

Monitoramento da Braskem: Memorando Resumido para o MPF

Para: Ministério Público Federal

De: Guy Singer e William Jacobson
Monitores de Conformidade Corporativa para a Braskem S.A.

Data: 1º de julho de 2020

Ref: Síntese do processo e das conclusões dos Monitores

I. INTRODUÇÃO

De junho de 2017 a janeiro de 2020, a Braskem S.A. (“Braskem”) foi submetida a uma avaliação do seu programa anticorrupção e dos respectivos controles, realizada por monitores independentes de conformidade (“Monitores”). O trabalho dos Monitores incluiu análises aprofundadas dos sistemas e controles da Braskem, inclusive avaliações da aderência da Braskem às disposições de livros, registros e controles internos dos Artigos 41 e 42 do Decreto 8.420/2015, assim como outras leis e regulamentos pertinentes.

O Monitoramento da Braskem foi uma condição do seu acordo de leniência com o Ministério Público Federal Brasileiro (“MPF”), datado em 14 de dezembro de 2016 e ratificado pelo tribunal em 6 de junho de 2017 (o “Acordo de Leniência”). O MPF aceitou Guy Singer e Billy Jacobson, ambos do escritório de advogados Orrick, Herrington & Sutcliffe LLP (“Orrick”) na época, como Monitores. O Sr. Singer e o Sr. Jacobson contaram com o apoio de uma equipe do Orrick e de especialistas em contabilidade forense do Control Risks Group, LLC (coletivamente, a “Equipe de Monitores”). Durante um período de trinta e um meses, os Monitores fizeram recomendações para melhorar o Programa de Conformidade da Braskem, avaliando, em seguida, os esforços da Empresa em implementar essas melhorias.

Os Monitores tiveram a satisfação de concluir que o Programa de Conformidade da Braskem está adequadamente concebido e implementado para prevenir e detectar violações das leis anticorrupção. Os Monitores concluíram que o Programa de Conformidade da Braskem está bem adequado às operações comerciais, estrutura e riscos atuais da Empresa. Os Monitores concluíram que a liderança da Empresa está comprometida com a efetiva implementação do Programa, que inclui controles internos eficazes para contratos e pagamentos, além de ter sido concebido para assegurar a melhoria e adaptação contínua. A Equipe de Conformidade da Braskem e a Empresa como um todo merecem reconhecimento por esses esforços e pelos resultados. A pedido do MPF, os Monitores elaboraram este memorando resumido para apresentar uma síntese geral do nosso processo e avaliação do Programa de Conformidade da Braskem.

II. METODOLOGIA E PROCESSO DE ANÁLISE

Para avaliar o Programa de Conformidade da Braskem, os Monitores procuraram identificar se e até que ponto o Programa contém as “características” geralmente aceitas de um programa de conformidade corporativa eficaz. Em alto nível, são:

- Compromisso e divulgação dos níveis superiores e intermediários da administração (*tone at the top*)
- Avaliação de risco;
- Políticas e procedimentos;
- Autonomia e recursos;
- Treinamento e comunicações;
- Incentivos e medidas disciplinares;
- Gestão de terceiros;
- Investigações de possíveis irregularidades, inclusive uma estrutura de denúncias confidenciais e a remediação de condutas irregulares identificadas;
- Diligência e integração de conformidade em fusões e aquisições; e
- Melhoria contínua, testes periódicos e análise.

O Monitoramento exigiu pelo menos três fases—uma fase inicial, uma fase de seguimento e uma fase final—cada uma com duração aproximada de dez meses, como determina o Acordo de Leniência. Além das três fases, os Monitores e a Braskem concordaram que uma fase final “suplementar” era necessária para dar à Empresa a oportunidade de resolver certos itens pendentes. Embora isso não estivesse formalmente descrito no Acordo de Leniência, os Monitores, a Empresa e o MPF concordaram que essa abordagem seria a melhor forma de atender às necessidades da Empresa—assegurando a responsabilização da Braskem pela implementação de todas as recomendações, sem prolongar o Monitoramento.

Antes do início de cada fase, os Monitores elaboraram um plano de trabalho detalhado descrevendo o nosso entendimento das operações da Empresa, a situação do seu Programa de Conformidade e as áreas de enfoque previstas para a fase, de acordo com a nossa abordagem baseada em riscos. Em geral, esse plano de trabalho foi apresentado ao MPF antes do início do período de avaliação. Em seguida, o MPF teve a oportunidade de fazer perguntas e oferecer comentários sobre o nosso plano e as áreas de enfoque da fase.

O componente central de cada fase do Monitoramento foi o período de avaliação, durante o qual os Monitores solicitaram e analisaram documentos, realizaram visitas aos escritórios da Braskem, reuniram-se com funcionários chave para entrevistas, participaram de reuniões específicas, realizaram walkthroughs dos principais processos e controles internos relacionados com conformidade e realizaram testes detalhados das transações contábeis da Braskem. No fim de cada período de avaliação, os Monitores

emitiram um relatório detalhado descrevendo o nosso entendimento dos elementos principais do programa, as nossas observações e constatações referentes à eficácia do Programa de Conformidade, assim como recomendações destinadas a reforçar o programa. As nossas recomendações variaram em termos de nível de especificidade e amplitude—algumas incluíram alterações amplas em práticas geralmente aplicáveis, e outras apontaram melhorias específicas em um único sistema. Embora tenhamos concentrado o nosso enfoque na avaliação das principais funções de conformidade, a abordagem baseada no risco significou que, à medida que o programa melhorou, os Monitores desafiaram a Empresa a fazer mais. Os Monitores tinham expectativas e efetivamente observaram melhorias no processo de conformidade, assim como o desenvolvimento e a implementação de novos sistemas e controles relacionados com a conformidade (*por exemplo*, contabilidade e finanças), além de novas contratações e ampliação da equipe existente. Na Segunda e Terceira Fases, também analisamos os esforços da Braskem para implementar as recomendações feitas pelos Monitores em fases anteriores. Além dessas recomendações formais apresentadas no final da fase, os Monitores trabalharam continuamente com a Empresa, oferecendo comentários, sugestões e outros contribuições importantes.

Após a apresentação das recomendações dos Monitores no fim de cada período de avaliação, o restante da fase concentrou-se na implementação das recomendações pela Braskem. Além da implementação em si, a Empresa preparou materiais para comprovar a implementação. Como parte desse processo, a Empresa e os Monitores também puderam discutir e acordar recomendações específicas com eventuais necessidades de modificação. No total, os Monitores fizeram 126 recomendações durante o período do Monitoramento, sendo que todas foram implementadas pela Empresa de forma aceitável para os Monitores.

Detalhes adicionais sobre o nosso trabalho durante o Monitoramento estão apresentados abaixo.

Visitas e entrevistas. No decorrer do Monitoramento, os Monitores realizaram cerca de 16 visitas, inclusive 11 à sede da Empresa em São Paulo. Também realizamos visitas a escritórios ou operações da Empresa em Salvador (função de serviços compartilhados), Camaçari (joint venture Cetrel); Cidade do México (joint venture Braskem Idesa); Roterdã, Países Baixos (Braskem Europa); e Philadelphia, Estados Unidos (Braskem América do Norte). Nessas visitas, a Equipe de Monitores realizou mais de 450 entrevistas. Entre elas figuraram múltiplas entrevistas com líderes da Equipe de Conformidade em cada região e centenas de entrevistas com Membros da Braskem fora da Conformidade, inclusive Líderes sêniores (*por exemplo*, Membros do Conselho e Líderes da Área/Unidade Comercial), Membros das funções de gatekeeper (*por exemplo*, Jurídico, Financeiro, Recursos Humanos e Serviços Compartilhados), assim como Membros de áreas de alto risco das operações da Empresa (*por exemplo*, Compras, Aquisição de Matéria-Prima e Vendas).

Reuniões do Conselho e da Administração. Os Monitores participaram de uma série de reuniões da liderança sênior e de governança, inclusive reuniões do Comitê de Conformidade e do Comitê de Ética; reuniões do Conselho de Administração; e sessões da Liderança sênior de toda a Empresa. Os Monitores reuniram-se regularmente com membros individuais do Conselho, inclusive múltiplas entrevistas com Presidentes do Conselho da Braskem e múltiplas entrevistas com o Coordenador e cada membro do Comitê de Conformidade. Participamos de outras reuniões específicas da Equipe de Conformidade ou lideradas por esta, inclusive reuniões da equipe interna e de coordenação, workshops de Avaliação de Risco e sessões de treinamento.

Walkthroughs. Em cada fase do Monitoramento, a Equipe de Monitores realizou múltiplos walkthroughs dos vários sistemas de conformidade e controles financeiros, inclusive os principais sistemas relacionados à conformidade (*por exemplo*, investigações, due diligence), auditoria interna, contas a pagar, registro de fornecedores e reembolsos de despesas de funcionários. Envolveram análises e discussões detalhadas, passo a passo, de processos específicos de conformidade e finanças, além da forma como os sistemas da Braskem apoiam os diferentes processos, frequentemente modelados para a Equipe de Monitores com uma questão ou transação de exemplo.

Análise de documentos. Os Monitores solicitaram documentos e dados da Braskem no decorrer do Monitoramento, relacionados às operações comerciais e ao Programa de Conformidade da Empresa. A Equipe de Monitores recebeu e analisou mais de 10.000 documentos durante o Monitoramento, inclusive: políticas e procedimentos; organogramas; contratos; registros financeiros; atas de reunião do Conselho de Administração e dos comitês, assim como apresentações feitas a estes; questionários, documentos de trabalho e relatórios referentes a due diligence, avaliação de risco, auditorias internas e controles internos; listas de clientes e terceiros, assim como informações afins; materiais e comunicações de treinamento; materiais de patrocínio e doações; atas e resumos de reuniões com agentes públicos; e relatórios de investigação com documentação de apoio.

III. ÁREAS PRINCIPAIS DO PROGRAMA DE CONFORMIDADE

Embora tenhamos avaliado cada aspecto do Programa da Empresa, demos especial atenção a quatro áreas principais do programa: due diligence, controles financeiros, investigações e políticas e procedimentos. Consideramos essas áreas como sendo prioritárias e essenciais para a nossa avaliação da suficiência e eficácia do Programa da Empresa.

Políticas e procedimentos. Orientações por escrito eficazes estabelecem expectativas básicas para os funcionários e ajudam a dar significado a normas gerais de conformidade para determinar como uma empresa funciona. Começam com orientações de aplicação geral, como um Código de Conduta, e avançam para orientações mais detalhadas, como procedimentos e diretrizes, desenvolvidas em resposta às necessidades específicas da empresa. A Braskem demonstrou um investimento significativo em políticas e procedimentos durante o decorrer do Monitoramento. Isso implicou não apenas a criação de documentos normativos, mas também a análise, revisão e substituição de documentos para assegurar a sua adequação aos riscos apresentados, eficácia na estrutura geral das orientações por escrito e acessibilidade aos funcionários. A Braskem também desenvolveu sistemas para apoiar o uso e desenvolvimento futuro de políticas e procedimentos, inclusive processos de aprovação e um repositório centralizado de políticas e procedimentos que permita realizar buscas e esteja disponível a todos os funcionários. Em seguida, a Equipe de Conformidade da Braskem desenvolveu treinamentos sobre as políticas fundamentais para assegurar a sua comunicação por toda a Empresa e a compreensão de todos os membros. Os treinamentos foram estruturados para comunicar a substância da política, assim como as necessidades de unidades comerciais e funções corporativas específicas. Os treinamentos foram disponibilizados ao público alvo e incluídos nos módulos de treinamento eletrônico exigidos de todos os funcionários novos como parte do seu processo de integração.

Due Diligence. Due diligence é uma parte crítica de qualquer programa de conformidade. As empresas devem examinar e avaliar os potenciais riscos decorrentes da realização de negócios com

terceiros antes de celebrar contratos. A Braskem implementou um novo processo global de due diligence no fim de 2018, que os Monitores avaliaram durante a Terceira Fase e a fase suplementar. Em termos gerais, os Monitores ficaram impressionados com o novo processo de diligência da Empresa, que integrou um nível considerável de comentários e recomendações dos Monitores e identificou adequadamente os potenciais riscos de conformidade. Durante todo o Monitoramento, observamos um empenho sustentado em melhorar o processo de diligência, tanto no Brasil como em nível global. Relatórios e arquivos de diligência mais recentes examinados pelos Monitores demonstraram que fora realizadas pesquisas minuciosas de antecedentes, análises de riscos específicos de corrupção impostos por terceiros e planos ponderados de mitigação para lidar com esses riscos.

Investigações. Programas de conformidade devem ter a capacidade de realizar ou supervisionar investigações eficazes. As empresas devem ter a capacidade de avaliar o risco imposto por uma alegação, investigar a alegação com eficácia e remediar quaisquer problemas potenciais. Até o fim do Monitoramento, a Braskem havia criado uma função de Investigações que efetivamente investigava alegações e identificava a remediação necessária. Como sinal do seu crescimento, a função evoluiu no decorrer do Monitoramento, de um único investigador que dependia de recursos externos para uma meia dúzia de investigadores e especialistas experientes. Além do crescimento expressivo, a função também amadureceu em termos de processo e qualidade. A equipe de Investigações implementou novas orientações, controles e sistemas para facilitar e apoiar a tomada das devidas medidas investigativas. Essas mudanças produziram uma melhoria marcante na qualidade das investigações, inclusive nos passos dados para averiguar fatos, na qualidade da análise e nos resultados do trabalho.

Controles financeiros. Um dos mandatos da Equipe de Monitores foi avaliar a aderência da Braskem às disposições de registros contábeis e controles internos dos Artigos 41 e 42 do Decreto 8.420/2015. A Braskem é obrigada a ter: (1) registros contábeis que completa e precisamente reflitam transações; e (2) controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da empresa. Como descrito acima, a Equipe de Monitores realizou numerosos walkthroughs de processos relacionados a finanças, controles internos e conformidade em todas as regiões. Também selecionamos amostras de transações financeiras para analisar o processo completo de determinadas transações, a qualidade da documentação de apoio, a aderência às políticas da Empresa e práticas sólidas de conformidade antissuborno e anticorrupção. No decorrer do Monitoramento, a Equipe de Monitores observou melhorias substanciais nos controles financeiros da Braskem. Entre as melhorias significativas nesses controles destacaram-se a criação ou revisão de documentos normativos, a exigência de relatórios de despesas robustos, o estabelecimento de um processo de análise de pagamentos e despesas de alto risco, assim como a melhoria da documentação de apoio das transações. A Braskem criou novos sistemas de supervisão e aprovação de acordos envolvendo potenciais conflitos de interesses e transações de alto valor, além de reduzir ou eliminar exceções ou isenções dessa análise.

Outras áreas fundamentais de conformidade. Os Monitores também dedicaram um nível significativo de tempo e esforço a outros elementos do Programa de Conformidade, inclusive Auditoria Interna e Controles Internos (na Braskem, um grupo responsável por assegurar o refino e amadurecimento dos controles). Nessas áreas e em todo o escopo do nosso trabalho, constatamos que a função de Conformidade da Braskem foi beneficiada com uma equipe sólida e processos desenvolvidos nessas áreas. Observamos que essas funções de conformidade desenvolveram relacionamentos de trabalho sólidos com as áreas comerciais da Empresa (*por exemplo*, vendas, produção) e outras funções de apoio (*por exemplo*,

jurídico, recursos humanos) à medida que o Monitoramento avançava. A equipe de Auditoria Interna tornou-se um parceiro de confiança, procurada para realizar auditorias e análises de muitas áreas abrangidas pelo Monitoramento, inclusive da implementação das recomendações dos Monitores. Também avaliamos sistemas e controles relacionados à conformidade (*por exemplo*, presentes e entretenimento, interações governamentais), que constatamos, de modo geral, serem eficazes e funcionarem bem. Além disso, os Monitores dedicaram um nível considerável de atenção ao crescimento e desenvolvimento da cultura corporativa da Braskem. Embora seja difícil de medir, uma cultura que apoie a conformidade é essencial ao êxito de um programa de conformidade, e observamos que a cultura de conformidade da Braskem melhorou consideravelmente no decorrer do Monitoramento.

IV. TESTE DE TRANSAÇÕES

Os Monitores trabalharam com especialistas em contabilidade forense do Control Risks Group para realizar testes detalhados de transações durante todo o Monitoramento. A Equipe de Monitores concebeu um programa de testes de transações para abordar a má conduta histórica da Empresa e potenciais riscos anticorrupção. Seleccionamos judiciosamente transações baseadas em análises e dados de outras fontes (*por exemplo*, classificações mais elevadas de risco de due diligence) para identificar transações de alto risco e confirmar a implementação das nossas recomendações. A Equipe de Monitores coletou e analisou mais de 700 gigabytes de dados contábeis da Empresa, contendo 419 milhões de registros. Desse conjunto, a Equipe de Monitores testou mais de 1.100 transações de áreas como contas a pagar, contas de alto risco do razão geral, receitas, despesas de funcionários, patrocínios e doações, assim como escritórios de vendas regionais.

Em termos gerais, os resultados dos nossos testes demonstraram que a Empresa implementou melhorias sustentadas no registro e apoio de transações, realizando melhorias significativas em processos ou políticas nessa área. Por exemplo, a Braskem criou novos treinamentos, comunicações e orientações sobre o nível apropriado de documento de apoio para os seus principais gatekeepers de transações financeiras. Até o fim do Monitoramento, a Equipe de Monitores concluiu que a vasta maioria das transações selecionadas para testes estavam devidamente classificadas e adequadamente corroboradas.

V. CONCLUSÃO

Os Monitores certificam que a Braskem efetivamente implementou um programa de conformidade adequado às características e aos riscos atuais da Empresa, que a liderança da Empresa está comprometida com a implementação eficaz desse Programa, que o Programa inclui controles internos eficazes e que o Programa está adequadamente concebido para assegurar a sua melhoria e adaptação contínua. O Programa de Conformidade da Braskem está adequadamente concebido e implementado para prevenir e detectar violações das leis anticorrupção em conformidade com as melhores práticas.



Guy D. Singer

ORRICK, HERRINGTON AND SUTCLIFFE LLP



William B. Jacobson

ALLEN & OVERY LLP