

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CONTABILIDADE
E CONTROLADORIA**

HENRIQUE CÉSAR LEMOS ORLANDO

**A IMPORTÂNCIA DO *COMPLIANCE* NA PREVENÇÃO DE
PERDAS EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS**

BELO HORIZONTE

2012

HENRIQUE CÉSAR LEMOS ORLANDO

A IMPORTÂNCIA DO *COMPLIANCE* NA PREVENÇÃO DE PERDAS EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Auditoria Externa do Centro de Pós Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Auditoria Externa.

Orientador: Professor João Aristides de Morais

BELO HORIZONTE

2012

ORLANDO, Henrique César Lemos

**A Importância do *Compliance* na Prevenção de Perdas em Organizações Empresariais / Henrique César Lemos Orlando – Belo Horizonte, 2012.
vi, 35 f: il.**

**Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais.
Faculdade de Ciências Econômicas Departamento de Ciências Contábeis
Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Contabilidade e Controladoria.**

Orientador: João Aristides de Moraes.

LISTA DE ABREVIATURAS

BACEN	Banco Central do Brasil
ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos Nacionais

LISTA DE FIGURAS

- Figura 01 Ferramentas de compliance
- Figura 02 Governança corporativa, gestão integrada de riscos de compliance
- Figura 03 Compliance X auditoria interna
- Figura 04 Organograma da Companhia Brasileira S/A

LISTA DE GRÁFICO

- Gráfico 01 Investimentos da Companhia Brasileira S/A
- Gráfico 02 Numero de casos apurados de fraudes / erros

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
1.1. Contextualização.....	06
1.2. Problema de pesquisa.....	07
1.3. Objetivos de pesquisa.....	08
1.3.1. Objetivo geral.....	08
1.3.2. Objetivos específicos.....	08
1.4. Justificativa.....	09
1.5. Objeto de estudo.....	09
1.6. Estrutura da pesquisa.....	10
2. REFERENCIAL TEORICO.....	11
2.1. <i>Compliance</i>	11
2.2. Princípios de <i>compliance</i>	12
2.3. Função do <i>compliance</i>	14
2.4. Ferramentas de <i>compliance</i>	16
2.5. Relação de <i>compliance</i> e auditoria interna.....	18
2.6. Impacto das perdas no resultado empresarial.....	21
3. Auditoria interna.....	22
3.1. Atividade da auditoria.....	24
3.2. Responsabilidade da auditoria.....	24
3.3. A estrutura da auditoria interna.....	25
4. METODOLOGIA.....	26
5. ESTUDO DE CASO.....	26
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
6.1. Resultados obtidos com a pesquisa.....	30
6.2. Contribuição do trabalho.....	31
6.3. Sugestões para pesquisa.....	31
7. REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A área de *compliance* para as organizações vem demonstrando que os controles internos são fundamentais para a transparência nas informações. Originada no mercado financeiro, tem se estendido para as mais diversas organizações privadas e governamentais, especialmente aquelas que estão sujeitas a forte regulamentação e controle. Através das atividades de *compliance*, qualquer possível desvio em relação a política interna, é identificado e evitado. Assim, por exemplo no caso de sócios e investidores, estes têm a segurança de que suas aplicações e orientações serão geridas segundo as diretrizes por eles estabelecidas. Desta forma as organizações buscam mitigar os riscos e prevenir as possíveis perdas decorrentes das fraudes.

A área de controles internos, além do conjunto de políticas, procedimentos e normas, acompanha as atividades da organização com vista a reduzir os níveis de incerteza da ocorrência ou não de um risco, além de contribuir para o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela administração e assegurar a existência de conformidade com leis e regulamentos, garantindo, ainda, a confiabilidade dos relatórios gerenciais (COIMBRA e MANZI, 2010, p. 39).

Para Coimbra e Manzi (2010, p. 39) os fluxos de processos e sistema da organização devem ser continuamente submetidos a avaliações pela administração e por áreas independentes para aferir a efetividade dos controles existentes e se estes estão sendo regularmente aplicados. Essa tarefa deve contar com pleno desenvolvimento das áreas operacionais e de tecnologia da informação, da área de *compliance* e auditoria interna, com um estreito relacionamento com os auditores externos, bem como órgãos reguladores.

Ressaltam ainda que o *compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mais também contribui decisivamente para própria sobrevivência da organização. E o que está em jogo não é apenas a reputação em si, mais, além disto, e com mesmo grau de importância, a reputação daqueles que fazem parte da vida da organização e com ela se relacionam. O *compliance* converte-se em vantagem competitiva considerando que, a cada dia, aumenta o numero de consumidores, que procuram não só bem

de consumo, mas também valores e comportamento das organizações de acordo com esses valores.

Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN) em uma pesquisa realizada em 2007, são exemplos de como o *compliance* agrega valor: “Qualidade e velocidade das interpretações regulatórias e políticas e procedimentos de *compliance* relacionados. Aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom retorno das revisões dos supervisores. Melhoria de relacionamento com os acionistas. Melhoria de relacionamento com os clientes. Decisões de negócio em *compliance*. Velocidade dos novos produtos em conformidade para o mercado. Disseminação de elevados padrões éticos / culturais de *compliance* pela organização. Acompanhamento das correções e deficiências (não conformidades).”

Ainda na visão do BACEN, o propósito da área de *compliance* é assistir os gestores no gerenciamento do risco de *compliance*, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras (fraude) ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta etc. Entretanto, *compliance* vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética. Portanto, deve-se ter em mente que, mesmo que nenhuma lei ou regulamento seja descumprido, ações que tragam impactos negativos para os “*stakeholders*” (acionistas, clientes, empregados etc.) podem gerar risco reputacional e publicidade adversa, colocando em risco a continuidade de qualquer entidade.

1.2. Problema de pesquisa

Qual o papel do *compliance* como setor que visa minimizar perdas e a efetividade financeira a partir da análise da aderência dos controles internos da empresa?

1.3. Objetivos de pesquisa

1.3.1. Objetivo geral

Analisar o *compliance* na fiscalização dos controles internos, auxiliando a organização a alcançar os seus objetivos pela mitigação de riscos relevantes (prevenção de perdas), diminuindo a possibilidade de danos, garantindo e salvaguardando seus bens e assegurando o cumprimento de leis, normas e regulamentações.

1.3.2. Objetivos específicos

- Relacionar o *compliance* com a auditoria interna;
- Descrever a função e ferramentas de *compliance*;
- Pesquisa empírica de um caso de estrutura de *compliance* e fatores de risco;

1.4. Justificativa

A necessidade de atender a novas regulamentações vem exigindo das organizações esforços freqüentes e onerosos na geração de controles e evidências. A partir de meados da década de 90, todas as organizações públicas e privadas passaram a adotar o *compliance* como uma de suas regras mais primárias e fundamentais para a transparência de suas atividades. O oposto também é válido: As empresas ou órgãos públicos que não possuem uma área forte de *compliance*, perdem em credibilidade perante as partes relacionadas (*stakeholders*) e cada vez mais perdem oportunidades no mercado, principalmente no financeiro. *compliance* é muito presente em instituições e empresas.

São muitas as notícias que reportam sobre o índice crescente de empresas e instituições com gestões precárias, que apresentam desvios de recursos, descontrole, falta de regras, administrações omissas, pessoal desqualificado para as funções, gerando incidência de atos fraudulentos e a exposição de riscos que impactam de forma significativa no bom andamento dos negócios dessas organizações.

Uma das grandes causas desse descontrole atual está relacionada com o fato de muitas empresas preocuparem-se apenas em fazer dinheiro, esquecendo-se que abrem brechas que são deixadas para trás, por não possuir um sistema de controles internos confiável, adequado com o tamanho da instituição e de acordo com a necessidade dos gestores.

Por fim o propósito da área de *compliance* é assistir aos gestores no gerenciamento do risco de aderência, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais, decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, código de conduta, padrões etc.

1.5. Objeto de estudo

Com base nas considerações anteriores, o objeto deste estudo é a importância do *compliance* na prevenção de perdas. Complementarmente, poderão ser analisados alguns dados a fim de atestar os controles internos das áreas que não possuem *compliance*, visando analisar sua aderência às normas e diretrizes da empresa.

1.6. Estrutura da Pesquisa

A pesquisa está estruturada em quatro capítulos. Sendo o primeiro referente à contextualização da importância do *compliance* na fiscalização dos controles internos. O segundo irá destacar o conceito de *compliance*, a relação deste com a auditoria interna e os impactos das perdas no resultado empresarial. No terceiro será especificado qual a metodologia a ser aplicada. Ao final do trabalho é apresentado um caso prático a fim de ilustrar a importância da aplicação da metodologia do *compliance*.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1. *Compliance*

De acordo com Coimbra e Manzi (2010, p. 01) a função de *compliance* recebeu um impulso inicial nas instituições financeiras, para as quais se converteu em requisito regulatório. Na sequência deste movimento em prol de aderência às regulações, aparecem outros setores regulados, como o farmacêutico e telecomunicações, dentre outros, expandindo-se, mais recentemente, para os mais diversos setores; e isto porque o *compliance* é uma questão estratégica, que se aplica a todos os tipos de organizações, tanto empresas e entidades do terceiro setor como entidades públicas, empresas de capital aberto e empresas fechadas de todas as regiões do mundo.

Ainda de acordo com o autor, no cenário mundial, casos como os atos terroristas nos Estados Unidos, em 2001, os escândalos de governança, como, por exemplo, os relacionados ao Banco Barings, Enron, WorldCom e Parmalat e a mais recente crise financeira mundial, além da divulgação de casos de corrupção envolvendo autoridades públicas e também desvios de recursos em entidades do terceiro setor, acentuaram a necessidade de maior conformidade a padrões legais e éticos de conduta. Por fim, vivemos numa sociedade de riscos, em que o de *compliance* aparece como mais um dos riscos a serem enfrentados pelas organizações. Não existe *compliance* se não houver segregação de funções. Por exemplo, quem determina um investimento, não pode ser a mesma pessoa a fiscalizá-lo. Quem cria uma norma interna, não pode nomear a si próprio como fiscalizador desta norma.

Coimbra e Manzi (2010, p. 02) salientam que o termo *compliance* origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto. Dizem ainda que *compliance* é o dever de cumprir de estar em conformidade e fazer cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório.

Martin T. Biegelman, citado por Coimbra e Manzi refere-se ao *compliance* como um “estado de estar de acordo” com diretrizes estabelecidas especificações e legislações.

A expressão de risco de *compliance*, por sua vez, é definida como o risco legal de sanções regulatórias, de perda financeira ou de reputação, que uma organização pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, código de conduta e das boas práticas (COIMBRA e MANZI, 2010, p. 02).

Risco legal ou regulatório relaciona-se a não conformidade com leis, regulações e padrões de *compliance* que englobam matérias como gerenciamento de segregação de função, conflitos de interesse, adequação na venda dos produtos, prevenção à lavagem de dinheiro. Este arcabouço regulatório tem como fonte leis, convenções do mercado, códigos e padrões estabelecidos por associações, órgãos regulatórios e códigos de conduta. O *compliance* constitui-se, ainda, uma função, que deve ser independente e com responsabilidades.

Segundo a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e Federação Brasileira dos Bancos Nacionais (FEBRABAN), 2003, citado por Coimbra e Manzi, (2010, p. 04) a missão da função de *compliance* é “assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles internos da instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como, disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes”.

De acordo com o ABBI e FEBRABAN (2004, p. 8) “[...] estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos; é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição”. Pois quem faz a instituição são os colaboradores, que através do desenvolver de suas funções diárias desempenham suas funções zelando pelo bem estar da empresa, por isso a importância destes agirem de acordo com as normas legais.

2.2. Princípios do *compliance*

No documento da ABBI (2009, p. 8), citado por Manzi está descrito que a função do *compliance* vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética, definindo como sendo 10 os princípios conforme abaixo:

Princípio 1

O Conselho de Administração é responsável por acompanhar o gerenciamento do risco de *compliance* da instituição financeira. Deve aprovar a política de *compliance*, inclusive o documento que estabelece uma permanente e efetiva área de conformidade. Pelo menos uma vez ao ano, o Conselho de Administração deve avaliar a efetividade do gerenciamento do risco das aderências.

Princípio 2

A Alta Administração da instituição financeira é responsável pelo gerenciamento do risco de *compliance*.

Princípio 3

A Alta Administração é responsável por estabelecer e divulgar a política de *compliance* da instituição, de forma a assegurar que está sendo observada. O Conselho de Administração deve ser informado a respeito do gerenciamento do risco de *compliance*.

Princípio 4

A Alta Administração é responsável por estabelecer uma permanente e efetiva área de *compliance* como parte da política de conformidade.

Princípio 5

A área de *compliance* deve ser independente. Essa independência pressupõe quatro elementos básicos: *status* formal; existência de um coordenador responsável pelos trabalhos de gerenciamento do risco de *compliance*; ausência de conflitos de interesse; acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições.

Princípio 6

A área de *compliance* deve ter os recursos necessários ao desempenho de suas responsabilidades de forma eficaz.

Princípio 7

A área de *compliance* deve ajudar a Alta Administração no gerenciamento efetivo do risco de *compliance*, por meio de:

- a) atualizações e recomendações;
- b) manuais de *compliance* para determinadas leis e regulamentos e sua educação;
- c) identificação e avaliação do risco de *compliance*, inclusive para novos produtos e atividades;
- d) responsabilidades estatutárias (combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terrorismo);
- e) implementação do programa de *compliance*.

Princípio 8

O escopo e a extensão das atividades da área de *compliance* deve estar sujeita à revisão periódica por parte da auditoria interna.

Princípio 9

As instituições devem atender a todas exigências legais e regulamentares aplicáveis nas jurisdições em que operam, e a organização e a estrutura da área de *compliance*, bem como suas responsabilidades, devem estar de acordo com as regras de cada localidade.

Princípio 10

O *compliance* deve ser encarado como uma atividade central para o gerenciamento de risco em um banco. Nesse contexto, algumas atividades podem ser terceirizadas, mas devem ficar sob a responsabilidade do “chefe” do *compliance*.

2.3. Função de *compliance*

Abaixo alguns dos principais desafios da “Função de *compliance*” Manzi (2008, p. 61- 62):

- Ter autoridade necessária para atingir os objetivos de *compliance* da instituição: relatório independente com acesso ao Conselho e à Alta Administração, desenvolvendo atividades de *compliance* sem intervenção e veto de outras áreas.

- Avaliar de forma geral a Governança Corporativa, Gestão de Riscos e os controles na organização: trabalho focado na gestão integrada de riscos da instituição e orientado para sua estratégia.
- Zelar pela ética/conduita na organização de forma abrangente.
- Avaliar o impacto da regulamentação no negócio, para entender melhor os riscos envolvidos versus relação custo/ benefício de alterações necessárias de processos/sistemas/produtos.
- Desenvolver contatos pró-ativos com órgãos reguladores e/ou por intermédio de entidades de classe.
- Desenvolver um trabalho cada vez mais próximo da área de negócio, aumentando conhecimentos relacionados a negócios e produtos.
- Participar pró-ativamente e preventivamente na aprovação dos riscos de novos produtos/processos e respectivas alterações.
- Avaliar a conformidade entre normas externas, internas e políticas corporativas.
- Avaliar a aderência das normas aos processos e procedimentos, principalmente os processos com mudanças regulatórias.
- Avaliar processos que sejam otimizados com vistas a reduzir custos, sem que isso comprometa a conformidade regulatória.
- Identificar e utilizar sistemas que auxiliem na “Função de *compliance*”.
- Monitoramento eficiente baseado em risco de *compliance*: detectar desvios e acompanhar a implementação de ações que mitiguem o risco, solicitar a criação de relatórios faltantes/alertas para riscos significativos.

- Revisitar o conteúdo dos relatórios de *compliance* encaminhados à Alta Administração, a fim de reportar alterações regulatórias significativas, riscos de aderências emergentes, relatar contatos com reguladores, mensuração do desempenho de conformidade, evidenciar a efetividade do programa de *compliance* e apresentar proposta de novos trabalhos relacionados à área.
- Capacitar e atualizar constantemente as equipes de *compliance* (descrição de cargo, treinamento).
- Mensurar o desempenho e a avaliação: definição clara da função com objetivos mensuráveis contra os quais o progresso pode ser monitorado e avaliado.
- Disseminar cultura de riscos nas áreas gestoras: capacitar as linhas de negócio a entender os processos, riscos e controles e a cuidar da qualidade das informações que são enviadas aos reguladores com uso gerencial.
- Integrar a relação entre custo e benefício em uma estrutura de *compliance*: capacitar pessoas da linha de negócio para atuarem como representantes desta estrutura em suas áreas e introduzir monitoramento contínuo pelos indicadores são dois exemplos que podem tornar a relação custo e benefício da função vantajosa, em detrimento de uma equipe exclusiva para *compliance*. No entanto, a estrutura ideal deve ser definida de acordo com a dimensão e os objetivos de cada organização, bem como a forma de mensurar essa relação de custo e benefício.

2.4. Ferramentas de *compliance*

De acordo com Manzi (2008, p.12) as ferramentas de *compliance* se dividem, conforme apresentado a seguir, na figura 01:

Ferramentas de Compliance





Figura 01 : Ferramentas de *compliance*
 Fonte: Manzi (2008, p. 12-14)

2.5. Relação entre *compliance* e auditoria interna

Segundo Coimbra e Manzi (2010, p. 32) a implantação da função de *compliance* nas organizações, tem sido comum na busca pelo entendimento sobre as suas fronteiras em comparação com outras áreas, funções ou responsabilidades similares ou complementares, de forma a evitar sobreposições e maximizar os esforços, obtendo melhores resultados.

Ainda de acordo com Coimbra e Manzi (2010) a partir do entendimento da missão atribuída à função de *compliance*, as organizações devem determinar o seu escopo e o seu âmbito de atuação no programa desta área. O objetivo é evitar conflitos de interesses e sobreposições indevidas em outras áreas que são aliadas do *compliance*.

Conforme conceito do *Institute of Internal Auditors(sic)* dos EUA, a auditoria interna é uma atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria interna assiste a organização na consecução dos seus objetivos, mediante uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão de risco, do controle e dos processos de governança. (COIMBRA e MANZI, 2010, p.32)

Assim como a área de *compliance*, a auditoria é um importante pilar da governança corporativa, promovendo o fortalecimento do sistema de controles internos na instituição, conforme observamos no diagrama apresentado na figura 02 a seguir:

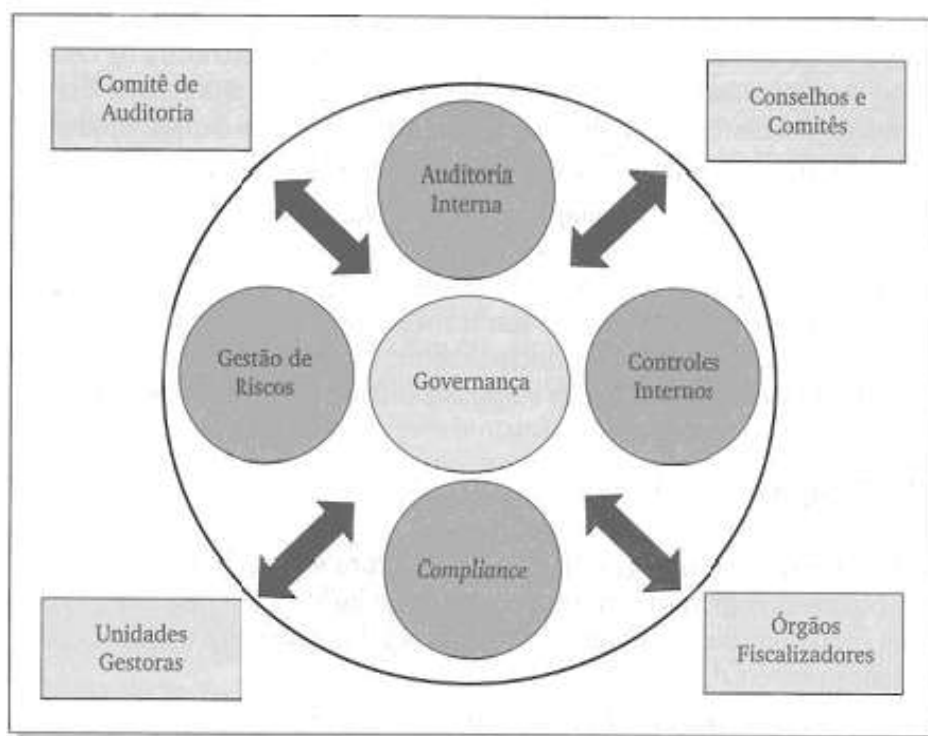


Figura 02 – GRC – Governança Corporativa, Gestão Integrada de Riscos e *Compliance*

Fonte: Coimbra e Manzi (2010, p. 33)

Coimbra e Manzi (2010, p. 33) sustentam que as atividades desenvolvidas pelo *compliance* e pela auditoria interna não são coincidentes, mas, sim, complementares. A auditoria interna efetua os seus trabalhos de forma aleatória e periódica, por meio de amostragens, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos instituídos pela alta administração, bem como a eficiência e eficácia dos controles.

Neste contexto, destacamos na figura 03 o paralelo entre a área de auditoria interna com a área de *compliance*:



Figura 03 – Compliance X Auditoria Interna (Compliance, Vale 2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Attie (2011, p. 34) a auditoria interna é exercida nas pessoas jurídicas de direito público, interno ou externo e de direito privado. Compreende os exames, análises, avaliações, levantamento e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informação e de controle internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos. Ainda de acordo com Attie, a atividade de auditoria interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não conformidades apontadas nos relatórios.

O *compliance*, por sua vez, executa as suas atividades de forma rotineira e permanente, sendo responsável por monitorar e assegurar que as diversas áreas e unidades da organização estejam em conformidade com a regulação aplicável ao negócio. Esta área se dedica,

igualmente, grande parte dos seus esforços com atividades de comunicação e treinamento, com vistas à criação de uma cultura de *compliance* na organização. Estas áreas contribuem para identificação de fragilidades nos controles internos e promovem uma cultura de correção dos pontos de não conformidades, por meio de *report* para alta administração. O *compliance* engloba o acompanhamento dos pontos falhos identificados pela auditoria até sua regularização, configurando essa uma das intersecções das duas áreas.

Apesar de possuir funções semelhantes o *compliance* faz parte da cultura organizacional, podendo efetuar processos e implantar controles. Ao contrario da auditoria, que é responsável por avaliar a estrutura de controles internos, devendo, assim não se envolver na execução de processos e definição de controles. Portanto, a área de *compliance* assim como as demais unidades da organização deve ser objeto de avaliação da auditoria interna (COIMBRA e MANZI, 2010, p. 34).

Coimbra e Manzi ressaltam ainda que é possível concluir se a função foi avaliada de acordo com o porte da organização bem como se considerou a complexidade de seus negócios, se os profissionais são qualificados e se há independência para que a área desenvolva um trabalho preventivo de identificação de possíveis não conformidades. E principalmente, avaliar se as demais áreas da organização estão assumindo suas responsabilidades em relação à aderência aos normativos internos e externos aplicados à organização.

2.6. Impacto das perdas no resultado empresarial

Segundo Schilder, citado por Coimbra e Manzi (2010, p. 05) estudos referentes ao valor comercial do *compliance* comprovam que a cada US\$ 1,00 gasto significa a economia de US\$ 5,00, referente a custos com processos legais, danos à reputação, fraude e perda de produtividade. O *compliance* é uma estratégia não apenas voltada a obter ganho de valor e competitividade em longo prazo, mas também contribui decisivamente para a própria sobrevivência da organização.

O *compliance* constitui a base para estabelecimento de uma cultura ética na empresa, cultura essa imprescindível à prevenção e redução de fraudes, que representam perdas financeiras para as organizações. A cultura ligada à ética exerce uma clara influência sobre a integridade dos funcionários. Assim, quanto mais profunda a cultura de integridade da organização, menor a incidência de fraudes e outros comportamentos que representam desvios de recurso (COIMBRA e MANZI, 2010, p. 06).

Cada vez mais as organizações buscam estar em conformidade? Quais as perdas / custos de não estar em *compliance*?

- Danos à reputação da organização, dos seus funcionários, risco de fraudes e perda do valor da marca;
- Má alocação de recurso e redução da eficiência e da inovação;
- Cassação da licença de operação;
- Sanções administrativas, pecuniárias e, dependendo do caso, criminais às organizações e aos indivíduos; e
- Custos secundários e não previstos (exemplo: advogados, horas da alta administração da empresa, entre outros).

A área de *compliance* sempre se relaciona com quase todos os processos da organização, desta forma, a identificação de custos de não conformidades mostrará às demais áreas as vantagens financeiras em se atuar em conformidade com as regulamentações e regras gerais. Isto servirá como justificativa para a organização reter talentos e efetuar novas contratações para a área de *compliance*, aumentar investimentos no seu programa desta área e incrementar o ambiente de tecnologia da informação para este fim.

Com certeza, não consiste tarefa de fácil resolução quantificar financeiramente cada uma das vantagens produzidas para as organizações que decidem por implementar, com efetividade, um programa de *compliance*, mas o que é inquestionável é que elas são inúmeras.

3. AUDITORIA INTERNA

A empresa, visando resguardar e salvaguardar seus interesses, diz Attie (2011, p.18), constitui, por política, a área de auditoria interna que tem por finalidade fornecer aos administradores, em todos os níveis, informações que o auxiliem a controlar as operações e atividades pelas quais são responsáveis. Tendo em vista fortalecer a base da auditoria e permitir que sua atividade se desenvolva no mais alto grau de aceitação e profissionalismo, e independência organizacional, a auditoria atuará organizacionalmente em nível de assessoria,

reportando-se diretamente ao presidente do conselho de administração e em sua falta ao diretor-presidente.

A auditoria interna, de acordo com Almeida (2009, p.29) citado por Porta, teve sua origem em “[...] uma ramificação da profissão de auditor externo e conseqüentemente, do contador”, diante da necessidade das empresas em contar com um profissional que estivesse à disposição da organização, por um período de tempo mais significativo, onde fosse mais frequente sua avaliação e que possibilitasse se aprofundar um pouco em outras áreas de seu interesse que não somente aquelas relacionadas aos controles legais e contábeis.

A auditoria interna é uma atividade independente, de fornecimento de segurança objetiva e de consultoria que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações. Trazendo para organização uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhora da eficácia de seus processos de gerenciamento de riscos, controle e governança, ajuda-a atingir seus objetivos. (BOYNTON, 2001, p. 932)

A auditoria interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência, e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento dos seus objetivos.(NBC TI 01, 2003 item 12.1.1.3)

Attie (2011, p.12) ressalta que a auditoria interna é uma atividade profissional e seu propósito é fazer julgamentos profissionais. Ela necessita do mais alto grau de imparcialidade, integridade e objetividade, os quais se atrofiam na ausência de independência prática, reportando-se a auditoria a um nível não aequado ou comprometido dentro da organização.

Assim a necessidade de o auditor ser imparcial e de se manter numa condição que o permita agir íntegra e objetivamente exige que seja colocado separadamente das pessoas cujas atividades examina.

3.1. Atividade da auditoria

A atividade da auditoria de acordo com Attie (2011, p.18), está delegada ao diretor da área, o qual está autorizado a dirigir ampla e completa programação de auditoria interna voltada a cobertura de toda a organização.

Attie ainda salienta, que a auditoria deve abranger o estudo dos controles internos aplicáveis às operações e atividades departamentais e à confirmação da fidedignidade dos valores expressos nas demonstrações financeiras e todos os informativos gerenciais em todas as empresas controladas, coligadas, subsidiárias ligadas, em caráter permanente, à matriz.

3.2. Responsabilidade da auditoria

A auditoria interna tem a responsabilidade de desenvolver suas tarefas em todas as empresas ligadas, controladas, coligadas, subsidiárias em caráter permanente, e em todos os locais aplicáveis, analisando as políticas, procedimentos, usos e costumes, documentação, sistemas e métodos, para buscar a eficiência, o aprimoramento e a padronização dos controles aplicáveis às operações e atividades pertinentes às empresas, ressalta Attie (2011, p.19).

Cabe à auditoria determinar que todas as organizações, inclusive a das empresas ligadas, sejam revisadas a intervalos regulares de tempo, assegurando-se que estas cumpram suas funções de planejamento, contabilização, custódia e controle, conforme instruções recebidas e segundo as políticas e procedimentos instituídos, de acordo com os altos padrões de prática administrativa.

Segundo Attie (2011, p.19) os trabalhos executados pela auditoria serão relatados formalmente, comunicando-se o resultado do inadequados exames, a opinião e as recomendações sugeridas aos executivos responsáveis para que sejam tomadas para corrigir as condições apontadas necessitam ser avaliados pela auditoria quanto à sua efetividade e, se considerados inadequados, discutidos até alcançar a disposição satisfatória. Caso a solução não seja obtida ou demandar tempo e custo significativo cumprirá ao diretor-presidente ou ao conselho de administração, dependendo da intensidade do problema, a definição final da matéria.

Crepaldi (2009) citado por Porta (2011) refere que as responsabilidades da auditoria interna, na organização, devem ser claramente determinadas pelas políticas da empresa e que auditor interno não tem responsabilidade direta nem autoridade sobre as atividades que examina descrevendo suas responsabilidades como:

[...] informar e assegurar a administração e desincumbir-se das responsabilidades de maneira condizente com o Código de Ética dos Instituto dos Auditores Internos; coordenar suas atividades com a de outros, de modo a a atingir com mais facilidade os objetivos da auditoria em beneficio das atividades da empresa. (CREPALDI, 2009, p.27)

Os trabalhos a serem realizados pela auditoria serão planejados em bases anuais e submetidos à apreciação do conselho de administração, o qual aprovará e realizará modificação de acordo com suas necessidades. O andamento dos trabalhos de auditoria serão relatados trimestralmente ao conselho de administração quanto a seu cumprimento e principais aspectos observados.

3.3. A estrutura da auditoria interna

De acordo com Attie (2011, p.20) em empresas de pequeno porte pode dispor-se de uma estrutura de auditoria de apenas um elemento, exercendo este as atividades de planejamento e execução. As organizações de médio porte, a auditoria interna pode ser montada considerando-se um gerente ou supervisor, que exerça a função de planejamento e controle dos serviços em andamento e um corpo de auditores que executem as tarefas e serviços planejados. Nas grandes organizações, como conglomerados financeiros e complexos industriais que reúnam diversidades de atividades auditáveis, locais, número elevados de funcionarios, e de empresas com atividades afins ou complementares, pode tornar-se comum uma estrutura de auditoria que engloba níveis variáveis, de diretor a auxiliares de auditoria.

Cada organização precisa ser analisada de acordo com o volume de trabalho que tenha a ser realizado e a periodicidade com a qual tenha de ser concretizada.

4. METODOLOGIA

O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso, como o próprio tema da pesquisa indica, teve a finalidade de estudar a importância do *compliance* na prevenção de perdas. É considerado como uma das estratégias mais utilizadas para este tipo de pesquisa, porque permite o estudo dos fatos em profundidade dentro da sua totalidade em vários ângulos.

O estudo de caso “(...) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1988, p.58).

Neste trabalho a coleta dos dados foi realizada através de um estudo de caso das empresas Companhia Brasileira S/A identificando as perdas apuradas pela área de *compliance*, obtendo assim dados suficientes para pesquisa.

5. Estudo de caso da área de *compliance* da Companhia Brasileira S/A

Neste estudo de caso inserimos nome fictício da empresa estudada no sentido de preservar e manter sigilo em razão de sua política interna de segurança da informação, onde estabelece diretrizes, com o objetivo de preservar a confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade das informações e seus recursos, sendo expressamente proibido divulgar qualquer informação sem previa alteração da alçada competente.

A Companhia Brasileira S/A é uma multinacional do ramo de construção civil, fundada em 1943 e tem sua sede em Belo Horizonte – MG. Foi realizado um grande levantamento através de coletas de dados desta empresa, a fim de verificar a atuação da área de *compliance*.

Abaixo se destaca na figura 04 o organograma da Companhia Brasileira S/A, onde observa-se a existência da Diretoria de *Compliance* que é responsável pela apuração dos desvios contratuais, das normas e procedimentos, essa reporta através de relatórios específicos a Presidência da empresa.

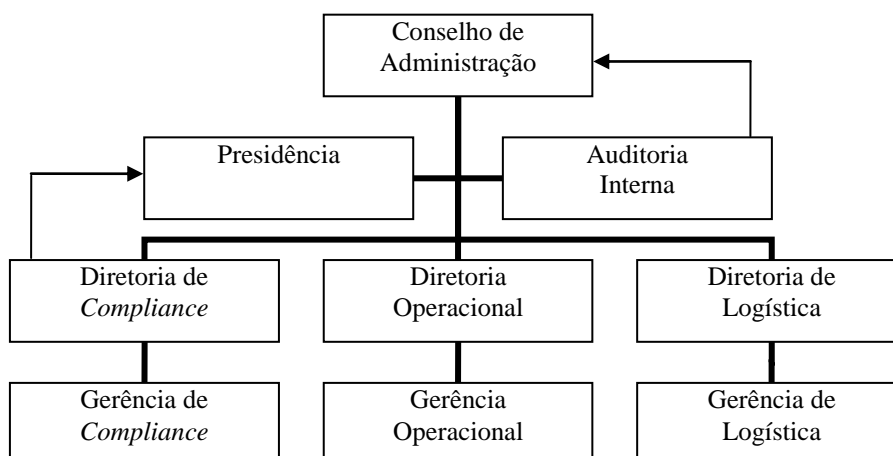


Figura 04 – Organograma da Companhia Brasileira S.A.
 Fonte: elaborado pelo autor

Segundo informações da Diretoria de *Compliance* da empresa em estudo, destaca-se a linha de investimentos totais em suas operações para os próximos anos. Uma vez que a sociedade apresenta essa previsão de investimentos em suas operações, os controles, em contrapartida merecem cuidados com relação à prevenção de riscos de perdas decorrentes de fraudes/erros, conforme se observa no gráfico 01 a seguir:

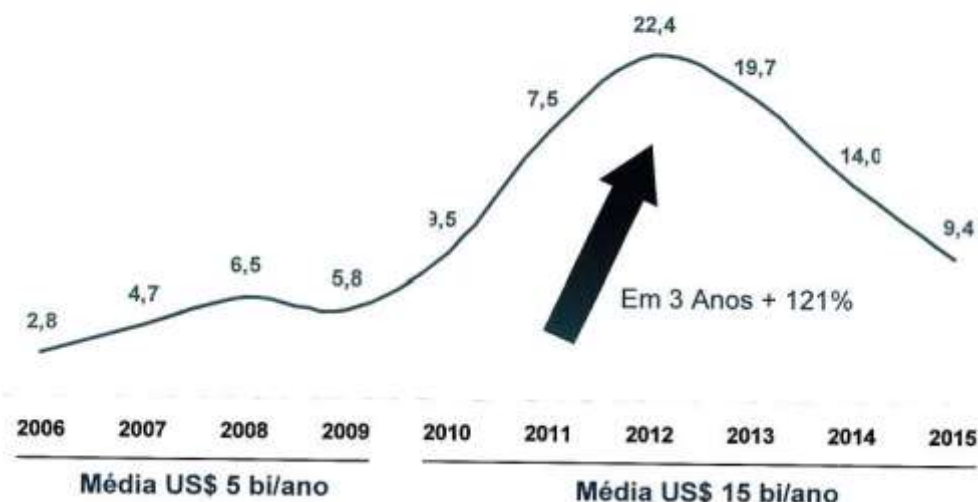


Gráfico 01 – Gráfico de investimentos da Companhia Brasileira S/A
 Fonte: Companhia Brasileira S/A

Nota-se que a sociedade terá altos investimentos até o ano de 2012 em suas operações, onde neste ano terá o seu ápice de investimentos, nos próximos anos a tendência é de um declínio progressivo, em razão destes a empresa deve realizar na área de *compliance* alguns

investimentos, a fim de um maior controle repassando desta forma uma maior confiança a seus investidores.

Nesta empresa existe uma rígida política de apuração de fraudes que estabelece:

Fraude

A fraude é considerada um subterfúgio para alcançar um fim ilícito ou, ainda, o engano dolosamente provocado, o malicioso induzimento em erro ou aproveitamento de erro alheio, para o fim injusto enriquecimento ilícito.

É muito importante saber identificar quais os tipos de fraudes ocorrem dentro da empresa, pois esse é o primeiro passo para preveni-las, o que significa a diminuição de perdas.

Segundo a Diretoria de *Compliance* a fraude é um problema sério para todas as instituições, e vale ressaltar que está presente em empresas de todos os portes. Este resalta que deve ser considerados três fatores para que ocorram as fraudes nas empresas que são: integridade moral, pressões circunstanciais e a oportunidade.

De acordo com as normas da área estabelecida pela empresa em estudo, o perfil do fraudador, baseado, inclusive em estudos das autoridades criminais, define o fraudador como:

- É uma pessoa normal;
- Já com algum tempo e casa;
- Um funcionário que conhecemos e confiamos;
- Ele gasta, ao invés de poupar, o que rouba;
- No início ele tem a “boa” intenção de devolver o que rouba;
- Geralmente opera sozinho;
- Depois de certo tempo fica descuidado quanto aos seus métodos;
- Geralmente é compulsivo;
- Trabalha duro, até altas horas, e tem bom conceito dos seus colegas;
- Geralmente tem acesso ao caixa com valores da organização;
- É homem;
- Tem idade entre 25 e 40 anos.

Atualmente com o crescente numero de fraudes descobertas o perfil do fraudador pode ter sofrido algumas alterações, ou seja, pode ter ganhado maiores aliados com o surgimento de

novas tecnologias, principalmente em instituições que não possuem uma área de controles internos consolidada.

Além de evitar as perdas existe também aplicação de penalidades aos empregados participantes de fraudes na empresa, bem como são direcionadas punições aos fornecedores envolvidos em práticas ilícitas, ocasionando sua inativação.

Visando ainda prevenir e combater as fraudes dentro da Empresa Brasileira123 S/A, essa adota uma política rigorosa de apuração, que se desdobra em:

- Demissão por justa causa;
- Cancelamento de contrato com fornecedores;
- Exclusão do cadastro de fornecedores da empresa.

O gráfico 02 abaixo representa o quantitativo de apurações realizadas nos últimos anos pela Diretoria de *Compliance* em suas diversas unidades de negócios.

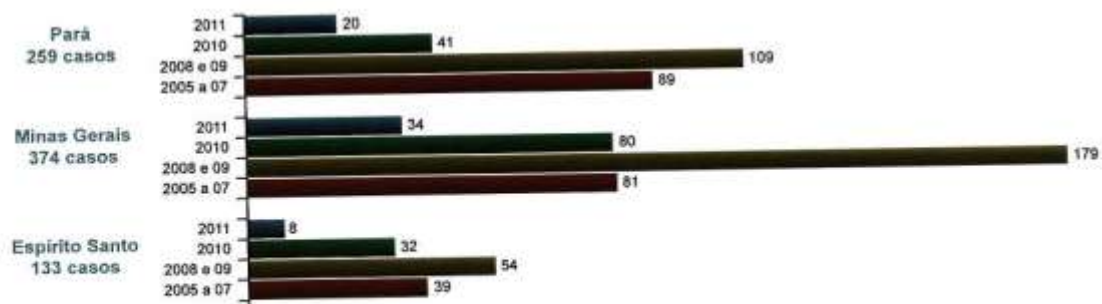


Gráfico 02 – Numero de casos apurados de fraudes/ erros

Fonte: Companhia Brasileira S.A

Este gráfico representa o numero de apurações de fraudes / erros, consequentemente perdas realizadas ao longo do tempo pela área de *compliance* totalizando 766 casos, considerando em ordem Minas Gerais apresenta a maior incidência de casos, pois é onde está concentrada a maior parte de suas operações, com o montante de 374, o Estado do Pará em seguida com 259 casos e o Estado do Espírito Santo 133 caso. Conforme apurado na diretoria em estudo essa quantidade de casos de fraudes / erros totalizaram uma prevenção de perdas de 125 milhões de dólares.

É sabido que nenhuma empresa está imune à ocorrência de fraude, independente do sistema que esta utilize, por mais moderno que seja, pois assim como o ser humano que desenvolve o sistema é o ser humano que o controla e que está à frente do monitoramento e ajustes diários solicitados pela empresa.

A empresa entende que bons controles internos são condições *sine qua non* para minimizar a possibilidade de fraudes / erros. A tendência atual de delegação cada vez maior da tomada de decisão dos níveis hierárquicos da base vem reforçar as necessidades de bons controles internos em qualquer estrutura organizacional, pois juntos com a delegação de responsabilidade deve haver controles adequados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho é demonstrar a importância do *compliance* na prevenção de perdas em organizações empresariais. Atualmente, faz-se necessário criar uma espécie de blindagem em torno dos processos de gestão, devido à exposição das empresas aos riscos inerentes aos negócios. Como forma de prevenir os controles internos contribui significativamente para mitigar os mais diversos riscos tornando o processo eficiente e eficaz.

As organizações muitas vezes não conseguem distinguir a importância das ferramentas e os princípios de *compliance*, não conseguindo perceber que essas visam minimizar a incidência de fraudes / erros nas empresas em um âmbito geral, protegendo de certa forma do risco de um processo de falência, como aconteceu com o banco Barings, Enron, WorldCom e Parmalat, onde não existia um ambiente de controle internos adequados aos seus segmentos

Como foi demonstrado neste trabalho há uma grande diferença entre auditoria interna e o *compliance* é que a primeira efetua os seus trabalhos de forma aleatória e periódica, por meio de amostragens, a fim de certificar o cumprimento das normas e processos instituídos pela alta administração, bem como a eficiência e eficácia dos controles. Já o segundo atua no dia a dia e se insere no contexto da cultura organizacional, fazendo-se cumprir leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e o risco legal/regulatório

.

6.1. Resultados obtidos com a pesquisa

Através da pesquisa foi possível observar que a área de *compliance* é de fundamental importância, pois ajuda e resguarda a organização evitando fraudes / erros. Neste estudo de caso da empresa Companhia Brasileira S/A, pode-se perceber através dos seus números que se essa não possuísse uma Diretoria de *Compliance* não conseguiria evitar a perda de 125 milhões de dólares nos 766 casos de apuração realizados.

6.2. Contribuições do trabalho

O presente estudo ressalta a importância das organizações para a implantação de área de *compliance*, a fim de demonstrar a transparência em seus negócios, que hoje é considerada uma condição primordial na captação de investidores e investimentos. Esses exigem cada vez mais que os controles internos sejam rígidos e eficientes, demonstrando assim segurança das informações enviadas aos seus “*stakeholders*” (acionistas, clientes, empregados etc.) garantindo assim a mitigação do risco reputacional e publicidade adversa, que coloca em risco a existência de qualquer entidade.

6.3. Sugestões para pesquisas sobre temas relacionados

Nossos estudos sobre a área de *compliance* não esgotou o assunto do que seja necessário à sociedades no sentido de se criar estrutura para os controles internos relativos a prevenção de perdas/erros. Sugerimos estudos complementares nas áreas de Governança Corporativa, na criação da estrutura de controles internos e na atuação de auditoria interna em sintonia com a área de *compliance*, uma vez que na definição de estrutura da Governança Corporativa nas sociedades será necessário prever a estrutura de *compliance* uma vez que essa é uma tendência de controle. No conhecimento dos processos do negócio da empresa, considerando que a prevenção de perdas em aderência aos normativos externos e internos passa pelo processo de conhecimentos dos negócios, será necessário que a empresa atente para a criação da área de verificação dessa aderência às normas externas e internas e, também, na atuação da área de Auditoria Interna, no apoio à estrutura de *compliance* o que se configura numa atuação extremamente produtiva com a auditoria contínua, como se prática atualmente nas grandes corporações.

7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI. Documento Consultivo “Função de Compliance”, 2004, disponível em <www.abbi.com.br> Trabalhos Especiais.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA BANCOS INTERNACIONAIS. Disponível em: <<http://www.abbi.com.br>>. Acessado em 25 de maio 2012.

ATTIE, William. Auditoria Interna. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2011.

ATTIE, Willian. **Auditoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Banco Central do Brasil. Auditoria Interna e Compliance na visão do BACEN: Perspectiva e Responsabilidade 8o. Congresso FEBRABAN de Auditoria Interna e Compliance, 2007.

BOYNTON, Willian C. ; JOHNSON, R. N. ; KELL, G. W.. **Auditoria**. Sao Paulo: Atlas, 2001.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. Manual de Compliance: Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: teoria e pratica. 5. Ed. São Paulo: Atlas 2009.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em: <http://www.febraban.com.br>. Acesso em 10 de maio 2012.

Ferreira, José Eduardo L. *Transparência na Relação Investidor/Administrador*. Análise Financeira. Página visitada em 18 de Novembro de 2011.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1988.

MANZI, Vanessa A. “Compliance no Brasil - Consolidação e Perspectivas”. São Paulo: Saint Paul, 2008, cit. p. 61 e 62.

MANZI, Vanessa A. “Compliance - Função, Consolidação e Desafios”. Apresentação realizada no Centro de Governança Corporativa (CEG) em 19/9/2008.

PORTA, Flaviano Carvalho Dalla. As Diferenças entre Auditoria interna e Compliance. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35445/000788473.pdf>. Acessado em 06 de maio de 2012.