

O *compliance* na vanguarda: definindo o ritmo da inovação

Estudo sobre a Prática de *Compliance* 2019



Apresentação

O ambiente de negócios atual, marcado por relações e práticas digitais, obriga a repensar os programas de *compliance* e ética. Prever mudanças regulatórias, planejar como se adaptar a elas, identificar riscos e evitar custos de não conformidades, responder de forma proativa aos desafios e criar vantagens competitivas para suas organizações são iniciativas que tradicionalmente se esperam dessas áreas. Mas nos tempos atuais, em que as interações econômicas e sociais se realizam por meio de conexões instantâneas e em larga escala, é preciso mais.

Para apoiar as organizações a fazer a necessária transformação digital com confiança e aproveitando todas as oportunidades que ela oferece, as áreas de *compliance* e ética precisam demonstrar sua competência em temas digitais. Isso significa fazer uso das novas tecnologias e, cada vez mais, tomar decisões orientadas por dados para obter insights, acompanhar a evolução dos temas regulatórios, prever mudanças nos perfis de riscos e planejar o processo de adaptação.

Neste estudo, analisamos os comportamentos que diferenciam as áreas de *compliance* com maior competência digital. Identificamos seis hábitos que colocam essas áreas na vanguarda, prontas para apoiar seus *stakeholders* a assumir riscos de forma mais inteligente durante a transformação de suas organizações.

Esta publicação faz parte de uma trilogia elaborada com base em um levantamento global da PwC com 2 mil profissionais das áreas de riscos, auditoria interna e *compliance*. Seu objetivo foi identificar e promover boas práticas nessas três frentes de trabalho que evitem o surgimento de brechas nas linhas de defesa das organizações.

Esperamos que a leitura deste estudo ajude a estruturar programas de *compliance* e ética inovadores, que atuem como parceiros estratégicos de suas organizações para uma bem-sucedida transformação digital.



Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil



André Pannunzio
Sócio e líder de Governança, Riscos
e *Compliance* e Auditoria Interna
PwC Brasil

Estamos vivendo uma nova era, na qual a convergência de tecnologias e dados permite que os programas de *compliance* e ética busquem formas radicalmente diferentes de operar. E a demanda para que façam isso está crescendo.

As organizações estão implementando iniciativas digitais em um cenário marcado por mais dados, maior automação, ataques cibernéticos sofisticados, um ambiente regulatório em constante evolução e mudanças contínuas nas expectativas dos consumidores. O excesso de regulamentações continua a ser uma das principais ameaças identificadas pelos CEOs na [22ª Pesquisa Global Anual com CEOs](#), realizada pela PwC. Com a abrangência crescente e o ritmo acelerado da transformação digital, os requisitos de conformidade regulatória continuam a evoluir e novas questões estão surgindo a velocidades crescentes. Quando um novo problema surge, portanto, é grande a probabilidade de ele ganhar proporções maiores rapidamente.

A imposição de medidas regulatórias mais severas, as pressões crescentes de movimentos globais (como o #metoo), os *watchdogs* (agentes fiscalizadores e delatores), grupos de ativistas e jornalistas investigativos reforçam a importância de uma cultura robusta e ética, assim como de canais internos de denúncia mais transparentes. Falhas de *compliance* em uma organização podem levar a danos em termos de reputação, perda de clientes e multas elevadas. Na verdade, o impacto da não conformidade nunca foi tão grande. [Um relatório de 2018](#) do Ponemon Institute estima que os custos decorrentes de casos de não conformidade representam 2,7 vezes os custos do cumprimento de requisitos de *compliance* – e com um aumento de 45% desde 2011. Considere [a variedade de questões que as organizações enfrentaram em 2018](#) em virtude do uso de inteligência artificial (IA): acidentes de trânsito com carros autônomos, grandes violações de segurança, possíveis casos de discriminação associados a ferramentas de reconhecimento facial e algoritmos com defeitos que resultaram em casos que vão de

deportações indevidas a recomendações médicas imprecisas. Por outro lado, programas sólidos de *compliance* e ética podem ajudar os executivos a assumir riscos com mais confiança e aproveitar novas oportunidades de mercado antes que desapareçam.

Com o ritmo crescente de mudanças, as áreas de *compliance* e ética precisam se tornar parceiras estratégicas dos altos executivos para que estes possam, de fato, viabilizar a transformação digital de suas organizações. De que forma? Estando sempre à frente para:

- Prever mudanças regulatórias futuras e planejar como se adaptar a elas.
- Identificar riscos de não conformidades regulatórias no início da implementação de iniciativas digitais e responder de forma proativa e rápida aos possíveis desafios.
- Evitar os custos potencialmente catastróficos de não conformidades.
- Criar vantagens competitivas para suas organizações.

No entanto, para estarem na vanguarda, os programas de *compliance* devem contemplar a capacitação digital e se basear em dados, ou seja, devem demonstrar sua competência digital. Nossas pesquisas globais sobre riscos, auditoria interna e *compliance* de 2019 mostraram que, à medida que as organizações avançam na transformação digital, os programas de *compliance* mais competentes em termos digitais ajudam a evitar as consequências das não conformidades e a assumir riscos de forma mais inteligente, considerando a evolução constante do seu perfil de risco.

O que significa a expressão competência digital do programa de *compliance*?

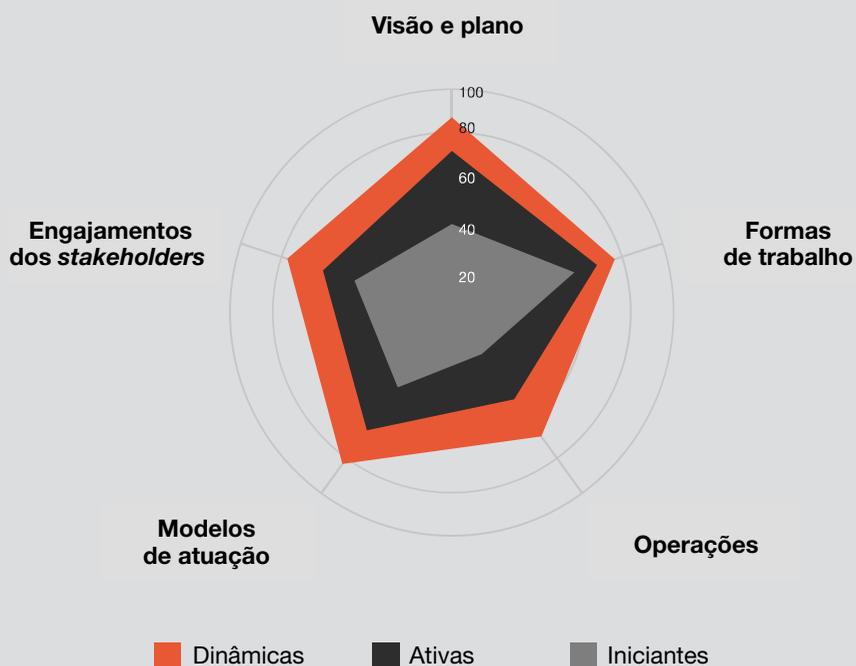
A expressão tem dois significados: (1) ter as habilidades e os recursos para oferecer assessoria aos *stakeholders* de forma estratégica sobre os riscos de não conformidade regulatória relacionados às iniciativas digitais; e (2) adaptar processos, ferramentas e atividades de *compliance* para ajudar a organização a prever e responder às mudanças regulatórias no ritmo necessário para se manter em conformidade.

Ao explorar as competências digitais e o poder dos dados – tanto dentro como fora de suas organizações – os programas de *compliance* e ética podem identificar correlações e obter insights que permitirão não apenas acompanhar a evolução dos temas regulatórios, mas também capacitar as organizações para prever mudanças nos perfis de riscos.

Figura 1

Os pontos fortes dos programas de *compliance* que têm competência digital

Uma visão em cinco dimensões



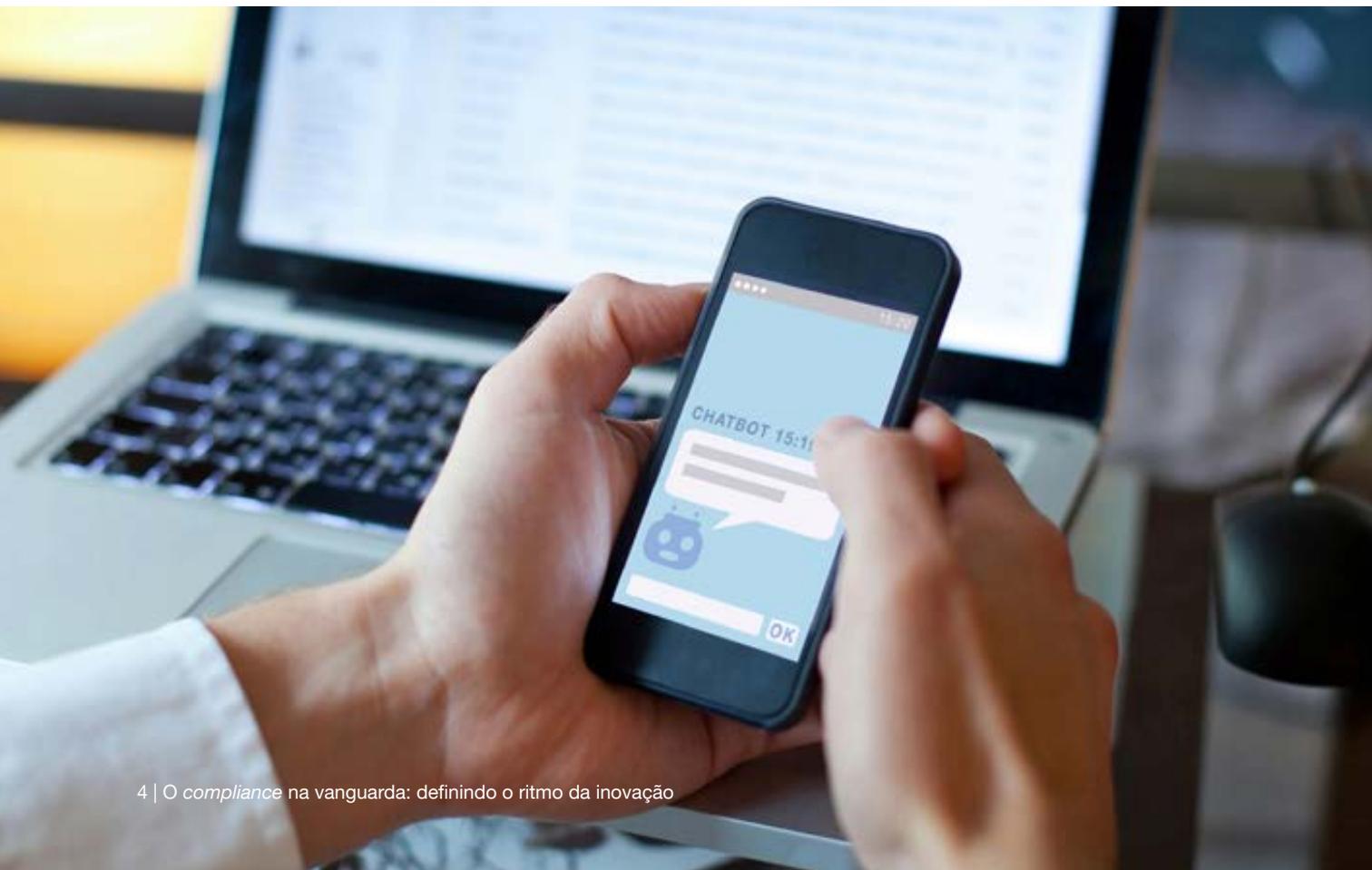
Pontuação de maturidade digital em uma escala de 0 a 100 com base na análise e no cálculo de índices pela PwC.
Base: 98 Dinâmicas; 140 Ativas; 271 Iniciais.

Os destaques dos programas de *compliance* que demonstram competência digital

A PwC entrevistou mais de 2 mil CEOs, altos executivos, conselheiros e profissionais das áreas de gestão de riscos, *compliance* e auditoria interna, e se reuniu com dezenas de executivos e conselheiros para explorar os aspectos que diferenciam as áreas de risco em uma transformação digital. Identificamos que alguns programas de *compliance* e ética estão obtendo avanços significativos em termos de competência digital (Figura 1). Aprendemos que as organizações com programas de *compliance* mais preparados em termos digitais obtêm mais benefícios de suas iniciativas digitais. Esses resultados positivos incluem uma gestão mais eficaz dos riscos de transformação digital e mais vantagens do que as previstas em comparação com os resultados planejados, como melhor experiência para o cliente e mais crescimento da receita. Também aprendemos que os executivos de *compliance* podem apoiar a transformação digital sem reduzir a velocidade em que a organização precisa operar. Na verdade, ao se anteciparem às mudanças regulatórias, os programas de *compliance* e ética podem ajudar suas organizações a alcançar seus objetivos digitais.

Avaliamos a pontuação dos participantes da área de *compliance* em relação à competência digital considerando cinco dimensões. O grupo mais alinhado representa 31% do total de participantes; chamamos essas áreas de dinâmicas. (Consulte *Mais inteligência para assumir riscos na transformação digital: Estudo Risk in Review 2019* para ter uma visão detalhada das áreas de risco dinâmicas). As áreas de *compliance* dinâmicas abarcam uma combinação de indústrias altamente regulamentadas e menos regulamentadas, diferentes regiões geográficas e organizações de variados portes. Os programas de *compliance* e ética do próximo grupo mais alinhado em termos digitais são chamados de ativos. Esse grupo, que representa 24% das áreas de *compliance* participantes, está adotando muitas das medidas necessárias para aumentar sua competência digital. O restante dos programas de *compliance* e ética (45%), chamados de iniciantes, estão desenvolvendo ou planejando desenvolver alguns dos aspectos pesquisados, embora de formas mais pontuais, além de estarem em uma etapa inicial de sua jornada digital.

Nosso estudo analisou os comportamentos que diferenciam as áreas de *compliance* dinâmicas para identificar seis hábitos que elas adotam para estarem na vanguarda tanto em relação à transformação digital quanto às mudanças regulatórias, sendo capazes, portanto, de apoiar seus *stakeholders* a assumir riscos de forma mais inteligente durante a transformação digital de suas organizações (Figura 2).



Os seis hábitos dos programas de *compliance* dinâmicos

Figura 2

Seis hábitos dos programas de *compliance* dinâmicos

01 Participar plenamente do plano digital da organização

02 Fazer *upskilling* dos atuais empregados e contratar novos talentos para acompanhar o ritmo da organização

03 Buscar a forma adequada de usar as tecnologias emergentes

04 Capacitar a organização a responder aos riscos em tempo real

05 Empenhar-se no relacionamento com quem decide sobre as principais iniciativas digitais

06 Colaborar e alinhar-se para oferecer uma visão consolidada dos riscos

Participar plenamente do plano digital da organização

Esteja atualizado sobre o ambiente regulatório e ético para ajudar a fundamentar a estratégia digital da organização



Os programas de *compliance* e ética têm um papel essencial a desempenhar no sentido de ajudar os líderes das principais iniciativas digitais a entender os riscos regulatórios e as implicações de *compliance* de seus programas. Mais do que as áreas de risco ou de auditoria interna, os executivos de *compliance* precisam se envolver desde o início em tais iniciativas, propriamente na etapa de desenvolvimento da ideia de inovação para apresentarem as considerações éticas e regulatórias que podem influenciar a viabilidade e a concepção dos programas.

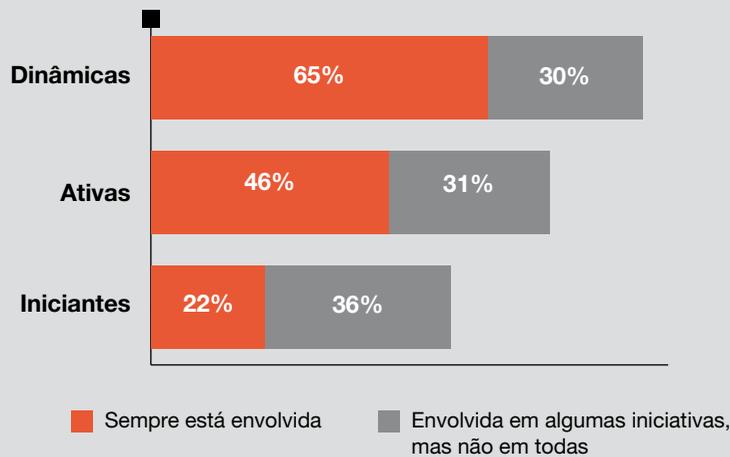
Esse envolvimento precoce é essencial, considerando a forma geralmente distribuída e o ritmo com que a inovação ocorre na organização, e em função do possível impacto que uma violação ética ou regulatória possa representar. Por exemplo, iniciativas digitais de interação com o consumidor utilizam dados e informações que, em geral, estão sujeitos a regulamentações de privacidade. Quando a área de *compliance* se envolve no começo das iniciativas, questões regulatórias, como as relacionadas à Regulamentação Geral de Proteção de Dados (GDPR, na sigla em inglês) da União Europeia ou uma lei local sobre práticas de promoção ou *marketing*,

podem ser abordadas desde o início. Esse tipo de reconhecimento inicial ajuda a maximizar o valor e o retorno das iniciativas, ao mesmo tempo que assegura o cumprimento de leis e regulamentações.

Os executivos da área de *compliance* devem ter participação no nível da entidade da governança digital e também em relação à supervisão de programas. A natureza descentralizada de muitos programas de *compliance* pode, na verdade, ser uma vantagem nesse caso, pois os recursos incorporados ao negócio têm uma chance maior de estar na vanguarda da inovação digital no nível da unidade de negócio. Expor os possíveis custos de não conformidade pode ajudar a garantir que a área de *compliance* seja ouvida. Os custos de descumprimento incluem multas, além dos possíveis impactos em termos de perda de confiança dos clientes muitas vezes associados a questões éticas, dano ao moral interno e perda de vantagem competitiva, caso as iniciativas digitais e de outras naturezas estratégicas não gerem valor por completo porque os riscos de *compliance* deixaram de ser abordados.

Figura 3

As áreas de *compliance* dinâmicas se envolvem mais em iniciativas digitais

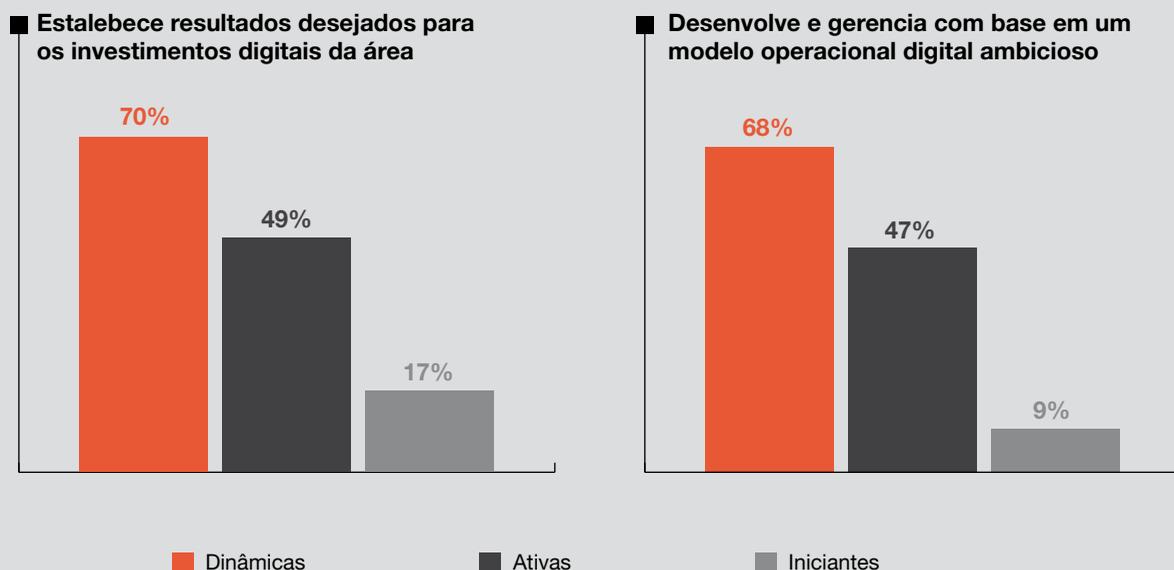


P. Qual é o grau de envolvimento de sua área de *compliance* na gestão de riscos decorrentes das iniciativas digitais de sua organização?
Base: 54 Dinâmicas; 39 Ativas; 78 Iniciantes

As áreas dinâmicas se destacam por seu nível de envolvimento na transformação digital. Dois terços das áreas dinâmicas estão envolvidas em todas as iniciativas digitais da organização, em comparação com menos da metade das ativas e somente um quarto das iniciantes (Figura 3).

Figura 4

As áreas de *compliance* dinâmicas avançam em seus planos digitais



P. Sua área de *compliance* está conduzindo ou planeja conduzir as seguintes atividades relacionadas à elaboração e ao gerenciamento de um plano digital?

Respostas: "Está fazendo isso"

Base: 56 Dinâmicas; 43 Ativas; 70 Iniciais

Os líderes das áreas de *compliance* que participam desde o início de estratégias e iniciativas digitais devem ter uma visão global das possíveis implicações, além de munirem-se de insights baseados em dados. Embora a responsabilidade pelas questões de *compliance* seja descentralizada, os programas de *compliance* e ética podem se beneficiar da tecnologia e dos dados para distinguir padrões dentro e fora da organização que, antes, não eram capazes de identificar.

As áreas dinâmicas desenvolvem sua competência digital em parte incorporando a visão digital da organização em suas próprias operações e gerenciando com base em um modelo operacional digital ambicioso (Figura 4). As áreas dinâmicas desenvolvem seus próprios planos digitais definindo resultados desejados específicos para seus investimentos e tecnologias digitais.

Fazer *upskilling* dos atuais empregados e contratar novos talentos para acompanhar o ritmo da organização

Desenvolva talentos diversificados e busque parcerias não tradicionais



Hoje, mais do que nunca, os programas de ética e *compliance* necessitam de conjuntos diversificados de competências. A abordagem tradicional dos programas de ética e *compliance* tem sido contratar profissionais com formação e experiência nas áreas jurídica e regulatória dentro da sua indústria, já que esses profissionais têm mais familiaridade com as regulamentações específicas, mas as iniciativas digitais mudam as necessidades de talentos. Sendo assim, os programas de ética e *compliance* devem:

- **Avaliar a busca de talentos fora da sua indústria.** Por exemplo, um programa de *compliance* na área de assistência médica, em geral, contrata recursos com profundo conhecimento das regulamentações da área de saúde. Entretanto, se a organização está transformando a maneira de interagir com os pacientes e desenvolvendo serviços baseados em tecnologia para tal, os recursos com *expertise* em tecnologia ou relacionamento com o consumidor podem proporcionar novas visões sobre riscos de não conformidade regulatória e ética dessas iniciativas de interação com o cliente.
- **Solicitar competências adicionais além da *expertise* regulatória.** A força de trabalho do futuro em *compliance* não será composta apenas por pessoas. Ela também incluirá *bots* capazes de monitorar, testar e relatar riscos, com algoritmos sofisticados de risco e *compliance* analisando terabytes de dados. Consequentemente, é indispensável focar em profissionais que sejam especialistas em processos de *compliance* e que tenham um conjunto de competências tecnológicas integradas em áreas como dados, *analytics* e risco cibernético.
- **Elevar a necessidade de visão estratégica.** Ao avançarem rumo à vanguarda e dependerem cada vez mais de automação para tarefas rotineiras, os profissionais de *compliance* terão de priorizar a estratégia e os riscos e ter um profundo entendimento de como a mudança tecnológica está influenciando a conformidade regulatória e os relatórios associados.

Adotar uma estratégia de talentos apropriada, com base na definição de um modelo e de uma estrutura de acordo com a cultura da organização, pode ser de grande ajuda para que as necessidades de talentos de *compliance* sejam atendidas. Entre as estratégias inovadoras de *sourcing* na área de *compliance* estão o estabelecimento de modelos de centros de excelência e a terceirização de uma parte das atividades para prestadores que disponham de especialistas multidisciplinares em *compliance*. As áreas de *compliance* dinâmicas utilizam os centros de excelência quase duas vezes mais do que as outras e usam prestadores de serviços externos com mais frequência (Figura 5).

Soluções terceirizadas de *compliance-as-a-service* ajudam as organizações a transferir os riscos de contratação e retenção de talentos e da perda de conhecimento institucional para prestadores de serviços que oferecem serviços dedicados por meio de acordos de nível de serviço específicos. Os serviços estão cada vez mais baseados em tecnologia, o que ajuda a reduzir os custos de *compliance* das organizações, ao mesmo tempo que aumenta os benefícios decorrentes desses modelos.

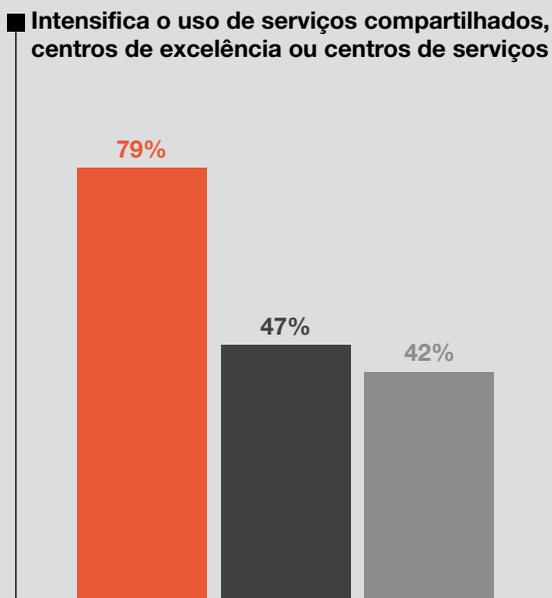
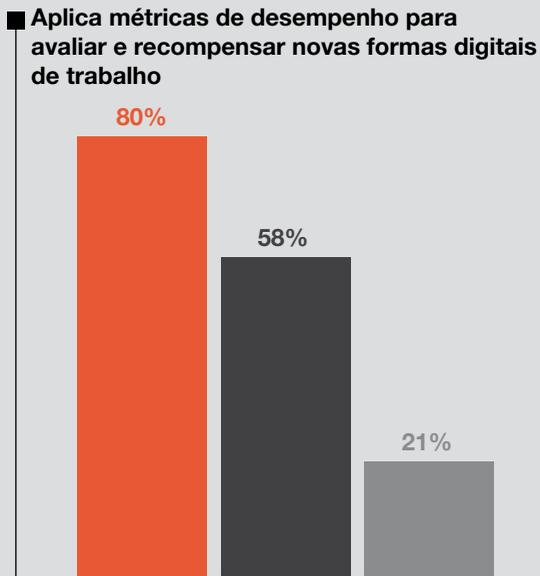
Os executivos de *compliance* também devem avaliar a conexão com parceiros que tenham novos tipos de competências e que ofereçam a inteligência de que eles precisam para se manterem atualizados sobre riscos éticos e de não conformidade regulatória. Por exemplo, os provedores externos podem fornecer informações que as áreas de *compliance* antes tinham dificuldades de acessar ou podem oferecer competências específicas, como *data mining*.

À medida que um programa de *compliance* e ética desenvolve um novo modelo de talentos, é essencial criar um processo sustentável que possa se adaptar à própria evolução do perfil de risco da organização – com o conhecimento pleno do fato de que esse modelo pode não ser o mesmo daqui a cinco anos.

Figura 5

As áreas de *compliance* dinâmicas identificam talentos de forma criativa

Minha área:



P. Classifique seu nível de concordância com as seguintes declarações sobre sua área de *compliance*.
Resposta: Concordo ou concordo totalmente
Base: 56 Dinâmicas; 43 Ativas; 63 Iniciais

Buscar a forma adequada de usar as tecnologias emergentes

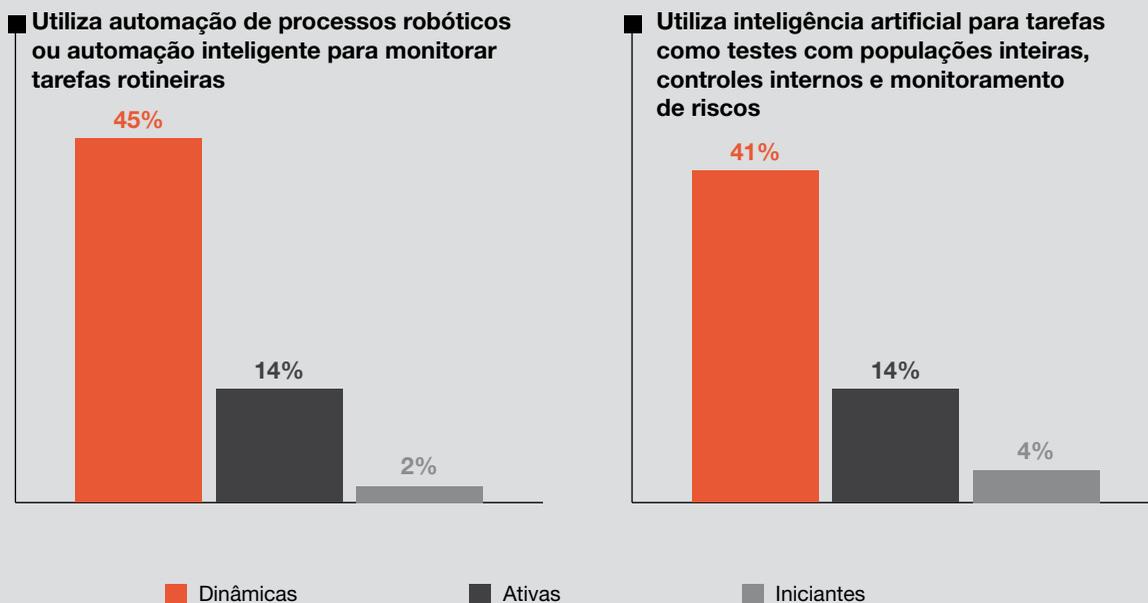
Automatize e otimize as operações do programa de *compliance* para gerenciar melhor os custos



Figura 6

As áreas de *compliance* dinâmicas encontram a forma certa de usar as novas tecnologias

Minha área:



P. Qual das opções a seguir melhor descreve como sua área de *compliance* usa cada uma dessas tecnologias?

Resposta: "Está fazendo isso"

Base: 58 Dinâmicas; 43 Ativas; 83 Iniciantes

Em diferentes indústrias, os custos de *compliance* são considerados altos, enquanto os custos decorrentes de potenciais não conformidades são tidos como irrelevantes. Essas impressões são, em sua maioria, apenas isso – impressões – pois a pesquisa da PwC mostra que a grande maioria das empresas atualmente não documenta seus custos de *compliance*. Essa falta de transparência é generalizada, mas a percepção difundida é de que os custos de *compliance* estão aumentando. A ineficiência nas áreas de *compliance* prejudica as principais métricas de mercado, como capitalização de mercado e índice preço/lucro. Além disso, adaptar as operações a mudanças regulatórias pode ser um processo difícil e ineficiente, em especial se as mudanças forem identificadas de forma tardia.

As áreas de *compliance* dinâmicas estão muito à frente das outras na utilização de tecnologias emergentes: 45% delas usam automação de processos robóticos (RPA) e outras 36% planejam adotá-la em dois anos. Em contrapartida, 71% dos iniciantes não planejam usar a RPA ou estão inseguros sobre como usá-la. Um padrão similar existe em relação ao uso da inteligência artificial (Figura 6).

As áreas de *compliance* dinâmicas estão começando a encontrar formas de utilizar as tecnologias emergentes para otimizar operações e conter custos

Uma área pronta para a automação é a que envolve contratos. A centralização de contratos e a possibilidade de usar a automação para identificar termos e condições de alto risco nesses documentos pode facilitar o *compliance* do ponto de vista tanto da primeira como da segunda linha de defesa.

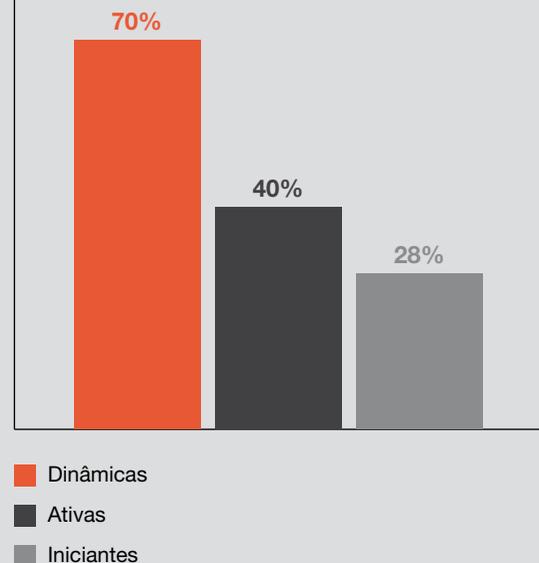
Uma organização foi notificada pelo governo, o que a levou a aprimorar seus controles sobre contratos com terceiros. A empresa implementou uma solução de *analytics* para avaliar o risco de não conformidade dos contratos. Os termos e as condições contratuais eram extraídos automaticamente – com pouca intervenção humana – e verificados por um algoritmo de inteligência artificial em relação a normas de *compliance* e requisitos regulatórios. Os pontos identificados ajudaram a organização a ter uma visão melhor dos problemas de gestão de fornecedores e das exposições a riscos, o que serviu de base para o desenvolvimento de programas de gerenciamento e para a criação de um processo de monitoramento contínuo, com o objetivo de aprimorar o controle das atividades de fornecedores.

Dessa forma, os revisores começaram a depender menos tempo em projetos de revisão tediosos e trabalhosos e mais tempo na comparação e correlação de constatações de várias fontes de dados, o que resultou em maior produtividade e eficiência. O orçamento necessário para implementação do processo de monitoramento contínuo acabou sendo reduzido pela metade com base na tecnologia utilizada.

Figura 7

As áreas de *compliance* dinâmicas estão investindo em tecnologias de base

■ Minha área utiliza tecnologias específicas de *compliance* para auxiliar no monitoramento dos requisitos legais e regulatórios e gerar alertas



P. Qual das opções a seguir melhor descreve a utilização que sua área de *compliance* faz de cada uma destas tecnologias?

Resposta: "Está fazendo isso"

Base: 56 Dinâmicas; 43 Ativas; 83 Iniciais

As áreas de **compliance** dinâmicas investem em tecnologias de base

O desenvolvimento de uma estratégia de automação em linha com a visão geral de automação da organização contribuirá muito para a construção de uma área de *compliance* sustentável e suportada por tecnologia. As perguntas que os diretores de *compliance* estão fazendo incluem: Quais processos de *compliance* podem ser automatizados? e Quais tecnologias são versáteis o suficiente para se adaptarem às necessidades de um *compliance* em constante transformação?

A tecnologia é uma fonte primária de eficiência, agilidade e velocidade nos negócios; o mesmo vale para a área de *compliance*. Como os CEOs que estão fortalecendo seus negócios com o apoio da tecnologia, os executivos deveriam fortalecer

as áreas de *compliance* da mesma forma. Além de identificar oportunidades para a automação, as áreas dinâmicas estão investindo em aplicações tecnológicas específicas para *compliance* a fim ajudar a monitorar requisitos legais e regulatórios e gerar notificações de alerta em grau muito mais elevado do que as outras (Figura 7). *Nosso Estudo sobre a Prática de Compliance* também mostrou que os líderes avançam no uso da tecnologia. Por exemplo, 46% dos líderes têm ferramentas de armazenamento e extração de dados para auxiliá-los em seus esforços de monitoramento e *analytics* em tempo real, e dois terços dos líderes usam tecnologia para monitorar a conformidade dos empregados com políticas e procedimentos relacionados à ética e ao *compliance*.



Capacitar a organização a responder aos riscos em tempo real

Desenvolva serviços para gerar insights com agilidade sobre *compliance* e seja proativo na gestão das mudanças regulatórias



Quando os executivos da área de *compliance* estão atualizados sobre a regulamentação, eles podem agir de forma mais proativa para ajudar suas organizações a se preparar e responder, obtendo assim retornos sobre investimentos em iniciativas digitais muito mais rapidamente. Porém, manter-se a par das mudanças regulatórias pode ser um desafio, em especial para organizações multinacionais. Muitos programas de ética e *compliance* utilizam insights de conselhos externos e revisões manuais – essencialmente, dependem das pessoas para identificar riscos regulatórios. Essa é uma abordagem difícil de manter devido à complexidade do panorama global atual e às novas formas de fazer negócios.

As áreas de *compliance* dinâmicas estão estudando formas mais inteligentes de identificar possíveis problemas e ajudar a manter a conformidade de suas organizações. Quase três quartos das áreas dinâmicas estão desenvolvendo novos serviços para suas organizações ou *stakeholders* em comparação com um quarto das ativas (Figura 8). Os dados e a tecnologia são a base dos novos serviços. Por exemplo, os programas de *compliance* estão bem posicionados para utilizar dados e *analytics* a fim de verificar a situação da cultura de suas organizações à medida que elas avançam no processo de transformação digital. Uma área corporativa de *compliance* poderia analisar pesquisas atuais e antigas com funcionários para identificar padrões e tendências relacionados a incidentes de *compliance* capazes de indicar o grau de adaptação da organização a novas abordagens ou prever o surgimento de problemas de *compliance* ou ética.

Novas ferramentas digitais também ajudam as áreas dinâmicas a desenvolver uma cultura de *compliance* em suas organizações. Por exemplo, em 2018, a Kimberly-Clark Corporation lançou um código de conduta on-line para fornecer uma experiência interativa na qual os usuários acessam uma vitrine virtual para assistir a vídeos dos seus líderes e treinamentos, clicando em diferentes itens dispostos em prateleiras e corredores para selecionar recursos voltados para gerenciar riscos. “Estamos rastreando a forma como os funcionários utilizam o código interativo para identificar como aumentar o engajamento deles e embasar a tomada de decisões no dia a dia”, diz Kurt Drake, diretor de ética e *compliance*. “Caso haja muitos cliques na política de conflito de interesses, por exemplo, isso nos mostra que é necessário esclarecer a política e fornecer mais treinamento. Por outro lado, caso não haja cliques em um assunto específico ou área de risco, isso também nos diz algo. Por exemplo, como podemos incentivar as pessoas a se manifestar sobre um problema?” A próxima etapa será usar essas informações para propor treinamentos e comunicações com base no que os funcionários devem saber e quando devem ter esse conhecimento.

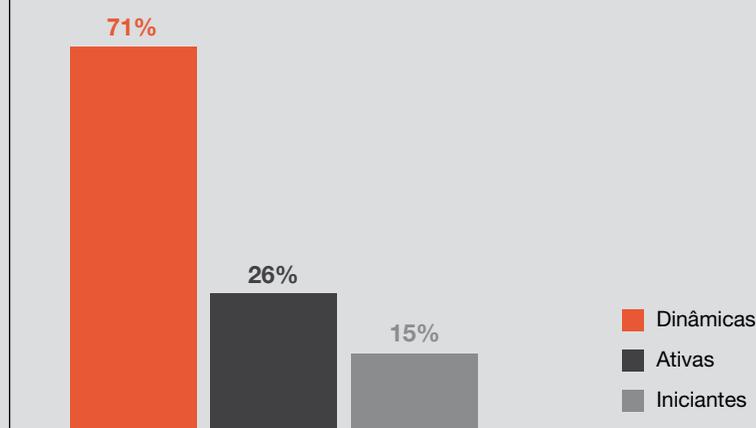
“Na área de *compliance*, nosso trabalho é engajar os líderes e ajudar a embasar as decisões deles no dia a dia. Mas como podemos ajudar a empresa a entender os riscos de *compliance* em uma situação específica para que ela possa conquistar clientes da maneira correta?”

Kurt Drake, diretor de Ética e Compliance da Kimberly-Clark Corporation

Figura 8

As áreas de *compliance* dinâmicas criam novos métodos e serviços

■ Minha área desenvolve novos serviços para a organização ou seus *stakeholders* como *dashboards* em tempo real



P. Sua área de *compliance* está realizando ou planeja realizar as seguintes atividades relacionadas a serviços com base na disponibilidade de tecnologias digitais?

Resposta: "Está fazendo isso"

Base: 56 Dinâmicas; 43 Ativas; 83 Iniciais

As mídias sociais e outros dados externos – e geralmente não estruturados – podem ser usados para identificar relacionamentos comerciais entre entidades que estão a vários níveis de distância de seus fornecedores diretos. Esses relacionamentos podem indicar comportamentos antiéticos ou ilegais como aqueles que a PwC mostra em sua solução Know Your Vendor (conheça seu fornecedor). As instituições financeiras utilizam bancos de dados globais de regulamentações para monitorar mudanças regulatórias de forma abrangente. Esses bancos de dados atuam como estruturas básicas para recursos de *analytics* que identificam mudanças regulatórias importantes com base em aspectos como localização geográfica, modelos de negócio e tipos de clientes de uma organização. Por exemplo, os *dashboards*

Regulatory Radar (Radar Regulatório) da PwC fazem avaliações de impacto de mudanças regulatórias selecionadas com base nos modelos de negócio e na infraestrutura de TI de instituições financeiras. Esses sistemas de priorização e alerta precoce ajudam os programas de *compliance* a identificar mudanças regulatórias e se antecipar a elas, em vez de depender apenas do conhecimento humano sobre o cenário regulatório.

Quando a área de *compliance* faz uma varredura global em busca de mudanças regulatórias, ela se torna mais proativa e influente, pois a pesquisa permite traçar um panorama claro e abrangente dos riscos associados, além de revelar insights valiosos com antecedência.

Como uma empresa líder de mercado usou *data analytics* para combater a corrupção

Uma empresa global de tecnologia identificou uma oportunidade de usar *data analytics* para reduzir seu risco de corrupção e ao mesmo tempo se manter em conformidade com o Foreign Corrupt Practices Act (lei norte-americana contra práticas de corrupção no exterior). A empresa buscava uma solução para prevenir e identificar riscos de corrupção, com o intuito de reduzi-los e evitá-los antes de se tornarem problemas. Para enfrentar o desafio em escala global, a empresa desenvolveu uma solução completa baseada em *data analytics* que identifica transações de vendas com alto risco de corrupção e as encaminha para avaliação adicional da área de *compliance*. A solução abrange desde a cotação inicial de preços até o faturamento e oferece orientações detalhadas sobre a avaliação de *compliance*.

Com o uso de tecnologias digitais de ponta, como automação, *machine learning*, inteligência artificial e visualização de dados, a solução expõe riscos de corrupção no nível transacional por meio da identificação de tendências, padrões, relacionamentos e anormalidades. Ao identificar os riscos de corrupção no início do ciclo da transação, a empresa se posiciona melhor para estruturar as transações a fim de reduzir esses riscos, o que resulta em práticas de negócio éticas e enfatiza o compromisso global da empresa com a integridade e a honestidade. Além disso, essa solução versátil define um padrão para o aproveitamento de dados e tecnologia na organização que pode melhorar os resultados das verificações de *compliance* e gerar vantagem competitiva para o negócio.



Empenhar-se no relacionamento com quem decide sobre as principais iniciativas digitais

Mantenha-se conectado para estar na vanguarda das iniciativas digitais



Com muita frequência, os executivos de ética e *compliance* são surpreendidos por iniciativas digitais quando elas já estão em fase bastante avançada de implementação. A ausência de um relacionamento forte entre os executivos de *compliance* e seus *stakeholders* costuma tornar a conformidade uma preocupação tardia.

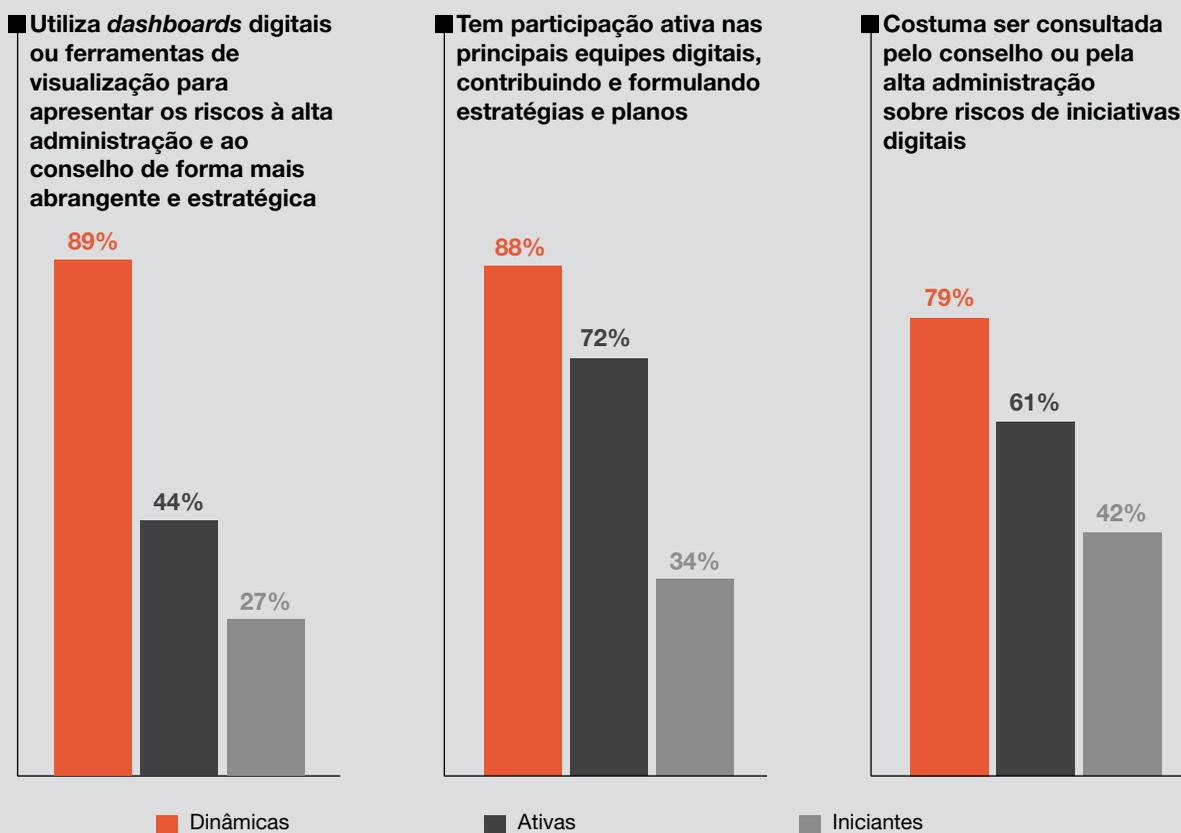
Os programas de *compliance* devem ter prioridade sobre outras áreas relacionadas a riscos no engajamento dos *stakeholders*, em especial quando a área de *compliance* é descentralizada e incorporada no negócio. Os empregados que lideram as iniciativas digitais têm chance maior de estabelecer relacionamentos com a equipe de *compliance* e trabalhar em conjunto com ela no dia a dia. Relacionamentos levam à confiança, o que é essencial para que a área de *compliance* seja convidada a participar desde o começo das iniciativas digitais.

A área de *compliance* também deve construir alguns novos relacionamentos como parte de seu envolvimento na transformação digital. Por exemplo, as áreas de TI, engenharia e desenvolvimento de produtos participam, em geral, de iniciativas digitais e podem não integrar equipes com as quais a área de *compliance* interage com regularidade em condições normais. As áreas dinâmicas parecem estar desenvolvendo esses relacionamentos. Elas têm participação ativa nas principais equipes digitais, contribuindo e formulando estratégias e planos digitais (Figura 9). Elas influenciam decisões estratégicas de executivos e do conselho sobre iniciativas digitais, além de utilizar ferramentas digitais para divulgar relatórios com maior frequência do que as outras. Todas essas ações ajudam a área de *compliance* a se sintonizar com a organização, a se envolver no projeto desde o início e a prover uma visão clara dos riscos estratégicos.

Figura 9

As áreas de *compliance* dinâmicas conectam-se e mantêm-se conectadas

Minha área:



P. Classifique seu nível de concordância com as seguintes declarações sobre sua área de *compliance*.
 Resposta: Concordo ou concordo totalmente
 Base: 56 Dinâmicas; 43 Ativas; 63 Iniciais

Colaborar e alinhar-se para oferecer uma visão consolidada dos riscos

Encontre maneiras de integrar atividades e informações em todas
as linhas de defesa



Uma boa comunicação e a colaboração estreita entre as linhas de defesa são fundamentais para assegurar que cada grupo saiba o que os outros estão fazendo. Nenhuma área de risco pode deixar de identificar e avaliar um determinado risco por achar que outra área já está fazendo isso. Por outro lado, as áreas de *compliance* e auditoria interna podem acabar duplicando esforços caso se coordenem. É ineficiente e frustrante para os *stakeholders* quando eles precisam fornecer informações similares a mais de uma área. Esse nível de coordenação é a base para o gerenciamento eficiente dos riscos.

Hoje em dia, no entanto, processos de redução de custos, recursos tecnológicos e dados de qualidade tornam barato, viável e eficaz fundir várias atividades. Nossa pesquisa mostrou que trabalhar em conjunto e compartilhar recursos entre as linhas de defesa (da primeira à terceira, independentemente de elas serem formais ou informais) contribui muito para a adequação digital das áreas de risco.

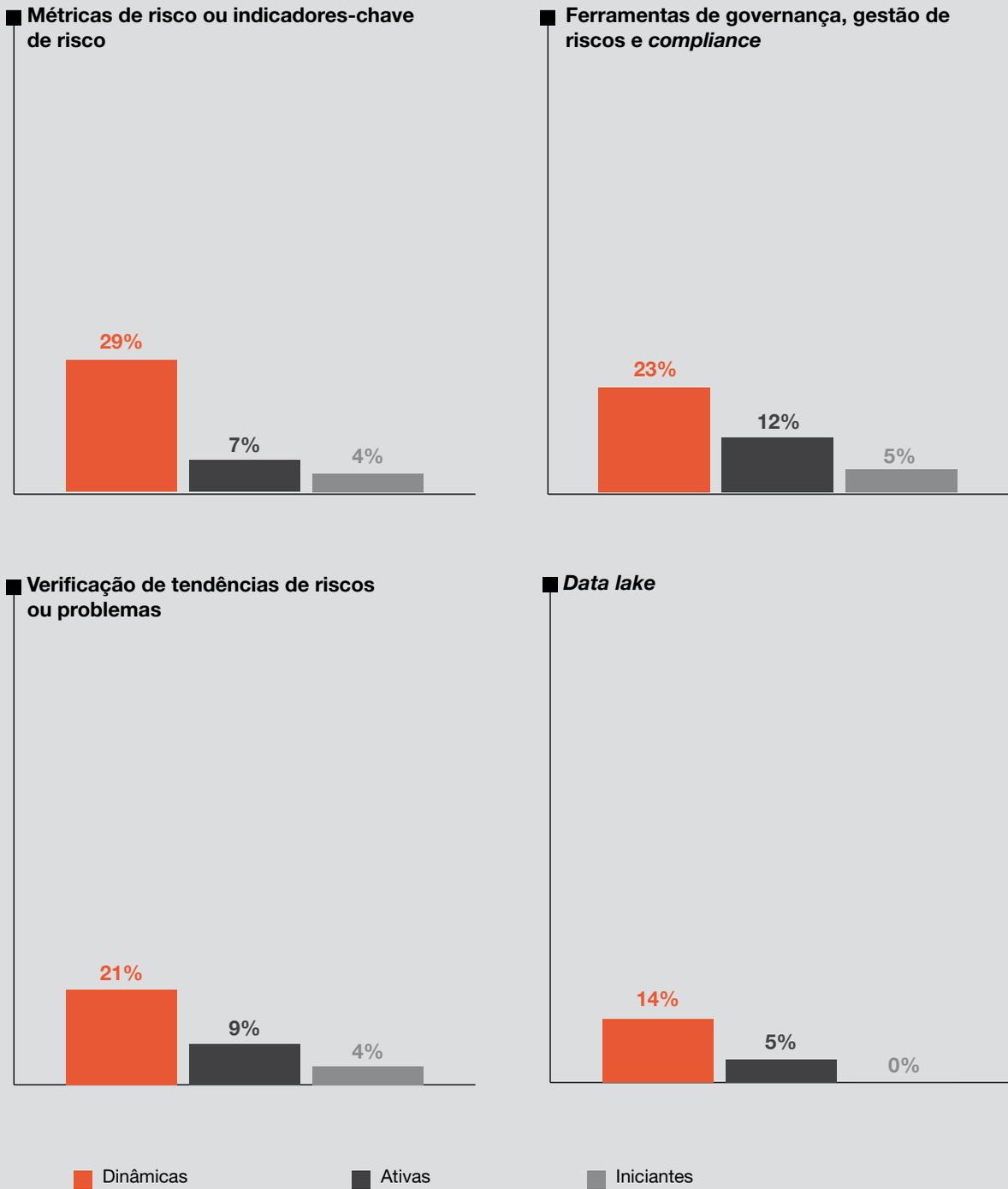
As áreas de *compliance* dinâmicas se diferenciam pelo uso de um conjunto único de métricas de riscos em toda a organização e por seu nível de colaboração sobre tendências de riscos ou problemas (Figura 10). As áreas dinâmicas também estão se beneficiando das ferramentas de governança, riscos e *compliance* (GRC) para colaborar com outras linhas de defesa e gerar uma visão consolidada de riscos. Elas também informaram ter ferramentas de GRC totalmente integradas a outras linhas de defesa, em um percentual duas vezes maior do que as áreas ativas. Muitos programas de *compliance* e ética também trabalham em conjunto com outras linhas de defesa para desenvolver os talentos digitais compartilhando investimentos em recrutamento, treinamento e *upskilling*. Mas integrar os esforços das linhas de defesa é desafiador, já que os profissionais de *compliance* das unidades de negócio, em sua maioria, executam funções diversas e são principalmente agentes da área de *compliance* corporativa. Ao mesmo tempo, os executivos de *compliance* estão bem posicionados para liderar a integração das funções de risco uma vez que elas geralmente estão incorporadas à organização e não precisam cumprir os requisitos de independência a que a auditoria interna está submetida.

A capacidade de correlacionar dados entre fontes novas e existentes resultará em maior colaboração entre as linhas de defesa e a um processo mais dinâmico e proativo de identificação, monitoramento e teste de riscos. Em outras palavras, os dados podem e devem aproximar as linhas de defesa. Tanto a área de *compliance* como a de auditoria interna utilizam informações da mesma forma para identificar, testar e monitorar riscos e controles. À medida que elas criam um *data lake* único e mais abrangente com informações sobre riscos, sua capacidade de colaborar e se alinhar se fortalece. Por exemplo, uma área de *compliance* baseada em dados pode priorizar a criação de programas para monitoramento contínuo. A auditoria interna, por sua vez, pode priorizar auditorias específicas para determinar as causas-raízes de uma mudança quando os indicadores de monitoramento justificarem.

Cada área tem uma função na cadeia de valor, mas as áreas de risco se fortalecem quando trabalham juntas. A integridade do gerenciamento de riscos como um todo aumenta a integridade de todas as partes. Aquelas que colaboraram em questões de financiamento e inovação podem gerar mais valor às organizações do que gerariam sozinhas.

Figura 10

As áreas de *compliance* dinâmicas estão integrando atividades de todas as linhas de defesa



P. Atualmente, sua área de *compliance* está integrada ou planeja se integrar com as outras linhas de defesa nas seguintes áreas?

Resposta: Totalmente integrada

Base: 56 Dinâmicas; 43 Ativas; 63 Iniciais

Instituição financeira melhora gerenciamento de riscos com programa de GRC

Automatizar e alinhar riscos corporativos, riscos operacionais, gestão de problemas, *compliance*, SOX, auditoria interna e gestão de riscos de terceiros pode ser uma tarefa desafiadora para qualquer organização. Uma instituição financeira dos EUA conseguiu vencer esse desafio. Uma visão, um programa e uma solução tecnológica de Governança, Risco e *Compliance* (GRC) estabeleceram a base para essa transformação. Com a conclusão do trabalho, dezenas de diferentes escalas de classificação de riscos foram combinadas em uma única escala válida para toda a organização, e o número de processos de negócio caiu mais de 80%. Isso levou a um alinhamento e uma comunicação entre as três linhas de defesa que não existiam anteriormente. Várias etapas de revisões de processos e estruturas tornaram possível uma visão comum dos riscos. A empresa estabeleceu a estrutura de gestão de mudanças e governança do programa de GRC; desenvolveu um *framework* comum de dados; criou matrizes de riscos e controles padronizadas; definiu o modelo operacional das três linhas de defesa; alinhou a sua estrutura de risco aos objetivos estratégicos da empresa; e promoveu a adoção, em toda a organização, de uma nova ferramenta e de processos que usavam técnicas inovadoras e direcionadas de gestão da mudança.

Atualmente, a organização credita os ganhos de transparência, responsabilidade e eficiência ao programa de GRC – que é uma importante iniciativa estratégica. Embora a transformação do negócio tenha começado com a tecnologia, os executivos dizem que o *framework* de GRC mudou completamente a forma de gerenciar riscos e a cultura corporativa. Ele permite a gestão sólida dos riscos e a emissão de relatórios em tempo real; fortalece a governança da gestão de riscos e a cultura da empresa, além de ajudar a organização a alcançar seus objetivos com base em insights sobre riscos e *compliance* mais tempestivos, precisos e completos.

Uma organização global de software iniciou uma jornada de transformação para migrar seu portfólio de produtos de softwares instaláveis para a *cloud* e adotar um modelo de receita por assinatura. A organização reconheceu que migrar agressivamente para a *cloud* exigiria maior confiança por parte dos clientes pessoa física e corporativos. Por isso, priorizou seus objetivos de certificação, como em normas ISO (International Organization for Standardization), além de sistemas e controles organizacionais para ajudar a construir essa confiança.

Na época, as responsabilidades de segurança e *compliance* eram descentralizadas em várias unidades de negócio; cada unidade tinha suas próprias ferramentas, controles e processos. A migração para a *cloud* representava uma oportunidade para estabelecer um *framework* de controle unificado, racionalizado em um programa de *compliance* integrado e aplicável a toda organização, que ajudaria alcançar objetivos mais robustos de segurança e certificação, da forma mais eficiente e econômica possível.

Um *framework* único de controles está auxiliando a equipe de *compliance* da organização, além de seus parceiros externos de certificação, a otimizar os testes e o monitoramento contínuo de controles. Além disso, a equipe confirma que diversos requisitos de certificação estão sendo cumpridos simultaneamente. Para todos os novos serviços, a revisão de *compliance* está incorporada ao ciclo de desenvolvimento de sistemas. Também está incorporada ao processo de integração que cobre aquisições. Todas as eficiências se combinam para beneficiar tanto a organização como seus clientes.

Um *framework* único de controle otimiza o trabalho em todas as linhas de defesa

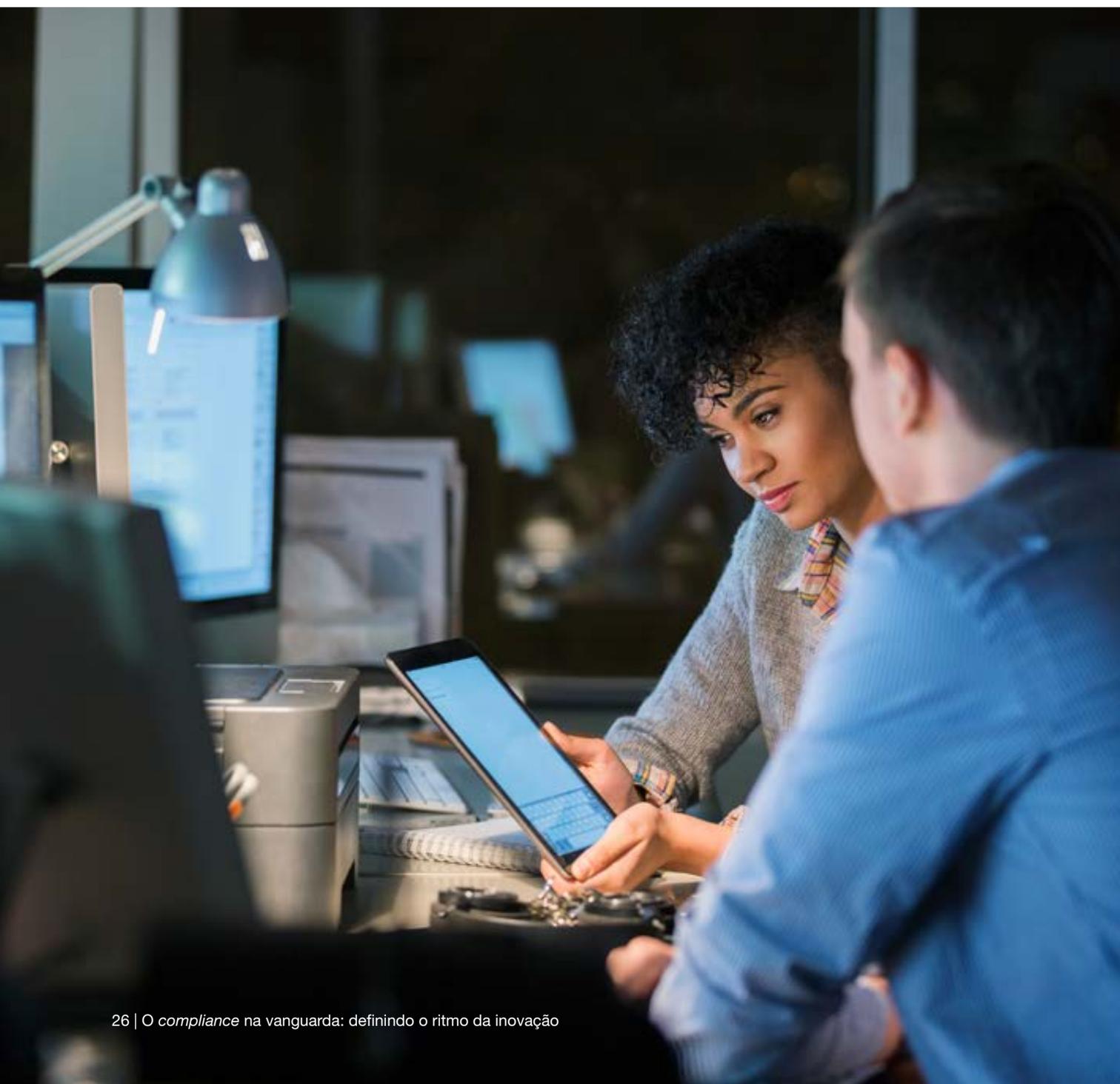
Definindo o ritmo da inovação

À medida que o ritmo da mudança se acelera, os programas de *compliance* e ética precisam se tornar parceiros estratégicos de suas organizações. Com a capacitação tecnológica certa, eles podem facilitar a transformação digital da organização. Mas esses programas vivem um momento crítico: embora nunca tenham sido tão necessários, eles são sempre envolvidos nas iniciativas digitais de forma tardia.

As linhas de defesa, da primeira à terceira, devem trabalhar em conjunto para lidar com os riscos. No caso dos programas de *compliance* e ética, isso significa se antecipar aos riscos. Esses programas

precisam prever mudanças regulatórias e planejar o processo de adaptação. Além disso, precisam identificar riscos regulatórios e de *compliance* no começo das iniciativas digitais para que suas organizações possam responder a possíveis problemas de forma ágil e proativa.

Sendo assim, os programas de *compliance* e ética devem trabalhar de forma diferente: oferecendo novos serviços e utilizando fontes de dados novas e existentes de maneiras diferentes. Em resumo, agora é o momento da área de *compliance* definir uma forma radicalmente diferente de operar em relação à maneira atual: um modelo com cerne digital.



Seis caminhos para evoluir

- Estabeleça um papel tanto no nível da entidade da governança digital como na supervisão de programas digitais. As áreas de *compliance* e ética podem conquistar uma posição de influência e autoridade demonstrando a sua relevância na comunicação de insights e visões criteriosas sobre tecnologias novas e emergentes, bem como apresentando os custos de não conformidade no momento que a organização avalia novos recursos digitais.
- Defina um processo sustentável de desenvolvimento de talentos que possa ser adaptado às mudanças no perfil de risco da organização e reconheça que as necessidades de talentos podem diferir bastante dos conjuntos de competências de *compliance* tradicionais.
- Encontre formas de utilizar as tecnologias emergentes para otimizar operações de *compliance* e conter custos. Não encare as tecnologias emergentes somente como componentes adicionais, mas também como formas mais inteligentes de fazer mais. Entenda os fatores de custo de *compliance* na organização, investigue e decida se a automação e/ou as tecnologias podem ser utilizadas para reduzir esses custos. Por exemplo: explorando *data lakes* estratégicos da organização, fazendo análises de dados, utilizando ferramentas de extração para analisar contratos e conduzindo auditorias e monitoramento contínuos a fim de substituir visitas *in loco* dispendiosas para verificação de questões de *compliance*.
- Vá além das mudanças incrementais. Encontre formas completamente novas de prever mudanças regulatórias e manter a organização atualizada sobre riscos regulatórios e éticos. Avalie oportunidades de automatizar, por meio de tecnologias de varredura, os processos manuais comuns que utilizam redes jurídicas externas caras para identificar mudanças regulatórias.
- Expanda os relacionamentos do programa com *stakeholders* e gere confiança para participar das iniciativas digitais desde o início. Aproveite os relacionamentos construídos em toda a organização pelas áreas de *compliance* descentralizadas e identifique novos líderes e fatores de impulso de iniciativas tecnológicas que podem estar fora da rede tradicional do programa de *compliance*.
- Lidere a integração das estratégias de colaboração, alinhamento e investimentos das áreas de risco. Identifique pontos de integração mais relevantes para uma gestão de riscos eficiente e realoque os recursos disponíveis e os esforços de *compliance* para uma gestão mais proativa dos riscos regulatórios relacionados às iniciativas digitais da organização.

pwc.com.br

Para discutir melhor como esse tema pode afetar o seu negócio, contate:

André Pannunzio

Sócio e líder de Governança, Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna
andre.pannunzio@pwc.com
+55 (11) 3674-3850

Rosana Napoli

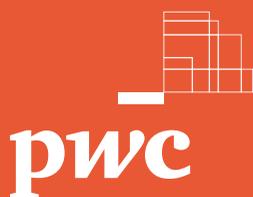
Sócia de Governança, Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna
rosana.napoli@pwc.com
+55 (11) 3674-2240

Jerri Ribeiro

Sócio - Governança, Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna
jerri.ribeiro@pwc.com
+55 (11) 3674-3647

Mauricio Colombari

Sócio de Governança, Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna
mauricio.colombari@pwc.com
+55 (51) 3378-17403



www.pwc.com.br



PwC Brasil



@PwCBrasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



PwC Brasil

Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2019 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. Todos os direitos reservados.