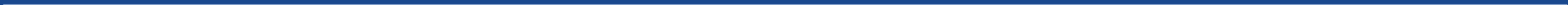


e-book

---

# Guia para a Alta Direção

Familiarizando-se com o Compliance



## Introdução

# O Compliance é um caminho para construirmos um Brasil melhor, com mais ética e integridade.

Empresas de diferentes portes e segmentos de atuação compreendem a relevância do tema e já adotam suas práticas. Todavia, desconsiderar certas premissas pode gerar riscos elevados para as empresas e pessoas.

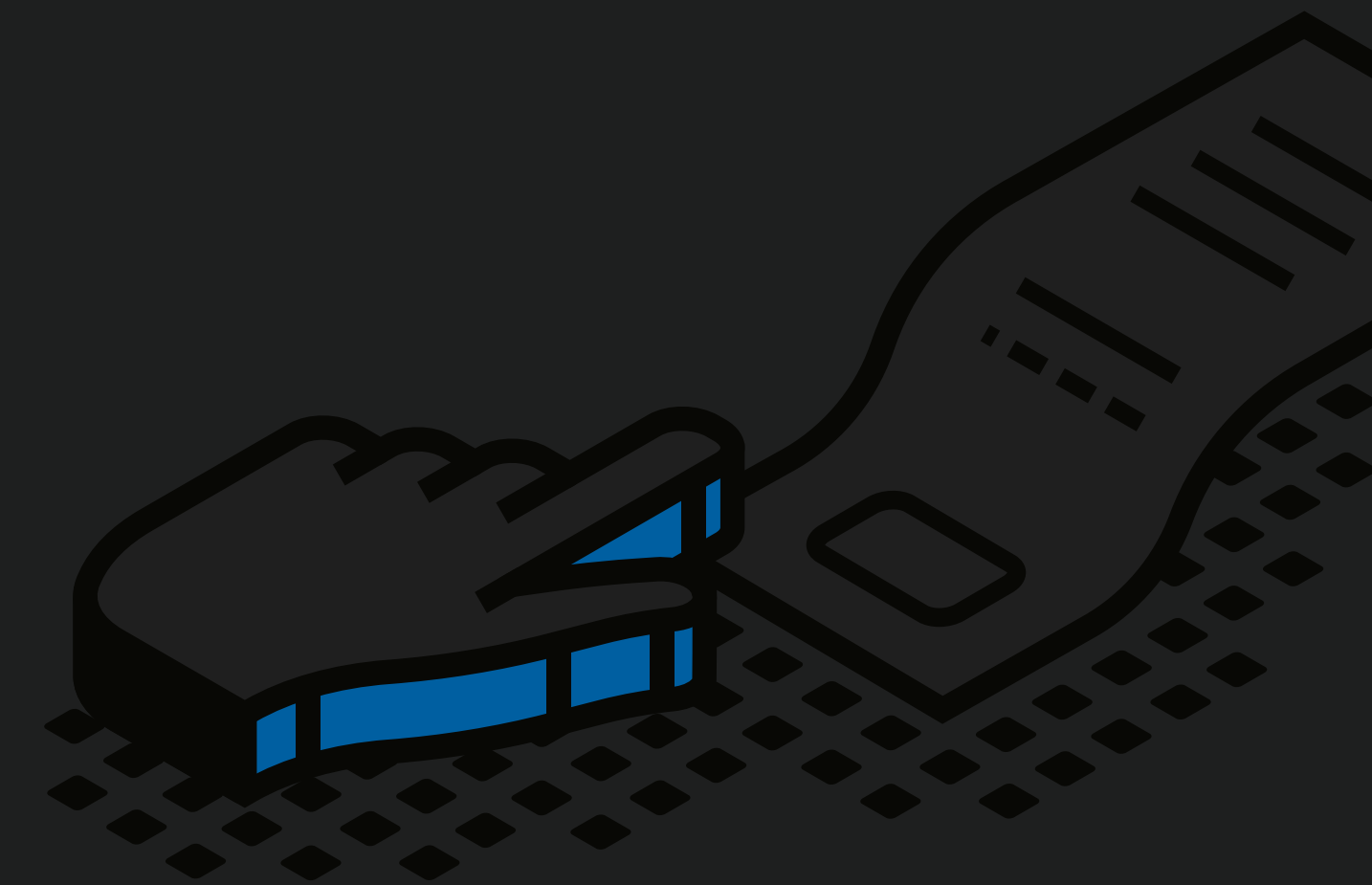
Por isso, desenvolvemos esse Guia, a fim de ajudar a Alta Direção da sua organização a familiarizar-se com o Compliance, afastar paradigmas incorretos, reconhecer os benefícios de uma implementação efetiva e obter recomendações de especialistas para o seu sucesso.

O Guia é dirigido para proprietários, sócios, acionistas, membros de Conselhos de Administração, presidentes, diretores estatutários, CEOs, CFOs e demais membros da Alta Direção de uma organização.

Boa leitura!

### Este conteúdo foi elaborado por:

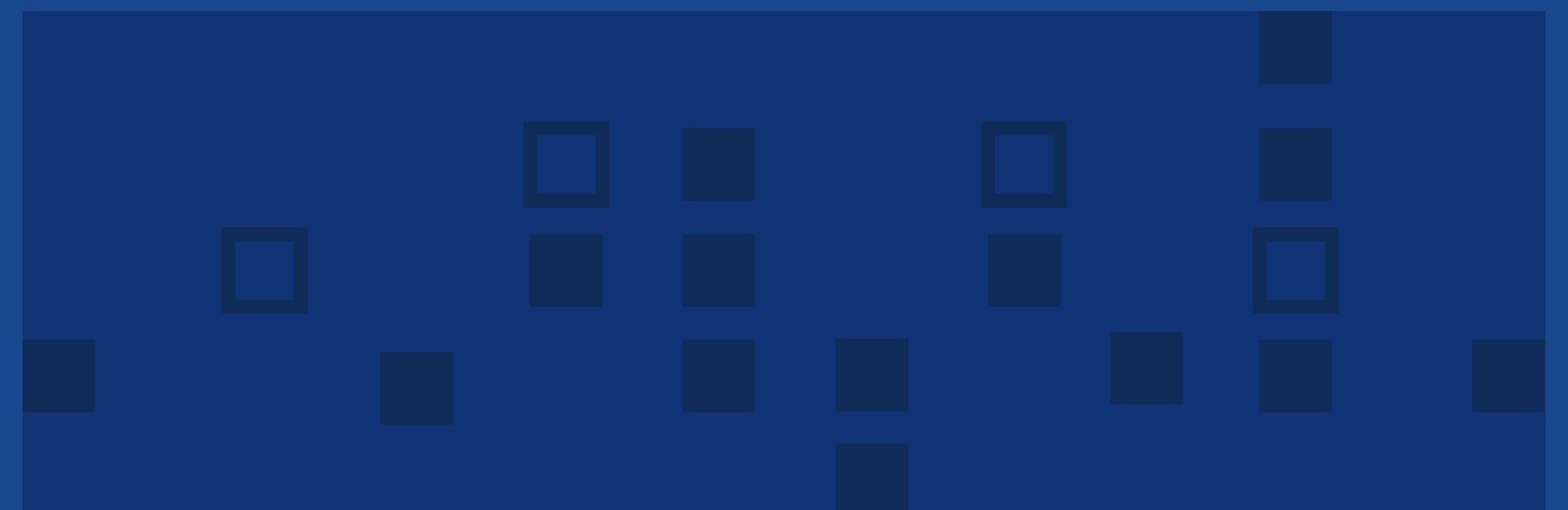
- Iuri Camilo
- Letícia Sugai
- Marcos Assi
- Paulo Moraes
- Wagner Giovanini



## Reflexões

**Por que eu preciso do Compliance?  
E se não fizermos nada? Pode haver  
consequência para a minha empresa?**

Para responder as perguntas acima, veja alguns casos que poderiam ser evitados com um Compliance efetivo.



# Reflexões

## Caso 1

Empresa brasileira do ramo alimentício perde R\$ 5 bilhões em valor de mercado após nova fase da Carne Fraca.

## Caso 2

Fundo de investimento europeu rompe com empresa brasileira por denúncias de desmatamento.

## Caso 3

Uma rede de loja de roupas teve penalidades severas e uma série de compromissos firmados com o Ministério Público Federal acerca de denúncias sobre trabalho escravo.

## Caso 4

Gigante mundial do segmento eletroeletrônico paga multa bilionária por escândalos de corrupção envolvendo contratos públicos.

## Caso 5

Empresa automobilística alemã é condenada por fraudes nos resultados de emissões de poluentes.

## Caso 6

Lava Jato gerou prisões, empreiteiras multadas, empresas quebrando, funcionários demitidos...

## Caso 7

Centenas de empresas, de todos os tamanhos e naturezas, foram punidas e estão no cadastro “CNEP” da CGU por irregularidades relacionadas à Lei da Empresa Limpa (anticorrupção).

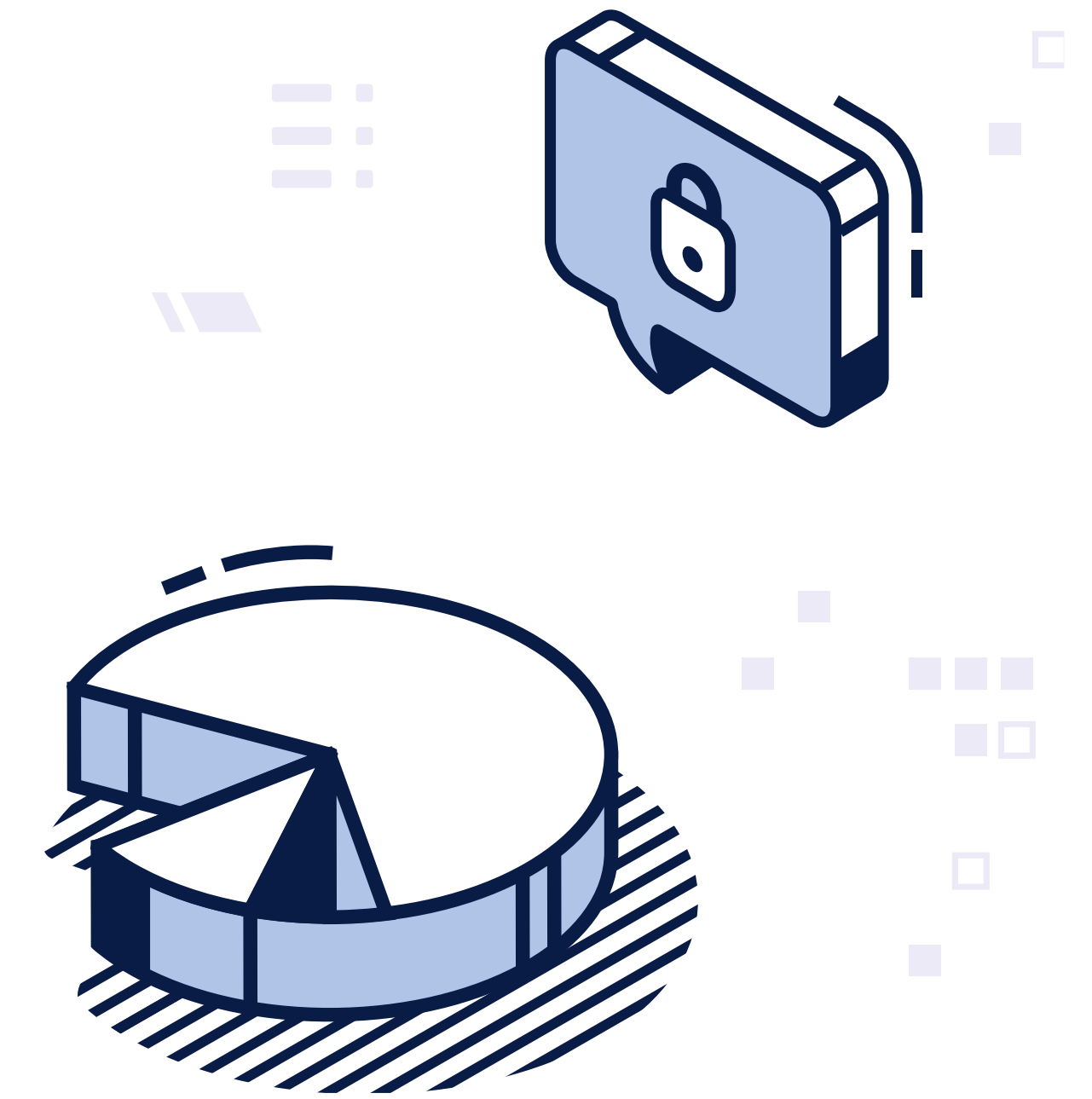
# Antídotos para a reflexão anterior

## Implemente o seu Compliance

Os riscos são muito elevados para não se fazer nada. Mas, os benefícios do Compliance são muito superiores aos investimentos necessários.

## Possua os elementos

Código de conduta, políticas, canal de denúncia, treinamentos e processos para assegurar a ética e integridade na sua empresa, gerando proteção a todos.



## Conheça mais sobre o tema

Esse guia visa sensibilizar os sócios, a Alta Direção, os membros do Conselho, diretores e demais profissionais do alto escalão de uma empresa ou outro tipo de organização formal (pessoa jurídica). Invista alguns minutos e veja o quanto o Compliance é importante, como ele pode ajudar e as principais recomendações para o seu sucesso.

## **Desmistificando o Compliance**

**“Compliance é só para empresas grandes!”**

### **A lei aplica-se para todos, inclusive para as microempresas.**

A legislação brasileira e internacional é aplicável para todas as pessoas jurídicas, independentemente do seu porte, natureza e segmento do mercado, tanto para a área pública quanto privada. Assim, os riscos pela não adoção do Compliance são igualmente severos para todas as organizações.

Mas, as empresas micro e pequenas não precisam se preocupar, pois existem soluções adequadas para elas, respeitando-se o seu tamanho e capacidade de investimento. Entretanto, vale o alerta: informe-se bem antes de decidir pela melhor solução. Errar na escolha sairá muito mais caro do que você imagina.



# Desmistificando o Compliance

**“Compliance  
é muito caro!”**

## **Se você acha Compliance caro, experimente não ter!**

Primeiramente, vale pesquisar bem, pois o mercado possui soluções adequadas para cada tipo e tamanho de empresa, respeitando-se suas necessidades e particularidades. Ou seja, não existe “Compliance de prateleira”. O que é bom para um pode ser péssimo para outro.

Além disso, deve-se tomar um cuidado especial na hora de contratar um especialista ou consultor: o conhecimento e experiência precisam estar presentes. Caso contrário, a solução não trará sucesso: a) de um lado, se

exagerar na aplicação irá gerar burocracia b) de outro, simplificar demais poderá incorrer na adoção de práticas simplórias, transformando o seu Compliance num modelo de “fachada”.

Por fim, não vale a pena correr riscos tão grandes pela não adoção do Compliance.

## **Desmistificando o Compliance**

**“Compliance  
é burocracia e atrapalha  
os negócios!”**

**O problema está na implementação ou no desconhecimento dos responsáveis pelo tema.**

O Compliance só se transforma em burocracia se for mal implementado. É uma ferramenta de gestão, que deve estar alinhada às necessidades dos negócios, da empresa e dos funcionários. Daí, a necessidade de alocação de profissionais com conhecimento e experiência para definir os processos e os requisitos a serem seguidos pela empresa. Depois, no dia a dia, o responsável deve estar apto a contribuir para o alcance dos objetivos e metas da organização e, ao mesmo tempo, proteger todos, em torno da ética e da integridade.



## **Desmistificando o Compliance**

**“Minha empresa nunca precisou de Compliance!”**

**Na verdade, sempre precisou, mas somente agora esse assunto veio à tona.**

Empresas perdem, anualmente, 5% em média do faturamento bruto com fraudes e irregularidades internas\*. Assédio de diversas formas e problemas nas relações de trabalho estão impregnados nas organizações em todos os lugares do mundo, afetando o bem-estar, a satisfação e a produtividade. E, recentemente, a exposição a riscos gigantescos acerca do tema corrupção, questões concorrenciais, fraudes e outras ilicitudes pode decretar a extinção da empresa.

O Compliance é o antídoto de todas essas questões e serve para proteger a empresa, os acionistas e funcionários, além de promover benefícios diversos para todas as partes interessadas.

\*Fonte: ACFE | 2020 Report to the Nations | 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse).

## **Desmistificando o Compliance**

**“Por que fazer,  
se os outros não fazem?”**

**Nem sempre seguir o exemplo dos outros  
é a opção mais inteligente.**

O Compliance confere vantagem competitiva e, no mundo dos negócios, essa pode ser uma questão de sobrevivência e/ou de obtenção de maior ou menor sucesso no mercado. Cada vez mais, leis estaduais e municipais exigem o Compliance das empresas que fornecem para a Administração Pública, com tendência de alcançar toda a sua cadeia de fornecimento. Algumas grandes empresas privadas já passaram a adotar o Compliance como critério de seleção de seus fornecedores. Portanto, uma decisão equivocada, agora, pode custar muito! “Melhor deixar o concorrente errar sozinho”.

**“É possível falar em ética  
num país como o Brasil?”**

**Negócios limpos e concorrência  
saudável são premissas.**

Além dos riscos serem enormes para as empresas agindo na direção contrária, podendo custar até a sua extinção do mercado, torna-se importante considerar que o mundo se transforma e o Brasil também. Práticas habituais do passado não são mais aceitas e insistir em mantê-las causará danos irreparáveis a curto e médio prazos.

Sem ética e integridade, as empresas não são sustentáveis, podendo ruir a qualquer momento. O Compliance veio para evitar que isso aconteça e, embora enfrente resistências naturais dos antiéticos, ele oferece vantagens competitivas para quem o adota. Portanto, quem sair na frente pode encontrar mais desafios, mas ao mesmo tempo, aumentará a sua chance de sucesso.

## Desmistificando o Compliance

“Compliance é atividade, setor, norma...?”

### O Compliance é um sistema de gestão.

Ele é composto por diversos elementos\* harmonicamente conectados, com a finalidade de prevenir práticas ilícitas, detectá-las, se for o caso, e corrigi-las, quando comprovadas. Dessa maneira, protege-se a empresa, acionistas e funcionários, reduzindo-se os riscos. A cultura da ética e integridade é disseminada pelas pessoas, funcionários e terceiros, tornando o clima organizacional mais agradável, aumentando a produtividade, reduzindo custos e melhorando a competitividade.

\*Elementos são: atividades, práticas, processos, documentos, ferramentas, pessoas, governança, evidências, registros, critérios, métricas, indicadores, formulários, etc.

“É possível ter um Compliance realmente efetivo?”

### A efetividade é o desejo de todos.

Implementar um Compliance adequado a sua empresa pressupõe ele ser compatível com o tipo e natureza dos seus negócios e, portanto, utilize recursos de maneira responsável. Somente assim os benefícios de suas práticas serão sentidos.

Porém, há condições necessárias para o sucesso pleno ser alcançado:

- Escolha profissionais com conhecimento e experiência para ajudá-lo.
- Apoie e acompanhe os passos, tanto na implementação quanto na execução das atividades.
- Lidere a sua organização para os funcionários apoiarem também, aliás, o Compliance é dever de todos!

## **Benefícios.**

Após afastar alguns paradigmas incorretos e entender a aplicabilidade do Compliance, esse guia elenca um conjunto de benefícios, com as constatações práticas nas empresas dotadas de um sistema efetivo. Eles estão listados em 10 grupos e constituem argumentos concretos sobre o porquê implementar o Mecanismo de Integridade na sua organização.

# Benefícios

Um Mecanismo de Integridade efetivo e customizado confere à organização inúmeros benefícios, que superam de longe os investimentos. Abaixo, veja alguns exemplos constatados na prática e, nas próximas páginas, a explicação de cada um deles.



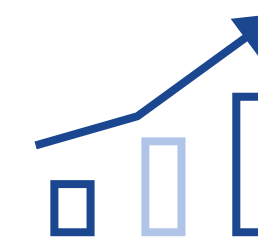
Proteção



Redução de custos



Ambiente de trabalho



Melhoria de processos



Reputação



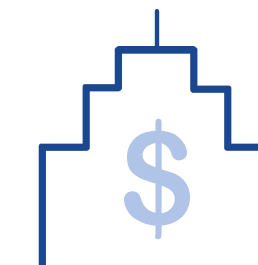
Cumprimento legal



Vantagem competitiva



Sustentabilidade



Valor da empresa



Social e cidadania



## Benefícios

# Proteção.

### Proteção da empresa

Esse sistema previne irregularidades e, dessa forma, a probabilidade de ocorrência é pequena. Mas, mesmo se isso ocorrer, a existência do Mecanismo de Integridade efetivo irá proporcionar atenuações significativas nas penalidades, permitindo a sobrevivência da sua empresa.

### Proteção dos sócios, acionistas, membros do Conselho, executivos, estatutários

Se a empresa for responsabilizada, o Código Penal irá imputar, também, crime para a pessoa física, podendo chegar à prisão. Esse é um dano irreparável! Já pensou em como encarar a sua família, amigos, vizinhos?

### Proteção dos funcionários

Empresas flagradas em ilicitude podem sofrer sanções que prejudiquem sua atuação no mercado (ex.: proibição de contratar com a Administração Pública e/ou captação de financiamentos públicos), além de terem a reputação manchada, dificultando a obtenção de novos negócios e até a sobrevivência. Muitos postos de trabalho acabam sendo fechados, afetando um grande contingente de funcionários, como acontece nas empresas envolvidas em escândalos recentes.





## Benefícios

# Redução de custos.

### Em fraudes e roubos

Pesquisas internacionais apontam perdas de 5%, em média, no faturamento bruto das empresas com as fraudes e roubos anualmente. Com a introdução do Mecanismo de Integridade, automaticamente essas perdas são reduzidas, em pelo menos a metade\*. Fraudadores, temendo ser descobertos, interrompem suas atitudes. Os que continuam cometendo delito, em breve, serão identificados pelo canal de denúncia.

\*Fonte: ACFE | 2020 Report to the Nations | 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse.

### Em não conformidades ou desperdícios

Em muitos casos, as denúncias, acompanhadas das apurações internas, identificam erros não considerados como má-fé. São as famosas não conformidades, geradoras de perdas significativas ou desperdícios. Assim, os processos do Mecanismo de Integridade corrigem tais falhas, atuando na causa e promovendo melhores processos.



## Benefícios

# Ambiente de Trabalho.

### Redução de assédios

No mundo todo, e no Brasil não é diferente, a relação no trabalho responde, ao menos, pela metade das denúncias recebidas nos canais disponibilizados. Os assédios são maioria e, pela natureza dissimulada e camuflada da ação, normalmente não chegam ao conhecimento da Alta Direção. O Mecanismo de Integridade, desde o início da sua implementação, inibe tal condição e a reduz drasticamente.

### Melhoria da satisfação das pessoas

Quem já teve amigo(a) sendo assediado(a) ou presenciou a ocorrência de fraudes no seu dia a dia, almeja solução imediata por parte da empresa. Caso contrário, o incômodo, insatisfação, medo e descontentamento geram insegurança e desprezo para as questões importantes da empresa. Além disso, esse fato leva à sensação de impunidade, converte-se num convite à repetição e, dessa forma, a tendência agrava-se a cada dia. O Mecanismo de Integridade interrompe esse movimento, trazendo tranquilidade, satisfação e orgulho da maioria das pessoas em se trabalhar numa empresa preocupada com a ética. Pessoas mais felizes rendem mais. Atendem melhor o cliente. Impõem maior qualidade para o produto e/ou serviço. Geram melhores resultados.



## **Benefícios**

# **Ambiente de Trabalho.**

### **Atração e retenção de talentos**

Melhor clima organizacional e a sensação de respeito entre os funcionários na empresa motivam a vinda dos melhores e mais talentosos candidatos a trabalharem nessa organização. Cada vez mais, os bons profissionais estão buscando empresas eticamente reconhecidas. Se a sua empresa não oferece isso, os melhores irão para a concorrência e, a médio e longo prazos, o resultado será irremediável.

### **Questões trabalhistas**

Com a introdução do Mecanismo de Integridade, a empresa fica livre de problemas trabalhistas. Mas, se mesmo assim ex-funcionários reclamarem, os Tribunais estão considerando os sistemas efetivos como forma de defesa das organizações.

## Benefícios

# Melhoria de processos.

### Identificação dos riscos

Esse é o primeiro processo formal para a implementação do Mecanismo de Integridade. Dele decorrem medidas mitigadoras que, além de reduzir a ocorrência de tais riscos, geram ações corretivas, de ajuste ou de melhoria, implicando em aperfeiçoamento nos processos internos da organização.

### Em não conformidades ou desperdícios

Pessoas conscientes de seu papel, mais felizes no trabalho e uma empresa comprometida em fazer o certo sempre, passam a adotar postura proativa na solução de problemas, na melhoria dos processos, produtos e serviços.

## **Benefícios**

# Reputação.

### **Imagem da empresa perante o mercado**

O Mecanismo de Integridade pode ser objeto de marketing, divulgação e/ou disseminação natural do compromisso da empresa em manter a cultura da ética e seus negócios limpos. Além da simpatia de consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral, essa imagem torna-se uma barreira para possíveis tentativas de extorsão, solicitações indevidas ou cobranças de natureza escusa.

### **Atração de investidores e investimentos**

Cada vez mais investidores, nacionais e internacionais, buscam segurança em suas aplicações. Dessa forma, a integridade configura-se em fator decisivo na hora da escolha. O Mecanismo de Integridade pode ser o “divisor de águas”.

### **Obtenção de crédito e taxas mais atrativas**

A obtenção de crédito e taxas de juros atrativas liga-se diretamente à reputação da empresa. O Mecanismo de Integridade efetivo melhora bastante essa posição, pois significa prevenção a irregularidades e, mesmo que ocorram, a empresa estará em condições de detectá-las e corrigi-las prontamente.

### **Seguradoras**

A reputação aprimorada e a mitigação dos riscos projetam maior sustentabilidade, capacitando as empresas a obterem condições mais favoráveis em seguros de diversas naturezas.



## **Benefícios**

# Cumprimento legal.

### **Leis e regulamentos aplicáveis**

O Mecanismo de Integridade fomenta o atendimento dos requisitos legais existentes, não apenas do ponto de vista de os funcionários fazerem o certo sempre, mas também pela manutenção e atualização do conhecimento dos requisitos.

### **Regulação**

Conforme a natureza e o segmento de atuação da sua empresa, órgãos reguladores podem impor regras a serem cumpridas, relacionadas com a Lei Anticorrupção Brasileira. O atendimento a esses requisitos é obrigatório, caso contrário, penalizações severas podem até inviabilizar os negócios. Por exemplo, temos segmentos como: o da saúde (regulamentos da ANS); o financeiro (regras do Banco Central); o agronegócio (Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento); o da exportação e muitos outros com regulamentação própria.



## **Benefícios**

# Vantagem competitiva.

### **Melhor posicionamento no mercado**

A redução de custos e melhoria na produtividade, na reputação e na satisfação dos funcionários são apenas alguns dos diversos fatores positivos para aumentar a oportunidade de sucesso da sua empresa no mercado.

### **Atendimento a exigências dos clientes**

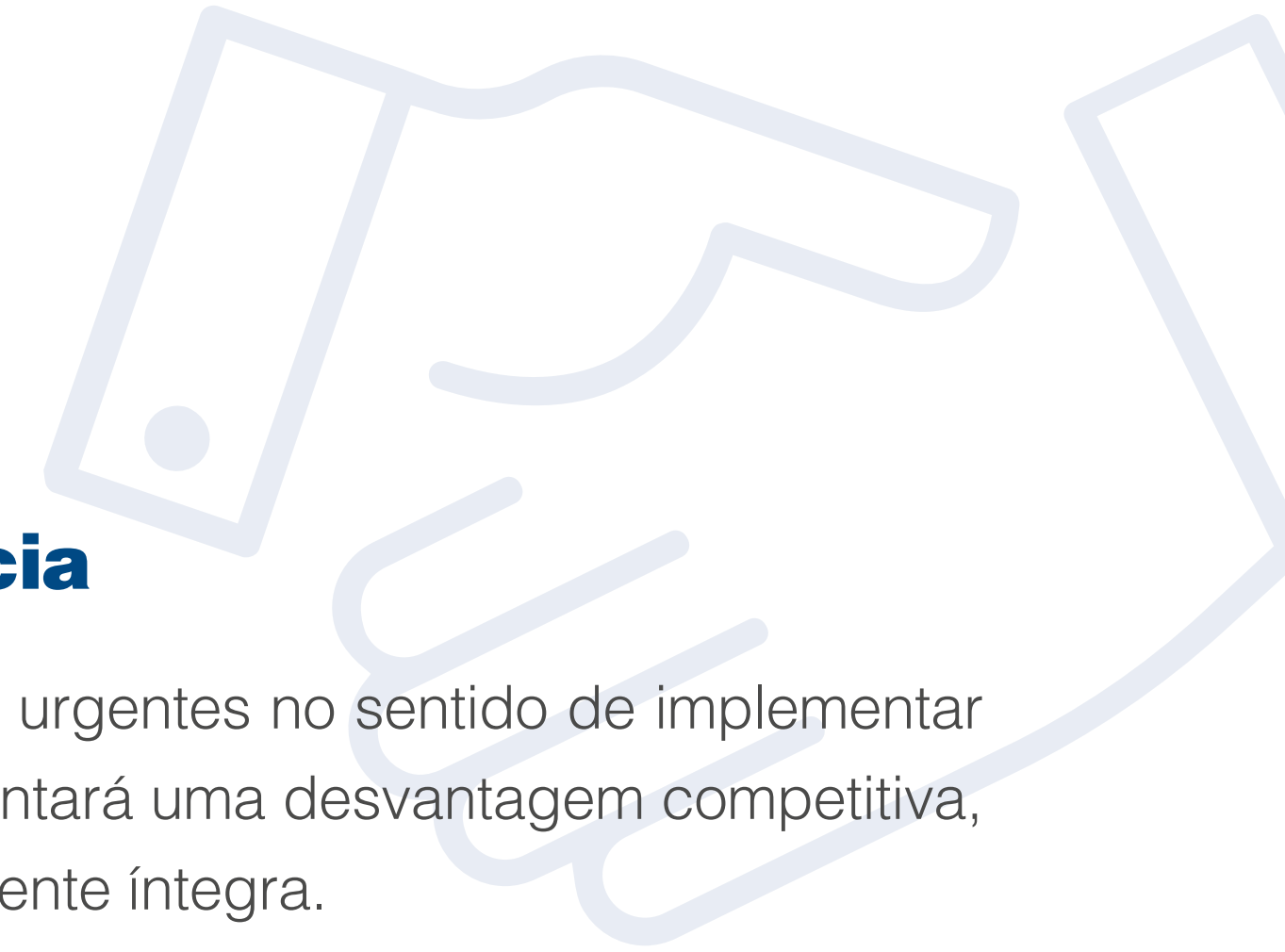
Cada vez mais, os clientes demandam de sua cadeia de fornecedores o responsável tratamento das questões éticas em seus negócios. O Mecanismo de Integridade efetivo é a única forma de demonstrar o comprometimento genuíno da sua empresa. Por outro lado, a sua inexistência configura-se num sinal extremamente negativo, chegando até a perda de contratos e de clientes.

### **Cuidado com a concorrência**

Se a sua empresa não adotar medidas urgentes no sentido de implementar Mecanismo de Integridade, você enfrentará uma desvantagem competitiva, em relação a uma organização concorrente íntegra.

### **Atendimento a questões legais**

Em diversos estados, por exemplo, Rio de Janeiro, Goiás, Amazonas, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, Espírito Santo, Pernambuco e Distrito Federal, as Leis Estaduais já obrigam fornecedores da Administração Pública a terem Mecanismo de Integridade efetivo. Em outros, projetos de lei estão em andamento, comprovando ser essa uma tendência irreversível. Além disso, já se discute estender essa exigência, não somente a quem fornece para a Administração Pública, mas também para suas respectivas cadeias de fornecedores. Portanto, antecipar-se a essa condição é fator essencial.



## Benefícios

# Sustentabilidade.



### **Definição tradicional**

A sustentabilidade é um termo em destaque desde o final dos anos 90 e início de 2000, compreendendo fatores financeiro, social e ambiental. Em todas essas dimensões o Mecanismo de Integridade contribui decisivamente e de forma muito positiva, inclusive, a sua inexistência as coloca em risco.

### **Complemento essencial**

O Mecanismo de Integridade atua diretamente na mitigação de riscos importantes, que podem, inclusive decretar a extinção da empresa. Como a sua efetividade é condição de sobrevivência, inconcebível haver sustentabilidade numa organização sem que ela possua um Mecanismo de Integridade.

## **Benefícios**

# Valor da empresa.

### **Valor da marca**

Imagem, reputação, posicionamento no mercado, entre outros, são fatores essenciais para definir o valor da marca. O Mecanismo de Integridade contribui fortemente para construir uma percepção positiva no mercado.

### **Valor das ações**

Investidores buscam marcas valiosas, sólidas e de baixo risco reputacional. O Mecanismo de Integridade promove essa valorização.

### **IPO, fusões, venda**

Se há a intenção de valorizar a empresa, visando captação de recursos no mercado, entrada na Bolsa de Valores, venda de ações, fusão e até venda completa, possuir um Mecanismo de Integridade é condição essencial para aumentar, significativamente, a valoração da sua empresa.



## **Benefícios**

# **Social e cidadania.**

### **Disseminação da cultura da ética**

O Mecanismo de Integridade reforça a cultura da ética e o senso de se fazer o certo, com benefício para todos. Assim, o funcionário leva a experiência para sua casa, seus familiares, vizinhos, amigos, comunidade. Além disso, o sistema alcança os fornecedores, aumentando assim o efeito cascata de disseminação dessa cultura. Os concorrentes precisarão agir, visto que irão perder espaço no mercado para a empresa protagonista. E, dessa forma, tem-se uma cadeia do bem sendo formada no ambiente corporativo.

### **Construção de um país melhor**

A corrupção é um dos maiores males que assolam o planeta. Promove desigualdade social, degrada o ser humano, gera fome, pobreza e violência e, dessa maneira, corrói a sociedade, tornando-a um ambiente hostil a todos os cidadãos. O Mecanismo de Integridade é a ferramenta mais efetiva no seu combate. A disseminação desse conceito inibirá a ação dos mal-intencionados e, com isso, pouco a pouco, teremos a construção de um país melhor.



## Para quem não possui um Compliance efetivo

A não implementação de um Mecanismo de Integridade efetivo implicará na organização a perda dos benefícios dele decorrentes, além de mantê-la sujeita a riscos gigantescos, como a própria extinção, seja pela ocorrência de ilícitudes, seja pela ação do mercado, deixando o caminho livre para os concorrentes.



# Como alcançar o sucesso

## 1. Você entendeu os riscos, as necessidades e os benefícios?

Nesse momento, é fundamental haver um entendimento adequado acerca dos enormes riscos possíveis à sua empresa. Também importa conhecer as necessidades dos seus negócios e o quanto um sistema de Compliance bem implementado pode beneficiá-lo, tanto como pessoa jurídica quanto física.



## 2. A sua empresa possui conhecimento suficiente para agir?

Se não, procure um especialista. Um profissional capacitado e experiente ajudará a sua empresa a desenvolver um modelo de implementação no ponto ótimo, entre não exagerar (evitando, assim, burocracia) e não ser simplório (evitando criar um “sistema de fachada”).



## Como alcançar o sucesso

### 3. Você já se planejou para usar os recursos com inteligência?

Existem jargões conhecidos aplicáveis integralmente aqui, por exemplo:

- “O barato sai caro”.
- “Compliance não se faz da noite pro dia”.
- “Deixar para a última hora vai custar muito mais”.

Se você fizer a escolha certa pelo profissional experiente, ele vai ajudá-lo a minimizar a necessidade de recursos e maximizar os benefícios de um sistema de Compliance bem implementado, para serem bem maiores que os investimentos necessários.

### 4. Está assegurado o apoio da Alta Direção?

Durante o processo de implementação é fundamental a Alta Direção apoiar e acompanhar os seus passos, pois se ajustes forem necessários, eles serão adotados imediatamente, evitando-se retrabalhos. Depois de pronto, acompanhar os resultados continua relevante, principalmente para extrair desse processo todos os benefícios almejados.

## Conclusões

**Entender o significado do Compliance e perceber suas vantagens consistem no primeiro passo para a sua adoção, contribuindo decisivamente para o sucesso da empresa.**

# Compliance bem feito significa: **Vantagem Competitiva**

**A Alta Direção é a responsável pelo Compliance.**



**1**

**Casos reais recentes** indicam a existência de riscos severos para as organizações que não adotam o Compliance como um sistema de gestão.

**2**

**Paradigmas** incorretos prejudicam o entendimento do assunto e a iniciativa para a implementação do Compliance.

**3**

**Implementação** mal feita gera burocracia, em caso de complexidade exagerada, ou exposição a riscos, se o processo for simplório.

**4**

**Benefícios** decorrentes de um Compliance efetivo são bem maiores do que os investimentos necessários.

**5**

**O sucesso** é alcançado a partir do vencimento de algumas etapas, como conhecimento dos riscos, o apoio de profissionais experientes, o planejamento inteligente dos recursos e o compromisso da Alta Direção com o Compliance, desde a sua implementação até a execução das atividades no dia a dia.

# Agradecimentos

... às instituições abaixo que estão contribuindo na disseminação do conteúdo desse Guia e na construção de um Brasil melhor, com mais ética e integridade:



INSTITUTO DE CULTURA DE CIDADANIA



Elaborado por:

---



Compliance**Total**



contato  
**seguro**  
CANAL DE ÉTICA



**MASSI**  
CONSULTORIA E TREINAMENTO



**VERITAZ**  
GESTÃO DE RISCOS & COMPLIANCE



Comissão de Compliance  
e Combate à Corrupção

© Copyright 2020 - Todos os direitos reservados.

Layout desenvolvido por: Grupo Compliance Total | Contato Seguro. | Vetores desenvolvido por: KateMangostar, UpKlyak, PikiSuperstar no Freepik.

O conteúdo da cartilha foi elaborado de forma voluntária e sem remuneração por (ordem alfabética): Iuri Camilo, Letícia Sugai, Marcos Assi, Paulo Moraes e Wagner Giovanini.