



Compliance
for Business

Implementação
de programas de
COMPLIANCE

- pelo método C4B -

Autores



Tiago Alegretti

Executivo com mais de 10 anos de experiência, Tiago integrou e liderou departamentos jurídicos e de compliance de empresas como Vipal, Hyundai e Grupo A Educação. Em 2020, foi eleito como um dos executivos jurídicos mais admirados do Rio Grande do Sul pela Intelijur. É coordenador e professor de cursos de compliance, especialista e mestrando em Direito empresarial pela PUC e Unisinos. Ocupa também o cargo de Diretor Acadêmico da Associação Brasileira de Direito e Administração (ABD&A), além de ser fundador do GEPACE (Grupo de Estudos e Práticas Avançadas em Compliance Empresarial).



Lucas Froehlich

Advogado com mais de 10 anos de atuação na área jurídica, sendo membro da ICA – International Compliance Association. Pós-Graduando em Direito Empresarial pela PUC-MG e com Pós-Graduação concluída, também na área empresarial, pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci, área em que detém ampla experiência, principalmente em análise e negociações com jurídicos corporativos de multinacionais. Com experiência em processos judiciais e administrativos em diversos Estados, principalmente Rio Grande do Sul e São Paulo.

Inicialmente...

Caro leitor,

Antes de iniciar a leitura, entendemos importante lhe passar nossa visão sobre o *Compliance*, construída por meio de nossa experiência na área, tanto como *compliance officers*, quanto como consultores.

Isto porque utilizar a palavra *Compliance* “está na moda”, portanto, esta é utilizada nas mais diversas situações. Ocorre que, para nós, a maioria das coisas a que esta palavra está relacionada não se trata de *Compliance*.

Compliance não é um conjunto de políticas e regras, isto é um programa de compliance.

Compliance não é simplesmente uma derivação de to comply, ou estar em conformidade. Isto seria muito raso, muito simples.

Compliance também não é somente um sistema anti-corrupção, isto seria muito limitador.

***// Mas afinal, qual é a nossa
visão de compliance?***





Sumário

02. Autores

03. Inicialmente...

07. Por que o *Compliance* é importante?

08. A estrutura do programa

09. Por onde começar

10. Pilares do Programa de *Compliance* C4B

11. Principais diferenças do programa “Tradicional”

12. Endomarketing

12. Gestão de riscos

15. Elementos do Programa de *Compliance* C4B

16. Código de Conduta

17. Canal de Denúncias

19. Ordenamento

20. Políticas

20. Comitê de Compliance

22. Fases da Implementação

23. Missão e Visão

25. Criação de Políticas

26. Treinamentos

26. Auditorias

27. Selo de qualidade

28. Por fim...

Compliance é o
aperfeiçoamento
da cultura ética do
agente, a fim de
possibilitar a este
o cumprimento
de normas e
preceitos morais
instintivamente.

Compliance
for Business



Por que o *compliance* é importante?

Porque o aperfeiçoamento da cultura ética individual gera uma cadeia transformadora para a cultura da sociedade.

Da mesma forma que gentiliza gera gentileza, cultura transforma cultura.

A transformação individual é a forma mais eficaz de se transformar a cultura coletiva.

A Estrutura do Programa

O *compliance* pode ser estruturado de várias formas, a depender do tamanho da empresa, do mercado regulador, do organograma e da estrutura societária. O mais comum é que o programa seja estruturado com um comitê de *compliance*, formado por funcionários eleitos pela diretoria, de preferência com cargos de confiança e um setor com funcionários contratados para desempenhar as atividades de manutenção das políticas atualizadas.

Uma das principais discussões no

âmbito da estrutura do programa é para qual órgão da empresa o *compliance* deve responder. Neste ponto, a sugestão é dividir as responsabilidades em duas partes: o comitê de *compliance* pode responder para o órgão de maior nível hierárquico da empresa, ou seja, para os acionistas/quotistas ou para o conselho de administração, quando houver. Já o setor de *compliance* pode responder ao diretor de operações ou equivalente, ou ao CEO.

Esta é apenas uma das possibilidades de estruturação do *compliance*, podendo ser adaptada para cada caso.



Por onde começar? Por você!

Existe uma máxima no processo de vendas que é “você não consegue vender aquilo que não compraria”.

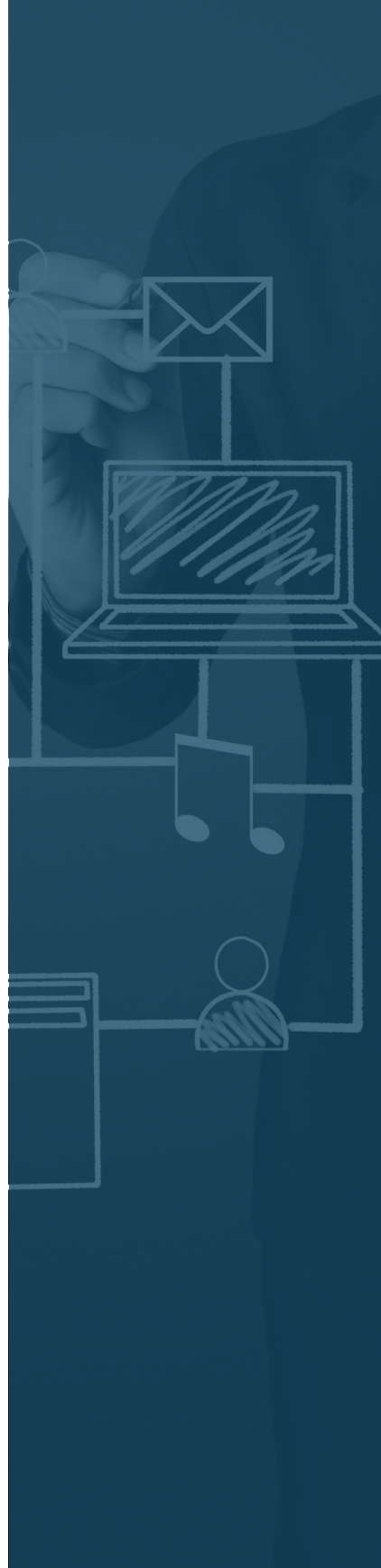
Sem compreender o *compliance* como algo realmente transformador, maior do que um simples sistema de normas, auditorias e penalidades, você não conseguirá convencer os demais.

Não à toa a base de qualquer programa de *compliance* é o tom da liderança (*tone from the top*).

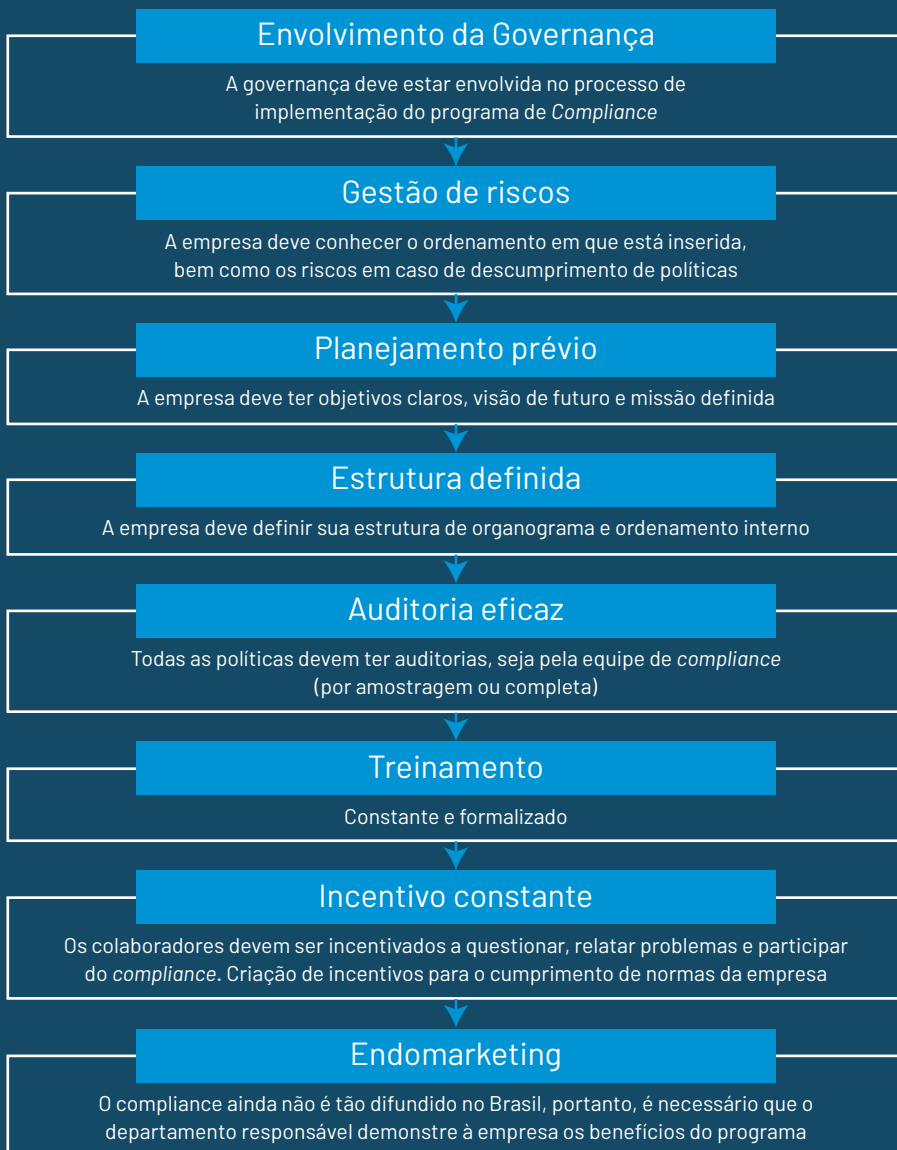
Este manual tratará o *compliance* como agente transformador, como a ferramenta mais importante deste século para a mudança cultural que almejamos em nossa sociedade.

Se você concorda com esta afirmação, você veio ao lugar certo.

Boa leitura!



Pilares do Programa de Compliance C4B



Principais diferenças do programa “tradicional”

O método C4B entende que o *compliance* deve estar mais ligado à governança corporativa do que a um setor específico, como o jurídico ou a controladoria. Isto porque o *compliance* deve ser autônomo e ter capacidade de traçar a rota que a empresa irá percorrer até os objetivos que definir sem limitações de ordem hierárquica ou setorial.

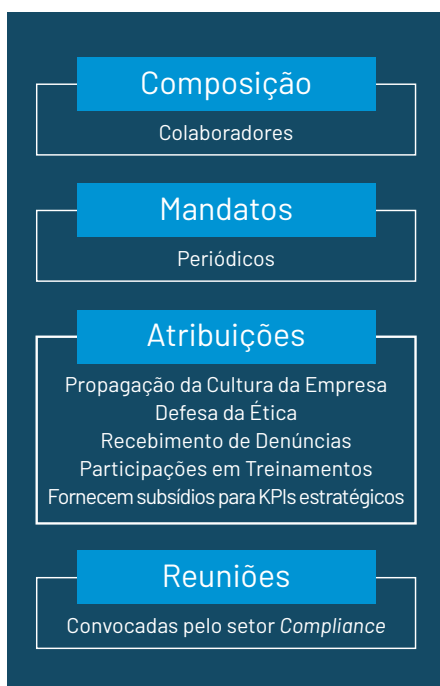
Dessa premissa surgem questões muito importantes para o programa, que são a necessidade de um planejamento estratégico, com missão, visão e valores bem definidos, para que o *compliance* possa realizar sua função corretamente.

Além disso, a empresa precisa estar bem estruturada, com seu ordenamento interno bem definido, para que sejam dirimidos os riscos de influências no programa e nas políticas internas.

Por fim, outra questão extremamente importante é o endomarketing. Em especial no Brasil este é um ponto importante, pois trata-se de uma ferramenta nova a ser implementada em um país cujos cidadãos estão cansados de burocracia. Portanto, é fundamental explicar-lhes que o *compliance* não é burocrático ou chato, mas sim essencial para seu futuro e para o futuro de sua empresa.

Endomarketing

O método C4B utiliza embaixadores do compliance como divulgadores da cultura ética na empresa.



seus atos e uma gestão plena, a fim de se evitar os dois maiores medos de uma empresa, imprevisibilidade e incerteza.

Diminuir a imprevisão traz segurança à governança para assumir riscos mais calculados, excetuados obviamente os casos de falhas em procedimentos, algo que o *compliance* também objetiva evitar.

A gestão de riscos está contida na sigla GRC (Governança, riscos e *compliance*). Trata-se aqui não de uma área da empresa, mas sim de um sistema de gestão empresarial. Há uma natural ligação entre estes três componentes em vários aspectos, um deles é o risco, que deriva das ações da governança, é quantificado pela gestão (neste ponto o departamento jurídico é essencial) e reduzido e/ou clarificado pelo *compliance*.

Gestão de riscos

A adoção de procedimentos e mera previsão de riscos podem não ser suficientes para a prosperidade da companhia, sendo necessário um controle eficaz de

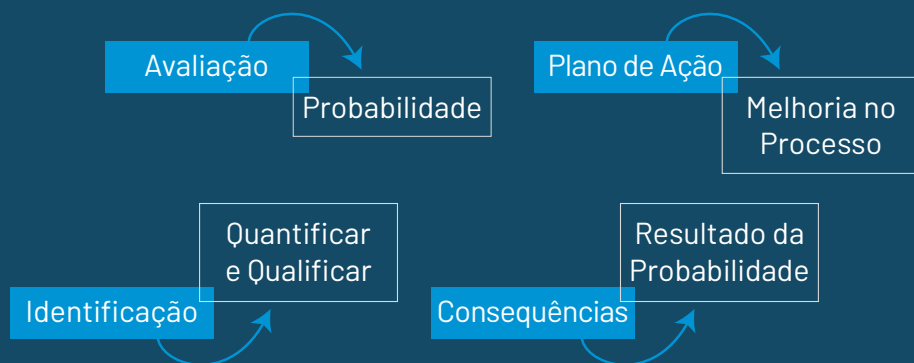
O gerenciamento de riscos é formado por, basicamente, quatro etapas, i) a identificação, ii) a avaliação, iii) as consequências e iv) o plano de ação.

A identificação dos riscos começa antes mesmo da implementação do *compliance*, pois para se chegar a um conjunto de procedimentos, é inevitável estudar e conhecer a legislação e normas inerentes ao negócio. Ao se conhecer o ordenamento e estabelecer procedimentos, é natural que a imprevisibilidade, um dos pontos mais complexos da gestão de riscos, seja consideravelmente reduzido.

Isto é possível porque, além da elaboração dos procedimentos, um programa de *compliance* eficaz e bem estruturado consegue

impedir ou reduzir em muito a desconformidade das ações da empresa com os procedimentos criados, o que implica dizer que uma ação descrita em um procedimento será executada, possibilitando prever com mais clareza suas consequências.

Existem várias alternativas de controle destas variáveis, a depender da estruturação da empresa. Talvez a mais comum delas é que os indicadores sejam geridos pela área responsável pelas contratações, mas fiscalizados e apresentados à diretoria pelo *compliance*.



**Todos os pilares
devem ser
externalizados
e formalizados
pela empresa em
seu ordenamento
interno.**

Elementos do Programa de *Compliance C4B*



Código de
Conduta



Canal de
Denúncias



Ordena-
mento



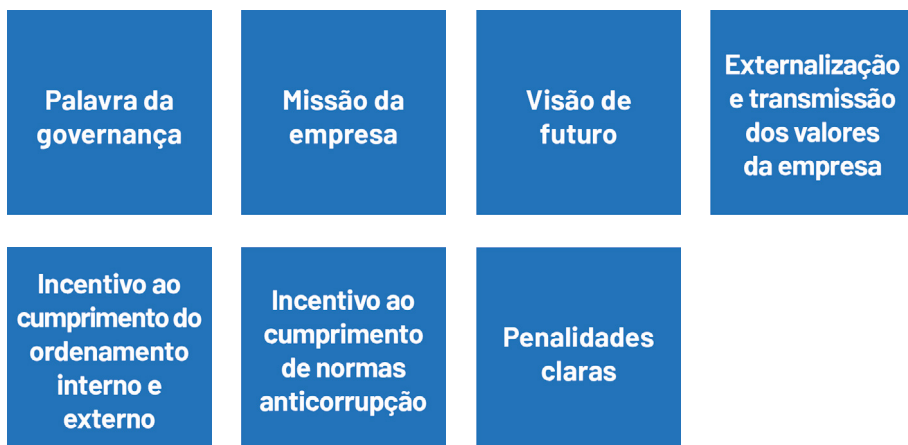
Políticas



Comitê de
Compliance

Código de Conduta

Elementos essenciais:



Incentivo e orientações quanto ao uso do canal de denúncia e demais áreas da empresa voltadas ao cumprimento do ordenamento interno e externo

Todos estes elementos devem estar distribuídos de forma harmônica no documento, possibilitando uma visualização rápida e um fácil entendimento.

A forma de incentivo ao cumprimento depende do público alvo do código de conduta, bem como da linguagem entendida na empresa. Desta forma, uma empresa mais jovem pode encantar seus funcionários pelo fator humanista, por exemplo, enquanto uma empresa mais tradicional pode optar por uma linguagem mais conservadora, a fim de que o público se sinta mais motivado a entender e cumprir suas normas.

Canal de Denúncias

// Externo ou Interno?

Atualmente há uma boa oferta de canais de denúncia no mercado, não fazendo mais sentido manter-se um canal interno. Entretanto, apesar de extremamente aconselhável, não é obrigatória a utilização de um canal de denúncias externo, desde que a empresa consiga manter o anonimato dos denunciante e gerir corretamente as denúncias recebidas.

// Melhor forma de recebimento das denúncias:

O site do canal de denúncias (hotsite) é atualmente a melhor forma de receber os relatos, visto que e-mails são rastreáveis com facilidade, cada vez menos as pessoas utilizam telefones para realizar ligações e o atendimento por voz poder ensejar o reconhecimento do denunciante. Além disso, os hotsites contém, geralmente, um roteiro que ajuda ao denunciante descrever melhor os fatos, trazendo mais elementos à empresa.

// Quanto pagar?

A primeira questão é procurar canais de denúncia que cobram de acordo com o número de denúncias recebida. Nos parecem os mais justos. A segunda é verificar a necessidade de uma assessoria para o tratamento das denúncias, o que tende a encarecer um pouco o software, mas melhorar muito a gestão dos riscos na empresa.





A Compliance for Business desenvolveu o Canal de Denúncias Easy Report, cuja missão é tornar acessível um canal de denúncias de qualidade e a visão é ser o canal de denúncias com melhor custo-benefício do Brasil. Para saber mais, visite: www.canaleasyreport.com.br

Ordenamento

O ordenamento é a formalização da estrutura organizacional da empresa. A criação deste documento é fundamental para evitar conflitos de hierarquia e minimizar conflitos de agência.

Entre outras questões, este documento deve estabelecer:

> Quais os cargos ou atos podem criar diretrizes, premissas, políticas e procedimentos da empresa;

> Quem pode autorizar exceções no cumprimento das políticas;

> Quais normas devem prevalecer em caso de conflito hierárquico;

> Quais as formas de resolução de conflito.

Exemplo de ordenamento:



Políticas

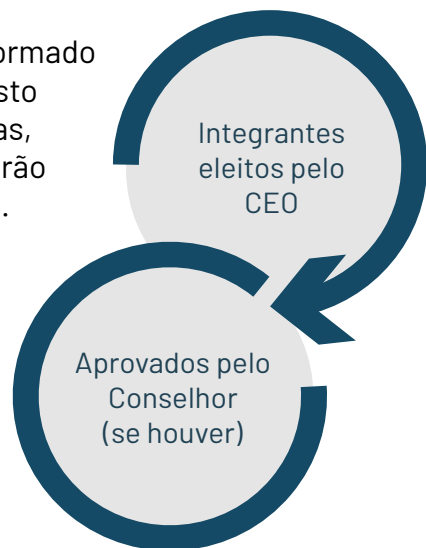
// Todas as normas da empresa devem ser políticas do compliance?

O método C4B entende que o *compliance*, neste ponto específico, deve utilizar-se da máxima “menos é mais”. Isto porque uma quantidade muito ampla de políticas torna muito difícil a missão de treinar todos os colaboradores, além de tornar muito complexa a tarefa da auditoria.

Assim, o *compliance* deve preocupar-se com todas as questões relacionadas ao código de conduta. As demais questões devem ser tratadas como procedimentos internos de departamentos e controlados por estes, e não pelo comitê de *compliance*.

Comitê de Compliance

O comitê de compliance deve ser formado por colaboradores de confiança, visto que estes terão acesso às denúncias, investigações, bem como participarão das recomendações de tratamento. Segue exemplo de comitê como sugestão, podendo ser adaptado para cada caso específico:



Composição

- > Presidente
- > Relator
- > Membros Ordinários

Mandatos

- > Periódicos

Integrantes

- > Cargos de Confiança

Atribuições

- > Tratamento de Denúncias que infrinjam o Código de Conduta
- > Encaminhamento das demais denúncias ao setor competente
- > Sugestão de Novas Políticas
- > Verificar o Cumprimento das Políticas
- > Auxiliar nos Treinamentos

Reuniões

- > Periódicas

A vertical blue sidebar on the left side of the page. It contains several white icons: a laptop with a cloud and arrows, a plus sign, an upward-pointing arrow, two stylized people, a bar chart, and a line graph.

Fases da Implementação

- > Planejamento de missão e visão
- > Definição de valores basilares
- > Verificação da ID visual
- > Análise legislativa: Requisitos de mercado (portarias, fiscalizações específicas) e legislação
- > Criação do Ordenamento da empresa
- > Criação do Código de Conduta
- > Implementação do Canal de Denúncias
- > Criação do Comitê de Compliance e estatuto
- > Criação de Políticas
- > Treinamento
- > Auditoria
- > Entrega do selo Empresa Ética Compliance for business

Missão e Visão

Em geral os programas de compliance tradicionais focam bastante nas normas, políticas, procedimentos e suas consequentes auditorias e treinamentos. No método C4B, o foco se divide entre estes pontos, importantíssimos, mas também nos valores da empresa, sua governança corporativa e seus objetivos.

Neste ponto, surge a necessidade de se ter bem definidas a missão e a visão da empresa.

De maneira resumida, A missão é a razão pela qual a empresa existe. À primeira vista, esta pergunta no remete ao lucro, ou seja, quando iniciamos um empresa queremos que ela nos forneça os rendimentos que almejamos. Entretanto, uma empresa sempre tem, ou deveria ter, algo a mais do que o objetivo do capital. Por exemplo, um hospital pode ter a missão de melhorar o nível de saúde de um determinado local. Uma empresa de educação pode ter a missão de aumentar o nível de alfabetização de uma comunidade, etc.

Já a visão é a externalização da empresa de seus objetivos a curto, médio, mas principalmente a longo prazo. Uma clínica médica pode querer se tornar um hospital de referência, enquanto a empresa de educação pode querer tornar-se a maior rede de instituições de ensino de um país.

// E por que isto é importante?

The background features a dark blue overlay with various white and light blue icons and graphics. These include a laptop with a cloud and arrows, a person icon, a location pin, a bar chart, a line graph, and a person icon with a plus sign. The text is centered in a large, white, sans-serif font.

**Porque a
missão e a visão
da empresa
devem nortear
todos os seus
atos.**

**// E o que o *compliance*
tem a ver com isso?**

Simple: Todas as normas e políticas da empresa, bem como seu código de conduta, deverão ter o objetivo de assegurar o cumprimento de sua missão e propiciar o ambiente necessário para a realização de sua visão.



Criação de Políticas

O método C4B sugere que as áreas envolvidas no processo de que trata a política sejam envolvidas desde o início em seu desenvolvimento.

Este simples fato reduz a resistência e aumenta o engajamento, além de gerar muitas informações importantes derivadas do dia a dia do setor.

Após esta rodada de entrevistas, sugere-se que o comitê de *compliance*, ou uma empresa externa especializada em *compliance*, redija um draft da política e envie para a área para revisão.

Após, o documento deve seguir para revisão e aprovação, conforme hierarquia definida pela empresa em seu ordenamento.

As políticas devem conter normas claras e de fácil entendimento, além de informar a quem se aplica, consequências de descumprimento e formas de auditoria.

Treinamentos

Os treinamentos podem ser físicos ou a distância, desde que a presença dos treinandos possa ser comprovada.

É importante que a empresa estabeleça quais pessoas devem ser treinadas em quais políticas e controle esta periodicidade.

Também é fundamental que o ministrante do treinamento seja reconhecido na empresa por sua conduta ética e correta.

Em determinadas políticas, como o Código de Conduta e a Política Anticorrupção, o método C4B sugere que o treinamento seja ministrado por profissional externo devidamente capacitado.

Auditorias

As políticas podem ser auditadas por terceiros, pelo comitê de compliance ou até mesmo pelo departamento que está submetido à política, desde que posteriormente esta auditoria seja revisada por amostragem.

A escolha do método de auditoria dependerá dos custos, tempo, nível de confiança e maturidade dos profissionais de um determinado departamento, bem como do nível de importância da política.

Por exemplo: A área de TI pode informar o cumprimento de sua política de entrega de equipamentos, sendo esta posteriormente auditada pelo comitê de compliance por amostragem, porém, não é recomendável que a área de TI audite o cumprimento da lei anticorrupção, ou do código de conduta, por exemplo, visto que o

descumprimento destas duas políticas trata-se de um ato extremamente reprovável, capaz de causar grandes danos na empresa.

Além disso, caso uma área esteja descumprindo a política anticorrupção, naturalmente não se poderá confiar em sua auditoria. O mesmo não acontece no caso de um descumprimento de uma simples política de equipamentos.

Selo de qualidade

> *Mais do que parecer, ser e comprovar.*

Cumpridas todas as fases de implementação do programa de *compliance*, a empresa pode solicitar um selo de qualidade do programa.

Este selo remeterá à página da empresa certificadora que atestará o cumprimento de todos os requisitos.

O método C4B utiliza o selo abaixo para certificar a qualidade do programa de *compliance*, o qual pode ser auditado por empresa externa, agregando ainda mais credibilidade a um programa de *compliance*.



Por fim...

A Compliance For Business (C4B) é o resultado da união de executivos com consolidada experiência em gestão de grandes empresas, mestres, especialistas e professores de *compliance* e direito empresarial, que acreditam no *compliance* como o principal diferencial competitivo deste século.

Esta união resultou em uma missão: Transformar a vida das pessoas ao tornar a cultura ética um valor indispensável aos negócios.

Por este motivo, nos propomos a modelar e/ou reforçar a cultura corporativa, mesclando os valores éticos com os valores das empresas aderentes, aprimorando a gestão e os controles internos, treinando colaboradores e tornando nossos clientes empresas melhores e mais seguras.

Esperamos que a leitura deste e-book tenha sido agradável e que lhe auxilie nas melhores decisões em seu programa de *compliance*, assim estaremos cumprindo nossa missão.

Para mais informações:
www.complianceforbusiness.com.br

Em caso de dúvidas:
contato@complianceforbusiness.com.br

// Um abraço e até a próxima edição!

Compliance
for **Business**