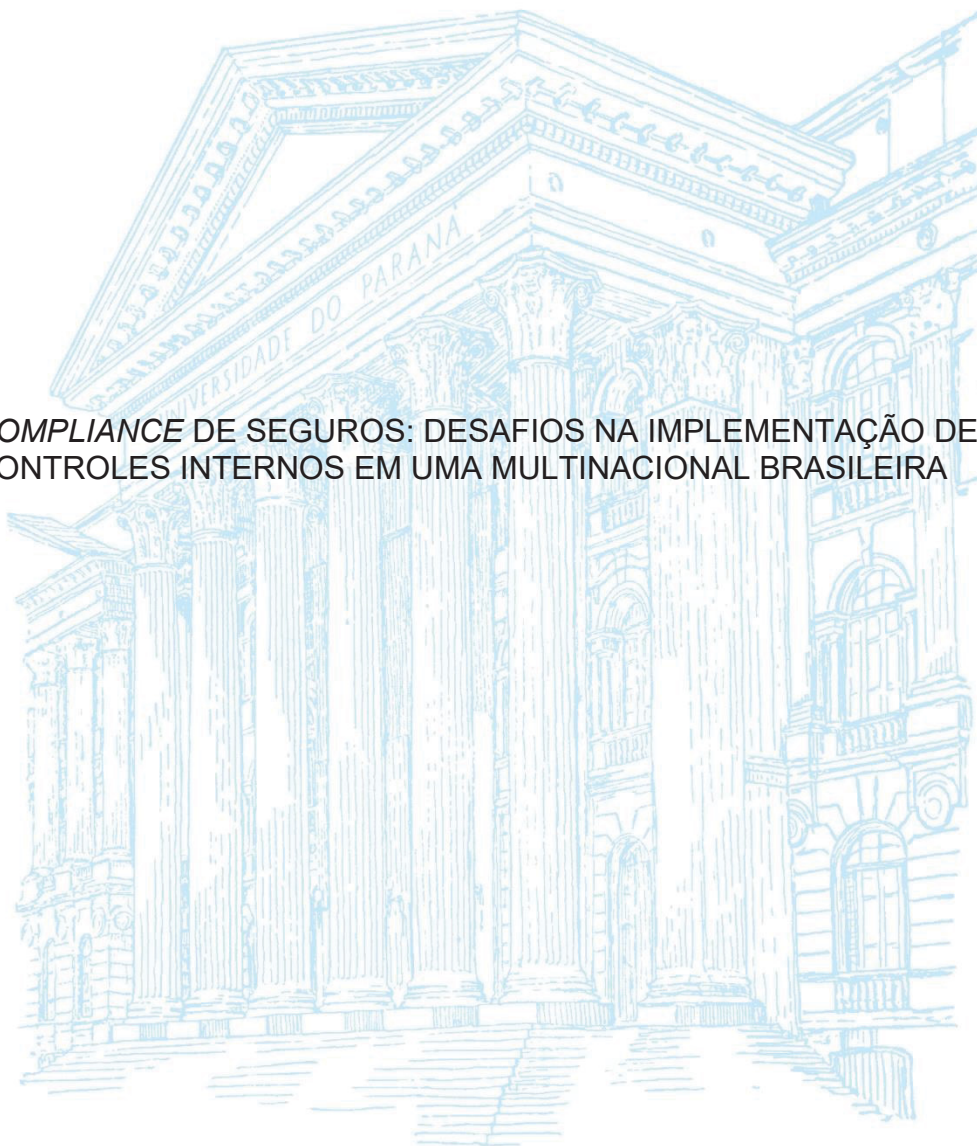


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANE ELEN BORGES

COMPLIANCE DE SEGUROS: DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
CONTROLES INTERNOS EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA



CURITIBA

2023

TATIANE ELEN BORGES

COMPLIANCE DE SEGUROS: DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
CONTROLES INTERNOS EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Portulhak.

CURITIBA

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Henrique, por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e incentivo o qual guiaram o meu aprendizado.

Ao meu esposo Luciano, que me estimulou nos momentos difíceis e compreendeu a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho e ao longo do curso.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

Aos meus colegas de curso com quem convivi ao longo desses sábados à tarde de curso, pelo ambiente amistoso no qual convivemos e solidificamos os nossos conhecimentos que me impulsionaram e que certamente tiveram impacto na minha formação pessoal, profissional e acadêmica.

E por fim, a empresa que trabalho, que permitiu que eu mencionasse o caso prático vivenciado por mim em relação a temática, utilizando a minha própria experiência profissional.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal descrever o processo de desenvolvimento do método de controles internos em uma empresa multinacional brasileira, e os principais desafios na implementação desses controles, considerando as melhores práticas e as particularidades do ambiente corporativo global, com enfoque na área de seguros. O *compliance* é um conjunto de políticas, normas e procedimentos que visam garantir a conformidade da empresa com as leis vigentes e regulamentações aplicáveis, bem como com as normas internas de ética e conduta. A implementação de um programa de *compliance* e um controle interno eficiente é fundamental para prevenir e mitigar riscos legais, financeiros, reputacionais, e sua imagem, especialmente em empresa multinacional brasileira com atuação em diversos países, culturas e segmentos. Os procedimentos adotados para o planejamento da coleta de dados e análise foram: entrevistas com os profissionais e analistas especialistas, área de gestão de seguros, coordenadores e gerentes de tesouraria; documentos no formato de política interna da empresa, que é elaborado pela alta administração e conselheiros. Os resultados desse estudo corroboram com o que é preconizado na literatura e no COSO, no sentido da importância das boas práticas de compliance, principalmente em empresas de grande porte, visto que podem trazer benefícios para evitar as questões de descontinuidade operacional refletindo diretamente no financeiro da empresa. Essa pesquisa pode ser útil a todos aqueles profissionais, do ramo jurídico, administradores, contabilidade, compliance, monitoramento de controle internos, controladoria, relatoria e riscos, e agentes de seguros que podem utilizar-se da experiência relatada para melhorarem os seus próprios controles internos, ou até mesmo implantar políticas de seguro nas empresas, principalmente empresas multinacionais brasileira, que possuem um alto valor de ativos.

**Palavras-chave:** Conformidade; Monitoramento; Controle interno; Seguros.

## ABSTRACT

*The main objective of this work was to describe the development process of the internal controls method in a Brazilian multinational company, and the main challenges in the implementation of these controls, considering the best practices and the particularities of the global corporate environment, with a focus on the insurance area. Compliance is a set of policies, rules and procedures aimed at ensuring the company's compliance with current laws and applicable regulations, as well as with international standards of ethics and conduct. The implementation of a compliance program and an efficient internal control is essential to prevent and mitigate legal, financial, reputational and image risks, especially in Brazilian multinational companies operating in different countries, cultures and segments. The procedures adopted for planning data collection and analysis were: interviews with professionals and specialist analysts, insurance management area, coordinators and treasury managers; documents in the format of the company's internal policy, which are prepared by senior management and board members. The results of this study corroborate what is advocated in the literature and in COSO, in the sense of the importance of good compliance practices, especially in large companies, since they can bring benefits to avoid issues of operational discontinuity, directly reflecting on the company's finances. company. This survey can be useful to all professionals, in the legal field, administrators, accounting, compliance, monitoring of internal controls, controllership, reporting and risks, and insurance agents who can use the related experience to improve their own internal controls, or even implementing insurance policies in companies, mainly Brazilian multinational companies, which have a high asset value.*

**Keywords:** *Analysis; Compliance; Monitoring; Internal control; Insurance.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	7
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO .....	8
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO .....	9
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS.....	10
1.4.1 Governança Corporativa e <i>Compliance</i> .....	10
1.4.2 Modelo Integrado de Controle Interno – COSO.....	12
1.4.3 Gestão de Seguros.....	14
<b>2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>15</b>
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
2.1.1 Tipologias.....	15
2.1.2 Descrição do caso.....	16
2.1.3 Procedimentos para coleta e análise de dados.....	17
<b>2.2. RESULTADOS</b> .....	<b>18</b>
2.2.1 Desafios de implementação.....	18
2.2.2 Atividades e processos implantados.....	22
2.2.3 Resultados obtidos.....	25
2.2.4 Oportunidades de melhoria.....	28
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>32</b>
<b>APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>35</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Tendo em vista o cenário atual, a globalização dos negócios trouxe novos desafios para as empresas, incluindo a necessidade de atuar em conformidade e transparência com as leis vigentes e regulamentações de diferentes países e regiões (VIEIRA, 2019).

Além disso, assevera Barreto (2019) que com a pressão da sociedade e a exigência dos órgãos reguladores para uma conduta ética e transparente, tornou-se cada vez mais intensa essa pressão, principalmente no mundo corporativo das grandes empresas.

Em uma linha geral, Andrade (2014) relatou que, o *compliance*, bem como o monitoramento dos controles internos, tornou-se uma área estratégica e imprescindível, não só para as grandes empresas, mas para todas aquelas que buscam crescer no mercado global, visando uma boa reputação e transparência nos seus negócios. Nesse mesmo sentido contribui Borinelli (2006), que não se pode negar que uma gestão operacional, econômica, financeira e patrimonial eficaz é um fator determinante do sucesso das entidades empresariais, se um suporte adequado não estiver subjacente a esse processo de gestão, tal eficácia pode não ser alcançada. Portanto, acrescentou ainda Borinelli (2006) que as práticas de controladoria constituem um objeto que merece ser investigado cientificamente em função de sua importância nas entidades empresariais.

Segundo Tannure (2023), ao comentar sobre a maturidade da tomada de decisão, ressaltou que a ampliação do foco empresarial para os demais *stakeholders* demanda dos agentes de governança corporativa um processo de tomada de decisão mais cuidadoso. Nesse mesmo contexto, Tannure (2023) ressaltou ainda que além das decisões assertivas, a importância da tecnologia adotada na estruturação de dados em informações consistentes, é imprescindível, pois acabam tendo sentido se analisados e trabalhados de forma diligente.

Conforme descrito na Cartilha Governança Corporativa da Associação Brasileira de Bancos (ABBC, 2009) em sua Cartilha de Governança Corporativa, menciona que, para que se tenha uma tomada de decisão segura, buscam-se dados necessários para sua realização; desta forma, o controle interno eficiente e com dados verossímeis podem auxiliar.

Andrade (2014) argumenta que o sucesso de qualquer empreendimento ou qualquer implementação de uma base de dados, independentemente do porte da empresa, está relacionado à capacidade de alcançar resultados empresariais expressivos, em especial os financeiros.

Sobre esses controles financeiros, podemos citar o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) que é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa (PORTAL DE AUDITORIA, 2022).

Sob o mesmo ponto de vista, Rossetti (2014), ao mesmo passo em que a empresa constrói paralelamente uma reputação forte, idônea e transparente com valores claros percebidos de forma ampla por todos os envolvidos na empresa, de uma forma direta ou indireta, corrobora para obter êxito financeiro.

De acordo com Fiorini (2019), a governança corporativa envolve um conjunto de regras e atividades que determina o modo pelo qual a empresa deve operar, pois trata-se de um meio de estabelecer e manter a harmonia entre os acionistas e os altos executivos das empresas.

De uma forma mais específica, serão discutidas neste relatório as particularidades do *compliance* com ênfase no setor de seguros em empresa com atuação global, considerando as diferenças culturais, legais e regulatórias e a participação da alta administração na tomada de decisões, bem como a importância e a efetividade dos controles internos. Assim, serão apresentados os desafios e oportunidades de implementação de controles internos em uma empresa multinacional, a fim de conduzir as melhores práticas e os modelos de estruturação e organização do setor de seguros.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O presente relatório tem por objetivo relatar os desafios de uma implementação de controles internos em uma multinacional brasileira, e do mesmo modo analisar o impacto da aplicação de um sistema de controle interno, com base nas diretrizes da política interna de uma empresa multinacional brasileira, especificadamente no setor das contratações dos seguros.

Será descrito como foi todo o advento do processo de desenvolvimento do método de acompanhamento dos indicadores em uma empresa multinacional,

em especial o setor de seguros, considerando as etapas de planejamento, implementação, monitoramento e melhoria contínua. Serão destacados os principais aspectos da gestão do *compliance*, como a definição e a interpretação de políticas internas e procedimentos, a identificação e avaliação de riscos, a comunicação e treinamento aos colaboradores e as demais empresas do grupo empresarial.

### 1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

É importante ressaltar, em primeiro lugar, que a partir da prática do estudo desses controles, serão evidenciados a investigação e remediação de incidentes, e a importância sobre os instrumentos que devem estar presentes e atuantes em um adequado programa de controles internos e *compliance* empresarial, entre outras diretrizes.

Um dos mais importantes fatores que as empresas precisam observar de maneira estratégica e criteriosa é a "imagem e a reputação" (VERÍSSIMO, 2017) sendo que, diante dessa preocupação, *compliance* e governança corporativa se mostram como elementos fundamentais principalmente para as grandes empresas, em especial as multinacionais, afirmou (VIEIRA, 2019).

Assim, essas duas práticas "imagem e a reputação" devem caminhar juntas para unir os preceitos éticos com a legislação vigente e as políticas internas da empresa, do mesmo modo, alinhar os interesses das partes, garantindo a longevidade e a sustentabilidade dos seus negócios dentro e fora do país, de acordo com a plataforma (NEOWAY, 2020)

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), a evolução para essa longevidade do ambiente de negócios tem relação inclusive com as mudanças climáticas, a ampliação da desigualdade social e inovações tecnológicas, entre outros fatores, têm imposto transformações na vida das empresas.

Nesse contexto, Veríssimo (2017) afirma que, com esse novo ambiente, em constante evolução, a relevância da ética e transparência torna-se cada vez mais indispensável, de modo que a honestidade, integridade, responsabilidade, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades, são fundamentais para o sucesso duradouro das empresas e dos seus

negócios. Ressaltou ainda Verissimo (2017) que o fortalecimento da governança corporativa age como uma forma de reforçar a imagem e a reputação das organizações.

No entendimento de Blok (2020), o principal objetivo do *compliance* vai além de simplesmente estar em conformidade com as regras, com as constantes modernizações sociais e necessidade em coibir práticas ilegais, de modo que o *compliance* ganhou um novo sentido: a conformidade com as regras referentes à anticorrupção e antissuborno.

Diante do exposto, nesse estudo foi relatado a importância de a empresa ter uma governança corporativa comprometida e idônea, com tomadas de decisão assertiva, e ainda o impacto que um controle interno eficiente pode causar nos negócios da empresa e atingir principalmente a sua “saúde financeira”. Por isso, justifica-se esta análise a partir do entendimento que um bom programa de *compliance* possui a capacidade de impedir atos fraudulentos.

Sob esta ótica, e por fim, considerando a relevância do tema abordado, foram mostrados a partir desta preocupação e a urgência de coibir essas práticas ilegais, e em meio a esta realidade, que se manifesta a necessidade de implementação de um programa efetivo de *compliance* nos procedimentos internos das empresas, aqui em evidência o setor de seguros, que dependendo do ramo ou tipo da apólice se tem a necessidade de se firmar termos específicos como acordos de confidencialidade, visto envolver informações sensíveis e de complexidade que são de extremo sigilo da empresa.

## 1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS

### 1.4.1 Governança Corporativa e *Compliance*

Sob os aspectos conceituais da governança corporativa e da gestão de riscos, comenta Block (2020) acerca do ordenamento jurídico brasileiro, de modo a criar um sistema de maior efetividade na repressão a irregularidades e a fomentar a adoção de controles para as boas práticas corporativas e para que este alcance o desejado potencial de inibição, prevenção e remediação dessas irregularidades.

Segundo definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022 p. 15), governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e

demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Neste conceito, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015) lista os cinco princípios básicos de governança corporativa, que são: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, ressaltando que todos eles permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas relativas ao tema, e sua adequada adoção resultam em um clima de confiança e transparência tanto internamente como nas relações com terceiros.

Com base novamente no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC. 2015, p. 26), discorre-se brevemente sobre cada um dos princípios acima:

- **Transparência:** Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
- **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- **Prestação de Contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- **Responsabilidade Corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.).

Assevera sobre o tema Silveira (2010), de que existem dois principais benefícios que uma boa governança corporativa pode acarretar às empresas: os benefícios externos, associados a maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital; e os benefícios internos, vinculados ao aprimoramento do processo decisório na alta gestão.

Portanto, resumidamente, para Almeida (2018), a governança corporativa é um sistema que une práticas direcionadas com o objetivo de conciliar os interesses de acionistas, diretores e sócios da empresa com os interesses dos órgãos de fiscalização e regulamentação do governo.

A governança corporativa tem um papel relevante para que a “função de *compliance*” enquanto componente da governança corporativa das empresas, para que seja eficaz, é necessário o comprometimento da alta administração e que esta faça parte da cultura organizacional, contando com o comprometimento de todos os funcionários, ressalta (BLOCK, 2020).

Com a apropriação do termo pelo mundo corporativo, o *compliance* refere-se especialmente, às políticas, regras, controles internos e externos desenvolvidos pelas empresas, de acordo com a sua rotina, visando manter condutas e ações éticas (FREITAS, 2021). Desta forma, pode-se afirmar que uma empresa, ao aderir-se a um programa de *compliance*, demonstrará perante a sociedade, aos funcionários, terceiros e órgãos fiscalizadores que está em conformidade com as regras e legislações (FREITAS, 2021).

Segundo a autora Block (2020), o *compliance* auxilia a manter a boa reputação das organizações, reconhecendo este importante nas relações internas e externas, bem como a preocupação em manter a transparência nos processos e a prática de boas condutas; assim, nesse mesmo entendimento o *compliance* é a conformidade com as normas legais e regulamentares diante de normas incriminadoras ou administrativas.

#### 1.4.2 Modelo Integrado de Controle Interno - COSO

Para Freitas (2015, p.160), controle interno pode ser definido como "um sistema que a empresa utiliza para sua organização interna e para designar a atribuição de deveres e responsabilidades." O controle interno não pode ser dissociado do risco, relatou Farias (2009, p. 57) pois, segundo seu entendimento: "ambos seguem um caminho conjunto, que ajuda a instituição a atingir seus objetivos, quando aplicado e gerenciado da forma mais adequada".

Em relação à normatização sobre os controles internos, Freitas (2015, p. 58), argumentou que: "devido à grande importância atribuída ao processo de gerenciamento do controle interno, foram instituídos diversos normativos em busca de uma padronização dos mecanismos de controle considerados eficazes".

Conceituou, ainda, De Luca (2009, p. 57): “é notória uma evolução nos aspectos estratégicos da formação do conceito sobre controle interno, ao serem incluídos termos como políticas e procedimentos. Isso revela a visão macro e a dimensão que o tema vem despertando em seu meio.”. Percebe-se, assim, ainda salientou Machado (2009, p. 58) que "os princípios do controle interno são de responsabilidade direta da alta administração, que deve conduzir todo o processo de forma eficiente e eficaz".

Contudo, deste mesmo modo, enfatizou De Luca (2009, p. 58) sobre o tema, “o adequado e eficaz gerenciamento de controle interno ajuda a empresa a identificar oportunidades de criação ou preservação de valor.” Ressaltou ainda De Luca (2009, p. 58) que, dessa forma, “a direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de fixação de objetivos estratégicos, formulando planos que visam ao seu aperfeiçoamento e ótimo aproveitamento”.

Deste modo, a estrutura integrada (*Internal Controle – Integrated Framework*), atualmente conhecido como COSO, "além de identificar os objetivos e alternativas para os problemas enfrentados pela organização, também define o controle interno e fornece condições para a auditoria avaliar e validar os controles". (VIEIRA, 2015, p. 165).

De acordo com Vieira (2015, p.161) comentou na Revista Científica Hermes, "o COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa".

De uma forma mais específica, o controle interno segundo definição do COSO (2013, p. 11), é um processo conduzido pela organização com a finalidade de garantir razoavelmente a realização dos objetivos organizacionais nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações; confiabilidade das demonstrações financeiras; e conformidade com leis e regulamentos.

Em síntese, para Machado (2009, p. 56), "os impactos nos controles internos são bastante relevantes, visto os requerimentos da Lei SOX, neste contexto, principalmente na abrangência da seção 404, que (determina que seja efetuada uma avaliação anual dos controles internos e procedimentos para a emissão dos relatórios das demonstrações financeiras), quanto ao estabelecimento e manutenção dos controles internos das empresas".

Em suma, Farias (2009, p.56) observou-se que, a partir desse conceito, “a gestão dos controles internos pode ser vista como um processo contínuo e que

se estabelece por toda a empresa, devendo, portanto, ser conduzido por profissionais de todos os níveis e aplicado às definições estratégicas da empresa. "Concluiu ainda, Machado (2009, p.58) nesse mesmo sentido, "deve ser aplicado em toda a organização, em todos os níveis, e inclui uma ampla visão de todos os riscos a que ela se expõe".

Por fim, contribuiu também, Freitas (2015, p. 158) "as empresas, representadas pelos seus administradores ou sócios, buscam preparação para a tomada de decisões, decisões essas que são cada vez mais complexas em um cenário globalizado, que precisam ser bem fundamentadas." Daí a importância do "controle interno para a auditoria e a governança corporativa", finalizou Freitas (2015, p. 158).

#### 1.4.3 Gestão de Seguros

De acordo com a ALPER (2021), o seguro possui a intenção de resguardar as empresas contra quaisquer imprevistos, de quaisquer natureza ou evento, seja de capital ou humano.

Nesse mesmo sentido ressaltou ALPER (2021) que, o *compliance*, em especial no âmbito de seguros, tem um papel relevante para as empresas, visto a complexidade das tratativas de uma apólice, por exemplo, é necessário a empresa contratante de um seguro, ter um rol dos fornecedores homologados e aptos para operar com o ramo solicitado, e esses fornecedores passarão por um processo interno, conhecido por *due diligence* onde são avaliados por vários critérios, entre eles a saúde financeira, imagem e reputação.

Para a *Internacional Association of Insurance Supervisors* - IAIS (2004), os princípios básicos de seguros e sua metodologia consistem em:

- Princípios essenciais, que precisam ser implementados para que um sistema de supervisão seja efetivo.
- Notas explicativas, que esclarecem a lógica subordinada a cada princípio.
- Critérios, para facilitar avaliações completas e consistentes.

Sob o mesmo ponto de vista, ressalta a IAIS (2004), a indústria de seguros, assim como outros componentes do sistema financeiro, está mudando em resposta ao amplo alcance das forças sociais e econômicas. Em particular, o

“seguro” e as atividades financeiras a ele vinculadas, rapidamente, cruzam as barreiras nacionais e setoriais.

Para um melhor entendimento sobre o tema da gestão de seguros, a (IAIS, 2004) descreve que, enquanto a seguradora negocia com o segurado a colocação dos riscos e recebe para isso, ela também negocia com a resseguradora, só que, neste caso, paga para ela aceitar os valores que ultrapassam sua capacidade financeira.

Para ALPER (2021), as contratações de seguradoras não idôneas no mercado de seguros, que não atendam os critérios mínimos exigidos pelo *compliance* da empresa, podem acarretar problemas futuros para a empresa contratante, sobretudo financeiros, visto o risco de perdas, em processos que não ocorreram a indenização em caso de sinistro, daí a importância de operar com fornecedores com boa reputação financeira.

De acordo com a IAIS (2004), é de responsabilidade do conselho diretor desenvolver uma sólida cultura de controles internos dentro de sua organização relativa a seguros, que tem como uma característica central o estabelecimento de sistemas para a troca adequada de informações entre os níveis gerenciais e operacionais.

## **2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

### **2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo afirma Gil (2008, p. 58), a falta de rigor metodológico e a disposição a que se propõe o pesquisador a desenvolver estudos de caso leva à necessidade de redobrar os cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise de dados, para estes não comprometam a qualidade dos seus resultados.

#### **2.1.1 Tipologias**

A abordagem ao problema do presente trabalho será de forma qualitativa, ou seja, as análises dos dados na pesquisa qualitativa passam a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador, conforme comentou Gil (2008, p. 175). Visto que, nesse tipo de análise o elemento humano continua sendo fundamental, finalizou Gil (2008, p. 177). O pesquisador seleciona os elementos a que tem

acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo estudado, Gil (2008, p. 94), nesse trabalho em especial: o estudo de caso de "*compliance* de seguros e o desafio na implementação de controles internos em uma multinacional brasileira".

Para Gil (2008, p.27), cada pesquisa social, naturalmente, tem um objetivo específico. Contudo, concluiu Gil (2008, p.27) é possível agrupar as mais diversas pesquisas em certo número de grupamentos amplos. E a classificação de nível deste trabalho é do tipo descritivo, ou seja, tem como objetivo específico de mostrar a realidade estudada de um modo geral, ao mesmo tempo uma visão ampla sobre os desafios da implementação de controles internos no setor de seguros de uma empresa multinacional brasileira.

Quanto aos procedimentos, esta investigação é classificada como um estudo de caso. Para Gil (2008, p. 57), o estudo de caso" é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado".

### 2.1.2 Descrição do caso

Esse estudo de caso, é um estudo empírico sobre a implementação de controles internos em uma empresa multinacional brasileira, no seu setor de *compliance* de seguros. Para este estudo, além da narrativa do pesquisador sobre os desafios da implementação, visto que a organização em questão, possui um grupo de outras empresas que são consideradas como investidas dessa multinacional, ou seja, todas as demais empresas também participaram e contribuíram para elaboração destes controles internos, para monitoramento do futuro setor de *compliance* de seguros.

Este estudo de caso foi realizado *in loco* em uma companhia multinacional brasileira, que atua em segmentos diversificados de negócios, com escritório localizado na região sul do país, esse conglomerado possui aproximadamente mais de 100 bilhões de reais de ativos.

A atividade de *compliance* de seguros é realizada por uma área especializada que é responsável por todas as empresas do grupo econômico, sendo a *holding* e todas as suas empresas investidas. Essa atividade especificamente é executada por uma pessoa, que é parte integrante da área do núcleo financeiro da empresa *holding*, que atualmente é composta por um

gerente, uma coordenadora, quatro consultores financeiros e aproximadamente mais de trinta colaboradores, entre efetivos e estagiários.

É importante salientar que a empresa possui uma área de gestão de seguros com aproximadamente dez colaboradores, exclusivamente para assuntos relacionados a seguros, sendo responsáveis por todas as tratativas, tais como: cotações, contratações, gestão das apólices e manutenção dos contratos. Enquanto a área de *compliance* de seguros é responsável por todo o acompanhamento, análise e validação das conformidades conforme mencionadas em política interna.

Para que este estudo fosse possível, foram esclarecidos o objetivo proposto do estudo, e foram obtidas as devidas autorizações, inclusive do gestor responsável do setor pesquisado (conforme modelo presente no Apêndice 1).

### 2.1.3 Procedimentos para coleta e análise de dados

Aqui são detalhados os procedimentos necessários para coleta e análise de dados do presente trabalho de estudo de caso. Argumenta Gil (2008, p. 50), que o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. É, todavia, na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente, finalizou Gil (2008, p. 100).

Comenta Gil (2008, p. 100) nesse sentido, a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa. É, todavia, na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente concluiu Gil (2008).

Para realizar o mapeamento do estudo de caso, os procedimentos iniciais adotados para um planejamento da coleta de dados, análise e a interpretação desses dados foram do tipo:

(1) entrevistas com os profissionais e analistas especialistas, área de gestão de seguros, coordenadores e gerentes de tesouraria de outras áreas de *compliance* e de controles internos, outros setores que também desempenhavam algum tipo de monitoramento ou alguma atividade de relatoria também foram consultados, no intuito de avaliar diferentes formas de banco de dados e o formato de relatórios gerenciais, processos e protocolos adotados.

(2) dados secundários, sendo: documentos; no formato de política interna da empresa, que é elaborado pela alta administração e conselheiros, que são as regras e procedimentos os quais o *compliance* é embasado; definições operacionais de sistemas, por qual tipo de sistema ou plataforma será confeccionado e enviado os relatórios desses controles internos; fluxograma para identificação dos processos e etapas, organograma que é um gráfico representativo da estrutura hierárquica da organização, e que representa simultaneamente os diferentes elementos do grupo e as suas ligações, documentos consultados para obtenção de padrões operacionais.

## 2.2. RESULTADOS

As principais fontes para obtenção dos resultados foram as entrevistas e os documentos consultados, o contato com profissionais de áreas afins que já desempenhavam atividades similares e que já estavam alinhados com a cultura organizacional da empresa, e que relataram os maiores desafios enfrentados do dia a dia da área. Esses procedimentos foram importantes para se obter um bom entendimento do processo, aliado a documentos relevantes e de informações operacionais da empresa, e que foram liberados para auxiliar na construção de papéis e responsabilidades de outros colaboradores envolvidos na implementação da área, que contribuíram significativamente para o desafio da implementação desses controles internos na área de *compliance* de seguros.

### 2.2.1 Desafios de implementação

O propósito da implementação do *compliance* de seguros foi o de resguardar todas as empresas do grupo econômico contra quaisquer imprevistos, em especial, o financeiro, visto o risco de perdas em processos que não ocorreram a indenização tempestiva em casos de sinistros. Todo subsídio para construção desses controles e métodos de monitoramento foi retirado de vários meios de pesquisa interna, como entrevistas com profissionais da mesma empresa e a própria política interna, e de forma externa, como literatura de autores específicos que exploram o tema.

As informações coletadas para implementação do *compliance* de seguros foram analisadas com base nas experiências de outros setores da mesma

empresa, que possuem controle interno similares. Foram também analisadas pelas empresas do grupo, sob supervisão do gestor da aérea e passaram pelo aval da governança corporativa.

Pode-se dizer que a parte principal deste desafio da implementação desse controle interno, em primeiro lugar, foi a abordar a questão da implementação e das etapas a serem desenvolvidas. Essa informação pode-se ser corroborada e evidenciada, conforme Figura 1 onde constam os principais ciclos do processo:

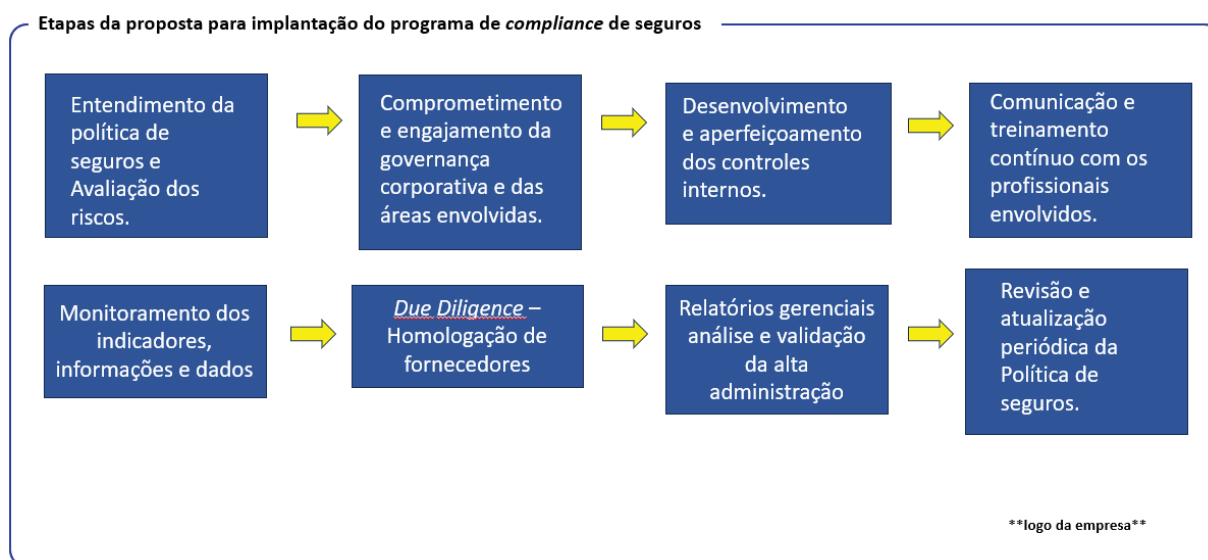


Figura 1 – Implementação do *compliance* de seguros na empresa  
Fonte: documento Interno da empresa

Em segundo lugar, considerando também o porte da empresa, e o fluxo da demanda de informações, foi necessário, para obter resultados satisfatórios e, principalmente fidedignos, a obtenção da aprovação dos *drafts* apresentados aos gestores envolvidos (coordenadores e gerentes de tesourarias). Isso foi importante na implementação desse controle, visto que, o material apresentado precisaria atender com a finalidade proposta, satisfazer a necessidade e a expectativa da criação da área de *compliance* de seguros e ainda estar em equilíbrio, e ter sinergia com o padrão já aderido por outras áreas de relatoria, *compliance* e controles internos do grupo.

Sobre os controles internos aplicados na empresa, é correto afirmar que de forma preventiva, o alvo principal era de desenvolver um programa de *compliance* que fosse relevante e que controlasse de maneira ágil, simples, automatizada e com grande capacidade de armazenamento de dados e histórico, e que todos os envolvidos no processo, áreas e profissionais, tivessem acesso e fácil

entendimento, tendo sempre como foco as benesses de custo e tempo que o programa pode oferecer, e respeitando em todos os momentos as informações confidenciais e sensíveis da empresa e clientes.

Pode-se dizer que, inicialmente um dos principais desafios encontrados na implantação do *compliance* de seguros foram as atribuições de tarefas e responsabilidades de cada área envolvida, e para isso foi desenvolvido um organograma para cada indivíduo e área (Figura 2).



Figura 2 - Organograma da empresa – Distribuição das atividades  
Fonte: documento interno da empresa

O objetivo do organograma acima é ilustrar as etapas e organizar os espaços nos quais cada profissional está inserido, além de esclarecer a qual nível cada um dos outros níveis deve se comunicar e prestar contas. Nele foi mapeado a área, função e atividade correspondentes ao processo.

Conforme contato com especialistas de outras áreas, a própria cultura da empresa, de se preocupar com a ética, reputação e imagem, contribuiu para a efetiva implantação do *compliance* de seguros. Em entrevista com a gerência geral de seguros, ela relatou que o “ambiente de seguros está em constante evolução e ainda, é uma área muito peculiar, visto a complexidade da demanda nas tratativas bem como o porte da empresa, sendo necessária e de extrema relevância a execução da implementação do *compliance* de seguros”.

Em outra ocasião, destaca-se um trecho de uma outra entrevista com o consultor da equipe de gestão de seguros, quando relatou que “uma governança corporativa presente, fortalecida e com tomadas de decisões assertivas, e um sistema operacional de controle interno eficiente, facilitariam a execução da atividade do *compliance* de seguros na empresa”.

### 2.2.2 Atividades e processos implantados

Destaca-se inicialmente que a finalidade desta implementação do *compliance* de seguros se deu principalmente porque a área de seguros já possuía uma política interna, com indicadores e diretrizes, porém, não havia um monitoramento efetivo e controle interno dessas normas, as quais pudessem ser demonstradas e documentadas através de evidências e interpretação dos dados para a alta administração da empresa, através de relatórios gerenciais.

Abaixo foram feitas as perguntas relacionadas as atividades e dos processos implantados do *compliance* de seguros, conforme Viera (2019) e as respostas apresentadas pelos entrevistados.

- **Avaliação, Análise e Gerenciamento dos riscos:** quanto a análise e gerenciamento de riscos em novos projetos, a área de gestão de riscos e controles da empresa, representada pelo Gerência de riscos, disse que “para reduzir a probabilidade de ocorrências de riscos é importante analisar todas as pontas desse processo, pois a cada novo projeto a ser executado, seja técnico, administrativo ou financeiro é preciso respeitar a cultura e padronização dos processos já existentes. Mas em relação ao gerenciamento de riscos disse ser importante e poderia ajudar a melhorar na confecção e elaboração do relatório final a ser entregue a alta administração”.

- **Compromisso e participação da alta administração e investidores:** neste item foram questionados a Gerência Geral e um Conselheiro Administrativo da empresa sobre a existência de um organograma, os dois responderam que “existe no papel, mas que não estaria atualizado, o organograma existe, mas não era cumprido pelas áreas envolvidas. “As ideias e propostas eram ouvidas e discutidas, e com o tempo ficou evidente a necessidade da implementação de um projeto de *compliance* de seguros, visto as tratativas dos valores das apólices dos ativos da empresa, apontam esta questão como a importância de ter um controle e um monitoramento específico dessas contratações.”

• **Política de Seguros e Controles Internos:** neste ponto, os entrevistados foram um Especialista de Seguros e um Consultor Financeiro da área de Gestão de Seguros da empresa, ambos concordam que “embora existe uma política específica de seguros, não havia o desenvolvimento e controle dessa política, que fosse claramente contra a corrupção juntamente à um Código de ética da empresa para esse fim, em relação aos controles internos, existem vários em outras áreas da empresa, principalmente as áreas que envolviam riscos, em especial os financeiros, mas na área das contratações de seguros, ainda não são observados”.

• **Auditoria interna e externa:** A empresa já possui auditoria interna e externa, que é feita por terceiros, a contabilidade não é terceirizada, aliás atualmente é a área com maior número de funcionários da empresa, informou uma consultora da área, que “a conferência e o monitoramento são efetuados diariamente e com relatórios diários, quinzenais e mensais de todas as operações financeiras e contábeis realizadas no período para alta administração e empresas investidas”.

• **Canais de Denúncia, Linha ética e Investigação:** A empresa utiliza canal de denúncias, para que, quando recebidas, sejam investigadas. A empresa possui medidas disciplinares e a regulamentação, e faz questão de que todos os funcionários tenham conhecimento e acesso a todas essas plataformas “Há uma norma clara dentro da empresa, de respeito ao próximo e a cultura ética e transparente de ser da empresa, e cada caso é devidamente resolvido de uma maneira sigilosa sem exposição, afirmou a Consultora de *Compliance*- Linha ética da empresa.”

• **Procedimento da *Due Diligence* (Homologação dos fornecedores):** A empresa possui diligência, e esse processo é realizado pela área de Gestão de Riscos e Gerência Geral e Coordenação de Seguros da empresa, nessa pesquisa criteriosa e sensível são analisados vários critérios para que as empresas consultadas possam estar aptas a operar e compor o rol dos fornecedores homologados e posteriormente efetivar futuras contratações com a empresa. “mas a nossa análise, sempre é validada pelo contador para análise da “saúde financeira” e um advogado para análise das questões jurídicas, essa análise tem duração de doze meses, concluiu a Gerência Geral e Coordenação de Seguros”.

- **Treinamento, Comunicação e Prática contínua:** Como não existia um controle efetivo da política de seguros, um treinamento eficiente, e várias reuniões de alinhamento com outras áreas que tinham sinergia com o tema, se fez necessário, para um melhor entendimento e compreensão do que estava sendo proposto, assim como uma padronização do fluxo de informações e compartilhamento de dados, também foram itens importantes e repassados a todos os envolvidos. “Uma comunicação direta e com transparência das informações foram ferramentas essenciais para credibilidade, implementação e prática contínua do *compliance* de seguros nessa empresa, finalizou o Gestor Financeiro.

- **Revisão Periódica da Política de Seguros:** Não existia uma periodicidade da revisão da política atual de seguros. Com o advento do *compliance* de seguros, a política passou a ter revisão anual e com data de vigência em destaque no próprio documento, foram recebidas várias contribuições de melhorias de todas as áreas envolvidas no processo.

No que se refere à descrição das atividades acima adotadas para a implementação da área de *compliance* de seguros, bem como o ambiente de controle: foram vários os processos para a análise e comando dos itens da política, as diretrizes para avaliação da informação, alinhamento de fluxos para monitoramento das tarefas de controle e atribuições, sendo planilhas com as definições dos papéis e responsabilidades sobre cada entrega da demanda de *compliance* de seguros.

Esses são alguns dos principais procedimentos atualmente implantados na área, o que foi identificado com base em evidências principalmente documentais. Além disso, toda informação e comunicação desses dados ocorre nos canais de compartilhamento em tempo real, como exemplo abaixo, as ferramentas da Microsoft utilizadas para histórico e armazenamento das informações recebidas e analisadas: SharePoint (Figura 3) e Planner (Figura 4).

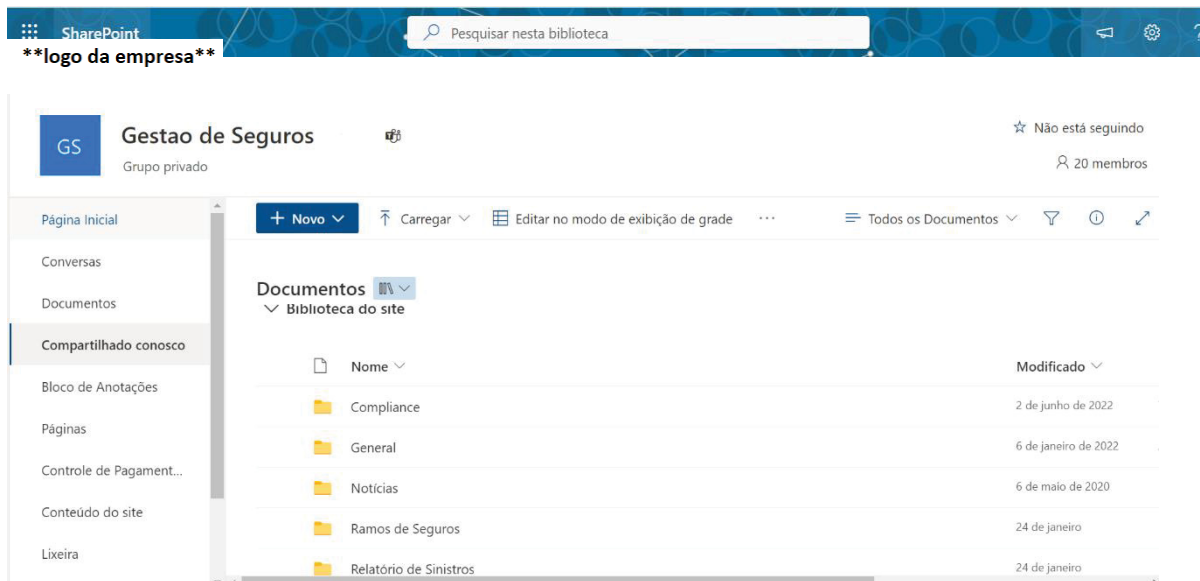


Figura 3 - GS- Gestão de Seguros – Ferramenta SharePoint  
 Fonte: documento Interno da empresa

O SharePoint permite criar e renomear pastas que auxiliam no histórico e armazenamento das informações e pode ser utilizado por todos os membros, desde que esses sejam cadastrados. É considerado um local seguro para armazenar, organizar, compartilhar e acessar informações de qualquer dispositivo a partir de um navegador compatível.



Figura 4 - RC- Relatório de Compliance – Ferramenta Planner  
 Fonte: documento Interno da empresa

Com o Planner pode-se criar planos, atribuir tarefas aos seus membros, sendo o próprio sistema dispara automaticamente um alerta como lembrete das obrigações de cada membro; pode-se conversar sobre as tarefas e atribuições e acompanhar gráficos do progresso das entregas de todos os envolvidos.

### 2.2.3 Resultados obtidos

Dentre os resultados esperados e monitorados, se destacaram alguns deles, como fiscalização das tratativas e cotações somente com seguradoras homologadas pela empresa; indenizações tempestivas e justas; acompanhamento da ocorrência e da regulação dos sinistros; monitoramento das verbas destinadas ao orçamento para contratação de cada ramo seguro; bem como o pagamento em dia aos fornecedores e prestadores de serviços; aprovações mediante norma de alçada (cargo/função) definida pela própria empresa; controle dos prazos de vigência das apólices contratadas e/ou renovadas; inspeção das assinaturas das partes envolvidas dos contratos atrelados as contratações; consulta constante dos *ratings* das seguradoras para acompanhamento da classificações de risco no mercado; coibir e fiscalizar qualquer hipótese ou dado que possa configurar favoritismo e privilégios. O público atingido por esses resultados foram a alta administração, gestores das áreas envolvidas e o *controller*.

Com a implantação da área, pode-se citar que um dos ganhos obtidos para a empresa estudada foi a definição da norma de alçada de aprovação, definida para as aprovações das contratações e renovações de seguros, pagamentos dos prêmios de seguros, corretagem, serviços de consultoria, conforme os valores evidenciados, respeitando a hierarquia de cargos e responsabilidades, conforme Figura 5:

ÁREA DE SEGUROS DA EMPRESA	APROVAÇÃO DE AO MENOS UM DIRETOR	CONSELHO ADMINISTRATIVO
Valores até R\$ 30mil	Entre R\$30 mil e R\$40 milhões	Acima de 40 milhões

Figura 5 - Quadro demonstrativo - Normas de alçada de aprovação.

Fonte: documento Interno da empresa (trecho da Política interna de seguros)

Outro ganho obtido que vale a pena ressaltar é a homologação de fornecedores somente aprovados no processo de pesquisa, onde estes são avaliados por vários critérios, entre eles a saúde financeira, imagem e reputação. Para isso criou se uma tabela de equivalência de *ratings*, uma espécie de “termômetro”, como os atribuídos pelas maiores agências classificadoras de riscos elegíveis.

Abaixo (Tabela 6) a tabela de equivalência de *ratings* atribuídos pelas agências classificadoras de riscos elegíveis:

AM Best	Moody's	S&P	Fitch	Escala de Risco
	Aaa	AAA	AAA	
	Aa1	AA+	AA+	
A++	Aa2	AA	AA	
A++	Aa3	AA-	AA-	
	A1	A+	A+	
A	A2	A	A	
A-	A3	A-	A-	
	Baa1	BBB+	BBB+	
B++	Baa2	BBB	BBB	
B+	Baa3	BBB-	BBB-	
	Ba1	BB+	BB+	
B	Ba2	BB	BB	
B-	Ba3	BB-	BB-	
	B1	B+	B+	
C++	B2	B	B	
C+	B3	B-	B-	
	Caa1	CCC+	CCC+	
C	Caa2	CCC	CCC	
C-	Caa3	CCC-	CCC-	

Figura 6 - Quadro demonstrativo - Classificação de *ratings*.

Fonte: documento Interno da empresa (trecho da Política interna de seguros)

Segundo definição da política interna de seguros, para ser elegível, a seguradora deve possuir, no mínimo, *rating* “A”, ou equivalente, em escala local por pelo menos 1 (uma) das agências de classificação de riscos conforme tabela acima. Caso não possua *rating* local, a seguradora deve, alternativamente, possuir em sua matriz *rating* “BBB-”, ou equivalente, em escala global por pelo menos 1 (uma) das agências de classificação de risco.

A classificação de *rating* é um fator bastante relevante para as seguradoras e resseguradoras, pois, a falta de classificação ou uma classificação abaixo do mínimo exigido em política pode trazer sérios problemas para empresa,

visto que a contratação de seguros envolve riscos de crédito da empresa, bem como a sua força financeira e a sua capacidade de cumprir com uma dívida. Desse modo, quando há ocorrência principalmente de sinistros, por exemplo, espera-se que a indenização seja honrada pelas seguradoras tempestivamente e na integralidade do acordado mencionado em apólice.

Abaixo segue quadro demonstrativo, em formato *one page* (Figura 7), onde são demonstrados os tópicos em referência aos itens monitorados da política de seguros, bem como sinalização de “não conformidade” (representado pelo x em vermelho), “conformidade” (representado pelo *check* em verde) e o itens que estão “em plano de ação” (representado pelo sinal de exclamação em amarelo), que passam por avaliação e validação da diretoria financeira e possuem um prazo estipulado em política para regularização e conclusão dos mesmos.

Itens da Política de Seguros	Status Compliance Holding e empresas do grupo						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
3.3. VI-VII - Relação e valor dos ativos materiais	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 X - Regularização de Sinistros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 IV- VI - X - Ocorrência de Sinistros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 E / 3.4 J-K - Orçamento de Seguros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 IX / 3.4 H-I - Contabilização das Operações de Seguros e Notas Explicativas para Demonstrações Financeiras	✓	✓	✓	✓	!	✓	✓
3.3 VIII- Plano de Mitigação de Riscos (Atendimento recomendações seguradora)	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
3.3 II - III Plano de Continuidade de Negócios (PCN) e Riscos Seguráveis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 - F / 3.4 - F / 3.4- I / 5.1 Acordos de Confidencialidade, Contratos Contra Garantia e de Prestadores de Serviços	!	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.6 - Aceitação dos Seguros Apresentados por Terceiros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 - III / 3.4 - L / 4.2 - Transferência de Riscos via aquisição de Seguros	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
5- Seleção de Prestadores de Serviços, Seguradoras e Resseguradoras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3 - Risco de Crédito e Contraparte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3.7 - Desenquadramento Passivo – Rebaixamento de Rating	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.1 / 6.2 - Vigências das Apólices dos demais Ramos e Seguro Garantia	✓	✓	!	✓	✓	✓	!

✓ Em conformidade  
 ✗ Não conformidade  
 ! Plano de Ação (Em andamento)

\*\*Logo da empresa\*\*

Figura 7 - Quadro demonstrativo - Parte integrante do relatório de *compliance* de seguros. Fonte: documento Interno da empresa

O objetivo do relatório de *compliance* de seguros, bem como os resultados alcançados, foi o de oferecer com excelência um programa de *compliance* eficiente na Gestão de Seguros e serviços correlatos, com base nas diretrizes e princípios estabelecidos na política de seguros em sua integridade, principalmente para fomentar a melhoria da prestação de serviços com mais transparência e menos riscos. Com mecanismos de integridade e de

uma forma mais eficaz para o combate à corrupção e fraudes nas contratações de seguros, com indicadores efetivamente precisos.

Os resultados atingiram a finalidade da implementação do *compliance* de seguros, que é portanto, a de garantir que a empresa, seus empregados, clientes, fornecedores e investidores, tenham sempre uma conduta que se adeque não somente às leis e normas, mas também que não prejudiquem de qualquer forma a própria empresa, contudo, fortalecendo a cultura empresarial de obediência às regras e prática de uma conduta ética, auxiliando-os na resolução de questões que podem ou não configurar irregularidades.

Perante todo o exposto da apresentação dos resultados obtidos a partir da metodologia descrita, e ainda, partindo do pressuposto do custo-benefício e as vantagens que estes serviços são capazes de oferecer, entende-se que segurança leva a economia e conseqüentemente a diminuição de custos, além da confiabilidade dos clientes, parceiros e investidores com reflexos em mais oportunidades de negócios.

#### 2.2.4 Oportunidades de melhoria

Fazendo uma reflexão sobre os resultados obtidos, vislumbra-se ainda, no intuito de práticas de melhorias, levando em consideração o processo de controles internos e as etapas do COSO (2013), existem ainda alguns *gaps* na própria política interna de *compliance* de seguros, que necessitam de alguns ajustes pontuais para um melhor entendimento, em especial no que se refere ao quinto elemento do COSO, que é a função de monitoramento.

Para uma melhor compreensão do que foi evidenciado, existem vários tipos de documentos ou de situações na política que seriam importantes para um melhor controle do *compliance* de seguros, por exemplo:

- Matriz de riscos (documento que representa a combinação da probabilidade de ocorrer um evento associado a esta probabilidade, e consequência caso o evento ocorra);
- laudos de avaliação do ativo patrimonial (laudos realizados por empresas externas especializadas, para avaliação e atualização dos valores dos ativos da empresa);

- Prazo para renovação do rol das seguradoras homologadas (processo chamado de *due diligence* altamente sensível e sigiloso de pesquisa sobre a avaliação e gestão de fornecedores), pois a não mensuração de um *deadline* para

renovação destes documentos na política pode gerar dúbias interpretações e até mesmo a ausência de uma cobrança efetiva da atualização desses documentos. Existe ainda outras oportunidades de melhorias e podem ser sugeridas a partir do modelo COSO, por exemplo, uma padronização da fixação de objetivos com base na cultura da empresa, e quanto a informação e comunicação da demanda recebida e enviada para um melhor engajamento dos envolvidos em áreas similares da empresa. O monitoramento adotado pelas outras áreas da empresa também poderia ter mais sinergia, de modo que valeria um empenho maior das áreas e dos profissionais no conhecimento e identificação dos eventos ocorridos para se obter uma resposta com mais precisão no gerenciamento dos riscos.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi relatar os desafios da implementação dos controles internos em uma multinacional brasileira, em especial a análise do impacto dessa implantação no setor de seguros. O resultado dessa pesquisa ressaltou que o principal desafio foi o de criar os indicadores para monitoramento com base na política de seguros.

As principais atividades desenvolvidas para a implementação e para obter os resultados esperados foram: expor um relatório em formato de apresentação desses resultados e de todos os itens monitorados da política interna de seguros; foram também adotadas ferramentas da Microsoft como o Planner e o SharePoint que auxiliam no compartilhamento de informações e dados sobre todas as evidências necessárias para composição do relatório de *compliance* de seguros, sendo que nessas duas ferramentas citadas participam como membros todos os profissionais envolvidos com as demandas em relação as atividades de seguros.

Também foram observadas as possibilidades de melhorias com base no COSO, tais como a participação mais efetiva da governança (com base nos princípios culturais e organizacional, com o apoio e aprovação da governança da empresa referente a implementação da área do *compliance* de seguros), a estratégia e definição de objetivos (foi planejado e desenvolvido uma matriz de papéis e responsabilidades das áreas e funções sobre as demandas de *compliance* de seguros), *performance*, monitoramento do desempenho e revisão (com base na relação das evidências necessárias e análise das conformidades de cada uma delas) e, finalmente, informação, comunicação e divulgação (foi

realizado alinhamento com as áreas e os profissionais envolvidos para definir as estratégias e dos prazos dessas entregas, para composição do relatório mensal em versão final, a ser divulgado para a alta governança da empresa, clientes, investidores e demais interessados).

Os resultados obtidos nesse estudo corroboram com o que é preconizado na literatura e no COSO, no sentido da importância das boas práticas de *compliance*, principalmente em empresas de grande porte, visto que podem trazer benefícios para evitar as questões de descontinuidade operacional e que podem refletir diretamente no financeiro da empresa.

As experiências adquiridas neste trabalho agregaram-se aos resultados pois convergem sob os aspectos conceituais da governança corporativa e da gestão de riscos da empresa. A importância prática dos resultados desse estudo reside no relato da criação de um sistema de maior efetividade na repressão a irregularidades e para fomentar a adoção de controles para as boas práticas corporativas.

O presente trabalho pode ser útil a todos aqueles profissionais, do ramo jurídico, administradores, contabilidade, *compliance*, monitoramento de controle internos, controladoria, relatoria e riscos, e agentes de seguros que podem utilizar-se da experiência relatada para melhorarem os seus próprios controles internos, ou até mesmo implantar políticas de seguro nas empresas. Entende-se que a adoção de práticas como essas podem trazer benefícios para toda empresa, em especial para aquelas que visam buscar soluções para inibição, prevenção e remediação de irregularidades, unindo práticas direcionadas com o objetivo de conciliar os interesses de acionistas, diretores e sócios da empresa e com os interesses dos órgãos de fiscalização.

Vale ressaltar que esse estudo se limita a uma determinada área de uma companhia multinacional brasileira, de grande porte, que atua em segmentos diversificados de negócios e pode não servir para determinados propósitos, visto que o estudo tem características próprias de negócios em relação as contratações e tratativas em geral de seguros. Alguns métodos adotados nesta pesquisa são bastante específicos e que tratam de peculiaridades do ramo de seguros e que possuem uma maior complexidade de dados e informações, e que não seriam necessários para uma empresa de pequeno porte, que não possua, por exemplo, uma grande quantidade de ativos, com valores expressivos. Essa implementação demandaria contratações de novos profissionais e obtenção de licenças de

sistemas compatíveis com a atividade, entre outros custos agregados, que não seriam viáveis a pequenas empresas.

Seria interessante futuras análises que possam ser feitas no mesmo tema, e recomendados novos estudos para avaliar diferentes competências que são necessárias para uma área e atividades de *compliance*. Considera-se que a área em que a pessoa irá atuar demanda perfis diferentes e funções distintas de outras áreas de atuação do *compliance*, pois os controles internos não são iguais para todas as áreas, e principalmente, os resultados obtidos também podem não ser os mesmos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vinicius Nóbile de. **Governança Corporativa**: O que é, para que serve e quais os benefícios. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/05/entenda-o-que-e-governanca-corporativa/>. Acesso em: 15 mai. 2023.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – ABBBC; CENTRO DE ESTUDOS DE GOVERNANÇA DA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS – FIPECAFI. **Cartilha de Governança Corporativa**: Fortalecendo a política de governança nas instituições financeiras de Pequeno e Médio Porte. Disponível em: [http://www.portalabbcc.org.br/arquivos/cartilha\\_governanca\\_corporativa.pdf](http://www.portalabbcc.org.br/arquivos/cartilha_governanca_corporativa.pdf). Acesso em: 22 abr. 2023.

BORINELLI, Marcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. (333 páginas) Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, 2006.

BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**. 3. ed. Atual. Rio de Janeiro, RJ: Freitas Bastos, 2020.

COSO Framework - Disponível em: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf>  
Acesso em 10 de junho de 2023

COSO – **Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura integrada**. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/coso-gerenciamento-de-riscos-corporativa-estrutura-integrada/>. Acesso em: 12 mai. de 2023.

FARIAS, Rômulo Paiva; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Revista Contabilidade Gestão e Governança**. Brasília, v. 12, n. 3, p. 55-71, set/dez 2009. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/pjw2pcrb4veydenfz3nsuw3ydyq/access/wayback/>  
[https://www.revistacgg.org/contabil/article/download/132/pdf\\_117](https://www.revistacgg.org/contabil/article/download/132/pdf_117). Acesso em: 13 mai. de 2023.

FIORINI, Filipe Antônio; ALONSO JUNIOR, Nelson; ALONSO, Vera Lucia Chaves. Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 13., 2016, Resende. **Desenvolvimento de Competências Frente aos Desafios do Amanhã**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, FMU AEDB, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2023.

FREITAS, Winnie Batista. **A Corrupção praticada pelas empresas privadas e o compliance como um mecanismo de combate a corrupção empresarial**. 63 páginas. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Direito) - Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo, 2021. Disponível em: [https://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/31523/WINNIE%20BAPTISTA%20FREITAS%20.751777\\_assignsubmission\\_file\\_WBF\\_TCC\\_v.%20final.pdf?sequence=1](https://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/31523/WINNIE%20BAPTISTA%20FREITAS%20.751777_assignsubmission_file_WBF_TCC_v.%20final.pdf?sequence=1). Acesso em: 20 mai. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo, SP. Editora Atlas. 2008.

**GOVERNANÇA Corporativa e Compliance: Conceitos, diferenças desafios**. Disponível em: <https://blog.neoway.com.br/governanca-corporativa-e-compliance/>. Acesso em: 26 mai. 2023.

INTERNACIONAL ASSOCIATION OF INSURANCE SUPERVISORS. **Princípios Básicos de Seguro e sua Metodologia**. Tradução: Claudia Silberman de Melo, Diego Batista Ferreira, Maria Augusta de Queiroz Alves e Regina Lidia Giordano Simões. 2004. Disponível em: [https://www.iaisweb.org/uploads/2022/01/Principos\\_Basicos\\_de\\_Seguro\\_e\\_sua\\_Metodologia.pdf.pdf](https://www.iaisweb.org/uploads/2022/01/Principos_Basicos_de_Seguro_e_sua_Metodologia.pdf.pdf). Acesso em: 24 ago. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/codigo-das-melhores-praticas-congresso-2022>. Acesso em: 22 abr. 2023.

Internal Control – **Integrated Framework**. Disponível em: [http://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/auditoria-interna/assets/coso-13.pdf](http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/auditoria-interna/assets/coso-13.pdf) acesso em 09 de junho de 2023

**LEI Sarbanes-Oxley**. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/lei-sarbanes-oxley/>. Acesso em: 10 jun. 2023.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2010.

TANNURE, Luciana. A Maturidade na Tomada de Decisão. **Revista Relações com Investidores**, [S.l], v. 271, mai/2023. Disponível em: <http://www.revistari.com.br/271/2050>. Acesso em: 19 mai. 2023.

**TECNOLOGIA em Gestão de Seguros: entenda a importância**. Disponível em: <https://www.alperseguros.com.br/tecnologia-em-gestao-de-seguros-entenda-a-importancia/>. Acesso em: 09 jun. 2023.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2017.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques; FREITAS, José Claudio de. O reflexo do controle interno e do COSO para a auditoria e a governança corporativa a partir de uma

pesquisa exploratória. **Revista científica Hermes**, n. 14, p. 156-175, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647161009.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: Enap, 2019.

## APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

À

(nome da empresa)

Assunto: Proposta para Realização de Estudo

Prezado Sr.,

A Universidade Federal do Paraná, instituição pública de ensino, possui dentre suas atribuições sociais a realização de pesquisas e desenvolvimento de tecnologias, com o objetivo de disponibilizar conhecimento e experiências das mais variadas formas para seus alunos, acadêmicos, profissionais e para a sociedade.

Vimos respeitosamente propor, por meio dessa carta, a realização de um estudo técnico-científico nesta organização, possuindo como tema o *compliance* de seguros com enfoque nos controles internos, realizado pela aluna Tatiane Elen Borges, sendo orientada pelo Professor Henrique Portulhak.

Para a realização do estudo, prevemos que serão necessárias a análise de documentos internos da organização e observação *in loco* pelo estudante, cujo acesso será realizado com o seu aceite. Comprometemo-nos total descrição para que a empresa não seja identificada e as informações confidenciais da empresa não sejam divulgadas.

Espera-se que o referido estudo de caso resulte na elaboração de um relatório técnico-científico (trabalho de conclusão de curso), além de possíveis artigos científicos a serem submetidos a congressos e revistas especializadas, com a possibilidade de trazer contribuições aos leitores e para a própria organização. Destacamos que a confidencialidade do nome da empresa será mantida em todos os trabalhos resultantes.

Comprometemo-nos, ainda, em apresentar o resultado do estudo para apreciação, a fim de que todas as partes estejam de acordo com as informações incluídas no relatório técnico-científico, para que haja segurança de que nenhuma informação que possa ser considerada confidencial seja divulgada por estes canais.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

	(assinado no original)
(assinado no original)	Prof. Henrique Portulhak, Dr.
Tatiane Elen Borges	Departamento de Ciências Contábeis – UFPR
Aluno – Especialização em Controladoria UFPR	Professor Orientador
	Ciente e de acordo,

(assinado no original)  
 (nome do responsável pela empresa)  
 Gerente Financeiro  
 (nome da empresa)