

DESAFIOS E TENDÊNCIAS INTERCULTURAIS DO COMPLIANCE

Implementação de Gestão de Riscos em Multinacionais

Profa. Doutora Grace Ladeira Garbaccio

Plano da Apresentação:

- 1- História do Risco
- 2- Risco & Perigo
- 3- Governança Corporativa, Gestão de *Compliance* & Gestão de Riscos
- 4- Cases

Portugal - Dezembro/ 2019

Riscos nos Primórdios



Riscos nos Primórdios

1- Risco exclusivamente físico;

2- Risco físico e recompensa material unidos

3- Aquele - homem das cavernas - que corria riscos conseguia alimento, o que se eximisse morreria de fome.



Tempos Modernos

Fronteira entre os tempos modernos e o passado

Domínio do Risco:

o futuro é mais que um mero capricho dos deuses e os seres humanos não são mais passivos ante a natureza

Ao compreender, ao medir e ao avaliar as consequências dos riscos, o ser humano conseguiu converter o ato de **correr riscos** em uma das principais forças que estimula a sociedade ocidental moderna

Fonte: Aswath Damodaran

Fonte: BERNESTEIN, Peter L. – Desafio aos Deuses: a Fascinante História do Risco

Tempos Modernos

Processo racional de gerir/enfrentar riscos

Ingrediente que **MOTIVOU**/incitou a ciência e as empresas ao mundo da velocidade, do poder, das comunicações instantâneas e das finanças complexas etc. etc....

A capacidade de definir o que poderá acontecer no futuro e de optar dentre as várias alternativas é fundamental para nossa sociedade

Administração do Risco é um guia para a tomada de decisões: a arte e a ciência da **OPÇÃO**

MOTIVAÇÃO



Motivação & Riscos

Jogos de Azar

Representam, na sua essência, o próprio ato de correr riscos

Cardano, Pascal e Fermat

Leis das Probabilidades – entre os séculos XVI e XVII

Até o século XVI, a entrega aos jogos de azar era sem a utilização do sistemas de probabilidades, que determinam as vitórias e derrotas (atualmente).

O ato de enfrentar o risco era livre, não sendo regido pela Teoria da Administração do Risco.



Motivação & Riscos

Adam Smith definiu a motivação humana como “a vaidade arrogante da maioria dos homens quanto às próprias habilidades e absurda presunção da boa sorte”.

Apesar da propensão humana em enfrentar riscos promovesse o progresso econômico, Adam temia que a sociedade iria sofrer quando houvesse um descontrole desta **propensão**.

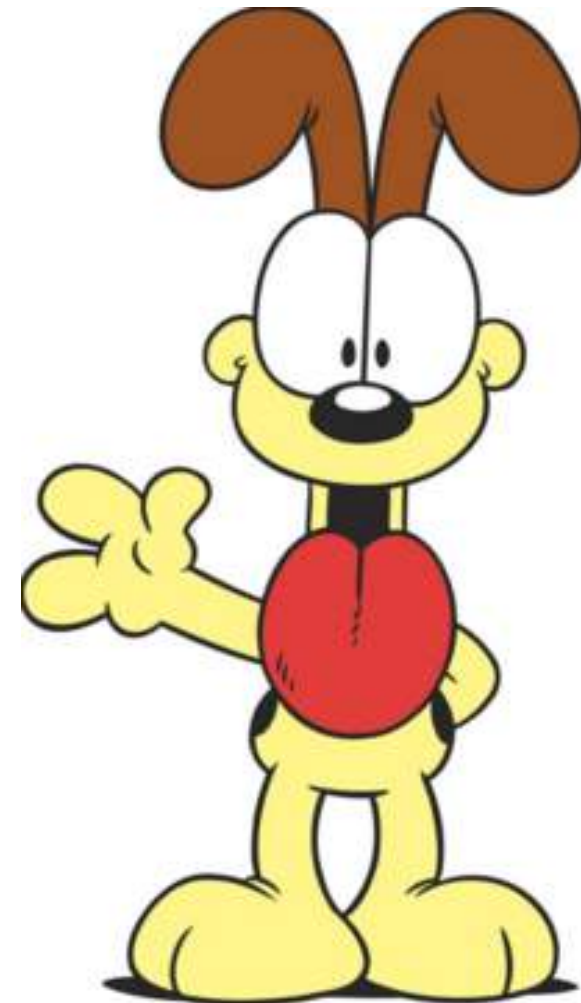
Adam tinha como premissa o equilíbrio dos sentimentos morais (**e éticos**) com os benefícios do livre mercado.

APETITE AO RISCO !!!

MAIS TOLERANTE AO RISCO



MENOS TOLERANTE AO RISCO



ADMINISTRAÇÃO DO RISCO

Ninguém enfrenta um risco na expectativa do fracasso ...



ISO 31.000

- Risco: “efeito da incerteza nos objetivos”;
- Nível de Risco : “magnitude de um risco, expressa em termos da combinação das consequências X probabilidades” (matriz 5x5);
- Consequências podem ser positivas (ganhos) e negativas (perdas);





Fonte de Risco é um “elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.

Oportunidades, Ameaças e Perigos são *Fontes de Risco*:

Oportunidade = **Potencial** Fonte de Ganhos;

Ameaça = **Potencial** Fonte de Perdas;

Perigo = **Potencial** Fonte de Danos.



Fonte de Risco é um “elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.

Oportunidades, Ameaças e Perigos são *Fontes de Risco*:

Oportunidade = **Potencial** Fonte de Ganhos;

Ameaça = **Potencial** Fonte de Perdas;

Perigo = **Potencial** Fonte de Danos.



Risco & Perigo



O leão é um animal perigoso

Perigo = Leão



Se não houver nenhum homem presente

⇒ **Nenhum risco**

E ainda assim o leão é perigoso



Um homem e o leão presentes no mesmo tempo, existe um risco ao homem

⇒ **Risco de se ferir e até óbito**

Risco & Perigo



O homem está em contato com o leão uma vez
ao ano



O homem está em contato com o leão
diversas vezes ao ano

Frequência de Exposição
Aumenta



Risco Aumenta

Risco & Perigo



O homem está em contato com 1 leão



O homem está em contato com diversos leões

Nível de Exposição

Aumenta



Risco Aumenta

Risco & Perigo

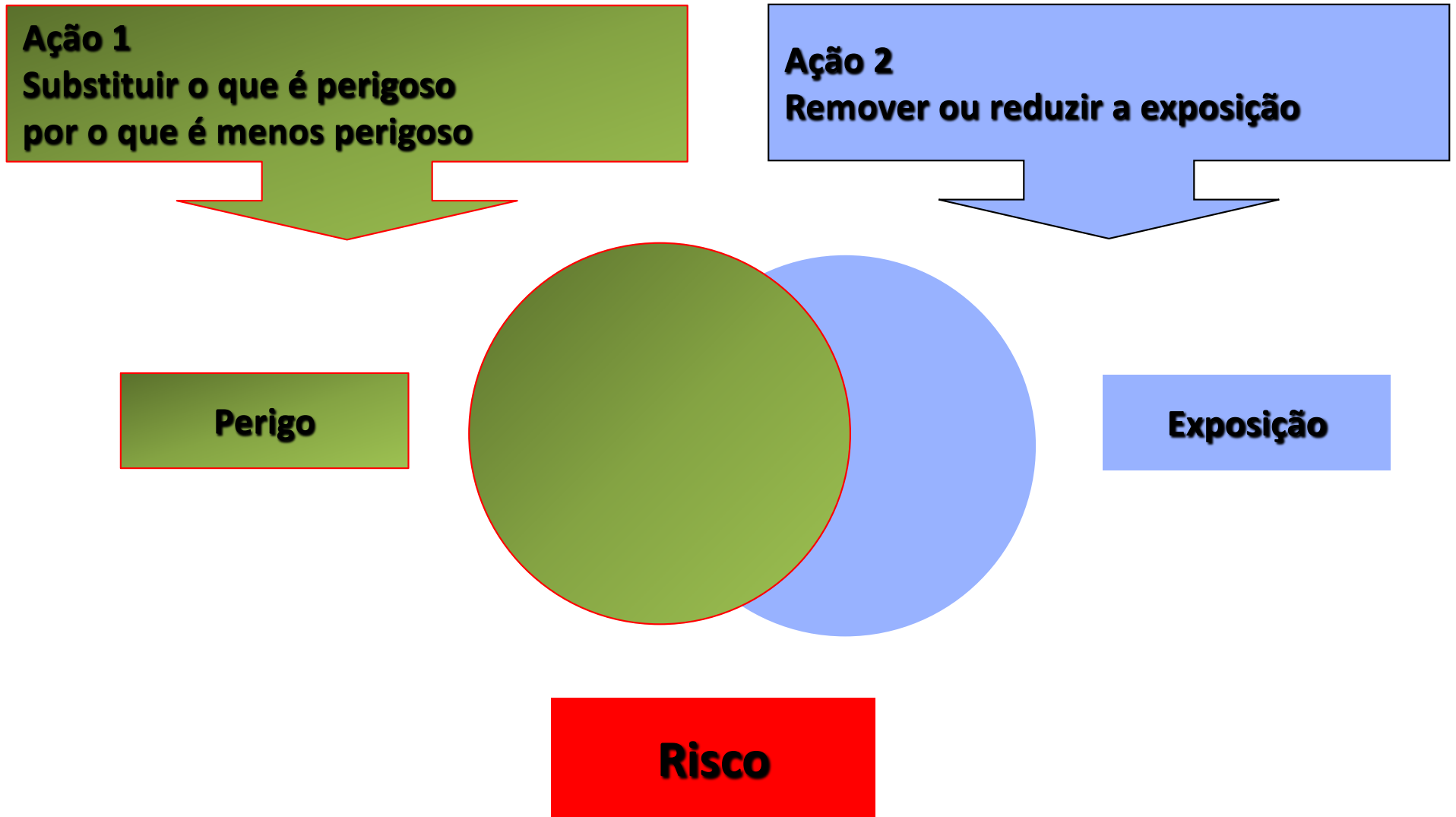


DIAGRAMA DO RISCO

Risco está relacionado à potencial ocorrência (incerteza) do Evento.



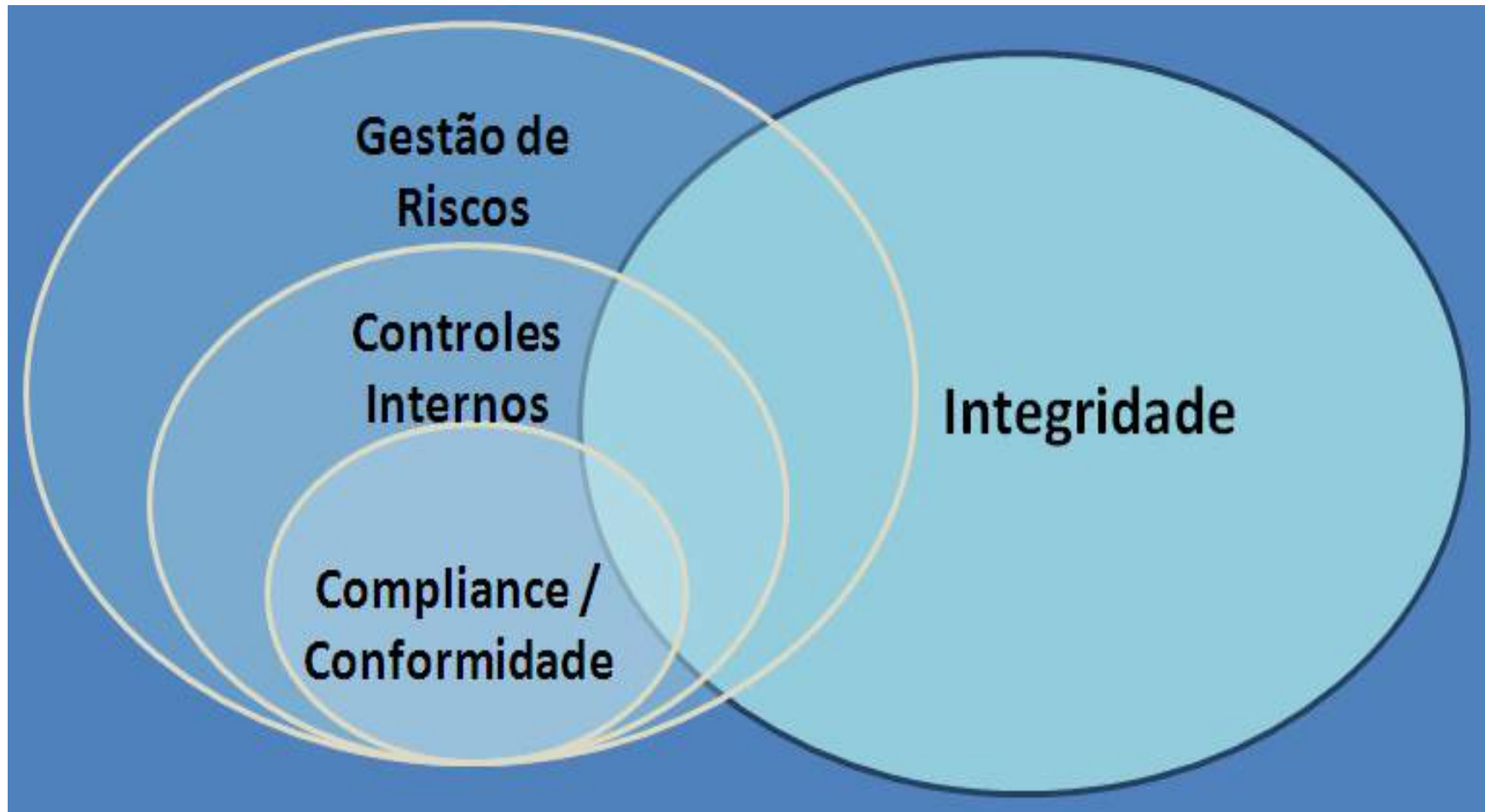
Governança Corporativa e Gestão de Riscos

Uma sólida Governança Corporativa deve estar fundamentada em uma cidadania organizacional, mediante a qual seus gestores **identificam, avaliam e gerem os riscos**, de forma a assegurar que há controles adequados para prevenir falhas de todos os tipos.

Gestão de *Compliance*

Gestão de Compliance representa um dos pilares de apoio à boa governança corporativa e a sua aplicação revela o comprometimento da organização em bases sólidas, éticas e sustentáveis, contribuindo para aumentar o seu valor e assegurar a sua continuidade, razão basilar dos Princípios de Governança.

Governança Corporativa & Programa de Integridade



Governança Corporativa & Gestão de Riscos

| Corporate objective | Risk category | Risk appetite statement | Benchmark | Risk tolerance range | | |
|---|---|---|--|----------------------|-------------|--------------|
| | | | | Acceptable | Tolerable | Unacceptable |
| Ensure financial sustainability of the service | Financial | <p>A low appetite for financial volatility and desire to carefully control costs.</p> <p>We operate within the approved budget expenditure limit of $\leq 5.0\%$.</p> | Annual board-approved budget | 1.0% – 2.5% | 2.5% – 5.0% | >5.0% |
| Become an employer of choice in our sector | Human Resources | <p>A moderate appetite for applying new approaches to ensure we remain an employer of choice in our sector, while maintaining safety and service levels.</p> <p>We will do this by:</p> <ul style="list-style-type: none"> maintaining an annualised staff turnover rate of 15% or less over a rolling 12-month period, ensuring our rate of staff absenteeism remains at $\leq 3\%$ in each month, less than five accepted workers' compensation claims annually. | Median staff initiated turnover rate for public sector agencies | $\leq 15\%$ | 15% – 17% | $\geq 17\%$ |
| | | | VPS benchmark | <3.0% | 3.0% – 5.0% | > 5.0% |
| | | | 2014 sector benchmark | <5 | 5 – 7 | >7 |
| Provide services and products to enhance our clients' capacity | Service Delivery | <p>A low appetite to lose a valued position of trust with our clients.</p> <p>We will maintain a level of client engagement of at least 85%.</p> | Board-approved minimum level | $\geq 85\%$ | 75% – 80% | $\leq 75\%$ |
| | Projects | <p>A moderate appetite to innovate through projects and R&D to benefit our clients.</p> <p>We accept that 10% of project effort may not result in immediate or direct client benefits as long as lessons are learned for future services and products.</p> | Annual board-approved budget | $\geq 10\%$ | 10% – 20% | >20.0% |
| Maintain high levels of information governance, security and accountability | Information Management & Legal Compliance | <p>A very low appetite for information security breaches, frauds or proven ethical complaints.</p> <p>We maintain a zero tolerance for such events.</p> | Government Information Security Policy Standard, Compliance Standard | 0 instances | | 0 instances |

Governança Corporativa & Gestão de Riscos - NATURA

| Principais riscos monitorados na Natura GRI 102-15; 102-34 | |
|--|---|
| risco | ações de mitigação |
| Gestão da marca e modelo comercial, incluindo a atratividade para as consultoras | Monitoramos permanentemente o setor de atuação, incluindo a preferência e o padrão de gastos de nossas consumidoras. Mantemos o foco em projetos para evoluir o modelo comercial, de acordo com a nossa proposta de valor e em linha com o Plano Estratégico, revisado anualmente. É o caso dos novos formatos de venda, como a plataforma digital de relacionamento (Rede Natura), e das experiências no varejo, como a comercialização da linha Sou nas farmácias e as lojas próprias Natura. Além disso, a companhia está investindo significativamente na revitalização da venda direta, a fim de manter relacionamentos estreitos e de qualidade com as Consultoras de Beleza Natura. |
| Implantação da estratégia | Revisamos anualmente o nosso Plano Estratégico e as metas de curto, médio e longo prazos, incluindo as nossas decisões de investimento em aquisições e participações, além da entrada em novos mercados. Essa é uma atividade que conta com o envolvimento de todas as unidades de negócio. As estratégias e as suas revisões são apresentadas e debatidas no Comitê Executivo e aprovadas pelo Conselho de Administração. |
| Capacidade de inovação | Investimos continuamente em inovação, em diferentes frentes: estratégia comercial, plataformas digitais, desenvolvimento de produtos, rede logística e de distribuição etc. Mantemos rígido controle sobre o registro de propriedade intelectual, especialmente patentes, desenhos industriais e marcas. Essas ações ajudam, também, a mitigar a concorrência significativa de fabricantes brasileiros e multinacionais que oferecem linhas de produtos similares aos nossos e, por vezes, competem dentro do nosso canal de venda direta. |
| Pesquisa, desenvolvimento, fabricação e qualidade do produto | A Natura possui compromisso permanente com a saúde e segurança de seus clientes, com rígidos processos internos desde o desenvolvimento conceitual do produto até sua disponibilização no mercado, além de um posicionamento diferenciado, visando ao compromisso com a verdade e a transparência. Para os riscos ocupacionais inerentes às operações, seguimos a Política de Segurança e Saúde ocupacional da companhia, atuando preventivamente. Ademais, a Natura mantém canal aberto de comunicação e relacionamento com todas as entidades sindicais, reconhecendo-as como legítimas na representação dos interesses dos empregados em cada uma de suas categorias econômicas, buscando sempre o entendimento e a conciliação entre as partes. |

Governança Corporativa & Gestão de Riscos - NATURA

| risco | ações de mitigação |
|--|--|
| Interrupção dos nossos sistemas de tecnologia da informação | Gerenciamos os principais sistemas de TI com ações para manter a estabilidade da operação. Possuímos redundância de dados e servidores, rotinas de backup das informações, controle de acessos aos nossos sistemas e monitoramento contínuo para detecção de vulnerabilidades de segurança em bancos de dados e componentes de infraestrutura. Em relação à segurança da informação, a Natura possui gestão estruturada sobre o tema, com diretrizes explicitadas em nosso Código de Conduta, trabalho permanente para a conscientização de colaboradores, mapeamento e tratamento de riscos de segurança da informação e aderência ao padrão ISO 27.002:2013. |
| Atração e retenção de executivos e formação de líderes | Para manter o engajamento e incentivo ao desenvolvimento de nossa liderança, oferecemos um programa de educação e desenvolvimento, o Mosaico, composto de ações de <i>coaching</i> , treinamentos formais e autodesenvolvimento. Como forma de reconhecimento e retenção, buscamos oferecer um pacote de remuneração acima da média de mercado, com o objetivo de compartilhar a geração de riqueza com todos os colaboradores. Além disso, realizamos anualmente a revisão do mapa de sucessão, com identificação constante de profissionais com potencial para ocupar posições executivas. |
| Mudanças climáticas GRI 201-2 | Nossa atuação busca aliar os ganhos econômicos aos socioambientais. Projetos estratégicos de mitigação são hoje estruturados de forma transversal e se tornaram atividades formais na companhia, como o Programa Carbono Neutro, que prioriza a redução das emissões diretas e indiretas em toda a cadeia, além da compensação de 100% das emissões não evitadas. |
| Sociobiodiversidade | A utilização de insumos da sociobiodiversidade segue a Política Natura de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Sociobiodiversidade, que assegura a justa repartição de benefícios às comunidades fornecedoras e o manejo sustentável dos ativos, bem como o atendimento à nova legislação de acesso ao patrimônio genético. Por meio do Programa Amazônia, a Natura busca também impulsionar a geração de negócios sustentáveis a partir da biodiversidade e do conhecimento tradicional/cultural. Uma das frentes do programa, que trabalha o fortalecimento institucional, participou da implantação de um projeto para promover o desenvolvimento local no território do Médio Juruá (AM). A iniciativa inclui um piloto dedicado à gestão de riscos, que poderá ser expandido aos demais territórios de atuação da Natura (leia mais na pág. 43). |

Governança Corporativa & Gestão de Riscos - NATURA

| | |
|--|---|
| Jurídico, regulamentação setorial e carga tributária | Acompanhamos ativamente quaisquer alterações jurídicas, sejam elas no âmbito cível, tributário e/ou trabalhista, haja vista o grande impacto que eventuais mudanças legais podem causar sobre nossa condição financeira, modelo de negócios e resultados operacionais. Promovemos o monitoramento permanente da tributação nas esferas federal e estadual e atuação em âmbito setorial por meio de entidades de representação como a Abihpec e a ABEVD. |
| Outros riscos externos (taxa de juros, variação cambial, inflação etc.) | Monitoramento permanente dos riscos externos de conjuntura econômica pela alta liderança, com redefinições do planejamento estratégico, se necessário. |
| Cenário institucional (Brasil e Operações Internacionais) | Monitoramento permanente da conjuntura político-econômica dos países em que a Natura opera, com redefinições da estratégia de atuação, se necessário. |

Governança Corporativa & Gestão de Riscos

Odebrecht & CCR

Riscos Financeiros

Riscos de Imagem e Reputação

**Riscos Legais e Regulatórios ou de
Conformidade**

Riscos Operacionais

Riscos Socioambientais

Riscos Financeiros

Riscos Reputacionais

Riscos Regulatórios

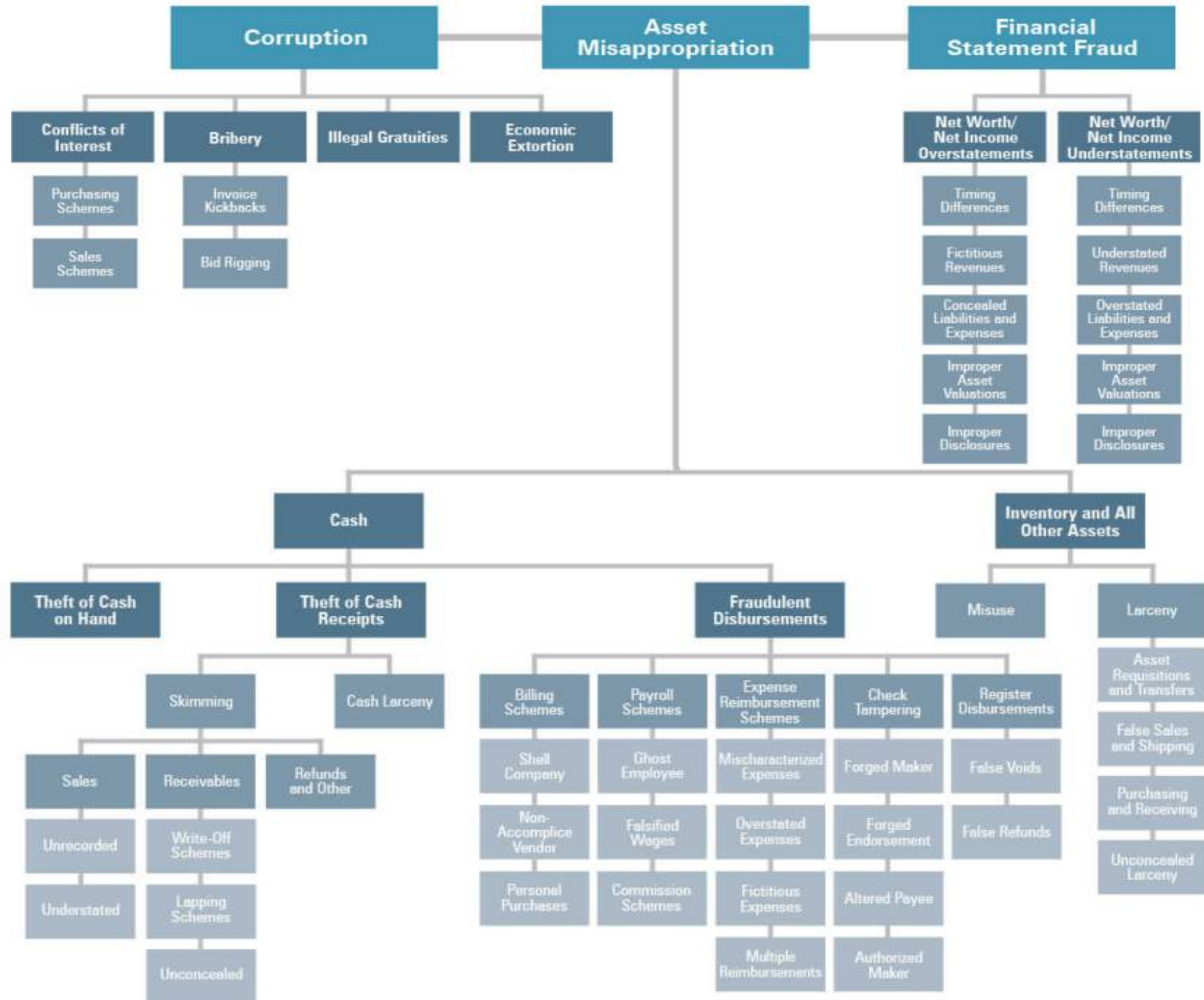
Riscos operacionais

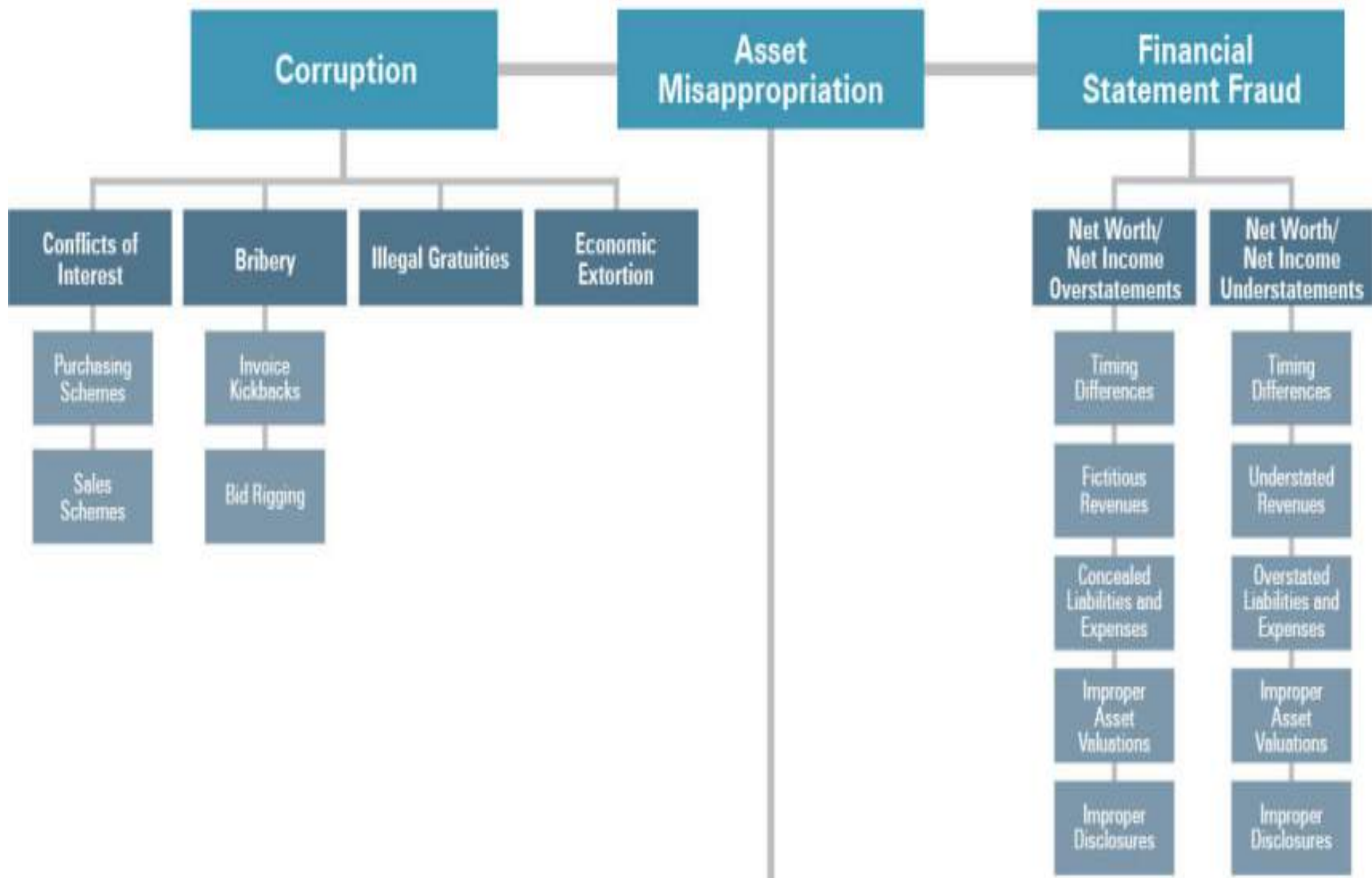
Riscos Estratégicos

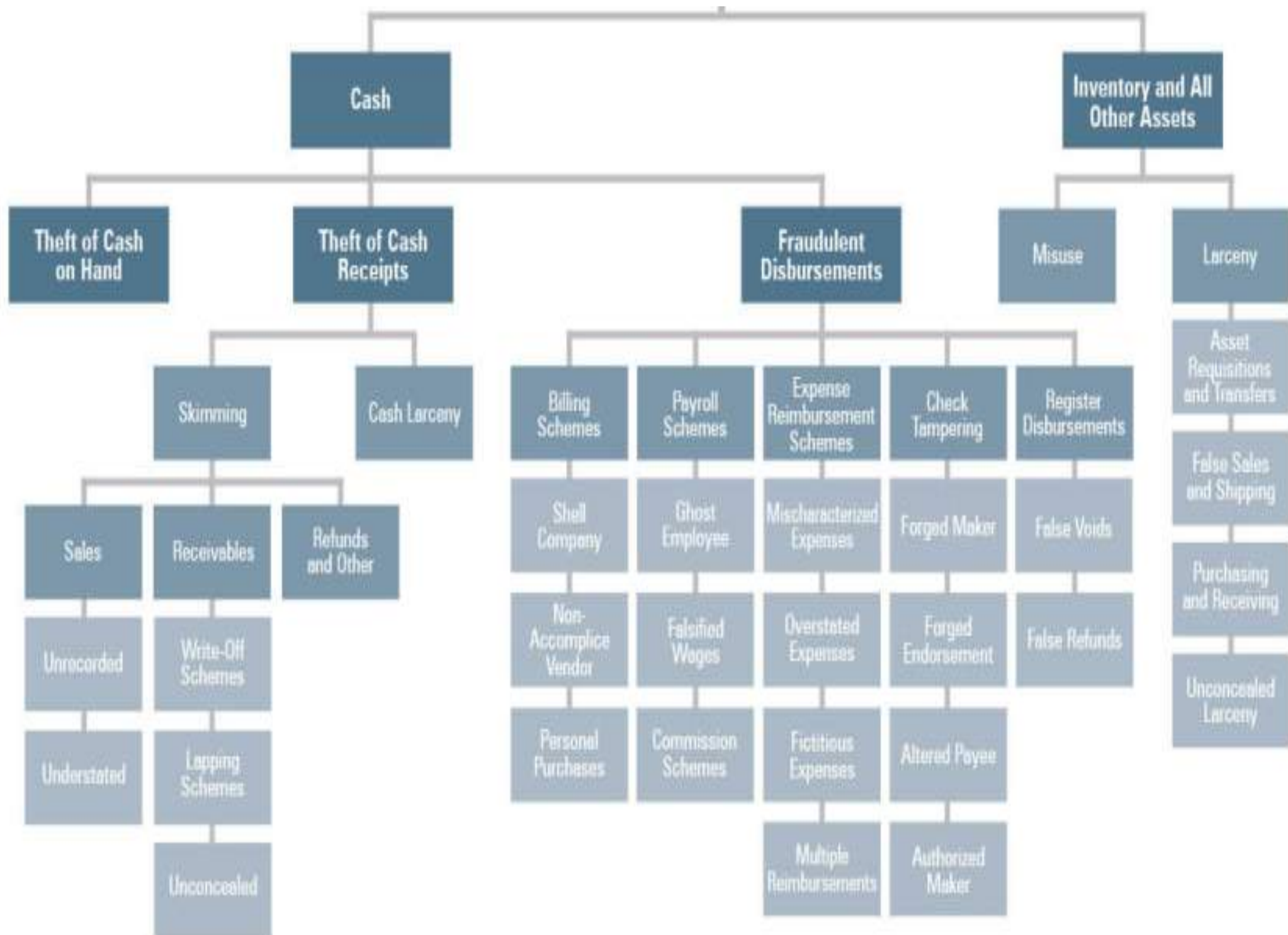
ODEBRECHT



Árvore de Fraude







**MUITO OBRIGADA
E**

ATENÇÃO AOS RISCOS ASSUMIDOS !!!

