



# Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil

**4ª edição**  
2019

**Conduct at the top**

Ser criativo  
transforma negócios.

[kpmg.com.br](http://kpmg.com.br)



# Índice

04

Introdução

08

Nível de Maturidade  
de Compliance  
por Setor

06

Sumário  
Executivo

10

Resultado Detalhado do  
Perfil de Compliance  
no Brasil

34

Análise de Dados e  
Tecnologia

38

Monitoramento e  
Testes

16

Avaliação de Riscos  
de Compliance

10

Governança e  
Cultura

42

Gerenciamento  
de Deficiências e  
Investigação

20

Pessoas e  
Competências

48

Reporte

24

Políticas e  
Procedimentos

28

Comunicação e  
Treinamento

52

Metodologia da Pesquisa  
e Perfil das Empresas e  
Respondentes

# Introdução

Uma cultura de ética e *compliance* é crucial para o sucesso e a perenidade das organizações, contribuindo para que estas atraiam e retenham pessoas, construam um ecossistema sustentável e forneçam base para relacionamentos saudáveis, éticos e transparentes com os colaboradores, membros dos comitês e conselhos, sociedade, clientes, reguladores, fornecedores, entre outros, além de vantagens competitivas e atratividade dos negócios.

Os executivos e o Conselho de Administração (CA) possuem um papel essencial na estrutura de governança e cultura de ética e *compliance* das organizações e no apoio aos esforços para ir além do *compliance* apenas “no papel”, através da supervisão e do patrocínio do programa, assegurando sua efetividade em todos os elos da empresa e do ecossistema em que está inserida.

Neste sentido, algumas questões-chave devem ser consideradas para avaliar a efetividade do programa de ética e *compliance* de sua empresa, como, por exemplo, mas não exaustivos:

Os executivos e a Alta Administração demonstram, de forma regular e frequente, comportamento e conduta adequados e alinhados às estratégias (*tone and conduct at the top*) da empresa? Envolvem-se ativamente nas iniciativas de ética e *compliance*, como aprovação e monitoramento contínuo da função de *compliance* e processos e transações críticas (*red flags*)? Participam do processo de revisão e aprovação do programa de ética e *compliance*, plano anual, código de conduta, política de *compliance* e anticorrupção, monitoramento da efetividade do programa, monitoramento dos *red flags*, realizam *compliance survey* para capturar a percepção de todos os níveis hierárquicos da empresa em relação ao programa?

As partes do ecossistema em que a empresa está inserida conhecem e entendem seus papéis e suas responsabilidades no programa de ética e *compliance*, praticam e encorajam sua rede

de relacionamento a praticar esses valores e contribuem para aprimorá-lo?

A função de *compliance* está apropriadamente estabelecida, aprovada pelo CA e com dedicação exclusiva ao tema - *Chief Compliance Officer (CCO)*? Possui autonomia e independência com profissionais altamente qualificados nas atividades que executam e com as competências necessárias para a gestão dos riscos? Possui orçamento e investimento próprio para executar o plano de ética e *compliance* aprovado pelo CA? A função de *compliance* possui reporte direto com o CA para conduzir investigações complexas e críticas, incluindo suporte de investimento, quando necessário? *Compliance* é envolvido nas reuniões estratégicas? Participa dos processos de fusão e aquisição? Possui reuniões frequentes com o CA para reportar a evolução da implementação e da efetividade do programa de ética e *compliance*?

São realizadas avaliações, no mínimo, anual, da efetividade do programa de ética e *compliance*, incluindo avaliação da exposição a riscos na empresa pela auditoria interna e/ou consultoria especializada e supervisionada pelo CA? Eventuais oportunidades de melhorias e fraquezas identificadas são implementadas tempestivamente? Situações de desvios de conduta são apuradas, avaliadas e investigadas com sigilo, confidencialidade, autonomia e independência, e as medidas disciplinares são aplicadas com equidade independentemente da parte envolvida?

Existe um processo de elaboração, revisão, aprovação e divulgação das políticas e dos procedimentos (incluindo código de conduta e política de *compliance* e combate à corrupção) relacionados ao programa com alcance a todos os públicos (interno e/ou externo) impactados? Existe um processo de gestão desses documentos? São considerados aspectos territoriais, culturais, idioma e linguagem para assegurar a correta disseminação dos conceitos? As políticas e os procedimentos são



revisados anualmente pelos responsáveis e, quando necessário, ajustes são realizados e aprovados pelas alçadas competentes? Processo de gestão de terceiros foi estabelecido em consonância com o apetite a riscos da empresa, com critérios e premissas para classificação da exposição a risco e aceite do terceiro (cliente ou fornecedor)? Existe o processo de *due diligence* e *background check* contínuo dos terceiros ativos da empresa? Existe o processo de aceitação dos terceiros em relação ao programa de ética e *compliance* da empresa, incluindo – mas não se limitado a – o código de conduta, a política de *compliance* e anticorrupção (entre outras aplicadas como conflito de interesse e prevenção à lavagem de dinheiro), as cláusulas anticorrupção em contratos e treinamentos? Quando necessário, são aplicadas medidas disciplinares a terceiros? A gestão de terceiros é conduzida com o apoio de tecnologia?

São realizadas comunicações e treinamentos a todos os públicos envolvidos e impactados de forma regular e frequente? É considerado o conceito *risk based approach* de acordo com os papéis e as responsabilidades de cada função? Como é avaliada a assertividade da comunicação e do treinamento para cada público? São aplicados métodos de treinamentos presenciais e *on-line*? São monitoradas as frequências, e ações corretivas são aplicadas aos inadimplentes? Os terceiros são treinados em relação ao programa de *compliance* da empresa? Testes de aprendizagem são aplicados, e para os casos em que não foram atingidos 100% de acerto, são desenvolvidos programas de treinamento e comunicação específicos para tratar desse *issue*?

O canal Linha Ética (Hotline) é independente e permite relatos e denúncias anônimas? Está apropriadamente divulgado aos públicos internos e externos? São encorajados relatos de boa-fé? Os relatos são apurados e investigados com autonomia e independência e reportados às instâncias de governança competente? Existem indicadores de desempenho e riscos estabelecidos? Orçamentos e recursos adequados para

gerenciamento do canal Linha Ética? As ações corretivas de processos e controles internos e/ou aplicação de medidas disciplinares são efetivas? A presunção da inocência é uma premissa na condução de qualquer investigação? As investigações se preocuparam em identificar a causa-raiz do desvio de conduta ou a vulnerabilidade dos processos, dos sistemas e dos controles internos?

A governança e a cultura de ética e *compliance* de qualquer empresa devem refletir uma abordagem integrada nas três linhas de defesa e na empresa como um todo.

A 4ª edição da Pesquisa de Maturidade do Compliance no Brasil fornece informações essenciais sobre como as empresas no Brasil estão gerenciando o *compliance* e destaca as principais práticas a ser consideradas para implementação. Adicionalmente, pode ajudar as empresas a avaliar suas atividades e seus processos de ética e *compliance* e adequá-los/recalibrá-los, integrando e automatizando ainda mais as lacunas de controle, risco e/ou alterações regulatórias e tendências.

Confiamos que os resultados desta pesquisa fornecerão informações valiosas ao ecossistema em que a empresa está inserida.

## Boa leitura!



**Emerson Melo**  
Sócio-Líder da  
Prática de  
Compliance da  
KPMG no Brasil

# Sumário Executivo

## Pessoas e Competências

- Estrutura dedicada aos temas de *compliance* com recursos, autonomia e independência para exercer suas funções é considerada uma boa prática de governança. No entanto, as empresas:



18% Não possuem estruturas dedicadas



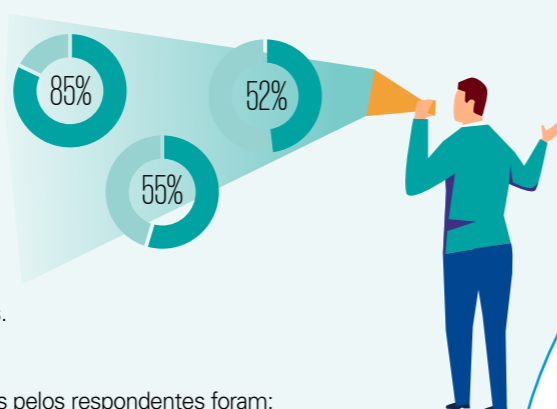
16% Afirmaram não possuir autonomia nem independência



32% Não possuem recursos adequados

## Avaliação de Riscos de Compliance

- Apesar de **85%** dos respondentes terem afirmado que um dos maiores desafios da área de *compliance* é identificar, avaliar e monitorar os aspectos de Compliance e regulatório, somente **55%** dos respondentes afirmaram possuir um inventário regulatório estabelecido e monitorado.
- 52%** dos respondentes afirmaram não ter um processo eficiente de *due diligence* para terceiros.



- Os riscos do compliance mais relevantes destacadas pelos respondentes foram:

82% | Gestão de terceiros/ Contratos



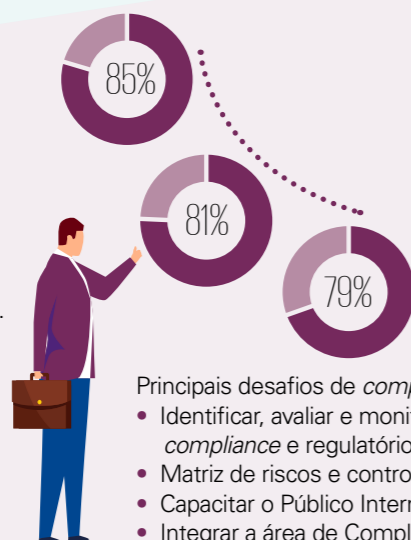
82% | Trabalhistas, segurança do trabalho, previdenciários e tributário

79% | Concorrencial, informação privilegiada e conflito de interesses



## Governança e Cultura

- 52%** informaram que a função de *compliance* é predominantemente executada pela área de compliance. **81%** dos respondentes afirmaram que a área de Compliance existe há mais de um ano e somente **3%** informaram que não existe uma área de Compliance ou equivalente na empresa. Além disso, **73%** dos respondentes afirmaram que os executivos seniores reforçam periodicamente que a governança e a cultura de *compliance* são essenciais para o sucesso da estratégia da empresa. Como exemplo, foi observado que **71%** dos executivos seniores revisam e aprovam anualmente o Programa de Ética e Compliance.



Principais desafios de *compliance*:

- Identificar, avaliar e monitorar os aspectos de *compliance* e regulatório - **85%**.
- Matriz de riscos e controle - **81%**.
- Capacitar o Público Interno e Externo - **79%**.
- Integrar a área de Compliance com as demais áreas de negócio - **76%**.

- 17%** dos respondentes informaram não possuir um Comitê de Ética e Compliance estabelecido. Em contrapartida, as empresas que contam com Comitê de Ética e Compliance estabelecido estão com, a presidência e as suas responsabilidades pulverizadas entre suas diversas áreas como, por exemplo, Jurídico, Auditoria Interna, Recursos Humanos, entre outros.

## Políticas e Procedimentos

Para **92%** dos respondentes, o Código de Ética e Conduta da empresa faz referência aos aspectos regulatórios e de *compliance*.

**83%** dos respondentes afirmaram que a Política e o Programa de Ética e Compliance estão implementados de forma eficiente na empresa com o objetivo de identificar condutas inadequadas, assegurando a prevenção e a investigação.

Entretanto, **2%** dos respondentes afirmaram não possuir o Código de Ética e Conduta devidamente elaborado e aprovado.



## Comunicação e Treinamento

- 77%** dos respondentes receberam treinamento de *compliance* e anticorrupção, e o de Ética e Conduta foi o principal treinamento que os respondentes afirmaram ter sido aplicado pela empresa nos últimos 12 meses.
- 57%** dos respondentes afirmaram que os terceiros não receberam treinamentos de *compliance* e anticorrupção nos últimos 12 meses.



## Monitoramento e Testes

- 89%** dos respondentes afirmaram que o C-level, o Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria estão informados apropriadamente sobre o conteúdo e a operacionalização da Política e do Programa de Ética e Compliance.



## Análise de Dados e Tecnologia

- 63%** dos respondentes afirmaram que não conhecem ou não aproveitam a tecnologia para apoiar suas iniciativas de *compliance*.



## Reporte

Para **13%** dos respondentes, o reporte da área de Compliance à Administração é realizado somente quando solicitado.

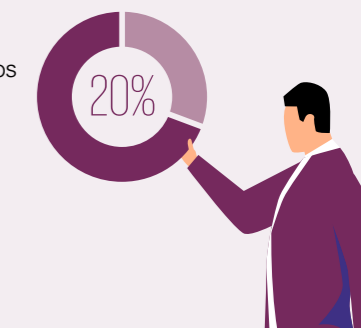
E para **3%** não há nenhuma comunicação entre a área de Compliance e a Administração.

## Gerenciamento de Deficiências e Investigação



- 45%** dos respondentes afirmaram que a área de Compliance é responsável pela Gestão da Linha Ética/Canal de Denúncia, enquanto **15%** informaram que a responsabilidade é da Auditoria Interna, e os demais estão pulverizados com o Jurídico, Controles Internos, entre outros.

- 11%** dos respondentes informaram que não possuem uma Linha Ética/Canal de Denúncias implementado.

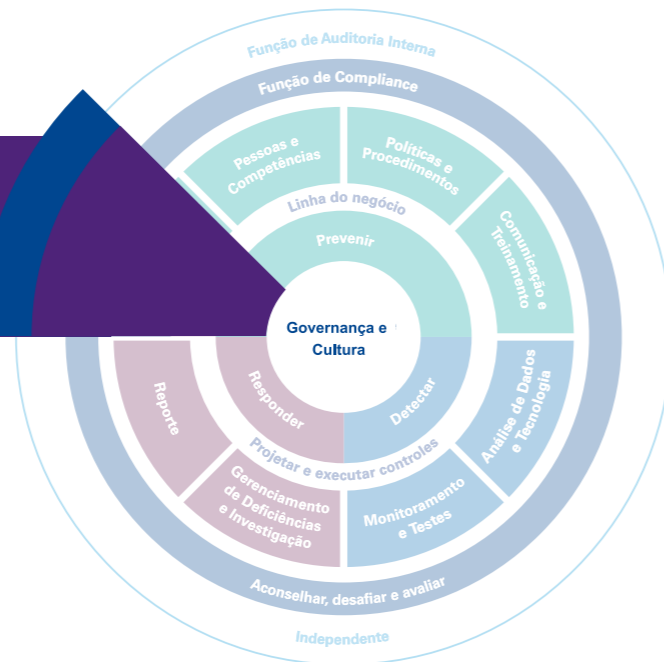


# Nível de Maturidade de Compliance por setor



# Resultado detalhado do perfil de Compliance no Brasil

## Governança e Cultura



A governança e a cultura são essenciais para uma abordagem voltada ao gerenciamento de riscos de conformidade.

Cada vez mais as empresas estão buscando uma maior integração de seus esforços em governança e cultura para ter informações com base em uma visão abrangente dos riscos da companhia, identificando as causas-raiz dos problemas em conjunto e de modo responsável. Uma estrutura de governança e cultura de *compliance* sólida é o suporte para

a compreensão bem-sucedida da visão e das prioridades estratégicas de uma empresa.

Em particular, ao automatizar processos e controles que suportam o ambiente de controles de *compliance*, a governança, a supervisão e os patrocínios apropriados, que se alinham à cultura corporativa, são de extrema importância para a efetividade do programa.

### Questões para serem consideradas:

- Quais são as capacidades, os valores e os princípios que definem a cultura almejada para a empresa? O quanto são aplicados em sua empresa?
- Como você monitora, avalia e reporta sua cultura para fins de auditoria e aspectos regulatórios?
- Como os colaboradores são engajados e responsáveis por *compliance*? Como eles são encorajados e incentivados por agir de modo responsável e como o comportamento é disciplinado? Há um processo sistemático e consistente?
- O Conselho de Administração, os executivos e os gestores estabelecem a cultura de *compliance* consistentemente com ações, valores e expectativas?
- O Conselho de Administração possui entendimento dos riscos de *compliance* e capacidade para definir um adequado apetite ao risco ?

## Nível de maturidade considerando todos os setores de Governança e Cultura - Brasil



### Prevenir

- Avaliação de riscos de *compliance*.
- Pessoas e competências.
- Políticas e procedimentos.
- Comunicação e treinamento.
- Presença no Conselho de Administração.

### Detectar

- Tecnologia e análise de dados.
- Monitoramento e testes.

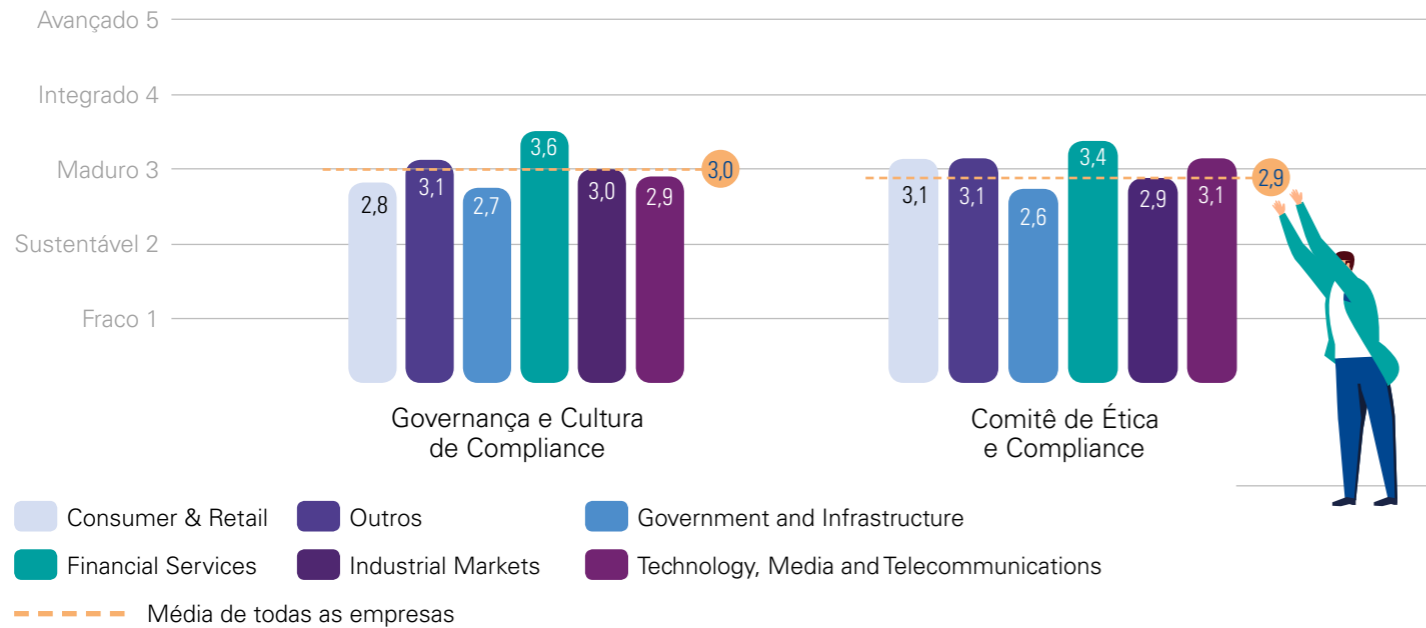
### Responder

- Gerenciamento de deficiências e investigações.
- Reporte.

### Curva de maturidade - Governança e Cultura

Fraco	Sustentável	Maduro	Integrado	Avançado
<p><b>Inexistência de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito, fundamentos e aplicação de <i>compliance</i>.</li> <li>- Programa de Ética e <i>compliance</i> definido.</li> <li>- Estrutura dedicada ao <i>compliance</i>.</li> <li>- Conhecimento sobre as não conformidades.</li> <li>- Patrocínio dos executivos e do Conselho de Administração (CxO).</li> <li>- Qualquer comunicação sobre a importância do respeito às regras e às regulamentações.</li> <li>- Pauta de <i>compliance</i> na Diretoria.</li> <li>- Pauta de <i>compliance</i> no Conselho de Administração.</li> </ul>	<p><b>Definição e estabelecimento de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceito, fundamentos e aplicação de <i>compliance</i>.</li> <li>- Pilares do Programa de Ética e <i>Compliance</i>.</li> <li>- Estrutura dedicada ao <i>compliance</i>.</li> <li>- Gestão regulatória.</li> <li>- Patrocínio dos executivos e do Conselho de Administração (CxO).</li> <li>- Comunicação esporádica sobre a importância do respeito às regras e às regulamentações.</li> <li>- Acompanhamento da Diretoria das iniciativas de <i>compliance</i>.</li> <li>- Conhecimento do Conselho de Administração sobre as iniciativas de <i>compliance</i></li> </ul>	<p><b>Aplicação de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os conceitos e os fundamentos com processos já estabelecidos e aderentes às estratégias da empresa.</li> <li>- Integração de funções, pilares e instrumentos de <i>compliance</i>.</li> <li>- Estrutura de <i>compliance</i> possui profissionais dedicados.</li> <li>- Gestão regulatória direcionada aos processos.</li> <li>- Patrocínio dos executivos e do Conselho de Administração (CxO).</li> <li>- Comunicação esporádica do Programa de Ética e <i>compliance</i>.</li> <li>- Participação da Diretoria nas iniciativas de <i>compliance</i>.</li> <li>- Deliberação do Conselho de Administração sobre as ações de <i>compliance</i>.</li> </ul>	<p><b>Monitoramento de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Ética e <i>Compliance</i> e processos estabelecidos.</li> <li>- Estrutura de <i>compliance</i> com autonomia, autoridade, independência e poder de veto.</li> <li>- Monitoramento e gestão das alterações regulatórias e impactos.</li> <li>- Avaliação periódica do Programa de Ética e <i>Compliance</i> pelos executivos e pelo Conselho de Administração (CxO).</li> <li>- Plano de Comunicação de <i>Compliance</i> permeando toda empresa de forma tempestiva, influenciando o padrão de comportamento.</li> <li>- A Diretoria reporta o nível de <i>compliance</i> ao Conselho de Administração.</li> <li>- O Conselho de Administração patrocina e supervisiona a implementação e a evolução do Programa de Ética e <i>compliance</i>.</li> </ul>	<p><b>Inexistência de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilares do Programa de Ética e <i>Compliance</i> são praticados por todos na empresa.</li> <li>- A comunicação de <i>compliance</i> flui na empresa.</li> <li>- Os funcionários monitoram uns aos outros.</li> <li>- O Programa de Ética e <i>Compliance</i> e os processos estabelecidos são automatizados e fornecem reporte integrado em tempo real à Diretoria e ao Conselho de Administração.</li> </ul>

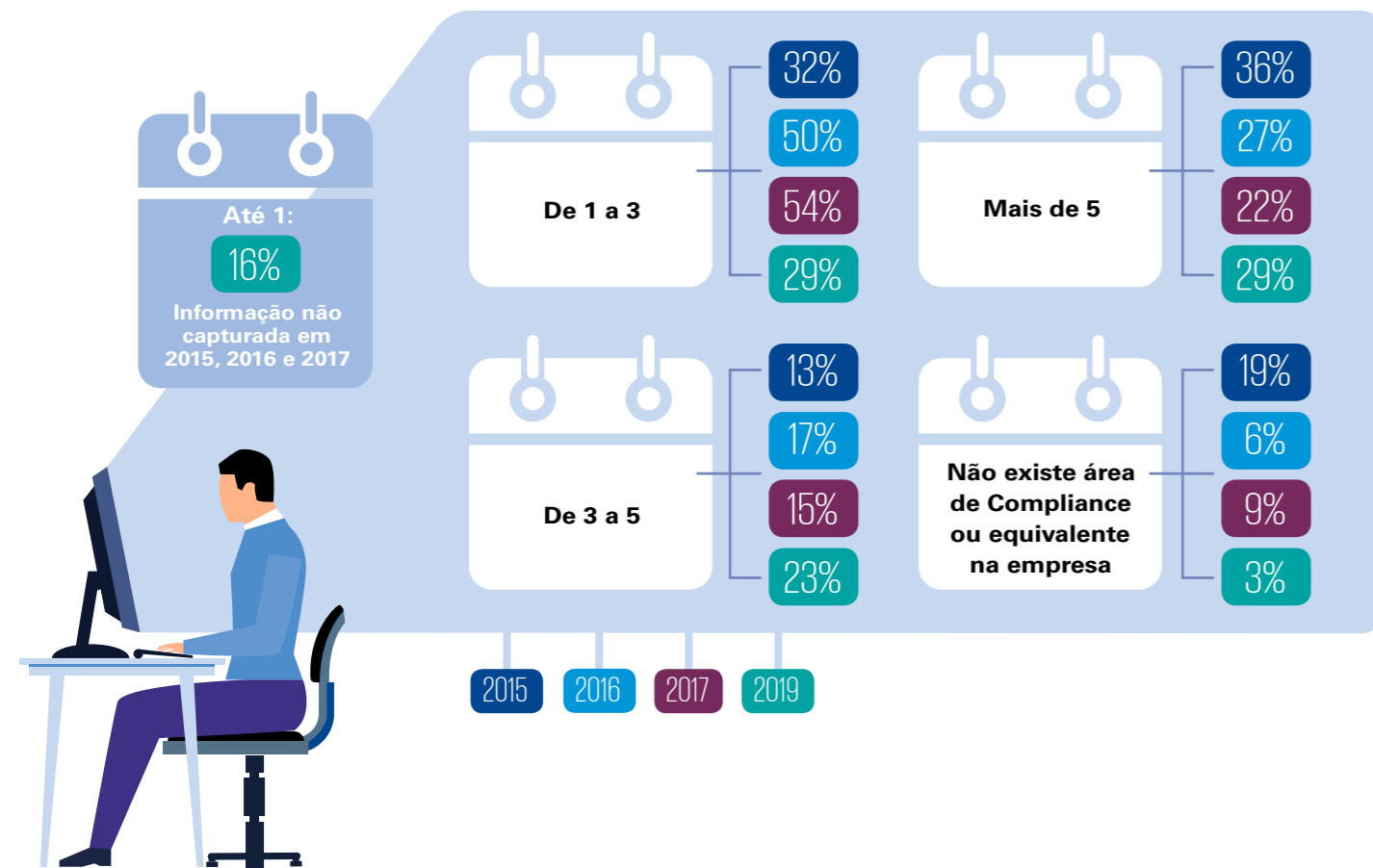
### Nível de maturidade dos temas abaixo nas empresas:



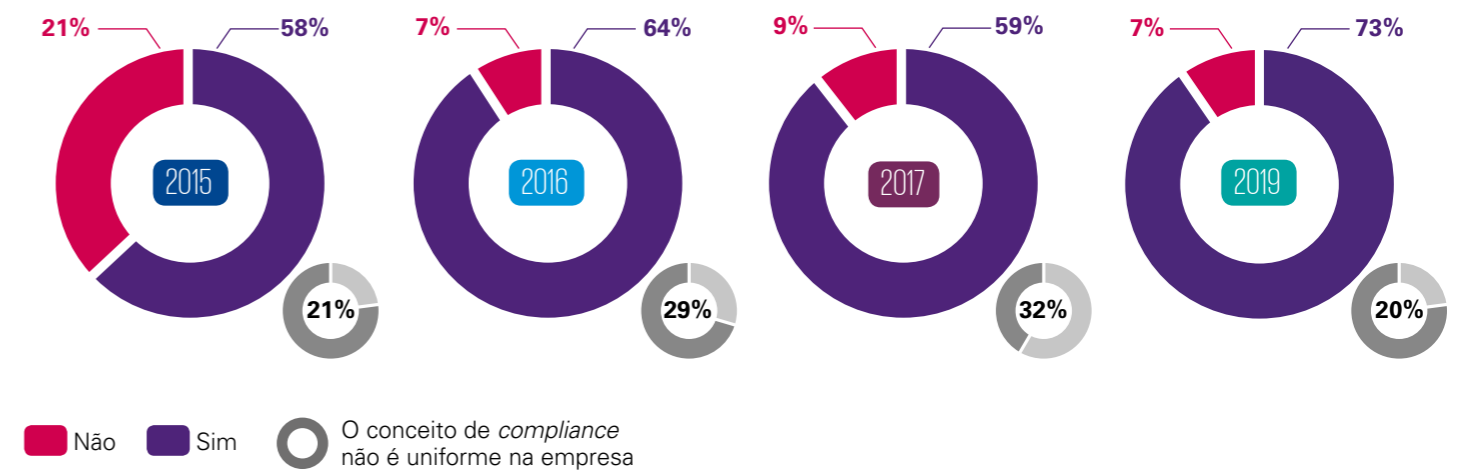
A função de *compliance* é predominantemente executada pelas seguintes áreas/departamentos:

Ano	Compliance	Auditoria Interna	Jurídica	Controles Internos	Financeiro/Controladoria	Governança Corporativa	Gestão de Riscos	Regulatório	Outros	Consultoria Terceirizada	Não possui a função de compliance
2015	40%	7%	9%	Informação não capturada em 2015	8%	6%	8%	Informação não capturada em 2015	3%	0%	19%
2016	41%	15%	12%	11%	5%	5%	2%	1%	2%	0%	6%
2017	42%	12%	12%	4%	9%	6%	3%	0%	3%	0%	9%
2019	52%	7%	8%	8%	6%	6%	4%	0%	5%	1%	3%

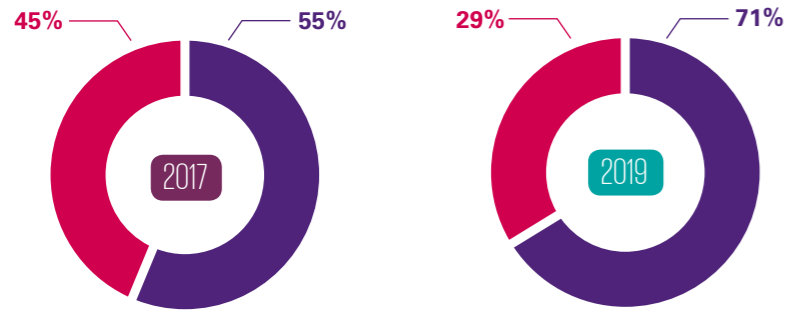
Há quantos anos a área de Compliance ou equivalente existe na empresa?



Os executivos seniores reforçam, periodicamente, que a governança e a cultura de *compliance* são essenciais para o sucesso da estratégia da empresa (*tone at the top and/or middle*)?



## Os executivos seniores revisam e aprovam, anualmente, o Programa de Ética e Compliance?



■ Não ■ Sim

Informação não capturada em 2015 e 2016

## Quem preside o Comitê de Ética e Compliance?

CEO	Compliance Officer	Auditoria Interna	Jurídico	CFO	Recursos Humanos	Conselho	COO	Não possui Comitê de Ética e Compliance	Outros
28%	12%	12%	8%	5%	2%	•	•	30%	3%
29%	16%	2%	5%	11%	3%	3%	2%	23%	6%
26%	19%	4%	6%	6%	4%	6%	0%	27%	2%
28%	22%	3%	7%	4%	5%	4%	1%	17%	9%

2015 2016 2017 2019 • Informações não foram capturadas

## Principais desafios de compliance

Quando questionados sobre os seus principais desafios de *compliance*, os respondentes identificaram os seguintes itens:

	2015	2016	2017	2019	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Identificar, avaliar e monitorar os aspectos de <i>compliance</i> e regulatório aplicáveis	76%	70%	86%	85%	94%	95%	81%	77%	83%	87%	86%	85%
Desenvolver a matriz de vulnerabilidade dos riscos e indicadores-chave	72%	66%	85%	81%	81%	76%	82%	79%	84%	89%	87%	80%
Capacitar o público interno e externo	78%	68%	79%	79%	84%	86%	75%	79%	75%	76%	76%	80%
Integrar a área de Compliance com as demais áreas de negócios	69%	66%	83%	76%	81%	76%	74%	81%	75%	71%	84%	74%
Políticas e procedimentos	72%	75%	76%	69%	69%	73%	67%	72%	75%	63%	67%	69%
Executar investigações e diligências	53%	73%	72%	68%	53%	65%	68%	74%	75%	74%	76%	66%
Patrocínio dos executivos, do Comitê e do Conselho de Administração	62%	60%	68%	65%	72%	68%	65%	68%	75%	50%	54%	68%
Garantir a independência da função de <i>compliance</i>	61%	61%	68%	64%	72%	62%	68%	58%	49%	66%	67%	63%
Justificar o custo com não conformidades	52%	68%	64%	56%	53%	46%	54%	58%	75%	63%	45%	59%
Canal de Denúncia ou Linha Ética	54%	68%	59%	56%	41%	54%	65%	54%	33%	61%	61%	54%

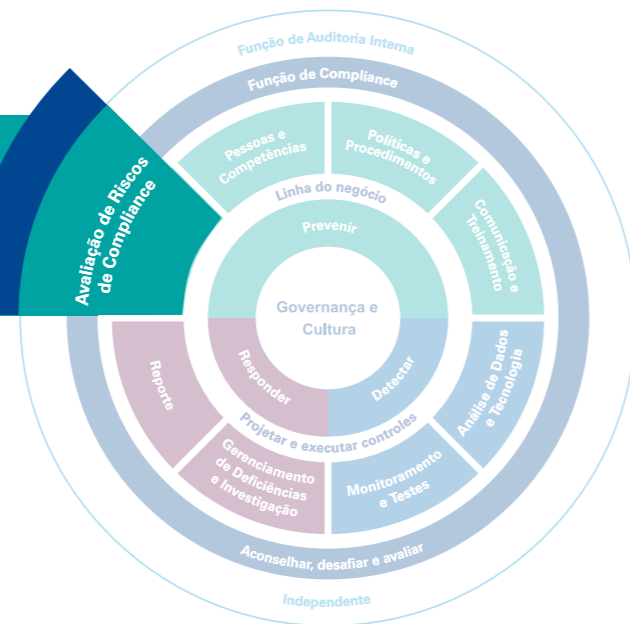
## Orçamento anual da área de Compliance

	2015	2016	2017	2019	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Acima de R\$ 5 milhões	1%	4%	2%	5%	3%	16%	6%	4%	0%	0%	0%	7%
De R\$ 2 milhões a R\$ 5 milhões	1%	5%	4%	4%	3%	5%	7%	3%	0%	3%	0%	6%
De R\$ 1 milhão a R\$ 1,9 milhão	10%	7%	4%	6%	16%	6%	4%	5%	9%	0%	0%	7%
De R\$ 501 mil a R\$ 999 mil	8%	14%	11%	6%	9%	3%	10%	5%	0%	2%	2%	7%
Até R\$ 500 mil	33%	35%	34%	47%	44%	38%	41%	56%	58%	50%	70%	41%
Esta informação não é monitorada	16%	20%	24%	13%	9%	8%	12%	16%	0%	24%	12%	13%
Desconheço esta informação	31%	15%	21%	19%	16%	24%	20%	11%	33%	21%	16%	19%



# Avaliação de Riscos de Compliance

A avaliação de risco de *compliance* é fundamental para o contínuo aprimoramento do *compliance* da empresa e fornece ótimos *insights* para os riscos, os controles e as tendências da empresa. Quando as avaliações dos riscos de *compliance* possuem uma classificação consistente e são automatizadas, um maior valor é obtido e há maior consistência nos resultados, aumentando o valor global dos investimentos.



## Questões para serem consideradas:

- Quão satisfatórias/eficazes são suas ferramentas e metodologia de avaliação de risco?
- Você pode descrever sua abordagem para avaliar riscos inerentes, controles mitigatórios e riscos residuais?
- Você possui dados quantitativos para apoiar sua avaliação de risco em suas linhas de negócios e nas diferentes entidades legais? Se não possuir, quais são os seus desafios relacionados aos dados?
- Como você colabora e coordena as unidades de negócios e operações durante o processo de avaliação?
- Como você utiliza sua avaliação de risco depois de finalizada?
- Como a empresa identifica – e se mantém atualizada com – novas legislações e requisitos regulamentares? Isso é parte do seu processo de avaliação de risco?

# Tendências

## Direcionadores

- Evolução do ambiente regulatório.
- Velocidade nas mudanças regulatórias.
- Supervisão mais rigorosa da governança.
- Pontos da auditoria e controles internos.

## Preocupações

- Riscos desconhecidos e não quantificados.
- Inconsistências na abordagem de mitigação dos riscos nas unidades de negócios.
- Mudanças no perfil de risco da empresa que não foram identificadas.
- Os controles mitigatórios não são avaliados quanto à funcionalidade e à eficácia.
- Ausência de controles mitigatórios suficientes devido a falta de mapeamento das áreas de riscos.

## Consequências

- Aumento das ações de fiscalização.
- Aumento das violações de *compliance*.
- Incapacidade para avaliar o Programa de Ética e Compliance.

# Benefícios das boas práticas



Compreender *gaps* na mitigação de riscos corporativos.

Capacidade de implementar controles em toda a empresa, quando aplicável.

Melhoria na comunicação, coordenação, *input* e prestação de contas na primeira linha de defesa.

Alta Administração informada.

Identificar controles duplicados.

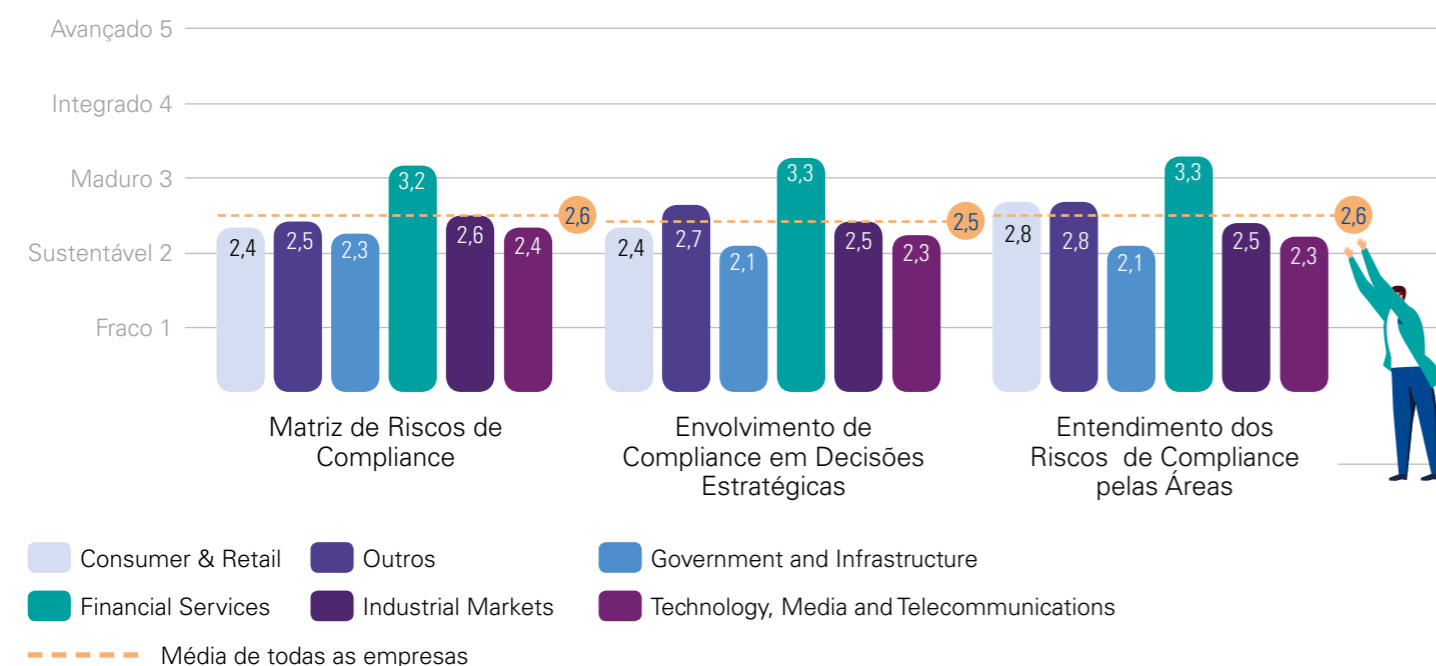
Priorizar riscos.

## Nível de maturidade considerando todos os setores Avaliação de riscos de *compliance* - Brasil

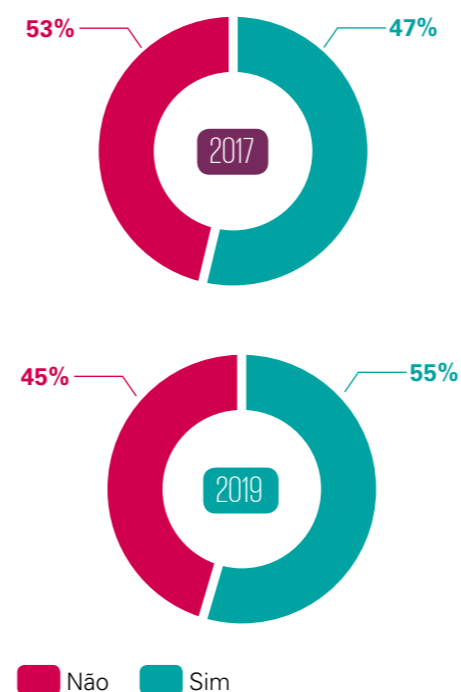
### Curva de maturidade - Avaliação de riscos de *compliance*



### Nível de maturidade dos temas abaixo nas empresas

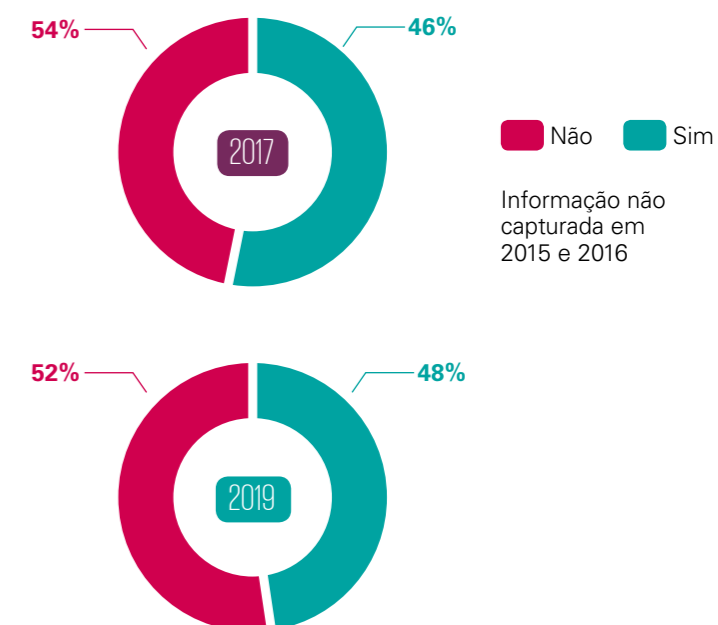


### Possui inventário regulatório?



Informação não capturada em 2015 e 2016

### Na sua empresa, existe um processo eficiente de avaliação de riscos para terceiros?

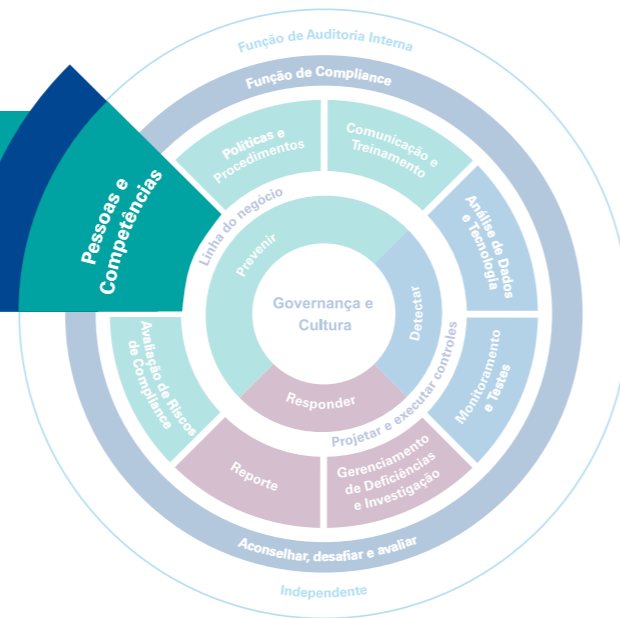


Informação não capturada em 2015 e 2016

### Principais riscos de *compliance*

	2015	2016	2017	2019	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Gestão de terceiros/Contratos	66%	63%	83%	83%	85%	86%	81%	77%	92%	79%	82%	82%
Trabalhistas, segurança do trabalho, previdenciários e tributário	66%	56%	81%	82%	84%	81%	81%	84%	67%	82%	71%	84%
Concorrencial, informação privilegiada e conflito de interesses	65%	64%	76%	79%	78%	78%	84%	70%	83%	83%	76%	80%
Tecnologia (cyber + data privacy)	65%	63%	73%	78%	81%	89%	74%	70%	93%	76%	73%	79%
Políticas, processos e procedimentos (incluindo o Código de Ética e Conduta)	73%	72%	81%	74%	66%	54%	86%	79%	75%	74%	76%	74%
Fraude, combate à corrupção e à lavagem de dinheiro	68%	62%	84%	72%	84%	65%	74%	68%	67%	71%	76%	71%
Regulatório (Leis, Regulações e Normas emitidas pelas agências e pelos órgãos reguladores)	69%	55%	80%	70%	72%	62%	70%	77%	42%	74%	71%	69%
Práticas contábeis (nacionais e internacionais)	63%	67%	71%	69%	63%	76%	70%	68%	83%	61%	78%	66%
Sustentabilidade (ambiental)	48%	59%	62%	54%	49%	62%	45%	60%	41%	49%	47%	54%
Propriedade intelectual	37%	53%	54%	44%	38%	46%	36%	46%	58%	53%	51%	42%

# Pessoas e Competências



As empresas precisam avaliar continuamente como estão fortalecendo a responsabilidade dos colaboradores e de terceiros por meio incentivos, ações disciplinares e comunicação. Em um esforço para aumentar ainda mais seu *accountability* (responsabilização), muitas empresas estão definindo ou refinando as funções e as responsabilidades dos colaboradores quanto ao *compliance* e à responsabilização pelos processos e pelos controles de *compliance*. As empresas com abordagem mais madura também estão conduzindo avaliações regulares das habilidades da equipe, considerando o papel que a automação desempenha no gerenciamento de pessoas e no desenvolvimento de protocolos de gerenciamento de mudanças para aprimorar sua estrutura de controle.

Adicionalmente, a maior integração e automação de atividades de gerenciamento de riscos de terceiros permite

supervisão e maior consistência no gerenciamento de riscos de *compliance*, inclusive pela organização do relacionamento de seus terceiros, proporcionar um conhecimento mais abrangente de seus relacionamentos em toda a empresa, dos fluxos de trabalho e critérios de avaliação consistentes, monitoramento do *compliance* do fornecedor com os requisitos organizacionais; e implementação de controles mitigatórios adicionais.

## Questões para serem consideradas:

- Os padrões/procedimentos referentes à responsabilização são claros (por exemplo, normas disciplinares e de incentivos e consistência na aplicação)?
- Sua estrutura de remuneração está alinhada com sua governança e cultura de *compliance*?
- A estrutura de reporte e subordinação mantém a independência das três linhas de defesa?
- Como você estabelece e reforça as funções de compliance, bem como a responsabilização de *compliance* e riscos?
- Você possui os talentos certos em suas três linhas de defesa?
- Como os relacionamentos de terceiros são monitorados quanto ao risco regulatório e de *compliance*?
- Como você utiliza métricas operacionais de *compliance* para ajudar a garantir a eficácia da *compliance*? Como você aprimora o conjunto de habilidades e o conhecimento de sua equipe de *compliance*? E como gerencia atritos?

# Tendências

## Direcionadores

- Evolução do ambiente regulatório.
- Supervisão mais rigorosa da governança.
- Habilidades e competências.

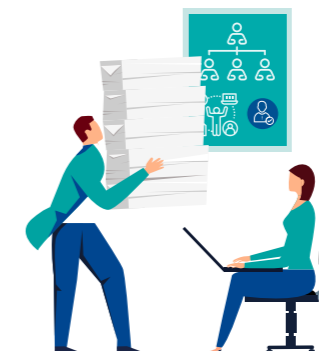
## Preocupações

- Alta rotatividade de profissionais nas posições-chave.
- Ausência de responsabilidades.
- Aplicação de medidas disciplinares.
- Sobreposição ou falha nos papéis e nas responsabilidades de *compliance* nas três linhas de defesa.
- Capacidade de avaliar as questões de Compliance em funções de alto risco, incluindo gerentes e diretores.

## Consequências

- Aumento das ações de fiscalização.
- Ausência de sustentabilidade e eficácia do programa.

# Benefícios das boas práticas



- Recrutamento eficiente/profissionais experientes.
- Ações disciplinares impactam os indicadores de *performance*.
- Tecnologia integrada.
- Papéis e responsabilidades definidos.
- Avaliação de performance.

### Curva de maturidade - Avaliação de riscos de compliance



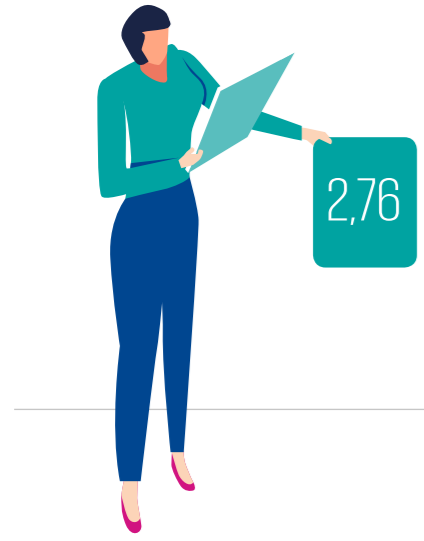
**Fraco:** Inexistência de estrutura e funções de *compliance* estabelecida.

**Sustentável:** Estrutura, funções e responsabilidades de *compliance* estão definidas e estabelecidas.

**Maduro:** A estrutura, a função e as responsabilidades de *compliance* suportam o funcionamento do Programa de Ética e Compliance.

**Integrado:** A estrutura de *compliance* possui equipe qualificada e processos robustos que suportam o Programa de Ética e Compliance.

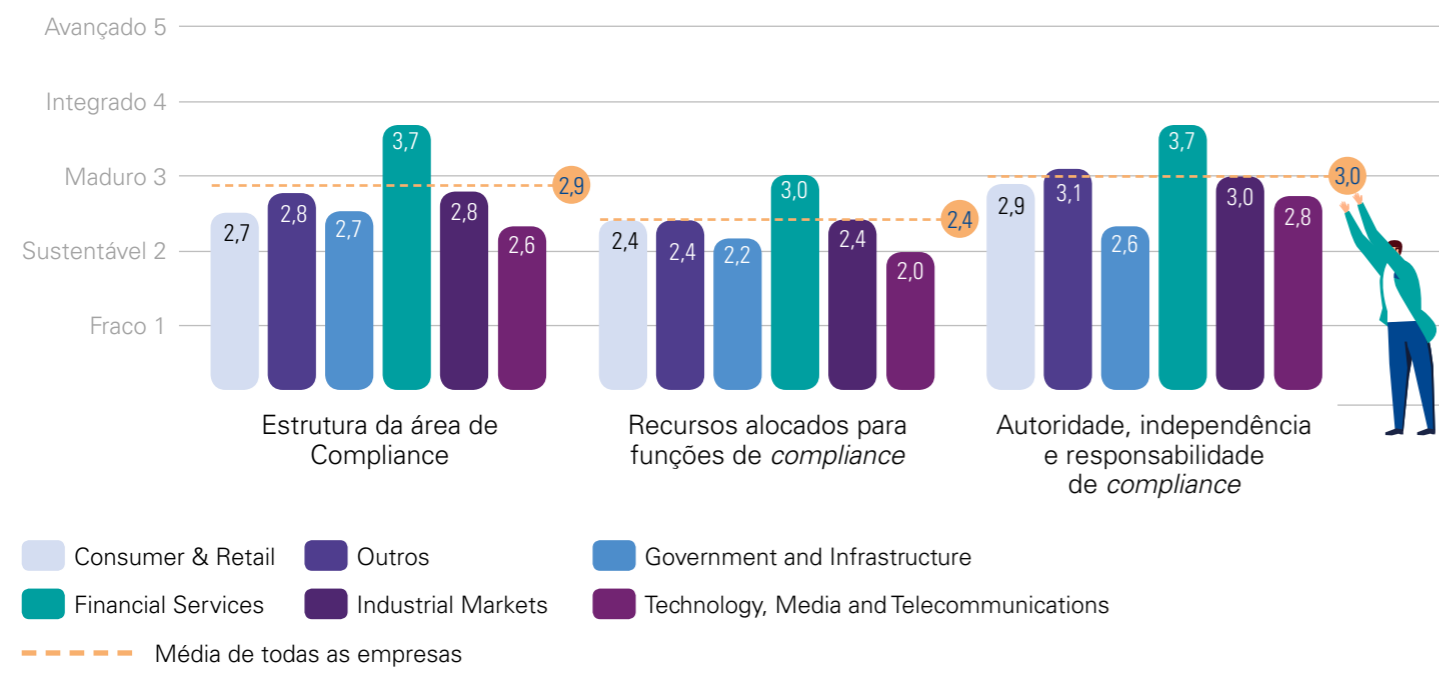
**Avançado:** A estrutura de *compliance* possui equipe altamente qualificada e plataforma sistêmica que suporta a automatização dos processos.



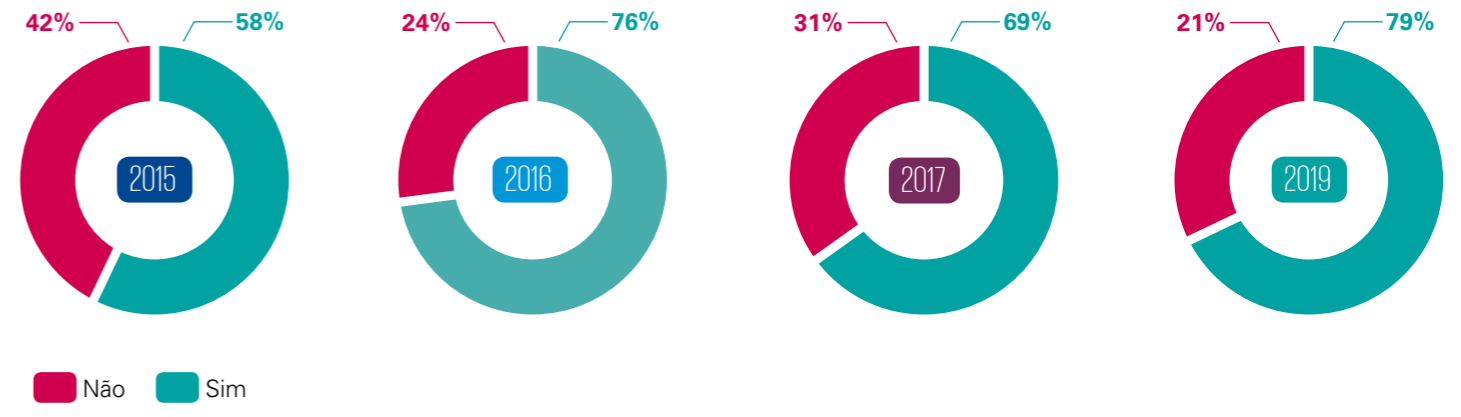
#### Prevenção

- Papéis e responsabilidades.
- Gestão de desempenho, incentivos e remuneração.
- Medidas disciplinares.

### Nível de maturidade dos temas abaixo nas empresas

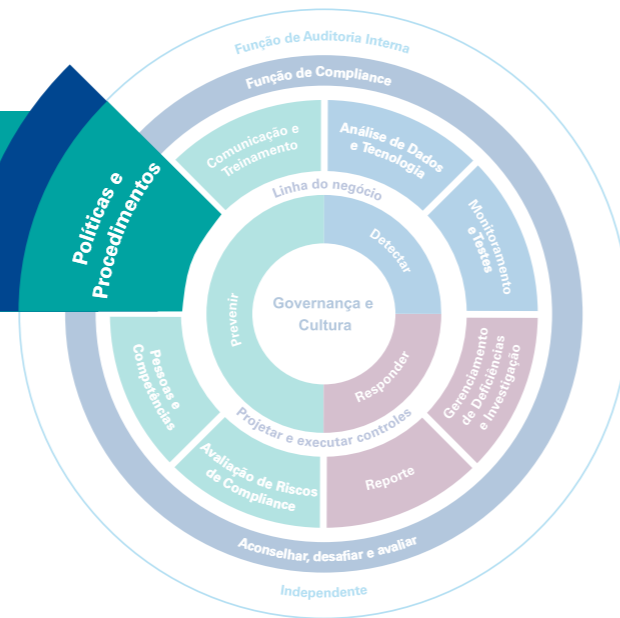


### Incentivos e ações disciplinares são aplicados para promover e reforçar o comprometimento e as responsabilidades dos profissionais?



### Principais responsabilidades da função de *compliance*

	2015	2016	2017	2019	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Monitorar os indicadores-chave de <i>compliance</i>	70%	67%	83%	85%	91%	92%	82%	82%	92%	85%	83%	86%
Manter uma linha de reporte eficaz para a Alta Administração	71%	63%	80%	79%	75%	73%	78%	79%	92%	84%	82%	78%
Gerenciar o <i>compliance</i> Help Desk/Canal de Denúncias	63%	57%	73%	77%	75%	70%	81%	84%	67%	71%	76%	78%
Desenvolver e aplicar treinamentos	78%	72%	82%	76%	69%	73%	83%	74%	100%	68%	71%	77%
Monitorar os riscos de <i>compliance</i>	69%	56%	87%	76%	78%	68%	75%	75%	83%	79%	80%	74%
Investigações e diligências de parceiros de negócio	61%	65%	77%	75%	72%	76%	75%	82%	67%	68%	69%	77%
Manter as políticas e os procedimentos atualizados	76%	62%	88%	75%	84%	70%	80%	70%	83%	66%	76%	74%
Revisar contingências, multas e passivos gerados por não conformidades	49%	54%	60%	56%	66%	41%	54%	54%	42%	71%	51%	57%
Atuar em processos de aprovação de novos produtos, serviços e mercados	50%	66%	61%	52%	41%	84%	45%	49%	33%	49%	54%	51%
Realizar a comunicação com os agentes reguladores	49%	59%	64%	50%	50%	54%	46%	49%	42%	58%	59%	48%

**Inventário regulatório e gerenciamento de mudanças:**

Um aspecto fundamental do gerenciamento de riscos de *compliance* é a conscientização dos regulamentos que uma empresa deve cumprir e uma avaliação dos riscos associados. Um inventário abrangente de regulamentações permite que uma empresa projete e implemente uma cobertura abrangente de seus riscos e ajuste sua abordagem de *compliance* à medida que novos regulamentos, leis e diretrizes são aprovados.

**Mapeamento regulatório:** Um inventário abrangente de regulamentos para as políticas, os procedimentos, os processos e os controles de uma empresa permite que esta avalie a sua cobertura de riscos de *compliance* e identifique,

priorize e aprimore seu ambiente de controle, conforme necessário, para operar dentro de uma tolerância de risco definida. Uma abordagem dinâmica, integrada e automatizada ajuda a facilitar uma resposta oportuna às mudanças regulatórias.

**Questões para serem consideradas:**

- Como a empresa identifica – e se mantém atualizadas com – à novas legislações e requisitos regulamentares? Isso é parte do seu processo de avaliação de risco?
- Você possui um inventário de suas obrigações de *compliance*? Caso possua, a gestão é centralizada? Como estão refletidas as obrigações nas políticas e nos procedimentos existentes?
- Como você gerencia a manutenção e atualiza sua política e seus procedimentos em resposta às mudanças regulatórias (ou mudanças previstas)?
- Você possui o levantamento de seu inventário de obrigações de *compliance*, mapeia para suas políticas, seus procedimentos e seus controles internos?
- Como você acompanha o impacto de suas mudanças regulatórias e operacionais ou alterações nos negócios em seus controles e suas atividades de *compliance*?

# Tendências

**Direcionadores**

- Evolução do ambiente regulatório.
- Supervisão mais rigorosa da governança das políticas.
- Pontos da auditoria e controles internos.
- Alterações regulatórias.
- Transformação do negócio.

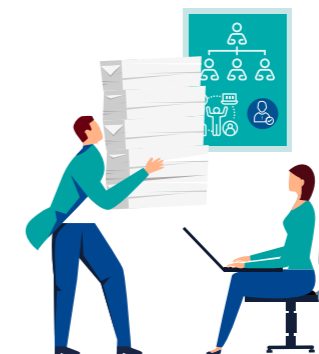
**Preocupações**

- Ausência de alinhamento/ inconsistências na execução do Programa de Compliance.
- Alterações regulatórias não são endereçadas nas políticas nem nos procedimentos.
- Inconsistências entre as ações implementadas e as documentações de *compliance*.
- Falhas nas políticas e/ou nos procedimentos de *compliance*.
- Controle de versão.
- Alta rotatividade de profissionais (conhecimento institucional limitado).
- O Código de Ética e Conduta não está suficientemente incorporado dentro da empresa.

**Consequências**

- Aumento das ações de fiscalização, multas e sanções.
- Funcionários desinformados.
- O Programa de Ética e Compliance não é sustentável, eficiente ou ágil.

# Benefícios das boas práticas



Recrutamento eficiente/ profissionais experientes.

Ações disciplinares impactam os indicadores de *performance*.

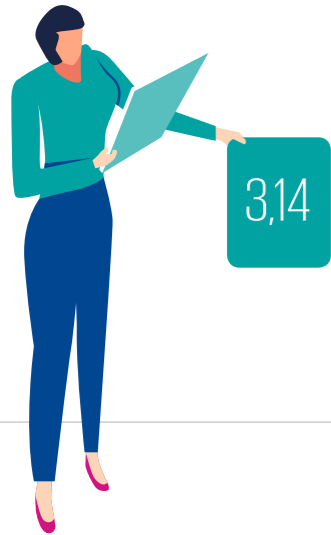
Tecnologia integrada.

Papéis e responsabilidades definidos.

Avaliação de *performance*

### Curva de maturidade - Políticas e procedimentos

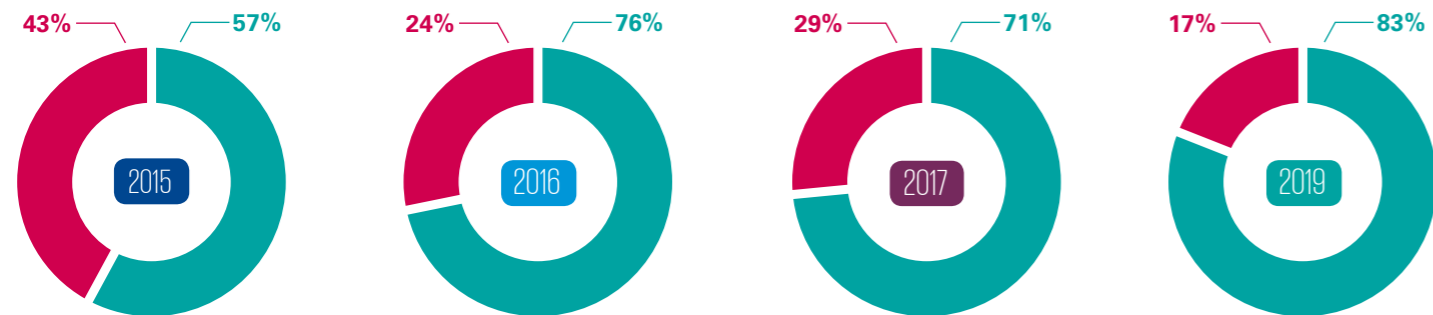
Fraco	Sustentável	Maduro	Integrado	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência do processo de elaboração e gestão das políticas.</li> <li>- Inexistência de políticas que suportam as transações, os processos e as atividades de controles relacionados aos aspectos de <i>compliance</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição e estabelecimento de políticas que suportam as transações, os processos e as atividades de controles relacionados aos principais aspectos de <i>compliance</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo de elaboração e gestão das políticas é aplicado de forma metodológica, padronizado e centralizado na função de <i>compliance</i>.</li> <li>- As políticas são adequadamente disseminadas e influenciam o padrão de comportamento dos empregados e terceiros (quando aplicável) nas transações, nos processos e nas atividades de controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo de revisão das políticas é conduzido de forma periódica e tempestiva, contemplando as alterações regulatórias.</li> <li>- As políticas relacionadas aos aspectos críticos de <i>compliance</i> são acompanhadas e reportadas no Conselho de Administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gestão das políticas é realizada por meio de uma plataforma sistêmica e fornece reporte em tempo real, contempla controle de versão, alertas automáticos de necessidade de atualização e revisão.</li> </ul>



#### Prevenção

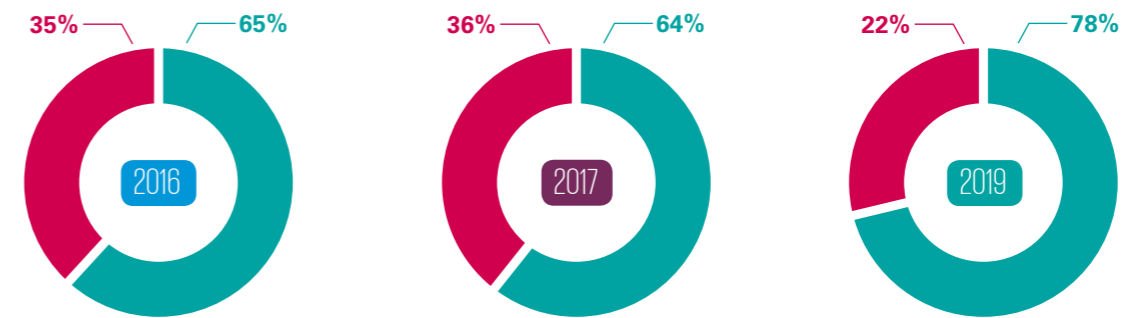
- Missão, visão e valores.
- Políticas e procedimentos corporativos (por exemplo: Código de Ética e Conduta).
- Políticas e procedimentos que incorporem os requerimentos de *compliance*.
- Gerenciamento de políticas e procedimentos.
- Gestão de mudanças regulatórias.

A Política e o Programa de Ética e Compliance estão implementados de forma eficiente na empresa com o objetivo de identificar condutas inadequadas, assegurando a prevenção e a investigação?



■ Não ■ Sim

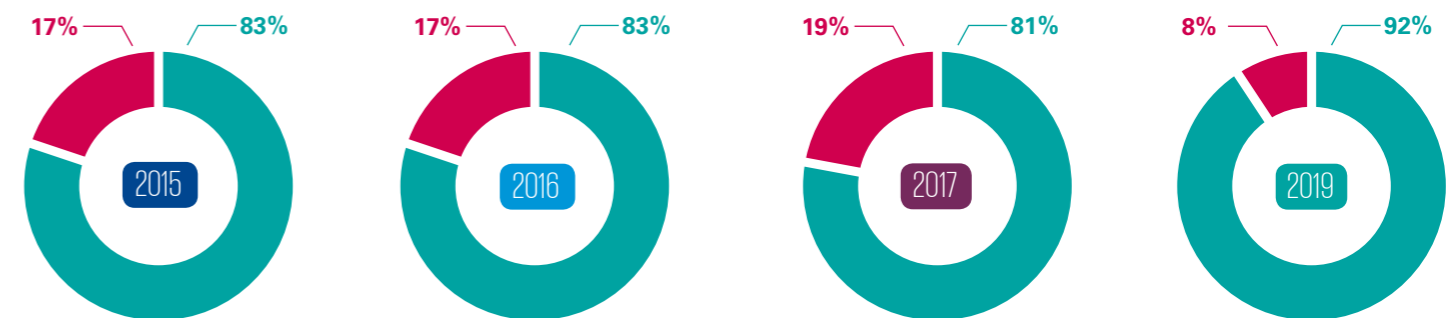
Incentivos e ações disciplinares estão formalizados em políticas e procedimentos e disponíveis para consulta?



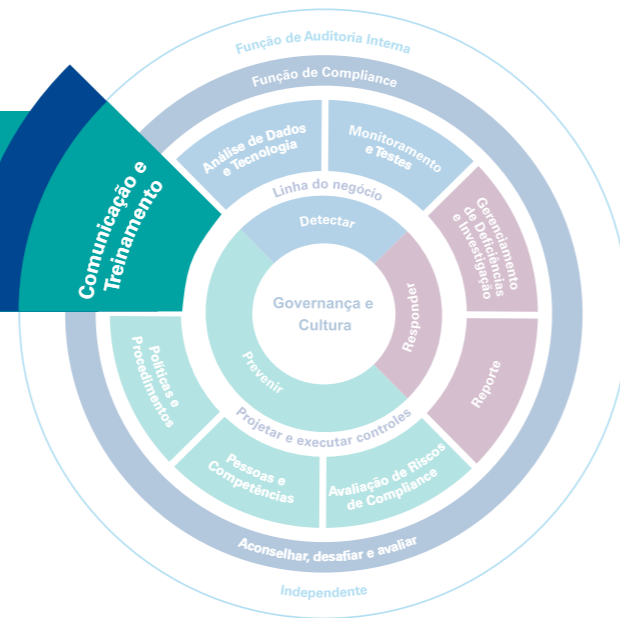
■ Não ■ Sim

Informação não capturada em 2015

O Código de Ética e Conduta da empresa faz referência aos aspectos regulatórios e de *compliance*, por exemplo: Lei Anticorrupção, lavagem de dinheiro, conflitos de interesse etc.?



■ Não ■ Sim



Os treinamentos e a comunicação são componentes essenciais de um programa de *compliance* eficaz, que propicia a responsabilização de colaboradores e de fornecedores, reforçando um *tone at the top* de *compliance* e fornecendo conhecimentos fundamentais para os participantes com relação às expectativas de *compliance* e obrigações regulamentares. Treinamento e comunicação também são uma instância vital e um meio para transmitir a cultura da empresa. Os líderes de *compliance* deverão estar atentos à

necessidade de melhorar continuamente seu treinamento e de suas comunicações, e estão buscando maneiras de envolver ainda mais seus colaboradores em sessões de treinamento mais interativas e efetivas.

### Questões para serem consideradas:

- A empresa possui um plano formal de comunicação/treinamento? Como o plano foi desenvolvido e implementado? O plano é baseado em risco? Quando foi a última vez que o plano foi revisado?
- Quão satisfeito você está com seu treinamento em *compliance* atual e com o programa de comunicação?
- Quais métricas você usa para avaliar o impacto e a eficácia de seu programa de seu treinamento em *compliance*?
- Como a empresa comunica as suas regras aos colaboradores e aos terceiros? O treinamento aborda os canais de comunicação de má conduta, como buscar orientação sobre o papel do colaborador no gerenciamento do risco de *compliance*?
- Como você usa as comunicações internas e externas para criar conscientização de *compliance*?
- Qual é o papel dos executivos e da Alta Administração na comunicação e no incentivo às normas organizacionais?

# Tendências

## Direcionadores

- Evolução do ambiente regulatório.
- Velocidade nas mudanças regulatórias.
- Supervisão mais rigorosa da governança.
- Pontos da auditoria e controles internos.
- Cultura.

## Preocupações

- Os funcionários não possuem conhecimento dos mecanismos internos de reporte e alçada.
- Envolvimento e responsabilização da gerência.
- Treinamentos exaustivos, com potencial diluição das mensagens.
- Os profissionais não estão familiarizados com o código de conduta e políticas de *compliance*.
- Comunicação e treinamento realizado com base no cargo/função do funcionário.

## Consequências

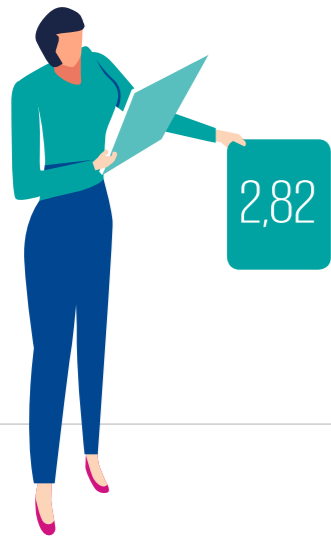
- Aumento das ações regulatórias.
- Incapacidade para avaliar o Programa de Ética e *Compliance*.

# Benefícios das boas práticas



- Mitigação dos riscos de *compliance*.
- Alta Administração informada.
- Melhorias na gestão do Programa de Ética e *Compliance*.
- Reforço da mensagem do Código de Ética e conduta.
- Reforço da cultura de *compliance*.

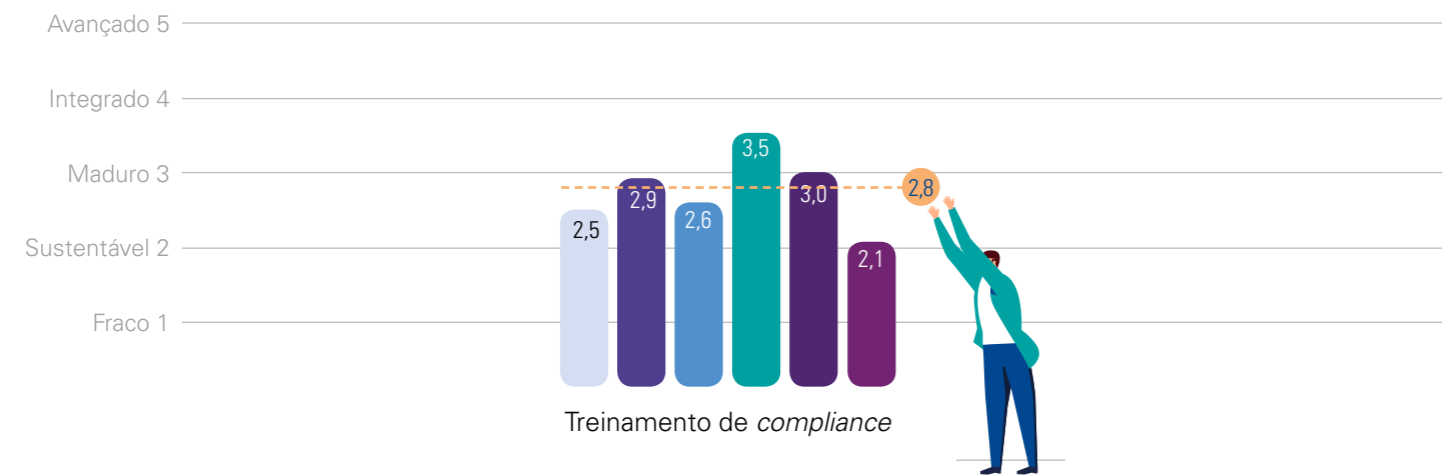
### Curva de maturidade - Procedimentos e políticas



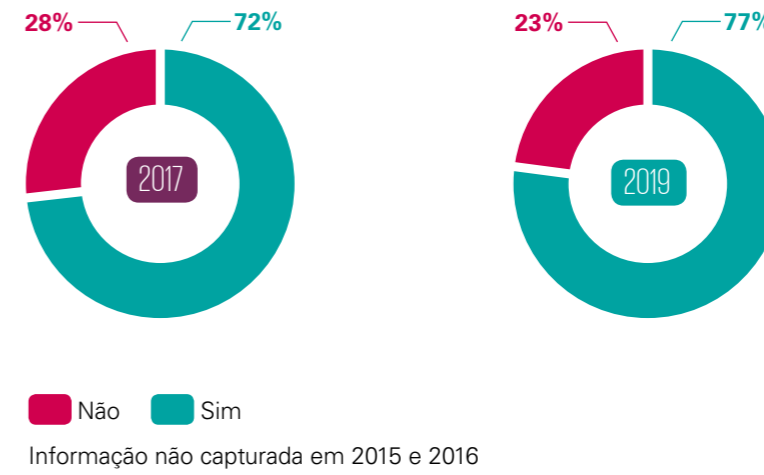
### Prevenção

- Comunicações e treinamentos regulares e frequentes.
- Treinamento baseado em riscos (incluindo treinamento de novos admitidos, treinamento adaptado às responsabilidades e aos papéis de trabalho e treinamentos *ad hoc*).
- Reforço da cultura e comprometimento de *compliance*.
- Treinamentos atualizados para refletir mudanças regulatórias.
- Participação de terceiros em programas de treinamento.

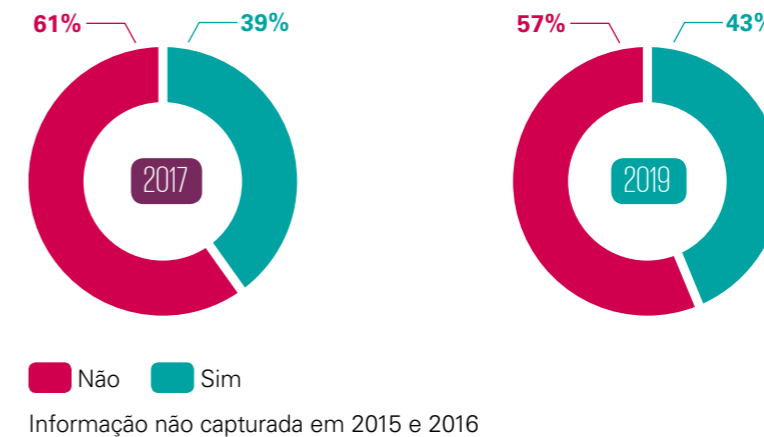
### Nível de maturidade dos temas abaixo nas empresas



### Nos últimos 12 meses, você recebeu treinamento em *compliance* e anticorrupção?

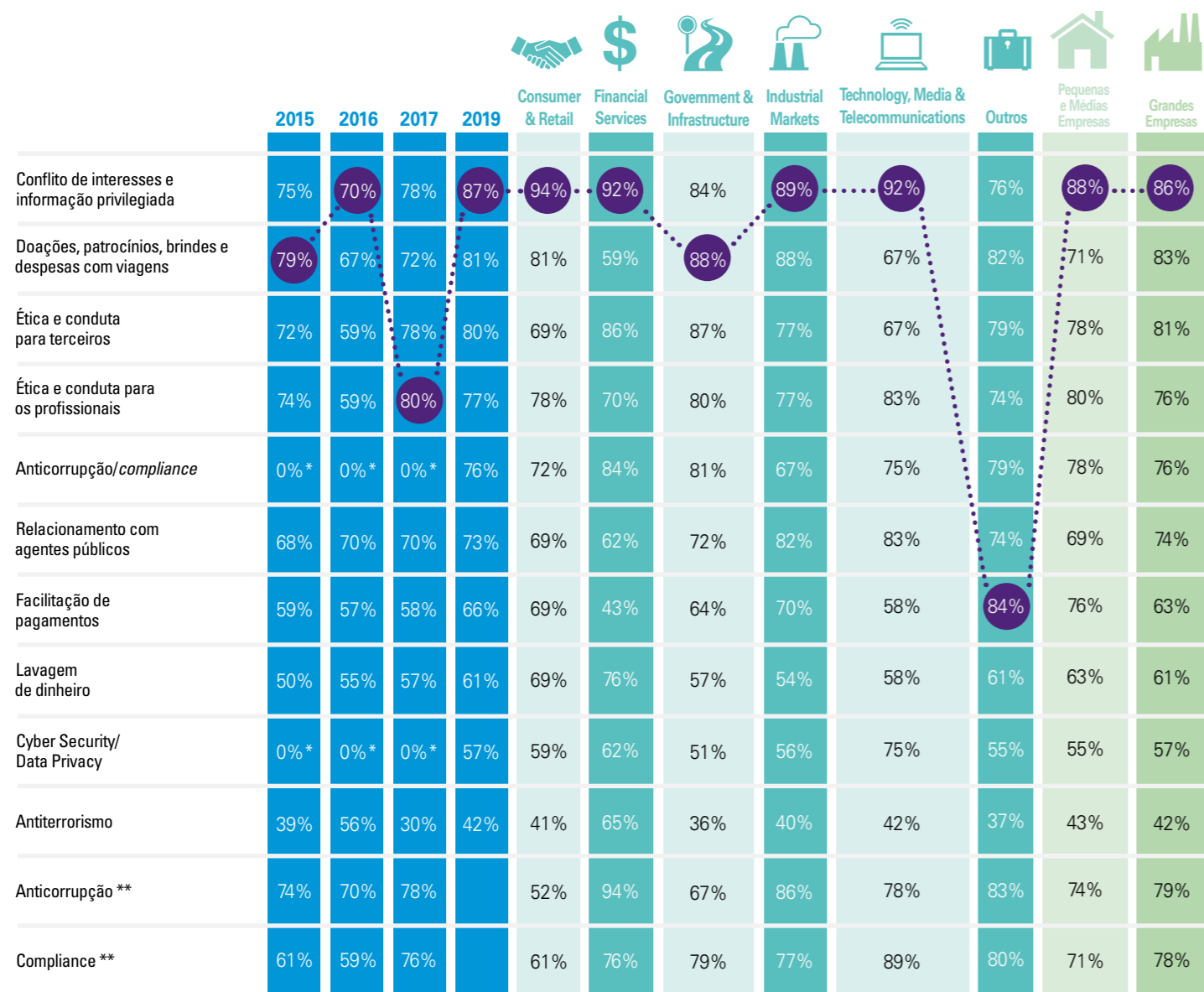


### Nos últimos 12 meses, você teve conhecimento da realização de treinamento para terceiros?





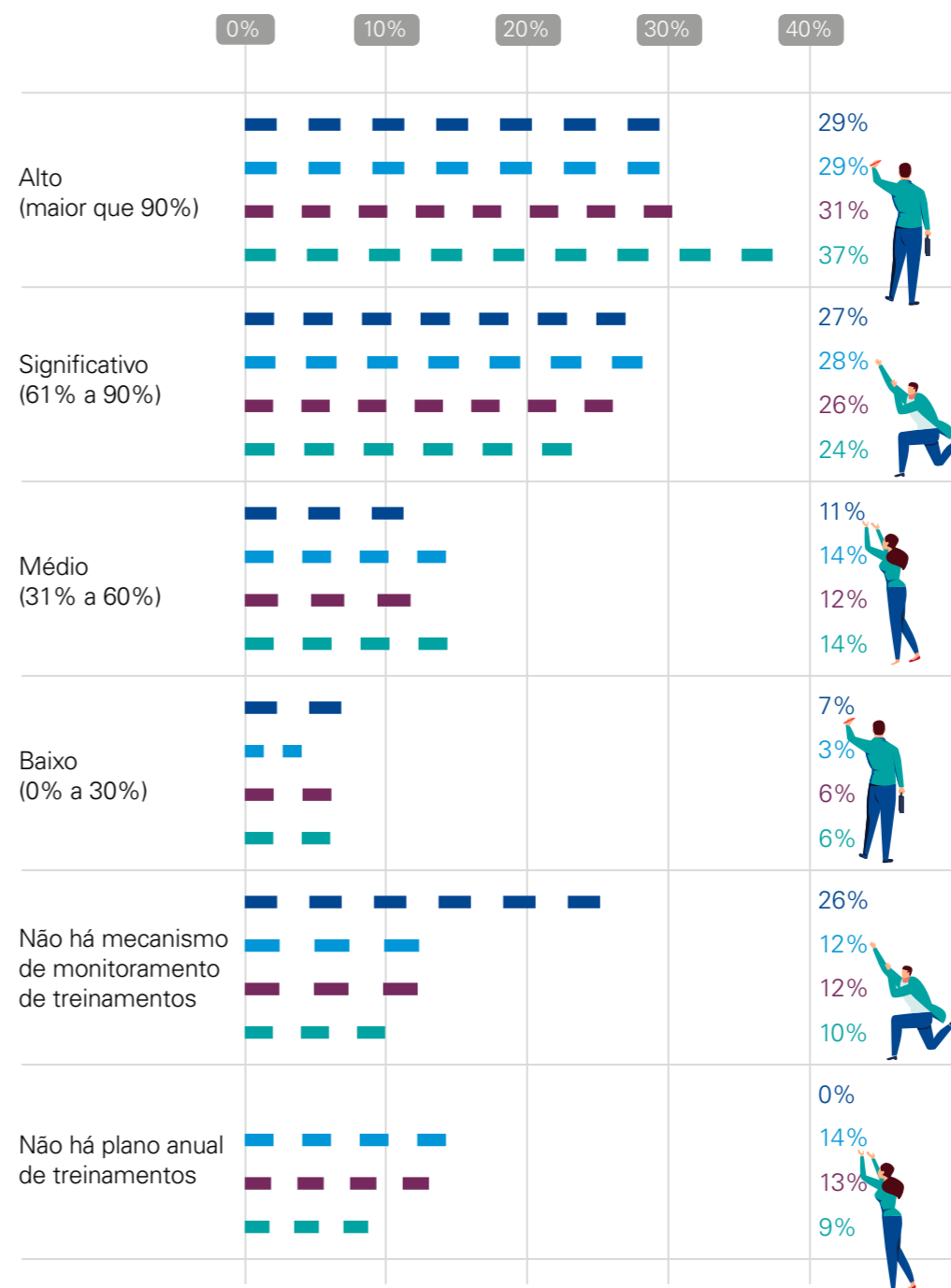
## Principais treinamentos aplicados pela empresa

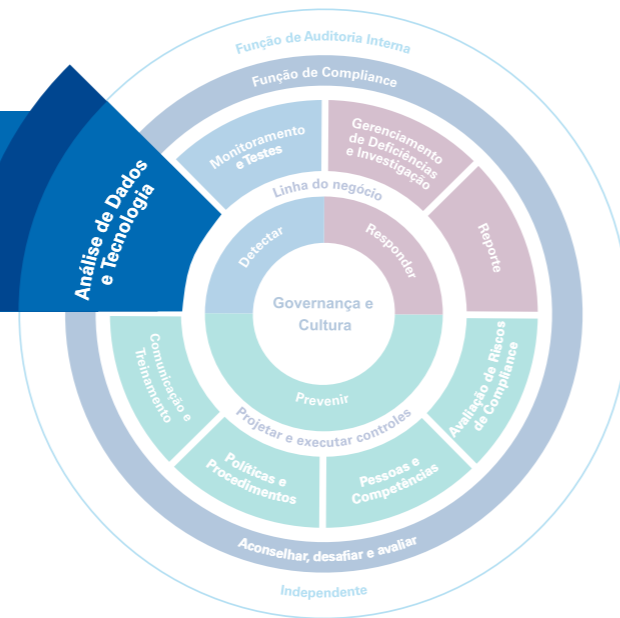


\*Informação não capturada em 2015, 2016 e 2017.

\*\*Nos anos anteriores, essas informações eram mantidas em linhas separadas individuais.

## Qual é o grau de conformidade dos profissionais em relação aos treinamentos mandatórios?





Análise de dados e tecnologia de visualização de dados, conduta e análise preditiva: a análise preditiva, os painéis de controle e o acompanhamento, bem como a visualização de dados, estão se tornando ferramentas cada vez mais importantes para gerenciar os riscos de maneira proativa e para poder tomar decisões de negócios com base em quantidades crescentes de dados corporativos. Usando a visualização de dados e a análise preditiva, as empresas podem começar a fazer previsões sobre eventos futuros desconhecidos e rastrear e monitorar riscos relacionados à conduta e à cultura, usando técnicas como a mineração de dados, modelagem estatística, *machine learning* e inteligência artificial, e comunicar essas informações de maneira intuitiva e informativa.

### Questões para serem consideradas:

- Você tem dados de qualidade e a infraestrutura de tecnologia para identificar, medir e relatar riscos atuais e emergentes em toda a empresa?
- As métricas de *compliance* são projetadas para atender às obrigações de reporte regulatório (por exemplo, KRIs, KPIs)?
- Descreva seus protocolos internos para relatar para o Conselho, os comitês e a Alta Administração (frequência, escopo e tipos de riscos). Como a diretoria vê a qualidade e a robustez de seus relatórios?
- Há alguma melhoria que eles estão procurando? Em caso afirmativo, você pode incorporar esses aprimoramentos? Quais são as limitações?

# Tendências

## Direcionadores

- Riscos cibernéticos e de privacidade.
- Evolução do ambiente regulatório.
- Supervisão mais rigorosa da governança.
- Risco de *compliance* desconhecido.
- Efetividade do *compliance*.

## Preocupações

- Ausência de confiança na integridade dos dados.
- Ausência de agilidade e flexibilidade na tecnologia existente.
- Ausência de profissionais capacitados.
- Sistema não gera relatórios para suportar o negócio.
- Tecnologia ultrapassada que não acompanhou a evolução das mudanças regulatórias e dos padrões da indústria.

## Consequências

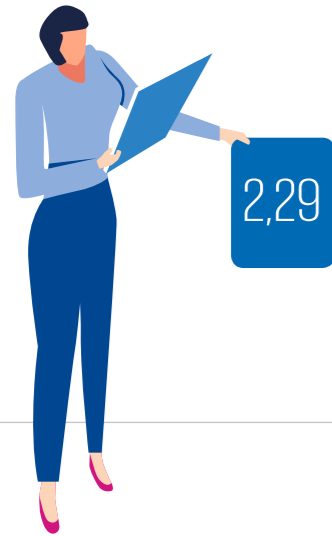
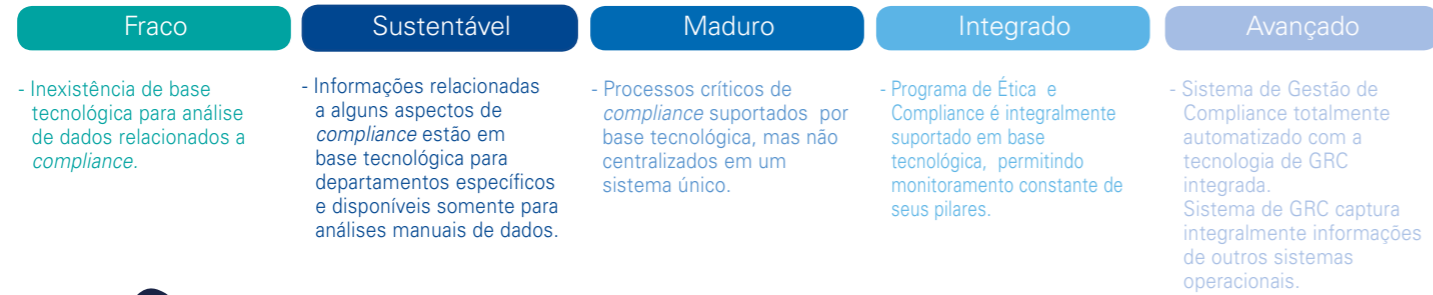
- Aumento das ações de fiscalização.
- Aumento nas violações de *compliance*.
- Incapacidade para avaliar o Programa de Ética e Compliance.

# Benefícios das boas práticas



- Análise da causa-raiz e tendências.
- Identificação tempestiva dos riscos e resposta rápida.
- Compliance em tempo real.
- Métricas inovadoras.
- Visão agregada dos riscos.
- Integridade dos dados.
- Controles automatizados.

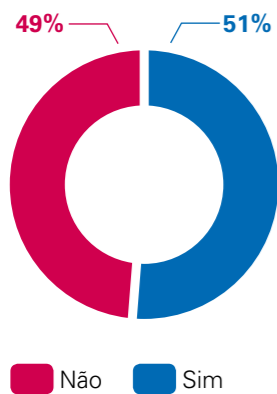
### Curva de maturidade - Análise de dados e tecnologia



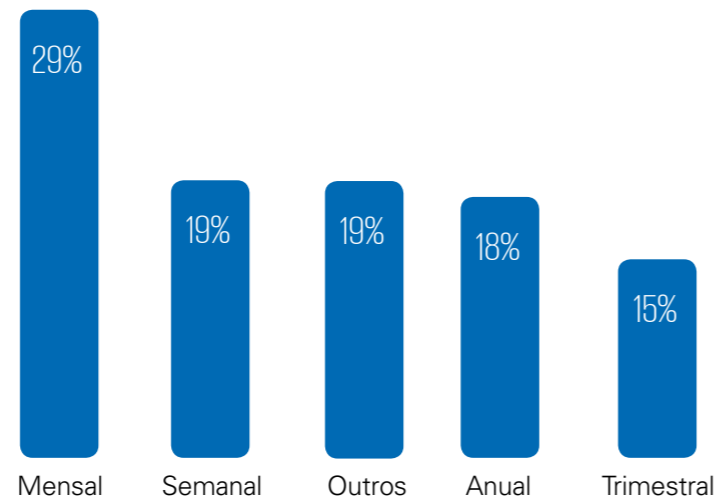
### Deteção

- Tecnologia para suportar o Programa de Ética e Compliance (linha direta, investigações, inquéritos regulamentares, testes, registros de treinamento, monitoramento, emissão de relatórios, gestão de mudanças regulatórias etc.).
- Relatórios consolidados das atividades de *compliance*.
- Medidas de prevenção:
  - Indicadores-chave de Risco (KRIs) e Indicadores-chave de Performance (KPIs).
  - Análise da Causa-raiz & Tendências.

Inovação tecnológica em *compliance* é tema de debate/diálogo na sua empresa?



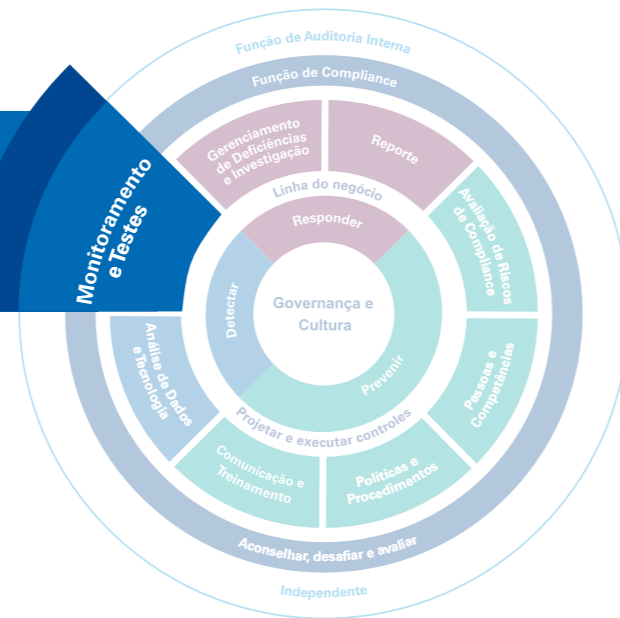
Se sim, com qual frequência?



Informação não capturada em 2015, 2016 e 2017

### Principais indicadores de monitoramento reportados aos executivos seniores

	2015	2016	2017	2019	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Eficácia do Programa de Ética e Compliance	80%	74%	76%	85%	91%	86%	90%	72%	92%	89%	90%	84%
Atualização dos eventos regulatórios que podem afetar as operações do negócio	70%	59%	72%	76%	88%	78%	72%	75%	67%	76%	82%	75%
Aderência aos treinamentos mandatórios	68%	70%	74%	75%	66%	84%	75%	79%	67%	68%	63%	78%
Overview do Plano de Ética e Compliance proposto para o próximo período	63%	66%	72%	73%	72%	65%	68%	81%	83%	74%	73%	72%
Riscos, Controles e Planos de Ação mitigatórios	71%	63%	78%	72%	78%	73%	68%	77%	75%	66%	76%	71%
Atualizações no processo de comunicação de assuntos éticos e <i>compliance</i>	78%	71%	73%	72%	56%	78%	75%	68%	75%	76%	71%	72%
Resultado e evolução das investigações	72%	66%	77%	71%	81%	73%	74%	74%	50%	58%	61%	73%
Análise dos recursos disponíveis <i>versus</i> necessidade do Programa de Compliance	65%	73%	62%	70%	75%	57%	74%	67%	75%	76%	67%	71%
Alocação de recursos ( <i>budget versus real</i> ) e análise comparativa com a Indústria	68%	70%	55%	65%	66%	59%	59%	72%	67%	68%	67%	64%
Não possui indicadores-chave reportados à Administração	51%	60%	41%	41%	28%	46%	43%	35%	50%	47%	49%	39%



As empresas implementaram programas de monitoramento e testes de *compliance* que variam muito, geralmente influenciados fortemente por sua indústria e pelas obrigações regulatórias existentes. No entanto, as atividades de monitoramento e teste de *compliance*, incluindo monitoramento de transações, sanções, Lei anticorrupção brasileira, FCPA, UKBA e gerenciamento de terceiros, são essencialmente de *compliance*, que podem ser ainda mais integradas e automatizadas, ajudando as empresas a obter maior cobertura e consistência de riscos.

### Questões para serem consideradas:

- Você tem dados de qualidade e a infraestrutura de tecnologia para monitorar os riscos em nas diferentes linhas de negócios e entidades legais?
- Qual é a função de cada linha de defesa e responsabilidade para testes e monitoramento? (centralizada versus descentralizada; com sobreposições ou lacunas na cobertura)?
- Como você prioriza riscos para testes e monitoramento de *compliance*? Como seus esforços se relacionam à sua avaliação de risco de *compliance*?
- Quais ações são tomadas para lidar com resultados negativos? (rastreamento, análise de causa-raiz, repetição de testes para verificar correção/melhoria)?
- Como você avalia a eficácia de seus esforços de monitoramento e teste?

# Tendências

## Direcionadores

- Evolução do ambiente regulatório.
- Velocidade nas mudanças regulatórias.
- Supervisão mais rigorosa da governança.
- Pontos da auditoria e controles internos.
- Efetividade do *compliance*.

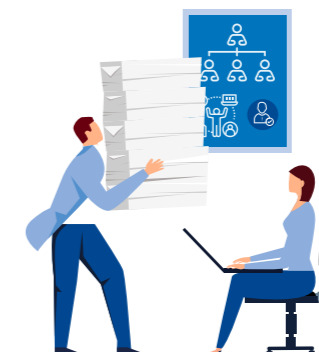
## Preocupações

- Estruturas que antecipam os esforços para tornar o *compliance* independente.
- Sobreposição de papéis e responsabilidades entre *compliance* e auditoria interna.
- Ausência de *expertise* para obter informações sistêmicas para as análises.
- Ausência de comunicação e alinhamento entre as três linhas de defesa.
- Abordagem de teste descentralizadas/ falhas na mitigação dos riscos.
- Ausência de responsáveis para os riscos de *compliance* na primeira linha de defesa.
- Limitações de infraestrutura para implementar sistemas capazes de obter análises mais preditivas.

## Consequências

- Aumento das ações de fiscalização, multas e sanções.
- Incapacidade para avaliar o Programa de Ética e Compliance.
- Ausência de visão geral dos riscos de *compliance*.

# Benefícios das boas práticas



Testes de *compliance* e função de monitoramento centralizados.

Uso efetivo da terceira linha de defesa.

Melhorias em toda a gestão do Programa de Ética e Compliance.

Consistência no reporte.

Métricas/*scripts* avançados.

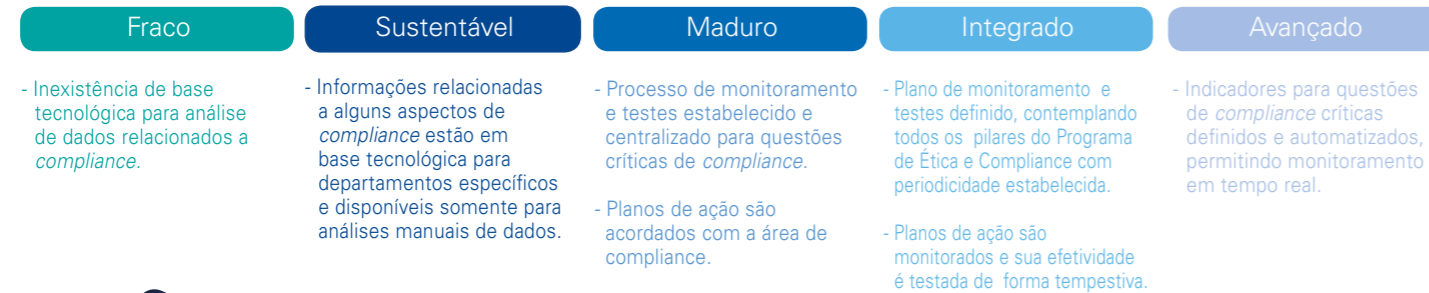
Sinergia com governança, riscos e *compliance*.

Maior consciência da responsabilidade da primeira linha de defesa.

Análise preditiva.

## Nível de maturidade considerando todos os setores Monitoramento e testes - Brasil

### Curva de maturidade - Monitoramento e testes

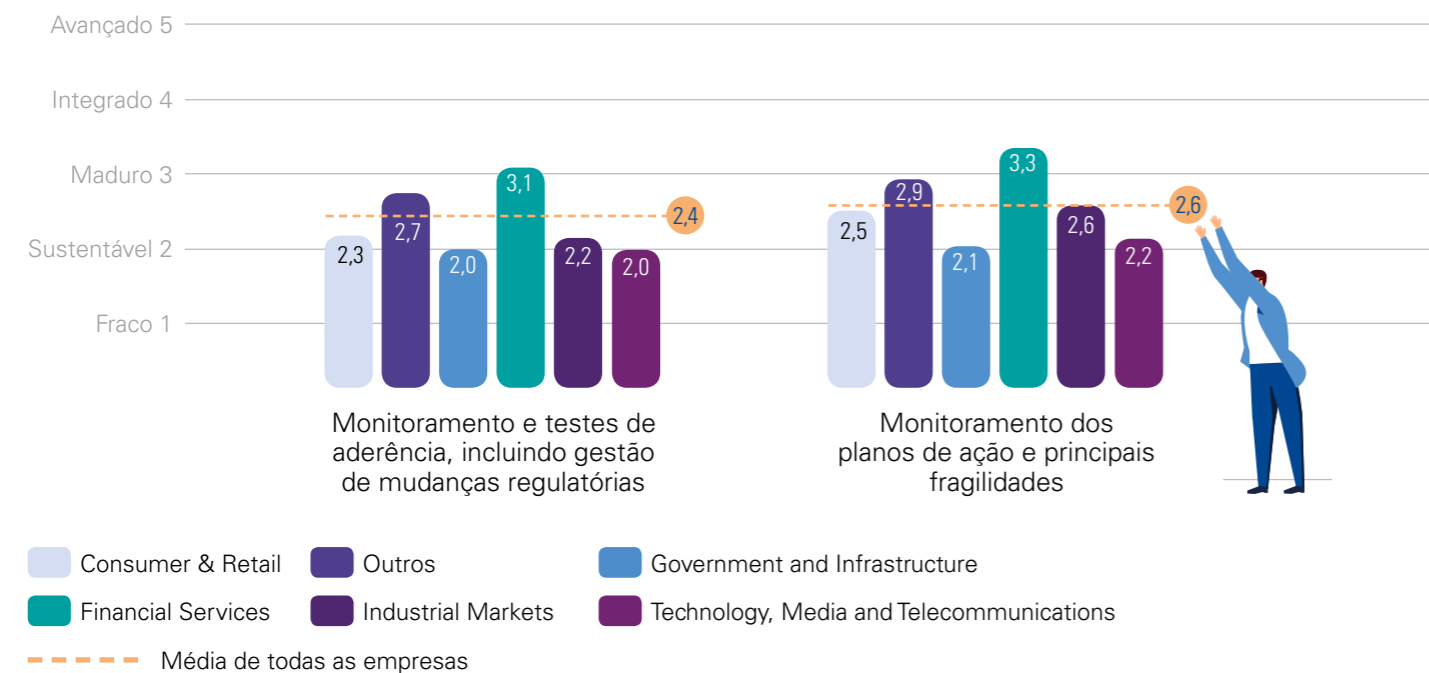


### Detecção

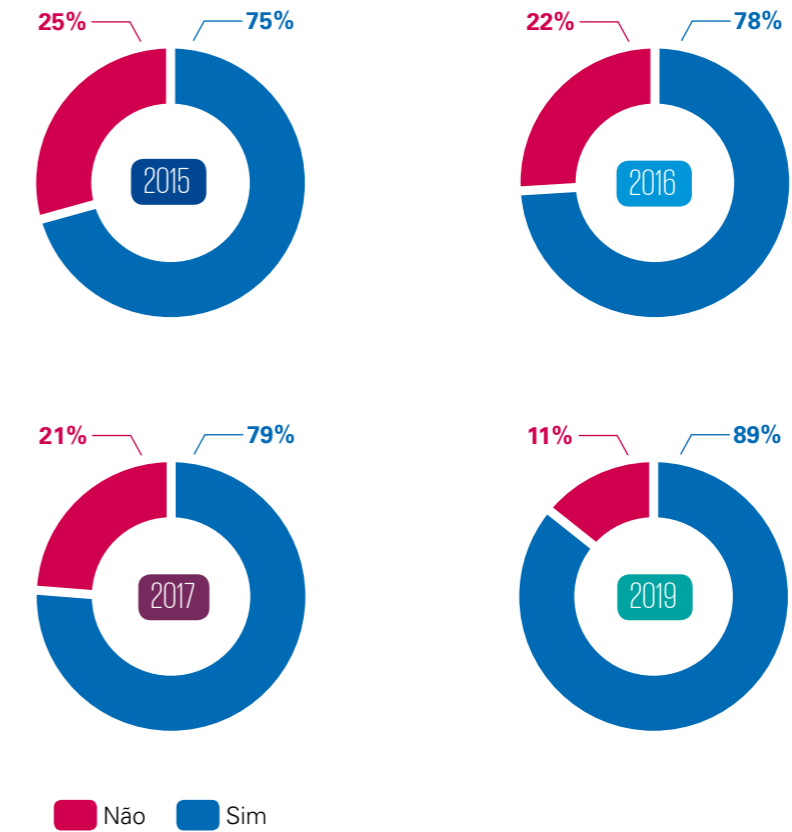
2,47

- Monitoramento e rastreamento das mudanças regulatórias.
- Testes transacionais, processos e controles.
- Gestão de *compliance* de terceiros e funcionários (por exemplo: *due diligence* e gestão).
- Linha Ética/Canal de Denúncias com abrangência interna e externa (por exemplo: profissionais, fornecedores, clientes etc.).
- Avaliação periódica do Programa de Ética e Compliance.

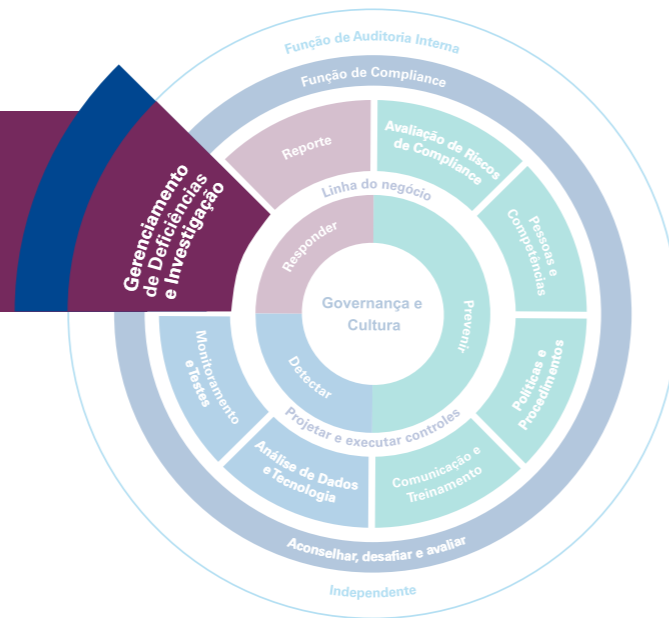
### Nível de maturidade dos temas abaixo nas empresas



O C-Level (Chiefs - CEO, CFO, COO etc.), o Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria estão informados apropriadamente sobre o conteúdo e a operacionalização da Política e do Programa de Ética e Compliance?



# Gerenciamento de Deficiências e Investigação



Os órgãos reguladores estão cada vez mais buscando entender como as empresas lidam com suas atividades de gerenciamento e investigação de problemas identificados, como é a conectividade e como se dá a incorporação dos *feedbacks* para o restante das atividades de *compliance* e se a análise da causa-raiz foi realizada por completo. A integração e a automação auxiliam as empresas a gerenciar as atividades de gestão de problemas de forma abrangente, monitoramento de conclusão e com avaliação de problemas/ conectividade para outros itens.

## Questões para serem consideradas:

- Como seus problemas de *compliance* são inventariados, priorizados, corrigidos e relatados?
- Você tem padrões de gerenciamento claros para investigações, para os exames e as inspeções?
- Como você determina a composição de sua equipe de investigação e como define as responsabilidades por realizar investigações dentro de sua empresa?
- Em que casos você encaminha investigações para o seu Conselho de Administração?
- Você tem em vigor relatórios de métricas abrangentes e regulares, inclusive para o Conselho de Administração, para avaliar a eficácia da investigação?
- As métricas de investigação são usadas para informar e priorizar o aprimoramento de *compliance*?

# Tendências

## Direcionadores

- Evolução do ambiente regulatório.
- Velocidade nas mudanças regulatórias.
- Supervisão mais rigorosa da governança.
- Investigações.
- Pontos da auditoria e controles internos.
- Ritmo de prevenção e detecção de desvios.

## Preocupações

- *Issues* e investigações repetidas.
- Ausência de profissionais capacitados.
- Ausência de diretrizes e gestão das investigações.
- Ausência de avaliação para determinar se o problema existe nas demais linhas de negócio.
- Gerenciamento dos *issues*.
- Governança e integridade dos dados.
- Planos de ação que não endereçam a causa-raiz.
- Incapacidade para mensurar e demonstrar a efetividade do gerenciamento das deficiências e das investigações para os membros da Diretoria.
- Direcionamento das investigações para o profissional treinado e capacitado.

## Consequências

- Aumento das ações de fiscalização, multas e sanções.
- Alto custo de remediação operacional.

# Benefícios das boas práticas



Estrutura eficiente de comunicação e metodologia que pode colaborar para acelerar a implementação e reduzir custos de remediação.

Controles mitigatórios que reduzem riscos reputacionais e regulatórios.

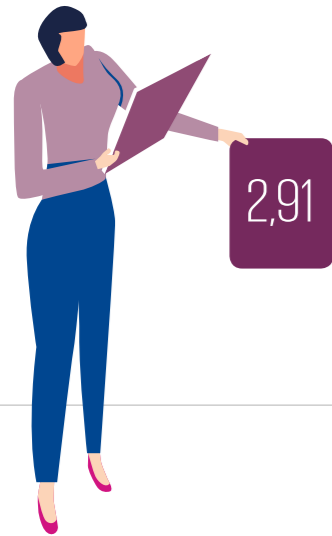
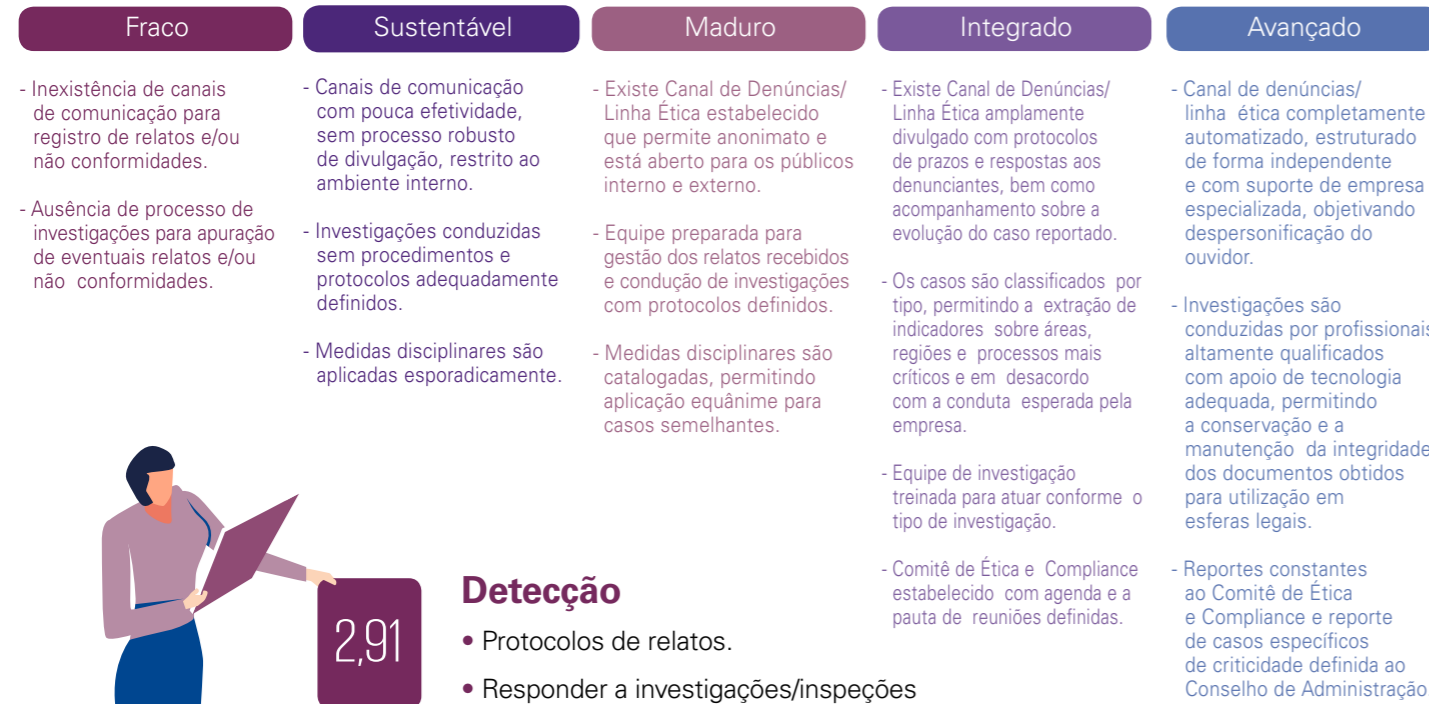
Programas efetivos e eficientes que endereçam as deficiências, reduzindo risco de reputação, aumentando confiança aos *stakeholders*.

Métricas que mensuram os riscos atuais e emergentes.

Maior consistência nos processos.

# Nível de maturidade considerando todos os setores Gerenciamento de deficiências e investigação - Brasil

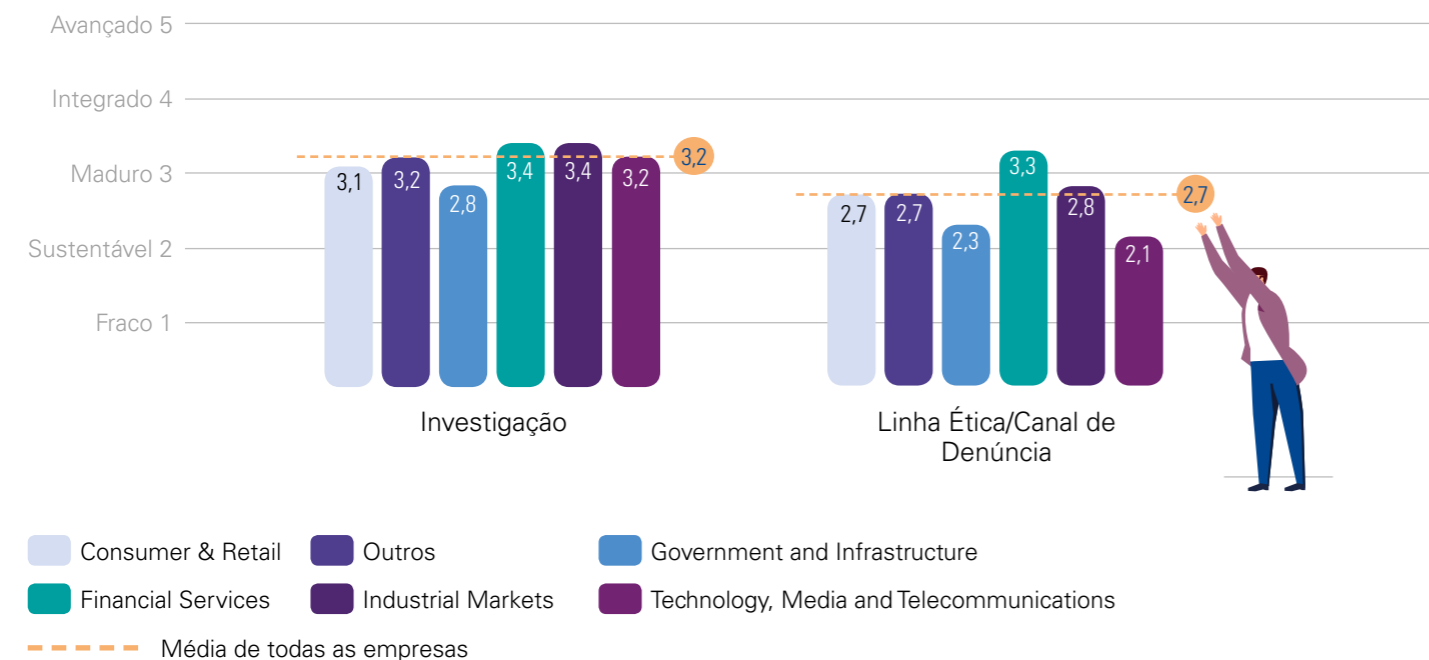
## Curva de maturidade - Gerenciamento de deficiências



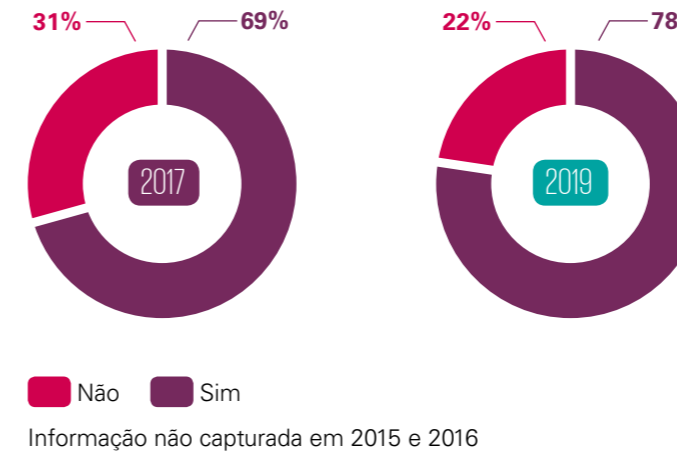
### Detecção

- Protocolos de relatos.
- Responder a investigações/inspeções dos governos.
- Plano de respostas e processos estabelecidos para investigações de não conformidades.

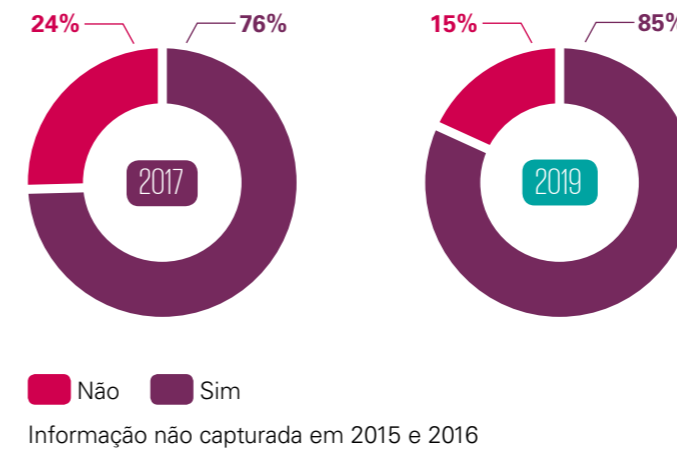
## Nível de maturidade dos temas abaixo nas empresas



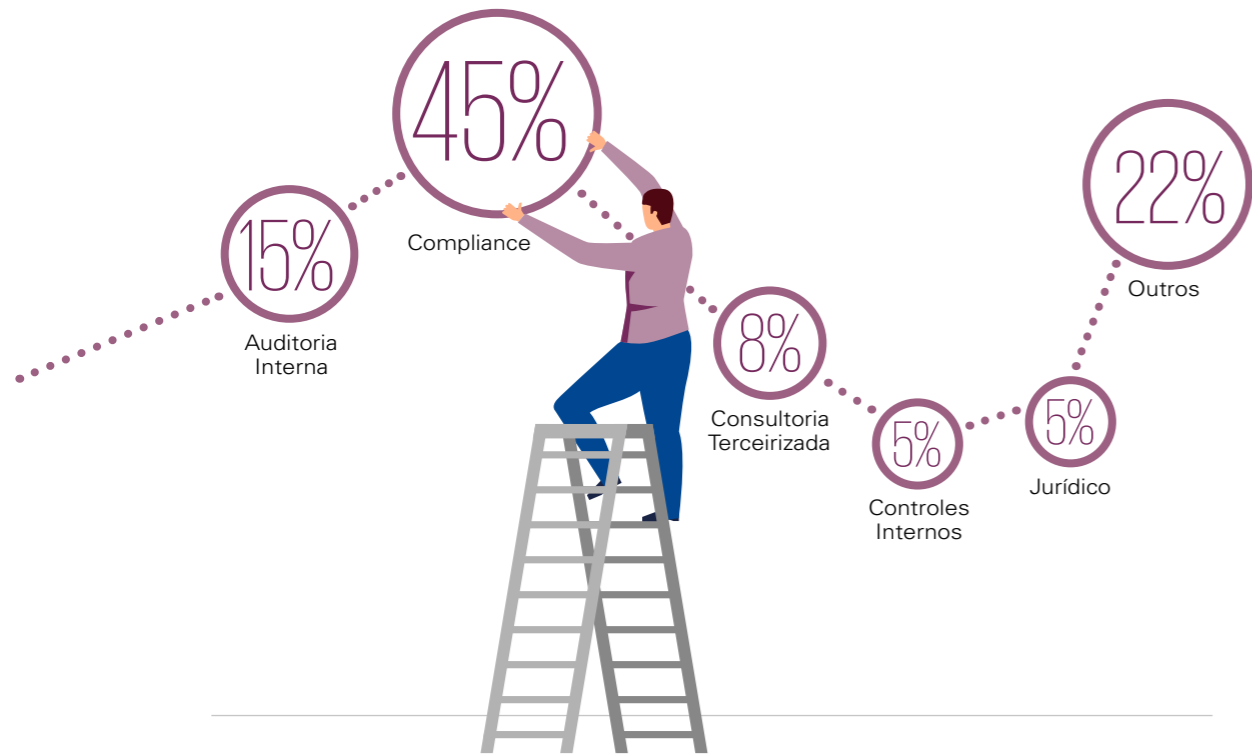
As infrações são endereçadas tempestivamente e as ações disciplinares são aplicadas de forma a corrigir a conduta antiética?



A linha Ética/Canal de Denúncias da sua empresa está disponível para os públicos interno e externo?



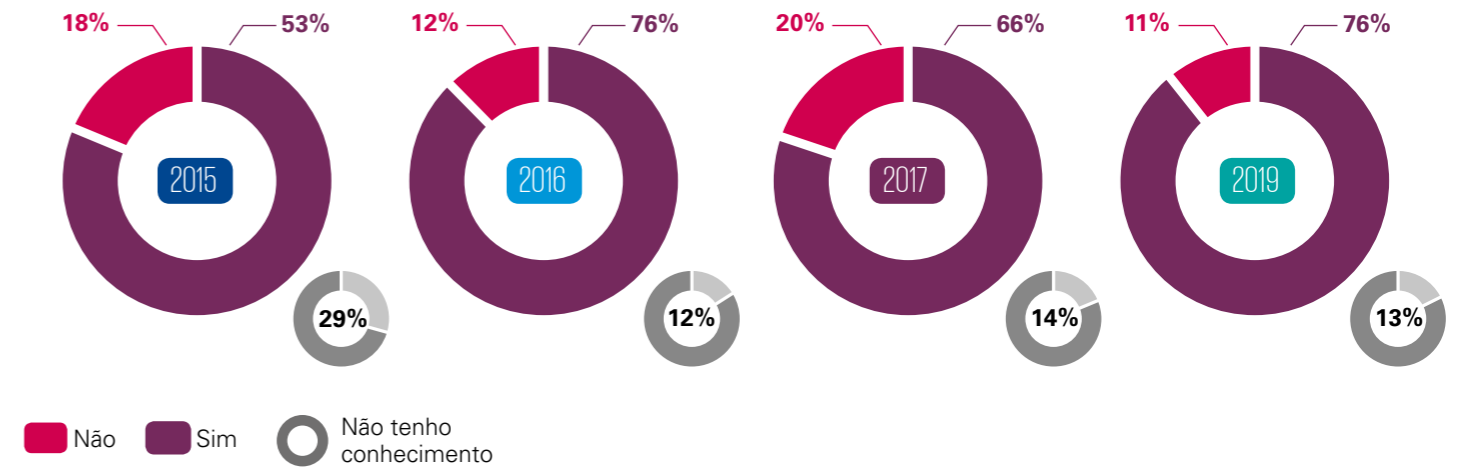
## Responsável pela gestão do Canal de Denúncias



## Quantidade de registros identificados pela Linha Ética/Canal de Denúncia nos últimos 12 meses

	2015	2016	2017	2019	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Menor que 20	37%	36%	44%	42%	33%	49%	31%	49%	37%	55%	87%	32%
De 20 a 50	9%	13%	12%	12%	0%	20%	18%	9%	9%	6%	5%	13%
De 51 a 100	6%	13%	10%	12%	17%	9%	11%	11%	27%	9%	0%	15%
Mais de 100	13%	25%	16%	20%	34%	11%	24%	23%	0%	12%	0%	24%
Não tenho conhecimento	35%	13%	18%	14%	16%	11%	16%	8%	27%	18%	8%	16%

## Existência da Linha Ética/Canal de Denúncias



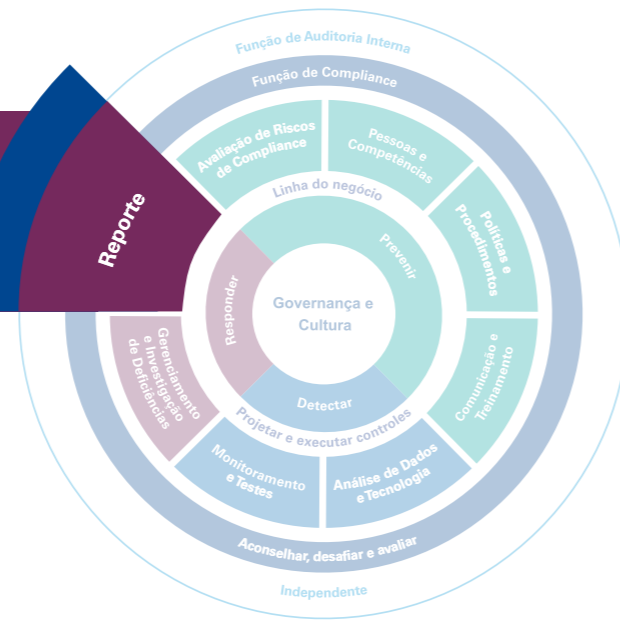
## Principais registros na Linha Ética/Canal de Denúncia

	2015	2016	2017	2019	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Doações, patrocínio, brindes e despesas com viagens	94%	85%	62%	87%	91%	89%	88%	89%	75%	84%	86%	88%
Ética e Conduta para parceiros de negócios, clientes e fornecedores	83%	81%	73%	80%	69%	86%	87%	77%	67%	79%	78%	81%
Conflito de interesse e informação privilegiada	81%	82%	70%	78%	78%	86%	80%	72%	75%	76%	78%	78%
Relacionamento com agentes públicos	71%	80%	53%	73%	69%	62%	72%	82%	83%	74%	69%	74%
Ética e conduta aos profissionais	79%	69%	74%	73%	78%	70%	75%	70%	75%	71%	76%	72%
Anticorrupção/compliance	0%*	0%*	0%*	69%	69%	76%	58%	81%	67%	66%	61%	71%
Facilitação de pagamentos	76%	77%	51%	66%	69%	43%	64%	70%	58%	85%	76%	63%
Lavagem de dinheiro	54%	64%	37%	61%	69%	76%	57%	54%	58%	61%	63%	61%
Cyber Security/Data Privacy	0%*	0%*	0%*	57%	59%	62%	50%	56%	75%	54%	55%	57%
Antiterrorismo	42%	60%	23%	42%	41%	65%	36%	40%	42%	37%	43%	42%
Anticorrupção**	69%	78%	52%		48%	48%	47%	58%	50%	51%	55%	50%
compliance**	83%	76%	67%		45%	61%	67%	75%	67%	77%	55%	71%

\*Informação não capturada em 2015, 2016 e 2017

\*\*Nos anos anteriores, estas informações eram mantidas em linhas separadas individuais.





Coletivamente, os Principais Indicadores de Risco (KRIs) e os Principais Indicadores de Desempenho (KPIs), os relatórios e as métricas permitem que líderes de *compliance* e outros *stakeholders* compreendam e avaliem seus riscos e as tendências de *compliance*, especialmente quando combinados. Avaliações de conduta e cultura e relatórios são cada vez mais procurados para fundamentar a robustez das atividades de *compliance* e como a cultura está inserida em toda a empresa.

### Questões para serem consideradas:

- Há recursos suficientes dedicados para o escopo e a frequência dos relatórios de *compliance*?
- Como as leis/regulamentos nacionais e internacionais de privacidade afetam sua capacidade de relatar (se houver)?
- Os limites e as métricas de *compliance* são bem-definidos, com monitoramento e testes contínuos?

# Tendências

## Direcionadores

- Evolução do ambiente regulatório.
- Velocidade nas mudanças regulatórias.
- Supervisão mais rigorosa da governança.
- Pontos da auditoria e controles internos.

## Preocupações

- Reporte realizado com o foco inadequado.
- Os CCOs não confiam nos indicadores do Programa de Ética e Compliance.
- Processo manual.
- Capacidade de avaliar o *tone at the top* e o *tone in the middle*.
- Os objetivos do negócio não estão alinhados com os objetivos de *compliance* e com o apetite e a tolerância a risco da empresa.

## Consequências

- Aumento das ações de fiscalização.
- Incapacidade para avaliar o Programa de Ética e Compliance.
- Decisões de *compliance* não uniformes.

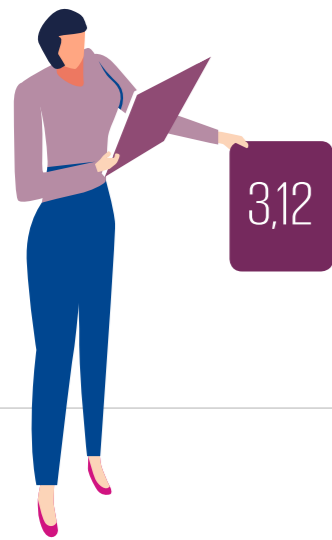
# Benefícios das boas práticas



- Mitigação dos riscos de *compliance*.
- Conhecimento do ambiente de *compliance* da empresa.
- Utilização da análise de riscos na tomada de decisão.
- Diminuição das multas.
- Indicadores de *compliance* padronizados.
- Alta Administração informada.

# Nível de maturidade considerando todos os setores Reporte - Brasil

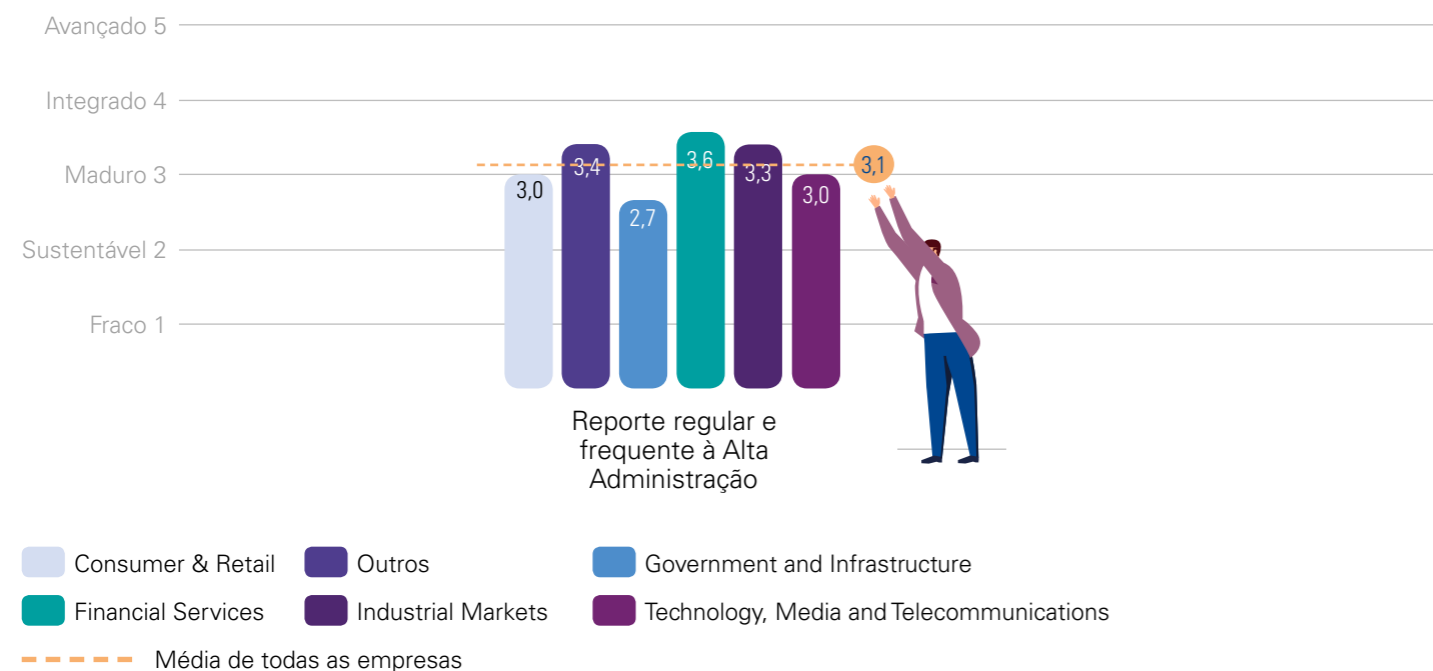
## Curva de maturidade - Reporte



### Detecção

- Comunicação periódica com o Conselho e a Administração (por exemplo: reuniões, relatórios, prestação de contas etc.).
- Relatórios de riscos regulatórios e de *compliance*.
- Manutenção de dados.

## Nível de maturidade dos temas abaixo nas empresas



## A quem o Compliance se reporta?

	2015	2016	2017	2019	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
CEO	27%	26%	30%	36%	31%	32%	38%	28%	26%	58%	55%	32%
CFO	12%	18%	15%	13%	19%	8%	7%	21%	25%	8%	2%	16%
Chief Compliance Officer (Global ou Regional)	0%*	15%	11%	11%	6%	22%	7%	18%	0%	8%	4%	13%
Comitê de Auditoria	13%	12%	6%	1%	0%	3%	0%	0%	8%	0%	0%	1%
Conselho de Administração	10%	10%	16%	13%	13%	5%	20%	12%	17%	5%	14%	12%
Jurídico	4%	7%	3%	4%	3%	3%	2%	5%	8%	8%	2%	4%
Comitê de Ética e Compliance	2%	6%	10%	7%	12%	5%	7%	4%	9%	5%	6%	7%
Conselho Fiscal	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gestão de Riscos	0%*	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Outras	11%	3%	9%	15%	16%	22%	19%	12%	7%	8%	17%	15%

## Qual a frequência do reporte?

	2015	2016	2017	2019	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Anual	3%	6%	3%	7%	6%	3%	4%	9%	0%	18%	12%	6%
Semestral	9%	7%	10%	10%	9%	13%	7%	11%	25%	8%	6%	11%
Trimestral	21%	26%	22%	26%	25%	27%	33%	26%	26%	11%	23%	26%
Bimestral	10%	9%	9%	9%	9%	3%	10%	7%	17%	10%	8%	9%
Mensal	25%	23%	25%	32%	26%	46%	28%	33%	16%	34%	33%	32%
Quando solicitado	20%	20%	24%	13%	22%	8%	15%	11%	16%	11%	12%	13%
Não há comunicação entre a área de Compliance e a Administração	12%	9%	7%	3%	3%	0%	3%	3%	0%	8%	6%	3%

# Metodologia da Pesquisa

A Pesquisa sobre a Maturidade do Compliance no Brasil foi conduzida por meio de uma **plataforma Web**



contemplando **35 perguntas** com foco nos **9 elementos** da Metodologia de Compliance da KPMG e considerando os níveis de maturidade das empresas no Programa de Ética e Compliance.

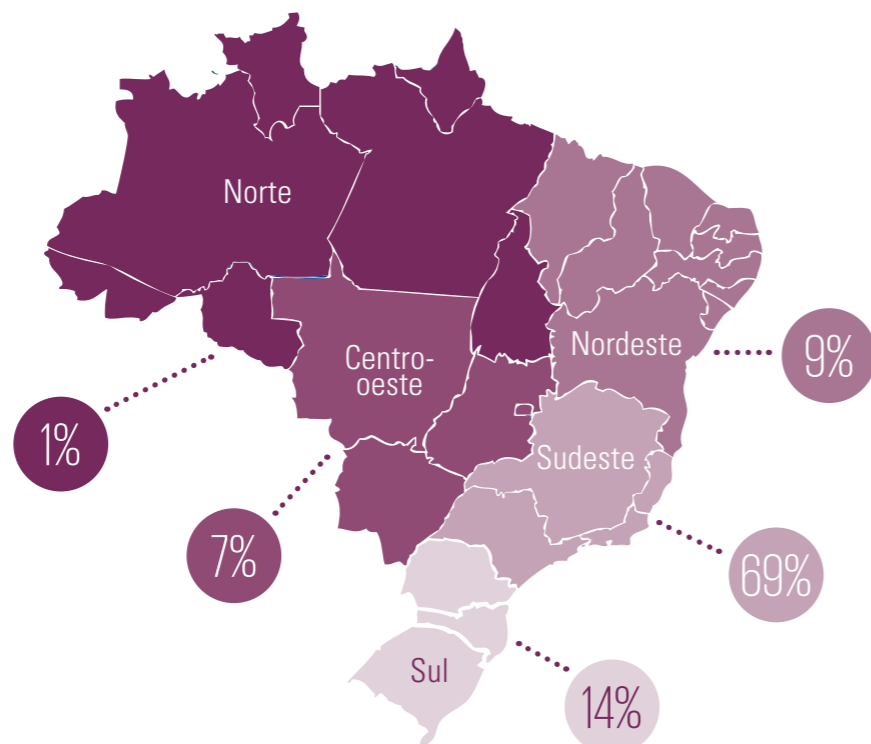
# Perfil das empresas respondentes

## Perfil das empresas

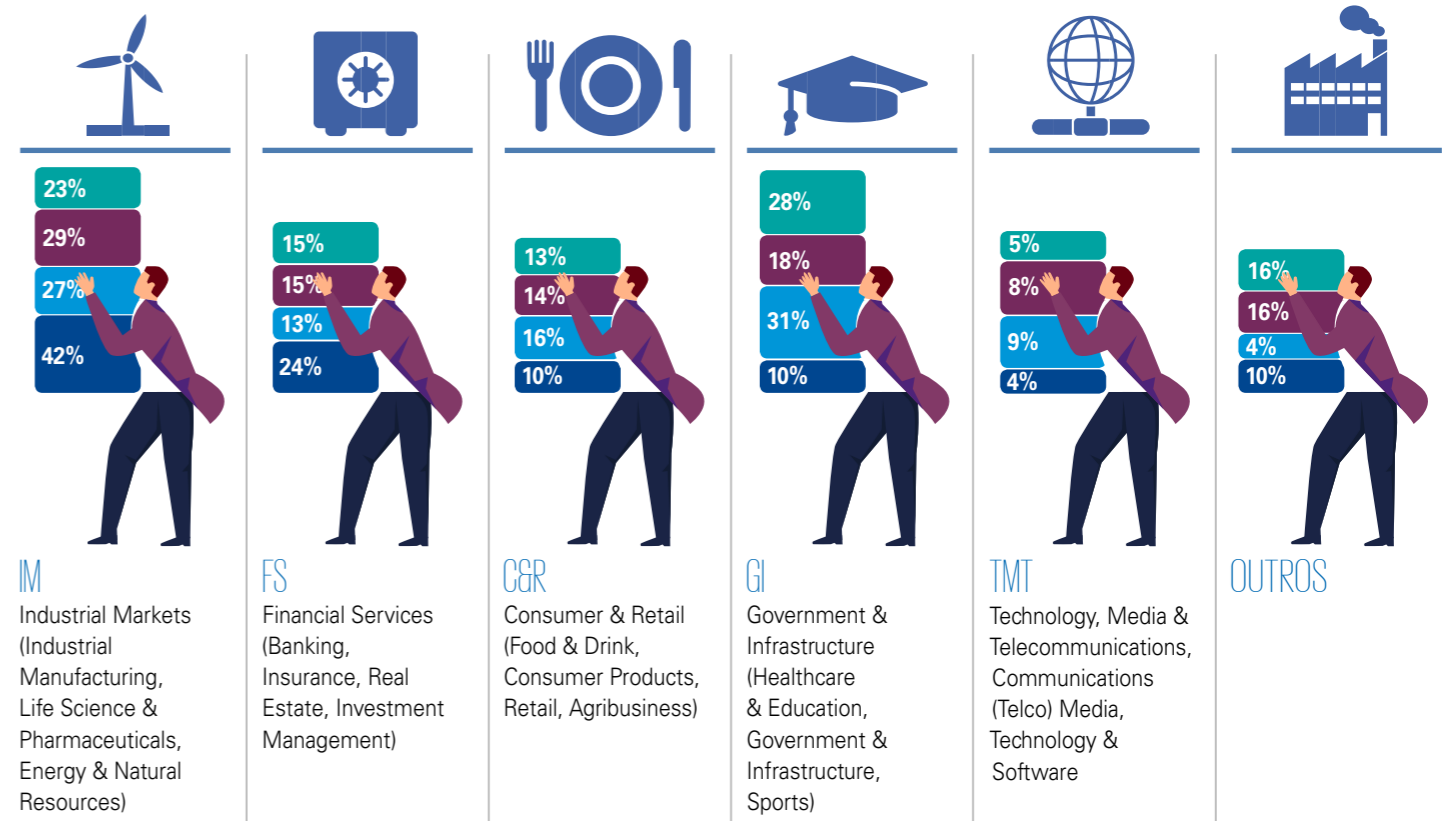
A Pesquisa sobre a Maturidade do Compliance no Brasil teve a participação de **240** empresas de diferentes regiões e com diferentes estruturas, e **300** respondentes, conforme gráficos apresentados a seguir:



## Região sede das empresas

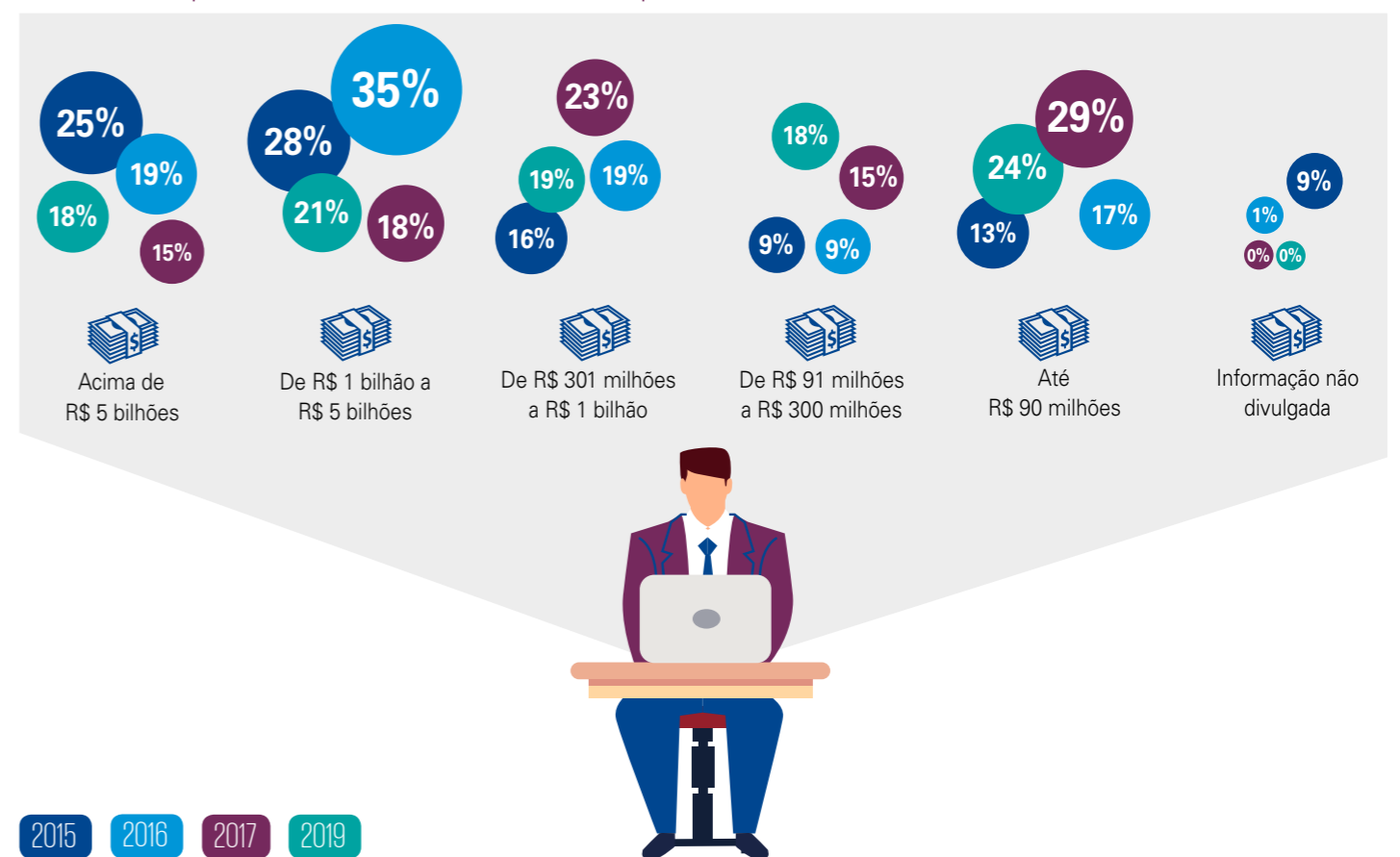


## Setores das empresas



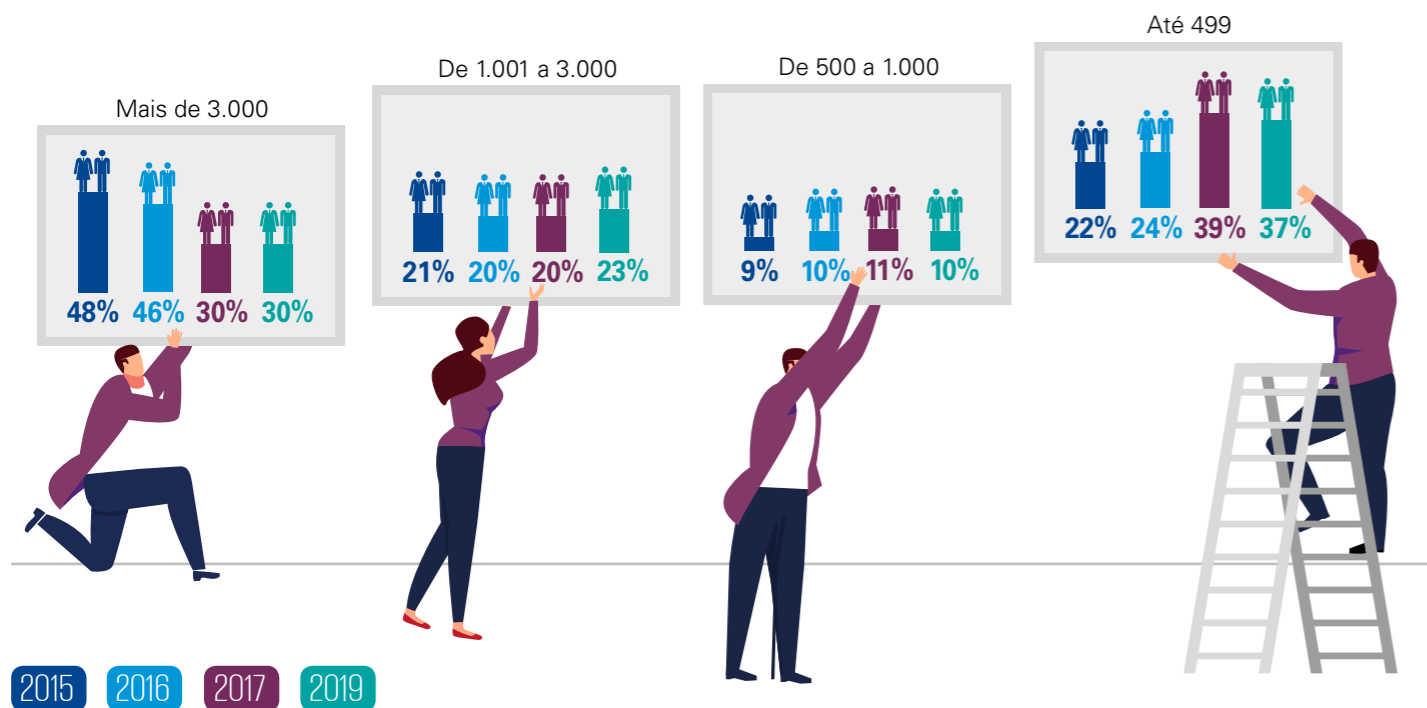
2015 2016 2017 2019

## Receita operacional bruta das empresas

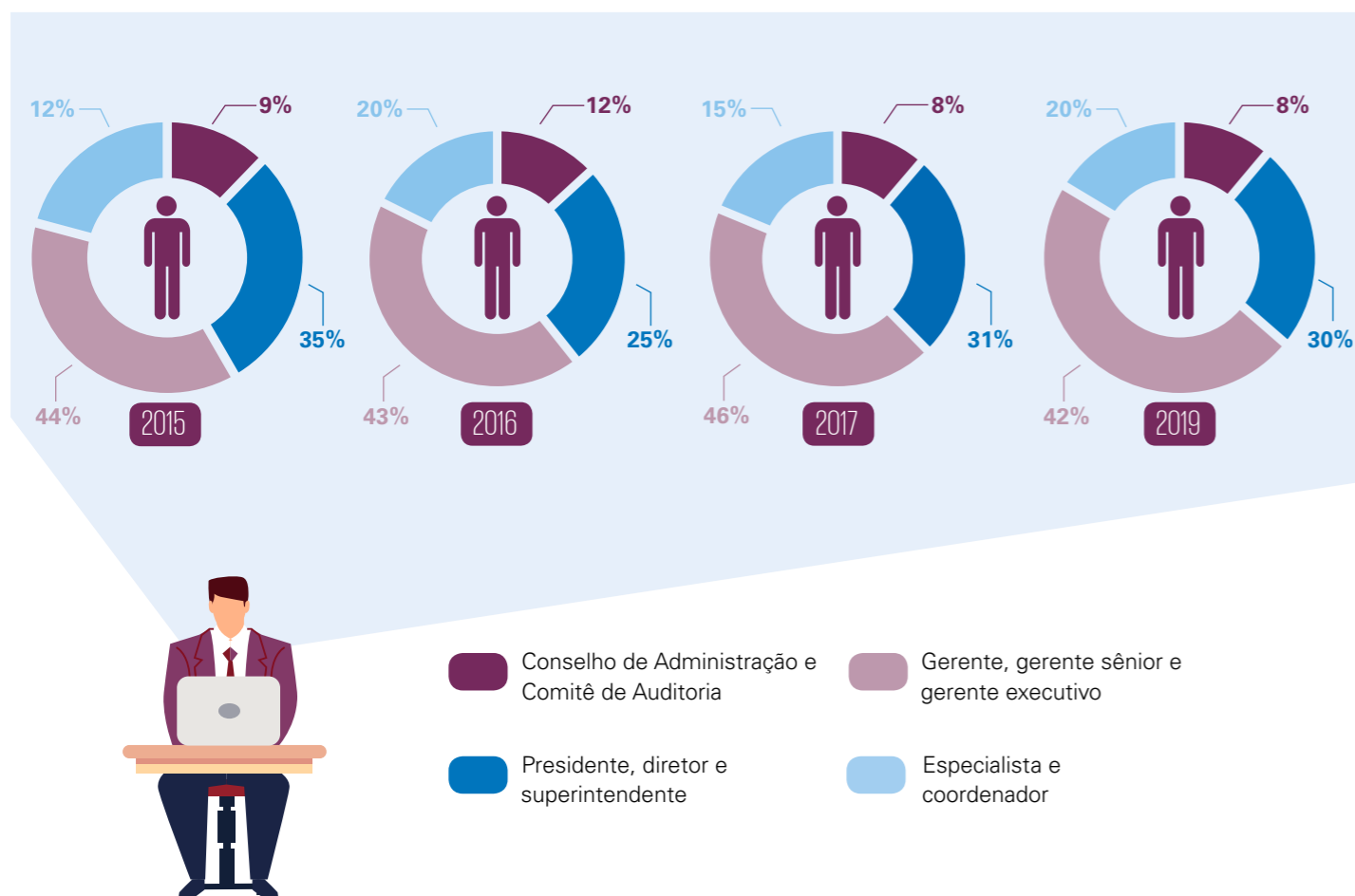


2015 2016 2017 2019

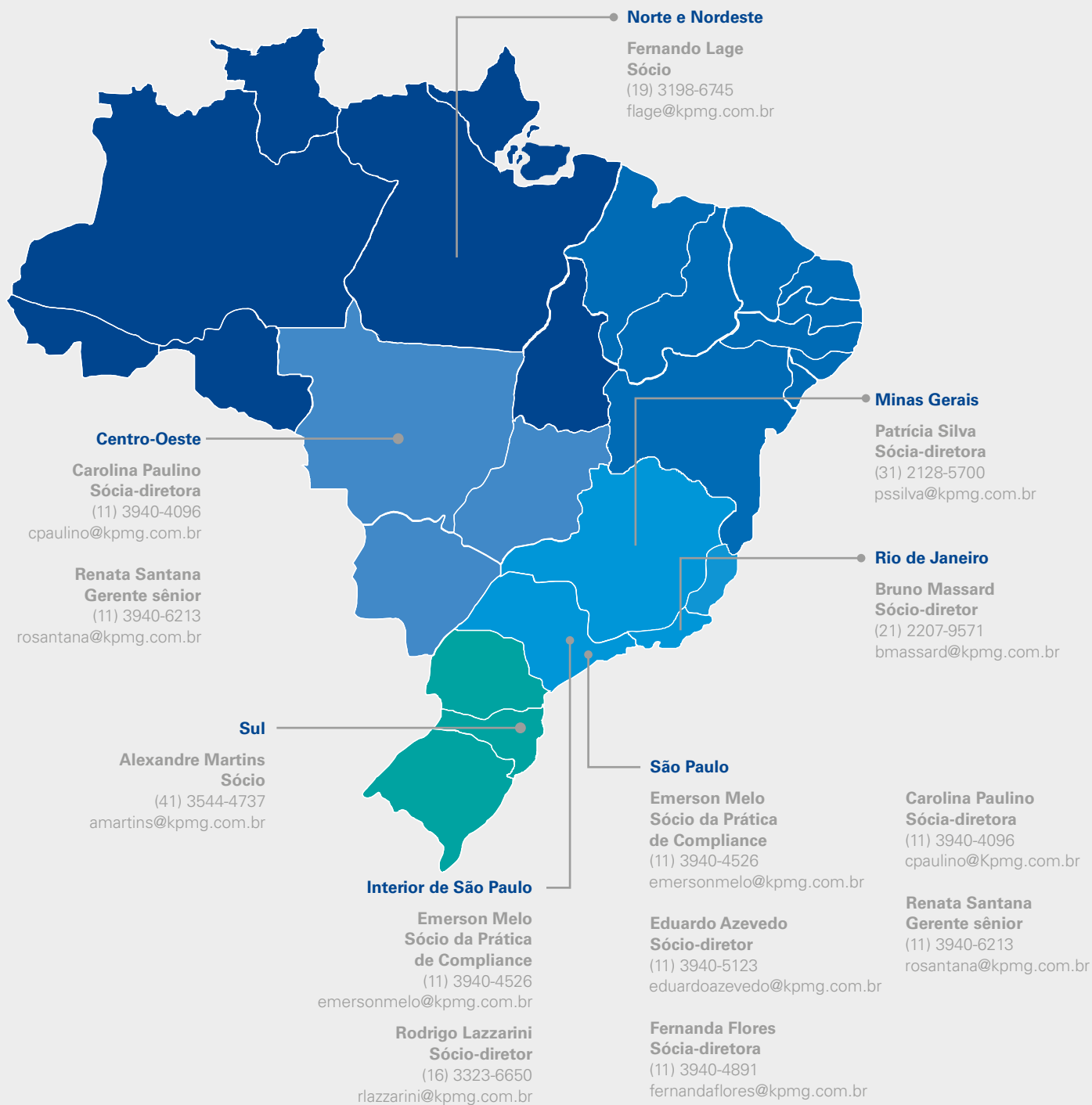
## Quantidade de profissionais das empresas



## Perfil dos respondentes



# Fale com o nosso time



#KPMGTransforma



Baixe o APP  
KPMG Brasil

kpmg.com.br



© 2019 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.