

# A Adoção de uma “Mentalidade de Compliance” no Processo de Gestão de Investimentos no Brasil



December 12, 2018

Para obter sucesso no atual panorama, gestores de investimentos precisam adotar uma “mentalidade de compliance” mais focada, que torne o risco de compliance um elemento fundamental no processo geral de gestão de investimentos ao longo de todo o ciclo de vida de uma aquisição.

Este ano marcou o quarto aniversário da Operação Lava Jato no Brasil, e seu impacto continua a reverberar por todo o país à medida que a corrupção continua sendo um risco constante. As novas investigações de corrupção iniciadas neste ano devem servir como alerta aos gestores de investimentos de que os riscos e a fiscalização mais rigorosa por parte de reguladores nacionais e internacionais já fazem parte do dia a dia. No atual cenário, as empresas que não estão continuamente aprimorando seus programas de compliance estão se expondo a riscos significativos. Sendo assim, os gestores de investimentos envolvidos em atividades de fusão e aquisição no Brasil (seja para uma empresa de capital fechado ou aberto) não podem mais enxergar o compliance como um risco periférico que exige pouco foco ou que deve ser delegado a advogados e consultores. Para obter sucesso no atual panorama, gestores de investimentos precisam adotar uma “mentalidade de compliance” mais focada, que torne o risco de compliance um elemento fundamental no processo geral de gestão de investimentos ao longo de todo o ciclo de vida da aquisição.

Para começar um processo de fusões e aquisições, é imperativo compreender a complexidade e a função de um programa de compliance em uma empresa-alvo,



**Steven Neuman**

Partner

[sneuman@stoneturn.com](mailto:sneuman@stoneturn.com)

para que ele possa ser examinado detalhadamente e de forma precisa antes e depois da aquisição. De um ponto de vista estrutural, um programa de compliance é simplesmente uma estrutura de controle interna que evita e detecta violações de leis, regulações e políticas corporativas. Para que um programa de compliance seja eficaz, as áreas de compliance, gestão de riscos e auditoria interna da empresa devem trabalhar juntas na concepção e implementação de um sistema de controles eficazes que funcionem no âmbito de toda a organização.

Ao avaliar uma aquisição, os gestores de investimentos devem saber também que os riscos de compliance não podem ser mitigados unicamente pelos procedimentos de due diligence executados no início do processo de gestão de investimentos. Os gestores de investimentos não podem esperar que a due diligence pré-aquisição revele todos os riscos ou potenciais violações por parte da empresa-alvo, pois muitos dos programas de compliance das empresas, embora pareçam ser eficazes na sua aparência, podem apresentar grandes lacunas quando examinados detalhadamente. Como gestor de investimento, você não deseja que essas lacunas sejam identificadas por reguladores durante uma investigação, quando elas poderiam ter sido descobertas e remediadas internamente se mais foco tivesse sido dado à análise e à melhoria do programa de compliance da empresa-alvo na fase inicial do processo.

Uma vez que a transação esteja fechada, os gestores de investimentos devem adotar uma abordagem bottom-up para o desenvolvimento de um programa de compliance que seja personalizado segundo os fatos e as circunstâncias da situação exclusiva da empresa adquirida. Isso vai contra a sabedoria convencional da adoção de uma abordagem top-down, mas esta estratégia claramente deixou de evitar casos graves de corrupção em empresas estabelecidas no Brasil. A

abordagem bottom-up, embora seja potencialmente mais demorada e dispendiosa, pode fornecer uma compreensão melhor e mais completa dos riscos de compliance dentro de uma empresa, uma vez que as partes interessadas têm maior visibilidade das áreas de risco internas.

Além disso, durante a análise do programa de compliance de uma empresa adquirida, algo que os gestores de investimentos precisam entender é que a “mentalidade de compliance” não deve ser vista limitadamente apenas pelas lentes da corrupção. A razão para isso deve ser clara: qualquer área dentro do escopo de um programa de compliance pode causar um impacto adverso grave na empresa. Não se deve permitir que apenas as manchetes de notícias conduzam o foco do seu programa de compliance.

Por fim, os gestores de investimentos devem trabalhar regularmente para melhorar o teste contínuo do programa de compliance e dos controles internos associados da empresa adquirida a fim de identificar deficiências e riscos. Uma maneira de verificar se o programa de compliance está funcionando com eficácia, é realizar testes de transações. Como parte desse processo, áreas de alto risco são identificadas, e transações e controles específicos dentro dessas áreas são testados sobre uma base amostral para determinar se há alguma deficiência interna ou, pior, se há violações regulatórias ou legais. Desse modo, o teste de transações pode ajudar a revelar áreas de má conduta, que não seriam descobertas de outra forma. Isso ajuda também a garantir que quaisquer questões significativas sejam reveladas em tempo hábil, na medida em que impactem os termos e condições de acordos contratuais entre compradores e vendedores.

Em última análise, a gestão dos riscos de compliance é uma área complexa que exige o envolvimento de vários

conjuntos de habilidades e partes interessadas dentro da empresa. Portanto, os gestores de investimentos não devem desempenhar o papel de diretores de compliance na prática para as empresas que adquirem. Eles devem sim, manter discussões regulares e contínuas com o diretor executivo de compliance e com outras partes interessadas da empresa-alvo, desde o início do processo de avaliação de uma transação, até a conclusão da aquisição e pós-aquisição. Isso lhes fornece uma melhor compreensão dos riscos de compliance dentro da empresa e das maneiras pelas quais eles podem fornecer o mesmo suporte que outros membros da gerência talvez já recebam. Implementar esse tipo de estratégia servirá com um excelente primeiro passo para alcançar a "mentalidade de compliance" necessária aos negócios de hoje, o que vai garantir que os riscos associados sejam avaliados e administrados adequadamente.

## Leaving no stone unturned.

Para A StoneTurn, o slogan "leave no stone unturned" não é meramente uma frase de efeito. É como tratamos todos os nossos compromissos. É o princípio que orienta como lidamos com você e como interagimos com nossos colegas. Quer estejamos investigando uma questão financeira, servindo como monitores independentes ou prestando serviços de perícia contábil, trabalhamos de forma colaborativa com nossos clientes para alcançar o melhor resultado possível.

© StoneTurn Group, LLP, including its licensees, employs CPAs, but is not a certified public accounting firm. All Rights Reserved.



[StoneTurn.com](https://www.stoneturn.com)

**StoneTurn**