



HORA DE TOMAR AS RÉDEAS

| POR GABRIEL PETRUS E RONALDO FRAGOSO

Pesquisa revela que empresas atuantes no Brasil avançam de maneira sólida para melhorar suas práticas de *compliance* e devem implementar mecanismos ainda mais integrados e abrangentes daqui para frente.

Quem investe e faz negócios no Brasil sente que as empresas no país vêm melhorando consistentemente suas formas de controlar riscos e de fortalecer a integridade corporativa. Pesquisa conduzida conjuntamente pela Deloitte e pela Câmara de Comércio Internacional Brasil (International Chamber of Commerce – ICC Brasil) confirma essa percepção. Entre 2012 e 2014, apenas 24% das organizações consultadas seguiam ao menos 15 das 30 práticas de gestão de riscos, controles e governança corporativa levantadas pelos pesquisadores; entre 2015 e 2017, esse percentual subiu para 46%, com a perspectiva de alcançar 65% até 2020.

No entanto, há desafios para que o processo de *compliance* seja implementado de forma mais abrangente. Essa evolução passa por aspectos como obter maior integração com outras áreas da empresa e com terceiros, conseguir mais transparência para atuar em um ambiente globalizado e, no caso das empresas de menor porte e gestão familiar, perseguir a adesão às melhores práticas de governança.

ADERÊNCIA A PRÁTICAS DE COMPLIANCE

Empresas de todos os portes, nacionais e estrangeiras, vêm avançando na adoção de práticas de gestão de riscos, controles e governança corporativa. O resultado da pesquisa reflete a sofisticação do ambiente regulatório no Brasil, com a entrada em vigor de importantes leis (como a Lei Anticorrupção e a Lei de Governança em Estatais), bem como o impacto das investigações conduzidas pela Operação Lava Jato.

As empresas com receita menor que R\$ 100 milhões estão promovendo um salto na adoção de práticas de *compliance*, mas ainda se encontram longe do patamar das organizações de maior porte. As empresas de capital nacional também vêm progredindo e tendem a se aproximar do patamar das empresas de capital estrangeiro ou misto.

Vale ressaltar ainda que as organizações de maior porte e de capital estrangeiro são as mais aderentes a iniciativas de *compliance*, porém nem por isso deixam de apresentar evolução. A crescente sofisticação dos ambientes nacional e internacional de *compliance* e a maior importância

dada à cultura de governança conduzem a práticas cada vez mais robustas.

Entre as práticas mais adotadas pelas empresas, estão indicadores de conformidade, comprometimento da alta administração, condução de investigações internas, controle financeiro, implementação de canal de denúncias e adoção de código de ética e conduta.

Para 45% das empresas participantes, a área de *compliance* responde diretamente para a alta administração, o que revela, ao mesmo tempo, uma estrutura enxuta das organizações e a participação ativa da mais elevada instância nos assuntos relacionados ao *compliance*. Em parte dos casos, o reporte de *compliance* é feito para áreas como jurídico, gestão de riscos e controles internos, finanças e controladoria, e auditoria interna. A ligação direta com o conselho de administração é realizada por 3% dos participantes.

GESTÃO DE RISCOS

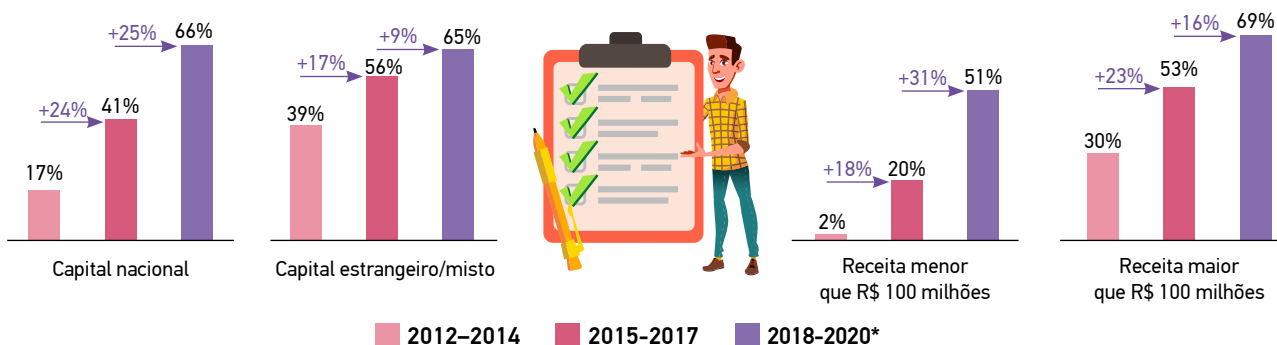
Evitar riscos de prejudicar a reputação e a imagem e aumentar a sustentabilidade do negócio são as principais razões para as empresas pesquisadas conduzirem mudanças

nos controles internos. Esse resultado reflete visão de longo prazo, e não apenas uma necessidade regulatória conjuntural. Em 84% das organizações, as práticas de *compliance* vêm contribuindo, inclusive, para a melhoria do resultado financeiro.

Para as grandes empresas, é importante fazer transformações de modo a criar um programa estruturado de *compliance*. Para aquelas com faturamento menor do que R\$ 100 milhões, as modificações nos controles internos são impulsionadas pelas exigências de clientes, o que indica que essas organizações têm considerado o *compliance* um fator relevante para a sua inserção competitiva em um mercado cada dia mais integrado e colaborativo.

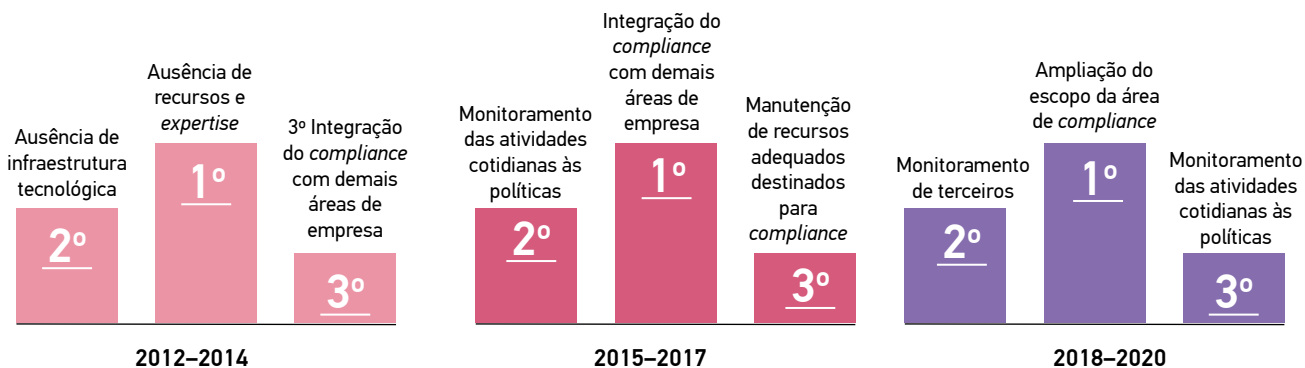
Conforme os controles internos se sofisticam, os desafios também se tornam mais ambiciosos. Entre 2012 e 2014, as empresas destacavam aspectos estruturais, como ausência de pessoal e de infraestrutura tecnológica. Esses empecilhos, ao que parece, foram em grande parte superados. Para o presente e o futuro próximo, as empresas enfatizam a necessidade de investir na integração do *compliance* com as demais áreas da empresa e com terceiros

ADOÇÃO DE AO MENOS 15 DAS 30 PRÁTICAS DE COMPLIANCE PESQUISADAS



*EM IMPLEMENTAÇÃO. FONTE: DELOITTE E ICC BRASIL.

PRINCIPAIS DESAFIOS DO COMPLIANCE PARA AS EMPRESAS



FONTE: DELOITTE E ICC BRASIL.

RAIO X DA PESQUISA

A pesquisa Integridade Corporativa no Brasil – Evolução do *Compliance* e das boas práticas empresariais nos últimos anos aborda o estágio das empresas que atuam no país em relação à adoção de práticas de *compliance*, de anticorrupção e de cultura de integridade corporativa.

Participaram do estudo 211 empresas atuantes no Brasil – 26% com receita anual superior a R\$ 10 bilhões e 22% com receita de até R\$ 100 milhões. Quase dois terços (64%) são de capital nacional, enquanto 31% delas têm capital estrangeiro. As organizações de capital misto representam 5% da amostra. Integram o mercado de capitais 60% das empresas pesquisadas – 58% listadas no Brasil e 42% no exterior.

e na ampliação do escopo da área. Esses desafios emergentes traduzem a preocupação de que o *compliance* de fato esteja integrado à estratégia e possa trazer valor para a organização.

Para identificar riscos, as empresas utilizam relatórios de auditoria interna e externa e de investigações por meio de canais anônimos de denúncias. Na gestão de riscos, as empresas vêm implantando mecanismos de controle de conflito de interesses, que ocorre, por exemplo, quando há negócios com empresas em que sócios ou funcionários exerçam posição de gerente, conselheiro ou diretor; ou transmissão de informações confidenciais para clientes, terceiros, investidores e fornecedores.

PREVENÇÃO A IRREGULARIDADES

Um terço das organizações entrevistadas experimentou algum evento de fraude ou irregularidade entre 2012 e 2017. Em mais da metade dos casos, a ocorrência foi descoberta por meio de denúncia interna ou processos de controles internos.

Nesse contexto de aumento da relevância dos canais internos de defesa, as organizações participantes da pesquisa viram, nos últimos dois triênios, o número de relatos feitos por meio do canal de denúncias aumentar. A garantia de anonimato é a prática mais adotada para estimular a adesão ao canal de denúncias.

A cultura organizacional foi destacada como o principal fator de prevenção a incidentes de fraude ou irregularidades, seguida pela importante adesão das lideranças às práticas de *compliance*. Para detectar precocemente problemas, a prática mais adotada pelas empresas participantes é a formação de profissionais para que identifiquem as chamadas “bandeiras vermelhas”.

DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Os desafios de *compliance* intensificam-se para empresas que atuam globalmente – realidade de 54% da amostra da pesquisa. Para competir internacionalmente, muitas empresas – especialmente as de menor porte – sentem a necessidade de elevar a régua de suas práticas de governança, controles e gestão de riscos.

Um terço dos respondentes disse estar adequando as empresas às políticas de governança, *compliance* ou transparência para poder exportar. A adequação das políticas de governança ainda é pautada, para 83% das empresas pesquisadas, pelo atendimento a requisitos do país de destino. A tendência é que a necessidade de atender às exigências dos clientes cresça dos atuais 17 para 42% no próximo triênio.

Esses resultados – considerando nossas experiências com empresas dos mais diversos portes – revelam que há evolução na maturidade em relação ao *compliance*. Contudo, também indicam que ainda há uma trajetória importante a se percorrer em direção ao futuro. A crescente adesão das empresas de menor porte e gestão familiar às melhores práticas de *compliance*, controles e governança é fundamental para que se possa fortalecer a inserção desse importante bloco da economia diante dos desafios de um país cada vez mais competitivo, regulamentado e globalizado. ●

PARA SABER MAIS:

- Deloitte, ICC Brasil. *Integridade corporativa no Brasil: evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos*, 2018. Disponível em: www.deloitte.com/br/Compliance

GABRIEL PETRUS > CEO da ICC Brasil > gabriel.petrus@iccbrasil.org
RONALDO FRAGOSO > Líder do Centro de Excelência em Aspectos Regulatórios e Governança Corporativa da Deloitte Brasil > rfragoso@deloitte.com