



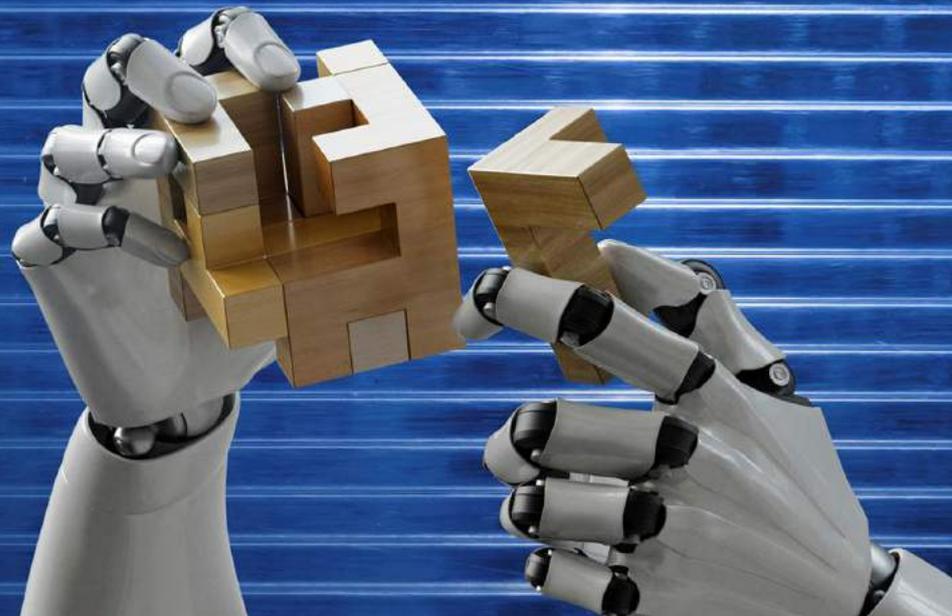
Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil

3ª edição

Conduct at the top

2017 / 2018

www.kpmg.com.br



Índice

04
Introdução

06
Sumário
Executivo

08
Nível de
Maturidade
de Compliance
por Setor

10
Resultado Detalhado
do Perfil de
Compliance no Brasil

10
Governança e
Cultura

16
Avaliação
de Riscos de
Compliance

20
Pessoas e
Competências

24
Políticas e
Procedimentos

28
Comunicação
e Treinamento

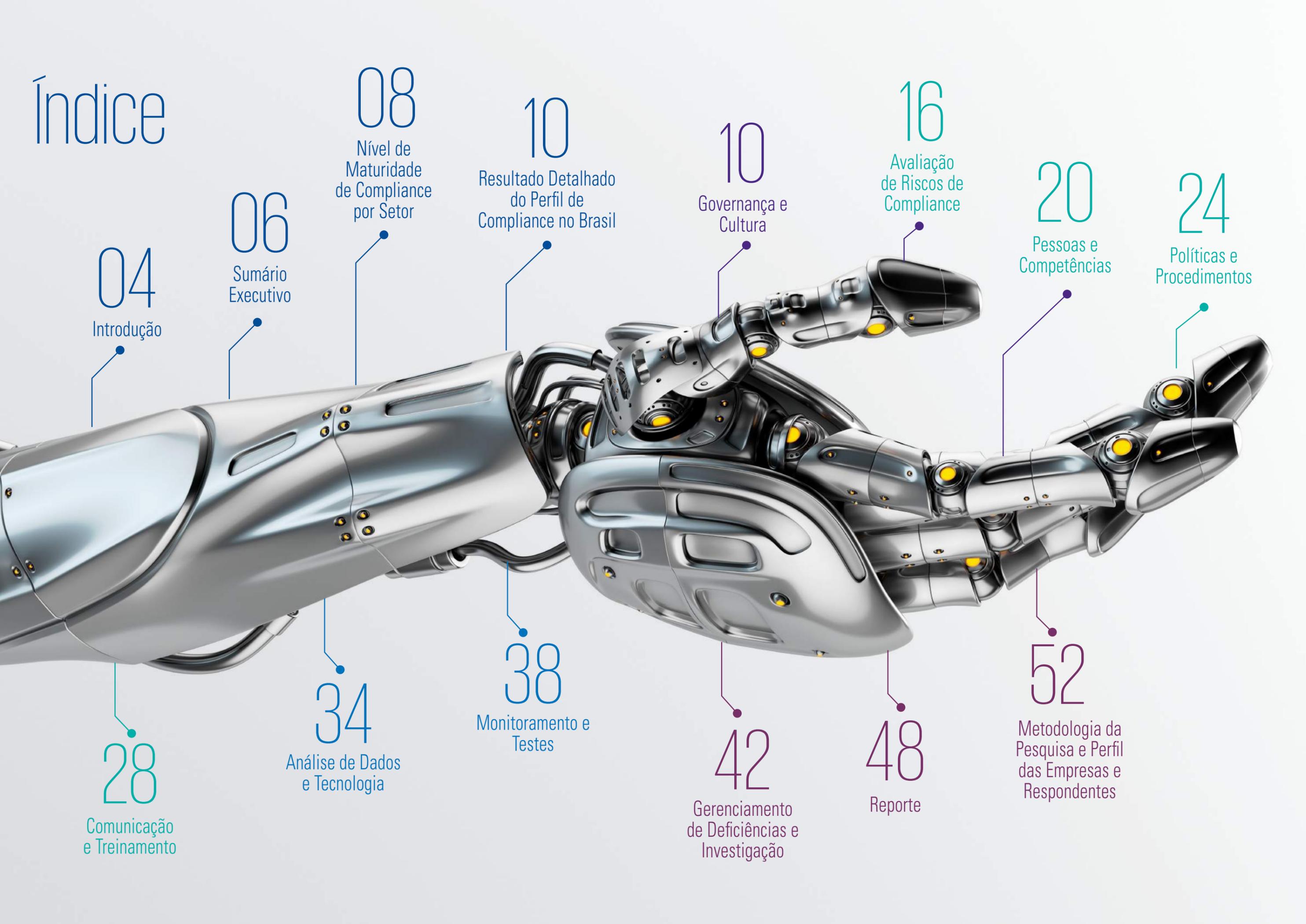
34
Análise de Dados
e Tecnologia

38
Monitoramento e
Testes

42
Gerenciamento
de Deficiências e
Investigação

48
Reporte

52
Metodologia da
Pesquisa e Perfil
das Empresas e
Respondentes



Introdução

Há alguns anos, enquanto enumerava razões para convencer as companhias a darem atenção ao compliance, o ex-Procurador Geral de Justiça americano Paul McNulty proferiu uma expressão que viria a ficar famosa nos Estados Unidos: "If you think compliance is expensive, try non compliance". Em português, pode ser traduzida como "se você pensa que o compliance é caro, experimente não atendê-lo". Nos últimos anos, pudemos observar, seja nos Estados Unidos, no Brasil ou em qualquer parte do mundo, inúmeros casos que corroboram essa afirmação.

A repercussão de casos de corrupção, especialmente os nacionais, que levaram a crises agudas empresas conceituadíssimas, aceleraram ainda mais o amadurecimento desse setor no país. O bordão de McNulty não é mera retórica jurídica.

Mudanças regulatórias, risco de danos à reputação, multas vultosas aplicadas por órgãos de fiscalização, pressão dos acionistas e stakeholders. Todos esses fatores fizeram com que os executivos passassem a enxergar o compliance como um investimento e não como um custo. Contribuíram também para que sua definição, antes restrita às questões regulatórias e legais, ganhasse contorno mais flexível e passasse a englobar ética, sustentabilidade, cultura corporativa, risco cibernético, gerenciamento de dados e informações de clientes, cadeia de suprimentos, entre outros diversos riscos emergentes.

A pesquisa que você tem em mãos mostra em números o amadurecimento do compliance no Brasil.

Em sua primeira edição, em 2015, 19% das empresas pesquisadas disseram não ter a função de compliance em sua estrutura, contra 9% em 2017. Quando perguntados se os executivos enfatizavam que a governança e a cultura do compliance eram essenciais para o sucesso da estratégia, nesta edição, 59% responderam que sim e 9% que não – em 2015, 21% responderam não. Atualmente, 71% dos respondentes reconhecem que a política e o programa de ética e compliance de suas companhias estão implementados de forma eficiente. Em 2015, essa porcentagem era de 57%.

É evidente que ainda há muito a ser feito. Até porque, a maturidade inevitavelmente leva ao aumento das responsabilidades. A nova Lei das Estatais, entre as suas diversas regras, por exemplo, obrigará as empresas públicas a repensar e readequar suas políticas de compra. Já as companhias abertas, com a nova instrução nº 586 da CVM, têm até outubro para divulgar informações sobre a aplicação das práticas de governança previstas no Código Brasileiro de Governança Corporativa. No âmbito tecnológico, as questões relacionadas a riscos cibernéticos e data analytics ganharão cada vez mais espaço e precisarão passar pelo minucioso escrutínio dos profissionais que monitoram o compliance.

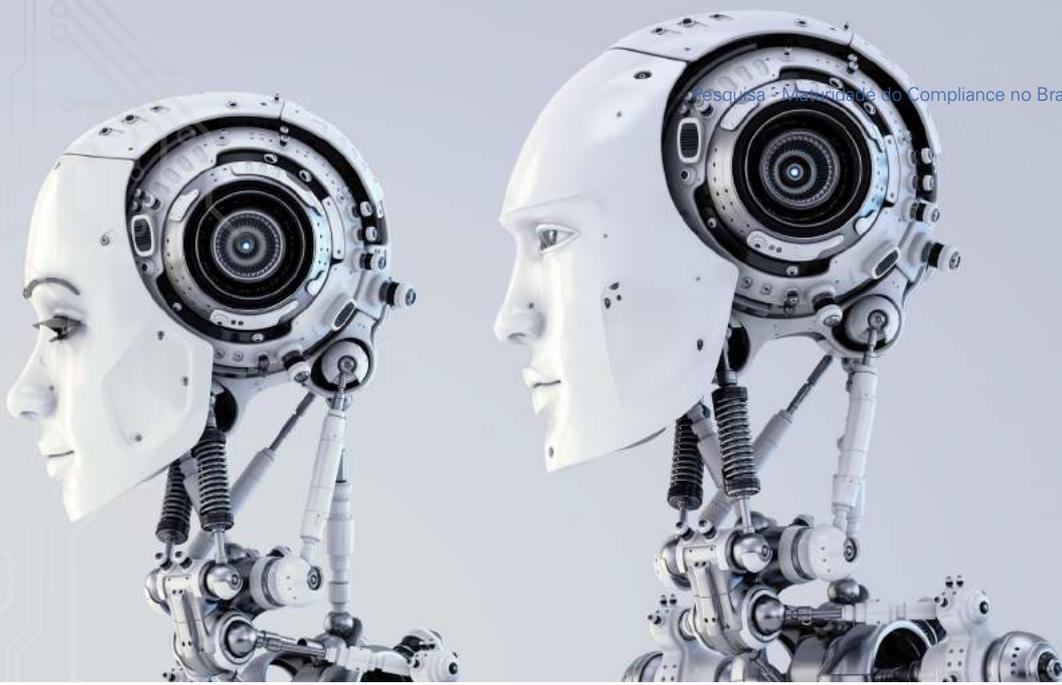
O objetivo desta pesquisa vai além de informar. Queremos munir o nosso leitor com dados que os auxiliem a identificar pontos de atenção e, principalmente, conscientizar os gestores de sua principal atribuição: manter suas respectivas organizações sempre em conformidade para permitir o sucesso e a perpetuidade do negócio.

Boa leitura!



Sidney Ito

Sócio-líder de Consultoria em Riscos da KPMG no Brasil e na América do Sul



Os diretores de Compliance ou Compliance Officers (CCO) enfrentam inúmeros desafios em suas jornadas, os quais têm sido impulsionados pelo rápido ritmo das mudanças regulatórias no Brasil e diversos requisitos e expectativas regulamentares globais que também estão em constantes mudanças, reforçando, portanto, a importância da adoção de novas tecnologias e análises de dados para monitorar a efetividade do Programa de Ética e Compliance. Além disso, convivem com uma pressão contínua e ininterrupta para reduzir custos e melhorar a eficiência em um momento em que as atribuições e as responsabilidades dos diretores de Compliance estão aumentando para ir além do cumprimento regulamentar e legal e incluir uma maior gama de preocupações, tais como padrões éticos e sustentabilidade.

Os diversos desafios neste ambiente atual aumentam a necessidade de os diretores de Compliance desenvolverem uma visão cada vez mais estratégica e baseada nos riscos de Compliance inerentes às atividades de suas empresas. Essa visão torna-se ainda mais presente quando se baseia em um sólido entendimento do ambiente regulatório atual da empresa, e da provável trajetória da mudança regulatória. O CCO pode, então, utilizar essas informações para priorizar as principais atividades de investimento de maneira consistente com a visão estratégica de Compliance. Desta forma, a realização bem-sucedida da visão estratégica de Compliance dependerá do patrocínio e da supervisão dos mecanismos de governança como, por exemplo, do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria, da Alta Administração, da liderança executiva e de cada uma das três linhas de defesa, compartilhando a mesma perspectiva e trabalhando rumo ao mesmo objetivo.

Para entender como as empresas estão respondendo a esse ambiente de constantes e complexas mudanças e como os diretores de Compliance estão promovendo a transformação em suas empresas para atender às expectativas brasileiras e globais, a KPMG no Brasil realizou uma pesquisa com, aproximadamente, 450 empresas de diversas indústrias, capturando suas percepções quanto à maturidade do Programa de Ética e Compliance. A pesquisa da KPMG abordou os nove componentes da Estrutura do Programa de Ética e Compliance considerados na metodologia da KPMG, incluindo Governança e Cultura, Avaliação de Riscos de Compliance, Pessoas e Competências, Políticas e Procedimentos, Comunicação e Treinamento, Análise de Dados e Tecnologia, Monitoramento e Testes, Gerenciamento de Deficiências e Investigação e Reporte.

Ao analisar as informações específicas de Compliance nesses nove componentes do Programa de Ética e Compliance, acreditamos que os resultados da pesquisa podem fornecer informações essenciais sobre como as empresas no Brasil estão gerenciando o Compliance, e destacar as principais práticas a serem consideradas para implementação, consistentes com o perfil de risco e a tolerância ao risco de suas empresas.

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

Boa leitura!



Emerson Melo

Sócio da prática de Compliance na 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:



27%

Não possuem estruturas dedicadas



36%

Não possuem recursos adequados



23%

Afirmaram não possuir autonomia e independência

- As responsabilidades de compliance mais relevantes destacadas pelos respondentes foram:

88%

Manter as políticas e procedimentos atualizados

87%

Monitorar os riscos de compliance

83%

Monitorar os indicadores-chave de compliance

Políticas e Procedimentos

Para **81%** dos respondentes, o Código de Ética e Conduta da empresa faz referência aos aspectos Regulatórios e de Compliance.

71% 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, **10%** dos respondentes afirmaram não possuir o Código de Ética e Conduta devidamente elaborado e aprovado.



Comunicação e Treinamento



- 72%** dos respondentes receberam treinamento de Compliance e Anticorrupção, sendo que o treinamento de Ética e Conduta para os profissionais foi o principal treinamento que os respondentes afirmaram ser aplicados pela empresa nos últimos 12 meses.

- 61%** dos respondentes afirmaram que os terceiros não receberam treinamentos de Compliance e Anticorrupção nos últimos 12 meses.

Avaliação de Riscos de Compliance

- Apesar de **86%** 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 **47%** dos respondentes afirmaram possuir um inventário regulatório estabelecido e monitorado.
- 54%** Dos respondentes afirmaram não ter um processo eficiente de *Due Diligence* para Terceiros



Governança e Cultura

- 42%** informaram que a função de Compliance é predominantemente executada pela área de Compliance. **54%** dos respondentes afirmaram que a área de Compliance existe há mais de 1 ano e somente **9%** informaram que não existe uma área de Compliance ou equivalente na empresa. Além disso, **59%** 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 **55%** dos executivos seniores revisam e aprovam anualmente o Programa de Ética e Compliance.

Principais desafios de compliance:

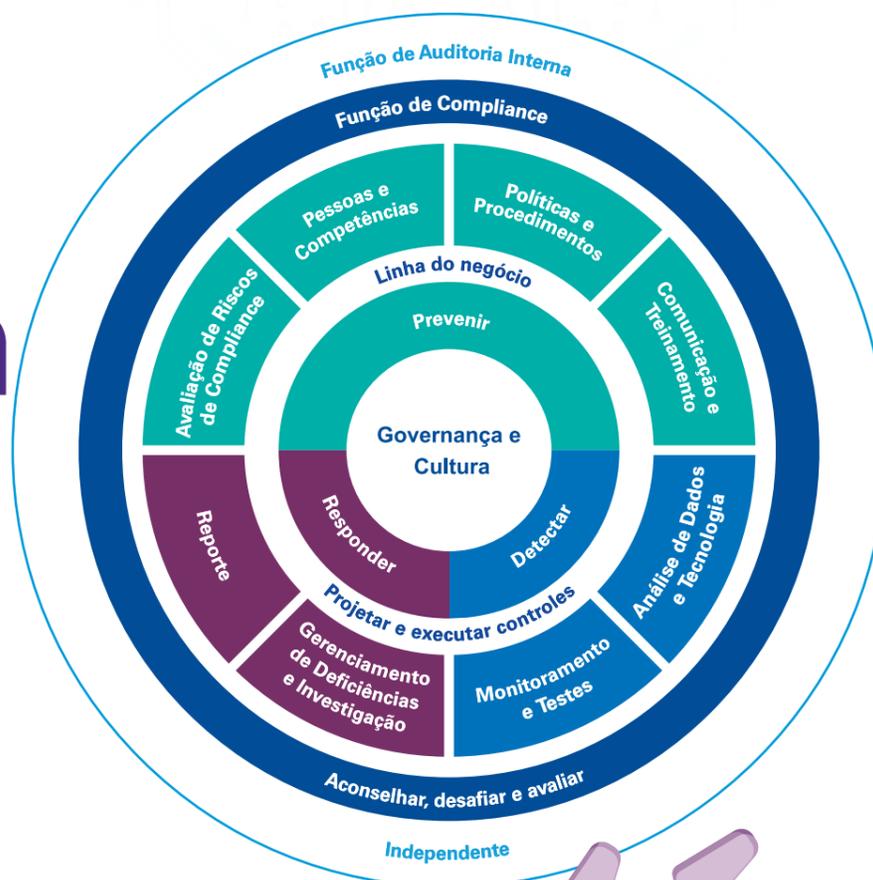
- Identificar, avaliar e monitorar os aspectos de Compliance e Regulatório - **86%**
- Matriz de riscos e controle - **85%**
- Integrar a área de Compliance com as demais áreas de negócio - **83%**

- 27%** dos respondentes informaram não possuir o Comitê de Ética e Compliance estabelecido. Em contrapartida, das empresas que possuem este Comitê de Ética e Compliance estabelecido, a presidência e suas responsabilidades estão pulverizadas entre as diversas áreas da empresa, como, por exemplo, jurídico, auditoria interna, recursos humanos, entre outros.

Reporte

Para **24%** dos respondentes, o reporte da área de Compliance à Administração é realizado somente quando solicitado.

e para **7%** não há nenhuma comunicação entre a área de Compliance e a Administração.



Análise de Dados e Tecnologia

- 68%** dos respondentes afirmaram que não conhecem ou não aproveitam a tecnologia para apoiar suas iniciativas de Compliance.



Monitoramento e Testes

- 79%** 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.

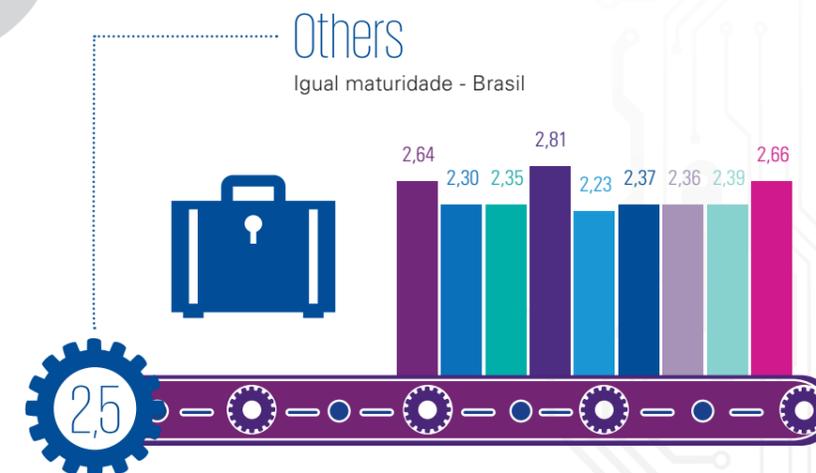
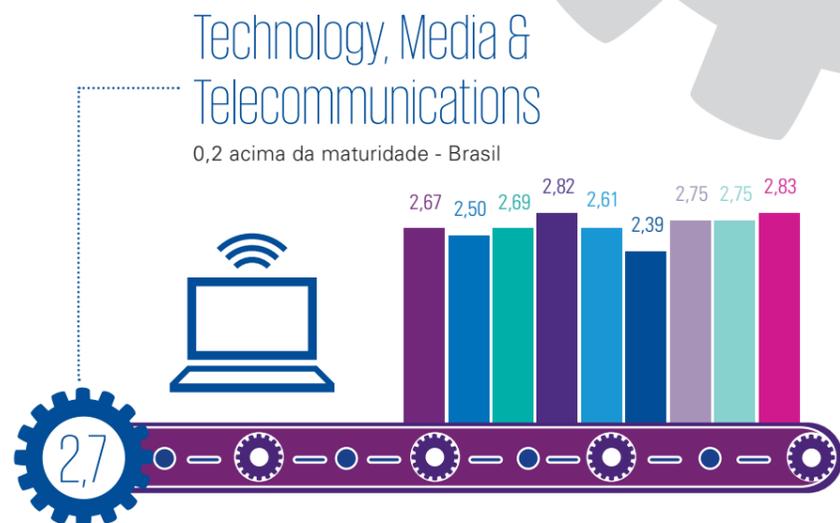
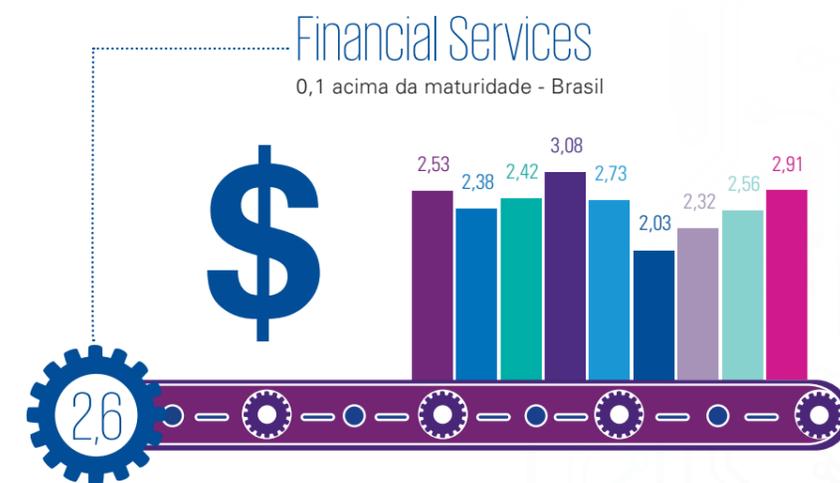
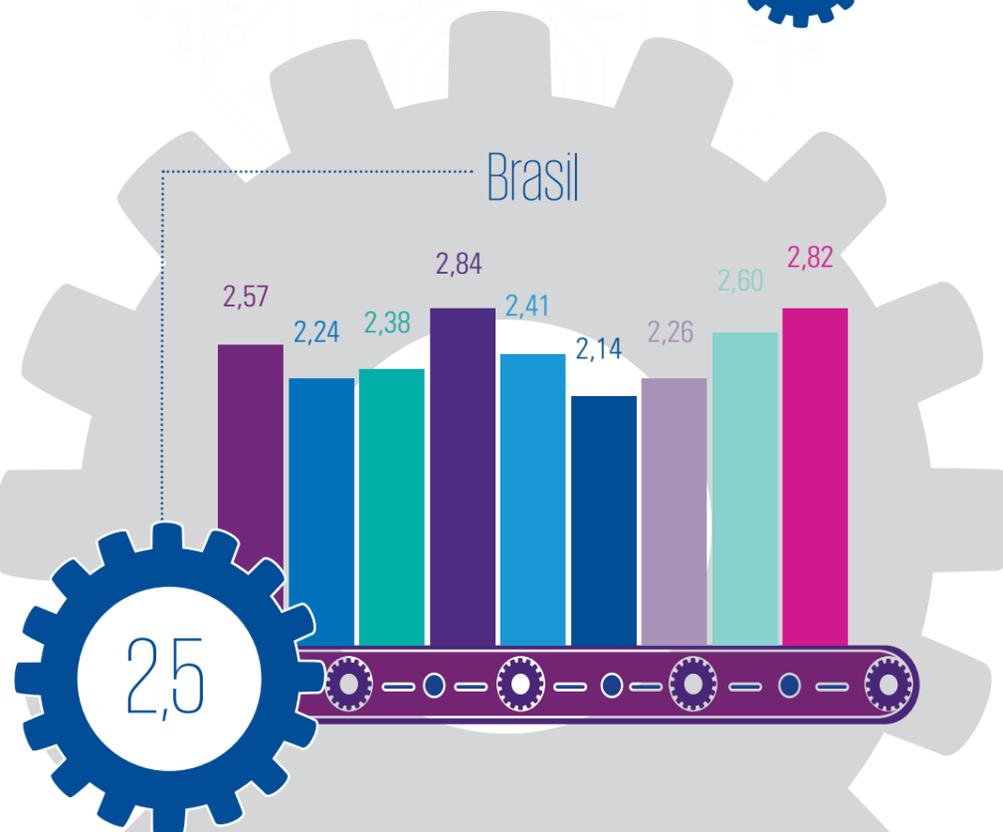
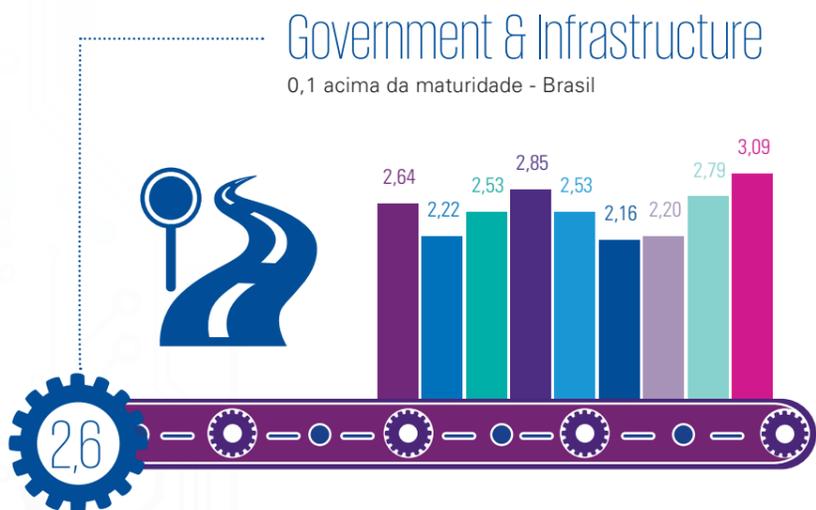
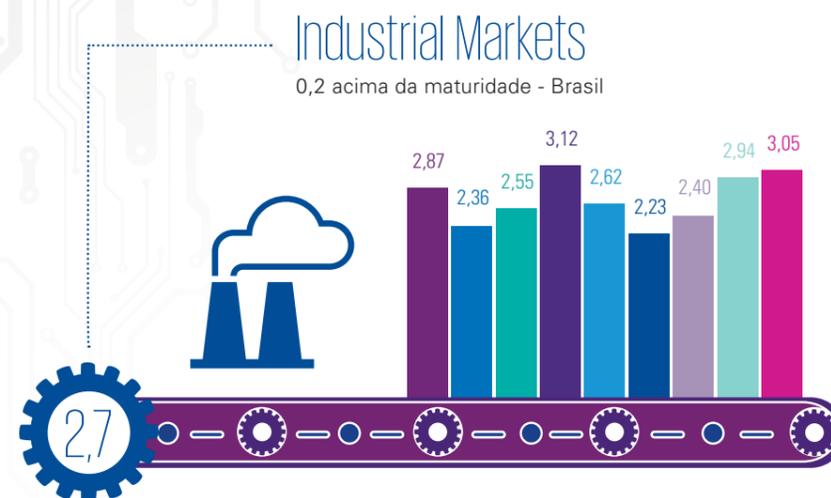


Gerenciamento de Deficiências e Investigação

- 36%** dos respondentes afirmaram que a área de Compliance é responsável pela Gestão da Linha Ética/ Canal de Denúncia, enquanto **20%** informaram que a responsabilidade é da Auditoria Interna e os demais estão pulverizados com o Jurídico, Controles Internos, entre outros.
- 20%** dos respondentes informaram que não possuem uma Linha Ética/Canal de Denúncias implementado.



Nível de Maturidade de Compliance por setor



- Governança e Cultura
- Avaliação de Riscos de Compliance
- Pessoas e Competências
- Políticas e Procedimentos
- Comunicação e Treinamento
- Análise de Dados e Tecnologia
- Monitoramento e Testes
- Gerenciamento de Deficiências e Investigação
- Reporte

Resultado detalhado do perfil de Compliance no Brasil

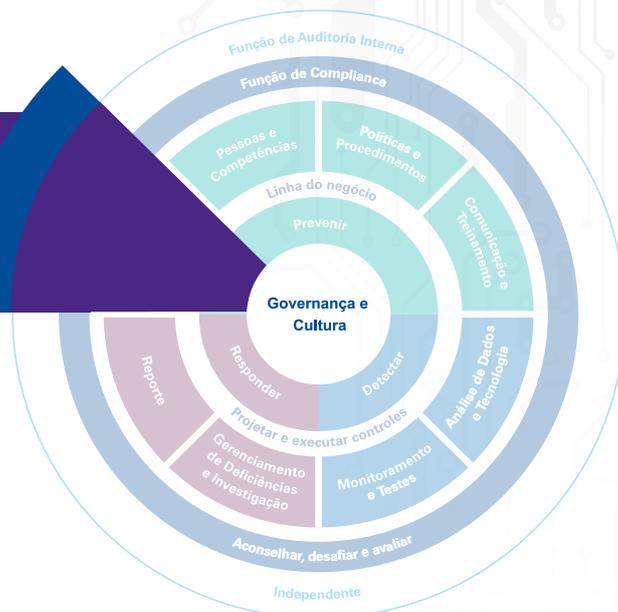
Governança e Cultura

Governança e cultura são as bases de um Programa de Ética e Compliance efetivo. A governança geralmente se refere a uma estrutura de Compliance em toda a empresa, enquanto a cultura de Compliance é uma combinação de costumes e crenças sobre Compliance na empresa. Incorporar a cultura, ou mudá-la, requer um enorme esforço. Por esse motivo é tão importante contar com o apoio da liderança. Constatamos durante a pesquisa que **59%** dos respondentes informaram que a liderança reforça 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*).

Embora muitas empresas tenham Conselhos de Administração ativos, Comitês de Assessoramento e CCO envolvidos e comprometidos, os mandatos podem ser mais robustos em incorporar e abordar mudanças no ambiente regulatório que afetam as empresas. **55%** dos respondentes informaram que os executivos seniores revisam e aprovam anualmente o Programa de Ética e Compliance. Além disso, **79%** 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.

Quando falamos sobre o Comitê de Ética e Compliance, observamos que **27%** dos respondentes informaram não possuir o Comitê estabelecido. Em contrapartida, das empresas que possuem este Comitê estabelecido, a presidência e suas responsabilidades estão pulverizadas entre as diversas áreas da empresa, como, por exemplo, Jurídico, Auditoria Interna, Recursos Humanos, entre outros.

A pesquisa da KPMG também reflete o progresso que muitos respondentes fizeram aqui, bem como as áreas de melhoria contínua para incorporar ainda mais uma “cultura de Compliance” em toda a empresa. Uma cultura de Compliance está presente quando os funcionários



entendem o valor que a empresa atribui à integridade, à confiança e ao respeito pela lei. Para estimular uma cultura de Compliance em toda a empresa, o Conselho e a Alta Administração precisam definir um *conduct at the top* que comuniquem a importância de Compliance e da conduta ética. Além de simplesmente comunicar esses valores utilizando palavras, o Conselho e a Alta Administração devem ser vistos agindo de acordo com eles. Os órgãos regulatórios estão se concentrando cada vez mais sobre se as empresas possuem uma sólida cultura de Compliance, que é vista como um controle abrangente no combate e na prevenção à má conduta.

As lições aprendidas de uma investigação interna, bem como as lições aprendidas fora da empresa, podem oferecer uma oportunidade de lembrar os funcionários de suas responsabilidades de Compliance em relação a leis, regulamentos ou atividades específicas.

Incluir histórias e dilemas da vida real nas comunicações, particularmente nas comunicações da Alta Administração, pode ser muito impactante, particularmente em vinhetas de vídeos curtos. Apoiada pelo treinamento de Compliance e outros tipos de atividades de Compliance, uma abordagem de comunicação refinada pode ajudar a melhorar e incorporar ainda mais uma cultura de Compliance. Além disso, estabelecer uma atmosfera franca, na qual os funcionários se sintam à vontade para reportar possíveis não conformidades e sejam encorajados a fornecer informações sobre as atividades da empresa, é fundamental.

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



Prevenir

- Avaliação de Riscos de Compliance.
- Pessoas e Competências.
- Políticas e Procedimentos.
- Comunicação e Treinamento.
- Presença no conselho de administração de membros com experiência em Compliance.
- Presença no conselho de administração.

Detectar

- Tecnologia e Análise de Dados.
- Monitoramento e Testes.

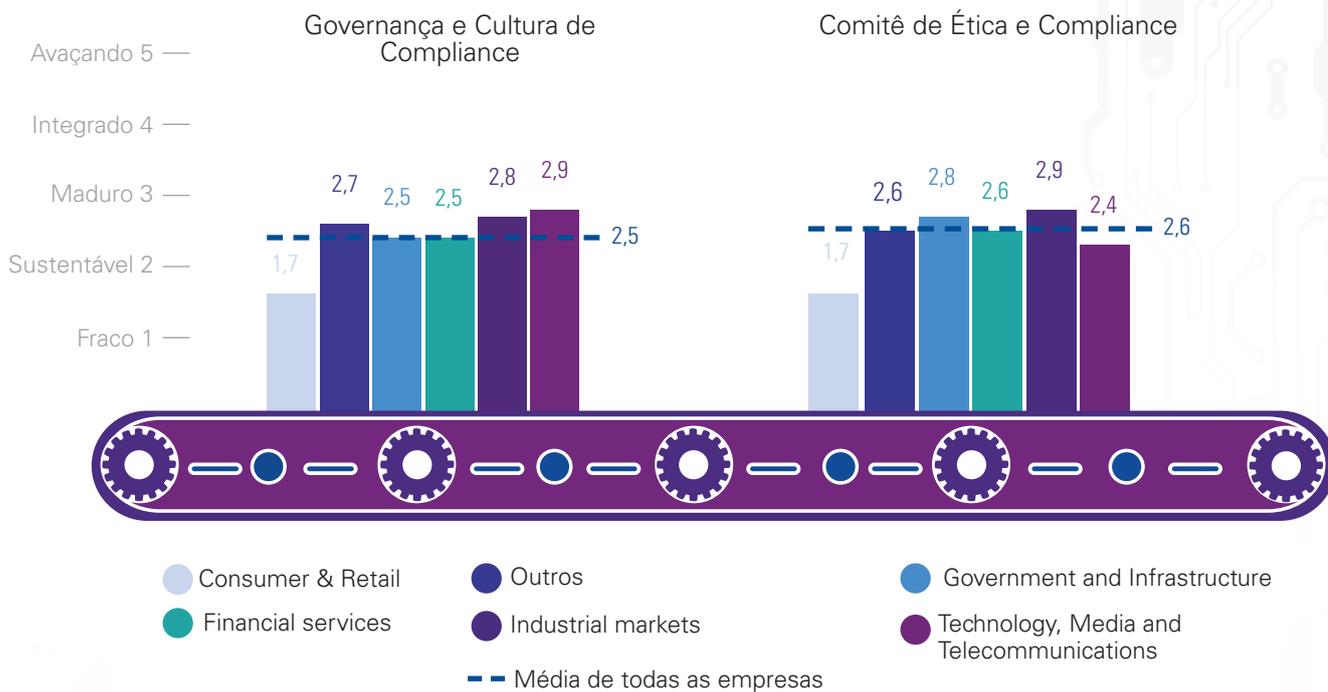
Responder

- Gerenciamento de Deficiências e Investigações.
- Reporte.

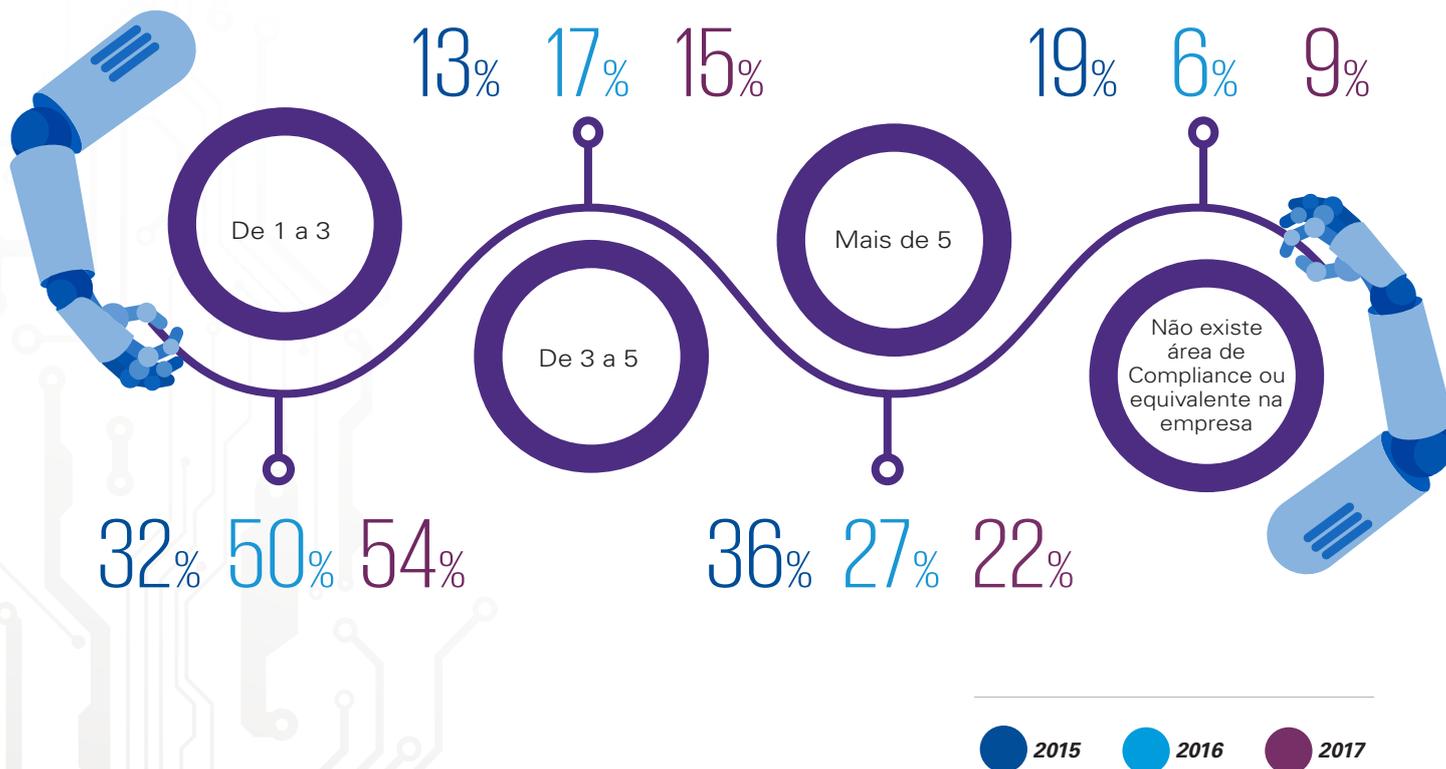
Curva de Maturidade - Governança e Cultura

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

Nível de Maturidade dos temas abaixo nas empresas:



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

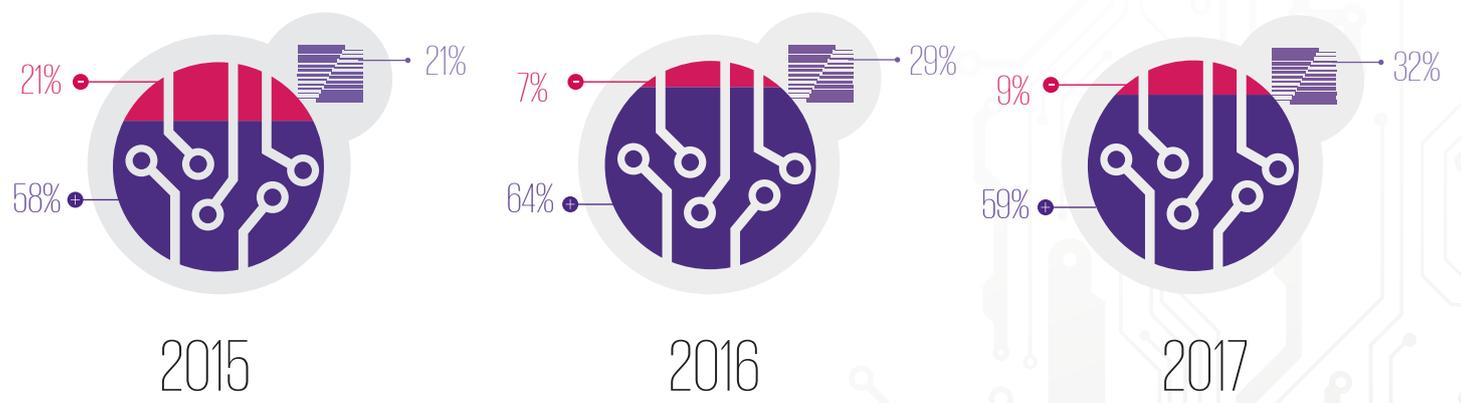


A função de Compliance é predominantemente executada pelas seguintes áreas/departamentos a seguir:

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

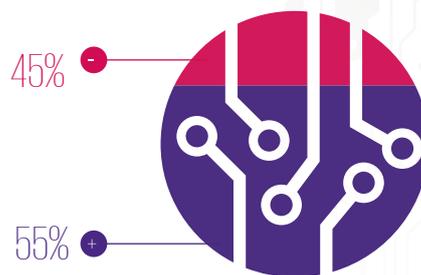


Os executivos seniores reforçam, periodicamente, que a governança e a cultura de *Compliance* são essenciais para o sucesso da estratégia da empresa (*tone at the top and/or middle*)?



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

● Não
 ● Sim
 Informação não capturada em 2015 e 2016



2017

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%

● 2015
 ● 2016
 ● 2017
 — 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	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 Compliance e Regulatório	76%	70%	86%	87%	85%	81%	88%	89%	89%	84%	87%
Matriz de riscos e indicadores-chave	72%	66%	85%	87%	79%	86%	89%	83%	80%	85%	85%
Integrar a área de Compliance com as demais áreas de negócios	69%	66%	83%	94%	88%	74%	85%	72%	83%	79%	84%
Capacitar os públicos interno e externo	78%	68%	79%	77%	82%	67%	89%	67%	80%	83%	78%
Políticas e procedimentos	72%	75%	76%	84%	70%	79%	78%	50%	80%	79%	75%
Executar investigações e diligências	53%	73%	72%	68%	67%	70%	77%	78%	69%	62%	75%
Patrocínio dos executivos seniores	62%	60%	68%	74%	79%	56%	72%	61%	66%	67%	69%
Garantir a independência da área de Compliance	61%	61%	68%	84%	67%	58%	74%	39%	71%	66%	69%
Justificar o custo com não conformidades	52%	68%	64%	68%	61%	51%	72%	72%	60%	66%	63%
Canal de Denúncia ou Linha Ética	54%	68%	59%	71%	52%	53%	58%	56%	66%	67%	56%

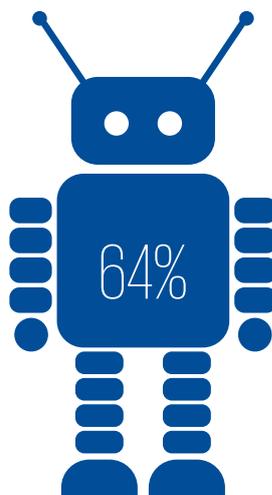
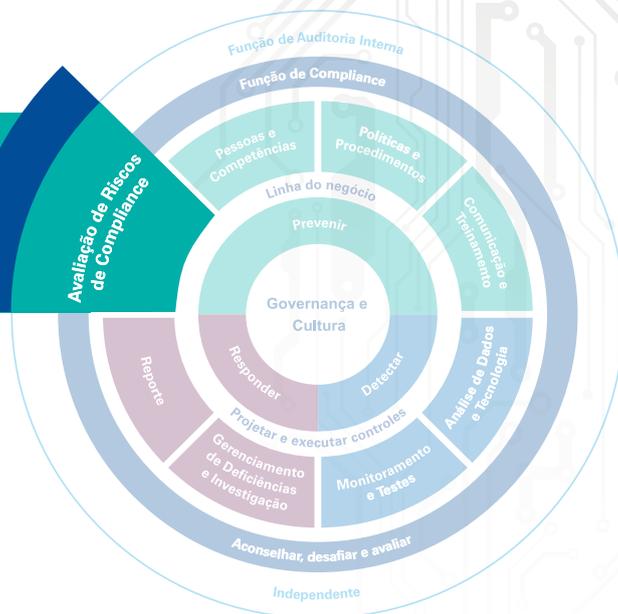
Orçamento anual da área de Compliance

	2015	2016	2017	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%	3%	0%	3%	3%	0%	3%	0%	3%
De R\$ 2 milhões a R\$ 5 milhões	1%	5%	4%	0%	3%	9%	6%	6%	0%	0%	6%
De R\$ 1 milhão a R\$ 1,9 milhão	10%	7%	4%	0%	0%	9%	4%	5%	3%	0%	5%
De R\$ 501 mil a R\$ 999 mil	8%	14%	11%	7%	6%	16%	11%	11%	11%	2%	14%
Até R\$ 500 mil	33%	35%	34%	33%	43%	19%	29%	39%	54%	45%	30%
Esta informação não é monitorada	16%	20%	24%	31%	24%	16%	27%	17%	20%	34%	20%
Desconheço esta informação	31%	15%	21%	26%	24%	28%	20%	22%	9%	19%	22%

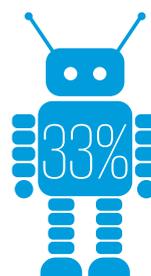
Avaliação de Riscos de Compliance

As empresas devem avaliar periodicamente o risco de conduta e tomar as medidas adequadas para projetar, implementar ou modificar seus Programas de Ética e Compliance visando reduzir os riscos potenciais identificados. Embora a maioria das empresas reconheça a importância de uma avaliação de riscos para sua abordagem do Programa de Ética e Compliance, elas variam significativamente nos padrões estabelecidos para a realização de avaliações de risco, no nível de análise realizado e documentado e como envolvem o pessoal da primeira linha de defesa no processo.

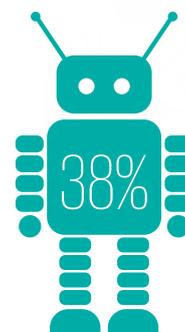
Na pesquisa da KPMG, constatamos alguns dados que demonstram a baixa maturidade de Compliance nas empresas. **64%** das empresas afirmaram que possuem um processo de avaliação de riscos de Compliance e **54%** afirmaram não existir um processo eficiente de *Due Diligence* para terceiros. Além disso, **33%** dos respondentes entenderam que há envolvimento do Compliance em decisões estratégicas. Outro dado relevante é que somente **38%** dos respondentes afirmaram que as áreas de negócios possuem entendimento dos riscos de Compliance.



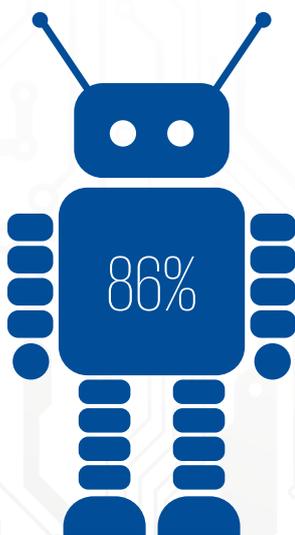
Possuem um processo de avaliação de riscos de Compliance



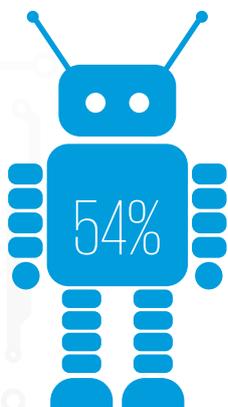
Há envolvimento de Compliance em decisões estratégicas



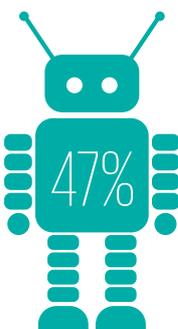
Possuem entendimento dos riscos de Compliance



Dificuldade em identificar, avaliar e monitorar os aspectos de Compliance e Regulatório



Não possui um processo eficiente de *Due Diligence* para terceiros



Possuem um inventário regulatório

Além disso, para as empresas globais, que devem cumprir uma série de obrigações regulatórias que diferem de país para país, um inventário formalizado de seus regulamentos deve ser a base dos seus Programas de Ética e Compliance e, em um mundo em constante mudança, este processo deve capturar as mudanças e as tendências regulatórias. Sem um inventário das obrigações regulatórias, os executivos são desafiados a entender completamente quais são os seus riscos de Compliance (decorrentes de cada regulamentação) e avaliar se os controles existentes são suficientes para mitigar esses riscos. Riscos incontroláveis podem estar presentes no "buraco negro" das regulamentações não inventariadas. Diante disso, observamos que, apesar de **86%** 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 **47%** dos respondentes afirmaram possuir um inventário regulatório estabelecido e monitorado.

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 eficácia.
- Ausência de controles mitigatórios suficientes devido a ausência 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.



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

Benefícios das Boas Práticas

Nível de maturidade considerando todos os setores Avaliação de Riscos de Compliance - Brasil



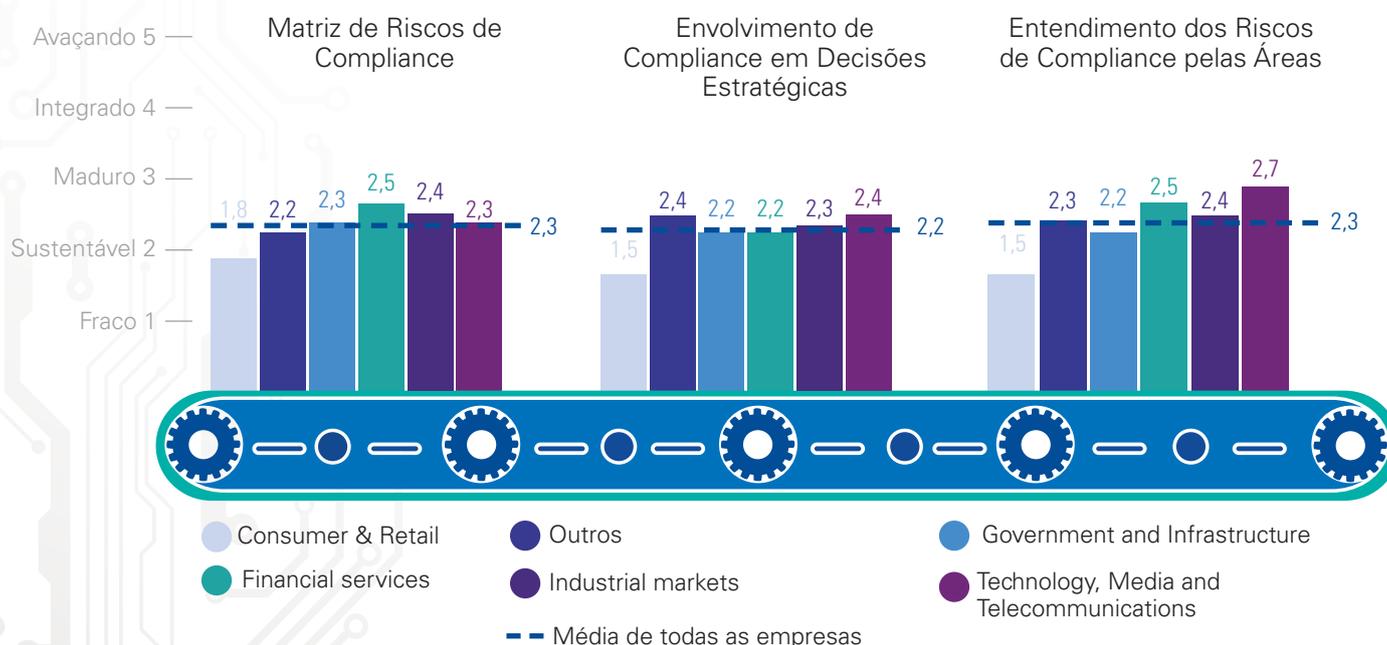
Prevenção

- Inventário de regulamentações.
- Categorizar riscos inerentes de Compliance.
- Avaliar o risco residual.

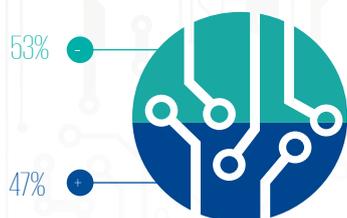
Curva de Maturidade - Avaliação de Riscos de Compliance

Fraco	Sustentável	Maduro	Integrado	Avançado
Inexistência de abordagem e metodologia de gestão de riscos de Compliance.	Definição e estabelecimento de mecanismos e processo estruturado de gestão de riscos de Compliance.	O processo de gestão dos riscos de Compliance permeia as principais transações, processos e atividades relacionados aos aspectos críticos de Compliance.	O processo de gestão de riscos permite o monitoramento contínuo dos riscos de Compliance, contemplando: <ul style="list-style-type: none"> - Impacto e probabilidade de ocorrência dos riscos de Compliance. - Construção de cenários e análise de tendências. - Captura das mudanças regulatórias e avaliação do seu impacto. - Avaliação da efetividade dos controles de Compliance. - Identificação de oportunidades de melhoria e potenciais desvios. Reporte dos indicadores relacionados aos riscos de Compliance à diretoria e dos riscos críticos ao conselho de administração.	O processo de gestão de riscos de Compliance e inventário regulatório são suportados por uma plataforma sistêmica e fornece reporte em tempo real à diretoria e ao conselho de administração.

Nível de Maturidade dos temas abaixo nas empresas

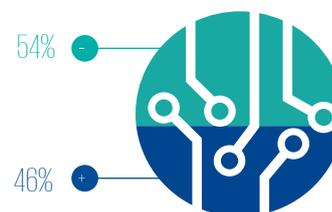


Possui inventário regulatório?



● Não ● Sim *Informação não capturada em 2015 e 2016*

Na sua empresa, existe um processo eficiente de Avaliação de Riscos para terceiros?



● Não ● Sim *Informação não capturada em 2015 e 2016*

Principais riscos de Compliance



	2015	2016	2017	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Fraude, combate à corrupção e lavagem de dinheiro	68%	62%	84%	81%	79%	79%	89%	78%	89%	71%	88%
Gestão de terceiros	66%	63%	83%	85%	83%	77%	86%	89%	83%	69%	89%
Políticas, Processos e Procedimentos	73%	72%	81%	84%	79%	72%	90%	78%	77%	69%	85%
Trabalhistas, segurança do trabalho, previdenciários e tributário	66%	56%	81%	84%	73%	86%	82%	78%	80%	76%	83%
Regulatório	69%	55%	80%	81%	79%	79%	88%	50%	83%	79%	80%
Concorrencial, informação privilegiada e conflito de interesses	65%	64%	76%	81%	55%	77%	80%	78%	80%	66%	79%
Tecnologia	65%	63%	73%	77%	82%	65%	71%	83%	71%	66%	76%
Práticas contábeis	63%	67%	71%	84%	67%	65%	78%	39%	74%	71%	71%
Sustentabilidade	48%	59%	62%	81%	39%	56%	75%	61%	49%	64%	61%
Propriedade intelectual	37%	53%	54%	61%	52%	44%	63%	56%	46%	59%	53%

Pessoas e Competências

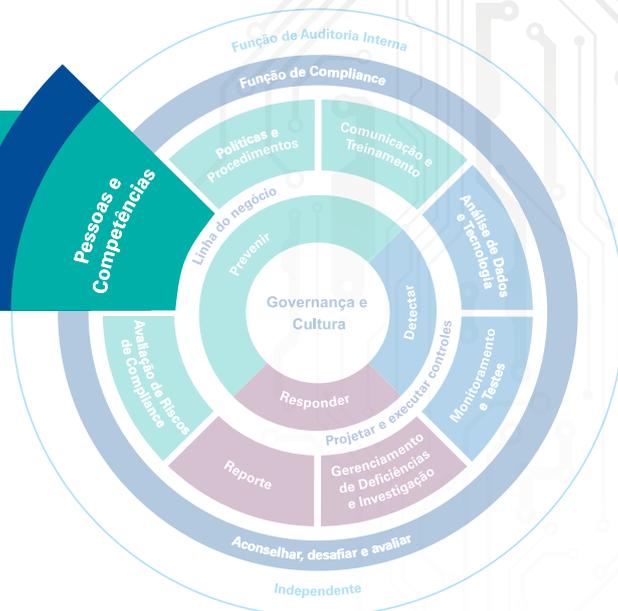
Em um Programa de Ética e Compliance, atenção adequada deve ser dada às pessoas da empresa e suas habilidades e em estimular a responsabilidade para que os objetivos de Compliance sejam atingidos.

Estimular uma maior responsabilidade nos funcionários pode ajudar a fortalecer um Programa de Ética e Compliance e reforçar a cultura de Compliance, enquanto mitiga os riscos decorrentes da alta rotatividade de funcionários.

Para mitigar os riscos decorrentes da rotatividade de funcionários e promover a responsabilidade, as empresas geralmente documentam os papéis e as responsabilidades de seus funcionários de Compliance na primeira e na segunda linhas de defesa. Isso permite que os funcionários entendam melhor seus papéis na estrutura de governança de Compliance.

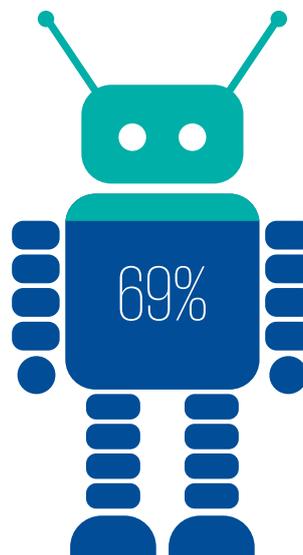
Avaliações contínuas das habilidades também podem permitir que as empresas gerenciem melhor os riscos de Compliance, avaliando se os funcionários atuais têm as habilidades e os conhecimentos necessários para realizar suas funções de trabalho e servir como controles preventivos sólidos para prevenir a má conduta. Este exercício de avaliação também pode ajudar as empresas a antecipar como as potenciais mudanças regulatórias afetarão seu pessoal, e o treinamento e as habilidades que elas talvez precisem fornecer se as mudanças regulatórias se concretizarem.

69% dos respondentes afirmam que abordam as infrações de Compliance oportunamente e que ações disciplinares são apropriadamente aplicadas para promover e reforçar o comprometimento e as responsabilidades dos profissionais.



Muitas empresas ainda não vinculam o cumprimento dos requisitos de Compliance com a remuneração dos funcionários ou com as avaliações de desempenho, que é o outro lado da moeda do que pode ajudar a integrar a responsabilidade.

No entanto, para implementar isso, as empresas devem estar dispostas a tomar decisões difíceis, especialmente as de alto impacto, quando funcionários que geram altas receitas estão envolvidos em suposta má conduta. Isso envia uma mensagem poderosa e é necessário culturalmente para que qualquer elo seja efetivo.



Afirmam que abordam as infrações de Compliance

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 responsabilidades de Compliance nas 3 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.



Recrutamento eficiente/
Profissionais experientes

Ações disciplinares impactam
os indicadores de performance.

Tecnologia integrada

Papéis e Responsabilidades definidos

Avaliação de Performance

Benefícios das Boas Práticas

Nível de maturidade considerando todos os setores Pessoas e Competências - Brasil



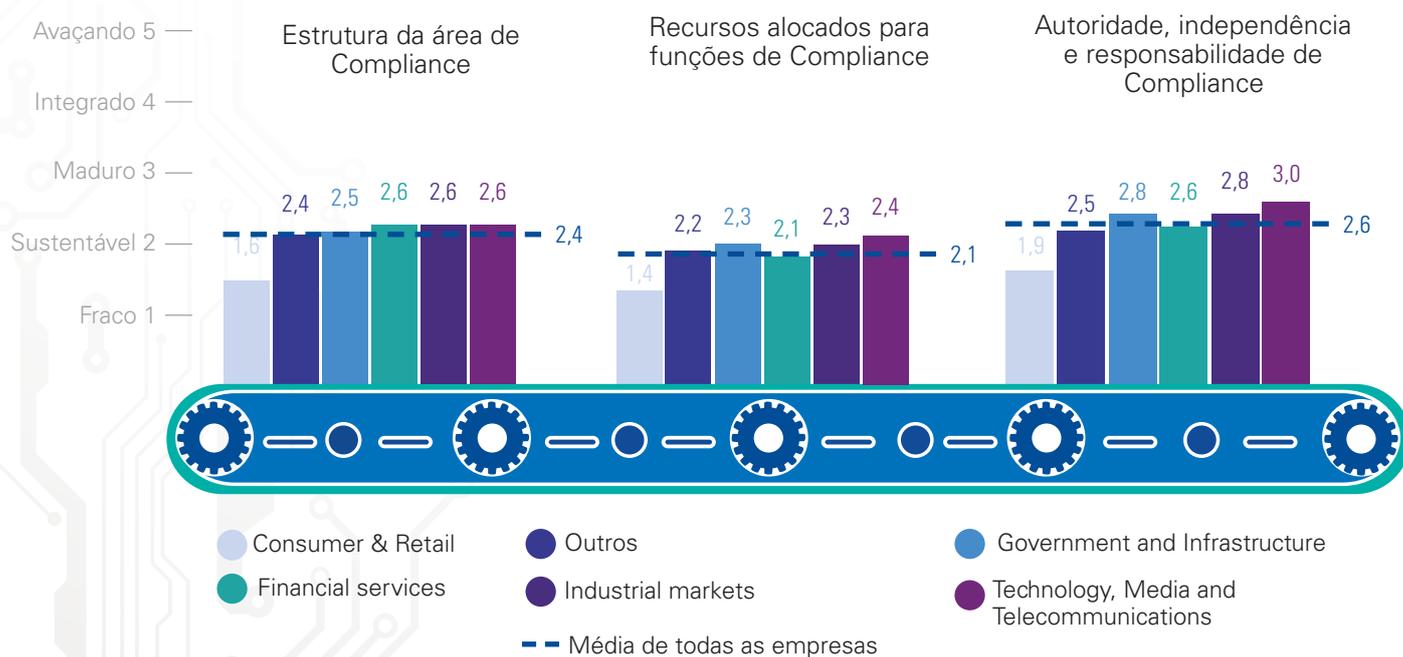
Prevenção

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

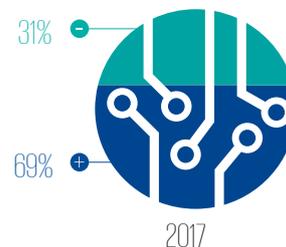
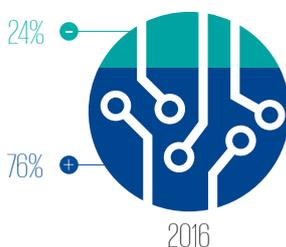
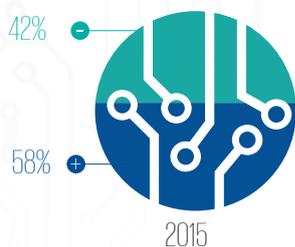
Curva de Maturidade - Pessoas e Competências

Fraco	Sustentável	Maduro	Integrado	Avançado
Inexistência de estrutura e funções de Compliance estabelecida.	Estrutura, funções e responsabilidades de Compliance estão definidas e estabelecidas.	A estrutura, a função e as responsabilidades de Compliance suportam o funcionamento do Programa de Ética e Compliance.	A estrutura de Compliance possui equipe qualificada e processos robustos que suportam o Programa de Ética e Compliance.	A estrutura de Compliance possui equipe altamente qualificada e plataforma sistêmica que suporta a automatização dos processos

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?

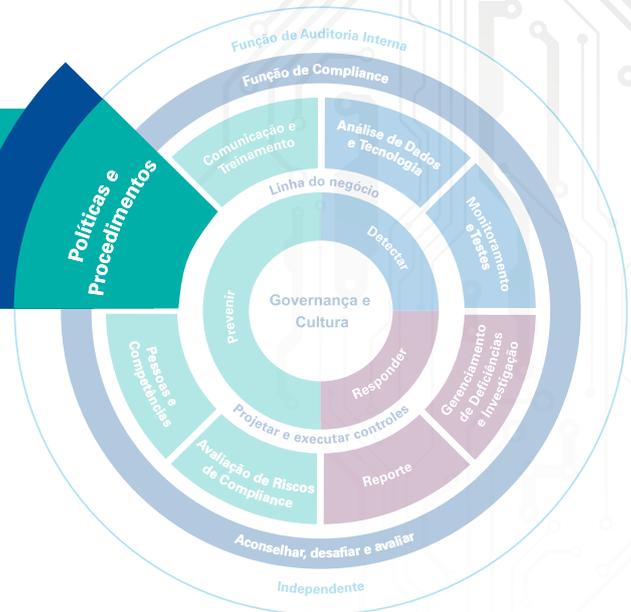


● Não ● Sim

Principais Responsabilidades da área de Compliance

				Consumer & Retail		Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
	2015	2016	2017									
Manter as Políticas e os Procedimentos atualizados	76%	62%	88%	84%	79%	91%	88%	89%	94%	83%	89%	
Monitorar os riscos de Compliance	69%	56%	87%	85%	94%	79%	89%	83%	91%	78%	90%	
Monitorar os indicadores-chave de Compliance	70%	67%	83%	84%	85%	77%	86%	61%	91%	78%	84%	
Desenvolver e aplicar treinamentos	78%	72%	82%	77%	73%	88%	83%	83%	86%	79%	83%	
Manter uma linha de reporte eficaz para a Alta Administração	71%	63%	80%	77%	79%	79%	85%	72%	83%	74%	83%	
Investigações e diligências de parceiros de negócio	61%	65%	77%	77%	73%	63%	85%	78%	86%	76%	78%	
Gerenciar o Compliance da Linha Ética/ Canal de Denúncias	63%	57%	73%	81%	67%	70%	77%	61%	77%	72%	74%	
Realizar a comunicação com os agentes reguladores	49%	59%	64%	65%	85%	49%	60%	61%	71%	72%	61%	
Atuar em processos de aprovação de novos produtos, serviços e mercados	50%	66%	61%	68%	61%	44%	58%	78%	71%	67%	59%	
Revisar contingências, multas e passivos gerados por não conformidades	49%	54%	60%	74%	39%	58%	60%	56%	71%	64%	59%	

Políticas e Procedimentos

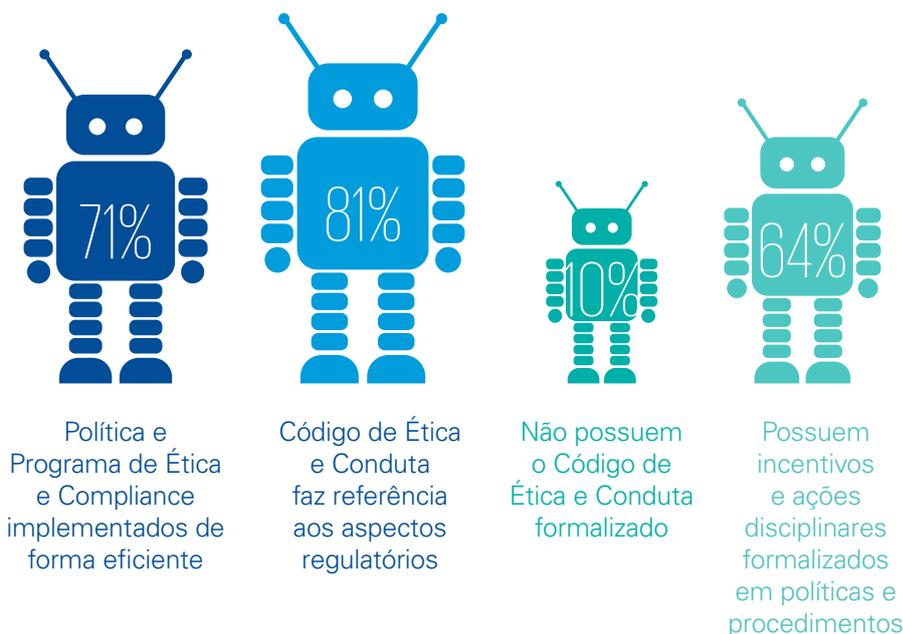


As políticas e os procedimentos são outro componente do Programa de Ética e Compliance que serve como um controle preventivo. Em reconhecimento disso, a KPMG observou que muitas empresas contam com políticas e procedimentos documentados e um Código de Ética e Conduta.

No entanto, quando as empresas possuem políticas e procedimentos documentados que não estão completamente alinhados com seus processos implementados, ou quando as políticas e os procedimentos não são atualizados para refletir mudanças nos controles, processos ou mudanças regulatórias, isso pode causar confusão sobre como a empresa pretende gerenciar seus riscos de Compliance e os procedimentos a ser realizados. As políticas e os procedimentos de Compliance devem ser atualizados e mantidos ativamente para corroborar um programa efetivo. Caso contrário, pouco contribuem para criar uma abordagem consistente e sustentável de Compliance. A pesquisa da KPMG constatou que **71%** 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. Além disso, **81%** dos respondentes afirmaram que o Código de Ética e Conduta da empresa faz referência aos aspectos regulatórios e de Compliance. Somente **10%** dos respondentes informaram não possuir este documento formalizado.

mudança. As empresas precisam de um processo de gerenciamento de mudanças regulatórias que acompanhe os regulamentos continuamente, particularmente aqueles com maior probabilidade de aprovação e maior impacto percebido na empresa. Um processo robusto também identificaria as unidades de negócios e áreas funcionais afetadas e o impacto decorrente nas políticas, nos procedimentos, nos processos, nas pessoas e na tecnologia da empresa que deverão cumprir a nova regulamentação. Embora uma mudança regulatória possa impactar apenas uma atividade de Compliance, como o monitoramento de Compliance, é importante que as empresas reconheçam que outras áreas do Programa de Ética e Compliance também podem exigir melhorias como consequência — como treinamento, comunicação ou avaliação de riscos — e isso deve ser incorporado em qualquer avaliação de impacto prevista e plano de trabalho.

Garantir que incentivos e ações disciplinares estão formalizados em políticas e procedimentos e disponíveis para consulta traz maior transparência para a empresa, para **64%** dos respondentes essas informações estão formalizadas em políticas e procedimentos. Embora as mudanças regulatórias sejam muitas vezes difíceis de gerenciar, particularmente para empresas que atuam em várias jurisdições, ou com muitas ofertas de produtos e órgãos regulatórios, ou em indústrias em rápida



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 e procedimentos.
- Inconsistências entre as ações implementadas e as documentações de Compliance.
- Falhas nas políticas e/ou 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.



Mitigação dos riscos de Compliance

Políticas e procedimentos sustentáveis

Consistência nas atividades de Compliance em toda a empresa

Melhor controle de versão e gestão das mudanças regulatórias

Cultura de Compliance

Benefícios das Boas Práticas

Nível de maturidade considerando todos os setores Políticas e Procedimentos - Brasil



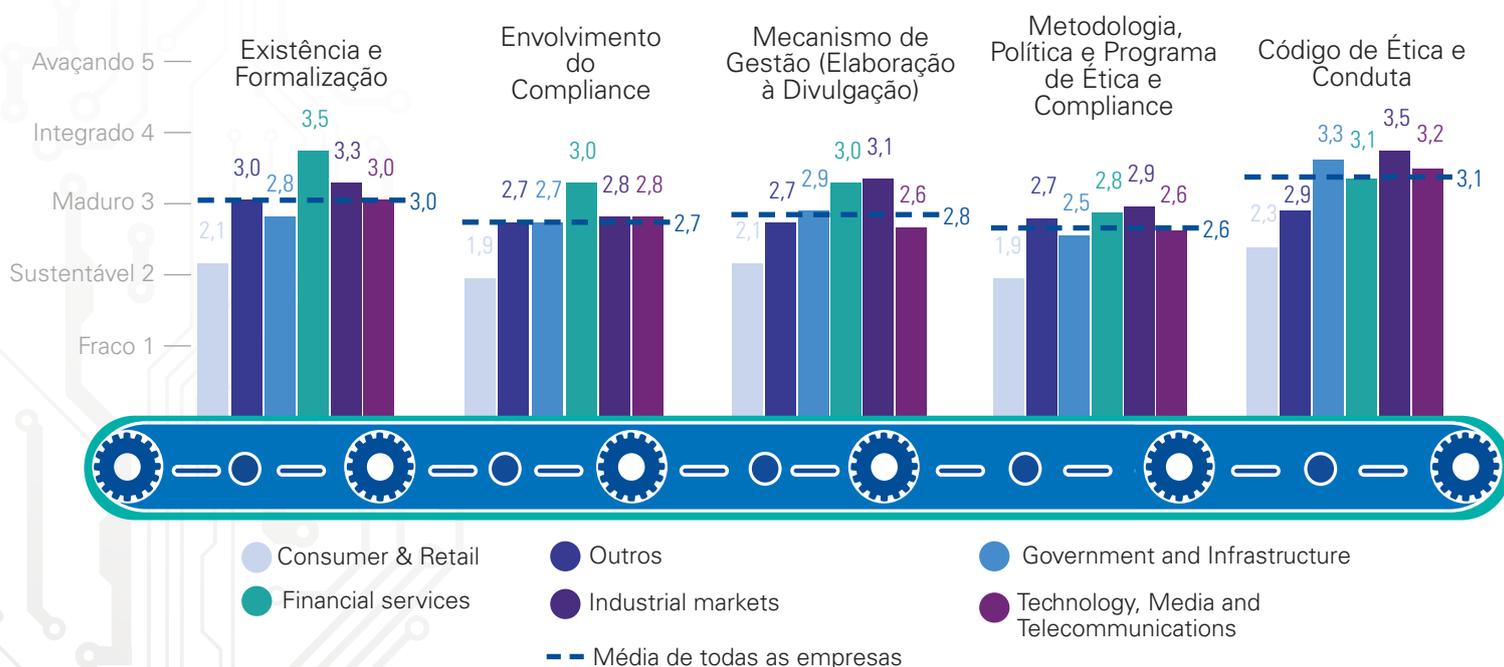
Prevenção

- 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.

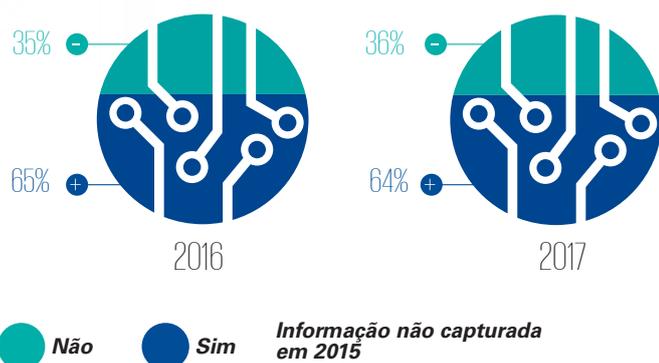
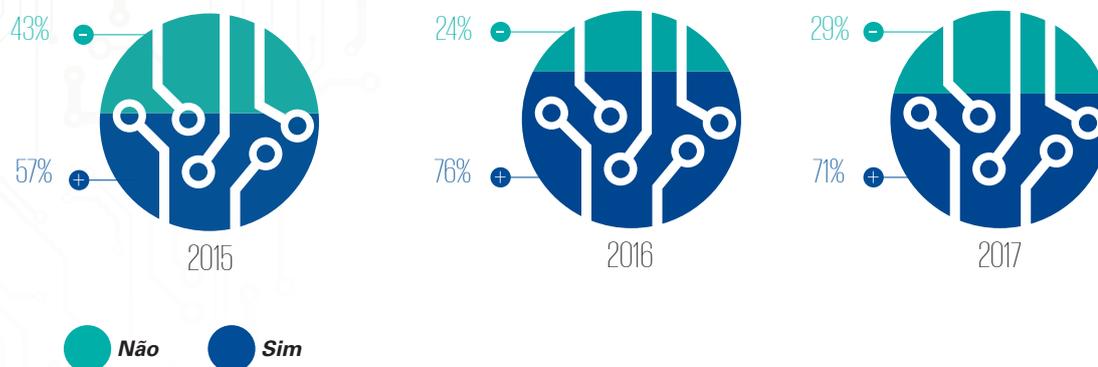
Curva de Maturidade - Políticas e Procedimentos

Fraco	Sustentável	Maduro	Integrado	Avançado
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência do processo de elaboração e gestão das políticas. - Inexistência de políticas que suportam as transações, os processos e as atividades de controles relacionados aos aspectos de Compliance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição e estabelecimento de políticas que suportam as transações, os processos e as atividades de controles relacionados aos principais aspectos de Compliance. 	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de elaboração e gestão das políticas é aplicado de forma metodológica, padronizado e centralizado na função de Compliance. - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de revisão das políticas é conduzido de forma periódica e tempestiva contemplando as alterações regulatórias. - As políticas relacionadas aos aspectos críticos de Compliance são acompanhadas e reportadas no conselho de administração. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

Nível de Maturidade dos temas abaixo nas empresas



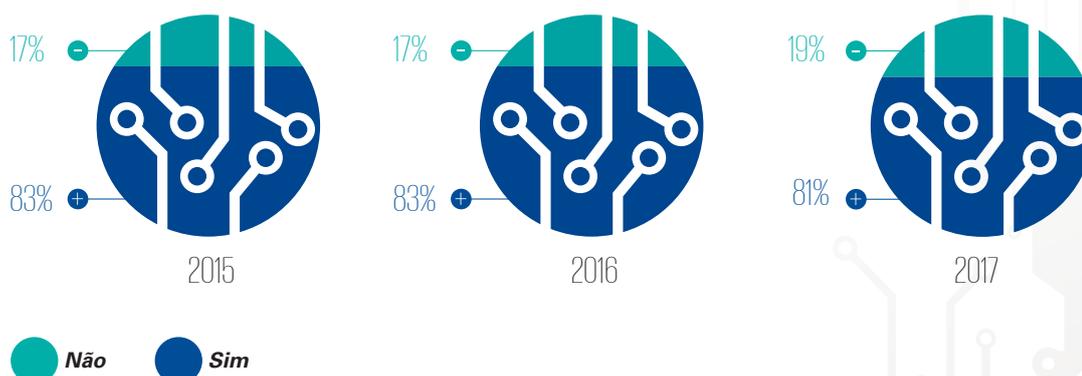
A Política e o Programa de Ética e Compliance estão implementados de forma eficiente na empresa com o objetivo de identificar condutas inadequadas, assegurando a prevenção e investigação?



Informação não capturada em 2015

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

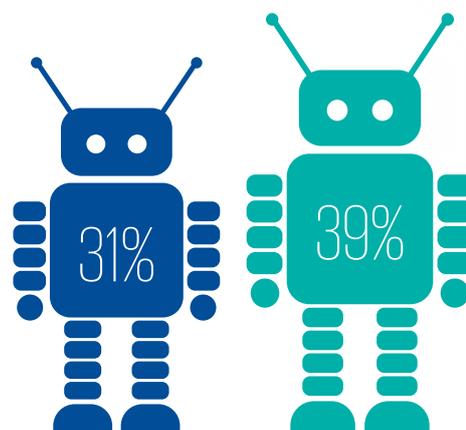
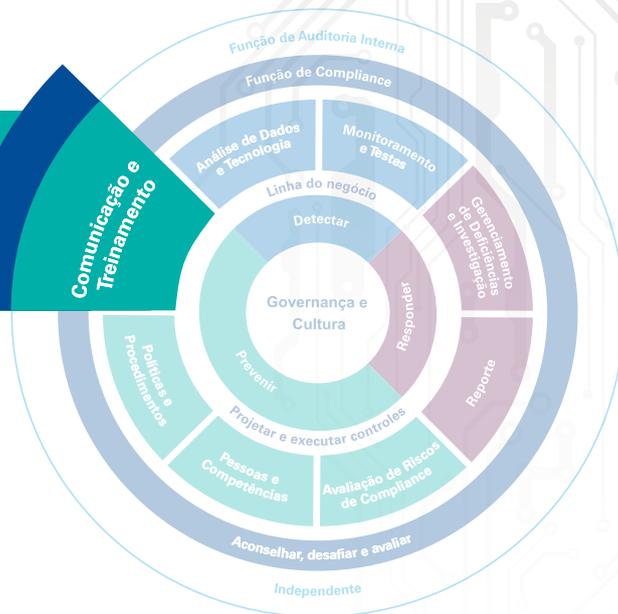
O Código de Ética e Conduta da empresa faz referência aos aspectos regulatórios e de Compliance, por exemplo: Lei Anticorrupção, lavagem de dinheiro, conflitos de interesse etc.?



Comunicação e Treinamento

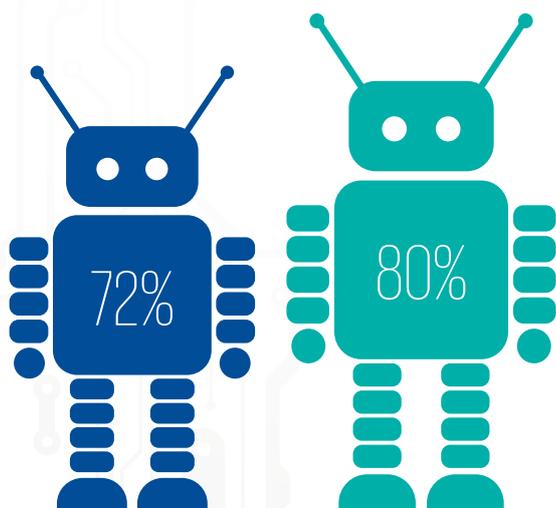
Comunicação e treinamento são componentes essenciais de um Programa de Ética e Compliance efetivo, mas como os CCOs avaliam se seus programas de treinamento são realmente efetivos? — esta é uma pergunta que muitos têm dificuldades para responder. Os treinamentos mais longos e com maior conteúdo são mais eficazes do que treinamentos mais curtos, mais frequentes e direcionados? Há alguma correlação? Como o treinamento pode ser usado de forma mais efetiva para apoiar e melhorar a cultura de compliance? Embora certamente não haja uma resposta correta, os CCOs continuam empenhando esforços para aprimorar seus treinamentos, amadurecer suas abordagens e engajar seus funcionários enquanto reconhecem como os adultos aprendem e equilibram os requisitos de treinamento e as outras responsabilidades dos funcionários.

A pesquisa da KPMG confirmou que **72%** dos respondentes receberam treinamentos sobre Compliance e Anticorrupção. Essa informação vem de encontro com o principal treinamento mencionado pelos respondentes, **80%** informaram que o treinamento de Ética e Conduta aos profissionais é o principal treinamento aplicado pela empresa.



Tiveram um grau de conformidade alto em treinamentos

Realizaram treinamentos para terceiros nos últimos 12 meses



Receberam treinamentos sobre Compliance e anticorrupção

Ética e conduta aos profissionais é o principal treinamento

Apesar da relevância do treinamento, somente **31%** dos respondentes informaram que os profissionais da sua empresa tiveram um grau de conformidade alto (maior que 90%) dos profissionais em relação aos treinamentos mandatórios.

39% afirmaram na pesquisa da KPMG que realizaram treinamentos para terceiros nos últimos 12 meses.

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 baseado no cargo/função do funcionário.

Consequências

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



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.

Benefícios das Boas Práticas

Nível de maturidade considerando todos os setores Comunicação e Treinamento - Brasil



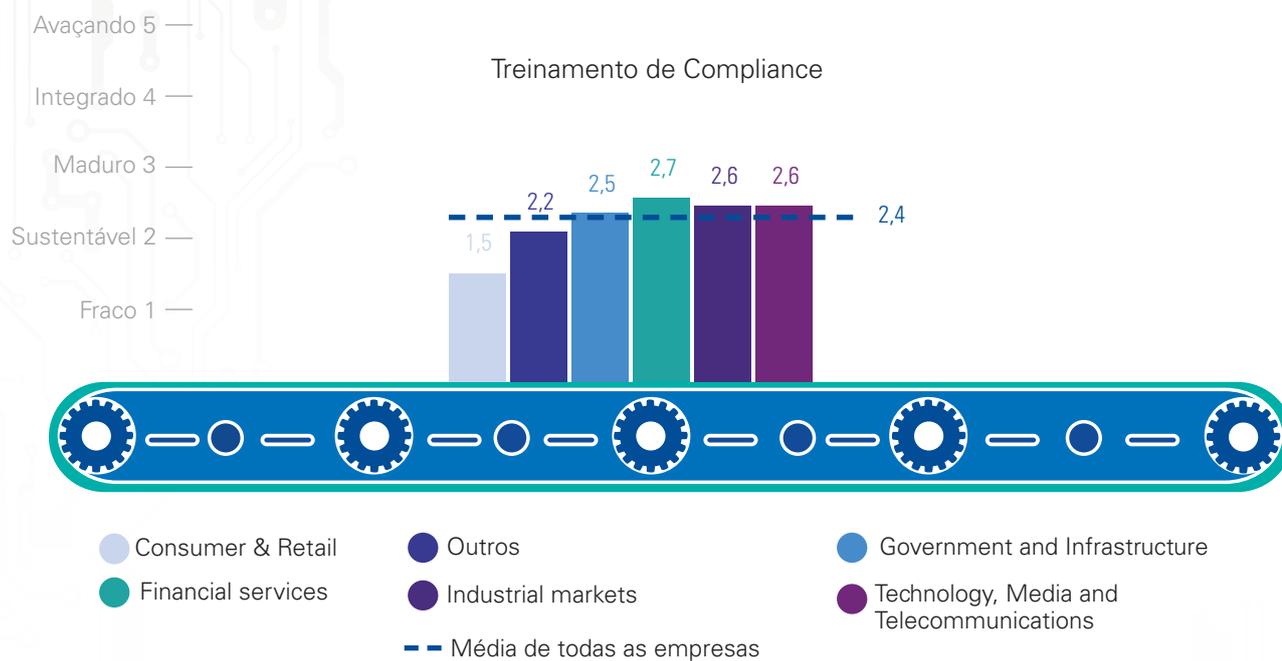
Prevenção

- Comunicações e treinamentos regulares e frequentes.
- Treinamento baseado em riscos (incluindo treinamento de novos admitidos, treinamento adaptado às responsabilidades e 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.

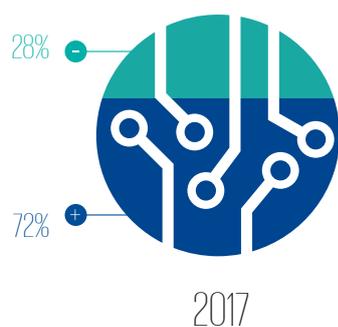
Curva de Maturidade - Comunicação e Treinamento

Fraco	Sustentável	Maduro	Integrado	Avançado
Inexistência de plano de treinamento e de comunicação do Programa de Ética e Compliance.	Estabelecimento do plano de treinamento e plano de comunicação relacionado ao Programa de Ética e Compliance com abrangência a empregados e terceiros.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de sessões de treinamentos aos funcionários e terceiros, conforme plano definido e aprovado. - Comunicação do Programa de Ética e Compliance, conforme plano definido e aprovado a empregados e terceiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento da aderência dos treinamentos e comunicação do Programa de Ética e Compliance. - Indicadores de participação nos treinamentos do Programa de Ética e Compliance, com aplicação de incentivos e ações disciplinares. - Reporte dos indicadores de treinamento e comunicação à diretoria. 	- A gestão dos planos de treinamento e comunicação é realizada por meio de uma plataforma sistêmica e fornece controle automatizado sobre aderência e participação.

Nível de Maturidade dos temas abaixo nas empresas



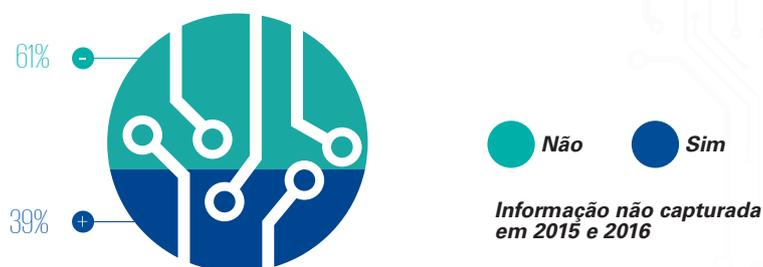
Nos últimos 12 meses, você recebeu treinamento em Compliance e Anticorrupção?



● Não ● Sim

Informação não capturada em 2015 e 2016

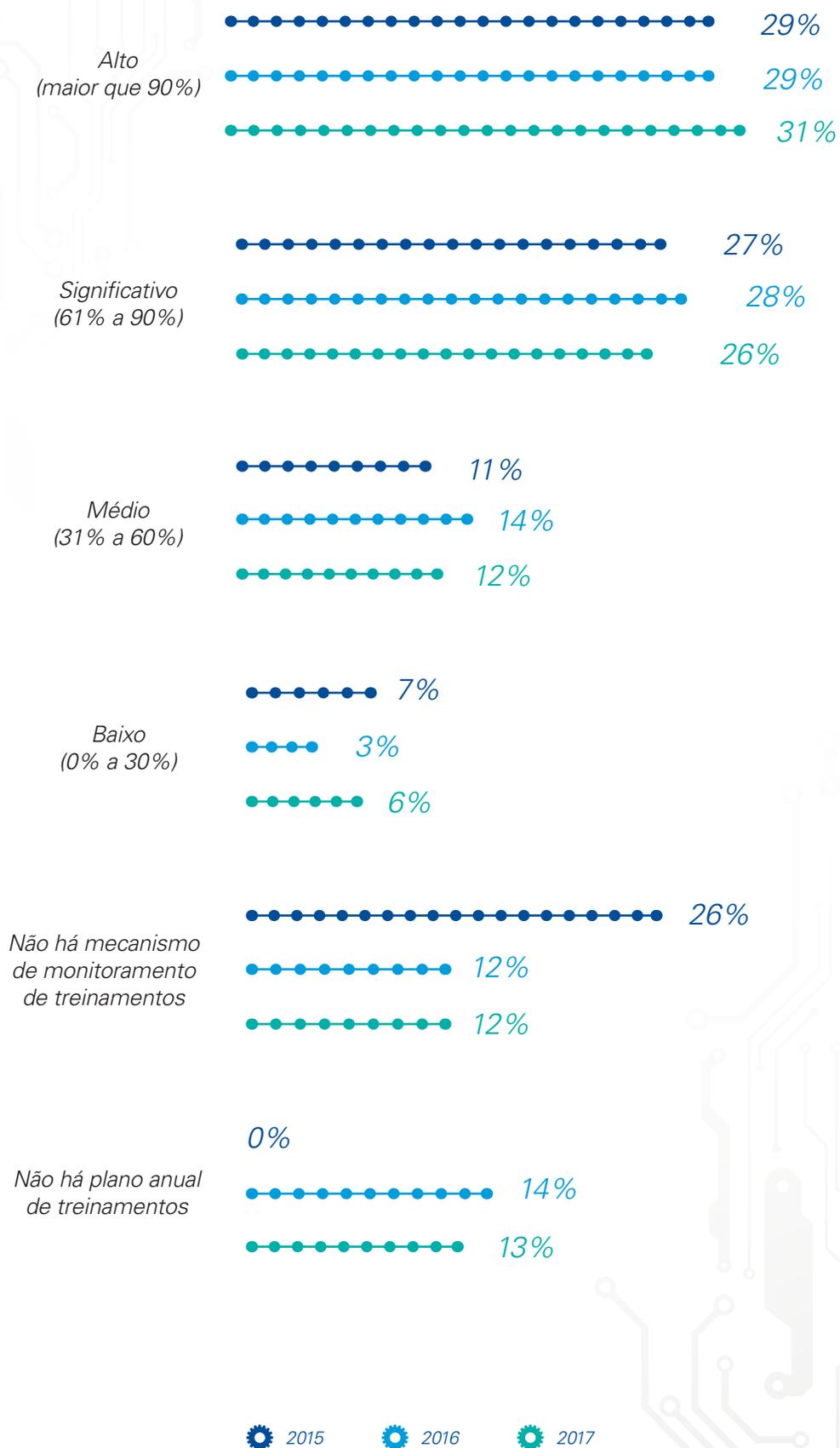
Nos últimos 12 meses, você teve conhecimento da realização de treinamento para terceiros?



Principais treinamentos aplicados pela empresa

	2015	2016	2017	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Ética e Conduta para funcionários	74%	59%	80%	55%	88%	79%	82%	90%	86%	76%	81%
Anticorrupção	74%	70%	78%	52%	94%	67%	86%	78%	83%	74%	79%
Conflito de interesse e informação privilegiada	75%	70%	78%	61%	88%	74%	83%	78%	77%	79%	77%
Ética e Conduta para terceiros	72%	59%	78%	68%	79%	74%	78%	89%	83%	84%	75%
Compliance	61%	59%	76%	61%	76%	79%	77%	89%	80%	71%	78%
Doações, patrocínios, brindes e despesas com viagens	79%	67%	72%	65%	58%	74%	83%	72%	69%	69%	73%
Relacionamento com agentes públicos	68%	70%	70%	58%	55%	72%	78%	72%	77%	71%	70%
Facilitação de pagamentos	59%	57%	58%	61%	39%	58%	63%	67%	57%	64%	56%
Lavagem de dinheiro	50%	55%	57%	45%	94%	35%	57%	50%	66%	66%	54%
Antiterrorismo	39%	56%	30%	26%	67%	21%	22%	39%	23%	41%	26%

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



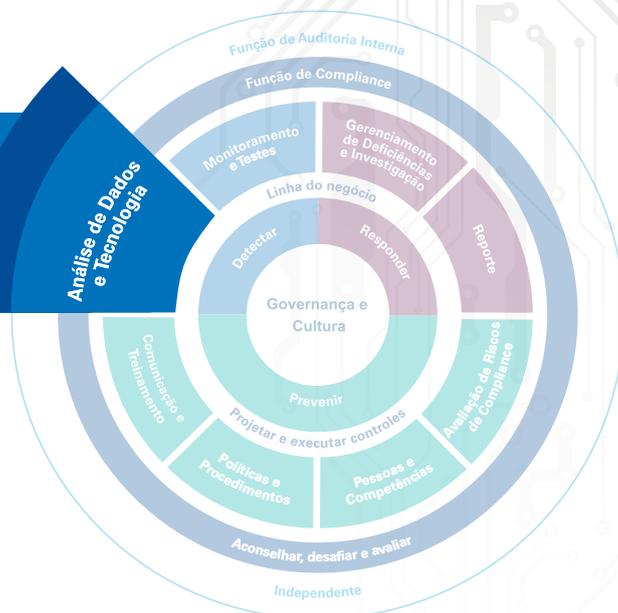
Análise de Dados e Tecnologia

A utilização da tecnologia e a análise de dados na função de Compliance são investimentos necessários na jornada de Compliance que, em última análise, economizará custos e melhorará o desempenho quando implementada corretamente como parte da estratégia e das operações de uma empresa.

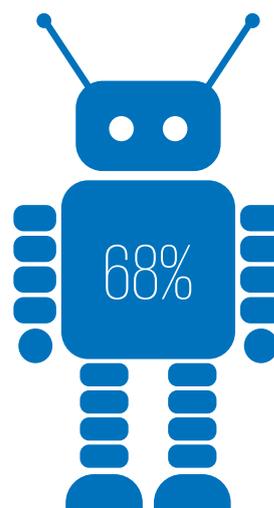
Entretanto, a pesquisa da KPMG constatou que **68%** das empresas não tiram proveito da tecnologia para apoiar suas iniciativas, como avaliação de riscos de Compliance, testes, monitoramento, treinamento, relatórios e retenção de documentação.

Valorizando os benefícios dessas análises de dados, muitos executivos estão no processo de avaliar como podem utilizar seus dados disponíveis e obter novas análises que melhorem sua abordagem econômica, baseada no risco de Compliance, e para fornecer informações de Compliance mais valiosas para o Conselho. Para algumas empresas, a remediação de dados pode ser necessária primeiro para ter dados disponíveis para análises mais valiosas no futuro. Para esses executivos, é essencial que os exercícios de remediação de dados necessários e as análises a ser desenvolvidas sejam devidamente priorizados com base na estratégia de Compliance.

Muitas vezes, os executivos ficam estagnados no que a tecnologia e a análise de dados podem potencialmente fazer e não consideram como os aprimoramentos estão se alinhando com sua estratégia de Compliance, resultando nos dois itens se moverem em direções opostas. Além disso, com o Programa de Ética e Compliance, a maneira como uma empresa determina o uso da análise de dados e da tecnologia deve ser dimensionada corretamente para seus riscos, sua cultura e sua tolerância ao risco, bem como para onde ela está na sua jornada de Compliance. Além das análises de dados, os executivos também devem considerar como sua infraestrutura tecnológica suporta suas atividades e seus Programas de Ética e Compliance e se melhorias são necessárias. Muitas empresas continuam tendo de lidar com sistemas tecnológicos legados ou diferentes que são resultado de fusões e aquisições passadas.



O volume de obrigações regulatórias que as empresas precisam cumprir continua crescendo e mudando a um ritmo acelerado. Para as indústrias mais regulamentadas, alavancar a tecnologia para gerenciar um inventário centralizado de obrigações é uma das maneiras pelas quais um CCO pode monitorar de forma mais eficiente e efetiva as mudanças que afetarão as obrigações de Compliance da empresa e os processos e os controles de negócio relacionados.



Não tiram proveito da tecnologia para apoiar suas iniciativas

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.



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.

Benefícios das Boas Práticas

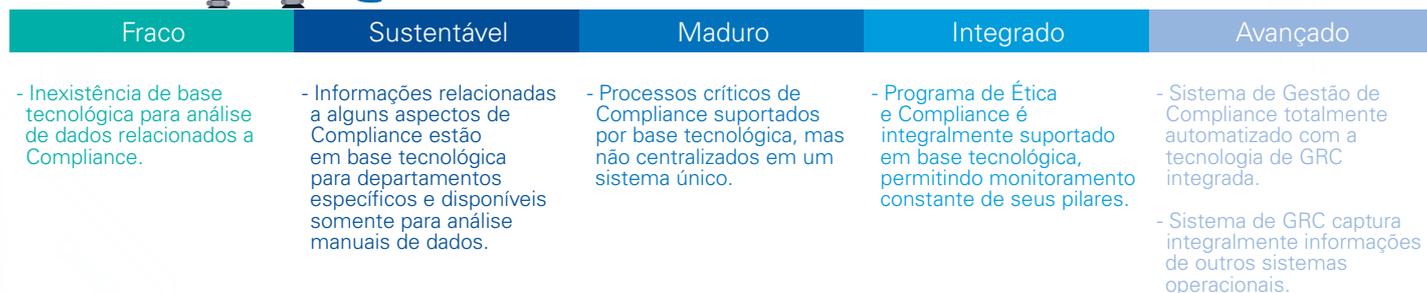
Nível de maturidade considerando todos os setores Análise de Dados e Tecnologia - Brasil



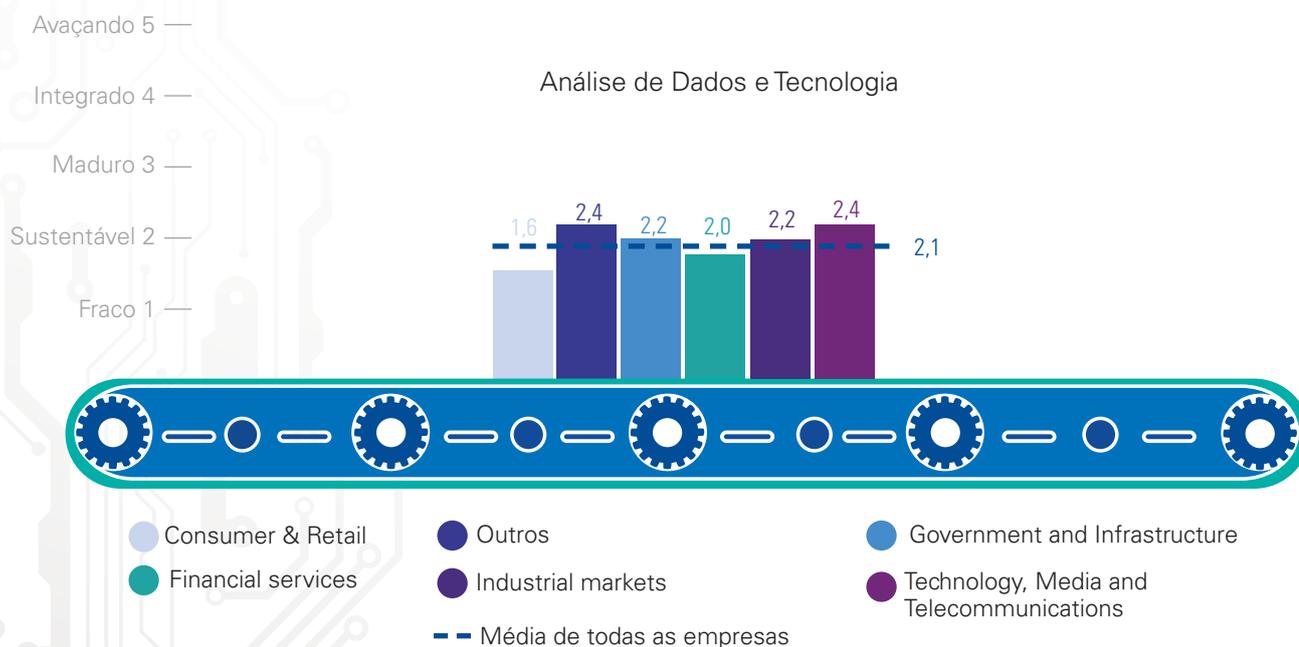
Detecção

- 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). Indicadores-chave de Performance (KPIs).
 - Análise da Causa-raiz & Tendências.

Curva de Maturidade - Análise de Dados e Tecnologia



Nível de Maturidade dos temas abaixo nas empresas



Principais indicadores de monitoramento reportados aos executivos seniores

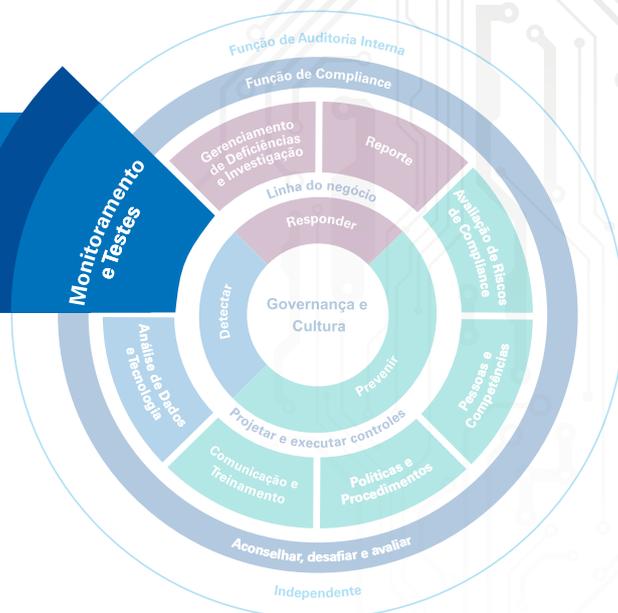


	2015	2016	2017	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Riscos, controles e planos de ação mitigatórios	71%	63%	78%	75%	85%	70%	80%	67%	90%	67%	82%
Evolução das investigações	72%	66%	77%	74%	64%	70%	85%	73%	89%	67%	80%
Eficácia do Programa de Ética e Compliance	80%	74%	76%	71%	79%	79%	78%	61%	80%	72%	78%
Aderência aos treinamentos mandatórios	68%	70%	74%	61%	76%	63%	88%	72%	74%	64%	78%
Atualizações no processo de comunicação de assuntos Éticos e Compliance	78%	71%	73%	68%	73%	63%	78%	72%	80%	64%	76%
Atualização dos eventos regulatórios que podem afetar as operações do negócio	70%	59%	72%	74%	79%	63%	77%	67%	71%	72%	72%
Overview do Plano de Ética e Compliance proposto para o próximo período	63%	66%	72%	71%	64%	70%	80%	61%	77%	67%	74%
Análise dos recursos disponíveis versus necessidade do Programa de Ética e Compliance	65%	73%	62%	61%	55%	51%	69%	56%	71%	62%	62%
Alocação de recursos (budget x real) e análise comparativa com a indústria	68%	70%	55%	68%	45%	44%	63%	44%	54%	57%	54%
Não possui indicadores-chave reportados à Administração	51%	60%	41%	61%	39%	30%	42%	56%	31%	53%	37%

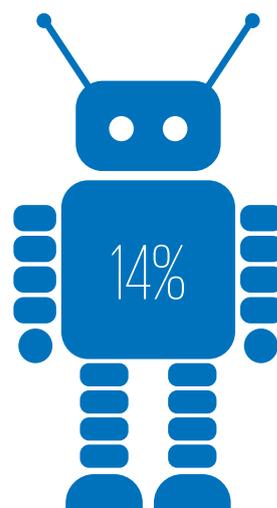
Monitoramento e Testes

Atividades robustas de monitoramento e teste de Compliance podem ser fundamentais para a identificação precoce de possíveis atos ilícitos ou tendências de risco, incluindo pontos fracos de controle de gestão de riscos de Compliance, e fornecer evidências sobre se o sistema de controle é operacionalmente efetivo. Esses testes e monitoramento posicionam melhor a empresa para detectar problemas de forma oportuna e respondem às mudanças regulatórias que podem afetar os requisitos, os processos e os controles de negócios e de Compliance.

Embora as legislações estabeleçam sugestões para que as empresas monitorem e aprimorem seus Programas de Ética e Compliance com base nos resultados do monitoramento, as sugestões não definem onde essas responsabilidades devem estar ou como as empresas devem implementar essas atividades. Consequentemente, muitas empresas focaram o monitoramento dentro de suas funções de Compliance, muitas vezes para riscos específicos, como a Lei Brasileira Anticorrupção 12.846/13. Em seguida, a Auditoria Interna completa boa parte do trabalho de “testes” para avaliar melhor a gestão de riscos de Compliance específicos da empresa. Muitos CCOs também descobriram que o monitoramento e os testes em sua primeira linha de defesa (operações e unidades de negócios) poderiam ser melhorados. Até este momento, a pesquisa da KPMG descobriu que muitos respondentes poderiam melhorar seus programas de monitoramento e testes de Compliance, inclusive para o monitoramento de mudanças regulatórias. O monitoramento e as informações dos testes e dos planos de ações fornecem informações essenciais para o Conselho e para a Alta Administração. Dessa maneira, as empresas ajudam a liderança nas suas responsabilidades de supervisão e gerenciamento de riscos. Dos respondentes, **14%** informaram realizar monitoramento e testes de aderência, incluindo gestão



de mudanças regulatórias com maturidade elevada. Essa abordagem promove a capacidade da empresa de identificar as melhorias necessárias nos controles ou nos processos específicos, visando a mitigar os riscos identificados. Algumas empresas implementaram *dashboards* para comunicar e rastrear seus riscos e resultados específicos de monitoramento e testes de Compliance, incluindo o nível de risco, responsabilidade de nível sênior pelo risco, status do monitoramento, resultados dos testes e itens de ação.



Informaram realizar um monitoramento e testes de aderência

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.



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/*scrips* avançados

Sinergia com Governança, Riscos e Compliance

Maior consciência da responsabilidade da primeira linha de defesa

Análise preditiva

Benefícios das Boas Práticas

Nível de maturidade considerando todos os setores Monitoramento e Testes - Brasil



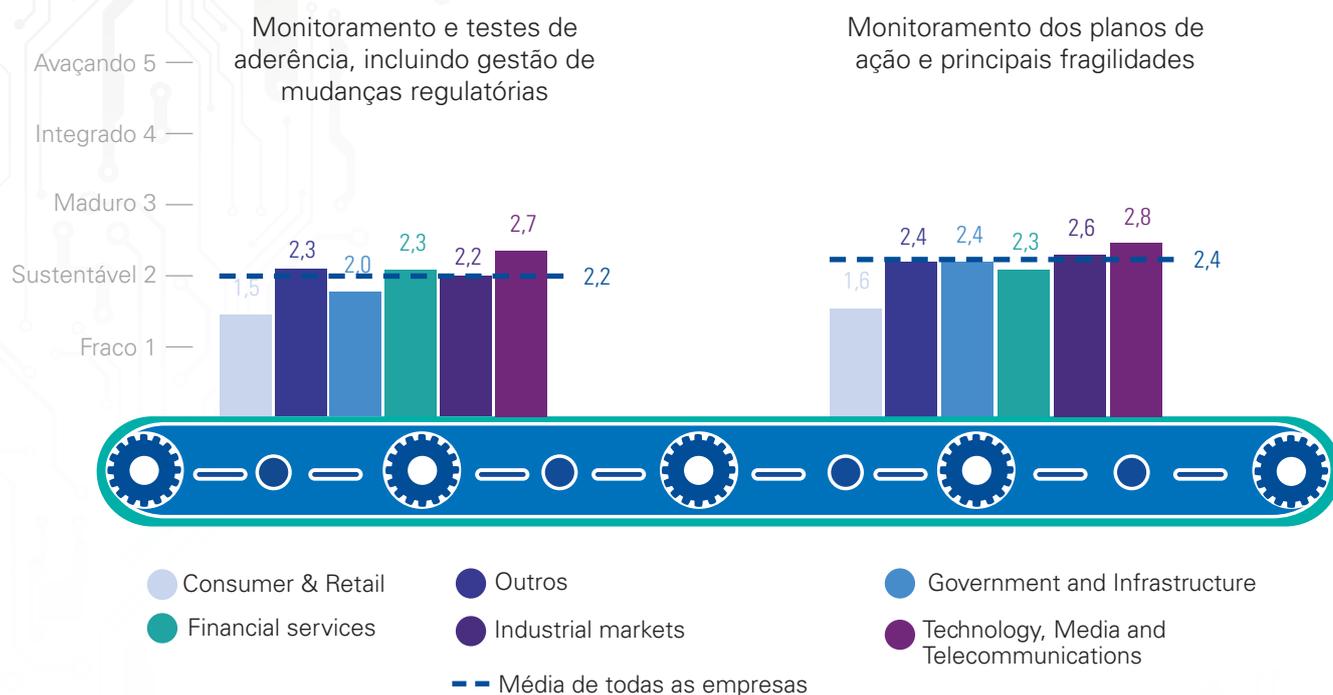
Detecção

- 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.

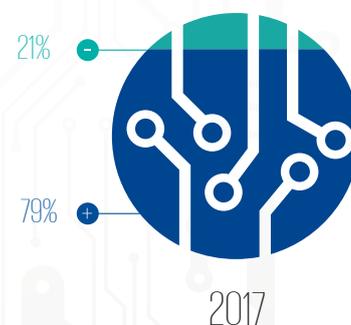
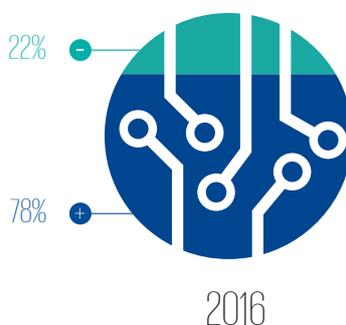
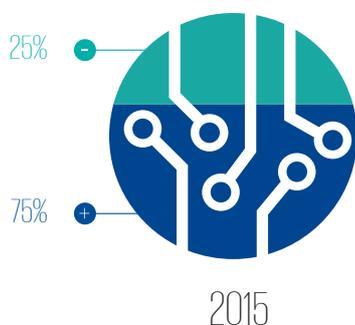
Curva de Maturidade - Monitoramento e Testes

Fraco	Sustentável	Maduro	Integrado	Avançado
<p>- Inexistência de abordagem para monitoramento e testes nos processos de Compliance.</p>	<p>- Revisões realizadas somente sobre atividades reguladas, sem um processo de monitoramento e testes estabelecido.</p>	<p>- Processo de monitoramento e testes estabelecido e centralizado para questões críticas de Compliance.</p> <p>- Planos de ação são acordados com a área de Compliance.</p>	<p>- Plano de monitoramento e testes definido, contemplando todos os pilares do Programa de Ética e Compliance com periodicidade estabelecida.</p> <p>- Planos de ação são monitorados e sua efetividade é testada de forma tempestiva.</p>	<p>- Indicadores para questões de Compliance críticas definidos e automatizados, permitindo monitoramento em tempo real.</p>

Nível de Maturidade dos temas abaixo nas empresas

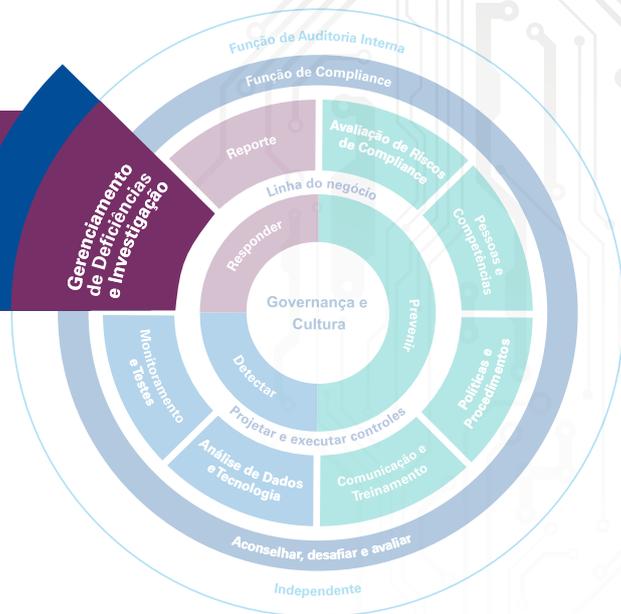


O C-Level ("Chiefs" - CEO, CFO, COO etc.), o Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria estão informados apropriadamente sobre o conteúdo e a operacionalização da Política e do Programa de Ética e Compliance?



● Não ● Sim

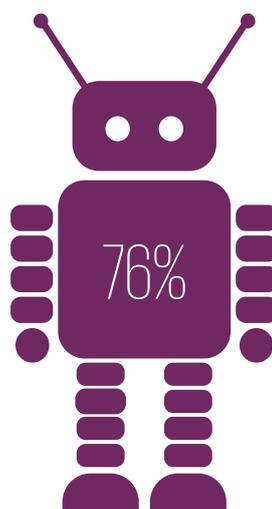
Gerenciamento de Deficiências e Investigação



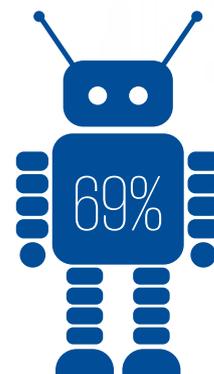
Até mesmo o Programa de Ética e Compliance mais bem projetado pode enfrentar riscos de má conduta ou de Compliance que exigem que ele tenha um mecanismo eficaz de resposta. Isso inclui protocolos e mecanismos de investigação e, de maneira mais ampla, para gerenciar todas as questões (por exemplo, consultas regulatórias, intimações ou uma crise).

Muitas empresas reconhecem que os resultados da investigação de má conduta podem ser utilizados para buscar padrões e identificar causas-raiz, o que pode ajudar a empresa a tomar as ações corretivas apropriadas. Os resultados também podem ser usados como um indicador sobre se os problemas são sistêmicos ou, em vez disso, estão agrupados em determinados níveis ou departamentos organizacionais.

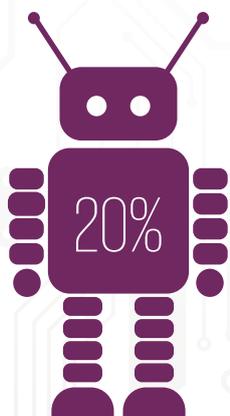
Uma vez que os resultados das investigações geralmente podem fornecer informações importantes que indicam se o Programa de Ética e Compliance é efetivo, as principais estatísticas e tendências devem ser comunicadas ao Conselho para auxiliar nas suas responsabilidades de supervisão. Uma informação preocupante é que **20%** dos respondentes informaram não possuir uma Linha Ética/ Canal de Denúncias implementado. Para as empresas que responderam ter a Linha Ética/Canal de Denúncias implementado, somente **16%** informaram receber mais de 100 registros nos últimos 12 meses.



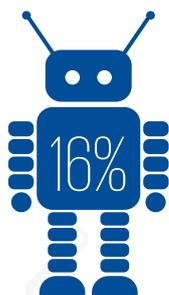
Informaram que o canal de denúncias está disponível para o público interno e externo



Das infrações são endereçadas tempestivamente e as ações disciplinares são aplicadas de forma a corrigir a conduta antiética.



Não possuem um canal de denúncias implementado



Receberam mais de 100 registros de denúncias nos últimos 12 meses

A estrutura escolhida também deve ser adequada e dimensionada corretamente para o risco para a empresa, inclusive com base nos seus negócios, nas suas operações e na presença geográfica.

De acordo com os respondentes, **76%** das empresas informaram que a Linha Ética/Canal de Denúncias está disponível para os públicos interno e externo e **69%** informaram que as infrações são endereçadas tempestivamente e as ações disciplinares são aplicadas de forma a corrigir a conduta antiética.

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 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.



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.

Benefícios das Boas Práticas

Nível de maturidade considerando todos os setores Gerenciamento de Deficiências e Investigação - Brasil



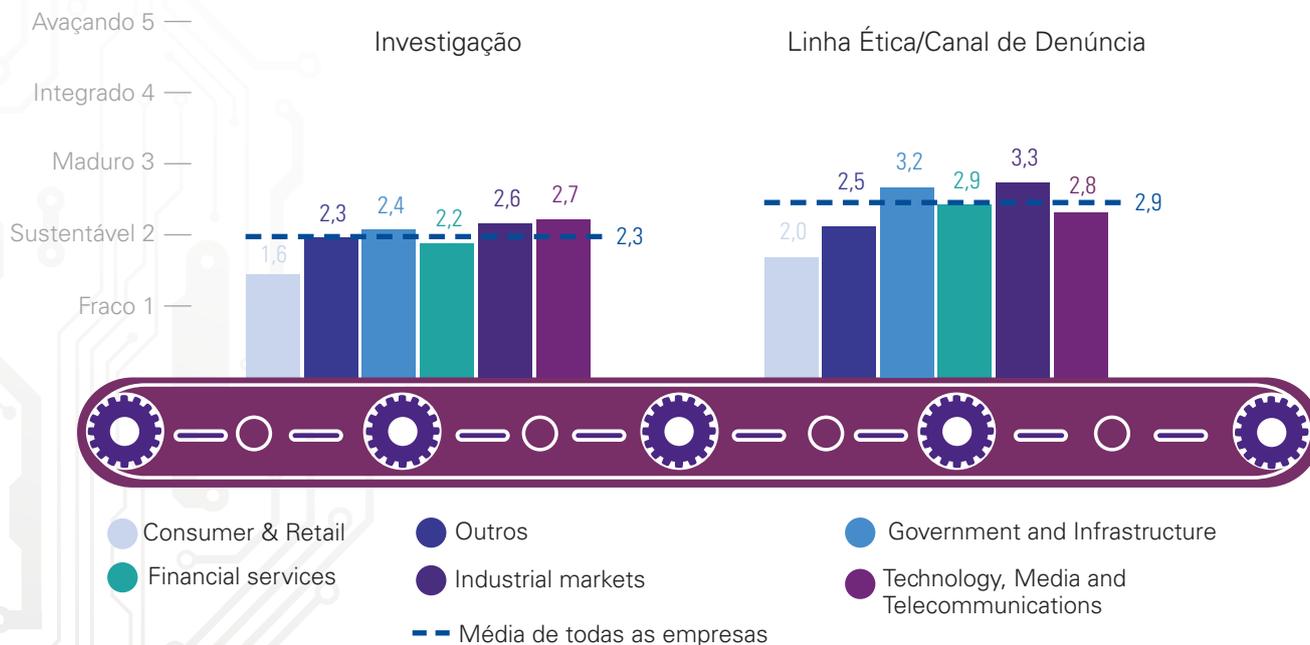
Detecção

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

Curva de Maturidade - Gerenciamento de Deficiências

Fraco	Sustentável	Maduro	Integrado	Avançado
<p>- Inexistência de canais de comunicação para registro de relatos e/ou não conformidades.</p> <p>- Ausência de processo de investigações para apuração de eventuais relatos e/ou não conformidades.</p>	<p>- Canais de comunicação com pouca efetividade, sem processo robusto de divulgação, restrito ao ambiente interno.</p> <p>- Investigações conduzidas sem procedimentos e protocolos adequadamente definidos.</p> <p>- Medidas disciplinares são aplicadas esporadicamente.</p>	<p>- Existe canal de denúncias/linha ética estabelecido que permite anonimato e está aberto para os públicos interno e externo.</p> <p>- Equipe preparada para gestão dos relatos recebidos e condução de investigações com protocolos definidos.</p> <p>- Medidas disciplinares são catalogadas, permitindo aplicação equânime para casos semelhantes.</p>	<p>- Existe canal de denúncias/linha ética amplamente divulgado com protocolos de prazos e respostas aos denunciantes, bem como acompanhamento sobre a evolução do caso reportado.</p> <p>- Os casos são classificados por tipo, permitindo a extração de indicadores sobre áreas, regiões e processos mais críticos e em desacordo com a conduta esperada pela Empresa.</p> <p>- Equipe de investigação treinada para atuar conforme o tipo de investigação.</p> <p>- Comitê de Ética e Compliance estabelecido com agenda e pauta de reuniões definidas.</p>	<p>- Canal de denúncias/linha ética completamente automatizado, estruturado de forma independente e com suporte de empresa especializada, objetivando despersonalização do ouvidor.</p> <p>- Investigações são conduzidas por profissionais altamente qualificados com apoio de tecnologia adequada, permitindo a conservação e a manutenção da integridade dos documentos obtidos para utilização em esferas legais.</p> <p>- Reportes constantes ao Comitê de Ética e Compliance e reporte de casos específicos de criticidade definida ao conselho de administração.</p>

Nível de Maturidade dos temas abaixo nas empresas



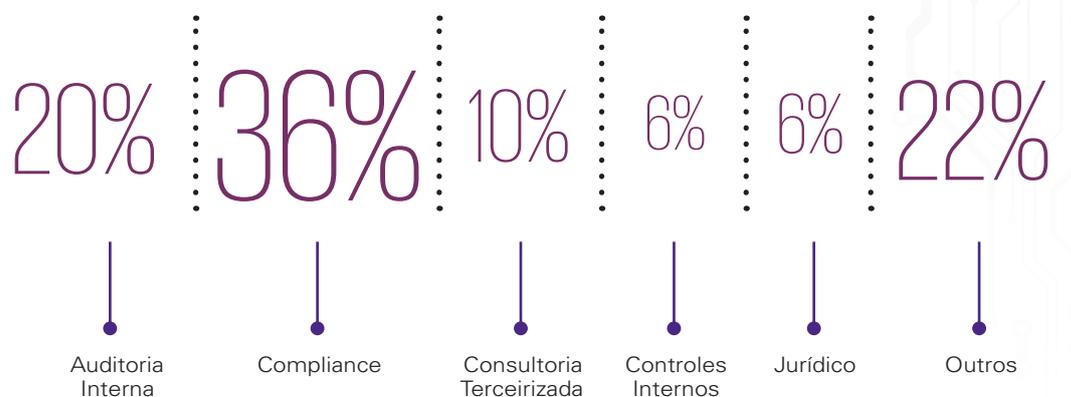
As infrações são endereçadas tempestivamente e as ações disciplinares são aplicadas de forma a corrigir a conduta antiética?



Linha Ética/Canal de Denúncias da sua empresa está disponível para o público interno e externo?



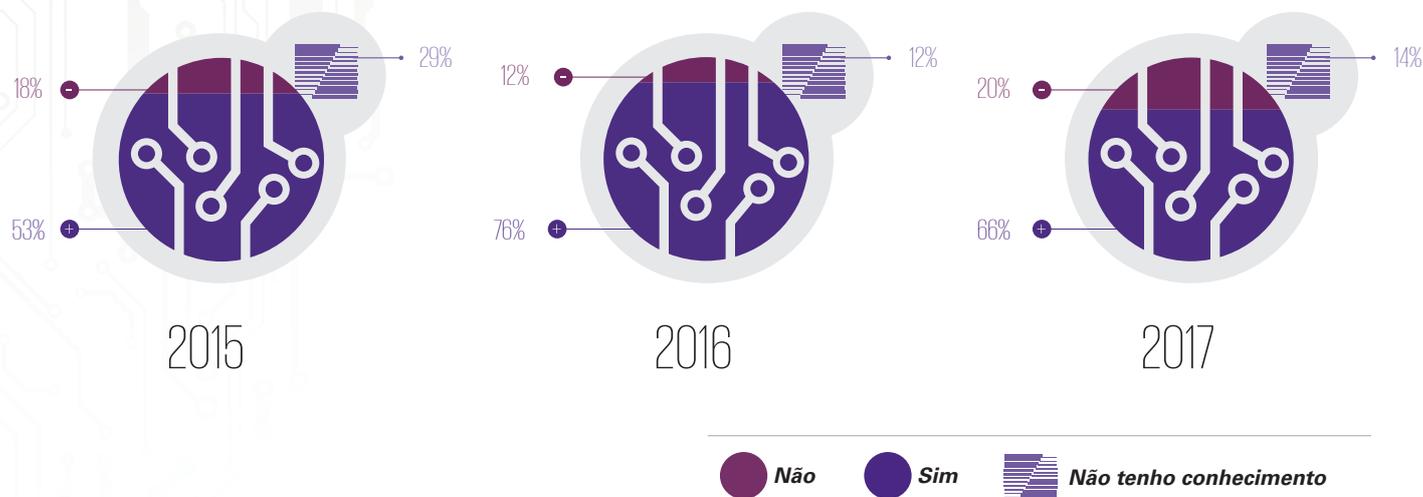
Responsável pela Gestão do Canal de Denúncias



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

	2015	2016	2017	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Menor que 20	37%	36%	44%	32%	75%	26%	38%	36%	61%	73%	35%
De 20 a 50	9%	13%	12%	10%	3%	18%	14%	22%	7%	7%	14%
De 51 a 100	6%	13%	10%	26%	7%	12%	5%	0%	11%	3%	12%
Mais de 100	13%	25%	16%	16%	4%	21%	22%	21%	11%	0%	21%
Não tenho conhecimento	35%	13%	18%	16%	11%	23%	21%	21%	10%	17%	18%

Existência da Linha Ética/ Canal de Denúncias



Principais registros na Linha Ética/Canal de Denúncia

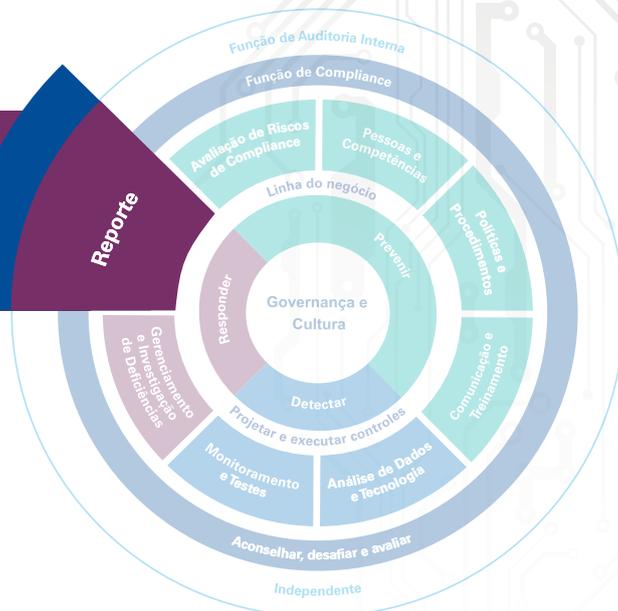
	2015	2016	2017	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Ética e conduta aos profissionais	79%	69%	74%	68%	70%	77%	77%	61%	80%	53%	81%
Ética e Conduta para os parceiros de negócios, clientes e fornecedores	83%	81%	73%	61%	64%	74%	75%	67%	89%	62%	77%
Conflito de interesse e informação privilegiada	81%	82%	70%	61%	64%	70%	72%	61%	86%	57%	75%
Compliance	83%	76%	67%	45%	61%	67%	75%	67%	77%	55%	71%
Doações, patrocínio, brindes e despesas com viagens	94%	85%	62%	58%	42%	65%	71%	61%	63%	50%	66%
Relacionamento com agentes públicos	71%	80%	53%	48%	45%	58%	58%	33%	60%	52%	54%
Anticorrupção	69%	78%	52%	48%	48%	47%	58%	50%	51%	55%	50%
Facilitação de pagamentos	76%	77%	51%	52%	30%	56%	51%	56%	60%	47%	52%
Lavagem de dinheiro	54%	64%	37%	35%	58%	30%	37%	28%	31%	41%	35%
Antiterrorismo	42%	60%	23%	23%	24%	21%	23%	22%	23%	34%	19%

Reporte

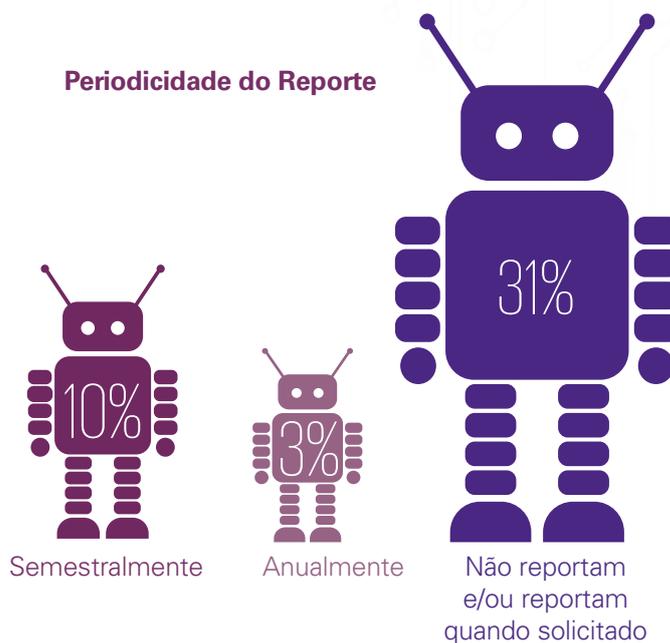
As empresas devem ter mecanismos efetivos de comunicação para que o Conselho, conheça o Programa de Ética e Compliance e exerça uma supervisão e patrocínio adequado deste e gerencie questões de Compliance que possam exigir relatórios externos. Para **84%** dos respondentes, este reporte não é independente, ou seja, não é realizado diretamente ao Conselho. O reporte está pulverizado para CEO, CFO, Jurídico, entre outros.

O(s) indivíduo(s) com responsabilidade operacional deve(m) informar periodicamente o Conselho de Administração ou o Comitê de Auditoria, ou um subgrupo apropriado, e o pessoal de alto nível, sobre a eficácia do Programa de Ética e Compliance. De acordo com os respondentes, esse reporte é realizado **25%** mensalmente, **9%** bimestralmente, **22%** trimestralmente, **10%** semestralmente, **3%** anualmente e **31%** reportam quando solicitado ou não existe nenhuma comunicação entre a área de Compliance e a Alta Administração.

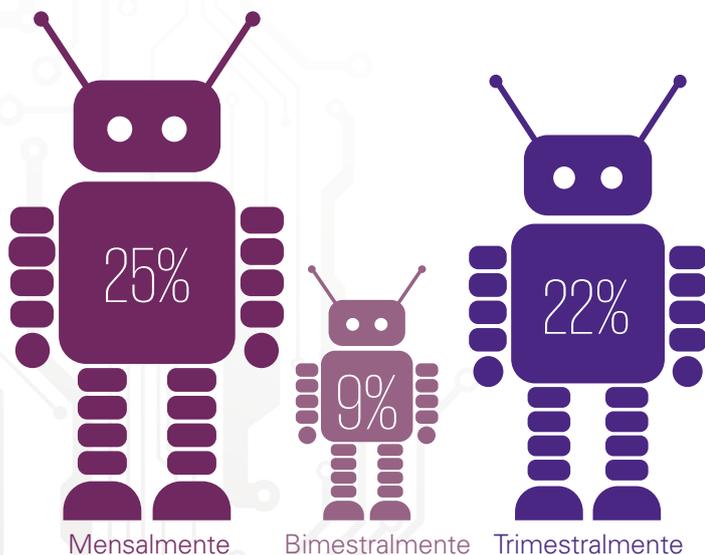
Quando reportado, os CCOs deveriam informar ao Conselho, ou ao Comitê de Auditoria, os seus principais riscos de Compliance e os controles que têm em vigor para gerenciar esses riscos, incluindo o monitoramento/testes dos controles nas três linhas de defesa.



Periodicidade do Reporte



Periodicidade do Reporte



Quando a infraestrutura tecnológica de uma empresa é ampla e descentralizada, os CCOs podem ser desafiados a obter dados, bem como dados consistentes, para avaliar a exposição ao risco. Isso então limita a visão dos CCOs e de outros líderes seniores sobre os riscos de Compliance em toda a empresa. Muitas vezes, as empresas tentam mitigar isso por meio de esforços manuais e agregação, e algumas estão utilizando a tecnologia de Governança, Risco e Compliance (GRC), embora não seja uma solução perfeita. Consequentemente, os CCOs conversam sobre a necessidade de um painel de relatórios comum utilizado em toda a empresa, com fontes de dados provenientes de fontes diferentes, para possibilitar uma visão agregada dos riscos de Compliance, que também pode ser compartilhada com o Conselho e outros líderes seniores.

Conforme as empresas integram e automatizam ainda mais os seus processos, esses tipos de tecnologias permitem que as partes interessadas de Compliance contem com um gerenciamento em tempo real de suas obrigações regulatórias à medida que evoluem e amadurecem.

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 "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 uniforme.



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.

Benefícios das Boas Práticas

Nível de maturidade considerando todos os setores Reporte - Brasil



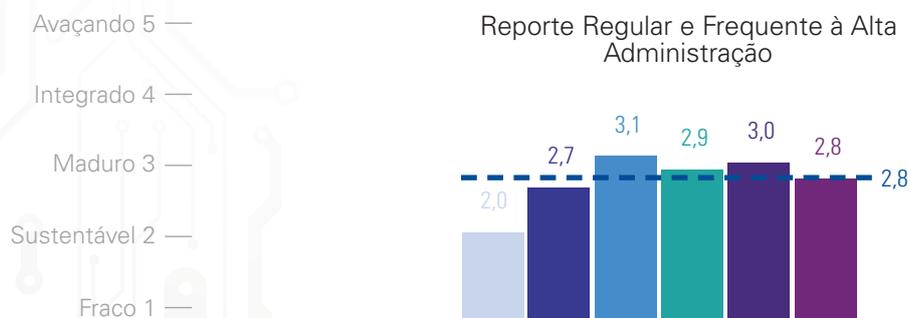
Detecção

- 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.

Curva de Maturidade - Reporte

Fraco	Sustentável	Maduro	Integrado	Avançado
- Inexistência de processo de reporte de não conformidade.	- Reportes pontuais da área de Compliance sobre as não conformidades. - As áreas de negócios não são requisitadas a reportar o nível de Compliance dos processos regulatórios a elas atrelados.	- Reporte regular da área de Compliance à diretoria sobre os issues identificados nos Compliance assessments realizados.	- Reporte consistente com frequência definida tanto à diretoria quanto ao conselho de administração. - Áreas de negócios são requeridas a reportar seus níveis de Compliance e planos de ação para os casos de não Compliance.	- Reporte centralizado envolvendo toda a Empresa, responsabilidades claras entre a primeira e a segunda linhas de defesa e suportado por processos automatizados em uma plataforma possibilitando atualizações ativas das regulamentações e monitoramento das não conformidades.

Nível de Maturidade dos temas abaixo nas empresas



- Consumer & Retail
- Outros
- Government and Infrastructure
- Financial services
- Industrial markets
- Technology, Media and Telecommunications
- Média de todas as empresas

A quem o Compliance se reporta?



	2015	2016	2017	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
CEO	27%	26%	30%	26%	31%	39%	21%	33%	34%	38%	27%
CFO	12%	18%	15%	13%	15%	14%	11%	22%	23%	19%	14%
Chief Compliance Officer (Global ou Regional)	0%*	15%	11%	0%	12%	5%	17%	17%	11%	3%	13%
Comitê de Auditoria	13%	12%	6%	3%	3%	7%	11%	0%	3%	0%	8%
Conselho de Administração	10%	10%	16%	19%	15%	21%	15%	17%	11%	12%	18%
Jurídico	4%	7%	3%	13%	6%	0%	2%	0%	0%	2%	3%
Comitê de Ética e Compliance	2%	6%	10%	7%	3%	12%	15%	11%	9%	9%	11%
Conselho Fiscal	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gestão de Riscos	0%*	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Outras	11%	3%	9%	19%	15%	2%	8%	0%	9%	17%	6%

* Informação não capturada em 2015

Qual a frequência do Reporte?



	2015	2016	2017	Consumer & Retail	Financial Services	Government & Infrastructure	Industrial Markets	Technology, Media & Telecommunications	Outros	Pequenas e Médias Empresas	Grandes Empresas
Anual	3%	6%	3%	0%	9%	5%	0%	0%	3%	3%	3%
Semestral	9%	7%	10%	6%	15%	2%	11%	11%	14%	9%	10%
Trimestral	21%	26%	22%	10%	15%	21%	34%	17%	20%	9%	26%
Bimestral	10%	9%	9%	10%	0%	14%	11%	5%	11%	12%	8%
Mensal	25%	23%	25%	13%	34%	32%	21%	28%	23%	19%	27%
Quando solicitado	20%	20%	24%	45%	24%	14%	18%	39%	20%	31%	22%
Não há comunicação entre a área de Compliance e a Administração	12%	9%	7%	16%	3%	12%	5%	0%	9%	17%	4%

Metodologia da Pesquisa



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



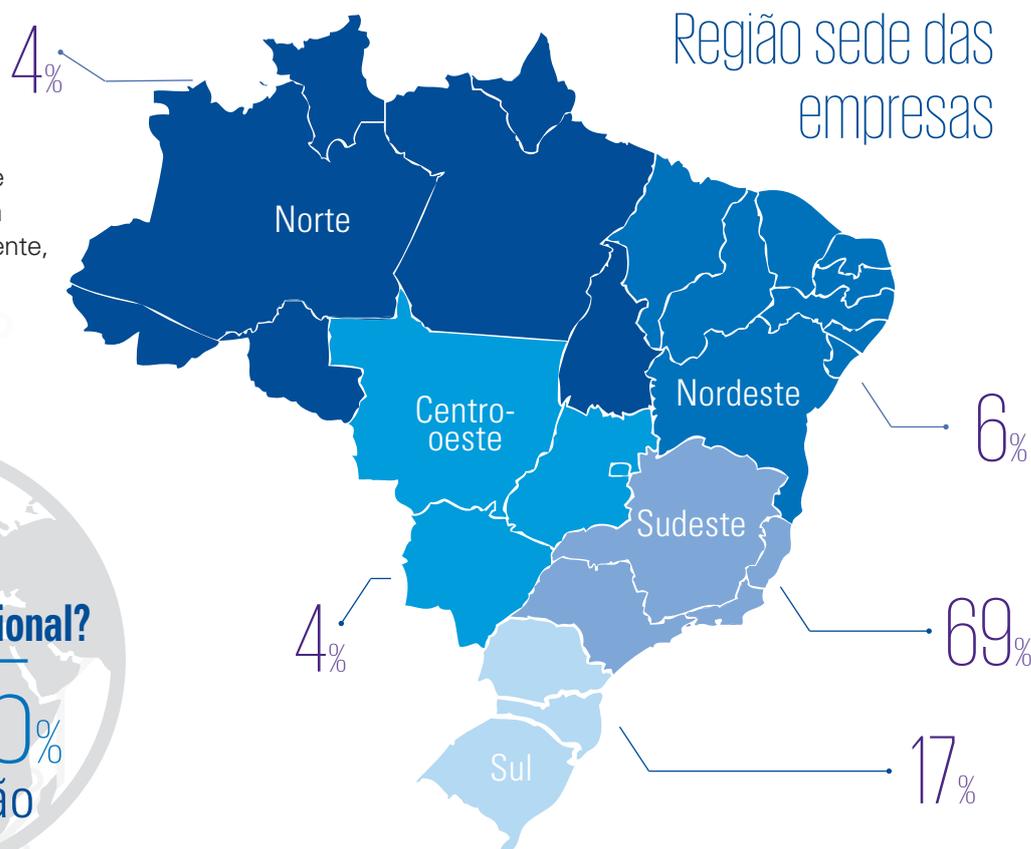
contemplando **35 perguntas** com foco nos **9 elementos** da Metodologia de Compliance da KPMG e considerando os níveis de maturidade das empresas no Programa de Ética e Compliance.

Perfil das Empresas e Respondentes

Perfil das empresas

A Pesquisa sobre a Maturidade do Compliance no Brasil teve a participação de, aproximadamente, **450** empresas de diferentes regiões e com diferentes estruturas, conforme gráficos apresentados a seguir:

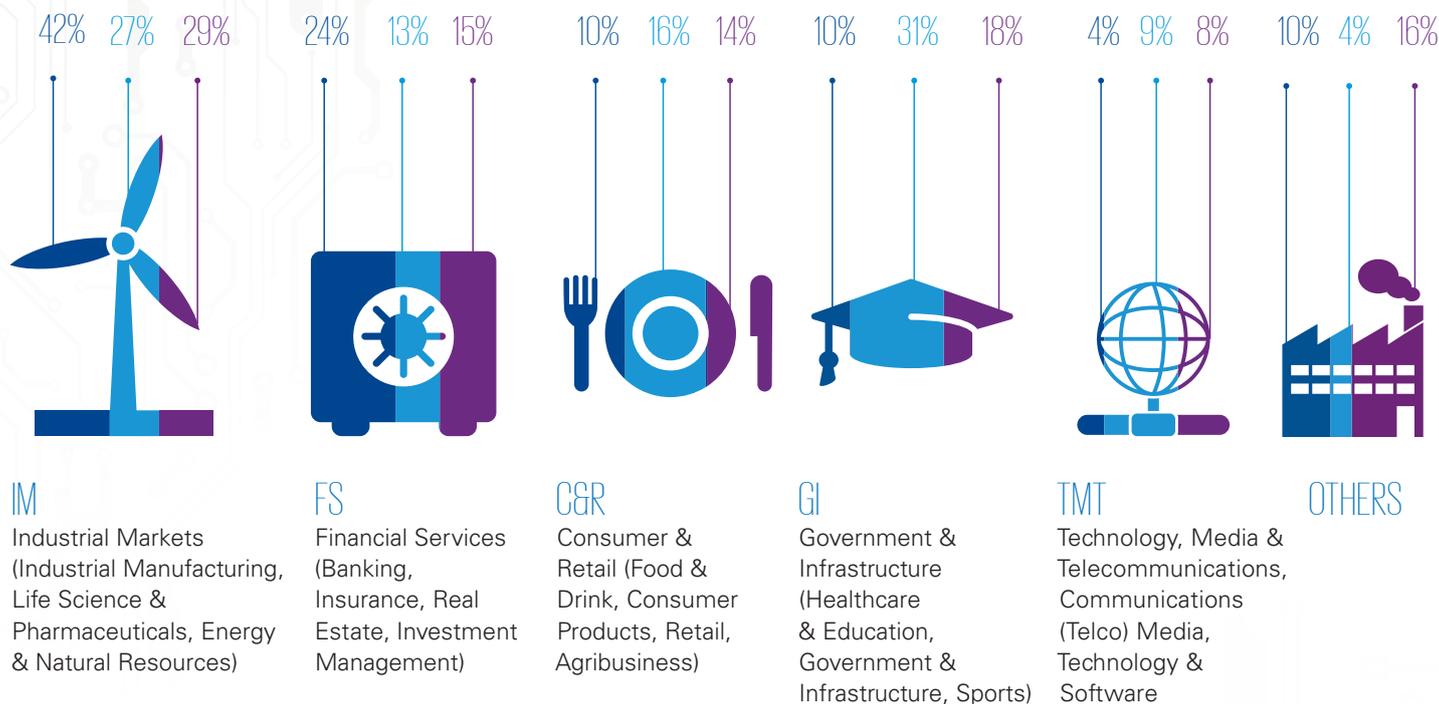
Região sede das empresas



Empresa Multinacional?

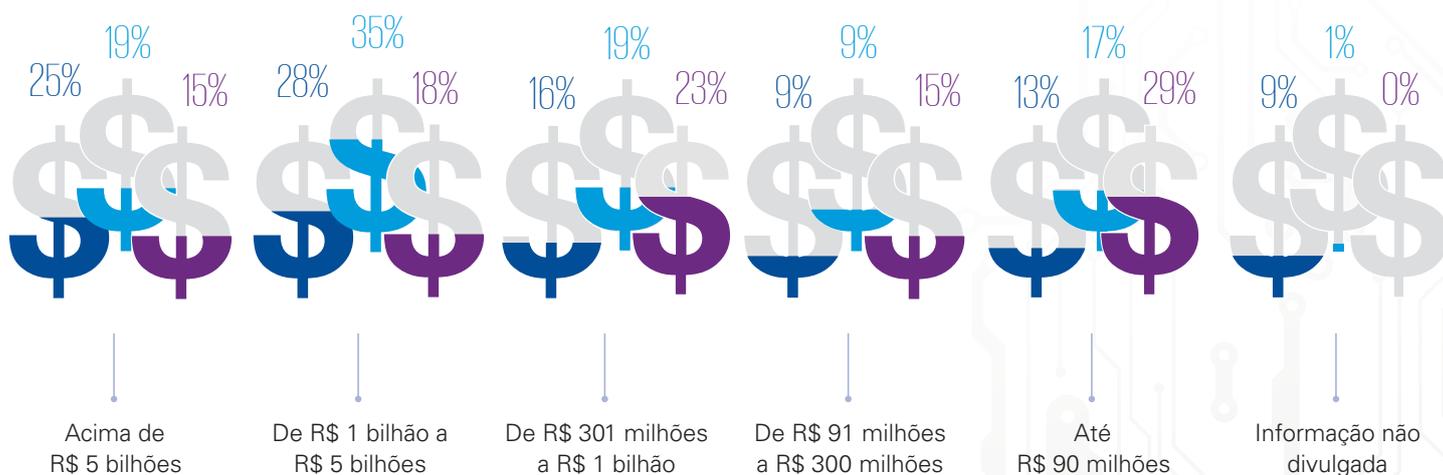
35% sim
65% não

Setores das empresas



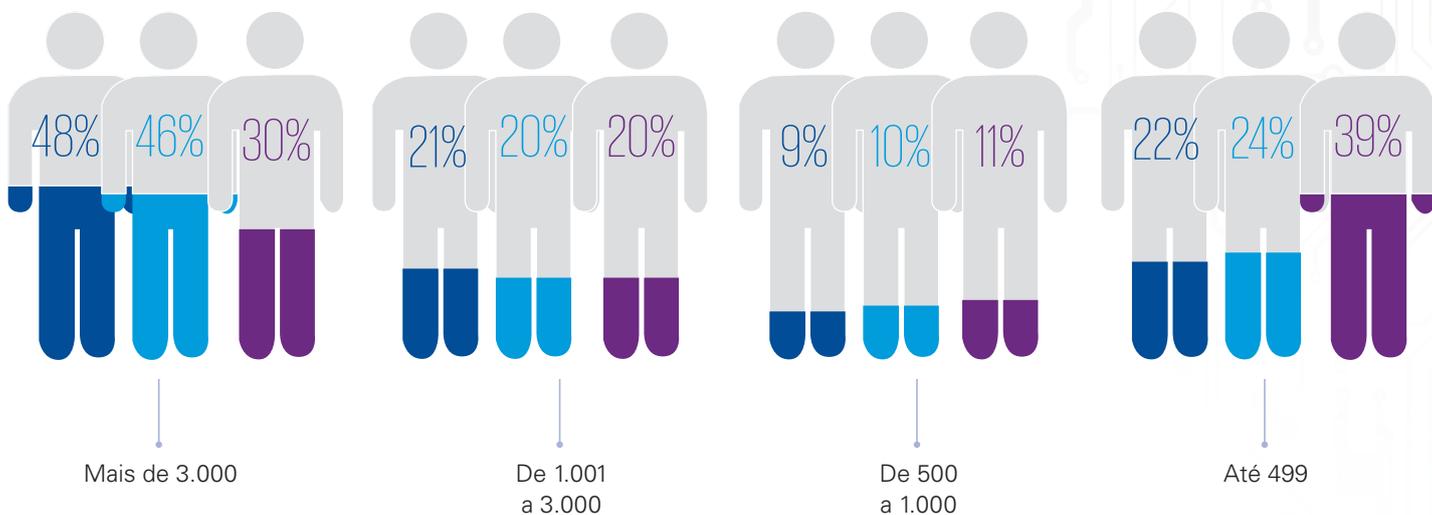
● 2015 ● 2016 ● 2017

Receita operacional bruta das empresas

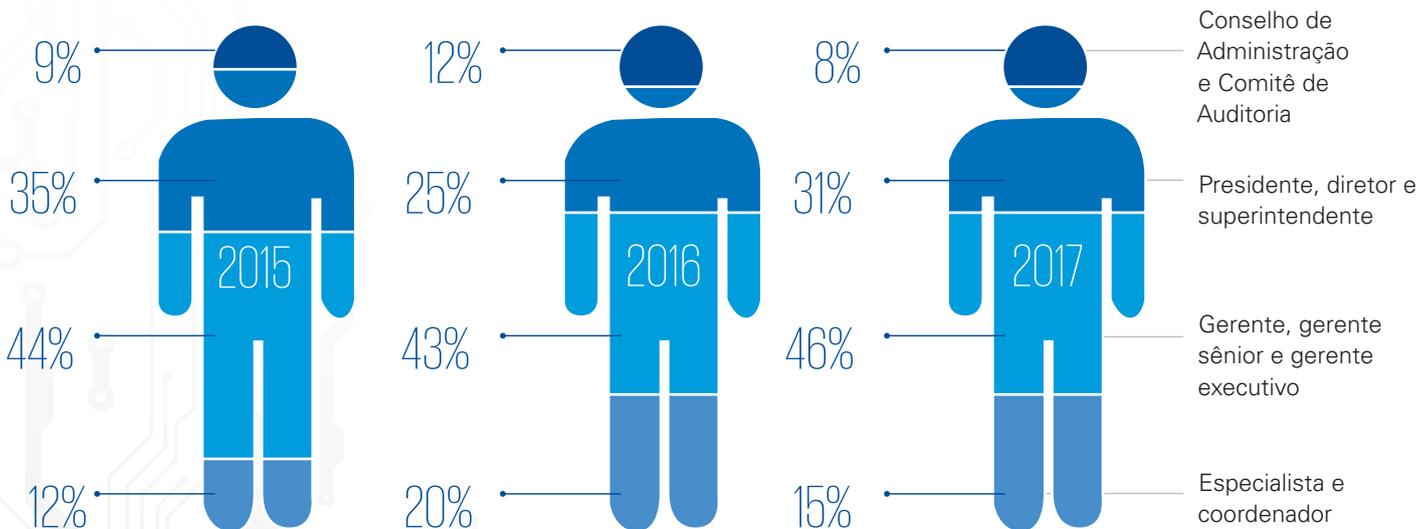


● 2015 ● 2016 ● 2017

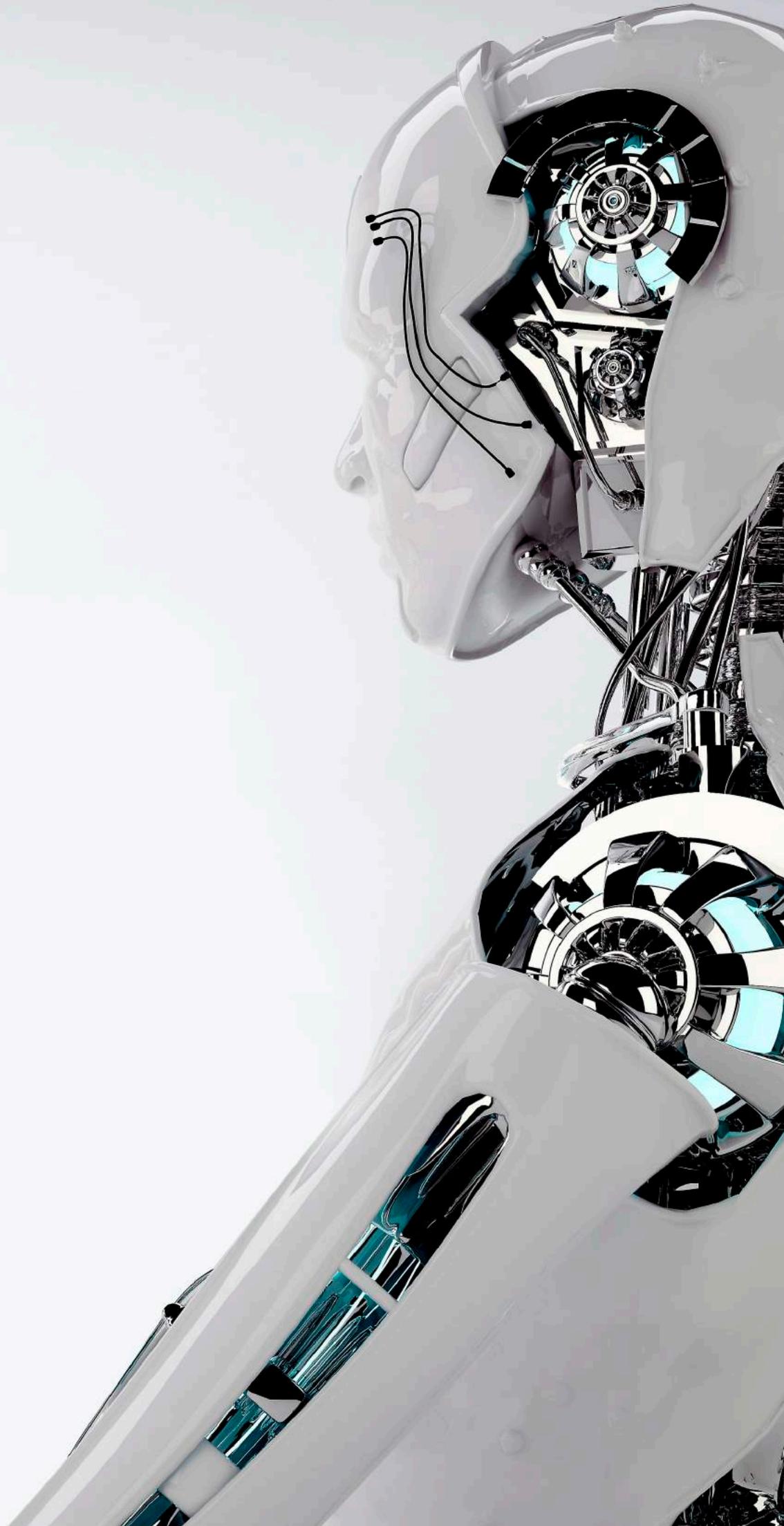
Quantidade de profissionais das empresas



Perfil dos respondentes



KPMG



Fale com o nosso time

Norte e Nordeste

Alex Lopes
Sócio-diretor
(85) 3307-5125
alexlopes@kpmg.com.br

Centro-Oeste

Emerson Melo
Sócio da Prática de Compliance
(11) 3940-4526
emersonmelo@kpmg.com.br

Patricia Silva
Gerente-Sênior
(31) 2128-5700
pssilva@kpmg.com.br

Minas Gerais

Patricia Silva
Gerente Sênior
(31) 2128-5700
pssilva@kpmg.com.br

Rio de Janeiro

Bruno Massard
Sócio-diretor
(21) 2207-9571
bmassard@kpmg.com.br

Sul

Alexandre Martins
Sócio-diretor
(41) 3544-4737
amartins@kpmg.com.br

Interior de São Paulo

Fernando Lage
Sócio
(19) 3198-6745
flage@kpmg.com.br

Rodrigo Lazzarini
Sócio-diretor
(16) 3323-6650
rlazzarini@kpmg.com.br

São Paulo

Emerson Melo
Sócio da Prática de Compliance
(11) 3940-4526
emersonmelo@kpmg.com.br

Carolina Paulino
Sócia-diretora
(11) 3940-4096
cpaulino@kpmg.com.br

Fernanda Flores
Sócia-diretora
(11) 3940-4891
fernandaflores@kpmg.com.br

Renata Santana
Gerente-Sênior
(11) 3940-6213
rosantana@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br



© 2018 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.

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