovanini, da consultoria Compliance Total: “Uma coisa é você investir em compliance para se proteger das leis. Outra, bem diferente, é apostar na atividade para agir corretamente e, com isso, não ter problemas com a lei”

mais rigoroso o processo de gestão de fornecedores, com a criação do sistema Due Diligence de Integridade. Para Giovanini, a iniciativa é válida, mas poderia ser mais eficaz. “Em vez de solicitar o preenchimento de um grande questionário, como vem sendo feito desde o fim do ano passado, a Petrobras poderia exigir dessas empresas o funcionamento pleno de um sistema de integridade”, sugere o consultor, lembrando a existência da norma brasileira DSC 10.000 (Diretrizes para o Sistema de Compliance). “Essa norma possibilita que auditorias independentes, como a KPMG, verifiquem se determinada empresa possui um sistema de integridade eficaz e emite um certificado assegurando que o mecanismo interno de integridade realmente funciona. Logo, bastaria que a Petrobras exigisse esse certificado de seus fornecedores.”

De acordo com o especialista, o mesmo poderia ser adotado pelos demais órgãos públicos e privados. “Nossos governantes poderiam, por exemplo, criar um mecanismo legal para exigir que somente empresas com programa válido de integridade participassem de licitações e concorrências. Essa simples medida reduziria brutalmente as chances de uma empresa se envolver em esquemas de corrupção.”

Mas quanto custa implantar um sistema de compliance efetivo? Giovanini estima que uma empresa com três mil funcionários vai gastar entre R\$ 200 mil e R\$ 400 mil só para fazer a análise de risco. Depois, com base nessas informações, ela irá determinar como o sistema de compliance será criado. No intuito de difundir a forma correta de trabalhar o compliance, Giovanini deixou a Siemens para montar o Mentoring, um programa de 40 módulos, com seis meses de duração, que ensina o empresário a estruturar seu próprio mecanismo de integridade. “Estamos tendo a chance de passar o Brasil a limpo e não devemos perder essa oportunidade. Por isso, tenho trabalhado para mudar a realidade do ambiente corporativo no Brasil.” Afinal, estudos indicam que, a cada ano, a corrupção rouba do país cerca de R\$ 200 bilhões, montante maior do que o governo investe nas áreas de saúde, educação, transportes e segurança. “Imagine como o Brasil poderia ser melhor se o dinheiro desviado pela corrupção fosse revertido para estas áreas? Logo, acabar com a corrupção deve ser interesse de todos!”

Ética, transparência e sabor em um só negócio!

Em 2009, a fusão entre Sadia e Perdigão deu origem a uma das maiores companhias de alimentos do planeta, a BRF, que conta hoje com 105 mil funcionários. Flavia Ribas, diretora de compliance da BRF, conta como a prática do compliance tem contribuído para difundir a cultura do bem dentro da multinacional brasileira

Cenário

“**No momento**, o Brasil está vivendo um processo de amadurecimento dos conceitos de ética e transparência. O brasileiro tem, gradativamente, se posicionado de forma mais crítica diante de situações antes aceitáveis. As empresas brasileiras estão cada vez mais apoiando a cultura da ética nas suas relações, especialmente no que diz respeito a temas relacionados ao combate à corrupção. Esta é uma evolução importante que nos leva para um caminho de construção de uma sociedade justa e para a transformação da nossa cultura como país. As empresas estão vivenciando uma nova forma de fazer negócios que prevê relações íntegras, sustentáveis e transparentes. Nesse novo modelo de operação o departamento de compliance se torna uma peça importante, pois passa a orquestrar diferentes estruturas da empresa com os preceitos da ética e da gestão de riscos, tal como um maestro o faz com sua sinfônica.

A BRF valoriza a ética nas suas relações e, portanto, desde 2014 vem se estruturando para fortalecer seus processos e controles. Agora, estamos trabalhando em uma campanha de comunicação – interna e externa – que fala sobre a valorização da transparência nas relações com as pessoas, a empresa e a sociedade. Como parte dessa iniciativa, nosso canal de denúncias passou a se chamar Canal de Transparência BRF, e o manual de conduta foi revitalizado e rebatizado de Manual de Transparência BRF.”

Teoria

“**Hoje**, contamos com uma diretoria de compliance, que é responsável por fomentar a cultura da ética e tratar riscos de fraude e corrupção na organização. Entre suas responsabilidades estão: gestão do canal de denúncias, investigação de denúncias de fraude, *due diligence* em terceiros selecionados de alto risco, criação do arcabouço normativo de compliance da

BRF, divulgação do Manual e do Canal de Transparência BRF (nomes do código de ética e do canal de denúncias da BRF, respectivamente), e treinamento de colaboradores em temas de compliance. A diretoria de compliance atua com autonomia e independência no exercício de suas funções, reportando-se diretamente ao comitê de auditoria e ao vice-presidente legal e relações, sendo esse último integrante e representante da diretoria executiva. Esse reporte ao comitê de auditoria assegura a independência e imparcialidade da diretoria de compliance na investigação dos assuntos que venham a seu conhecimento via canal de denúncias ou por outros meios. Já o reporte hierárquico e funcional para o vice-presidente legal e relações tem por objetivo dar agilidade para a diretoria executiva, que tem acesso às informações e lições aprendidas durante as investigações para conduzir suas iniciativas de gestão de riscos.”

Prática

“A diretoria de compliance é responsável por avaliar o perfil de risco de parceiros estratégicos das áreas de negócio, assim como sua participação e reputação nos mercados onde atuam. Essa atividade visa melhor conhecer esses parceiros e os riscos que eles podem vir a representar antes de estabelecer relações de negócio. Assim, aconselhamos as áreas de negócio para evitarem a materialização de riscos que possam impactar a companhia. Na BRF, o compliance passou a ser visto como um parceiro confiável das áreas de negócio, apoiando-as preventivamente na mensuração dos riscos antes de as áreas de negócio os assumirem, o que estimula o compartilhamento dos riscos e sua consequente mitigação. Além disso, o tema da ética passou a ser cada vez mais valorizado dentro da cultura BRF. Atualmente, estamos aplicando um treinamento de ética e transparência que tem por finalidade trazer um momento de reflexão para os funcionários, valorizando os exemplos que inspiram a ‘fazer do jeito certo’. Durante os encontros, os funcionários são estimulados a construir os conceitos que permeiam a ética, o respeito e a transparência e depois refletir sobre como lidar com os dilemas do cotidiano, buscando ideias e soluções que resolvam seus problemas. Esse treinamento reforça o fato de que cada um é responsável por difundir a cultura do bem.”



DIVULGAÇÃO

“As empresas estão apoiando a cultura da ética nas suas relações, especialmente no que diz respeito ao combate à corrupção”

Flavia Ribas, diretora de compliance da BRF

Todos sabemos que este é um caminho sem volta!

Por ter suas ações negociadas na Bolsa de Nova York, a Cemig está exposta à lei anticorrupção dos Estados Unidos. Logo, há anos o tema compliance faz parte do seu dia a dia, como assegura Silvia Cristiane Martins Batista, superintendente de gestão de compliance e riscos corporativos desta que é a maior empresa integrada do setor de energia elétrica do Brasil

Cenário

“Em alguns setores, como o bancário e o farmacêutico, a prática de compliance já ocorre há anos, devido ao alto grau de regulamentação. Agora, o mercado está percebendo que investir no desenvolvimento da governança corporativa é um sinal claro de evolução do nível de maturidade empresarial. A valorização do compliance é um caminho definitivo no Brasil, uma vez que as novas práticas de conformidade trouxeram diversos benefícios para o meio corporativo, gerando mudanças nas empresas e na forma de elas atuarem no mercado. Logo, aquelas companhias que ainda não estavam adaptadas a essa nova realidade têm tomado ações no sentido de fortalecer sua estrutura de governança e mudar seus padrões de comportamento, por meio da estruturação de programas e ferramentas de compliance, incluindo treinamento de empregados e diretores em práticas relacionadas à conformidade com normas internas e externas.”

Teoria

“Na Cemig, as atividades de compliance existem há vários anos, sobretudo para assegurar o atendimento à legislação, tendo em vista as características de nosso negócio que é totalmente regulado. Por ter ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York, a Cemig está exposta há muitos anos à Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a lei anticorrupção dos Estados Unidos. Desta forma, a companhia já praticava diversas medidas de prevenção e combate a fraudes e corrupção. Temos, ainda, um sistema de controles internos, incluindo os controles exigidos pela lei americana Sarbanes-Oxley (SOX), uma superintendência de gestão de compliance e riscos corporativos e superintendência de auditoria interna, que são subordinados ao nosso diretor-presidente, além de uma estrutura organizacional que preza pelas melhores práticas de governança corporativa. Tudo isso é feito devido ao engajamento e suporte da alta administração da companhia, que está comprometida com as melhores práticas de governança corporativa.”

Prática

“Nosso sistema de controles internos é composto por um conjunto de medidas que visam promover um ambiente de trabalho e negócios pautado pela ética e correção de atitudes. Entre elas estão: avaliação e monitoramento de riscos (gestão); avaliação periódica dos controles internos (auditorias interna e externa); declaração de princípios éticos e código de conduta profissional – que inclui princípios sobre o cumprimento de leis e melhores práticas de governança corporativa, de normas internas e estimula uma postura de integridade profissional; política antifraude, na qual a companhia formaliza seu compromisso de não aceitar a prática e a ocultação de atos de fraude ou de corrupção, em todas as suas formas, incluindo suborno, extorsão, propina e lavagem de dinheiro. As suspeitas e denúncias de tais atos devem ser rigorosamente apuradas e aplicados os procedimentos disciplinares previstos nas normas internas da companhia e na legislação pertinente. Também temos um canal de denúncia



MAÍRA BARCZEWSKI

“Nosso sistema é composto por um conjunto de medidas que visam promover negócios pautados pela ética e correção de atitudes”

Silvia Cristiane Martins Batista, superintendente de gestão de compliance e riscos corporativos da Cemig

anônima e uma ouvidoria – dois mecanismos para recebimento de dúvidas, reclamações ou denúncias; e uma comissão de ética que analisa as denúncias, promove a apuração e posta as respostas no portal do canal. Todo o processo de recebimento, apuração e resposta é monitorado pelo conselho fiscal,

que na nossa empresa cumpre, também, o papel de comitê de auditoria. Como resultado de todo esse trabalho, diariamente recebemos sugestões e *feedbacks* das pessoas, o que demonstra o aumento da maturidade da empresa em relação ao assunto. Como exemplo de todo esse processo podemos citar a in-

clusão de cláusulas específicas para combate à corrupção em contratos com fornecedores e de empréstimos e financiamentos. Aqui, vale ressaltar também a importância da sinergia existente entre o departamento de compliance e as áreas de comunicação empresarial e de recursos humanos da Cemig. Se não estivermos na ‘mesma página’ sempre, o compliance dificilmente conseguirá entregar a sua mensagem aos principais agentes propulsores da Cemig: as pessoas que nela trabalham. Afinal, compliance é estar em conformidade com as normas e ter uma conduta ética, proporcionando o aperfeiçoamento da governança corporativa.”

Independência e autonomia: os pilares do compliance, da ética e da transparência

Há 60 anos, a Henkel atua no mercado nacional com as marcas Cascola, Loctite, Pritt e Schwarzkopf Professional. Em 2008, a multinacional alemã decidiu trazer para a filial brasileira a prática do compliance, como detalha o gerente de compliance da Henkel para o Brasil, a Argentina e o Chile, Carlos Eduardo Gonçalves

Cenário

“**Avalio** como positivo o interesse das empresas pelo tema, principalmente porque esse movimento torna o ambiente de negócios correto e saudável. E essa preocupação com o compliance tende a ser duradoura, pois os assuntos relacionados à ética tornaram-se questões intrínsecas à cultura das empresas. Ser ético é essencial para a saúde dos negócios e a perenidade das empresas. E o compliance é capaz de fazer com que as ações da empresa e condutas dos funcionários estejam de acordo com as leis e políticas internas. De forma objetiva podemos entender que a área de compliance deve garantir que todas as ações da empresa e condutas dos funcionários estejam de acordo com as leis e políticas internas para evitar que a empresa e seus colaboradores sejam prejudicados. Entre as principais obrigações, posso citar a necessidade de confidencialidade no tratamento dos temas, bem como sanções adequadas para desvios.

Também devem estar claros para todos quais seus deveres perante a organização. Em relação às vantagens do compliance, podemos dizer que elas se estendem desde o ambiente de trabalho até as relações com clientes e fornecedores, pois o foco da empresa se mantém em suas atividades principais. A Henkel possui uma área específica de compliance, da qual sou responsável pelas operações na Argentina, no Brasil e no Chile. E para garantir que todos os funcionários tenham conhecimento de seus deveres, a companhia promove diversos treinamentos. Desde os primeiros dias de trabalho, o funcionário já recebe orientações sobre seus deveres e segue assim ao longo de sua carreira, participando de cursos on-line e presenciais com os principais temas de compliance.”

Teoria

“**A Henkel** está no Brasil há 60 anos e atua nas áreas de adesivos, selantes e tratamento de superfícies e *beauty care*, com as principais

marcas como Cascola, Loctite, Pritt e Schwarzkopf Professional. Hoje, temos mais de 900 profissionais distribuídos nas plantas de Diadema, Itapevi e Jundiaí, além de um escritório central na Lapa e uma ASK Academy localizada na avenida Paulista, em São Paulo. Na filial brasileira, essa área foi implantada formalmente em 2008. Entre as principais responsabilidades desse departamento estão: transmitir dentro da organização a mensagem e a cultura esperada pela companhia e ter independência nos tratamentos dos temas e avaliações. Avaliar o trabalho do departamento de compliance é muito subjetivo, devido à sua amplitude, mas, de modo geral, quando os funcionários comunicam situações e agem de acordo com os padrões da companhia, demonstram que a mensagem foi absorvida de forma eficaz.”

Prática

“**Dentre todas** as atividades que desenvolvemos, posso citar

de maneira prática a prevenção de comportamentos danosos à companhia, reduzindo as perdas devido ao não cumprimento de leis e requisitos externos. Uma boa prática que implementamos foi o canal Hot-line para denúncias, que é gerenciado por uma empresa terceira e isenta, responsável por garantir que a confidencialidade seja mantida e que as informações sejam sigilosas. Em todos os países em que atuo, eu tenho autonomia e independência. Para tanto, a Henkel tem uma estrutura que possibilita e estimula tal prática. Hoje, reporto-me não ao presidente da Henkel no Brasil, mas diretamente ao *head of compliance officer* da companhia, que fica na Alemanha. Isso garante que não ocorram influências ou pressões por parte dos envolvidos em alguma questão local e também que as definições estejam sempre alinhadas com a cultura global da organização. Dessa forma, pelo nono ano consecutivo, a Henkel aparece na lista das 'empresas mais éticas do mundo', do Instituto Ethisphere, que anualmente relaciona as empresas que causam um impacto significativo na economia por meio de sua cultura de boa governança corporativa e transparência. Manter o equilíbrio entre o sucesso econômico, a proteção do meio ambiente e a responsabilidade social tem sido fundamental à nossa cultura corporativa há décadas. Esta abordagem se aplica a toda unidade de negócio e a todos os nossos quase 50 mil colaboradores em todo o mundo."



DIVULGAÇÃO

“Uma boa prática que implementamos foi o canal Hot-line para denúncias, que é gerenciado por uma empresa terceira e isenta”

Carlos Eduardo Gonçalves, gerente de compliance da Henkel Brasil

Uma área repleta de saúde e vitalidade!

Responsável por ditar tendências e introduzir novos hábitos de higiene e saúde no Brasil, a Johnson & Johnson chegou ao país na década de 1930, com o lançamento do absorvente íntimo Modess. A seguir, João Ximenez, health care compliance officer da Johnson & Johnson Medical Devices Brasil, conta como funciona e quais os principais desafios do seu departamento

Cenário

“**Crises de ética** em todo o mundo ampliaram a demanda por práticas mais transparentes e de compliance, nas quais se estabelecem diretrizes e processos, a fim de proteger os públicos envolvidos. Para nós, trata-se de um item prioritário em nossa agenda de negócios, uma vez que temos nossa conduta pautada por rigorosos princípios éticos e política de tolerância zero para atos de corrupção. Assim como no restante do mundo, nossas práticas de compliance estão totalmente alinhadas ao Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), que reúne as diretrizes norte-americanas de combate à corrupção transnacional. Somos também protagonistas em discussões e iniciativas concretas que elevam o nível das práticas conforme os padrões éticos do setor, como a contribuição para o código de ética da Associação Brasileira da Indústria de Alta Tecnologia de Produtos para Saúde (Anahp), e o apoio para elaboração de acordo setorial da Associação Brasileira de Importadores e Distribuidores de Implantes (Abraidi).”

Teoria

“**Compliance** significa estar ab-

solutamente em linha com diretrizes, políticas, controles internos e externos estabelecidos para o negócio em todas as esferas, cumprindo à risca todas as leis locais e internacionais vigentes e quaisquer imposições dos órgãos competentes, dentro de todos os padrões exigidos em seu segmento. E, mais que isso, na Johnson & Johnson é a base para tomada de decisões, onde são expostas as necessidades de profissionais de saúde e o bem-estar dos pacientes e consumidores acima de qualquer outro valor. Trabalhar com os mais elevados padrões éticos não só traz benefícios para a reputação da empresa, devido à confiança e credibilidade transmitidas, como também proporciona solidez e estabilidade para a companhia, com a criação de um ambiente de trabalho saudável e mais produtivo. Não se trata apenas de resultados que tragam maior valor agregado às marcas, mas resultados que favoreçam a empresa no jogo competitivo do mercado.”

Prática

“A **Johnson & Johnson** Medical Devices Brasil está comprometida em fortalecer um ambiente seguro no qual os colaboradores são

orientados e treinados. Orientados para quando há dúvidas e, quando necessário, se sintam sempre confiantes em reportar condutas que violem políticas, procedimentos ou leis locais. Por isso, possui áreas de *health care compliance* e jurídica que asseguram processos claros e transparentes, além de disponibilizar o Credo Hot-line, um canal aberto 24 horas, por meio do qual é possível realizar denúncias de forma anônima ou não. Uma de nossas responsabilidades é evitar qualquer tipo de conflito de interesse que possa surgir a partir de relações entre empresas e profissionais de saúde. Tal prática é consistente com nosso compromisso contínuo de garantir interações éticas e transparentes com os profissionais, instituições e outras partes interessadas em toda a cadeia. Dessa forma, a contínua interação com a área jurídica garante atualização de normas e adoção de melhores práticas. Isso também assegura o fornecimento de produtos, cumprindo as leis e regulamentos locais e internacionais por meio de um código de conduta que, em muitos países, é ainda mais restritivo do que as legislações locais.”



DIVULGAÇÃO

“Trabalhar com os mais elevados padrões éticos traz benefícios para a reputação da empresa, devido à confiança e credibilidade transmitidas, além de proporcionar solidez e estabilidade para a companhia”

*João Ximenez, health care compliance officer da
Johnson & Johnson Medical Devices Brasil*

A ética e a conduta da voz da experiência

Há dez anos, a Porto Seguro inaugurava sua área de compliance, que hoje supervisiona o trabalho dos 13 mil funcionários das 23 empresas da holding, além de 12 mil prestadores de serviço. Orfeu Campos, gerente de controles internos e compliance da Porto Seguro, conta como é o dia a dia do seu departamento

Cenário

“A Lei Anticorrupção, regulamentada pelo Decreto Federal 8.420/2015, tornou a atividade obrigatória para todos os segmentos da economia nacional. Em setores mais regulados, a função de compliance possui maior maturidade, pois diversas normas da Comissão de Valores Mobiliários, do Conselho Monetário Nacional, do Banco Central do Brasil, da Superintendência de Seguros Privados, entre outros reguladores, como, por exemplo, a Resolução CMN 2.554/1998, já exigiam das instituições atividades que garantissem o cumprimento das obrigações legais, a implementação de políticas, códigos de ética e conduta e ações de identificação, avaliação, tratamento e mitigação de riscos. A partir da implementação do compliance, as empresas passam a ter suas obrigações mais claras e mapeadas, permitindo a definição de políticas e normas internas, procedimentos contínuos de monitoramento da conformidade e ações institucionais para fortalecimento da cultura de controle na organização, trazendo a vantagem

de estar adequado às normas de modo tempestivo, reduzindo perdas operacionais e trazendo confiança e garantia aos acionistas.”

Teoria

“A Porto Seguro tem o setor implementado e em operação há dez anos, possuindo uma gerência dedicada, a qual se reporta a uma das diretorias gerais da instituição. Dentre as principais responsabilidades estão: gestão e execução dos programas de integridade (compliance), abordagem dos temas ética e conduta, Lei Anticorrupção, prevenção a fraudes e à lavagem de dinheiro; monitoramento contínuo do ambiente regulatório quanto à publicação de novas obrigações; acionamento e condução de projetos de compliance nas empresas/áreas impactadas pelas normas; gestão de políticas e normas internas; e análises de conflitos de interesses. Os processos atuais de compliance, mais especificamente no monitoramento de novas leis, decretos e normas dos órgãos reguladores, têm permitido à Porto

Seguro se antecipar nas implementações necessárias ao atendimento integral dessas exigências, tornando-a referência nos mercados em que atua, em especial no apoio ao mercado segurador, por meio da Comissão Técnica de Controles Internos da Confederação Nacional de Seguros (CNseg).”

Prática

“Para permear toda a organização, o apoio e o patrocínio da alta administração nas ações de compliance têm sido fundamentais. É o apoio da alta administração da Porto Seguro que nos permite alcançar os objetivos traçados. Sem ele, o programa de compliance estaria totalmente comprometido. Outro ponto importante foram a publicação e a adesão de todos os colaboradores à política de ética e conduta, bem como a criação de comitê executivo para acompanhamento do tema. Nomeamos também ‘agentes de controles internos’ nas empresas do grupo com maior exposição a riscos e interagimos

constantemente com eles, apoiando o fortalecimento dos controles de suas estruturas. Eles atuam também como pontos focais para disseminação da cultura de compliance e adequações regulatórias. Realizamos também ações específicas entre os gestores com o objetivo de conscientizá-los sobre temas importantes como prevenção à lavagem de dinheiro e do financiamento ao terrorismo, prevenção a fraudes, Lei Anticorrupção, assédio, entre outros. O desenvolvimento desse trabalho tem reforçado o compromisso da instituição no cumprimento integral de suas obrigações legais, resultados satisfatórios nos processos de fiscalização dos órgãos reguladores e fortalecimento da ética na cultura organizacional. Há dois anos, por exemplo, um dos órgãos reguladores que supervisiona empresas da holding publicou uma norma que foi amplamente questionada quanto aos impactos operacionais que traria e, embora estivéssemos participando das discussões e pleitos do mercado para alterações na norma, não deixamos de realizar as adequações no prazo previsto assumindo eventuais impactos em nossas operações. Pouco tempo depois das adequações, o órgão regulador nos supervisionou e não encontrou inconformidades. Este exemplo reforça nossa diretriz de cumprir a regulamentação, o que não nos impede de, juntamente com o mercado, pleitear alterações nas normas e debatê-las com os órgãos reguladores.”



DIVULGAÇÃO

“É o apoio da alta administração da Porto Seguro que nos permite alcançar os objetivos traçados. Sem ele, o programa de compliance estaria comprometido”

Orfeu Campos, gerente de controles internos e compliance da Porto Seguro

Uma gestão inodora, incolor e insípida, como a água potável!

Atualmente, a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp), leva água à casa de 28,6 milhões de pessoas. Para evitar qualquer tipo de “vazamento ético”, a companhia desenvolve um programa de compliance abrangente, como informa Silvio Valdrighi, superintendente de gestão de riscos e qualidade da Sabesp

Cenário

“A **integridade** nas empresas é um componente fundamental da sustentabilidade dos negócios. A preocupação em formar sistemas de compliance mais robustos está associada a uma tendência internacional, que nos parece irreversível, e reflete um forte movimento iniciado com a celebração de acordos internacionais capitaneados principalmente pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Um programa de compliance não estabelece novas obrigações, e, sim, apoia a empresa para o efetivo cumprimento de suas obrigações inerentes ao negócio, incluindo a preservação de seus valores éticos. As vantagens observadas com a implantação de um sistema sólido de compliance estão relacionadas, principalmente, à preservação dos ativos, da integridade, da imagem e dos valores éticos da empresa, e contribui com a sua gestão e

governança corporativa. Os resultados podem ser percebidos nas reduções de ações judiciais, multas, sanções e fraudes.”

Teoria

“A **superintendência** de riscos e qualidade responde pela gestão do programa de compliance da Sabesp e está vinculada à presidência, reportando suas ações diretamente ao comitê de auditoria. Também desenvolvemos planos de ação para aperfeiçoar processos, evitando a materialização de desvios que impactem negativamente a reputação ou a posição financeira da empresa. A Sabesp realizou um amplo diagnóstico dos mecanismos antifraude, tendo em vista o aprimoramento dos 93 processos existentes e a implantação de outras 77 iniciativas de proteção corporativa. Além disso, disseminamos conhecimentos relacionados ao tema, por meio de palestras e treinamentos presenciais e virtuais. Além de atender à Lei Anticorrupção brasileira, por ter American Depositary Receipt

(ADRs) negociados na Bolsa de Valores de Nova York, a Sabesp está sujeita às previsões do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Por sermos uma companhia de economia mista, nosso programa abrange dois cenários distintos (corrupção ativa e corrupção passiva), e está estruturado nos seguintes pontos: comprometimento da alta administração; estruturação funcional; valores e conduta e canal de denúncia; relação com terceiros; governança e controles internos; gestão de riscos; treinamento e comunicação.”

Prática

“**Em 2015** foi dada continuidade ao desenvolvimento e implantação de planos de ação norteados pela análise de riscos de corrupção e fraudes corporativas, priorizando os processos de maior vulnerabilidade, ou seja, considerando as áreas de exposição mais significativas. Também contratamos uma consultoria para realizar análise criteriosa do nível de aderência



DIVULGAÇÃO

“Um programa de compliance não estabelece novas obrigações e, sim, apoia a empresa para o efetivo cumprimento de suas obrigações inerentes ao negócio”

Silvio Valdrighi, superintendente de gestão de riscos e qualidade da Sabesp

do programa de compliance da Sabesp aos requisitos esperados pelos órgãos controladores. Entendendo que o combate à corrupção mais efetivo é conquistado a partir do esforço conjunto

de empresas com governos e organizações da sociedade civil, a Sabesp integra o Grupo de Trabalho Anticorrupção do Pacto Global da ONU e a Comissão de Anticorrupção e Compliance da

OAB/SP Pinheiros, assim como colabora com ações desenvolvidas pelo governo do Estado de São Paulo. Outra iniciativa da qual participamos é a Chamada à Ação [Call to Action], do Pacto Global internacional, que incentiva o setor público e privado a estabelecer medidas anticorrupção e implementar políticas correlatas para assegurar sistemas de boa governança. Esse movimento já conta com mais de 260 companhias e investidores responsáveis pela gestão de US\$ 3,5 trilhões em ativos.”

“Nosso objetivo não é fazer compliance, mas sim ser compliance!”

Terceiro maior banco privado por ativos do Brasil, o Santander já chegou ao país com um sistema de compliance importado da Espanha. Mara Garcia, diretora de compliance da instituição financeira, mostra como está a área que é conhecida por disseminar a “cultura do bem”

Cenário

“**Trata-se** de uma mudança cultural, e as empresas da iniciativa privada, independentemente do segmento de atuação, têm um papel importante na implementação. É uma forma de transmitir aos colaboradores qual é a conduta esperada dentro e fora do ambiente de trabalho. Logo, não adianta ter um código de conduta, políticas e treinamentos se não houver aderência por parte das pessoas. Ao implementar um programa de compliance, a intenção é criar uma cultura dentro da empresa por meio de comunicações, treinamentos, *feedbacks*, sobre as legislações aplicáveis aos negócios, valores da organização e conduta esperada. Isso traz vantagens significativas tanto para clientes, fornecedores e acionistas como para os próprios colaboradores, que se sentem seguros, orgulhosos e motivados, de forma que o engajamento conquistado transmite a sensação de que o funcionário

é o ‘dono do negócio’ e que sua atitude faz a diferença.”

Teoria

“**No Brasil**, o Santander começou a estrutura de compliance a partir da implantação da Unidade de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, em 1998, porém já havia uma estrutura global situada em Madri, desde a origem do banco no país. Nossa estrutura conta com a atuação ativa dos profissionais de compliance que atendem às diversas áreas e públicos do Santander. Temos um programa de comunicação para todos os funcionários do banco e os profissionais de compliance seguem as diretrizes de comunicação interna para disseminar temas como conduta, anticorrupção, conflitos de interesses, prevenção à lavagem de dinheiro, entre outros, por meio de treinamentos presenciais e on-line, veículos internos e reuniões de negócios com os executivos e com as áreas operacionais. O grupo

Santander Brasil possui comitês executivos e operacionais de compliance, nos quais funcionários e executivos analisam e discutem temas de compliance, a fim de proporcionar melhorias contínuas no cotidiano da empresa. A diretoria de compliance no grupo Santander Brasil é independente e tem duas linhas de reporte local, sendo uma para o CEO e outra para o conselho de administração, além de um reporte para a *head* de compliance global.”

Prática

“**Nossa** responsabilidade é a de estabelecer um programa efetivo de compliance, que permita nos anteciparmos aos riscos atrelados aos negócios do grupo e também implementar controles e monitoramento a partir da disseminação da ‘cultura do bem’. Nosso objetivo não é fazer compliance, mas sim ser compliance! São notáveis os avanços dos temas de compliance no grupo Santan-



DIVULGAÇÃO

“Um programa de compliance visa criar uma cultura dentro da empresa por meio de comunicações, treinamentos, feedbacks, valores e conduta”

Mara Garcia, diretora de compliance do Santander

der. A partir do momento em que temos executivos nas linhas de negócios a falar sobre compliance em reuniões, treinamentos e comunicados, entendemos que nossa mensagem está sendo disseminada em todos os níveis

do grupo. A partir do suporte da alta administração e apoio dos executivos da empresa, conseguimos realizar um trabalho alinhado com a estratégia da organização, de forma a alertar sobre os riscos relacionados aos negó-

cios do grupo. Os colaboradores passam a se preocupar com os temas de compliance e se antecipam a determinados cenários que poderiam expor o Santander a situação vulnerável. Temos diversos ‘cases’ envolvendo matérias como prevenção à lavagem de dinheiro e contratação de fornecedores, nos quais o compliance participou ativamente nas análises desses temas, evitando exposições a risco. Nosso papel preventivo gera maior confiança por parte dos funcionários e dos stakeholders.”

Mais do que um dever, um olhar moderno de geração de valor

Denis Cuenca, diretor de compliance, riscos e auditoria da Ultrapar, resalta os pontos fortes do programa de compliance de um dos maiores grupos empresariais brasileiros, que conta com 14 mil funcionários, distribuídos em cinco empresas: Ultragaz, Ipiranga, Oxiteno, Ultracargo e Extrafarma

Cenário

“**Compliance** significa estar em conformidade em relação a uma determinada diretriz. Essa diretriz pode ser uma lei ou uma orientação, uma regra ou norma, interna ou externa, legal ou administrativa, que diga respeito aos seus negócios. Assim, qualquer que seja o foco, o compliance remeterá à existência de regras claras e, para estar em compliance, as pessoas devem ser treinadas e os controles implantados e monitorados. É importante chamar a atenção para os aspectos comportamentais de um sistema de compliance. Não vejo um programa como completo se ele está baseado apenas em controles instrumentais e regras a serem seguidas friamente. É preciso conscientizar e engajar as pessoas, uma vez que, ao final do dia, são essas mesmas pessoas que farão a escolha entre uma boa ou uma má prática, entre o caminho correto ou os perigosos atalhos. Ao abordar comportamento, aumentamos significativamente o escopo do compliance, pois isso implica transformarmos

as pessoas a partir da criação de externalidades positivas que ultrapassam as fronteiras da empresa. Por exemplo, nos programas de compliance anticorrupção, podemos facilmente vincular essa mudança de comportamento – pessoas orientadas para as boas práticas e ética – à formação de melhores cidadãos. Dessa forma, estamos gerando valor à sociedade e inserindo as empresas em um importante contexto social. Com isso, a empresa atrai e retém talentos, colabora para um ambiente saudável de negócios e a sociedade recebe cidadãos mais éticos, com melhor orientação e uma estrutura empresarial justa e, consequentemente, sustentável.”

Teoria

“Nossa estrutura de governança voltada especificamente para compliance é formada por um comitê de conduta, cujo presidente é um membro externo e independente; uma diretoria de compliance, riscos e auditoria, responsável pela estruturação e atuação do programa de compliance; um código de ética

princípio lógico – baseado em princípios e não em regras – e diversas políticas corporativas; e um canal de orientações e denúncias operado por empresa independente. Nossos resultados podem ser vistos pela ausência de desvios relevantes em nossa conduta e nos negócios. Ainda assim, não podemos acreditar que estamos imunes às crises ou fatos que possam escapar de nossos controles, quando também observamos a importância de nossa governança, agindo rapidamente nessas situações, aplicando consequências, quando necessário, e corrigindo falhas nos sistemas de controles. Esse processo, principalmente nos aspectos culturais, é de longo prazo e evolutivo. A manutenção de nossa reputação e credibilidade é o melhor resultado que podemos esperar de um programa como esse.”

Prática

“Quando uma empresa é reconhecida por suas boas práticas de governança e esse reconhecimento é coerente com as práticas do dia a dia dessa empresa, ocorrem muitas vantagens. É mais fácil firmar



DIVULGAÇÃO

“O programa não é completo se ele está baseado apenas em controles instrumentais e regras a serem seguidas friamente. É preciso conscientizar e engajar”

Denis Cuenca, diretor de compliance, riscos e auditoria da Ultrapar

parcerias, interagir com os stakeholders, captar recursos para investimentos ou até mesmo obter certificações e conseguir a aprovação em auditorias e fiscalizações. Por outro lado, as pessoas também

almejam trabalhar para ou com organizações reconhecidamente éticas, ou seja, as práticas também colaboram para a atração e retenção de talentos e para a construção de uma cadeia comercial sustentável

com os clientes, em que as boas práticas são respeitadas. Diante de tantas regulamentações, nacionais e internacionais, ser reconhecido por essas qualidades, como ética e boa governança, torna-se uma vantagem competitiva. Atualmente, os stakeholders estão cada vez mais preocupados com as externalidades que as empresas criam, na forma como conduzem seus negócios, para a sociedade. Ser reconhecido por externalidades positivas, boas práticas, idoneidade e ética é, além de um dever, um olhar moderno de geração de valor.”

A difícil missão de reconstruir uma reputação

Clovis Torres, consultor-geral e diretor de integridade corporativa da Vale, explica como funciona a área de integridade corporativa e compliance da companhia que está apoiando a mineradora Samarco no enfrentamento de um dos maiores desastres ambientais do planeta, a enxurrada de lama que invadiu a cidade de Mariana

Cenário

“**A discussão** sobre práticas de compliance nas empresas é relativamente nova, principalmente em países como o Brasil. Nos últimos anos tem havido uma crescente pressão internacional não apenas pela adoção de padrões éticos nas empresas, mas também para que os países adotem e apliquem efetivamente leis mais rígidas em relação a certas questões, como anticorrupção, lavagem de dinheiro e fraudes em geral. Tem havido também um aumento significativo do interesse dos governos, da mídia e das pessoas em geral em assegurar que as empresas cumpram à risca todas as leis e imposições dos órgãos reguladores. Por conta disso, existe uma tendência por um aumento da responsabilidade social corporativa e da transparência. A corrupção, por exemplo, traz consequências tão graves para a sociedade que deve ser encarada como um crime global e contra a humanidade, tal como o tráfico de drogas, de armas e de pessoas e a lavagem de dinheiro. Portanto, compliance é uma preocupação duradoura e importante para as empresas.”

Teoria

“**Na Vale** temos uma área de integridade corporativa/compliance independente e que é responsável por garantir que a empresa esteja absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio. A atividade de compliance abrange questões muito diversas, como fiscais, financeiras, ambientais, legais, éticas etc. Especificamente em relação às questões de ética, integridade corporativa e anticorrupção, a Vale tem um comitê de política anticorrupção, que se reúne quando necessário e mediante convocação do consultor-geral/diretor de compliance, composto por representantes de departamentos como auditoria interna, segurança empresarial, suprimentos, relações institucionais, comunicação e risco, além de outros, conforme a necessidade, e um comitê de ética – que analisa e discute denúncias recebidas pela ouvidoria e temas gerais e estratégicos relacionados à ética –, composto pelos diretores de auditoria,

de recursos humanos, de ouvidoria e o consultor-geral/diretor de integridade corporativa.”

Prática

“**Basta uma** pequena falha para que a empresa seja onerada com restrições legais, multas, punições judiciais, além, é claro, com o dano em sua reputação. Aliás, o dano à reputação de uma empresa pode ser de valor incalculável, uma vez que ela fica fragilizada e os empregados perdem o orgulho de fazer parte do grupo. O megainvestidor e milionário americano Warren Buffett diz que ‘são necessários 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para perdê-la. Se você pensar nisso, fará as coisas de forma diferente’. A Vale tem tolerância zero à corrupção e atua sempre à frente quando o assunto é combate e prevenção à corrupção. Um dos valores da companhia, ‘agir de forma correta’, estimula os empregados a atuar com integridade, responsabilidade, honestidade, confiança, respeito, lealdade e transpa-



DIVULGAÇÃO

“A corrupção traz consequências tão graves para a sociedade que deve ser encarada como um crime global e contra a humanidade, tal como o tráfico de drogas”

Clovis Torres, consultor-geral e diretor de integridade corporativa da Vale

rência, e devemos sempre pôr em prática os comportamentos inerentes aos nossos valores. A área de integridade corporativa/compliance tem ajudado ativa e proativamente a empresa no dia a dia, no funcionamento, monitora-

mento e cumprimento do Programa Global Anticorrupção. Essa área conta com profissionais dedicados ao cumprimento do Programa Global Anticorrupção, localizados no Brasil, Canadá, Moçambique, Indonésia e Cinga-

pura, cobrindo todas as regiões e unidades de negócios da Vale. É o departamento responsável pelo contínuo funcionamento, monitoramento, aplicação e melhoria das regras do programa. As atribuições incluem, entre outras, treinar empregados e terceiros, orientar dúvidas em relação ao programa, supervisionar *due diligence* em terceiros em geral, aprovar a concessão de brindes, hospitalidades, doações, patrocínios e ações de relacionamento, e implantar os controles necessários para efetividade desse programa.”

Prevenir é sempre melhor do que remediar!

Com 650 fábricas e um exército de 60 mil funcionários, a Votorantim começou a estruturar sua área de governança corporativa em 2001. De acordo com a diretora de governança, risco e compliance, Ana Paula Carracedo, há dois anos, a implantação de um novo modelo de compliance deu mais autonomia às empresas da holding

Cenário

“A nova Lei Anticorrupção e os desdobramentos da Operação Lava Jato deram à atividade de compliance uma dimensão jamais vista no Brasil. Mas o fato é que estar em conformidade com as leis e os regulamentos do mercado sempre foi o posicionamento adotado pela companhia ao longo de seus 98 anos. Em 2001, quando o mercado começou a falar de governança corporativa, a Votorantim já tinha estruturado suas crenças, seus valores e um código de conduta. Mas, com a intensificação do arcabouço regulatório no mundo inteiro, a partir de 2014 um novo movimento de governança deu mais autonomia para empresas do grupo, mantendo sempre o DNA da Votorantim. Aqui, o compliance deixou de ter um posicionamento reativo e assumiu uma função estratégica nos negócios, passando a ser a área que de fato busca a prevenção de problemas para a empresa. Sempre buscamos entender o que está na agenda dos stakeholders

para ajustar essas demandas às nossas políticas internas, assegurar o cumprimento de normas, procedimentos e código de conduta, além do respeito aos valores e crenças institucionais da companhia.”

Teoria

“Todos os nossos programas de compliance e anticorrupção estão baseados nos valores e crenças da companhia. Tudo o que faço no dia a dia tem por objetivo preservar a marca da Votorantim. Acontece que o Brasil é repleto de leis trabalhistas, tributárias, ambientais e de segurança nos âmbitos federal, estadual e municipal. A complexidade é tamanha, que há dez anos mantemos uma consultoria exclusiva para capturar os projetos de lei e novos regulamentos nos municípios onde temos fábrica. No planejamento estratégico da companhia, o compliance entra apontando quais serão as principais tendências e exigências na próxima década e como preparar a

empresa para atuar nesse novo mercado. Este tipo de trabalho é extremamente relevante, principalmente em momentos como o que estamos vivendo, pois abre uma janela de oportunidades para todos. A Operação Lava Jato não vai resolver todos os problemas do Brasil, mas vai produzir uma evolução nas relações entre governo e iniciativa privada, além de uma sociedade mais madura.”

Prática

“O modelo de governança, adotado em 2014, evoluiu com a indicação de três membros independentes para o conselho de administração da companhia e o aprimoramento do papel da holding como gestora de portfólio de negócios. Hoje, temos uma estrutura horizontal, na qual cada empresa do grupo Votorantim possui um *head* de compliance, que se reporta ao presidente, aos comitês de auditoria e ao conselho de administração – área que está diretamente ligada aos administradores da

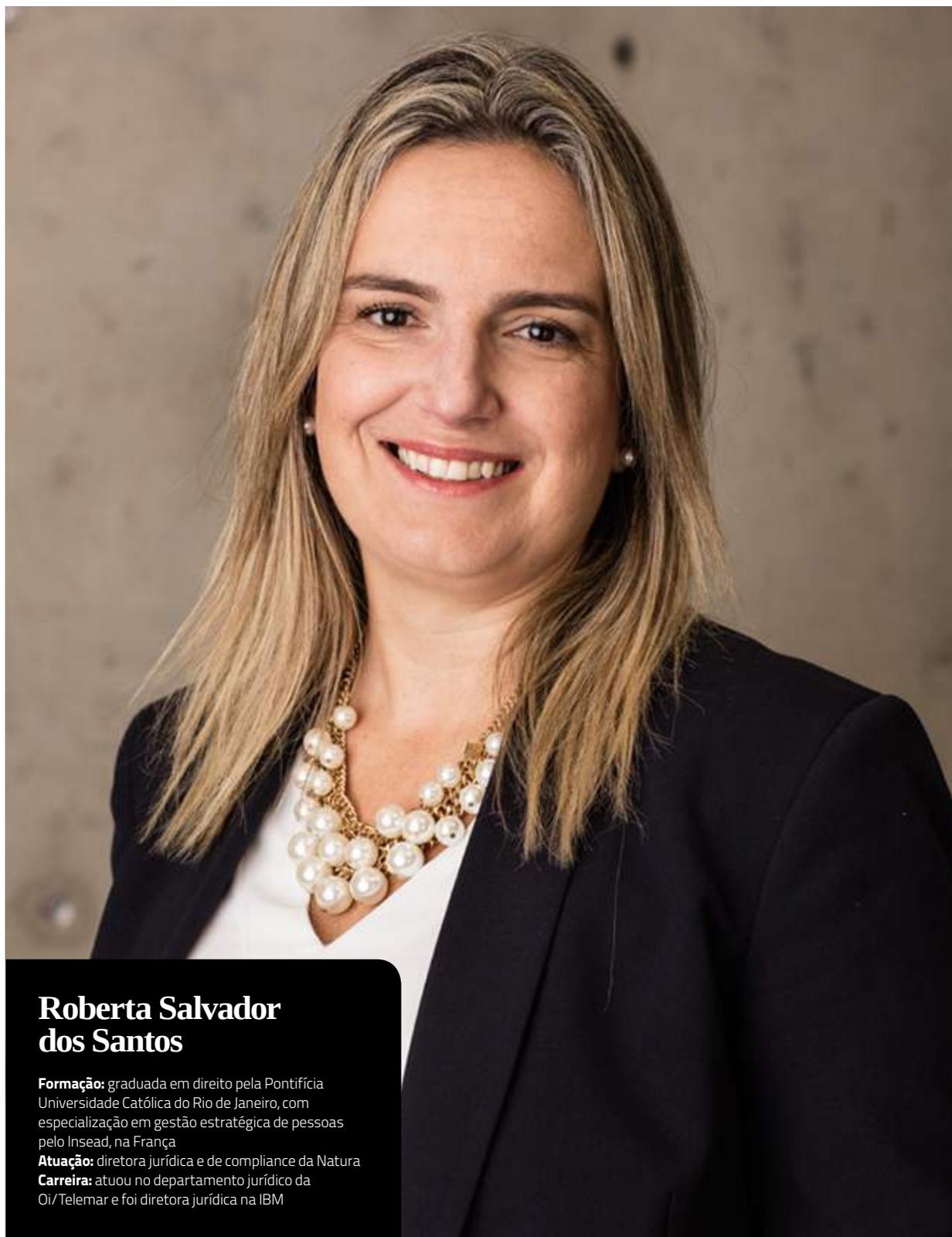
companhia. No planejamento estratégico, o compliance entra dizendo quais serão as tendências e exigências impostas daqui a dez anos e como podemos preparar a empresa para atender a essas novas demandas, principalmente em momentos como o que estamos vivendo hoje. Ele abre janela de oportunidade para todos! Coordeno a área de compliance da Votorantim há dois anos e o que mais me deixa realizada é quando ouço um de nossos funcionários falar sobre compliance, porque esse é o tipo de programa que só pega quando as pessoas sabem falar dele. Desde que a Votorantim montou seu departamento de compliance, as principais instâncias decisórias se fortaleceram e geraram discussões mais profundas e assertivas na tomada de decisões estratégicas. Esse é um trabalho que nunca termina, pois envolve campanhas de conscientização, treinamento de funcionários, divulgação e revisão constante da política de compliance. Mesmo nos mercados mais maduros, onde essa área foi estruturada há mais tempo, o compliance continua ganhando força. Por isso, acredito que o Brasil também deverá seguir essa dinâmica. Até porque quando você olha para todos os escândalos corporativos que ocorreram nos últimos 20 anos e avalia o tamanho das multas, apenas esse valor já seria suficiente para aprovar o investimento contínuo na prática de compliance.”



DIVULGAÇÃO

“A Operação Lava Jato não vai resolver todos os problemas do Brasil, mas vai produzir uma evolução nas relações entre governo e iniciativa privada”

Ana Paula Carracedo, diretora de governança, risco e compliance da Votorantim



Roberta Salvador dos Santos

Formação: graduada em direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, com especialização em gestão estratégica de pessoas pelo Insead, na França

Atuação: diretora jurídica e de compliance da Natura

Carreira: atuou no departamento jurídico da Oi/Telemar e foi diretora jurídica na IBM

É preciso desmistificar o compliance

Pelo sexto ano consecutivo, a Natura foi a única empresa brasileira listada entre as 131 companhias no ranking do Ethisphere Institute 2016, organização não governamental que elege as empresas com melhores práticas de cultura, ética, cidadania corporativa e governança no mundo. Há dois anos no cargo de diretora jurídica e de compliance e com nove anos de experiência legal na IBM, a advogada carioca Roberta Salvador dos Santos afirma que, sem querer soar arrogante, a presença da marca nesta lista internacional foi uma missão relativamente tranquila. “Princípios éticos e de sustentabilidade fazem parte da essência dos fundadores e da forma como a Natura trabalha há mais de 45 anos”, defende a executiva.

Símbolo de responsabilidade socioambiental no Brasil, a Natura implementou sua área de compliance há um ano e meio, a pedido do novo presidente, Roberto Lima. Roberta acredita que a medida era necessária diante do tamanho e da complexidade dos atores com os quais a Natura se relaciona, desde pequenas comunidades na Amazônia até autoridades públicas, ONGs, investidores do mercado financeiro e um exército de 1,4 milhão de revendedores de seus produtos. A tarefa foi grande, mas menos complexa do que se imagina. “Os valores do compliance já faziam parte do dia a dia da companhia. O que precisávamos era unificar os processos, fazer os treinamentos necessários e adotar um código de conduta único para todos”, explica a executiva.

Roberta acredita que as empresas precisam desmistificar o compliance e tê-lo como um aliado para melhorar processos e ganhar em produtividade. “O compliance não deve ser encarado como um xerife que fica apontando o dedo para o que deve ou não deve ser feito, mas como facilitador das relações, melhoria da comunicação das regras e princípios defendidos pela organização.”

Por Arnaldo Comin
Foto: Divulgação

Revista da ESPM – *A Natura foi a única representante brasileira no ranking de 131 companhias relacionadas como as mais éticas do mundo pelo Ethisphere Institute. É a sexta vez que a empresa aparece na relação, que neste ano tem somente três representantes latino-americanos. Em primeiro lugar, qual foi a base de informações que a Natura teve de prestar aos organizadores do ranking?*

Roberta Salvador dos Santos– Nós respondemos a uma pesquisa, que é um questionário superexaustivo, indagando sobre a nossa governança, modelo de compliance e avaliação de riscos. Como a nossa estrutura de negócio é um pouco diferenciada, o instituto entra até na questão da nossa relação com as consultoras. Mas, em resumo, eles focam muito em ouvidoria, compliance e riscos. O questionário é bem complexo.

Revista da ESPM – *O ranking do Ethisphere Institute é composto por cinco dimensões: programa de ética e compliance (35%); cidadania corporativa e responsabilidade (20%); cultura ética (20%); governança (15%); e liderança, inovação e reputação (10%). Gostaria que a senhora comentasse que tipo de iniciativa a Natura dispõe dentro de cada uma dessas dimensões.*

Roberta – Eu vou misturar um pouco as coisas. Até pouco tempo atrás, as pessoas perguntavam: como a Natu-

ra, que é uma empresa com mais de 45 anos, ainda não tem uma área de compliance? Eu comecei a implementar esse projeto há dois anos, com a vinda do Roberto Lima, presidente da companhia, que pediu a criação da área. E eu, como vinha de nove anos de IBM e tinha essa expertise, iniciei o trabalho. Mas o fato é que toda essa parte de cidadania e construção de sustentabilidade da Natura já fazia parte do *mindset* dos fundadores. Eles nem sabiam exatamente o que era isso, mas já haviam construído uma empresa baseada nos conceitos que estão por trás do compliance. Então, o que é ética? É o que está baseado em seu caráter e tem muita ligação nos valores dos fundadores da empresa. Quando eles montaram a Natura, 47 anos atrás, muito intuitivamente, foram fazendo as coisas dessa forma. Uma empresa baseada em cidadania, respeito ao próximo, ética, todos aqueles conceitos que aprendemos com nossos pais, de maneira simples, sem muita filosofia. E quando eu fui implementar a área, já estava tudo lá.

Revista da ESPM – *Por isso, foi um processo relativamente simples a implementação do compliance?*

Roberta – Sem querer parecer arrogante, quando tivemos de responder a todos os questionamentos do instituto, foi até fácil ganharmos este prêmio, pois ele fazia parte

da cultura da Natura. Faz parte do nosso dia a dia. Quando falamos em relacionamento com as entidades, não vamos lá e damos dinheiro para um instituto. Não é simplesmente dar dinheiro para alguma entidade esperando que o trabalho infantil deixe de existir. Trata-se de um trabalho completo, que envolve todas as dimensões. Eu, Roberta, fui para a Amazônia ver de perto as comunidades. As crianças estão estudando. Se não há escolas por perto, nós providenciamos professor, serviço de saúde. Por isso, quando se fala em compliance dentro desse ambiente, a questão é apenas conectar tudo isso. A implementação da parte de compliance na Natura nada mais foi além de realizar todos os treinamentos com os executivos e rever as políticas anticorrupção.

Revista da ESPM – *A legislação exigiu muitas mudanças de procedimento?*

Roberta – Com a aprovação da Lei 12.846 [Anticorrupção, de 2013], houve certa burocratização nos procedimentos que nós tivemos de adaptar ao que já existia dentro da Natura. Imagine que nós temos uma força de vendas de 1,4 milhão de consultoras, que não entendem, necessariamente, o que seja tudo isso. Então tivemos de explicar direitinho, na ficha cadastral. Pegar os conceitos do compliance e des-trinchar. Quando a relação é B2B, fica mais fácil, mas nós estamos falando com a ponta e é preciso ter essa delicadeza.

Revista da ESPM – *Por que a decisão de criar a área de compliance agora?*

Qualquer pessoa que fala em seu próprio nome pode praticar um ato de corrupção. Nós temos vários parceiros que atuam em nosso nome na Amazônia e este é, disparado, o nosso maior desafio

Roberta – A Natura é uma empresa de capital aberto e precisa, sim, ter uma governança, o que já vinha sendo feito há algum tempo. Por isso o compliance era necessário para tornar completa toda essa estrutura. Você tem o compliance mais interno, relacionado aos funcionários, executivos e às consultoras, que era muito mais uma ação de esclarecimento. O trabalho foi mais no sentido de organizar toda a estrutura, rever políticas e fazer treinamentos. A Natura precisava de uma área de compliance, assim como qualquer empresa, ainda mais neste cenário de crise que passamos hoje. Criamos novos mecanismos de controle, mas sem mexer nas características da empresa, preservando a nossa transparência.

Revista da ESPM – *De modo prático, como foi a introdução da área?*

Roberta – Nós fizemos o treinamento de todo o comitê executivo, todos os diretores. Foram mais de 200 pessoas especificamente instruídas sobre a Lei Anticorrupção, o que é algo muito novo no Brasil. A revisão do código de conduta passou a ser anual, fizemos também a revisão de todos os procedimentos. Implementamos a política anticorrupção para todo o esforço de vendas, criamos um novo canal de denúncia ligado diretamente ao compliance. Nós também investimos na capacitação de um advogado em cada regional da América Latina para a implementação do compliance no seu país e promovemos uma reorganização interna. Há um ano passei a ser também presidente do comitê de ética, que antes estava concentrado na figura do CFO. Esse processo também passou pelas relações com o



SHUTTERSTOCK

A Natura existe há 47 anos e cresceu baseada em sustentabilidade, respeito ao próximo, ética, todos aqueles conceitos que aprendemos com nossos pais

governo, pois, embora não efetueemos vendas para o governo, nós nos relacionamos com organismos públicos em várias frentes. Tudo isso foi consolidado em um só código de conduta.

Revista da ESPM – *O compliance tem uma estrutura própria ou faz parte inteiramente da área jurídica?*

Roberta – Ele está totalmente fundido com o jurídico. Hoje nós temos 48 advogados que estão treinados em compliance e duas gerentes que se dividem entre um trabalho específico nessa área e em direito societário. O que nós fazemos são fóruns de compliance a cada dois meses com a equipe ou sempre que sentimos a necessidade.

Revista da ESPM – *A Natura mantém uma complexa rede de stakeholders, que inclui pequenos fornecedores de maté-*

rias-primas, relações governamentais, bolsa e ONGs. Qual é o desafio para criar procedimentos éticos e sustentáveis nesse emaranhado de atores?

Roberta – Qualquer pessoa que fala em seu próprio nome pode praticar um ato de corrupção. Nós temos vários parceiros que atuam em nosso nome na Amazônia e este é, disparado, o nosso maior desafio. Nós fizemos uma espécie de *road show*, falando com todo esse público e levantando alternativas. Como vamos tratar desse assunto com as comunidades na Amazônia, com a força de vendas e o pessoal de compras? Então, primeiro ouvimos para depois desenhar o processo. Nossa preocupação era a de saber como esse tipo de informação seria recebido. Na Amazônia, não adianta falar da lei, pois as pessoas nem saberiam do que se trata. No treinamento que fazíamos

sobre mão de obra infantil, nós aproveitávamos para introduzir o assunto. Já quando o assunto é a cadeia de suprimentos, onde eles têm um conhecimento maior sobre o tema, aí, sim, nós criamos um módulo específico sobre anticorrupção. Foi um trabalho enorme, mas surtiu muito efeito. De fato, tivemos pouquíssimas denúncias de corrupção – para não dizer nenhuma –, e a maior parte dos casos dizia respeito ao não cumprimento do código de conduta. Por isso estamos muito felizes com os resultados.

Revista da ESPM – *Quantas são e que tipos de denúncias mais preocupam?*

Roberta – Eu não posso revelar o número de denúncias, mas, hoje, o que mais nos preocupa tem a ver com atitude, porque corrupção não seria o caso. Eu diria que é mais a aderência aos nossos valores e à nossa cultura. Toda pessoa que entra na Natura recebe um intenso treinamento, que passa pelo código de conduta, para que não haja dúvidas do que esperamos dela.

Revista da ESPM – *Desde 2010, o Banco Mundial vem monitorando a “corrupção silenciosa” em empresas e governos. Nem sempre envolve dinheiro, mas práticas que incluem tráfico de influência. Qual é a preocupação da empresa para quem usa o nome dela em diversas frentes de relacionamento comercial e institucional?*

Com uma força de vendas de 1,4 milhão de consultoras, a Natura precisou pegar os conceitos do compliance, destrinchar e explicar tudo de maneira didática já em sua ficha cadastral

Roberta – Nós temos uma preocupação extremada com a nossa marca, envolvendo não só parceiros, como também as relações com governo. Em qualquer contato com o poder público, nós procuramos estar em grupo de três ou quatro pessoas, para que não haja qualquer tipo de mal-entendido, digamos assim. Desse modo, não temos nenhum caso mal resolvido em relação às autoridades, muito por conta de toda essa costura que fizemos. Temos grande preocupação em manter uma comunicação muito clara e transparente dos nossos princípios, nesse sentido. Foi bem lembrado o fato de que o tema corrupção sempre nos remete ao pagamento ou recebimento de propina. Ela vai além disso. E nos preocupa muito a questão do tráfico de influência, até porque os fundadores da empresa são pessoas muito influentes e têm enorme zelo em preservar os valores da companhia sem que haja algum mal-entendido. Por mais que eles tenham sua vida pessoal fora da Natura, eles têm muita consciência de como as suas histórias estão relacionadas com a marca.

Revista da ESPM – *Como é feita a comunicação sobre as regras de compliance com as consultoras da marca?*

Roberta – Nós procuramos ser o mais didático possível. Mostramos de maneira prática as políticas que

elas devem cumprir. Por exemplo, a consultora não deve alugar um espaço público para vender. Não deve dar um produto Natura de presente para um prefeito ou para um guarda de trânsito. Nunca aceitar dinheiro em troca de algum favor relacionado à marca. São ações muito ligadas ao dia a dia dela. O que procuramos é fazer um treinamento muito leve e fomos muito bem recebidos por elas. Tanto que a gente brinca que foi o primeiro treinamento em que nós é que recebemos nota 10.

Revista da ESPM – *O ranking do Ethisphere Institute tem presença dominante de companhias dos Estados Unidos e, na sequência, nota-se a menção mais ou menos equilibrada de empresas de diversos países da Europa, Ásia, Oceania e América Latina. Isso é uma evidência de que as companhias americanas estão mais estruturadas no que se refere a práticas consagradas de compliance?*

Roberta – A legislação da Inglaterra e de outros países europeus é bastante avançada, e nós imaginamos que as empresas estariam no mesmo patamar. Mas notamos no ranking uma presença maior de empresas americanas. Quando você olha do ponto de vista da legislação, a Europa está mais avançada, mas, quando você olha para as empresas – vide agora o exemplo da Volkswagen –, as americanas estão um passo adiante. Aparentemente, as companhias europeias parecem menos aderentes. Isso é até um paradoxo: o americano parece ir mais direto ao ponto. Lá, você tem apenas um caso, a Enron, por exemplo, e as empresas se mobilizam para atacar o problema. Decidem então que o compliance passa a ser uma estrutura importante

dentro da empresa e implementam de uma forma muito séria. Nos Estados Unidos já se fala em compliance há muito tempo e nem se discute mais essa questão. Na minha experiência com a IBM, todo advogado é obrigado a saber sobre compliance e a propagar essa cultura. É uma realidade bem diferente das empresas europeias e brasileiras. Por isso, eu acredito que precisamos fazer um trabalho para desmistificar o compliance.

Revista da ESPM – *A senhora destacou como as leis anticorrupção estão bem avançadas na Europa. A nossa legislação sobre o assunto é bem recente, de 2013. Que soluções de outros países nós poderíamos dispor para aperfeiçoar os mecanismos legais que temos hoje?*

Roberta – Hoje, o Brasil precisa menos de legislação e mais de operacionalização. Quando você transforma a CGU [Controladoria Geral da União] em Ministério da Transparência, quando você regulamenta os acordos de leniência, os passos institucionais já estão sendo dados. Agora o desafio é fazer valer a legislação que temos e que melhorou muito. Acredito que tudo que o brasileiro não precisa é de mais legislação [risos]. A minha opinião pessoal é a de que a lei precisa ser posta realmente em prática em todas as situações em que ela se aplica.

Revista da ESPM – *Sustentabilidade sempre esteve no DNA da Natura. Como o compliance se encaixa dentro desses princípios na companhia?*

Roberta – Ele se encaixa perfeitamente porque, quando falamos em



SHUTTERSTOCK

No contato com o poder público, os profissionais da Natura procuram estar em grupo de três ou quatro pessoas, para que não haja qualquer tipo de mal-entendido

sustentabilidade, isso significa criar relações sustentáveis também. O compliance não deve entrar como um xerife, apontando o dedo para o que pode e o que não pode, mas pegando carona nessa ideia de relações. Nossa comunicação interna que será lançada no meio do ano toca nesse ponto: o compliance veio para ajudar as pessoas. Como ele pode contribuir e tornar mais clara a comunicação de regras e valores da empresa, criando, assim, relações mais sustentáveis.

Revista da ESPM – *Está mais difícil ser sustentável nesse cenário econômico?*

Roberta – Como a Natura adotou o novo posicionamento “Beleza, Prazer e Sustentabilidade”, todos os projetos, sejam eles jurídicos, financeiros ou de marketing, precisam conside-

rar estes três elementos ao mesmo tempo. A cultura sustentável está inserida no nosso dia a dia. Não é uma tarefa fácil, e nós até brincamos, internamente, dizendo que “a Natura não gosta de fazer nada fácil”; por isso essa filosofia já faz parte do que somos. O cenário, sem dúvida, é mais complicado, ainda mais concorrendo com quem banaliza essa filosofia. A tarefa deles pode ser mais fácil do que a nossa, mas não vamos mudar nossa maneira de fazer e de pensar.

Revista da ESPM – *O compliance trouxe benefícios em termos de produtividade para a empresa?*

Roberta – Aqui nós medimos os resultados pelos controles, que foram bem aperfeiçoados, e isso influencia todas as operações da companhia.





O conceito é simples. Basta fazer o correto!

*Em um ambiente empresarial, a ética deve imperar.
Os deveres têm de ser respeitados. As obrigações, honradas.
E os contratos, cumpridos. É por isso que compliance cabe
em qualquer lugar! Em uma padaria, em um cassino,
em um hospital, numa multinacional, numa escola,
num restaurante, numa ONG, numa agência de publicidade...*

Por Rogeria Gieremek

Compliance. Palavra difícil, que significa algo muito simples: “fazer o correto”. Todos sabemos a diferença entre o certo e o errado. Aprendemos isso desde cedo em nossa casa, na escola, na sociedade.

A vida é feita de escolhas. Assim, escolhe-se ultrapassar, em alta velocidade, um farol vermelho, sob a alegação de que está escuro, é tarde da noite e é perigoso ficar ali parado, aguardando a sua liberação (o que pode ser verdade), e, com isso, corre-se o risco de provocar um acidente, tirar uma vida, prejudicar alguém.

A ética é o que guia os passos de cada um: há aquele que assume o seu erro, espera o socorro chegar, cumprindo o seu papel. Há quem prefira fugir, torcendo para que as placas do seu carro não tenham sido anotadas por testemunhas ou filmadas por algum radar.

Porém, ao nos colocarmos na condição daquele que é atingido pelo carro, em alta velocidade, é fácil decidir o que preferimos que aconteça: que alguém fique conosco até a chegada do resgate, nos ajude como puder, nos console, em vez de nos abandonar ali, à própria sorte. Isso porque queremos que seja feito o correto e que a ética seja observada e os deveres, cumpridos.

No ambiente empresarial, a ideia é a mesma: a ética deve imperar; os deveres têm de ser efetivados; as obrigações, honradas; os contratos, cumpridos. Isso é compliance.

E não se diga que somente as grandes empresas têm condições de seguir esses parâmetros. Compliance cabe em qualquer lugar! Em uma padaria, em um cassino, em um hospital, numa multinacional, numa escola, num restaurante, numa ONG, numa agência de publicidade.

Não há lugar que esteja imune às tentações da corrupção, nem categoria de pessoas (ou nacionalidade!) que esteja mais ou menos sujeita às fraquezas de caráter.

Compliance pode ser conceituado como um conjunto de princípios e normas que visam assegurar a higidez dos processos de uma empresa. Para dar certo, tem de ter consonância com os valores da organização e estar presente, de maneira intrínseca, em sua cultura. Além disso, deve estar consubstanciado em documentos com linguagem simples e acessível a todos.

Isso implica que o *tone at the top* (a voz que vem de cima) siga a mesma conduta, com a alta administração afirmando, em todas as ocasiões possíveis, que só aceita

negócios éticos e limpos e que prefere perder uma oportunidade comercial a conquistá-la com vícios de legalidade.

O primeiro passo para a implementação de um programa de compliance eficaz é o levantamento dos riscos (operacionais, financeiros, reputacionais etc.). Isso é essencial porque, como é humanamente impossível atacar todos de uma só vez, é necessário estabelecer, em conjunto com a gestão, aqueles pontos dúbios que devem ser prioritariamente mitigados.

Depois, conhecidos os riscos mapeados, caso a clientela da entidade seja composta por muitos integrantes do poder público, ou, majoritariamente, por clientes privados, você pode estruturar um programa de compliance com o encadeamento de sete elementos:

- **Accountability, ou papéis e responsabilidades** – *Todos na empresa são responsáveis pela execução do programa de compliance. Nesse elemento, acham-se também os valores monetários destinados ao programa de compliance (orçamento anual), os embaixadores (pessoas de outras áreas que funcionam como pontos focais de compliance, que receberam treinamento específico para atuarem como multiplicadores, em suas respectivas áreas), e a definição das competências referentes a cada um dos demais elementos do programa – “quem faz o quê, dentro da organização”.*
- **Regulatory oversight, ou inventário de leis e normas aplicáveis** – *Mapeamento das leis e normas externas relevantes para o exercício das principais atividades da organização, focado principalmente nas áreas de alto risco. Esse mapeamento pode ser realizado tanto internamente quanto ser terceirizado. Ele deve ser constante e abranger os projetos de leis, nas três esferas legislativas, a fim de se evitarem surpresas desastrosas para a empresa. Uma vez detectada uma nova lei em vigor, o jurídico deve analisar o que muda para a instituição, e o compliance, por sua vez, precisará verificar se os controles existentes são suficientes para a garantia do cumprimento das novas exigências normativas ou se será necessário adaptar-se aos existentes, ou, ainda, criar novos.*
- **Policies and procedures, ou políticas e procedimentos** – *Desenvolvimento, divulgação e arquivamento de todas as políticas e procedimentos da administração. Esse arquivamento pode ser centralizado, por hipótese, numa biblioteca, no Portal de Compliance ou da área de*



SHUTTERSTOCK

A vida é feita de escolhas. Assim, escolhe-se ultrapassar um farol vermelho, sob a alegação de que é tarde e perigoso ficar ali, parado, aguardando a sua liberação

gestão do conhecimento, ou ser realizado em cada um dos departamentos interessados, que devem ficar responsáveis por sua atualização periódica. São exemplos de políticas a anticorrupção, a de presentes e hospitalidade, a de doações e patrocínios, a de conflito de interesses (interno e externo), a de não retaliação. As políticas devem conter regras gerais, que definam “o que” deve ser feito; já os procedimentos podem ser mais detalhados, estabelecendo-se “como” isso deva acontecer. Aqui também encontramos o Código de Conduta, que é a lei maior de uma empresa, estabelecendo seus princípios gerais, com base nos valores que devem ser protegidos por todos. Numa analogia com o ordenamento jurídico, podemos dizer que o Código de Conduta equivale à Constituição Federal; as políticas, à legislação ordinária federal; e os procedimentos, às portarias e atos normativos. Além deles, podemos ter ainda normas mais específicas, como os “scripts” de call center. Mas, atenção: aqui, de novo, deve-se informar a todos os funcionários. Uma boa ideia é a da criação de uma versão simplificada (tipo gibi) do Código de Conduta, a ser distribuída, por exemplo, para os profis-

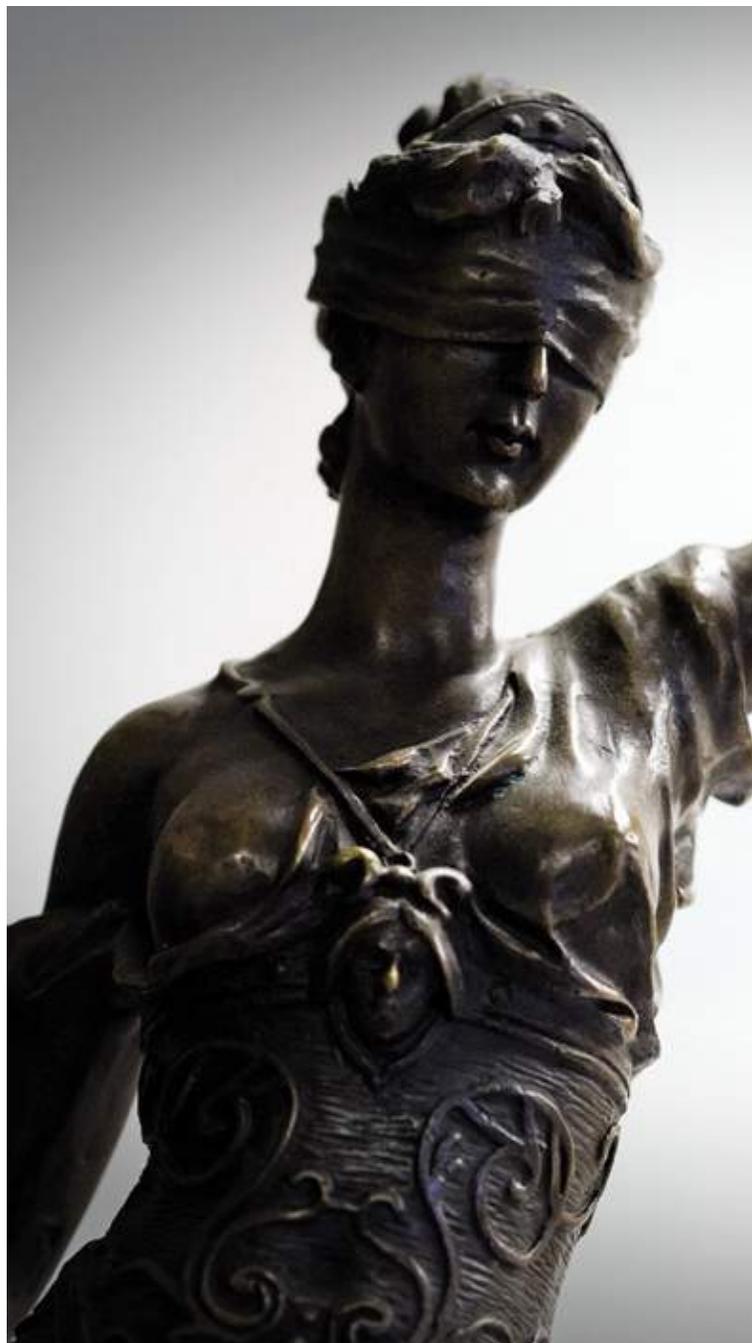
sionais de manutenção e limpeza. Melhor ainda se houver a possibilidade de fazer algo customizado, ilustrado com personagens com os quais as pessoas possam se identificar – que usem uniformes semelhantes aos deles, por exemplo.

▪ **Training and awareness, ou treinamento e conscientização** – É chegada a hora de treinar e conscientizar os colaboradores. E como fazer isso de forma eficaz? Há inúmeras maneiras! Podemos utilizar recursos audiovisuais, treinamentos on-line e presenciais, filmes, peças de teatro, brincadeiras e variadas peças de comunicação. Uma ideia muito simples, utilizada há anos, consiste na inclusão de um Pop-Up, que surge quando o colaborador liga o seu computador. Desta maneira, é impossível que qualquer funcionário alegue desconhecimento quanto ao fato de estar sendo monitorado, caso seja desligado da empresa por justa causa. A Justiça Trabalhista, naturalmente defensora dos direitos dos trabalhadores, já tem posicionamento firme quanto a isso: havendo a comunicação, clara e transparente, é lícito à empregadora monitorar os bens por ela postos à disposição

do empregado para o exercício de suas funções. Outra maneira eficiente de comunicação são os e-mails corporativos, com mensagens importantes, que podem seguir para todos na organização, ou para grupos específicos. Além disso, é possível o oferecimento de um brinde, que marque de alguma maneira um evento ou processo de compliance, como o Canal de Denúncias. O importante é que os temas sejam pensados de forma consolidada, a fim de que compliance esteja na ordem do dia, na mente de todos os colaboradores. Algumas empresas fazem o Dia, Semana ou Mês de Compliance. O melhor, sem sombra de dúvidas, é que “todos os dias do ano sejam de compliance!”.

▪ **Monitoring and testing controls, ou monitoramento e testes de controles** – Também é preciso verificar se as políticas e os procedimentos têm aderência ao mundo real. O monitoramento e a realização de testes de controles se mostram aliados importantes. Como exemplos de monitoramento, podemos citar a revisão periódica dos processos e procedimentos, o acompanhamento de planos de ação para a correção de desvios, a participação em reuniões dos funcionários das áreas de governança e a revisão dos resultados das análises de riscos. Deve-se estabelecer o plano anual de testes e a metodologia a ser empregada, a verificação da aderência dos procedimentos às políticas, a análise quanto à existência das aprovações necessárias (Matriz de Delegações e Alçadas), entrevistas e confirmação das informações prestadas e a validação de testes realizados por outras áreas.

▪ **Issue management, ou gestão dos problemas de compliance** – A partir do início do monitoramento, aumentam-se muito as possibilidades de que sejam encontrados problemas de compliance. O primeiro passo é a identificação de situações de desconformidade. Desde o advento do Decreto 8.420/15, a existência de um canal de denúncias passou a ser considerada no programa de compliance das grandes empresas. Feito isso, deve-se iniciar o tratamento, que consiste na investigação dos problemas detectados – que pode ser realizada interna ou externamente. É recomendável que casos complexos, de alto risco ou grande exposição na mídia, sejam conduzidos por um escritório de advocacia terceirizado. Isso para assegurar a observância da garantia constitucional entre cliente e advogado, notadamente caso se trate de empresas multinacionais que negociem seus títulos em bolsas de valores no exterior. Uma vez finalizadas



O Código de Conduta equivale à Constituição; as políticas, à legislação ordinária federal; e os procedimentos, às portarias e atos normativos



SHUTTERSTOCK

as análises, cabe à área de compliance fazer a sugestão das ações cabíveis, incluindo-se as disciplinares, baseadas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou no contrato celebrado. Por fim, no que tange às respostas aos problemas, após a análise e o acompanhamento da execução de planos

de ação desenhados para assegurar a sua mitigação, são necessárias a revisão dos controles e, eventualmente, a implementação de novos, para evitar a sua repetição.

▪ **Reporting, ou reporte** – Baseado no princípio need to know, este elemento visa garantir que a alta administração seja adequadamente informada dos problemas de compliance, de acordo com o risco envolvido, que pode ser laboral econômico-financeiro, reputacional etc. Portanto, é relevante definir quem informa, quando informa e quem deve ser informado, para evitar conflitos e mal-entendidos.

Por fim, é preciso recordar que vivemos na era da transparência, e o que se espera das empresas, em geral, e das grandes corporações, em particular, é uma relação franca e direta com todos os seus stakeholders (funcionários, clientes, fornecedores, terceiros, acionistas, comunidades do entorno) e público em geral. Nos dias atuais, não há mais espaço para meias-palavras ou meia-verdade, somente para o *mea culpa*. Entende-se que o erro é uma possibilidade a ser evitada, mas, pior do que errar, é tentar esconder ou minimizar o ocorrido, imaginando que ninguém é capaz de descobrir a verdade, ou que a impunidade seja a regra.

Portanto, ao errar, o mínimo que se espera é que a empresa reconheça o seu erro, peça desculpas publicamente e se comprometa a não mais repeti-lo. Qualquer coisa aquém disso, a par de ser considerada insatisfatória, pode agravar a situação e passar uma imagem de desonestidade sistêmica, muito mais difícil de ser relevada.

Some-se a isso a noção de cidadania, recentemente fortalecida neste país, e tem-se o caldo de cultura perfeito para uma revolução silenciosa, desejada por muitos (se não, todos) dos brasileiros – aquela que pode fazer do Brasil um novo lugar para se viver, onde os direitos sejam respeitados, os deveres sejam cumpridos e os corruptos, presos.

Quanto mais os cidadãos estiverem cômicos de seus direitos e obrigações, mais passarão a exigir o seu cumprimento, uns aos outros e ao poder público. Com isso, todos têm a ganhar!

Rogeria Gieremek

*Chief Compliance Officer do grupo Latam Airlines
e presidente da Comissão Permanente de Estudos de
Compliance do Instituto dos Advogados de São Paulo (Iasp)*





Por que as empresas resistem ao compliance?

*Não devemos olhar o compliance como um problema,
mas como uma solução evolutiva do mercado
capitalista, cujo desenvolvimento é semelhante
ao modelo de amadurecimento psicoemocional
humano, proposto por Sigmund Freud*

Por Arthur Meucci e Clóvis de Barros Filho

Quando iniciamos nossa carreira de consultores de ética, em 2005, nosso primeiro cliente, o antigo Banco Real, possuía um departamento de compliance. Dentre as 32 empresas para as quais prestamos consultoria até 2008, esse banco era a única instituição que adotava esse sistema de orientação.

Nossos outros clientes tinham uma postura avessa à implantação do compliance, achavam um “modismo” desnecessário que servia para “aumentar os custos” e “burocratizar” as relações de trabalho. As empresas depositavam no departamento jurídico as soluções para os problemas éticos e legais.

No auge do crescimento econômico dos dois mandatos do ex-presidente Lula e nos dois primeiros anos dos mandatos da presidente Dilma Rousseff, as empresas brasileiras obtiveram vantagens do governo, e algumas delas decidiram se prestar ao papel de corruptoras do Estado e das estatais. O surgimento de novos escândalos de corrupção em 2012 levou a Presidência da República a tornar mais rígidas as leis anticorrupção, como as reformulações na Lei de Lavagem de Dinheiro, na Política de Responsabilidade Socioambiental e no Sistema de Autorregulamentação Bancária.

Seguindo as tendências internacionais, a presidente Dilma regulamentou os compliances por meio da Lei nº 12.846/2013 – a Lei da Empresa Limpa. Paralelamente às pressões internacionais, o mercado brasileiro tem se esforçado para incorporar, com dificuldade, a área de compliance na estrutura organizacional e na cultura da empresa.

Essa resistência tem duas causas muito simples: a primeira reside no ideário que estrutura as visões de mundo dos administradores que atuam no mercado financeiro. Lembrando que ideário é o conjunto de ideias estritas pelas quais as pessoas estruturam sua visão de mundo, distinta da abrangência e profundidade de uma ideologia, como define Marilena Chaui, em *O que é ideologia?* (Editora Brasiliense, 2008).

Há uma crença compartilhada na “mão invisível” liberal, onde as paixões e interesses de cada agente entram em harmonia com os interesses da empresa e da sociedade. Um departamento de fiscalização e aplicação de leis, consonante com medidas de intervenção estatal, gera sentimentos de incômodo e de descrédito das ideias liberais.

A segunda causa reside nos conflitos inerentes à adaptação do compliance pelos funcionários, que relatam ser mais um modismo sem sentido. As empresas, muitas vezes, não sabem organizar a atuação das áreas jurídica e de recursos humanos, ignorando o papel da educação corporativa no projeto.



SHUTTERSTOCK

Hilary Clinton, defensora do Estado de bem-estar social, segue a linha econômica idealizada pelo sueco Karl Myrdal

As condições histórico-culturais da corrupção empresarial ocorridas nas décadas de 1970 e 1980 nos Estados Unidos criaram as exigências jurídicas e econômicas que levaram as corporações a criar um departamento de compliance para fiscalizar suas atuações e impedir processos milionários das recém-criadas agências reguladoras do Estado.

A pressão social pela crescente fiscalização do governo americano nas atividades das empresas atingiu em cheio os ideários da economia americana. Teóricos neoliberais como Milton Friedman criaram programas de televisão e livros defendendo o livre mercado, como é o caso de sua obra televisiva e literária *Free to choice* (Harcourt, 1980). Mas teve pouco sucesso em reverter a opinião pública e conter os mecanismos de controle social sobre as práticas comerciais.

Os departamentos de compliance materializaram o fracasso moral do pensamento neoliberal, pois questionavam a liberdade econômica e a “mão invisível” do mercado defendida por Adam Smith, em 1776, no livro *A riqueza das nações* (Martins Fontes, 2003). A “lógica racional” dos negócios não conseguia mais conter os “egoísmos gananciosos” elogiados pelos teóricos do liberalismo. Na crise econômica de 2008, assistimos ao fim da crença na racionalidade do livre mercado e a necessidade de um controle mais eficiente.

Diante de inúmeros casos de falência, processos milionários e prisões de executivos, os CEOs americanos se viram obrigados a renunciar parte de sua autonomia e se submeterem a uma fiscalização interna do compliance.

Porém muitos executivos associam erroneamente o liberalismo com o capitalismo e acreditam que um atentado aos ideários do primeiro é um atentado ao sistema



SHUTTERSTOCK

Bernie Sanders acredita no socialismo de mercado, adotado por países como Áustria, China, Noruega e Suíça

econômico. O capitalismo é, por definição, um funcionamento da sociedade baseado no respeito à propriedade privada, onde produção, oferta e preço são determinados pelos agentes econômicos para obtenção de lucro nas transações comerciais, como explicam E.K. Hunt e Mark Lautzenheiser, no livro *História do pensamento econômico* (Editora Elsevier, 2005), e N. Gregory Mankiw em *Introdução à economia* (Cengage Learning, 2009). Já a doutrina liberal defende uma organização da economia que exclui ou minimiza o papel do Estado na sociedade e na economia, conforme define Friedman, em *Free to choice*, assim como Hunt e Lautzenheiser.

O capitalismo continua sobrevivendo muito bem, sem a necessidade de ideários políticos como o “liberal” ou “neoliberal”. Atualmente, nenhum país no mundo adota essa doutrina econômica. Nos Estados Unidos, antigos paladinos do livre mercado, os três principais candidatos a presidente são capitalistas antiliberais: Donald Trump é nacional-desenvolvimentista e segue o modelo econômico idealizado por John Keynes, que é adotado em países como Dubai, França, Holanda, Israel, Rússia e no Brasil durante o governo do Partido dos Trabalhadores (2002-2016). Hilary Clinton, uma defensora do Estado de bem-estar social, aposta no modelo econômico idealizado pelo sueco Karl Myrdal, que é adotado em países como Alemanha, Dinamarca, Espanha, Finlândia, Inglaterra e Suécia. Já Bernie Sanders acredita no socialismo de mercado, um modelo econômico misto adotado por países como Áustria, China, Noruega e Suíça.

Não devemos olhar o compliance como um problema, mas como uma solução evolutiva do mercado. É de notório



SHUTTERSTOCK

Donald Trump é nacional-desenvolvimentista e segue o conceito projetado por John Keynes

saber que o capitalismo tem uma incrível capacidade dialética de superar suas próprias contradições, de resolver os problemas que ele mesmo gera. A história da economia nos mostra seu contínuo processo que gostamos de conceituar como “amadurecimento”.

Podemos comparar a evolução do capitalismo com o desenvolvimento psicoemocional do aparelho psíquico proposto por Sigmund Freud, em *Tres ensayos sobre la teoría sexual*, publicado no livro *Sigmund Freud obras completas* (El Ateneo, 2003). Segundo essa teoria, ao nascer, a criança é narcisista e movida por puro instinto de fixação na fase oral. Sua mente é conduzida pelo *Id*, uma instância inconsciente que gera um comportamento limitado e previsível, mas com o tempo se torna selvagem e atenta contra as estruturas sociais.

O capitalismo também passou por essa fase de construção do *Id*, experimentando e fazendo descobertas. Nas teorias econômicas, ele é descrito pela teoria liberal de John Locke (1632-1704), até o seu fim nas teorias de Ludwig von Mises (1881-1973) – ambos defensores de uma liberdade radical do mercado e da ausência de interferência do governo nos negócios. O mercado é visto como um animal natural, que tem uma lógica própria, universal e pode se contrapor ao governo – uma perigosa construção artificial.

O pensamento liberal clássico acaba desconstruído pelas críticas do utilitarismo de John Stuart Mill e pela revolução teórica de Karl Marx que, paralelamente às críticas da biologia, da sociologia e da psicanálise, vão desconstruir seus pressupostos e teorias. A crise de 1929 e a Segunda Guerra Mundial, causadas pela aplicação da ideologia liberal, mostraram ao mundo seus limites e fracassos.

Nesse momento aparecem dois importantes teóricos capitalistas que vão se contrapor ao capitalismo liberal: John Keynes, com uma teoria de intervenção estatal desenvolvimentista para garantir o crescimento econômico, e Karl Myrdal, que defende relações de mercado que sustentem um Estado de bem-estar social – marginalizado com a injusta pecha de socialista. Keynes venceu os teóricos liberais da Escola de Chicago e acabou se tornando o economista mais importante do século 20. Porém as intervenções desenvolvimentistas frequentemente causavam inflação e endividamentos dos governos.

Se pensarmos em termos de amadurecimento humano, diríamos que o capitalismo chegou aos três anos de idade e passou a ter um *Ego*, ou seja, uma instância psíquica capaz de racionalizar suas ações e interagir melhor com a realidade. Nessa fase, tanto as crianças como o capitalismo possuem uma necessidade de controlar seus corpos e o ambiente – típico comportamento da fase anal, descrita por Freud. O capitalismo deixa de ser selvagem e começa a se comportar.

Nesse momento, com a crise inflacionária desenvolvimentista, surgem pensadores “neoliberais” – como Margaret Thatcher, na Inglaterra, e os Chicago Boys, no Chile do general Pinochet –, defensores de uma liberdade econômica que aceita algumas regulamentações do governo e a presença de um Estado mínimo que garanta educação, saúde, segurança, previdência e controle da inflação. Porém a falha de fiscalização do governo sobre a economia neoliberal levou o mundo a uma nova grande crise em 2008. O egoísmo do mercado superou a ética.

Por fim, chegamos à fase atual do capitalismo e a necessidade de falarmos sobre compliance. Comparando com o “aparelho psíquico”, o capitalismo está no mesmo estágio de uma criança de seis anos que está introjetando os valores familiares e as leis sociais no funcionamento da sua mente – é a criação e a consolidação do *Superego*, uma instância de vigilância moral que nos impede de violar as regras por causa do medo fantasioso de castração pelo pai. Nas empresas, o *Superego* são os departamentos do

Na década passada, muitas empresas tinham uma postura avessa à implantação do compliance, achavam um “modismo” desnecessário

compliance, e o medo da castração são as ações estatais e jurídicas que podem falir a corporação e levar todos os executivos para a cadeia.

Assim como o *Superego*, o compliance causa uma série de confusões e mal-estares quando implantado. É uma tentativa de se submeter a um controle interno contra as libidos do *Id* para garantir a própria sobrevivência. Porém, ao se tornar natural com o tempo, esse departamento vai restaurar a confiança da sociedade e das instituições no mercado.

No livro *Vícios privados, benefícios públicos? A ética na riqueza das nações* (Companhia das Letras, 1993), o filósofo e economista Eduardo Giannetti explica que o capitalismo se sustenta em relações de mútua confiança, afeto principal que estrutura e viabiliza o sistema. Temos de acreditar que nosso dinheiro continuará no banco, que o pagamento da previdência vai garantir a aposentadoria, que a nossa compra na internet será entregue, se possível na data e sem clonar o cartão. O trabalhador precisa confiar no respeito às leis trabalhistas. O industrial, no produto do seu fornecedor. O investidor, na capacidade do Estado em controlar a inflação e suas dívidas. Giannetti é esclarecedor quando atribui a confiança à materialidade da mão invisível do mercado e do sucesso financeiro de uma empresa ou país.

A seriedade e a autonomia de um compliance se tornam necessárias para a sobrevivência de uma empresa em tempos de desconfianças com o mercado.

Compliance e educação corporativa

Para além dos problemas teóricos, há problemas de ordem prática. Como organizar um compliance? Deve ser composto por profissionais do direito ou de recursos humanos? Deve ser misto? Ele deve ser totalmente independente ou estar subordinado ao jurídico ou ao RH? São perguntas aparentemente fáceis de serem respondidas, mas não são.

As experiências bem-sucedidas com as quais trabalhamos tinham departamentos de compliance autônomos, com profissionais de todas as áreas da empresa e com verbas próprias. Seus princípios e atuações eram interdisciplinares e mobilizavam equipes de trabalho em todos os departamentos.

Tudo isso, porém, não resolve os problemas inerentes às relações entre as diversas áreas da empresa e, principalmente, a aproximação com todos os funcionários. Os códigos de ética não são autoexplicativos e é difícil incluir os valores da instituição na cultura organizacional da empresa.



SHUTTERSTOCK

Ao nascer, uma criança é narcisista. Sua mente é conduzida pelo Id, que gera um comportamento limitado e previsível

Quando prestamos consultoria para a CPFL Energia fizemos uma pesquisa interna em todas as unidades, com todas as classes de funcionários. Constatamos que, independentemente da posição ou função, a maioria não entende o que está escrito no código ou não sabe aplicar no cotidiano.

A maioria dos códigos de ética corporativos é escrita pelo departamento jurídico e organizada em forma de “lei”, utilizando jargões do direito que não são de fácil compreensão. Kant, Auguste Comte, Durkheim e muitos outros pensadores da cultura nos ensinaram a distinção entre ética e direito, além das suas incapacidades de diálogo.

Por esse motivo, muitas corporações não acreditam nos códigos e programas de ética, pois sabem que não há um retorno esperado. Tais experiências negativas as levam a crer que o compliance seja um investimento caro e sem retorno garantido.

A saída das empresas bem-sucedidas nesse setor foi utilizar a *educação corporativa* como união entre o compliance e os diversos departamentos, engajando todos os funcionários por meio de cursos e palestras. Com a ajuda da área de recursos humanos, a educação ética de uma empresa pode ser coordenada e administrada pelo compliance, tendo por objetivo a criação de atividades pedagógicas contínuas que expliquem os valores e a conscientização que todos os agentes devem alcançar.

Os seres humanos não são máquinas. Não basta criar regras, programá-las em papel e mandar os funcionários executarem como se fosse um software. Valores morais não são simples e exatos – são complexos e subjetivos. Isso não significa que eles sejam relativos, mas que possuem variáveis



SHUTTERSTOCK

Com o tempo, a mente se torna selvagem e atenta contra as estruturas sociais, assim como o capitalismo

culturais de importância não explícitas – assunto que já abordamos no artigo *Revolução de valor*, que foi publicado na edição de janeiro/fevereiro de 2014 da *Revista da ESPM*.

A situação brasileira se torna complicada porque as empresas não dão tanta importância para a *educação corporativa*. Geralmente, pagam cursos para alguns funcionários em escolas ou faculdades que não possuem ligação com a empresa e acabam terceirizando um serviço essencial. Faltam pedagogos dentro das organizações, familiarizados com os problemas enfrentados no cotidiano, para propor estratégias pedagógicas mais precisas e para o maior número de pessoas.

Os executivos brasileiros precisam perder o medo de implantar uma área de compliance, autônoma e plural, em suas organizações. Ela não serve só para melhorar sua imagem entre os stakeholders, pois também protege a corporação de problemas jurídicos e multas que podem comprometer sua saúde financeira. Estamos diante da evolução dos mercados em termos de confiança e segurança.

A atuação dos compliances sempre é mais tranquila e eficiente quando a empresa utiliza a *educação corporativa* para proporcionar cursos e palestras que relacionem o agir profissional com os valores éticos!

Arthur Meucci

Mestre em filosofia pela USP, doutor em educação, arte e história da cultura, psicanalista, consultor e editor-chefe da Revista Espaço Ética

Clóvis de Barros Filho

Mestre e doutor em direito pela Universidade de Paris III (Sorbonne Nouvelle) e doutor em comunicação pela Universidade de São Paulo



Beatriz Martins Carneiro

Formação: graduada em direito pela Universidade Cândido Mendes, com MBA em direito comparado na University of Florida e direito ambiental na Université Panthéon Sorbonne, de Paris

Atuação: secretária executiva do Pacto Global das Nações Unidas no Brasil

Carreira: começou a advogar em 1997, na Pinheiro Guimarães Advogados. Entre 2004 e 2007, foi coordenadora administrativa e assessora técnico-jurídica do Ministério do Meio Ambiente, de onde saiu para assumir a chefia de gabinete do Superior Tribunal de Justiça. Em 2008 ingressou na WWF-Brasil como coordenadora jurídica. Dois anos depois foi ser diretora executiva do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (Cebds). De 2012 a 2016 foi coordenadora-geral de análise da competitividade e desenvolvimento sustentável no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Vamos sair desta crise melhor do que entramos

A grave crise de corrupção a envolver figuras do governo e de empresas no Brasil representa uma grande oportunidade para o aperfeiçoamento institucional e a adoção de melhores práticas no campo da ética, tanto no meio público quanto na iniciativa privada. Esta é a crença da nova secretária executiva do Pacto Global das Nações Unidas no Brasil, Beatriz Martins Carneiro. Advogada com passagens pelos ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Mdic) e do Meio Ambiente e organizações como WWF e o Programa da ONU para o Desenvolvimento (Pnud), Beatriz assumiu o cargo em abril com a missão de difundir os dez princípios que compõem o Pacto Global. Iniciativa do ex-secretário-geral da ONU Kofi Annan, o organismo aborda temas que vão dos direitos humanos a relações do trabalho, sustentabilidade e, especificamente no item 10, o combate à corrupção.

O foco do Pacto Global é o meio corporativo e já atraiu mais de 400 companhias signatárias no país. Entre elas, algumas que figuraram recentemente em escândalos de corrupção e desastres ambientais, como BTG Pactual, Siemens, Engevix, Petrobras e Samarco. Sem citar nomes, Beatriz destaca que as empresas citadas são procuradas pelo Pacto Global, que questiona procedimentos, acompanha mudanças e avalia se estão empenhadas em corrigir suas práticas de maneira ética e sustentável. Até o momento, diz ela, a recepção dos gestores das companhias foi positiva e não houve nenhuma recomendação de exclusão, como está previsto no estatuto do organismo.

“Nossa função não é julgar as empresas, mas ajudá-las a superar essa situação.” O Pacto Global faz isso a partir da troca de informações, treinamentos, seminários e muita produção de conteúdo para prover as companhias de material para corrigir procedimentos e estabelecer modelos de compliance. Beatriz é otimista e acredita que a crise institucional pela qual passa o Brasil pode promover um salto de qualidade nas organizações e no combate à corrupção.

A boa notícia é que metade das signatárias privadas do Pacto Global no país é formada por pequenas e médias empresas, interessadas em estabelecer boas políticas de compliance e gestão sustentável. “As pessoas acham que o compliance é caro, mas na verdade ele é um ótimo instrumento para reduzir o retrabalho e melhorar a produtividade em empresas de qualquer tamanho. O que as pequenas e médias não têm, muitas vezes, é acesso à informação.”

Por Arnaldo Comin

Foto: Ricardo Jayme

Revista da ESPM – *O que é o Pacto Global da ONU?*

Beatriz Martins Carneiro – O Pacto Global da ONU é uma iniciativa do ex-secretário-geral da ONU Kofi Annan. Existe desde 2000 e a Rede Brasil do Pacto Global vem desde 2003. Ela vem crescendo ao longo dos últimos anos. Já temos mais de 700 signatários no país. Aqui, nós temos o Comitê Brasileiro do Pacto Global, que conta com 36 organizações e é responsável pelas ações estratégicas do pacto. A Rede trabalha com dez princípios. Seis são relacionados a direitos humanos e trabalho, três a meio ambiente e um, o princípio 10, que é voltado ao combate à corrupção. O objetivo é o de obter o engajamento privado na defesa do compliance desses princípios. A Rede Brasil trabalha com organizações governamentais e não governamentais e o objetivo é fomentar a incorporação desses dez princípios nas empresas.

Revista da ESPM – *Qual é o perfil dos 700 signatários aqui, no Brasil?*

Beatriz – Desses 700, mais de 400 são empresas, que estão divididas igualmente em 218 pequenas e médias e 218 grandes companhias. Na verdade, a adesão ao Pacto é um compromisso muito maior da empresa do que nosso. É um compromisso público que a organização assume de observar e de se dedicar a esses dez princípios.

Quando você cria modelos claros, evita o retrabalho e torna-se mais eficiente porque também reduz o desperdício. Isso pode melhorar o desempenho da empresa

Revista da ESPM – *Quais são as conquistas e projetos mais significativos?*

Beatriz – A Rede Brasil oferece oportunidade de capacitação para as empresas e também de troca de experiências. Temos grupos temáticos e comissões, nos quais as empresas e os demais signatários participam de intercâmbio de informações e contribuem para o trabalho de convencimento. Também promovemos capacitações, por meio de *webinars* e seminários presenciais. Desenvolvemos ainda estudos, atuando diretamente na sede do Pacto Global, em Nova York, para a produção de conhecimento. Hoje temos plataformas sobre clima e energia, água, agricultura e alimentos, anticorrupção, direitos humanos; enfim, conteúdos para todas essas temáticas.

Revista da ESPM – *O Brasil vem sendo sacudido por escândalos em série que envolvem o poder público e a iniciativa privada. Espera-se que no futuro prevaleçam práticas mais éticas e compromissos mais sérios com a comunidade. De que forma o Pacto Global pode contribuir para a prevalência da ética, da transparência e da cidadania no país?*

Beatriz – Trabalhamos com o princípio 10, de combate à corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e a propina. E também na vertente dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, iniciativa sancionada

pela ONU, cujo item 16 trata especificamente sobre esse tema [Paz, Justiça e Instituições Eficazes]. Nosso compromisso é sensibilizar as empresas a respeito dessa temática. Atuamos entre as corporações na capacitação, tanto na análise do risco de corrupção dentro da organização quanto na implementação de ferramentas e processos que reduzam esses riscos. Ou seja, ter procedimentos que são direcionados por toda a gerência e conhecidos por toda a empresa. Isso não deve ser feito somente nas grandes empresas, mas também nas pequenas e médias. Nós oferecemos um treinamento voltado especificamente para pequenas e médias empresas. Esses procedimentos são simples e partem do princípio de que é preciso observar critérios claros. Se for preciso fazer uma compra, deve ser observado certo procedimento, como, por exemplo, a certificação: não ter somente um indivíduo responsável por aquela ação. Também é importante que sejam envolvidos os demais funcionários e colaboradores, porque no fundo isso é um desafio individual. Todo indivíduo é responsável pelo combate à corrupção.

Revista da ESPM – *O compliance não é caro para pequenas empresas?*

Beatriz – Na verdade, não. Ao contrário. Quando se criam modelos claros, evita-se o retrabalho e é alcançado um melhor resultado, até porque o desperdício é reduzido.

Revista da ESPM – *A Andrade Gutierrez publicou um pedido formal de desculpas à nação, mencionando a criação de uma área de compliance. Isso pode ser encarado como uma tendência?*



SHUTTERSTOCK

O Pacto Global da ONU não julga se a empresa está ou não envolvida em algum escândalo. O papel da entidade é ajudar a empresa a sair dessa situação

Beatriz – As empresas devem olhar para todos esses problemas como uma oportunidade de melhora. Na verdade, não julgamos se a empresa está ou não envolvida em algum escândalo. O nosso papel é ajudar a empresa a sair dessa situação. A implementação de áreas de compliance independentes é importante quando falamos de grandes empresas e conglomerados, porque eles conseguem fazer uma dupla checagem dos procedimentos. Então, essas empresas têm de aprender com esses acontecimentos para garantir a sustentabilidade dos seus negócios, porque daqui a pouco elas não vão conseguir nem reter os seus talentos. Afinal, são questões sérias e que mexem com a ética dos indivíduos. Pode haver uma tendência de as pessoas não quererem mais trabalhar em organizações assim. Há empresas que assumiram seus erros, se retrataram, transformaram-se em *benchmark* e estão compartilhando sua experiência

com outras. São motivo de orgulho para seus colaboradores.

Revista da ESPM – *Qual é o procedimento quando surgem denúncias sobre uma empresa signatária do Pacto?*

Beatriz – As medidas de integridade do Pacto são os procedimentos que adotamos internamente no relacionamento com as empresas envolvidas em denúncias e investigações. Nós realizamos um procedimento interno, que vai da abordagem e uma solicitação formal de resposta até a realização de reuniões com os executivos dessas empresas para posterior avaliação, que é realizada por dois comitês internos – um de anticorrupção e outro de governança. A partir daí, nós promovemos uma série de medidas de apoio. Em casos extremos, recomendamos a exclusão dessa empresa e tornamos isso público, caso ela não demonstre esforços de melhoria ou atendimento

aos nossos “dez princípios”, sobretudo no quesito corrupção.

Revista da ESPM – *Que empresas passam por essa investigação?*

Beatriz – As signatárias passam por outro processo de avaliação. O Pacto não é um selo. Nós não chancelamos as empresas. Pelo contrário: as empresas, quando signatárias, assumem o compromisso público de seguirem os “dez princípios”. Elas ficam comprometidas a reportar, anualmente, seus progressos e medidas. Avaliamos esses documentos e eles são tornados públicos. As empresas que passam por uma investigação são aquelas nas quais surgem situações de atenção e que, para tanto, nos colocamos à disposição para ajudá-las.

Revista da ESPM – *E qual é a receptividade da empresa ao ser abordada?*

Beatriz – Até o momento tem sido boa, tanto que não houve nenhum caso de exclusão de empresa do Pacto.

Revista da ESPM – *Desde a década de 1970, os Estados Unidos possuem uma legislação específica para prevenção de corrupção. Essa regulação foi reforçada após o escândalo da Enron, em 2001. O Brasil avançou neste sentido com a Lei Anticorrupção. Do ponto de vista legal, já estamos preparados para combater com firmeza a corrupção empresarial no país ou a senhora recomendaria novas práticas para dar mais velocidade ao processo de tomada de consciência por parte das empresas e do poder público?*

Beatriz – Em praticamente todas as áreas, o Brasil costuma ter uma atu-

ação no meio internacional às vezes mais arrojada do que internamente. Nós somos signatários de várias convenções e às vezes demora um pouco para internalizarmos essas resoluções. A Lei Anticorrupção é recente e traz esses compromissos que já haviam sido assumidos. Ela é um grande passo. É claro que sempre há espaço para aperfeiçoamentos, mas o que falta mesmo é mais divulgação dessa lei. É torná-la pública. Normalmente, essa é uma medida que o governo tem muita dificuldade em tomar. O Pacto tenta suprir um pouco esta dificuldade, trazendo a público e para a Rede Brasil essas informações.

Revista da ESPM – *Não existe corrupto sem corruptor e no Brasil vemos uma distinção clara da ação da Justiça na avaliação de réus do serviço público e da iniciativa privada. Salvo exceções, no Mensalão e na Lava-Jato, os operadores do mercado tiveram penas muito mais elevadas e menos atenuantes do que as autoridades do Congresso ou do Executivo. Que consequência isso trará para o avanço da moralidade e da ética no país?*

Beatriz – Estamos vivendo um momento histórico de mudança nessa relação. Há dez anos, estaríamos falando justamente o oposto: nos processos de corrupção só se punia o funcionário público ou o político. E esta é uma relação de duas partes que envolvem os agentes públicos e privados e pode ser estendida aos

CEOs e CFOs das organizações. Eu concordo com você. Talvez a balança esteja pendendo para o outro lado, na busca de um equilíbrio natural. Agora, é muito importante comentar que a corrupção, às vezes, é enxergada de forma muito reduzida da sua real dimensão. Acabamos falando em dinheiro, mas a corrupção é na verdade um empecilho para o desenvolvimento econômico e social. Esse dinheiro mal usado deveria ir para finalidades relacionadas ao bem-estar da sociedade. Educação e saúde sofrem muito com a corrupção.

Revista da ESPM – *Qual deve ser o impacto da divulgação dos documentos da panamenha Mossack Fonseca? Os paraísos fiscais podem ser o próximo alvo de uma limpa no sistema ou este é um tema que incomodaria gente demais?*

Beatriz – Já existe uma iniciativa mundial neste sentido, que é o fato de os bancos terem de reportar aos países de origem os nomes das pessoas que têm conta nessas instituições. É uma decisão que passa a valer a partir de 2018, advinda de uma busca por transparência. Principalmente para se evitar toda a questão relacionada à lavagem de dinheiro. O problema não é o paraíso fiscal. Não é o caso de um país oferecer melhores condições fiscais para manter o dinheiro lá. O problema é a identificação das pessoas que buscam isso e o porquê.

Revista da ESPM – *Quais são os países, regiões ou setores econômicos que mais preocupam o Pacto Global no que se referem às práticas contumazes de corrupção nos negócios?*

Beatriz – América Latina, Ásia e África. Estes são os locais onde estão os maiores focos de preocupação. No segundo semestre, vamos começar um programa específico sobre este tema junto com o Pacto Global de Nova York. Esta é uma iniciativa que está sendo promovida em quatro países: dois da África, um da Ásia e no Brasil.

Revista da ESPM – *A Inglaterra promoveu recentemente o Anti-Corruption Summit: London 2016, um seminário sobre corrupção pública e empresarial, liderado pelo governo inglês. Mas até que ponto um determinado governo, seja ele qual for, tem força moral e ética para discutir o comportamento de outros países?*

Beatriz – Governos e entidades têm papéis complementares nessa questão. Aqui, a Controladoria Geral da União (CGU) – atual Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle – tem cumprido um papel importante. Nós temos uma parceria com eles, que já fizeram o nosso treinamento em duas ocasiões. A corrupção tem os dois lados e, por isso, essa troca é importante. E, nessa temática, o setor público não pode se omitir. A CGU tem sido uma referência. Ainda assim, outros órgãos deveriam se envolver mais.

Revista da ESPM – *Quando se fala em compliance, o que vem à mente são fraudes contra o mercado, a necessidade da transparência financeira, a evasão de impostos ou o pagamento de propinas.*

Há empresas que assumiram seus erros, se retrataram, transformaram-se em benchmark e estão compartilhando sua experiência com outras. São motivo de orgulho para seus colaboradores



SHUTTERSTOCK

É importante envolver os colaboradores no processo, porque isso é um desafio individual a ser superado. Cada indivíduo é responsável pelo combate à corrupção

O escândalo da Volkswagen, que burlou as regras de emissão de poluentes, mostra que as boas práticas devem começar no chão da fábrica. Quais são, no mundo, as violações éticas mais comuns?

Beatriz – O compliance vai muito além do setor financeiro e a tendência é acharmos que corrupção é só dinheiro. Ela vai desde a troca de favores até casos deste tipo. Há formas sofisticadas e simples de corrupção. Os treinamentos e as capacitações que fazemos servem justamente para dar luz a essas diversas formas de desvios. O caso da Volkswagen é bem recente, e temos olhado com muita atenção.

Revista da ESPM – Voltando ao Pacto Global, a organização lista dez iniciativas de melhores práticas em prol de um modelo capitalista justo e inclusivo. Quais desses temas têm despertado mais atenção das empresas no Brasil?

Beatriz – O tema dos direitos humanos e questões de gênero. Há também questões de clima, meio ambiente, energias renováveis, uso racional da água. Atualmente, temos trabalhado mais a parte de alimentos e agricultura sustentável. Agora, está ganhando força o tema dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como forma de interligar todos esses assuntos. Porque a sustentabilidade, no conceito mais solidificado, tem três vertentes: social, econômico e ambiental. Os ODS têm tratado desses temas de maneira transversal e integrada.

Revista da ESPM – O que as pequenas e médias empresas conseguiram avançar em modelos de sustentabilidade?

Beatriz – Temos dificuldade em avançar nas pequenas e médias empresas, não por uma questão de custo, mas pelo desconhecimento. Até porque pequenas intervenções podem trazer

grandes resultados e gerar economia. Todas as iniciativas de eficiência energética e recursos humanos têm um custo inicial que se paga num período curto. Nós temos feito um esforço, como a parceria que mantemos com o Sebrae, para ir atrás dessas empresas. Até porque metade da Rede Brasil é formada por pequenas e médias empresas. Então, nós temos tentado mostrar para elas o que é possível fazer para melhorar a eficiência e os princípios de sustentabilidade.

Revista da ESPM – O Brasil sai fortalecido de todas essas investigações?

Beatriz – A liderança das empresas que estão passando por toda essa investigação oferece a oportunidade de darmos um salto de qualidade. Estamos passando por um período muito difícil, mas acredito que vamos sair melhor do que entramos nesta crise. E esse é o objetivo do Pacto: ajudar as empresas a superar essas situações e trabalhar com outros, de forma preventiva, para que isso não aconteça.

Revista da ESPM – Que novas práticas e regulamentações devem entrar no radar dos legisladores e das empresas a partir desse aprendizado?

Beatriz – O princípio 10 contra a corrupção é uma iniciativa. O pleno cumprimento do artigo 16 dos ODS também. Temos uma ação que é um *call to action* contra a corrupção e a agenda do desenvolvimento global. O Brasil é o país com o maior número de empresas signatárias: 36 organizações já assumiram este compromisso público de transparência e combate à corrupção. Essas iniciativas vêm ao encontro da necessidade do país.

Cenário de incertezas favorece mudanças por transparência

Uma vez instalada, uma crise dura de um a três anos, de acordo com a média mundial. Como é sempre melhor prevenir do que remediar, as empresas estão investindo cada vez mais em comunicação, liderança e transparência, visando o desenvolvimento de melhores práticas de governança

Por Ronaldo Fragoso



O Brasil passa por um período de incertezas econômicas e políticas. Este cenário, no entanto, é favorável a mudanças na ética. Torna-se urgente a adoção de um novo comportamento da parte do governo, das empresas e de cada cidadão. Todos estão mais atentos e exigentes em suas relações no que diz respeito à transparência.

Diversos setores da sociedade estão empenhados em estabelecer uma nova realidade para o Brasil, começando pelas corporações, que já estão aprimorando seus processos internos e externos em termos de governança corporativa e por meio da implementação de instrumentos de compliance. Com isso, a expectativa é a de que todos os acontecimentos recentes nos direcionem a um país mais ético, tanto do ponto de vista das empresas quanto de políticos e governantes. A evolução está sendo sentida no curto prazo. E a expectativa é a de que ela se estabeleça ao longo das próximas décadas.

No mundo corporativo, as empresas mudam a forma de gerenciar as suas atividades. Em um processo contínuo e cada vez mais veloz, os negócios ajustam-se à nova realidade do mercado em meio à implementação de melhores práticas, tentativas de aprimorar a cultura interna, ampliando a consciência sobre a importância de divulgar informações de forma clara e transparente. Percebeu-se que, quando há ruído na comunicação, é maior o risco de perda de participação no mercado e da confiança de consumidores e investidores, seja em âmbito nacional ou internacional.

Da mesma forma, há um esforço para aperfeiçoar relatórios e implantar mecanismos de controles mais abrangentes. O símbolo desse processo é a Lei Anticorrupção – ou Lei nº 12.846/2013 –, que tem apresentado às empresas a necessidade de adoção de controles internos e de processos de conformidade e reportes mais rígidos. A nova lei fecha uma lacuna no ordenamento jurídico do país, ao tratar diretamente da conduta dos corruptores. Agora, as corporações são responsabilizadas por práticas ilícitas contra a administração pública e podem pagar multas de até 20% de seu faturamento em caso de condenação por corrupção.

Todo esse cenário se tornou fértil para o aumento das exigências do governo quanto ao compliance nas empresas. Nos âmbitos institucional e corporativo, o compliance é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir, entre outras coisas, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou

inconformidade que possa ocorrer. Ao assegurar ao mercado que está seguindo as regulamentações que lhe são impostas, a companhia gera segurança e, com isso, garante mais investimentos, tudo o que o país mais busca neste momento economicamente conturbado.

Entre as ações adotadas, códigos de conduta, comitês de compliance e canais de denúncia vêm sendo criados para que eventuais casos de desvios sejam tratados de forma exemplar. É imperativo que existam robustos mecanismos de controle, para melhor assegurar a proteção dos sócios, da própria empresa e também da sociedade na qual ela está inserida. Esses mecanismos devem envolver como última instância os conselhos de administração e fiscal, passando pela diretoria executiva e atingindo todos os níveis hierárquicos. Além disso, é necessária a criação de regras para funcionários, parceiros e prestadores de serviço.

O compliance envolve um caráter preventivo importante, e os investimentos nesta estrutura devem ser vistos sob esta perspectiva. Uma estrutura robusta de conformidade inibe, por exemplo, o desvio de recursos. A pesquisa *A Crisis of Confidence*, realizada pela *Forbes Insights* em nome da Deloitte, ouviu 317 executivos de todo o mundo, no fim de 2015, para identificar como eles têm reagido às ameaças e trabalhado na prevenção de riscos, destacando, sobretudo, o papel do compliance dentro das corporações. A área de maior vulnerabilidade, de acordo com os participantes da pesquisa, é a reputação da empresa, destacada por 73% dos respondentes.

Indo além: uma vez que um dano de imagem e reputação é causado, pode até provocar uma perda intangível no valor da organização. Mais do que um discurso na busca por um diferencial competitivo, as novas formas de acesso às informações estão impondo um ritmo acelerado de gestão de riscos, envolvendo a reputação e a imagem das corporações.

Uma vez instalada, uma crise tem o tempo de recuperação de um a três anos, pela média mundial. Há casos, no entanto, que duram bem mais do que isso, sendo até irreversíveis. Quanto maior a exposição, maiores os reflexos de uma eventual crise em relação ao mercado. Além do próprio dano à reputação, casos de corrupção podem também causar perdas financeiras significativas devido a possíveis ações legais que podem ser movidas contra a empresa, assim como a interrupção temporária da operação/produção durante o período de uma investigação.

As corporações em todo o mundo têm enfrentado grandes desafios no combate ao envolvimento de colaboradores



SHUTTERSTOCK

Agora, as corporações são responsabilizadas por práticas ilícitas contra a administração pública e podem pagar multas de até 20% de seu faturamento em caso de condenação

em atos ilícitos. Um conjunto de fatores faz com que esses atos venham cada vez mais à tona. Entre os mais relevantes estão as mídias digitais, que têm tido um papel importante na divulgação de denúncias e com poder de disseminação quase incontrolável, a depender do ritmo de adesão dos usuários das redes. A instituição da delação premiada, muito utilizada no Brasil recentemente, é outro aspecto que vem contribuindo para a investigação de atos ilícitos, na medida em que incentiva a denúncia por parte dos próprios envolvidos em casos de corrupção.

Os consultores e gestores de riscos orientam que, em função do rigor da Lei Anticorrupção, as empresas, quando envolvidas em processos investigativos, devem ter a postura de acatar a investigação, reconhecer suas limitações e cooperar com informações que ajudem a dar andamento ao processo. Acredita-se que quanto mais transparente, colaborativa, franca e aberta for a companhia em um momento de crise, mais credibilidade terá do ponto de vista do legislador e do investigador. E isso se refletirá também na sua imagem perante o público consumidor e a sociedade.

Profissionalização

O profissional de compliance responde, na maior parte das vezes, diretamente ao presidente da empresa e a seu diretor financeiro. Por serem essas as áreas de negócios que lidam no dia a dia com os riscos de conformidade, é fundamental engajá-las na visão e nos valores da organização. É preciso fazê-las entender que as boas práticas de

governança corporativa têm de ser consistentes e alinhadas às práticas do negócio, para que, de fato, possam trazer resultados efetivos. Isso inclui um lastro de credibilidade que mantenha a atratividade da empresa e o acesso a investimentos, mesmo em cenários mais conturbados.

Os conselhos de administração também são vinculados às atividades de compliance, tendo, no entanto, como prerrogativa atuar de forma independente e com foco nos objetivos e na estratégia da organização para o longo prazo. Já a liderança executiva é responsável pela implementação dessa estratégia, e recomenda-se que não haja sobreposição ou conflito entre essas funções, que são de naturezas diferentes, porém complementares.

Comunicação, liderança e transparência são elementos fundamentais para garantir uma mudança profunda e positiva na cultura das empresas em direção às melhores práticas de governança. Um grande número de recomendações, códigos e princípios sobre governança corporativa surgiu recentemente e tende a se aperfeiçoar a cada ano. Incorporar as boas práticas e recomendações à cultura empresarial e à dinâmica de negócios, sem descuidar da gestão estratégica é, sem dúvida, um dos principais desafios das organizações na atualidade e tende a se tornar parte elementar de qualquer negócio bem-sucedido no futuro.

Ronaldo Fragoso

Sócio-líder da área de consultoria em gestão de riscos da Deloitte

A fórmula para o combate à corrupção na empresa, no governo e na sociedade

O compliance tem sido visto por muitas empresas como a solução mágica para o combate à corrupção. A solução não é tão simples assim, principalmente quando o assunto aborda as relações entre governo e empresa

Por Rodrigo Cintra

Compliance e relações governamentais, dois temas que se mostram sensíveis e potencialmente tensos dentro do mundo corporativo. Entre dois extremos – de ser apenas um discurso vazio ou um conjunto de processos complexos, que deixam o mundo corporativo mais lento –, muito vem sendo discutido sobre a sua real importância. Pode-se perceber uma proximidade cada vez maior entre os dois, que se apresenta como uma solução mágica para o combate à corrupção por parte das corporações. A realidade, no entanto, é um pouco mais complicada.

Corrupção é um tema antigo, e o mundo político vem lutando contra isso, com maior ou menor nível de sucesso, ao longo dos tempos. A busca pela transparência, juntamente com a consolidação de processos claros na relação entre o público e o privado, se apresenta como algo importante na medida em que as democracias se consolidam. No outro lado da moeda, as empresas também desenvolvem suas práticas e formas de atuação, objetivando uma melhor relação com o público.

Dentro desse movimento, uma diferenciação que deve ser feita é em relação ao que significa público a partir da chamada relação público-privado. Em geral, a ideia de governo, em si mesma, é igualada à ideia do que é público. No entanto, quando pensamos na atuação do mundo corporativo no ambiente público, o que temos é que existem categorias de



atores nisso que chamamos de público, o governo e a sociedade.

A discussão sobre a sociedade, a partir da lógica corporativa, deve passar pelo que atualmente é chamado de relações institucionais, bem como pelo próprio sentido da existência da empresa, de seus produtos ou serviços e de seu comprometimento em relação aos diversos stakeholders.

Por outro lado, quando pensamos na relação entre a corporação e o governo, entramos mais puramente naquilo que é chamado de relações governamentais. Nesse caso, as relações se revestem de uma delicadeza incrivelmente maior na medida em que o governo desempenha dois papéis de grande impacto no mundo corporativo: regulamentação da economia e compras governamentais.

O governo, com isso, se torna também um ator de natureza econômica e com um poder desproporcional em relação aos demais atores. É essa a condição que leva aos incentivos para atuações com retornos econômicos, porém que não necessariamente são condizentes com a ética e a legalidade. Ou seja, o cenário de estímulo às práticas corruptas é montado, independentemente dos atores envolvidos. Entretanto, isso não significa que governo e corporações devam aceitar essa realidade e operar com práticas corruptas. Ao contrário, deve ser o elemento que faz com que todos – até a própria sociedade – devam buscar, continuamente, por mecanismos que impeçam a corrupção. Confira, a seguir, algumas das temáticas que devem ser tratadas nesse esforço, como o papel dos profissionais de relações governamentais, as agendas transnacionais de combate à corrupção e o estabelecimento de políticas de compliance dentro das corporações.

As relações governamentais

Maria formou-se em biologia, fez uma carreira brilhante numa indústria do ramo farmacêutico. Em um estágio mais avançado da carreira migrou da área técnica para a área executiva e acabou se tornando a diretora de relações governamentais da empresa. Esta história fictícia não está longe da realidade que acontece com a maioria

dos profissionais que atuam nessa área no Brasil. O conhecimento técnico sobre uma área e o domínio sobre um setor produtivo levam a pessoa a ser identificada pela empresa como a interlocutora “perfeita”. Ela, certamente, saberá explicar os porquês das decisões técnicas da companhia e como as decisões técnicas do governo poderão impactar os negócios.

A própria lógica do desenvolvimento da carreira de Maria faz com que sua rede de relacionamentos seja mais focada nos pares. No entanto, para que ela possa executar as relações governamentais é fundamental que acesse os tomadores de decisão do governo, que conheça os mecanismos mais adequados para serem usados nessa relação, como a participação em audiências públicas, a produção de *white papers*, *lobby*, *grassroots lobby*, entre tantos outros. Também é preciso saber como posicionar a empresa e sua agenda diante dos espectros político, partidário e ideológico.

Não raras vezes, é nesse momento que as corporações buscam apoio de outras empresas ou intermediários, focados nas mais diversas atividades. De estudos a mapeamentos de tendências de votação, passando pela ligação direta entre tomadores de decisão e representantes das empresas, são serviços prestados por diversas consultorias. Não há absolutamente nada de ilegal ou imoral nesse processo. Ao contrário, é algo positivo na medida em que disponibiliza conhecimentos que seriam potencialmente muito mais caros para a empresa conquistá-los internamente.

Ao mesmo tempo, o desconhecimento que Maria apresenta em relação ao mundo da política pode ser um incentivo – quando não uma fragilidade – para que sejam buscadas estratégias questionáveis em termos legais e éticos.

A grande questão que faz a diferença é o perfil do que a empresa contratante procura. Corrupção só existe quando há um acordo entre os dois lados. Não é algo exclusivo da política, mas uma combinação ruim entre práticas ilegais por parte tanto de tomadores de decisão governamental quanto de representantes de empresas.

De um lado, a necessidade de qualificação de Maria na dimensão política se mostra como algo muito importante, favorecendo suas análises com relação às estratégias a serem adotadas. O perfil e o conteúdo da qualificação é objeto de outro debate, que não será feito neste momento. Discutiremos uma outra linha de ação que não chega a ser alternativa à qualificação e, mais do que isso, ela se mostra como complementar: o estabelecimento de políticas de compliance por parte da empresa.



Assim como a lei se torna frágil quando a pessoa não entende seu papel de cidadão, as regras de compliance serão frágeis enquanto o funcionário não se entender como um cidadão corporativo

O profissional de relações governamentais precisa atuar sabendo que a empresa tem uma clara posição com relação à corrupção, que está disposta a perder negócios quando eles forem baseados em práticas ilegais. Existem diversos processos corporativos que tentam criar essa base, como as orientações formais de comportamento em reuniões e as políticas de presentes. No entanto, aquela que se mostra mais densa é a elaboração de uma política (e sua implementação) de compliance.

A prática da teoria

A discussão sobre ações de combate à corrupção e o uso de políticas de compliance para esse objetivo tem se fortalecido no Brasil. Uma tendência que se percebe é a mudança para a chamada nova escola de relações governamentais, que defende maior transparência nas relações com o governo, bem como atuação estrita dentro da lei e da moralidade. Mas esse movimento não ocorre apenas no Brasil. Também encontra espaço em agendas transnacionais. Entre os mais importantes esforços atuais, pode-se citar a Convenção de Combate à Corrupção de Oficiais Públicos Externos em Transações de Negócios Internacionais, de 1999, e a Convenção das Nações Unidas contra a



SHUTTERSTOCK

Corrupção, de 2005. Especificamente para o caso brasileiro, é importante também citar a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1997, que envolve os Estados-parte da Organização dos Estados Americanos. A título de ilustração, estas três cartas legais foram ratificadas pelo Brasil.

Um dos principais avanços promovidos por algumas dessas agendas transnacionais foi a pressão pela criação de legislações que responsabilizam criminalmente as pessoas envolvidas em casos de corrupção, não apenas as empresas para as quais trabalham. Outro importante avanço é a determinação de que alguns setores adotem obrigatoriamente códigos de conduta e políticas de compliance.

A internacionalização da economia, bem como o consequente aumento da interdependência, faz com que seja cada vez mais importante o tratamento global das questões relacionadas ao combate à corrupção. O esforço global, no entanto, não é suficiente. Ele deve ser apenas mais uma peça que se soma aos esforços regionais, nacionais e, sobretudo, corporativos.

A implementação de um sistema de compliance voltado ao combate à corrupção, especialmente visto a partir da perspectiva de uma área responsável por relações governamentais, é complexa e custosa. Contudo, isso não é justificativa para que não seja feita. A seguir, são apresentados alguns macropassos que podem ser seguidos para estabelecer as bases mínimas de compliance dentro de uma empresa.

▪ 1. Mapeamento de processos

A corporação precisa identificar quais são os seus processos internos que podem ficar expostos às pressões pela adoção de práticas corruptas, notadamente aqueles que terão uma proximidade maior com o governo.

▪ 2. Mapeamento de ações

Neste momento, é importante identificar os responsáveis pelos processos que apresentam riscos e identificar os tomadores de decisão governamentais que são mobilizados. Aqui também se identificam práticas tidas como “normais”, porém que se mostram à margem da lei.

▪ 3. Definição de políticas de proteção corporativa

Aqui, são desenhadas regras de ética e compliance que devem ser mandatórias. Elas precisam levar em conta não só os objetivos da corporação, mas também o formato e os limites de comprometimento que um funcionário pode exercer em nome da empresa.

▪ 4. Documentação e promoção

A obrigatoriedade da elaboração e submissão de documentos, tais como atas, e-mails e relatórios técnicos, tem uma relevância particular na capacidade de uma empresa implementar, efetivamente, políticas de compliance, sobretudo porque constrange comportamentos indesejados.

Diante dessa realidade, algumas agendas importantes devem ser consideradas ao se pensar no mundo corporativo e suas relações governamentais, tendo as políticas de compliance como seu principal eixo de sustentação. A tarefa não é fácil. Desenhar uma política de compliance distante da realidade da empresa, bem como das suas atuais práticas, é um esforço inútil. Compliance deve ser uma filosofia da companhia, mais do que regras apenas. Os funcionários devem acreditar que existe um padrão correto de comportamento e é ele que deve ser seguido. Assim como a lei se torna frágil quando a pessoa não entende seu papel de cidadão, as regras de compliance serão igualmente frágeis enquanto o funcionário não se entender como um cidadão corporativo.

Rodrigo Cintra

Head of International Office e coordenador do curso de Relações Internacionais da ESPM, que tem uma Minor em Relações Institucionais e Governamentais



**O mundo pode ser melhor:
árvore da vida – a experiência
da Fiat Chrysler**

Marco Antônio Lage

**Autêntica Editora – Belo Horizonte –
2015 – 224 páginas – R\$ 43,00**

A obra conta a história da “Árvore da Vida”, um programa de responsabilidade social que o grupo Fiat Chrysler desenvolve desde 2004, na cidade mineira de Betim. Tendo como público as crianças e os adolescentes da região, o projeto educacional visa à geração de trabalho e renda, ao incentivo ao empreendedorismo e ao fortalecimento da comunidade. Com depoimentos emocionantes, o texto narra as dificuldades de implantação, as ações desenvolvidas e as conquistas que o tornam uma referência em projeto empresarial de inclusão social.

Marco Antônio Lage é diretor de comunicação corporativa e sustentabilidade do grupo Fiat Chrysler Automobiles (FCA) para a América Latina, jornalista, mestre em marketing estratégico e vice-presidente da Casa Fiat de Cultura, do Conselho Deliberativo da Aberje e da Associação Comercial de Minas



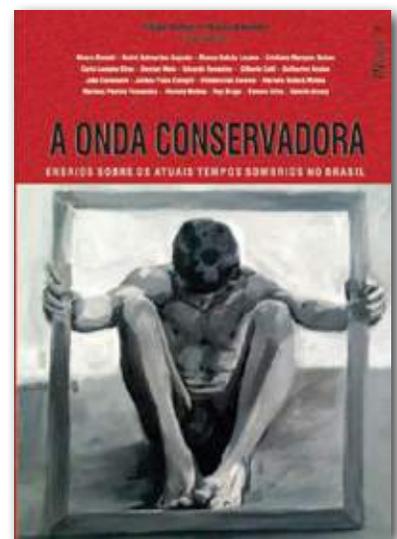
**Comunicação com cores:
uma abordagem científica pela
percepção visual**

Paula Csillag

**Senai-SP Editora – São Paulo – 2015
174 páginas – R\$ 52,20**

A cor é um elemento fundamental na composição de qualquer projeto. É isso que este livro procura mostrar ao apresentar os aspectos objetivos da comunicação cromática. Fruto de uma pesquisa apoiada pelo Centro de Altos Estudos da ESPM, esse guia descreve os princípios que orientam a aplicação de cores na comunicação visual, por meio de escolhas mais conscientes, que são baseadas não apenas na intuição e na subjetividade. Tal teoria usa como princípio o modelo SEBS|ORG|INT de percepção visual aplicada a cores, que foi elaborado pela autora e premiado em um congresso nos Estados Unidos.

Paula Csillag é professora do curso de graduação em design da ESPM, pesquisadora do Centro de Altos Estudos em Propaganda e Marketing (CAEPM), presidente da Associação Pró-Cor do Brasil e autora do livro Visual literacy beyond frontiers: information, culture and diversity



**A onda conservadora: ensaios
sobre os atuais tempos
sombrios no Brasil**

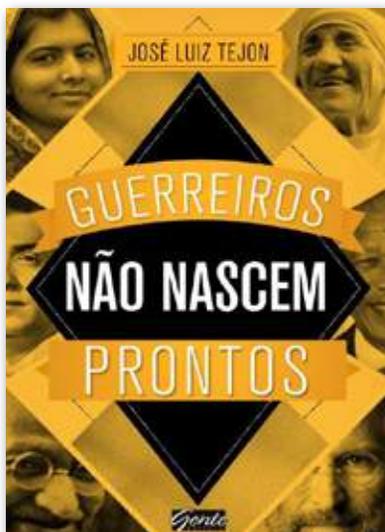
Organizadores: Felipe Demier e Rejane Hoeveler

**Editora Mauad X – Rio de Janeiro
2016 – 256 páginas – R\$ 59,90**

Este livro traz contribuições de diversos analistas da conjuntura política, social e cultural no país, tratando das diversas facetas do que vem sendo caracterizado como um assustador avanço do conservadorismo. Nesta obra, 20 autores analisam aspectos econômicos, políticos e culturais desses “tempos sombrios”, denunciando a democracia blindada ou ainda o oportunismo dos funcionários do Poder Executivo brasileiro. Em comum, esses artigos mostram que essa onda conservadora vai passar, “porque ainda temos muita história pela frente!”

Felipe Demier é doutor em história, professor da Universidade do Estado do Rio de Janeiro e autor de O longo bonapartismo brasileiro – 1930-1964 (Mauad X, 2013)

Rejane Hoeveler é doutora em história e professora da rede municipal de Angra dos Reis (RJ)



Guerreiros não nascem prontos

José Luiz Tejon

Editora Gente – São Paulo – 2016
192 páginas – R\$ 29,90

Construa sua identidade. Saiba o que você representa. Não deixe que os outros o definam. Aceite seus próprios desafios. E não tenha medo de ser o primeiro. Estes são alguns pontos listados pelo autor na tentativa de responder à seguinte pergunta: “O que nos torna verdadeiramente guerreiros?”. A resposta está nesta obra, que apresenta uma série de histórias inspiradoras, como a de Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Madre Teresa, Steve Jobs, Juscelino Kubitschek, Malala You-safzai e do físico prêmio Nobel 2010 André Geim. O prefácio é de Alexandre Costa, fundador da Cacau Show, e Madeleine Lacsko, jornalista-âncora da Rede Jovem Pan de Rádio.

José Luiz Tejon é jornalista, publicitário, mestre em arte e cultura, doutorando em ciências da educação e autor de 33 livros, como o best-seller *O voo do cisne*. A revolução dos diferentes (Editora Gente, 2002), que já está na 13ª edição



Depois do Front: os traumas psicológicos dos jornalistas que cobrem conflitos

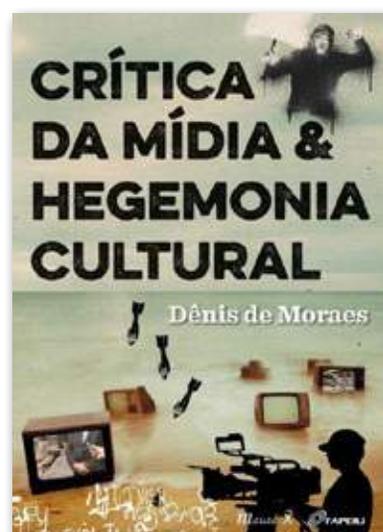
Giuliana Tenuta e Paula Saviolli

Editora Reflexão – São Paulo – 2016
144 páginas – R\$ 37,90

Os jornalistas que cobrem zonas de conflito enfrentam uma série de perigos e situações de estresse. Em todo o mundo, esses profissionais de mídia são tão vulneráveis ao trauma quanto soldados, bombeiros e médicos de emergência. O resultado desse tipo de cobertura jornalística pode ser trágico quando o estresse chega a níveis debilitantes e não é tratado. Insônia, abuso de substâncias ilícitas e dormência emocional são apenas alguns dos problemas causados pela exposição prolongada, direta ou não, a situações traumatizantes.

Giuliana Tenuta é repórter e social media freelance e jornalista formada pela ESPM-SP

Paula Saviolli é jornalista e ex-repórter da Folha de S.Paulo. Formada pela ESPM-SP, cursa pós-graduação em Jornalismo digital na mesma instituição



Crítica da mídia & hegemonia cultural

Dênis de Moraes

Editorial Mauad X – Rio de Janeiro
2016 – 296 páginas – R\$ 49,90

Em comemoração aos seus 60 anos, o autor reuniu alguns escritos que reconstituem e resumem a sua trajetória intelectual. Assim, aqui estão reunidos Marx, Lenin e Gramsci, autores decisivos para a sua formação, especialmente em atividades como o jornalismo. Também são citados Graciliano Ramos, Vianinha e Henfil. Nesta obra, o autor apresenta questões instigantes sobre a mídia, a liberdade de expressão e a cultura digital, bem como a mercantilização generalizada da cultura. Ao propor, por exemplo, a democratização da mídia, ele aposta na crítica necessária e urgente para transformar a realidade “na direção de uma sociedade mais igualitária, justa e inclusiva”.

Dênis de Moraes é professor da Universidade Federal Fluminense, pesquisador sênior do CNPq e da Faperj, pesquisador visitante na École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), de Paris, e autor de 30 livros



Victório C. De Marchi

Compliance nas empresas

A palavra *compliance*, de origem inglesa *to comply*, tem vários significados, mas o que mais se ajusta ao seu uso no Brasil é o de “conformidade” com as leis, com os regulamentos, com a conduta ética.

O *compliance* ganhou relevância depois dos escândalos gerados com a quebra da Enron Corporation, companhia de energia americana, em outubro de 2001, que motivou, até, a dissolução de uma das *big four* da auditoria internacional, a Arthur Andersen. Essa situação foi agravada com a crise do sistema financeiro internacional de 2007-2008. Esses fatos afloraram ao mundo dos negócios a indispensabilidade de reforçar a governança corporativa, por meio do uso intensivo do *compliance*.

Já em 2002, o Congresso americano, preocupado com a ineficácia regulatória vigente, estabeleceu, por meio da Sarbanes-Oxley, novas regras de governança, visando restabelecer a credibilidade e a confiança perante os investidores. Essas regras foram estendidas às empresas internacionais que têm suas ações negociadas em bolsa americana, por intermédio dos American Depositary Receipts (ADR).

Adicionalmente, em um mundo em que as companhias têm responsabilidades não só com seus acionistas, mas também com seus consumidores, governos e com a própria comunidade em que estão inseridas, a observância de leis, regulamentos, regras ou códigos de conduta é fundamental para a sustentabilidade da empresa.

Alguns exemplos são as leis anticorrupção, as leis ambientais, o código de autorregulação na publicidade, as políticas de governança das bolsas de valores em que as ações são transacionadas, os códigos de conduta da própria companhia, as leis concorrenciais etc.

Diante desse quadro, as empresas se aperceberam o quanto é importante a criação, em sua organização, de uma governança que tenha como um dos pilares a constituição de um comitê de *compliance*, com a finalidade de assegurar a inexistência de não conformidades.

A governança do *compliance* de uma empresa, para ter eficácia, deve ser aprovada por sua alta direção e permear toda a organização empresarial para que ela seja entendida e praticada em todos os seus níveis. Seu comitê deve ser integrado por conselheiros com independência e autonomia, com capacidade para analisar, orientar e fiscalizar as atividades de *compliance* na empresa para, assim, poder cumprir fielmente as regras regulatórias e gerenciais e mitigar os riscos de suas atividades,

procurando assegurar a imagem e reputação de uma empresa íntegra e cumpridora de seus deveres legais e sociais.

Na Ambev, por se tratar de uma empresa de capital aberto, com ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo e de Nova York, há cerca de dez anos, foram estabelecidas várias políticas de governança e *compliance*, tais como:

No ambiente interno

a) *Estabeleceu-se uma política de controle interno estruturado de acordo com as regras estabelecidas no sistema Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (Coso) – convalidado na lei americana Sarbanes-Oxley e reconhecido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil, o que nos deu suporte para atender às exigências tanto da bolsa brasileira quanto da americana.*

b) *Instituiu-se o Código de Conduta de Negócios.*

c) *Criou-se uma ouvidoria onde, além dos serviços de atendimento ao consumidor (SAC), as pessoas podem registrar seus reclamos ou sugestões.*

Transparência para o mercado

a) *A companhia mantém a qualidade no conteúdo das informações prestadas à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), bolsa de valores, com livre acesso ao mercado, bem como à Securities and Exchange Commission (SEC), mediante o preenchimento anual do formulário denominado SEC FORM 20-F, no qual são passadas, com toda transparência, as informações e esclarecimentos a respeito da companhia e das suas operações.*

b) *A Ambev possui um conselho fiscal permanente com alta qualificação, independência e amplitude de ação, que examina as informações prestadas e supervisiona, também, as operações da companhia, além das exigidas por lei.*

Com a atividade de *compliance* integrada na governança corporativa, a companhia está segura de sua conformidade regulatória e presta, periodicamente, ampla informação de suas atividades, como pré-requisito para garantir uma imagem pública de credibilidade entre os seus investidores, organismos financeiros e demais partes interessadas.

Victório C. De Marchi

Presidente do Comitê de Compliance da Ambev e copresidente do Conselho de Administração da Ambev

ADMIRÁVEL MUNDO NOVO

Máquinas devem substituir homens? Devem, e isto não é mais matéria para discussão, no mínimo desde a Revolução Industrial. Mas máquinas podem substituir o talento? Ora, quem duvida é louco, diriam alguns céticos, mas nem tanto. Contraditórios à parte, o fato é que desde a criação da primeira agência de propaganda no mundo, em 1841, por Volney Palmer, em Boston, a civilização nunca mais foi a mesma. Marcas como Coca Cola, Levi's, Facebook, Mc Donald's, Goodyear, Rubbermaid, Ford, Fiat, Disney, Nestlé e outras milhares dos mais diversos segmentos, países e datas, estão aí para comprovar que o talento ainda é matéria-prima indispensável para o sucesso de qualquer produto. Qualidade é fundamental? Sim, mas nenhuma marca sobreviverá e atravessará os tempos sem o apoio e o talento de uma boa agência de propaganda. Não é por outra razão, em época de WhatsApp, Snapchat e outras ferramentas de mídia, que a ALAP sente orgulho toda vez que alguma nova empresa de publicidade, design e digital passa a fazer parte de seu quadro de Agência Latino-Americana de Publicidade Efetiva da ALAP, mostrando a importância do trabalho de comunicação, neste admirável mundo novo do marketing e/ou propaganda.

AL: Artecetera Comunicação Integrada, Six Propaganda. **AP:** Red Comunicação. **AM:** Mene & Money, Tape Propaganda, Saga Publicidade. **BA:** Engenhonovo Comunicação, Propeg Comunicação. **CE:** 333 Comunicação, Bolero Comunicação, Ipanema Comunicação, SG Propag Comunicação e Marketing, Síntese Comunicação, Slogan Propaganda. **DF:** AZÉ/FBR Propaganda. **ES:** 4PS Agência Digital, Aquatro Comunicação & Marketing, Danza Estratégia & Comunicação, Imeks Publicidade e Marketing. **GO:** AMP Propaganda, Cannes Publicidade, Type Propaganda. **MA:** 712 Propaganda e Marketing. **MT:** Época Propaganda, Genius Publicidade, Gonçalves Cordeiro. **MS:** Oceano Comunicação & Novos Negócios, Remat Marketing & Propaganda, Slogan Publicidade. **MG:** ASA Comunicação, M87 Group Worldwide, RC Comunicação. **PA:** Galvão Comunicação, Gamma Comunicação, Griffio Comunicação e Jornalismo, Mendes Comunicação. **PB:** RPG Comunicação Social Mercadológica, SIN Comunicação, Superliga 66 Comunicação. **PR:** Heads Propaganda, Master Comunicação, OpusMultipla. **PE:** Aliança Comunicação, Ampla Comunicação, BG9 Comunicação, Italo Bianchi Comunicação, Mid Comunicação. **PI:** Eclética Comunicação, Plug Propaganda e Marketing, S/A Propaganda, Vende Publicidade. **RJ:** Binder FC Comunicação, PPR – NBS. **RN:** Artc Comunicação Integrada, Ratts Ratis Comunicação, Seven Propaganda. **RS:** 3YZ, 722 Comunicação, Agência Bumerangue, Agência GH, Agência Matriz, Ama Comunicação, BK Comunicação, Competence Comunicação, CPL-Centro de Propaganda, Darup Comunicação, Dez Comunicação, e21 Multicomunicação, Embrace Comunicação e Marketing, Escala Comunicação, Evidence Comunicação, Gimmik Comunicação e Marketing, Global, Integrada Comunicação Total, JJD Proequipe, JWalter Thompson, Martins+Andrade Comunicação, Merplan Comunicação, Minuano Comunicação, Moove Comunicação, Morya Comunicação, News PS Propaganda, Paim e Associados, Planet House Propaganda, Propaganda Futebol Clube, Positiva Comunicação e Marketing, RBA Publicidade, Pubblicitá Sul, Selling Comunicação e Marketing, SLM Comunicação, UP and GO, Valliosa Comunicação, Zebra Pop. **RO:** Vip Publicidade. **SC:** Calumma Comunicação, DMPA Comunicações, D/Araujo Comunicação, MDO Comunicação e Inovação, Quadra Comunicação. **SP:** Africa Comunicação, Agnelo Pacheco Comunicação, AlmapBBDO Publicidade, Arkus Propaganda, Arquetitando Design, Átomo Comunicação, De Brito Propaganda, DPZ&T Propaganda, EastSide23 Comunicação e Marketing, Ego Comunicação, F/Nazca Saatchi & Saatchi Publicidade, FLAGCK, Grey Brasil, Le Pera Comunicação, Leoburnett Publicidade, Lew Lara TBWA, Ogilvy & Mather, Porto Criativo Digital, Publicis Brasil, Rino Comunicação, Talent Comunicação e Propaganda, WMcCann, Y&R Brasil Propaganda. **SE:** Agência P, Flap Comunicação. **TO:** Agência Public, Estudio de Criação e Marketing.

Todas apoiam com os veículos de comunicação o 21º Festival Mundial de Publicidade de Gramado de 7 a 9 de junho de 2017, evento realizado nos anos ímpares desde 1975, voltado para o conhecimento e a inovação: www.festivalgramado.com.br. Referência nacional em eventos de comunicação pelo Itamaraty desde 2008, quando foi distribuída uma Agenda para às Embaixadas pelo Ministério de Relações Exteriores.

Acesse www.alap.com.br e faça parte deste admirável mundo novo.

alap
Associação Latino-Americana
de Publicidade



COMPLIANCE

PARECE QUE MORDE. MAS NÃO MORDE.

**NOVA/SB. A PRIMEIRA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE A ADOTAR
UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE CORPORATIVA NO BRASIL.**

O COMPLIANCE TEM UM NOME DIFÍCIL, PARECE QUE MORDE E PASSA A IMPRESSÃO DE QUE PODE LIMITAR AS AÇÕES DE UMA EMPRESA. MAS, NA PRÁTICA, É BEM FÁCIL, NÃO MORDE E ESTABELECE UMA RELAÇÃO MUITO MAIS ÉTICA E SAUDÁVEL ENTRE CLIENTES, FORNECEDORES, VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO E COLABORADORES DA AGÊNCIA. A NOVA/SB É A PRIMEIRA AGÊNCIA 100% BRASILEIRA A IMPLEMENTAR REGRAS E AÇÕES COM BASE NA NOVA LEI ANTICORRUPÇÃO.

SAIBA MAIS ACESSANDO [NOVASB.COM.BR/COMPLIANCE](https://novasb.com.br/compliance)

NOVA/sb