



# #35

GUIA PRÁTICO PARA  
APLICAR O *COMPLIANCE*  
EM GRANDES EMPRESAS

**FNQ**  
gestão para transformação

	Introdução	3
O <i>compliance</i> e os objetivos para o negócio		7
Os benefícios desse sistema para sua empresa		15
Os principais desafios para aplicação do <i>compliance</i> e como superá-los		18
Passo a passo para aplicar o <i>compliance</i> na sua empresa		25
	Conclusão	34
	Sobre a FNQ	38



# Introdução

---

Temos acompanhado, nos últimos anos, no Brasil e no mundo, um elevado nível de corrupção em diversos segmentos da economia. Esse cenário trouxe um alerta para as grandes corporações de que seria crucial uma mudança profunda na cultura, no discurso e nos valores preestabelecidos para que elas fossem capazes de lidar com a desconfiança gerada por esses escândalos.





Sem dúvida, estamos em um momento em que as empresas precisam pensar em **mecanismos de proteção e integridade**, no intuito de aprimorar o relacionamento com a sociedade, com o poder público e com as outras partes interessadas.

Além disso, é fundamental que elas pensem na qualidade do ambiente de negócios em que estão inseridas, entendendo a ética como condição de sobrevivência e de competitividade em médio e longo prazos.

Esse novo contexto exige que os **programas de compliance** sejam tratados como elementos fundamentais para os negócios, visando a assegurar que as práticas empresariais sejam, acima de tudo, íntegras.

Este guia tem o intuito de apresentar os benefícios que um programa de *compliance* pode trazer para o seu negócio e informar sobre orientações práticas para o aplicar na sua empresa. Vamos começar?





# ***O compliance e os objetivos para o negócio***

---



O termo *compliance* vem do inglês “to comply” e significa, essencialmente, agir de acordo com um conjunto de normas ou regras estabelecidas. No ambiente corporativo, trata-se do exercício para assegurar que uma organização esteja cumprindo as **exigências, políticas e condutas** estabelecidas para as atividades dentro do segmento em que ela está inserida.

Apesar de já ser uma prática em algumas multinacionais e empresas brasileiras, os Programas de Integridade, também denominados de Sistemas de *Compliance*, foram definidos no Decreto 8.420, de 2015, após a publicação da [Lei 12.846 de 2013](#).

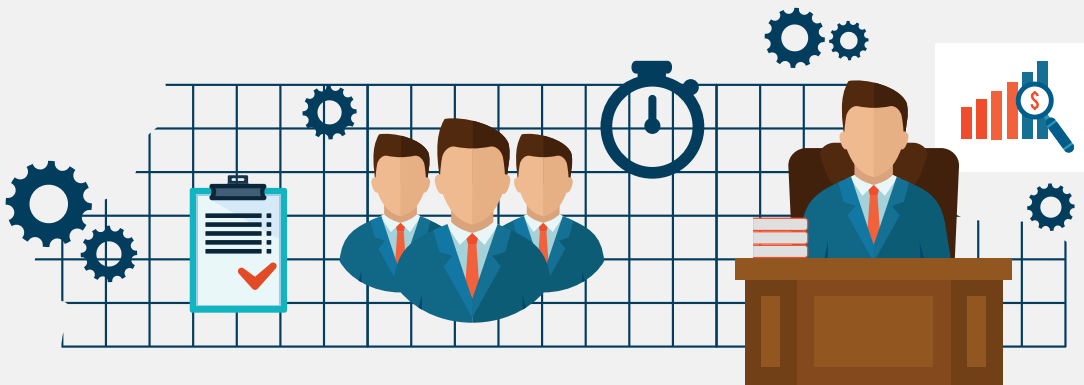




## GOVERNANÇA CORPORATIVA

Podemos dizer que não há como implementar um programa de *compliance* em uma empresa se as atividades de **governança corporativa não estiverem funcionando de forma eficaz**. Ou seja, o *compliance* tem de olhar a governança corporativa da empresa e ver se aquela metodologia é obedecida e seguida.





Vale ressaltar que esse é um processo de retroalimentação. O *compliance* deve sugerir melhorias para o sistema de governança da empresa. O programa pode contribuir:

- ▶ sugerindo delegação de funções,
- ▶ reduzindo a questão de conflitos de interesse,
- ▶ aumentando a transparência,
- ▶ avaliando os pilares relacionados à governança da empresa.

## GESTÃO DE RISCOS

O sistema de integridade deve ser adequado ao nível de risco ao qual a empresa está exposto. Portanto, necessariamente, o tamanho do sistema e o número de controles e dos recursos da empresa vão depender disso.

Ou seja, os riscos variam de acordo com uma série de fatores que serão responsáveis pela compreensão do sistema de integridade da empresa.

Por esse motivo, é fundamental que a empresa faça uma **análise individualizada de seus riscos** vinculados às suas atividades para, então, classificar os níveis desses riscos e priorizar os processos de *compliance* naqueles mais críticos.





## GESTÃO DE PROCESSOS

Um programa de *compliance* tem muito a contribuir para a gestão dos processos da empresa e, acima de tudo, auxilia no monitoramento e na sugestão de melhorias internas.

Agir em conformidade com as imposições legais é algo que deve fazer parte da cultura organizacional de toda a empresa. Atuar levando em conta as políticas de *compliance* estabelecidas, sobretudo com o comprometimento da alta gestão e dos funcionários, possibilita a implementação de melhorias constantes nos processos internos.



Além disso, operando dessa forma, é possível **otimizar o relacionamento com parceiros, clientes, acionistas, fornecedores e outros públicos**, reduzindo possíveis riscos e melhorando a velocidade no desenvolvimento de novos produtos e soluções.

Agora que você já compreendeu a importância do *compliance* e a relação dele com outras engrenagens da organização, veja, no próximo tópico, quais são os benefícios diretos para o seu negócio ao implantar esse programa.





# Os benefícios desse sistema para sua empresa

---



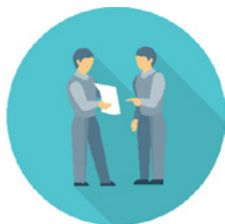
Tendo em vista essa complexidade de processos e relações, é essencial que as empresas contem com modelos e padrões de conduta e práticas que sejam capazes de **preservar a integridade e a ética nos negócios**. É esse o principal papel do *compliance* corporativo.

Ele vai contribuir não apenas para o mapeamento de riscos do negócio, mas para elaboração de códigos de conduta e para a implementação de sistemas qualificados para monitorar e controlar o cumprimento dos padrões estabelecidos.

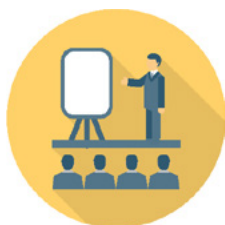
Ou seja, um programa de *compliance* bem constituído - apoiado em mecanismos de controle interno eficazes e alinhado com as melhores práticas de governança corporativa - pode trazer uma série de benefícios para a empresa. Veja alguns deles:







- ▶ detecção antecipada de eventuais desvios, principalmente os de conduta,



- ▶ devida resposta da empresa aos dilemas éticos que ela tem,
- ▶ fortalecimento da responsabilidade corporativa da empresa,



- ▶ prevenção contra fraudes financeiras,



- ▶ correção efetiva de não conformidades,
- ▶ garantia de sustentabilidade do negócio,



- ▶ aumento de eficiência na gestão e no desempenho,
- ▶ ganhos concretos em reputação.



# Os principais desafios para aplicação do *compliance* e como superá-los

---



Como em todo **processo de transformação organizacional**, adotar a cultura de *compliance* exige, principalmente, o comprometimento da alta direção da empresa. Além de estabelecer uma estrutura eficiente, as empresas precisam lidar com aspectos como adaptação de políticas, de governança e de toda a empresa ao processo.

Alguns desafios no desenvolvimento de um programa de *compliance* são comuns e precisam ser superados para que haja, realmente, efetividade em sua aplicação. Veja:

## COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO

Em primeiro lugar, é essencial que **os principais executivos da empresa sejam os precursores do programa** e ajudem a difundir os valores da organização - sendo a integridade um dos princípios obrigatórios nesse processo.

Além disso, é preciso que essa alta direção tenha a responsabilidade pela cobrança do cumprimento dos procedimentos e normas de *compliance*. Se essa postura não for adotada desde o início, seguramente, existe um grande risco de o programa inteiro não funcionar.



## ADEQUAÇÃO CONFORME A EXPOSIÇÃO DE RISCO

Seguido do comprometimento da alta direção, os recursos e a estrutura do programa devem ser adaptados ao perfil da organização e, especialmente, aos riscos a que ela está exposta.

Este momento exige uma **análise criteriosa do setor de atuação** e das tendências do mercado para identificar prováveis riscos e dilemas. Alguns fatores indispensáveis nesse diagnóstico são:





- ▶ dimensão da empresa,
- ▶ quantidade de funcionários,
- ▶ qualidade dos fornecedores,
- ▶ peculiaridades dos mercados de atuação, principalmente, se forem muito regulados.

Todos os pontos de atenção devem ser identificados junto à alta direção e as áreas com maior exposição a riscos podem ser tratadas com mais cuidado.

## ENVOLVIMENTO DE TODOS PROFISSIONAIS

A aplicação de um programa de *compliance* não depende apenas de um setor exclusivo para esse fim - ou de uma equipe de projeto destinada a isso. É necessária a **participação de todos os profissionais da empresa.**

Todos os setores devem estar dispostos a abraçar o processo e a ajudar no reconhecimento das vulnerabilidades que fazem parte do dia a dia em sua atuação dentro da organização. Só assim pode-se implementar programas robustos capazes de gerar resultados tangíveis.





Algumas organizações, inclusive, estão investindo na qualificação de agentes de *compliance* - profissionais em cada área da organização que são capacitados para acompanhar mais de perto o processo de aplicação do programa e participar mais efetivamente na identificação das fragilidades do setor em que atua.

Superar esses desafios requer uma postura comprometida de toda a empresa e, normalmente, representa uma transformação cultural em toda organização. Mas existem métodos para que isso aconteça de forma adequada e efetiva e é sobre isso que falaremos no próximo tópico.





# **Passo a passo para aplicar o *compliance* na sua empresa**

---

Desafios devidamente enfrentados, é hora de iniciar a aplicação do *compliance* na sua empresa. Vale lembrar que cada organização deve estabelecer o passo a passo a seguir de acordo com a realidade e os objetivos estipulados para a implementação.

Uma boa prática é ter como referência o [MEG](#) - **Modelo de Excelência da Gestão®**, da FNQ, que pode servir como um guia para o desenvolvimento e a otimização da gestão da sua empresa. Confira nosso passo a passo.





## INICIAR COM UMA ANÁLISE DE RISCO DA EMPRESA

Nessa etapa, como já falado neste *e-book*, é preciso uma análise detalhada dos **principais riscos de corrupção** aos quais a empresa está exposta. Apesar de não ser uma atividade tão simples, existem metodologias bem desenvolvidas para auxiliar nesse processo. Destacamos, aqui, a cartilha internacional de “[Avaliação de Riscos de Corrupção](#)”, desenvolvida pelo Pacto Global da ONU (UNGC).

Conforme mencionado na cartilha, é preciso fazer uma consulta à alta direção da empresa, bem como aos principais funcionários.

## OBTER O COMPROMETIMENTO DA ALTA GESTÃO

Lembra que falamos, no início do *e-book*, sobre a necessidade de comprometimento dos principais gestores da empresa? Pois esse é o segundo passo para que a aplicação do *compliance* seja feita da melhor forma.

No MEG, esse ponto é conhecido como **“liderança transformadora”** e parte da premissa de que os líderes devem ser inspiradores, transmitir os valores da empresa e ser exemplo na adoção de uma nova cultura corporativa.



## ENGAJAR A EQUIPE

Aqui, é preciso conscientizar toda equipe quanto à adoção do processo de *compliance* por meio de treinamentos e de uma comunicação eficaz. É fundamental que todos os funcionários conheçam o código de conduta da organização e sigam as linhas estipuladas nele.

## GARANTIR A UTILIZAÇÃO CORRETA DOS RECURSOS

Outro ponto muito importante é assegurar que o direcionamento e a alocação de recursos - humanos e financeiros - sejam feitos suficiente e adequadamente. Isso significa ter a certeza de que os recursos alocados sejam, de fato, o suficiente para todas as necessidades definidas.



## TER FERRAMENTAS ADEQUADAS PARA ISSO

A adoção de ferramentas adequadas é o quinto passo para aplicar o *compliance* na sua empresa. É preciso utilizar instrumentos que sejam capazes de:

- ▶ verificar o perfil dos seus fornecedores,
- ▶ auxiliar na análise financeira da empresa,
- ▶ monitorar e assessorar nas aprovações de sistemas de pagamento de alto risco.

## ESTABELECEER POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Na sequência, é necessário estabelecer normas internas que sirvam para guiar os atos da empresa. O **Código de Conduta** faz parte dessas normas e deve ser entendido como a lei geral da organização. Além disso, outros pontos devem ser tratados, como:

- ▶ política anticorrupção,
- ▶ política de presentes e hospitalidade,
- ▶ proteção à livre concorrência,
- ▶ procedimentos para patrocínios e doações,
- ▶ políticas para contratação de terceiros,
- ▶ regras para atividades comerciais,
- ▶ entre outros.



## FAZER O MONITORAMENTO E A MELHORIA CONTÍNUA DO PROCESSO

Após todas essas etapas, é o momento de monitorar o funcionamento do programa e, a partir disso, identificar possíveis melhorias. O objetivo aqui é:

- ▶ aprender com os possíveis erros,
- ▶ identificar *gaps*,
- ▶ fazer as adaptações necessárias.

Vale lembrar que essa é uma etapa que deve ser entendida como uma constante, mesmo após a implantação do programa.





## ESTENDER ESSA POLÍTICA PARA TODA A CADEIA DE VALOR

Por fim, é preciso expandir tudo o que foi estabelecido no programa para os parceiros, fornecedores e outros terceiros. Isso reforça compromisso com as partes interessadas e o comprometimento com o desenvolvimento sustentável da empresa.





# Conclusão

---

Como você acompanhou ao longo deste *e-book*, estabelecer um programa de *compliance* na empresa favorece o fortalecimento dos controles internos, minimiza falhas na gestão e, sobretudo, garante uma reputação elevada perante os interessados no negócio.

Certamente, esse é um processo interno que deve ser fundamentado a partir de uma boa estrutura de governança e precisa vir da alta gestão da empresa, com o apoio dos gestores de cada setor.





Vale ressaltar que, como os programas de *compliance* exigem que as organizações atuem sempre em conformidade com as legislações vigentes, faz-se necessário o acompanhamento de informações relacionadas à aplicação das leis que regem os territórios e as atividades a que a empresa está vinculada.

Por isso, recomendamos que, como complemento à leitura deste *e-book*, você acompanhe também os documentos oficiais e os constantes debates públicos e as decisões de autoridades, sejam eles nacionais ou internacionais.

Prata



Apoio institucional



Contribuição: Reynaldo Goto



A Fundação Nacional da Qualidade é um centro brasileiro de estudo e disseminação de inteligência em gestão. Criada em 1991, é uma instituição sem fins lucrativos e tem como objetivo principal propagar os Fundamentos da Excelência em Gestão para empresas de todos setores e portes.

O trabalho da FNQ é fundamentado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão, que está organizado em Fundamentos e Temas que definem uma base teórica e prática para a busca da excelência.



# FNQ

gestão para transformação

É dessa forma que a instituição preserva o engajamento na missão de acompanhar as transformações no mundo e incentivar o crescimento das empresas brasileiras.

Conheça um pouco mais sobre esse trabalho visitando a [página da FNQ](#).