

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS – CCJP

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – EAP

VICTORIA CANUTO DE BARROS

Os incentivos de um Programa de *Compliance* no combate à corrupção em empresas
nacionais

Rio de Janeiro
2019

VICTORIA CANUTO DE BARROS

Os incentivos de um Programa de *Compliance* no combate à corrupção em empresas nacionais

Monografia apresentada a Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Julio César Silva Macedo

Rio de Janeiro
2019

De Barros, Victoria Canuto

Os incentivos de um Programa de *Compliance* no combate à corrupção em empresas nacionais /Victoria Canuto de Barros. -2019.1.

63f

Monografia (graduação em Administração Pública) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Jurídicas e Políticas, Rio de Janeiro, 2019.

Orientador: Prof. Julio César Silva Macedo

Inclui Referências.

Victoria Canuto de Barros

Os incentivos de um Programa de *Compliance* no combate à corrupção em empresas nacionais

Monografia apresentada a Escola de Administração Pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Rio de Janeiro, 26 de junho de 2019.

Banca Examinadora:

Professor Julio César Silva Macedo

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Orientador

Professor Eduardo Espindola Halpern

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Professor Luciano da Rocha Gerard

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

DEDICATÓRIA

Chega ao fim um ciclo intenso, de muita sabedoria, com felicidades e tristezas. Um ciclo que, com certeza, me agregou como profissional e ser humano. Sendo assim, dedico este trabalho a todos que, de alguma maneira, fizeram parte deste momento tão importante. Agradeço a Deus pelo caminho trilhado, aos meus pais por toda a confiança depositada e a minha família, meu namorado e meus amigos pelo suporte incansável.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por ter me dado a vida e por ter trilhado meus caminhos exatamente como deveriam ser trilhados, chegando, inclusive, até aqui.

Agradeço aos meus pais, minha família, meu namorado e meus amigos que sempre estiveram ao meu lado, me ajudando ou simplesmente me oferecendo uma palavra de conforto em dias difíceis. Vocês foram essenciais e me serviram como base na realização deste sonho.

Ao meu time KPMG, afinal, não poderia deixar de citar esta equipe excelente, que me ajudou não só neste trabalho, mas como também é responsável pelo meu desenvolvimento profissional. É uma honra trabalhar ao lado de tantas pessoas dedicadas e inteligentes.

Agradeço, também, aos professores que me acompanharam durante a graduação, em especial ao professor Júlio Macedo pela orientação deste trabalho.

RESUMO

A corrupção é uma palavra cada vez mais recorrente no cenário brasileiro. É clichê. Todos os dias os principais veículos de informação divulgam novos casos de corrupção envolvendo importantes figuras políticas do país e a sociedade, cada vez mais descrente em seus representantes, exige mudança, buscando a transparência e a igualdade para o país. Por isto, o presente trabalho busca analisar se os Programas de Integridade, caracterizados pelo Decreto 8.420/2015 e implementados nas empresas brasileiras geram incentivo, por meio de seus principais pilares, no combate à corrupção. Para tal, este trabalho apresenta, em sua primeira parte, uma busca pela conceituação, o histórico e as principais características dos temas abordados: a corrupção e o *Compliance*, com suas ferramentas. A segunda parte do trabalho, onde foi realizada pesquisa explicativa e quantitativa, analisa os resultados de duas pesquisas de nível de maturidade de *Compliance* nas empresas brasileiras, realizadas pelas empresas KPMG e Protiviti. Com base nesta análise, foi possível constatar que a implementação de um Programa de *Compliance* gera incentivos ao combate à corrupção nas empresas brasileiras, através de diversos mecanismos citados no presente trabalho e que buscam a redução de posturas antiéticas no âmbito empresarial brasileiro.

Palavras-chave: *Compliance*. Corrupção. Programa de *Compliance*. Integridade. Lei Anticorrupção Brasileira.

ABSTRACT

Corruption is an increasingly recurrent word in the Brazilian scenario. It is cliché. Every day the main information vehicles publicize new cases of corruption involving important political figures of the country and the society, increasingly disbelieving in its politicians, demands change, looking for transparency and equality for the country. Therefore, the present work seeks to analyze if the Integrity Programs, characterized by Decree 8.420/2015 and implemented in Brazilian companies generate incentive, through its main pillars, in the fight against corruption. For this, this research presents, in its first part, a search for the conceptualization, history and main characteristics of the topics covered: corruption and *Compliance*, with your tools. The second part of the study, where an explanatory and quantitative research it was made, analyzes the results of two surveys of *Compliance* maturity levels in Brazilian companies carried out by KPMG and Protiviti. Based on this analysis, it was possible to verify that the implementation of a *Compliance* Program generates incentives to combat corruption in Brazilian companies, through several mechanisms mentioned in the present study and that seek to reduce unethical positions in the Brazilian business environment.

Keywords: Compliance. Corruption. Compliance Program. Integrity. Brazilian Anti-Corruption Law.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1 Objetivo Principal	12
1.2.2 Objetivos Intermediários	12
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	13
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 CORRUPÇÃO	14
2.1.1 Histórico e conceito de Corrupção.....	14
2.1.2 A Corrupção no cenário brasileiro	16
2.1.3 Os tipos de Corrupção.....	19
2.1.4 Convenções internacionais anticorrupção	21
2.1.4.1 Convenção sobre Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OCDE)	21
2.1.4.2 Convenção Interamericana, da Organização dos Estados Americanos (OEA) Contra a Corrupção	21
2.1.4.3 Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) Contra a Corrupção 22	
2.1.5 Principais medidas Anticorrupção no mundo.....	22
2.1.5.1 Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).....	22
2.1.5.2 UK Bribery Act	23
2.1.6 A Lei Anticorrupção brasileira	24
2.1.6.1 Panorama geral	24
2.1.6.2 Responsabilização: objetiva, civil e administrativa	24
2.1.6.3 Dos atos lesivos à Administração Pública	25
2.1.6.4 Sanções previstas	26
2.1.6.5 O Acordo de Leniência	28
2.2 COMPLIANCE	29
2.2.1 O significado de <i>Compliance</i>	29
2.2.2 O <i>Compliance</i> no mundo	30
2.2.3 O <i>Compliance</i> no Brasil	31
2.2.4 O Programa de <i>Compliance</i>	37
2.2.5 O profissional de <i>Compliance</i>	42
3. METODOLOGIA	45
3.1 TIPO DA PESQUISA	45
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	46

3.3 A KPMG E A PESQUISA	46
3.3.1 A metodologia utilizada pela KPMG.....	46
3.3.2 Os participantes da pesquisa.....	47
3.3.2 Setores de mercado dos participantes da pesquisa	47
3.3.3 Os perfis dos participantes da pesquisa	48
3.3.4 Receita operacional bruta dos participantes da pesquisa.....	48
3.3.5 Quantidade de profissionais das empresas participantes da pesquisa.....	48
3.3.6 Nível de maturidade dos participantes da pesquisa.....	48
3.4 A PROTIVITI E A PESQUISA	49
3.4.1 Os participantes da pesquisa.....	50
3.4.2 A metodologia utilizada pela Protiviti	50
3.4.3 Quantidade de profissionais das empresas participantes da pesquisa.....	50
3.4.4 Nível de maturidade dos participantes da pesquisa.....	50
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 KPMG.....	51
4.2 PROTIVI	55
5. CONCLUSÃO	56
5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	58
REFERÊNCIAS	59

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Ao assistir televisão ou ler os *sites* e jornais, é cada dia mais comum se ouvir falar de corrupção. Este assunto, que até alguns anos atrás não recebia a importância devida, hoje, sem dúvidas, vem sendo uma das principais manchetes diárias do Brasil, principalmente com ênfase na Operação Lava Jato. Iniciada em 2014, a Operação Lava Jato consiste em uma série de investigações das mais diversas esferas, resultando em prisões temporárias e preventivas e mandados de condução coercitiva e busca e apreensão. Com mais de 60 fases, a Operação Lava Jato tem, como principal objetivo, a apuração de esquemas de lavagem de dinheiro por todo o país.

De acordo com Joaquim Falcão, no sumário “Novas Medidas Contra a Corrupção” (2018) que foi produzido com parceria entre a FGV e a ONG Transparência Internacional:

A corrupção, sabemos melhor agora, é problema sistêmico. Local, nacional e global. Atinge o público e o privado. Ofende a ética, o direito, a economia e a política. Não é problema só do Judiciário, Ministério Público ou Legislativo. É vírus que se prolifera no comportamento de quase todos. Enfrentá-la exige abordagem que fortaleça instituições, aprimore os mecanismos de prevenção, como a transparência e o controle social, e ofereça os instrumentos necessários à responsabilização de corruptos e corruptores.

Há muito tempo se fala em corrupção no Brasil. Esta, inclusive, começa em pequenos gestos na sociedade, com atitudes e hábitos peculiares, que ficaram mundialmente conhecidos como o “jeitinho brasileiro”. Apesar de muitas vezes ser identificado como característica, tal “jeitinho” apresenta aspecto paradoxal: em sua facanha positiva, a hospitalidade, a diversão e o jeito aparentemente fácil de lidar com os problemas. Já em sua facanha negativa, a obtenção de vantagens indevidas.

Com o aumento na intensidade de casos de corrupção no Brasil, a Operação Lava Jato trouxe, além dos inúmeros aspectos positivos para a sociedade brasileira, uma realidade que antes não recebia tanta atenção: a necessidade da consciência das pessoas e das organizações em relação a condutas impróprias e não conformidades legais que, conseqüentemente, acarretam em corrupção e vantagens indevidas, desfavorecendo grande parte da população brasileira.

Ao redor do mundo, diversas leis, tratados e convenções internacionais como

o Bribery Act do Reino Unido, o Foreign Corrupt Practices Act dos Estados Unidos e a Convenção das Nações Unidas sobre a Corrupção discorrem sobre o incentivo à adoção de Programas de *Compliance*. No Brasil, é inegável afirmar que existem esforços para frear a corrupção e garantir uma gestão ética e transparente no país, através, por exemplo, da Lei Anticorrupção Brasileira (12.846/2013) e seu Decreto (8.420/2015), que foram considerados inovações nas leis brasileiras, sendo responsáveis por penalizar as pessoas jurídicas por atos ilícitos contra a Administração Pública. Além disso, a Lei Anticorrupção estabeleceu, também, o incentivo à implementação de Programas de Integridade nas organizações.

Com isto, diante o atual cenário atual brasileiro, o problema apresentado é: com o advento da Lei Anticorrupção Brasileira estimulando as organizações a aderirem ao Programa de Integridade, quais são os incentivos impostos pelo mesmo no combate à corrupção no Brasil?

Sendo assim, esta monografia apresenta um debate acerca de temas importantes como a corrupção, com ênfase no cenário brasileiro, e o Programa de *Compliance*. Para a resposta do problema central do trabalho, é necessária a verificação da aplicabilidade das diretrizes normativas do Capítulo IV do Decreto 8.420, que regulamentou a Lei Anticorrupção Brasileira (12.846/2013), e do Artigo 9 da Lei 13.303/2016, que avalia os Programas de Integridade em empresas públicas com objetivo do combate à corrupção.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Principal

Esta pesquisa tem como objetivo a mensuração dos incentivos da implementação de um Programa de *Compliance* no combate à corrupção em empresas brasileiras.

1.2.2 Objetivos Intermediários

Como objetivos intermediários têm-se:

- Realizar a análise teórica do conceito acerca de corrupção, principalmente em âmbito nacional;

- Discutir o conceito de Programa de *Compliance* e suas ferramentas de gestão; e
- Analisar a Lei 12.846/2013 e o Art. 42 do Decreto 8.420/2015 como mecanismos para o combate à corrupção em empresas brasileiras.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Há algum tempo pouco se sabia sobre *Compliance*. Hoje este conceito está sendo cada vez mais utilizado nas organizações, onde o *Compliance* passou a ser visto como um investimento e uma medida de aumento da reputação dentro das empresas nacionais e internacionais.

A justificativa do trabalho baseia-se, principalmente, no desejo de todo cidadão brasileiro em busca de uma nação mais justa, transparente e ética, características estas que, sem dúvidas, tendem a se concretizar quando se há maior fiscalização nas operações das empresas do país. Para tal, a importância deste trabalho é observada através da análise dos incentivos de um Programa de *Compliance* e, principalmente, se a implementação deste é capaz de reduzir os números da corrupção no Brasil, que fundamenta o desejo da sociedade de maior transparência no país.

Além da justificativa em prol da sociedade, o presente trabalho foi escolhido, também, por fazer parte do meu dia a dia, onde trabalho como Consultora na KPMG Brasil, na área de Riscos Estratégicos de *Compliance*, desenvolvendo projetos e trabalhos em diversos clientes com foco em implementações e revisões de Programas de *Compliance*.

1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho ocorreu em 2019 e teve, como seu objetivo, a análise dos incentivos de um Programa de *Compliance* no combate à corrupção em empresas brasileiras.

A princípio, foi realizada pesquisa para maior compreensão acerca de termos que serão utilizados com frequência nesta pesquisa, como, por exemplo, corrupção e *Compliance*.

Este projeto de pesquisa delimitou-se em colher informações à respeito de Programas de *Compliance* em empresas nacionais, tendo em vista se tais implementações poderiam contribuir ativamente na redução de casos de corrupção,

tendo, como referência, a pesquisa bibliográfica com leitura de livros de especialistas, legislação brasileira disponível na *Internet*, artigos de especialistas, *sites* na *Internet* com publicações com foco no tema do presente trabalho, e também, na análise de pesquisas de maturidade de *Compliance* no Brasil, realizadas pelas empresas KPMG e Protiviti.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa conta com cinco seções, incluindo a introdução. A seção subsequente trata do referencial teórico, estruturada em duas subseções: a *Corrupção* e o *Compliance*, conceitos essenciais para analisar o problema do trabalho.

Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho de pesquisa, a saber: tipo da pesquisa quanto aos fins e aos meios, a abordagem utilizada na pesquisa, a caracterização das pesquisas utilizadas e o tratamento e análise dos dados componentes do estudo.

Já na quarta seção, são trazidas a apresentação e a discussão dos resultados oriundos do emprego dos procedimentos metodológicos propostos. É dividido em duas subseções, a fim de organizar a análise dos resultados de maneira assertiva, a saber: KPMG e Protiviti.

A quinta e última seção é utilizada para apresentação das conclusões e sugestões para novos esforços no combate à corrupção no Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CORRUPÇÃO

2.1.1 Histórico e conceito de Corrupção

Segundo Colares (2014), dentre todos os riscos que podem ser mapeados por uma detalhada avaliação de riscos feita para a implementação de um eficiente Programa de Integridade, a corrupção é, sem dúvida, o maior e mais preocupante de todos, não apenas por conta das pesadas multas impostas com a entrada em vigor da Lei Anticorrupção ou pela possibilidade de prisão de envolvidos, mas pela degradação que pode provocar nos negócios da empresa envolvida.

A corrupção, fenômeno global e social presente desde os primórdios da humanidade, é algo que, a cada dia, causa maior preocupação em pessoas jurídicas

e físicas de todo o mundo. A palavra é derivada do latim, *corruptus*, que significa "quebrado em pedaços". Buscando conceituação mais assertiva, a corrupção pode ser definida como o ato e/ou efeito de corromper ou, também, a utilização da autoridade para obtenção de vantagens, onde uma parte é beneficiada e a outra prejudicada. Como é um termo de difícil conceituação e que se pauta em diversos aspectos como, por exemplo, culturais, sociológicos e temporais, pode-se afirmar:

“(...) a corrupção não está ligada apenas ao grau de institucionalização, à amplitude do setor público e ao ritmo das mudanças sociais; está também relacionada com a cultura das elites e das massas. Depende da percepção que tende a variar no tempo e no espaço” (BOBBIO, 1998).

O Ordenamento Jurídico Brasileiro, em seu Código Civil, traz nos artigos 186 e 187 a definição de corrupção ao olhar normativo:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

A Organização não Governamental Transparência Internacional¹ define corrupção como “o abuso do poder recebido para a obtenção de vantagem pessoal“, com classificação de grande, pequena e política, dependendo de diversos fatores como, por exemplo, o montante desviado e do setor em que ocorreu. A grande corrupção é relacionada ao alto nível governamental, trazendo mudanças políticas públicas e permitindo que os governantes beneficiem-se às custas da população. Já a pequena refere-se ao abuso cotidiano do poder que é confiado aos funcionários públicos, podendo afetar o acesso dos cidadãos comuns à serviços públicos garantidos por lei. Por fim, a corrupção política está ligada à manipulação do povo por seus governantes, que abusam de sua posição para obter riquezas em seus próprios

¹A Transparência Internacional é uma Organização não Governamental com sede em Berlim, na Alemanha, e constitui um movimento global de ações de prevenção e combate à corrupção. Além disso, a ONG realiza pesquisas em todos os países do globo, sobre a percepção que os indivíduos têm da corrupção em seu país.

benefícios.

Segundo o dicionário Larousse, a corrupção, de forma objetiva, se refere ao ato de se corromper, de fazer degenerar, de seduzir por dinheiro, presentes ou benefícios, levando, então, o indivíduo à se afastar da sua própria ética.

2.1.2 A Corrupção no cenário brasileiro

É impossível precisar em que momento da história humana surge o fenômeno da corrupção. Embora não se possa estabelecer com clareza o marco inicial da corrupção, é fato que esta acompanha a humanidade desde os seus primórdios. (BOMFIM, 2013). No âmbito brasileiro, a corrupção ganha mais destaque a cada dia que passa. Porém, ainda seja um assunto contemporâneo, a corrupção acompanha o Brasil desde seu descobrimento. Não são poucos os exemplos históricos que erigiram a corrupção na administração colonial como uma das heranças perversas da colonização. (FIGUEIREDO, 2012)

No primeiro registro da chegada às terras brasileiras, Pero Vaz de Caminha, em sua carta encaminhada à coroa portuguesa, comete uma tentativa de favorecer um familiar, uma vez que Pero encerra a carta com um apelo a Dom Manuel para que libertasse seu genro, preso por assalto e agressão, como verificado no trecho abaixo:

(...) e nesta maneira, Senhor, dou aqui a Vossa Alteza do que nesta vossa terra vi. E, se algum pouco me alonguei, Ela me perdoe, que o desejo que tinha, de Vos tudo dizer, mo fez assim pôr pelo miúdo. E pois que, Senhor, é certo que, assim neste cargo que levo, como em outra qualquer coisa que de vosso serviço for, Vossa Alteza há de ser de mim muito bem servida, a Ela peço que, por me fazer singular mercê, mande vir da ilha de São Tomé a Jorge de Osório, meu genro – o que d'Ela receberei em muita mercê. Beijo as mãos de Vossa Alteza. Deste Porto Seguro, da Vossa Ilha de Vera Cruz, hoje, sexta-feira, primeiro dia de maio de 1500.

Também no período da colonização portuguesa no Brasil, foram encontrados os primeiros registros de práticas corruptas no país, sendo estes focados no contrabando. Garcia (2013) observa que, no início do século XVIII, o contrabando de ouro acabou se disseminando no meio religioso no país. Ainda que acontecesse com frequência, a prática sofreu "vista grossa" por parte de Portugal, que, naquele momento, estava mais preocupado com a exploração das terras brasileiras e

suas riquezas.

No período da chegada da família real no Brasil, os funcionários públicos eram sempre portugueses natos que aceitavam ocupar cargos no Brasil mediante a promessa de ascensão da carreira e enriquecimento rápido, adulterando o conceito de agente público e servindo apenas para seus próprios interesses. Como forma de elucidação deste fato, em apenas oito anos, D. João VI distribuiu mais títulos de nobreza que Portugal nos trezentos anteriores. Justamente essa “elite” que era destituída de qualquer valor ético e movido pelo “espírito de troca”, no sentido de que “é dando que se recebe”, que ascendeu ao poder, sedimentando uma chaga na estrutura administrativa. (GARCIA, 2013)

Com a intensa utilização de mão de obra escrava para o cultivo de cana de açúcar, a corrupção crescia. Ainda que com a proibição do tráfico negreiro, o Brasil continuava a receber escravos ilegalmente, enquanto o governo brasileiro da época nada fazia para impedir, pois era lucrativo para os governantes corruptos e a elite escravocrata brasileira por seu baixo valor de aquisição. Somente em 1850, quando os ingleses literalmente invadiram os portos brasileiros em busca de navios negreiros e ameaçaram afundar as embarcações que portassem no Brasil, é que o tráfico negreiro, efetivamente foi abolido. (GARCIA, 2013)

Seguindo a linha do tempo, com a proclamação da República em 1889, a corrupção eleitoral ganhou destaque e intensificou-se em um episódio conhecido e marcante na história brasileira: o Coronelismo, onde o autor Victor Nunes Leal (2012), o define:

(...) como resultado da superposição de formas desenvolvidas do regime representativo a uma estrutura econômica e social inadequada. Não é, pois, mera sobrevivência do poder privado, cuja hipertrofia constitui fenômeno típico de nossa história colonial. É antes uma forma peculiar de manifestação do poder privado, ou seja, uma adaptação em virtude da qual os resíduos do nosso antigo e exorbitante poder privado têm conseguido coexistir com um regime político de extensa base representativa.

Já em 1929, houve a disputa presidencial entre Júlio Prestes e Getúlio Vargas. Júlio venceu. Porém, depois de aplicar um golpe de estado influenciado principalmente pela crise da bolsa de Nova York e os efeitos na agricultura cafeeira do Brasil, Getúlio Vargas, que era apoiado pelo grupo de oligarquia cafeeira contra os grupos considerados tradicionais, assume o poder, assim configurando, então, uma fraude eleitoral.

Com o golpe de estado de 1964, o período da Ditadura Militar iniciou-se. A Ditadura Militar possuía caráter autoritário e com nacionalismo exarcebado. Teve início com o Golpe Militar que derrubou o governo do até então presidente, eleito de forma democrática, João Goulart e terminou quando José Sarney assumiu o cargo de presidente, dando início ao período conhecido como Nova República. (GASPAROTTO, 2012). Por conta da censura, característica predominante do período, muitas práticas de corrupção não foram expostas, ainda que recorrentes. Porém, ainda que com forte censura à imprensa ou a qualquer pessoa que se manifestasse contra os militares, alguns casos de corrupção foram expostos, como, por exemplo, o "Escândalo Lutfalla"² que ocorreu durante o governo de Ernesto Geisel. O caso envolvia o empréstimo de dinheiro público à uma empresa falida. A empresa em questão era de propriedade do sogro de Paulo Maluf, então governador do estado de São Paulo e apoiador do regime militar. Na época, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico, ainda que se posicionando contra o empréstimo, foi obrigado a fazê-lo, recebendo ordens superiores. O movimento "Diretas Já!", em 1984, estabeleceu o fim do regime de ditadura militar e o início da redemocratização no Brasil.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 é um marco na história brasileira. Ela institucionalizou o controle mais rigoroso do orçamento público, além de definir os princípios da Administração Pública, como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.

Um dos casos mais emblemáticos da história brasileira foi o impeachment do ex-presidente Fernando Collor de Mello, acusado de participar de esquema de corrupção³. Sob a suspeita deste esquema, Pedro Collor de Mello, irmão de Fernando Collor de Mello, fez denúncias que ocasionaram, como consequência, a instauração de CPI para apuração o caso. Isto posto, a população foi às ruas em protesto pedindo pelo impeachment do presidente. No dia seguinte à manifestação, a CPI aprovou o relatório final e concluiu que o até então presidente manteve ligação com esquemas de corrupção relacionados à seu próprio tesoureiro de campanha, Paulo Cesar Farias.

²Informações disponíveis em: <<https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2015/04/01/conheca-dez-historias-de-corrupcao-durante-a-ditadura-militar.htm>> Acesso em 25 de maio de 2019.

³Memorial da Democracia: "CPI desvenda os poderes de PC Farias". Disponível em: <<http://memorialdademocracia.com.br/card/cpi-desvenda-os-poderes-de-pc-farias>> Acesso em 14 de junho de 2019.

Fernando Collor então renunciou à Presidência da República e foi condenado pelo Senado por crime de responsabilidade.

Posteriormente, no governo de oito anos do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, o Estado assumiu um papel de menor atuação na economia, o que ocasionou, como consequência, na privatização de diversas estatais. Neste cenário, foram observados diversos casos de corrupção, incluindo casos na Petrobrás.

Ao final do governo de Fernando Henrique, foi criada a Corregedoria Geral da União que possui, como principal objetivo, a prevenção e o combate à corrupção. Mais tarde, em 2003, o nome do órgão foi alterado para Controladoria-Geral da União.

A partir dos governos de Luís Inácio Lula da Silva e Dilma Roussef, a corrupção passou a ter ainda mais visibilidade no Brasil, principalmente a partir dos desdobramentos da Operação Lava Jato. Ainda que descobertos e noticiados, muitos casos de corrupção encontram-se, ainda, em aberto, o que provoca o sentimento na população de que a impunidade é algo comum no Brasil. Além disso, diariamente são noticiados ainda mais casos, corroborando com a imagem corrupta da política brasileira.

Após o impeachment da ex-presidente Dilma Roussef em 2016 e também dos escândalos de casos de corrupção envolvendo o também ex-presidente Michel Temer, a política brasileira, já sensibilizada historicamente, passa por intenso clima de falta de credibilidade, onde a população pouco crê naqueles que deveriam a representar.

Por conta do descrédito da população, diversas ações foram e são tomadas na tentativa de frear a corrupção no país, desde a criação de Órgãos Públicos destinados ao combate à corrupção, à assinatura de Tratados Internacionais Anticorrupção e à criação de Leis e Decretos, principalmente a Lei 12.846/2013 e ao Decreto 8.420/2015, que serão abordados intensamente neste trabalho.

2.1.3 Os tipos de Corrupção

De acordo com González (2019), a corrupção pode ser classificada em cinco tipos, a saber:

- **Corrupção ativa:** a corrupção ativa se refere ao ato de oferecer vantagens a alguém visando seu próprio benefício e, assim, afetando a moralidade da

Administração Pública. Como previsto no art. 333 do Código Penal, a corrupção ativa é definida como:

Art. 333. Oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício.

- Corrupção passiva: a corrupção passiva é, geralmente, relacionada ao funcionário público, ou, pensando no âmbito empresarial, ao colaborador. Assim como a corrupção ativa, a corrupção passiva também é prevista no Código Penal, através do art. 317:

Art. 317. Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem.

É importante destacar que apenas o ato de realizar uma proposta de suborno ou de outra vantagem indevida caracteriza o crime de corrupção passiva. Não é necessário que a outra parte atenda a solicitação para a categorização do crime.

- Corrupção necessária: a corrupção necessária ocorre quando o indivíduo recorre a atitudes corruptas com o intuito de agilizar processos e burlar burocracias para obter um serviço autorizado pela lei. É chamada de corrupção necessária porque o fim é legal, ainda que os meios sejam ilícitos.
- Corrupção preditiva: dentro do contexto do setor público, a corrupção preditiva acontece quando um agente político é corrompido antes de ser eleito. Já no âmbito empresarial, a corrupção preditiva é observada quando, por exemplo, um colaborador envolve-se com um ou mais grupos de interesse que possam estar envolvidos com atos de corrupção. Nesse caso, o funcionário em questão pode ser o corruptor ou o corrompido. Ainda não há, no Brasil, qualquer previsão legal que proíba esta prática.
- Corrupção lateral: a corrupção lateral ocorre quando um agente público cria bancadas com o objetivo único de votar em projetos de seu interesse

próprio, isso é um ato de corrupção lateral. No âmbito empresarial, a corrupção lateral pode ser exemplificada quando há conselho administrativo formado por acionistas majoritários. Caso uma dessas pessoas vote seguindo seus interesses próprios, sem pensar no que é melhor para as estratégias e o sucesso do negócio, ela está praticando corrupção lateral.

2.1.4 Convenções internacionais anticorrupção

Com a intensidade de casos de corrupção ao redor do mundo, diversos acordos anticorrupção foram criados e, alguns, incorporados inclusive ao Brasil, a saber:

2.1.4.1 Convenção sobre Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (OCDE)

A Convenção foi firmada pelo Brasil em 1997 e promulgada em 2000, através do Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000. Tem, como principal objetivo, a prevenção e o combate à corrupção de agentes públicos estrangeiros nas transações comerciais internacionais. A Convenção prevê a criminalização, pelos Estados signatários, do oferecimento, da promessa ou da concessão de vantagem indevida, pecuniária ou de qualquer outra natureza, a funcionário público estrangeiro que, direta ou indiretamente, por meio de ação ou omissão no desempenho de suas funções públicas, realize ou dificulte transações na condução de negócios internacionais.

2.1.4.2 Convenção Interamericana, da Organização dos Estados Americanos (OEA) Contra a Corrupção

A Convenção foi firmada em 1996, porém, no Brasil, foi aprovada e promulgada em 2002, através do Decreto nº 4.410, de 7 de outubro de 2002. Seu objetivo principal é fornecer os mecanismos necessários para a prevenção, detecção e resposta dos atos de corrupção. Seus propósitos⁶ são determinados em seu art. 2º:

Os propósitos desta Convenção são:

1. promover e fortalecer o desenvolvimento, por cada um dos Estados Partes, dos mecanismos necessários para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção, e
2. promover, facilitar e regular a cooperação entre os Estados Partes a fim de assegurar a eficácia das medidas e ações

adotadas para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção no exercício das funções públicas, bem como os atos de corrupção especificamente vinculados a seu exercício.

Quanto às sanções aplicáveis, a Convenção indica que cada país signatário deve seguir a sua jurisdição, adotando as medidas necessárias.

2.1.4.3 Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) Contra a Corrupção

A Convenção da ONU contra a corrupção foi adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003. Já no Brasil, foi assinada e promulgada em 2006, através do Decreto nº 5.687.

As medidas preventivas objetivam a promoção da transparência, boa governança e integridade, não só para o setor público, como também para o privado, tratando inclusive da instituição de Códigos de Ética e Conduta para funcionários públicos. Referente à tipificação de atos de corrupção, encontram-se, por exemplo, suborno de funcionários públicos e enriquecimento ilícito.

Ainda que com diversos normativos relacionados ao combate à corrupção no Brasil, até 2013 não havia, ainda, lei específica direcionada ao tema. Por isso, buscando maior inovação, foi criada a Lei Anticorrupção Brasileira, que será tratada, ainda, neste trabalho.

2.1.5 Principais medidas Anticorrupção no mundo

Atualmente, diversos países contam com sua própria legislação no que tange ao combate à corrupção. Porém, duas foram as medidas consideradas norteadoras para a criação de leis e políticas anticorrupção no mundo e que serão tratadas no presente trabalho.

2.1.5.1 Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

O FCPA, sigla que corresponde o Foreign Corrupt Practice Act, é referência mundial no que se tange à legislações anticorrupção. Desde sua promulgação, esta tornou-se um exemplo mundial de legislação com foco no combate à corrupção, influenciando diversos países ao redor do mundo em práticas mais eficazes contra

corrupção. Para consecução dos objetivos de responsabilização através da aplicabilidade do FCPA, há dois órgãos de atuação, sendo eles a *Securities Exchange Commission* (SEC), e o *Department of Justice* (DOJ). Enquanto o DOJ tem competência civil e criminal para investigar e deflagrar ações penais (*criminal law enforcement*), relativamente às violações do FCPA, a SEC detém competência civil e administrativa (*civil law enforcement*). (WALKER, 2016)

A partir daí, o governo americano passou a intensificar o controle sobre as atividades das empresas não apenas internamente mas também ao redor do mundo. Qualquer companhia que negociasse suas ações em bolsas americanas ou empresas locais com operações fora do país poderiam ser alvo de investigações e, conseqüentemente, punições pelo FCPA. (COLARES, 2014)

Os Estados Unidos foi o primeiro país a buscar, piamente, o combate à corrupção, o que ocasionou a elaboração de leis inspiradas no FCPA ao redor do mundo, inclusive sendo referência na criação da Lei Anticorrupção Brasileira.

De acordo com Colares (2014), o FCPA é aplicável a qualquer pessoa física que tenha conexão com os Estados Unidos, como cidadão ou trabalhando no país e que pratique atos de corrupção no exterior. Também se aplica a quaisquer empresas que atuem no território americano ou que possuam suas ações negociadas em bolsas dos Estados Unidos.

O FCPA, busca, em linhas gerais, a transparência de contas e o combate ao suborno de funcionários públicos estrangeiros.

2.1.5.2 UK Bribery Act

Outra importante Lei que atua como referência ao combate à corrupção, é o UK Bribery Act, adotado pelo Parlamento britânico em 2010, com o objetivo de combater a corrupção de maneira mais ampla, de modo a balancear a responsabilidade corporativa e o interesse público. (GIOVANINI, 2014)

Colares (2014) observa que, da mesma forma que a lei americana, são passíveis de investigação e punição empresas com ligação com o Reino Unido, não importando onde o crime tenha ocorrido. O foco também são atos de corrupção. (COLARES, 2014)

A partir de análise textual, é possível verificar que o UK Bribery Act atua de forma mais agressiva no combate à corrupção, uma vez comparado ao FCPA.

2.1.6 A Lei Anticorrupção brasileira

2.1.6.1 Panorama geral

O projeto de Lei nº 6826/2010 foi aprovado pela Câmara dos Deputados em maio de 2011, porém, foi paralisado, pelo Senado, até 2013, ano marcado por fortes protestos nacionalmente conhecidos como "manifestação dos R\$ 0,20 centavos". Estas manifestações, que inicialmente surgiram como forma de contestação ao aumento de tarifas de transporte público, tornaram-se, também reivindicação por uma conduta mais transparente e ética de todos os governantes brasileiros. Para Capanema (2014), a Lei Anticorrupção é apenas mais uma norma dentre outras muitas que existem no país para punir ou onerar as empresas. Ou então, que foi elaborada às pressas, em resposta às manifestações populares que afloraram no Brasil no final do primeiro semestre de 2013.

Vigente desde 29 de janeiro 2014, a Lei Anticorrupção Brasileira é constituída por sete capítulos, estabelecendo a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas que venham à praticar atos lesivos contra a Administração Pública. Conforme elucida Bittencourt (2014), apesar da tipificação de crime de corrupção na sistemática penal nacional, a sociedade brasileira sentia a falta de uma norma que também alcançasse as empresas envolvidas em casos de corrupção, pois a punição positivada dizia respeito, tão somente ao âmbito pessoal.

Em seu art. 5º, são evidenciados os atos lesivos à Administração Pública, além das sanções aplicáveis, como por exemplo, as multas e a inclusão do nome da empresa no Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP). É previsto, também, que a pessoa jurídica possa se beneficiar de Acordo de Leniência, com a autoridade máxima do órgão e a necessidade de adoção de Programas de Integridade pelas empresas, onde diretrizes e especificações são tipificadas a partir do Decreto 8.420/15, que também será tratado no presente trabalho.

Fica evidente, dessa forma, que a Lei nº 12.846/2013 não surgiu do acaso, pois correspondeu à necessidade latente de se completar, preencher as lacunas do ordenamento jurídico pátrio. (CAPANEMA, 2014)

2.1.6.2 Responsabilização: objetiva, civil e administrativa

Já em seu 1º art, a Lei Anticorrupção reflete à respeito da responsabilização

objetiva, civil e administrativa de pessoas jurídicas, nacionais ou estrangeiras, que venham a praticar atos lesivos contra à Administração Pública, a saber:

Art.1º. Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

No caso de prática de atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira, a Lei Anticorrupção determina que a responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito..

2.1.6.3 Dos atos lesivos à Administração Pública

O art. 5º da Lei Anticorrupção ilustra os atos lesivos à Administração Pública:

Art. 5º. Constituem atos lesivos à Administração Pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1o, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da Administração Pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

- d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
 - e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
 - f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
 - g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;
- V** - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

2.1.6.4 Sanções previstas

O art. 6º da Lei Anticorrupção apresenta as sanções aplicáveis às pessoas jurídicas praticantes dos atos lesivos, a saber:

Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:

- I** - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e
- II** - publicação extraordinária da decisão condenatória.

Porém, há situações onde não é possível utilizar o valor do faturamento bruto da empresa. Então, aplica-se o parágrafo 4º:

§ 4º Na hipótese do inciso I do caput, caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).

Questão que de pronto chama a atenção é a gradação das multas, que podem variar consideravelmente a depender da empresa envolvida e das especificidades do caso concreto. (CAPANEMA, 2014)

No âmbito judicial, o art. 19º da Lei Anticorrupção ilustra as sanções aplicáveis após decisão do Poder Judiciário:

Art. 19. Em razão da prática de atos previstos no art. 5º desta Lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:

- I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;
- II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades;
- III - dissolução compulsória da pessoa jurídica;

Quanto à aplicação das sanções, o art. 7º da Lei Anticorrupção faz o levantamento dos seguintes critérios:

Art. 7º. Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

- I - a gravidade da infração;
- II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;
- III - a consumação ou não da infração;
- IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;
- V - o efeito negativo produzido pela infração;
- VI - a situação econômica do infrator;
- VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;
- VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;
- IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e
- X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.

A gravidade das sanções estabelecidas pela Lei Anticorrupção é tema de debate nos âmbitos jurídico e empresarial. Elas são consideradas penalidades duras, pois impactam diretamente o caixa e a imagem das empresas envolvidas em possíveis casos de corrupção, podendo ocasionar, então, em um dano irreversível para a existência da mesma.

2.1.6.5 O Acordo de Leniência

O privilégio de firmar acordo é concedido a quem causa a lesão e adota algum dos meios eleitos pela norma para minorar as consequências, contribuindo com as investigações, indicando os demais envolvidos ou prestando informações e documentos para tornar célere a apuração. O incentivo é plenamente justificável, em bom tempo trazido para a seara administrativa. (CAPANEMA, 2014)

A celebração de um Acordo de Leniência traz resultados, conforme versa o art 16º da Lei Anticorrupção:

Art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, sendo que dessa colaboração resulte:

- I - a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber; e
- II - a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração.

Como vantagem obtida através da celebração do Acordo de Leniência, é observada a possibilidade de redução do valor disposto na multa em até dois terços e, também, a não publicação de decisão condenatória, presente no art 16º, § 2º da Lei Anticorrupção e da anulação do Art. 19, inciso IV, que aborda a proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos. É importante observar que, ainda que com estas vantagens para a pessoa jurídica que celebre o Acordo de Leniência, a delação é realizada por pessoas físicas, não havendo previsão da extensão dos benefícios às pessoas físicas, somente às pessoas jurídicas.

Em caso de descumprimento dos termos do Acordo de Leniência, a Lei Anticorrupção dispõe:

Art. 16 §8º - Em caso de descumprimento do acordo de leniência, a pessoa jurídica ficará impedida de celebrar novo acordo pelo prazo de 3 (três) anos contados do conhecimento pela Administração Pública do referido descumprimento.

Como discorre Capanema (2014) a Lei Anticorrupção falhou em deixar de fora a recuperação do prejuízo causado como condição para a celebração do acordo de leniência, e não como consequência dele, perdendo a oportunidade de resolver a questão de fundo que realmente importa: reparar a lesão.

2.2 COMPLIANCE

2.2.1 O significado de *Compliance*

A palavra *Compliance*, oriunda do verbo inglês "*to comply*", foi incorporada no vocabulário empresarial brasileiro e tem, como melhor tradução, a palavra cumprir. Outra definição utilizada é o ato de estar em conformidade. Apesar da tradução, no Brasil a palavra em inglês é a mais utilizada, uma vez que as palavras, em português, não conseguiram se adequar corretamente ao seu verdadeiro conceito e que de acordo com Ribeiro e Diniz (2015), é uma expressão que se volta para as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa.

Conforme discorreu Giovanini (2014), no mundo corporativo, *Compliance* está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização. E, cada vez mais, o *Compliance* vai além do simples atendimento à legislação, busca consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas.

De acordo com a ABBI (2009), *Compliance* relaciona-se também ao investimento que é feito em pessoas, processos e conscientização, vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética.

Já Maldonado et al. (2014) entende que mesmo o termo *Compliance* estando associado ao cumprimento de regras, seu significado vai muito mais além, pois envolve transparência e ética nas relações e cumprimento de normas das políticas da empresa. Por isso, é de extrema importância o conhecimento e a consciência das pessoas jurídicas e físicas acerca de ser e/ou estar em *Compliance*. Neste contexto, “ser *compliance* é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes... Estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.” (FEBRABAN, 2003)

Ainda que com definições definidas e compreendidas, há dúvida entre os conceitos de *Compliance* e Governança Corporativa. O *Compliance* é um dos pilares da Governança Corporativa. Ainda que apresentem semelhanças, estes possuem diferenças de abordagem. Governança Corporativa e *Compliance* são conceitos que visam objetivos semelhantes, mas que apresentam diferenças de abordagem. A governança se refere à forma como as empresas são administradas, o que envolve políticas, regulamentações, cultura e processos. Por sua vez, o *compliance* é a maneira de garantir que a gestão e o posicionamento sigam as normas vigentes, respeitando o compromisso com a ética e a verdade. Os dois termos devem ser trabalhados em conjunto para assegurar a boa gestão e a reputação das organizações (DEPS TECNOLOGIA — DT, 2018)

Seu conceito, ainda não compreendido plenamente na sociedade, vem, a cada dia, tendo maior disseminação, principalmente com o aumento de casos de corrupção no Brasil que preocuparam empresas dos mais variados segmentos e portes, promovendo a consolidação do conceito de *Compliance* e a implantação de Programas de *Compliance* em ambientes corporativos

Visando maior visibilidade no mercado, as empresas buscam o aumento de sua credibilidade. Sendo assim, a fim de potencializar esta característica, elas buscam estar em *Compliance*, ou seja, em conformidade com regras internas e externas, normas e regulamentações. Em um país com o mercado cada vez mais desafiador, o *Compliance* atua como característica competitiva.

2.2.2 O *Compliance* no mundo

No cenário mundial o *Compliance* se mostra cada vez mais necessário e presente. Uma vez que a inclinação é a de buscar um cenário econômico mais seguro, transparente, justo e ético. Principalmente no tocante a confiança das relações negociais e segurança das informações, (COLARES, 2014)

Os primeiros conceitos sobre *Compliance* tem origem nos Estados Unidos, principalmente dentro do mercado financeiro, onde era notória a necessidade de maior regulação e transparência em instituições financeiras.

Ainda que não oficialmente ligado ao *Compliance*, de acordo com Colares (2014), foi na década de 1940 que surgiu o primeiro exemplo de sistema de regras, procedimentos e instituições para a regulamentação da política econômica

internacional, que ficou conhecido como Acordo de Bretton Woods. Foi nele que se criou o BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento), posteriormente dando origem ao Banco Mundial, e o FMI (Fundo Monetário Internacional). Com o intuito de manter a moeda dentro de taxas de câmbio pré estabelecidas, o Acordo de Bretton Woods foi suspenso por conta da incerteza de seu objetivo. Por isso, em resposta ao cenário de incertezas, surgiu o Comitê da Basileia, com objetivo de proteger o sistema financeiro, bem como estabelecer diretrizes de boas práticas e procedimentos financeiros. (COLARES, 2014)

Sob a ótica de (COLARES, 2014), a partir daí, o governo americano passou a intensificar o controle sobre as atividades das empresas não apenas internamente mas também ao redor do mundo. Qualquer companhia que negociasse suas ações em bolsas americanas ou empresas locais com operações fora do país poderiam ser alvo de investigações e, conseqüentemente, punições pelo FCPA, que foi o primeiro estatuto legal que criminalizou a conduta de suborno e corrupção à agentes públicos estrangeiros. Impôs sanções monetárias à pessoas jurídicas que praticaram corrupção ou pagamentos de propinas, em valores de até R\$ 20 milhões de dólares e prisão de até 20 anos.

No início dos anos 2000, com mais ocorrências de atos corruptivos nos Estados Unidos, tendo como destaque o caso da empresa Enron, o cenário ainda necessitava de maior controle no combate à corrupção. Por conta disto, em 2002, fora assinada a Lei Sarbanes-Oxley, também conhecida como SarBox ou simplesmente SOX. Essa referida lei, possuía o cunho de criar mecanismos de auditoria e segurança confiáveis, ao mesmo tempo com regras precisas que possuíam o objetivo de criar comitês para supervisão das operações, e assim, buscando a redução do risco do negócio e a prevenção da prática de condutas reprováveis como a realização de irregularidades e fraudes (COLARES, 2014)

No Brasil, diversas grandes empresas que possuem operações financeiras no exterior seguem a Lei Sarbanes-Oxley, como, por exemplo, a Petrobras, a Ambev, a Claro, a Natura Cosméticos S.A., a Gerdau, a LATAM Airlines Brasil, entre muitas outras.

2.2.3 O Compliance no Brasil

O *Compliance* no Brasil começou a ser utilizado nos anos noventa, sendo

considerado um dos pilares da Governança Corporativa, que tem a função de auxiliar no controle e na segurança das informações, certificando o cumprimento da legislação, regimentos, regras e normas, adequando-se às normas internas e reduzindo os riscos (IBGC, 2009)

De acordo com a instituição, com a forte concorrência por ascensão no mercado, as empresas passaram a se preocupar cada vez mais com a sua imagem perante clientes e fornecedores, reestruturando suas estratégias organizacionais e tecnológicas, dando ao *Compliance* um papel muito importante na proteção da reputação corporativa.

No Brasil, as primeiras noções de *Compliance* foram inseridas em 1998, com a publicação da Resolução nº 2.554 do Banco Central do Brasil, o Bacen. Esta resolução dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos em instituições financeiras e demais instituições autorizadas à funcionarem pelo Bacen. De acordo com documento oficial à respeito da Resolução nº 2.554 do Banco Central do Brasil, pode-se observar a introdução dos conceitos de *Compliance*:

Parágrafo 1º Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Também em 1998, fora publicada, no Brasil, a Lei 9.613/1998, conhecida como a Lei de Combate aos Crimes de “Lavagem” de Dinheiro, que também trouxe para o país as primeiras noções de *Compliance* e de sua necessidade em ambientes corporativos. Esta lei, além da sua importância penal, cuidou da criação do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf) – órgão da Administração Pública federal, no âmbito do Ministério da Fazenda, com a finalidade de disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas. (MARTINEZ, 2016).

Por conta da publicação da Lei 9.613/1998, a partir do ano de 1999, muitas mudanças haviam sido impostas no cenário brasileiro da época. Com a introdução do conceito de *Compliance*, muitas empresas passaram a adotar o mesmo em seus organogramas, criando áreas específicas e desenvolvendo pessoas capacitadas no tema.

Porém, foi apenas em 2013 que o cenário realmente se voltou, novamente, ao *Compliance*. Proposto pela Controladoria Geral da União, o Projeto de Lei 6.826/2010

teve sua aprovação em maio de 2011, porém, acabou por ficar paralisado no Senado até o ano de 2013, até que a população, em crise, tomou as ruas com protestos e manifestações contra o valor do preço do ônibus. Porém, não eram apenas os conhecidos "R\$ 0,20 centavos". A população, exausta de sentir-se inferior quanto à seus governantes, lutava por uma gestão transparente, ética e igualitária, que resultou na publicação da Lei 12.846/2013 (2013 (conhecida, também, como Lei Anticorrupção, Lei da Empresa Limpa ou simplesmente "LAC").

Vigente desde 29 de janeiro 2014, a Lei Anticorrupção Brasileira é constituída por sete capítulos e trata sobre a responsabilidade civil e administrativa da pessoa jurídica que venha a praticar ato lesivo à Administração Pública, seja nacional ou estrangeira. O diploma detalha em seu Art. 5º o que são atos lesivos à Administração Pública, apresenta as sanções aplicáveis, como por exemplo, multas e a inclusão do nome da empresa no Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP). A Lei prevê, ainda, que a pessoa jurídica celebre Acordo de Leniência, uma espécie de "delação premiada", juntamente com a autoridade máxima do órgão ou entidade, que permite abrandar a punição a ser aplicada. A Lei foi criada sob influência das Leis estrangeiras Foreign Corruption Practice Act (FCPA), dos Estados Unidos, e o Bribery Act, do Reino Unido.

O Decreto 8.420/2015, que regulamenta a Lei Anticorrupção, estabelece mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e conduta, políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Mencionado no Art. 7º da Lei Anticorrupção como um dos critérios considerados no uso da razoabilidade para aplicação das sanções, o Programa de Integridade, de acordo com o Decreto 8.420/2015, deve ser:

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Pode ser considerada, então, a principal característica do Decreto, a implantação dos Programas de Integridade, com foco na adoção de medidas anticorrupção nas empresas brasileiras. O Art. 42 do Decreto 8.420/2015 enumera

dezesesseis critérios que serão parâmetros utilizados para a avaliação da existência e aplicação dos Programas de Integridade:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;

II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;

V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;

VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;

VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;

XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei no 12.846, de 2013; e

XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

Os Programas de Integridade de empresas públicas devem, também, obedecer às regras da Lei de Responsabilidade das Estatais 13.303/2016. Dentre os seus preceitos, o Art. 9º da Lei determina que as instituições deverão adotar regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno, e apresenta os elementos de um Programa de Integridade que devem ser obrigatórios para essas pessoas jurídicas:

Art.9º. § 1o. Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:

I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;

II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;

- canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;

- mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;

- sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;e

- previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.

Foi instituída pela CGU, em 2015, a Portaria 909/2015, que dispõe sobre a avaliação de programas de Integridade de pessoas jurídicas de acordo com o disposto no Decreto 8.420/2015. Para que seu Programa de Integridade seja avaliado, a pessoa jurídica deverá apresentar:

Art. 1º Os programas de integridade das pessoas jurídicas, para fins da aplicação do disposto no inciso V do art. 18 e no inciso IV do art. 37 do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, serão avaliados nos termos desta Portaria.

Outras iniciativas criadas pela CGU são o Pró-ética e o Programa de Fomento à Integridade Pública, o Profip. O pró-ética a é realizado através de um questionário e, então, são avaliadas as respostas das empresas, medindo a percepção de *Compliance* e transparência das mesmas. O Profip incentiva e capacita os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a implementarem Programas de Integridade, oferecendo orientação para a constituição e adequação de seus mecanismos de

combate à fraude e corrupção.

Existem, também, iniciativas próprias dos Estados do Brasil no que se diz respeito ao *Compliance* anticorrupção. A Lei 6.112/2018 do Distrito Federal e a Lei 7.753/2017 do Rio de Janeiro são bons exemplos. Ambas leis citam o Programa de Integridade como ferramenta necessária nas empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio ou parceria público-privada com termo igual ou superior à 180 dias com a Administração Pública. A Lei 6.112/2018 do Distrito Federal prevê:

Art. 1º Fica estabelecida a obrigatoriedade de implementação do Programa de Integridade em todas as empresas que celebrem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privada com a Administração Pública do Distrito Federal, em todas as esferas de Poder, cujos limites de valor sejam iguais ou superiores aos da licitação na modalidade tomada de preço, estimados entre R\$ 80.000,00 e R\$ 650.000,00, ainda que na forma de pregão eletrônico, e o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 dias.

Enquanto isso, a Lei 7.753/2017 do Rio e Janeiro prevê:

Art. 1º - Fica estabelecida a exigência do Programa de Integridade às empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privado com a administração pública direta, indireta e fundacional do Estado do Rio de Janeiro, cujos limites em valor sejam superiores ao da modalidade de licitação por concorrência, sendo R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) para obras e serviços de engenharia e R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) para compras e serviços, mesmo que na forma de pregão eletrônico, e o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias.

Ambas leis tratam, de forma idêntica, a obrigatoriedade do Programa de Integridade, onde é disposto: (i) proteger a Administração Pública distrital/estadual de atos lesivos que acarretem prejuízos financeiros causados por irregularidades, desvios de ética e de conduta e fraudes contratuais; (ii) garantir que os contratos sejam executados em conformidade com a lei; (iii) reduzir riscos relativos aos contratos, provendo maior segurança e transparência; e (iv) melhor desempenho e qualidade nas relações contratuais (art. 2º, I a IV, Lei nº 7753/2017 e art. 3º, I a IV, Lei nº 6112/2018).

Diante o cenário atual brasileiro, com toda a legislação vigente no que se tange ao *Compliance* e, principalmente, no pré-requisito da implantação de Programa de

Compliance em organizações para contratação com o Poder Público, é possível observar os esforços do país para o fim da corrupção e para que existam, cada vez mais, organizações públicas e privadas mais transparentes e íntegras, oferecendo, assim, maior segurança em seus controles.

2.2.4 O Programa de *Compliance*

Segundo os autores Daniel Sibille e Alexandre Serpa (2016), o Programa de *Compliance* ou Integridade é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos de negócios de empresas e, também, com outros temas. É um sistema que depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. A estes “componentes” dá-se o nome de “pilares” do Programa de *Compliance*.

O Programa de Integridade é mencionado no Art. 7º da Lei Anticorrupção como um dos critérios considerados no uso da razoabilidade para aplicação de sanções e é definido pelo Decreto 8.420/15, que dedica um capítulo ao tema:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Com base na leitura de sua definição através do Decreto 8.420/2015, é possível chegar a conclusão que o principal foco da implantação de Programas de Integridade nas empresas é o combate à corrupção, com práticas visando a prevenção, detecção e sanções aos atos lesivos praticados contra à Administração Pública nacional ou estrangeira, conforme disposto na Lei Anticorrupção.

Coimbra e Manzi (2010) destacam que o Programa de Integridade deve ser estruturado de forma a atender a realidade da organização levando em conta suas

circunstâncias específica, cultura, tamanho, setor de atuação, atividade desenvolvida e local de operação.

As empresas podem ter diferentes necessidades de *Compliance*, dependendo de seu tamanho e dos riscos associados aos seus negócios. Quando se trata de *Compliance*, não existe um programa específico que tenha abrangência para todas as empresas. Programas de Integridade feitos por fazer e sem as especificidades da empresa, tendem a ser ineficientes e ineficazes. Cada programa deve ser adaptado às necessidades específicas de uma organização, incluindo seus riscos e desafios.

De acordo com os autores Daniel Sibille e Alexandre Serpa (2016), para um Programa de *Compliance* ser efetivo são necessários nove pilares baseados nos requerimentos do *Federal Sentencing Guidelines*:

- i. Suporte da Alta Administração: conhecido também como "Tone at the Top", um Programa de *Compliance* eficaz e eficiente deve receber o apoio incondicional dos mais altos executivos da empresa, ou seja, de seus conselheiros, diretores, executivos e até mesmo de seus gerentes. Estes devem demonstrar à seus funcionários, terceirizados, stakeholders e clientes os compromissos adotados pela empresa para uma gestão mais ética e transparente, evidenciando, assim, o programa adotado por sua organização. Como parte das condições de um Programa de *Compliance* efetivo, as empresas devem nomear um profissional capacitado como responsável pela área de *Compliance*. Porém, para a efetividade deste pilar, Giovanini (2014), discorre:

"... Em outras palavras, não basta dizer que apoia, participar das reuniões ou declarar seu entusiasmo nas comunicações de Compliance. O líder máximo da organização deve incorporar os princípios desse programa e praticá-los sempre, não só como exemplo aguardado pelos demais, mas também para transformar, de fato, sua empresa num agente ético e íntegro. Assim, a sua conduta e decisões não poderão sucumbir jamais, mesmo em casos críticos."

Daniel Sibille e Alexandre Serpa (2016) dissertam, também, acerca de estratégias que buscam incentivar e demonstrar a participação da Alta Administração na implementação em Programas de Integridade, a saber: declarações escritas para os empregados, interação constante com os colaboradores, engajamento e

envolvimento na prevenção e exemplos e cumprimento das regras. Programas de *Compliance* não podem ser fortes apenas no papel. Precisam ser implementados com eficácia.

- ii. Avaliação de Riscos: para a definição do conceito da palavra, o COSO discorre que (2004, p. 16) o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos da empresa. Pilar também conhecido como “*Risk Assessment*”, os autores Daniel Seville e Alexandre Serpa dissertam acerca da importância que, antes de se falar em avaliação de riscos, os objetivos de sua empresa e do seu Programa de *Compliance* devem ser identificados, pois este pilar é uma das bases do sucesso do Programa de *Compliance*, uma vez que o Código de Conduta, as políticas e os esforços de monitoramento deverão ser construídos com base nos riscos que foram identificados como relevantes durante esta fase de análise. Entre os riscos que uma empresa precisa abordar estão as transações com governos, pagamentos a funcionários estrangeiros e terceiros, presentes, despesas e viagens, doações de caridade e a políticos e facilitação de pagamentos. Para entender se a organização atende a este pilar, deve-se haver o questionamento sobre quais os mecanismos utilizados pela mesma para avaliar os riscos de fraude e de corrupção aos quais é submetida e quem são os responsáveis por realizar essa avaliação e qual a sua periodicidade, ou ainda se tal avaliação de risco é considerada para atualização e aperfeiçoamento do Programa de *Compliance*.
- iii. Código de Conduta e Políticas de *Compliance*: posteriormente, após a avaliação de riscos e identificação de leis de abrangência do negócio em questão, deve-se haver a documentação do Programa de *Compliance*, ou seja, a elaboração das políticas internas e que devem ser seguidas por todos os seus colaboradores. Estas políticas servirão como guias para que todos os funcionários da empresa estejam em *Compliance* no dia a dia da organização. A empresa deve ter políticas e procedimentos internos que reforcem o comprometimento com *Compliance*, descrevam

controles internos, práticas de auditoria e estabeleçam medidas disciplinares, que são aplicáveis a todos os níveis da empresa. Políticas eficazes exigem uma compreensão do modelo de negócio da empresa, incluindo os seus produtos e serviços, terceiros, parceiros de negócios, clientes, interações governamentais e de todos os riscos associados. Neste pilar, o mais importante alicerce de *Compliance* é o Código de Conduta, um documento que busca apresentar ao colaborador todas as diretrizes éticas da empresa, como, por exemplo, padrões de relacionamento entre colaboradores e stakeholders e definição, adequação e padronização do recebimento e/ou oferecimento de brindes na esfera organizacional. O código deve estar sempre revisado e atualizado. Os códigos mais efetivos são os mais claros, concisos e acessíveis aos empregados, incluindo a disponibilidade em todos os idiomas aplicáveis.

- iv. Controles Internos: são mecanismos, geralmente formalizados por escrito nas políticas e procedimentos da empresa, que, além de minimizar riscos operacionais e de *compliance*, asseguram que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam completa e precisamente os negócios e operações da empresa, garantindo, também, o cumprimento das políticas de *Compliance*.
- v. Treinamento e Comunicação: políticas de *Compliance* só funcionam com uma comunicação eficaz para toda a organização. Para a implementação correta de um Programa de *Compliance*, não basta apenas a participação da Alta Direção da organização e/ou a elaboração de políticas de *Compliance*. Como o programa é algo que deve ser conhecido e compreendido por todas as áreas da organização, a disseminação do mesmo é de necessária. Há diversas maneiras de se conduzir treinamentos e comunicações (presencial vs online, concentrada ou em pílulas, realizadas por profissionais internos ou externos), cada uma delas com seus prós e contras, custos, facilidade de acesso e de entendimento. É importante que o responsável pelo Programa de *Compliance* busque o equilíbrio entre custo e benefício.

- vi. Canais de Denúncias: com uma regulação cada vez mais rígida e com a necessidade do monitoramento de riscos - pilar já mencionado neste trabalho -, fica cada vez mais clara a necessidade do reconhecimento, por parte da organização, de qualquer atitude corruptiva ou que desvie de leis e normas e procedimentos internos e externos. O canal de denúncias permite que os colaboradores e parceiros comerciais denunciem violações ao Código de Ética e Conduta ou, também, à respeito de condutas inadequadas de funcionários e/ou terceirizados. O canal de denúncias deve ser confidencial e anônimo, o que incentiva maior participação e envio de irregularidades.
- vii. Investigações Internas: as empresas devem instituir processos internos que permitam e possibilitem investigações à fim de atender as denúncias oriundas do canal de denúncia da mesma. Deve-se, então, haver garantia de que cada fato seja verificado e responsabilizado, através de, por exemplo, sanções, advertências, medidas disciplinares ou, em casos de maior gravidade, ações de maior rigorosidade.
- viii. *Due Diligence*: a *due diligence*, traduzida para o português como diligência prévia, busca compreender de forma abrangente a estrutura societária e a situação financeira de terceiros envolvidos com a organização, afinal, não basta apenas o negócio estar em *Compliance*, mas seus terceiros, fornecedores e parceiros comerciais também. Por conta disso, a *due diligence* atua a fim de verificar qualquer irregularidade ou prática antiética em pessoas físicas e/ou jurídicas. Os autores Daniel Sebillé e Alexandre Serpa (2016) enumeram quatro princípios da *Due Diligence*:

a. A *due diligence* deve ser baseada no risco. Nem todos os terceiros exigem o mesmo nível de *due diligence*. Ao assumir uma abordagem baseada no risco, as empresas classificam seus terceiros com base em fatores como indústria, país, tamanho e natureza da transação para definir o tipo de análise a ser realizada, dependendo de onde um terceiro recai sobre o espectro de risco. Dentro de uma transação específica, uma empresa pode refinar ainda mais suas necessidades de *due diligence* dependendo das questões de risco específicas que surgem.

b. A *due diligence* deve fazer sentido. O raciocínio por trás do processo de *due diligence* de terceiros de uma empresa deve passar por uma análise para garantir que ele faça sentido não somente do ponto de vista de compliance, mas também para aqueles encarregados em implementá-lo. Se o processo de *due diligence* for mais complexo do que o necessário, haverá dificuldades em executá-lo.

c. A *due diligence* deve ser aplicada consistentemente. Se um terceiro dentro de uma categoria específica de risco estiver sujeito a uma revisão no país de seus registros públicos, e outro terceiro na mesma categoria não estiver, esse tratamento inconsistente poderá suscitar dúvidas. As exceções a uma regra geral podem ser necessárias, mas o raciocínio por trás dela deve ser documentado.

d. A *due diligence* deve ser registrada. As empresas vão querer ser capazes de demonstrar suas etapas de *due diligence* anos após a análise de um terceiro. Para fazer isso, elas devem manter registros das etapas realizadas e das informações obtidas. Elas devem manter registros, não apenas dos terceiros que contrataram, mas também daqueles que decidiram não contratar. Isso permite que as empresas demonstrem que seus programas estão funcionando.

- ix.** Auditoria e Monitoramento: para avaliar a efetividade de um Programa de *Compliance*, é necessário implementar um processo de avaliação constante e, também, de auditorias regulares, visando identificar e, caso necessário, corrigir os pilares do Programa de *Compliance* que não estão funcionando conforme planejado. A quantidade de recursos dedicados ao Programa de *Compliance* depende do tamanho da empresa, de sua complexidade, a indústria, alcance geográfico e os riscos associados com o negócio.

A implementação de um Programa de *Compliance* vai muito mais além de seu principal objetivo, que é o combate à corrupção e fraudes empresariais. Com o programa implementado com dedicação e de forma justa, a empresa tende a evitar, detectar e corrigir as violações prontamente e de forma adequada.

2.2.5 O profissional de *Compliance*

As funções de um profissional de *Compliance* podem ser enumeradas e podem mudar de acordo com o porte da organização, porém, em suma, podem ser explicitadas conforme os elementos a seguir, de acordo com a interpretação de

(COLARES, 2014):

Garantir a aderência e cumprimento de leis; desenvolver e fomentar princípios éticos e normas de conduta; implementar normas e regulamentos de conduta; criar sistemas de informação; desenvolver planos de contingência; monitorar e eliminar conflitos de interesses; realizar avaliações de risco periódicas; desenvolver treinamentos constantes e estabelecer relacionamento com os órgãos fiscalizadores, auditores internos e externos e associações relacionadas ao setor da companhia.

Toda organização está exposta à riscos, inclusive os que se relacionam à não aderência de um Programa de *Compliance* efetivo, como, por exemplo, a exposição de suas informações sigilosas ao público, fraudes empresariais e práticas de corrupção que acabam por denegrir a imagem da organização perante ao mercado e a sociedade e, conseqüentemente, tornando-a menos competitiva no âmbito empresarial. Isto posto, é observada novamente a importância do *Compliance* em uma organização. Com isto, para que se tenha uma área de *Compliance*, as organizações devem investir, principalmente, no profissional de *Compliance* (em inglês *Chief Compliance Officer* ou CFO), ou seja, aquele que será responsável pela implementação de um Programa de *Compliance*, bem como a avaliação e revisão do mesmo.

Para Giovanini (2014), o profissional do *Compliance* irá interagir com toda a organização e será ótimo ele possuir um conhecimento amplo sobre a empresa, seus riscos e os assuntos correlatos, ou seja:

- As legislações local e internacional, que poderão afetar a empresa;
- Os riscos e requisitos de *Compliance*;
- Os processos da empresa e a dinâmica dos negócios;
- As pessoas da empresa; e
- As dificuldades, desafios, vantagens, estratégia e demais informações úteis na organização, de forma a ajudá-la a atingir seus objetivos empresariais.

Diante estas especificações, a conclusão observada é de que o profissional de *Compliance* deve ser uma pessoa organizada e versátil, visando a disseminação de todo seu conhecimento por toda a organização.

Wagner Giovanini (2014), discorre acerca de quatro “chapéus”, ou seja, quatro personalidades importantes e que devem ser seguidas pelo profissional de *Compliance*, já que o mesmo deve apresentar, como principal característica, a versatilidade. A saber:

- O Conselheiro: como o profissional de *Compliance* deve possuir vasto conhecimento em diversas áreas, ele acaba, então, muitas vezes agindo como conselheiro, onde atua como conselheiro aos colaboradores da organização, oferecendo suporte em tomadas de decisão ou apenas oferecendo sua ajuda em temas relacionados ao *Compliance*;
- O Facilitador: em linha com os objetivos da organização que busca alcançar lucros, fechar mais contratos e negócios e valorizar sua marca, o profissional de *Compliance* deve ser comprometido e engajado em busca destes objetivos, uma vez que este faz parte da organização como um todo. Estes objetivos devem, então, estar alinhados à sua missão, que é a asseguarção dos princípios de ética e integridade.
- O Defensor: o profissional de *Compliance*, em muitos momentos, lidará com pressões, como a competição acirrada, metas desafiadoras e crises econômicas, onde colaboradores da empresa podem e tendem a violar às regras, normas e procedimentos estabelecidos no Programa de *Compliance*. Por isto, o profissional deve atuar de forma defensora e deve estar preparado para a resolução destas situações, colocando sempre em primeiro lugar o que foi imposto e estabelecido no Programa de *Compliance*.
- O Sensibilizador: para uma empresa alcançar a excelência em *Compliance*, é necessário incentivar seus colaboradores e parceiros comerciais para o atingimento de suas metas de ética e integridade. Estar em *Compliance* não deve ser uma obrigação, mas uma prática visando o bem estar geral, não bastando apenas o envio de folhetos e e-mails de comunicação, assinaturas ao Código de Ética e Conduta e a realização de treinamentos específicos. O profissional de *Compliance* deve atuar com o convencimento, a partir de argumentos consistentes e convincentes, em busca do alinhamento geral da empresa ao Programa de *Compliance*.

Porém, para a disseminação e aderência de um Programa de *Compliance* efetivo, não basta apenas a atuação do profissional de *Compliance*. Segundo Santos et al. (2012), é de forma recorrente a afirmação de que o gestor tem papel fundamental nas organizações na tomada de decisão, para que o Programa de *Integridade* tenha sucesso, se faz necessário a relação do gestor que tenha autonomia para inovação estratégica de forma que as praticas de gestão e acreditação dos processos tenham sucesso.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é caracterizado o tipo de estudo realizado, o processo de investigação e as técnicas utilizadas.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Este trabalho, até então, busca analisar os incentivos de um Programa de *Compliance* para a redução de práticas de corrupção em empresas brasileiras e, para tal, utilizou-se a definição de conceitos característicos nos âmbitos de Corrupção e *Compliance*, a partir de pesquisa bibliográfica, com suporte da legislação brasileira disponibilizada ao público, livros de especialistas, artigos específicos do tema, além de apoio de *sites* na *Internet* com publicações focadas no tema do presente trabalho. A fim de complementar esta análise, foram utilizadas, também, pesquisas realizada pela KPMG e pela Protiviti que têm, como foco, analisar a maturidade do *Compliance* no Brasil.

Trata-se de uma pesquisa de campo com finalidade explicativa pois, segundo Gil (2002), as pesquisas explicativas são aquelas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, ou seja, no caso do presente trabalho, identificar a importância do Programa de *Compliance* no combate à corrupção em âmbito empresarial brasileiro.

Os resultados da pesquisa apresentam limitação em relação aos respondentes, pois estes foram selecionados por métodos específicos de cada empresa utilizada, KPMG e Protiviti. Enquanto a KPMG selecionou os respondentes, a Protiviti a disponibilizou via plataforma web, não havendo critério específico.

Porém, ainda que com a limitação observada, considera-se o método utilizado correto, uma vez que houve participação de público diversificado nas pesquisas,

alcançando o objetivo da mesma.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Quanto à abordagem adotada para o problema apontado por este trabalho, desenvolveu-se através do método quantitativa. Como observa Fonseca (2012):

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. [...] A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

3.3 A KPMG E A PESQUISA

A KPMG é uma das maiores empresas de prestação de serviços profissionais, que incluem Audit (Auditoria), Tax (Impostos) e Advisory Services (Consultoria de Gestão e Estratégica, Assessoria Financeira e em processos de Fusões & Aquisições, Restruturações, Serviços Contábeis e Terceirização), integrando o grupo de empresas chamadas de “Big Four”, as quatro maiores empresas multinacionais do setor. As demais são Deloitte, PricewaterhouseCoopers e Ernst & Young. A KPMG atua como uma rede global de firmas-membro independentes que prestam serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária e consultoria de negócios. Tem como foco principal ajudar seus clientes a reduzir os riscos e aproveitar as oportunidades.

A KPMG realizou, em 2017, pesquisa visando como objetivo entender como essas empresas se relacionam com o ambiente de *Compliance*, quais as formas de gerenciamento, práticas a serem implantadas, avanços tecnológicos, riscos e oportunidades e muitos outros temas, entre eles, indicadores com foco anticorrupção.

3.3.1 A metodologia utilizada pela KPMG

A metodologia utilizada pela KPMG para a realização da pesquisa sobre a Maturidade do *Compliance* no Brasil, foi conduzida por meio de uma plataforma *Web* contemplando 35 perguntas, com foco na caracterização do nível de maturidade do

Compliance, sob quatro pilares: o desenho do Programa de *Compliance*, a construção do Programa de *Compliance*, visando a elaboração de políticas, processos e procedimentos, a aderência, que pode ser representada com o monitoramento contínuo do Programa de *Compliance* e na manutenção, que é realizada por meio de treinamentos.

3.3.2 Os participantes da pesquisa

A Pesquisa sobre a Maturidade do *Compliance* no Brasil teve a participação de, aproximadamente, 450 empresas de diferentes regiões e com diferentes estruturas, ao redor do Brasil, sendo 4% (quatro por cento) na região Norte, 4% (quatro por cento) na região Centro-oeste, 6% (seis por cento) na região Nordeste, 17% (dezessete por cento) na região Sul e 69% (sessenta e nove por cento) na região Sudeste.

3.3.2 Setores de mercado dos participantes da pesquisa

Como forma de segmentar os mercados participantes respondentes, a KPMG realizou a seguinte classificação:

- i. Technology, Media & Telecommunications (TMT), como Telecomunicações, Mídia e Tecnologia, representando 8% (oito por cento) das participações;
- ii. Consumer & Retail (C&R), como o Agronegócio, o Mercado Alimentício, o de Produtos de Consumo e Mercado de Varejo, representando 14% (quatorze por cento) das participações;
- iii. Financial Services (FS), como os Bancos, o Seguro e a Previdência, o Mercado Imobiliário e os Gestores de Investimentos, representando 15% (quinze por cento) das participações;
- iv. Others, classificando aquelas empresas que não possuíam conexão com nenhuma categoria participante, representando 16% (dezesseis por cento) das participações;
- v. Government & Infrastructure (GI), como o Governo e Infraestrutura, como os setores Saúde e Educação, o Governo e Infraestrutura, os Esportes, representando 18% (dezoito por cento) das participações;

- vi. Industrial Market, como as Manufaturas, a Indústria Farmacêutica, o setor de Energia e
- vii. Recursos Naturais, representando 42% (vinte e nove por cento) das participantes;

3.3.3 Os perfis dos participantes da pesquisa

As participações, por cargos, também foram definidas a fim de maior compreensão dos resultados obtidos: 8% (oito por cento) faziam parte do Conselho de Administração e Comitê de Auditoria, 15% (quinze por cento) atuavam como Especialistas ou Coordenadores, 31% (trinta e um por cento) atuavam como Presidentes, Diretores ou Superintendentes e 46% (quarenta e seis por cento) atuavam como Gerentes, Gerentes Sêniores ou Gerentes Executivos.

3.3.4 Receita operacional bruta dos participantes da pesquisa

De acordo com a pesquisa realizada pela KPMG, entre as empresas participantes da pesquisa, as receitas operacionais brutas foram apresentadas: 15% (quinze por cento) das empresas possuíam receita acima de R\$ 5 bilhões e de R\$ 91 milhões a R\$ 300 milhões, 18% (dezoito por cento) possuíam receita de R\$ 1 bilhão a R\$ 5 bilhões, 23% (vinte e três por cento) possuíam receita de R\$ 301 milhões a R\$ 1 bilhão e 29% (vinte e nove por cento) possuíam receita de até R\$ 90 milhões.

3.3.5 Quantidade de profissionais das empresas participantes da pesquisa

Em relação a quantidade de profissionais das empresas participantes, a pesquisa demonstrou que 11% (onze por cento) possuíam de 500 a 1000 profissionais, 20% (vinte por cento) possuíam de 1.001 a 3.000 profissionais, 30% (trinta por cento) possuíam mais de 3.000 profissionais e 39% (trinta e nove por cento) possuíam até 499 profissionais.

3.3.6 Nível de maturidade dos participantes da pesquisa

A KPMG adota 5 níveis de maturidade de *Compliance* em relação aos quatro pilares estabelecidos na metodologia, a saber:

- i. O nível “**Fraco**”, onde há inexistência de abordagem e metodologia de gestão de riscos de *Compliance*;
- ii. O nível “**Sustentável**”, onde há definição e estabelecimento de mecanismos e processo estruturado de gestão de riscos de *Compliance*;
- iii. O nível “**Maduro**”, onde o processo de gestão dos riscos de *Compliance* permeia as principais transações, processos e atividades relacionados aos aspectos críticos de *Compliance*;
- iv. O nível “**Integrado**”, onde o processo de gestão de riscos permite o monitoramento contínuo dos riscos de *Compliance*, contemplando: impacto e probabilidade de ocorrência dos riscos de *Compliance*, construção de cenários e análise de tendências, captura das mudanças regulatórias e avaliação do seu impacto, avaliação da efetividade dos controles de *Compliance*, identificação de oportunidades de melhoria e potenciais desvios e reporte dos indicadores relacionados aos riscos de *Compliance* à diretoria e dos riscos críticos ao conselho de administração.
- v. O nível “**Avançado**”, onde o processo de gestão de riscos de *Compliance* e inventário regulatório são suportados por uma plataforma sistêmica e fornece reporte em tempo real à diretoria e ao Conselho de Administração.

3.4 A PROTIVITI E A PESQUISA

A ICTS é uma empresa brasileira de consultoria em gestão de riscos, *compliance*, auditoria interna, investigação empresarial, proteção e privacidade de dados. Com a mais abrangente atuação no mercado nacional. Sua atuação inclui três focos: Protiviti, firma-membro da Protiviti Inc., com serviços de Auditoria Interna, Consultoria em Gestão de Riscos, Negócios e Tecnologia; ICTS Outsourcing, com terceirização das operações de serviços em gestão de riscos e *Compliance*; ICTS Security com consultoria e gestão de serviços de segurança pessoal e corporativos.

A Protiviti realizou, nos anos de 2016 e 2017, o 3º levantamento da pesquisa sobre Maturidade de *Compliance* das Organizações Brasileiras.

3.4.1 Os participantes da pesquisa

A pesquisa contou com 1.417 participações realizadas entre janeiro de 2016 até abril de 2017.

3.4.2 A metodologia utilizada pela Protiviti

A metodologia utilizada pela Protiviti para a realização da pesquisa Nível de Maturidade em *Compliance* nas Empresas Brasileiras, foi conduzida por meio do Portal de *Compliance* da Protiviti, o qual disponibiliza gratuitamente uma Avaliação do Nível de Maturidade de *Compliance* Empresarial.

3.4.3 Quantidade de profissionais das empresas participantes da pesquisa

Em relação a quantidade de profissionais das empresas participantes, a pesquisa demonstrou que 21% (vinte e um por cento) possuíam de 500 a 1000 profissionais, 20% (vinte por cento) possuíam de 100 a 499 profissionais, 25% (vinte e cinco por cento) possuíam até 99 profissionais e 54% (cinquenta e quatro por cento) possuíam acima de 500 profissionais.

3.4.4 Nível de maturidade dos participantes da pesquisa

A Protiviti adota 5 níveis de maturidade de *Compliance*, a saber:

- i. O nível “**baixo**”, onde poucos esforços ou nenhuma ação estão sendo direcionados pela organização para assegurar um ambiente ético e a Empresa está altamente exposta a riscos de corrupção.
- ii. O nível “**médio baixo**”, onde poucos esforços ou ações isoladas estão sendo direcionados pela organização para assegurar um ambiente ético e a empresa está com uma alta exposição a riscos de corrupção.
- iii. O nível “**médio**”, onde alguns esforços ou ações estão sendo direcionados pela organização para assegurar um ambiente ético e há necessidade de desenvolver a estrutura de *Compliance*, existem gaps que expõem a empresa a riscos de corrupção.
- iv. O nível “**médio alto**”, onde ações concretas estão sendo direcionadas

pela organização para atingir um ambiente ético, porém ainda estão presentes fatores que expõem a empresa a riscos de corrupção.

- v. O nível “**alto**”, onde a organização adota um bom conjunto de ações de um programa de *Compliance* e deve assegurar a efetividade das ações do programa em sua totalidade.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As pesquisas utilizadas no presente trabalho (KPMG e Protiviti), são disponibilizadas virtualmente ao público e contaram com a participação de público diversificado, de diferentes indústrias, portes e receitas. A análise dos resultados busca, principalmente, atender aos objetivos (principal e intermediários) estabelecidos no primeiro capítulo deste trabalho, a Introdução.

De acordo com Oliveira (2001), assim que manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa. Para o autor, a análise dos dados trata-se da tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Neste trabalho, foi utilizada a técnica de coleta de dados por meio de pesquisas eletrônicas realizadas pela KPMG e pela Protiviti.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 KPMG

Como explicitado na pesquisa de Maturidade de *Compliance* da KPMG (2017), a repercussão de casos de corrupção, especialmente os nacionais, que levaram a crises agudas empresas conceituadíssimas, aceleraram ainda mais o amadurecimento do setor de *Compliance* no país. Ou seja, estando um passo a frente e buscando a prevenção de casos de corrupção, as empresas criaram setores de *Compliance*, implementando Programas de *Compliance* efetivos

De acordo com os respondentes, as responsabilidades de *Compliance* mais relevantes são: manter as políticas e procedimentos atualizados com 88% (oitenta e oito por cento) dos votos, monitorar os riscos de *Compliance* com 87% (oitenta e sete por cento) dos votos e monitorar os indicadores-chave de *Compliance*, com 83% (oitenta e três) por cento dos votos. Estas três responsabilidades possuem relação

direta com o combate à corrupção nas empresas, uma vez que em conformidade com políticas e/ou procedimentos e com o monitoramento contínuo e regular de riscos e indicadores-chaves de *Compliance*, as práticas anticorrupção são melhor disseminadas e, conseqüentemente, com maior monitoramento por parte das empresas.

Quanto à realização de *Due Diligence*, aspecto abordado neste trabalho como um dos principais pilares de um Programa de *Compliance*, 54% (cinquenta e quatro por cento) dos respondentes afirmaram não ter um processo eficiente de *Due Diligence* para contratação de terceiros, o que pode, como consequência, favorecer a contratação de fornecedores em benefício próprio de algum colaborador, além de desfavorecer potenciais fornecedores. Este processo é de extrema importância, afinal garante à empresa uma contratação transparente e ética..

Em relação a ao suporte da Alta Administração, abordado neste trabalho e pilar de um Programa de *Compliance* efetivo, foi constatado, durante a pesquisa, que 59% (cinquenta e nove por cento) dos respondentes informaram que a liderança reforça periodicamente que a governança e a cultura de *Compliance* são essenciais para o sucesso da estratégia da empresa, engajando seus colaboradores. Foi realizado, também, o seguinte questionamento: “Os executivos seniores reforçam, periodicamente, que a governança e a cultura de *Compliance* são essenciais para o sucesso da estratégia da empresa?”, onde 59% (cinquenta e nove por cento) dos respondentes afirmaram que sim, 9% (nove por cento) afirmaram que não e 32% (trinta e dois por cento) afirmaram que o conceito de *Compliance* não é uniforme na empresa, ou seja, ainda pode ser observado que a cultura de *Compliance* não é disseminada de maneira efetiva e abrangente em todas as empresas participantes.

Observando, ainda, o pilar de suporte da Alta Administração, foi constatado que 55% (cinquenta e cinco por cento) dos respondentes informaram que os executivos seniores revisam e aprovam anualmente o Programa de Ética e *Compliance*, ou seja, os atualizando com novas tendências de mercado e regulatórias.

Quanto às políticas e o Programa de Ética e *Compliance*, 71% (setenta e um por cento) dos respondentes afirmaram que estes estão implementados de forma eficiente na empresa com o objetivo de identificar condutas inadequadas, assegurando a prevenção e a investigação. Ao mesmo tempo, 10% (dez por cento) dos respondentes afirmaram não possuir o Código de Ética e Conduta formalizado, o que pode vir a corroborar com conduta inadequada dos colaboradores das empresas

e, conseqüentemente, levando ao favorecimento de práticas corruptivas, uma vez que, com a ausência de diretrizes do Código de Ética e Conduta, o colaborador não conhecerá todos os seus deveres quanto à empresa.

Ainda em relação ao Código de Ética e Conduta, foi questionado, aos respondentes, se o Código de Ética e Conduta da empresa faz referência aos aspectos regulatórios e de *Compliance*, como por exemplo, a Lei Anticorrupção, lavagem de dinheiro, conflitos de interesse, etc., onde 81% (oitenta e um por cento) afirmaram que sim e 19% (dezenove por cento) afirmaram que não.

As empresas devem avaliar periodicamente o risco de conduta e tomar as medidas adequadas para projetar, implementar ou modificar seus Programas de Ética e *Compliance* visando reduzir os riscos potenciais identificados (KPMG, 2017). Isto posto, 64% (sessenta e quatro por cento) das empresas afirmaram que possuem um processo de avaliação de riscos de *Compliance*, realizando monitoramento contínuo. De acordo com a pesquisa elaborada pela KPMG, diversas empresas realizam monitoramento dos riscos dentro de suas funções de *Compliance*, muitas vezes para riscos específicos, como, por exemplo, a aderência à Lei Anticorrupção 12.846/13.

Quanto aos principais riscos de *Compliance* enumerados pelos respondentes, “fraude, combate à corrupção e lavagem de dinheiro” aparece em primeiro lugar, com 84% (oitenta e quatro por cento) dos votos e aumentando gradativamente em relação aos anos anteriores, de 2015 e 2016, que aparecem, respectivamente, com 68% (sessenta e oito por cento) e 62% (sessenta e dois por cento). Ao observar a 2ª edição da pesquisa da KPMG de Maturidade de *Compliance*, realizada em 2016, é possível perceber que os riscos relacionados à corrupção ocupavam, apenas, o 6º lugar e, em 2017, o 1º, demonstrando os esforços das empresas neste sentido. Diversos riscos foram mencionados, como por exemplo, “gestão de terceiros” e “políticas, processos e procedimentos”, porém, o risco relacionado à corrupção se mantém em primeiro lugar, principalmente com a tendência gerada pela Lei Anticorrupção, abordada neste trabalho.

Outro pilar de extrema importância também é observado na pesquisa realizada pela KPMG, o de Comunicação e Treinamento, que são componentes essenciais de um Programa de Ética e *Compliance* efetivo. A pesquisa nota que 72% (setenta e dois por cento) dos respondentes receberam treinamento de *Compliance* e Anticorrupção, sendo que o treinamento de Ética e Conduta para os profissionais foi o principal treinamento que os respondentes afirmaram ser aplicados pela empresa nos últimos

12 meses. Houve, também, o seguinte questionamento: “Nos últimos 12 meses, você recebeu treinamento em *Compliance* e Anticorrupção?”, onde 72% (setenta e dois por cento) dos respondentes responderam que sim e 28% (vinte e oito por cento) responderam que não.

Os principais treinamentos aplicados pelas empresas dos respondentes também foram enumerados pela KPMG. Entre os 10 principais treinamentos mencionados, 9 possuem relação direta no combate à corrupção, tais quais: Ética e Conduta para funcionários, Anticorrupção, Conflito de interesse e informação privilegiada, *Compliance*, Doações, patrocínios, brindes e despesas com viagens, Relacionamento com agentes públicos, Facilitação de pagamentos e Lavagem de dinheiro.

É importante observar que, nos dias atuais, as empresas não podem apenas focar seus esforços em si mesma, mas, também, em fornecedores e terceiros contratados. A pesquisa realizada pela KPMG, mostra que 61% (sessenta e um por cento) dos respondentes afirmaram que os terceiros não receberam treinamentos de *Compliance* e Anticorrupção nos últimos 12 meses, o que pode causar prejuízo moral e financeiro nas empresas que não possuem este controle de seus terceirizados.

Em relação ao Comitê de Ética e *Compliance*, é possível observar que 27% (vinte e sete por cento) dos respondentes informaram não possuir o Comitê estabelecido em suas empresas, o que pode prejudicar o controle de comportamentos antiéticos.

Quanto ao Canal de Denúncias, ferramenta importante e atual de um Programa de *Compliance* de uma empresa que busca participação de seu público interno e externo, 20% (vinte por cento) dos respondentes informaram que não possuem uma Linha Ética/Canal de Denúncias implementado. 76% (setenta e seis por cento) dos respondentes informaram que o canal de denúncias está disponível para o público interno e externo. Já 69% (sessenta e nove por cento) dos respondentes informaram que as infrações são endereçadas tempestivamente e as ações disciplinares são aplicadas de forma a corrigir a conduta antiética, o que influencia maior participação de colaboradores da empresa no combate à práticas irregulares.

Os principais registros na Linha Ética/Canal de Denúncia também são mencionados pela pesquisa elaborada pela KPMG, observando-se que, em sua maioria, têm relação ao combate à corrupção, como por exemplo Ética e conduta aos profissionais, com 74% (setenta e quatro por cento) e Anticorrupção, com 52%

(cinquenta e dois por cento).

4.2 PROTIVI

A pesquisa de mensuração de maturidade de *Compliance* elaborada pela Protiviti, a princípio, traz o seguinte questionamento: "como as empresas brasileiras reagiram três anos após a Lei Anticorrupção entrar em vigor e no mesmo ano que o decreto que a regulamentou passou a vigorar?"

Como os elementos mais presentes em um Programa de *Compliance*, os respondentes enumeraram, com 66% (sessenta e seis por cento) o Canal de Denúncias, com 65% (sessenta e cinco por cento) o Código de Ética e Conduta e, com 64% (sessenta e quatro por cento), as Políticas e Procedimentos.

Ainda que com baixo investimento inicial, 34% (trinta e quatro por cento) das organizações participantes não possuem qualquer tipo canal para o recebimento de denúncias, o que, sem dúvidas, prejudica a visualização da empresa de casos corruptos. Quanto à disponibilidade do Canal de Denúncias, 72% (setenta e dois por cento) dos respondentes afirmaram que o mesmo é disponibilizado ao público interno e externo, enquanto 28% (vinte e oito por cento) não apresentam tal disponibilidade.

Em relação às políticas e os procedimentos utilizados em suas empresas, 64% (sessenta e quatro por cento) dos respondentes afirmaram que suas empresas possuem políticas e procedimentos, sendo possível observar que 40% (quarenta por cento) das empresas participantes não possuem Política Anticorrupção, acarretando, então, em maior fragilidade. Das empresas que possuem sua própria Política Anticorrupção, 52% (cinquenta e dois por cento) fazem divulgação, enquanto 48% (quarenta e oito por cento) não a divulga.

Como os elementos menos presentes em um Programa de *Compliance*, os respondentes enumeraram, com 38% (trinta e oito por cento) a Função *Compliance*, com 36% (trinta e seis por cento) a *Due Diligence* de Terceiros e, com 34% (trinta e quatro por cento), o *Assessment* de Riscos de Corrupção.

De acordo com a pesquisa realizada pela Protiviti, o *Assessment* de Riscos de Corrupção não é tão presente em Programas de *Compliance* pois é diferente de uma norma, ou seja, necessita ser elaborado e divulgado e, também, por limitações orçamentárias para contratação de empresas terceirizadas especialistas. Porém, o *Assessment* de Riscos de Corrupção deveria estar presente, afinal aumenta a

visibilidade de exposição da empresa e atua como mitigador de riscos de corrupção.

A pesquisa realizada pela Protiviti observou que 65% (sessenta e cinco por cento) das empresas dos respondentes, possuem relações comerciais com entes públicos, ou seja, estão expostas à Lei Anticorrupção. Isto posto, estas precisam aumentar o nível de maturidade de seus Programas de *Compliance*, evitando, assim, prejuízo moral e financeiro. Em relação aos riscos de exposição à Lei Anticorrupção, 61% (sessenta e um por cento) dos respondentes afirmaram que as empresas já realizaram mapeamento de riscos, enquanto 29% (vinte e nove por cento) ainda não realizaram o mesmo.

Como observado na pesquisa realizada pela Protiviti, 45% das empresas participantes apresentaram nível de *Compliance* baixo, com situação de extrema exposição a riscos de corrupção.

5. CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho monográfico, buscou-se analisar os incentivos de um Programa de Compliance no combate à corrupção em empresas nacionais. Para tal, foram introduzidos, inicialmente, histórico e conceito de dois importantes temas: a corrupção e o Compliance. Posteriormente, foram realizadas análises em importantes leis, decretos e portarias do Brasil.

A Lei nº 12.846/2013 ou também conhecida por Lei Anticorrupção Brasileira, contribuiu para a redução de casos de corrupção e de atos ilícitos de organizações com a Administração Pública. Trouxe inovações importantes no cenário nacional, como, por exemplo, a responsabilização objetiva, o forte caráter penal e a celebração de Acordos de Leniência para redução das penalidades. O Decreto 8.420/2015, regulamentador da Lei Anticorrupção Brasileira, trouxe, aspectos importantes sobre o Programa de Integridade como, instruções e critérios de parâmetros de avaliação.

A sociedade, cada vez mais descrente por conta de recorrentes escândalos de corrupção no Brasil, pode então, retomar sua expectativa de um país ético e transparente. Com o advento da Lei Anticorrupção e seu Decreto regulamentador, as empresas de todo o país passaram, então, a investir em um setor inovador e que estivesse apto para assumir uma importante função: a implementação de um Programa de Compliance eficaz, trazendo, assim, maior confiabilidade em suas empresas.

A implementação de um Programa de Compliance efetivo, de acordo com importantes pilares mencionados no presente trabalho, garante às empresas a prevenção e detecção de atitudes antiéticas e, por conta disto, inúmeros casos de corrupção são descobertos a cada dia mais no Brasil.

O Programa de Compliance, traz, consigo, a presença de importantes mecanismos com foco no combate à corrupção, como, por exemplo: o suporte da Alta Administração das empresas que pode ser compreendido com a ênfase em que a hierarquia das organizações deve servir como exemplo para todos os demais setores, conhecido também "tone at the top", a avaliação de riscos, onde são mapeados todos os riscos das organizações, como por exemplo, um risco exponencial devido a não conformidade com uma lei, o Código de Ética e Conduta, que apresenta importantes diretrizes éticas das empresas, bem como a categorização de atitudes ilícitas, as políticas e os procedimentos das empresas, que instituem normas que devem ser seguidas por todos os colaboradores, os canais de denúncia, que permitem aos colaboradores às denúncias de atitudes antiéticas ou condutas inadequadas e o treinamento e monitoramento que deve ser contínuo, a fim de transmitir aos colaboradores as políticas e normas da empresa.

Isto posto, foi realizada análise quantitativa de pesquisas que nivelam o nível de maturidade de Compliance de empresas brasileiras, realizadas pela KPMG e pela Protiviti, onde seus respondentes foram questionados à respeito de diversos aspectos do Programa de Compliance, ou de sua inexistência em seus locais de trabalho.

Os resultados apresentados puderam elucidar que os Programas de Compliance, quando implementados com efetividade, podem corroborar com a redução de práticas de corrupção nas empresas. Os respondentes citaram, na pesquisa realizada pela KPMG, que o treinamento de Ética e Conduta foi o principal treinamento aplicado por suas empresas nos últimos 12 meses, o que é muito importante, afinal é possível transmitir ao colaborador importantes conceitos éticos, com a instituição de normas e procedimentos à serem seguidos. Outro dado importante citado na pesquisa é que 72% dos respondentes receberam treinamento de Compliance e Corrupção, corroborando ainda mais com a disseminação de práticas anticorrupção.

Durante a análise dos resultados obtidos pela análise das pesquisas, foi constatado, também, que o principal risco de Compliance nas empresas identificado pelos respondentes é o de Fraude, combate à corrupção e lavagem de dinheiro, o que

pode ser concluído como uma preocupação da empresa em relação à riscos financeiros, por conta das severas penalidades presentes na Lei Anticorrupção e riscos de exposição à imagem, uma vez que, atualmente, é de extrema importância a transparência de uma empresa à seu público interno e externo.

Ao enumerar os principais treinamentos aplicados pelas empresas, a KPMG observou que todos possuem viés anticorrupção, como, por exemplo o de Ética e Conduta para Funcionários e Conflito de interesse e informação privilegiada. Além disso, a pesquisa também observa que a maioria dos Códigos de Ética e Conduta das empresas dos respondentes possuem referências ao combate à corrupção.

Com base nos resultados obtidos, pode-se observar a importância de um Programa de Compliance em uma empresa, principalmente quando se há o foco no combate à corrupção. Os incentivos trazidos pelo Programa de Compliance (canal de denúncias, avaliação de riscos, treinamentos relacionados com a temática ética) atuam de maneira expressiva no combate à corrupção nas empresas, uma vez que esta é uma das maiores preocupações atuais no âmbito empresarial.

5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Entre as sugestões para futuras pesquisas, destaca-se a importância da análise de casos de corrupção em empresas com Programas de Compliance implementados, realizando a comparação, inclusive, com os casos de corrupção antes da implementação do programa.

REFERÊNCIAS

ABBI – Associação Brasileira de Bancos Internacionais e FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Função de Compliance**. Julho, 2003. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf> Acesso em 29 de abril de 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Resolução nº 2.254**, de 29 de setembro de 1998. Determina que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos.

BITTENCOURT, Sidney. **Comentários à Lei Anticorrupção: Lei 12.846/2013**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

BOBBIO, Norberto. et al. **Dicionário de política**. 11º ed. Editora Universidade de Brasília. Brasília, 1998.

BOMFIM, Francisco das Chagas Jucá. **O combate à corrupção nos ordenamentos jurídicos do Brasil e de Portugal**. 2013. Disponível em <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70376/2/24890.pdf>> Acesso em 20 de maio de 2019.

BNDES. **Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/etica-e-compliance/integridade/Convencao_sobre_o_Combate_a_Corruptao_de_Funciona> Acesso em 04 de junho de 2019

BRASIL. **Código Civil, Lei 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. 1ª edição. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

BRASIL. **Convenção da OCDE**. Presidência, Controladoria-Geral da União. Brasília: CGU, 2007.

BRASIL. **Convenção Interamericana contra a Corrupção**. Presidência, Controladoria-Geral da União. Brasília: CGU, 2007.

BRASIL. **Decreto nº 8.420**, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.

BRASIL. **Decreto-Lei 2.848**, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário

Oficial da União, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940.

BRASIL. **Decreto-Lei 3.678**, de 30 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais.

BRASIL. **Decreto-Lei 4.410**, de 07 de outubro de 2002. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção.

BRASIL. **Decreto-Lei 5.687**, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

BRASIL. **Lei nº 12.846**, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

BRASIL. **Lei nº 6.112**, de 02 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre a obrigatoriedade da implantação do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Distrito Federal, em todas esferas de Poder, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 7.753**, de 17 de outubro de 2017. Dispõe sobre a instituição do Programa de Integridades nas empresas que contratarem com a Administração Pública do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 9.613**, de 03 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

CAPANEMA, Renato de Oliveira. **Inovações da Lei nº 12.846/2013**. In: NASCIMENTO, M. D. do. (Org.). Lei Anticorrupção empresarial aspectos críticos à Lei 12.846/2013. Belo Horizonte: Fórum.

CASTRO, Silvio. **A Carta de Pero Vaz de Caminha**. L&PM. Porto Alegre, 2011.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). (2010). **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas.

COLARES, Wilde. **Ética e Compliance nas empresas de outsourcing**. Monografia (Pósgraduação Lato Sensu em Direito – LLM). Insper Instituto de Ensino

e Pesquisa, São Paulo, 2014.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO E ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO. **Portaria Interministerial nº 909**, de 7 de abril de 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf> Acesso em 28 de abril de 2019.

COSO – **Enterprise Risk Management - integrated framework**. (2004) Internal Control – Integrated Framework, New York, AICPA.

DEPS TECNOLOGIA. **Governança corporativa e compliance: você entende as diferenças?** Brasil, 2018. Disponível em: <<http://deps.com.br/governanca-corporativa-e-compliance-voce-entende-as-diferencas/>> Acesso em 29 de abril de 2019.

FGV; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Novas Medidas Contra a Corrupção**. São Paulo, 2018 Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2019/05/Novas_Medidas_pacote_completo.pdf> Acesso em 03 de maio de 2019.

FIGUEIREDO, Luciano Raposo. **A corrupção no Brasil Colônia**. In: AVRITZER, I.; BIGNOTTO, N.; GUIMARÃES, J.; STARLING, H.M.M.; (Org.) **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARCIA, Emerson. **Improbidade administrativa**. 7. Ed., rev. ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013.

GASPAROTTO, Alessandra. **O terror renegado: a retratação pública de integrantes de organizações de resistência à ditadura militar no Brasil (1970-1975)**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: A excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo, 2014.

GONZÁLEZ, Mariana. **Quais são os tipos de corrupção no Brasil?** Brasil, 2019. Disponível em: <<https://blog.idwall.co/corruptcao-tipos-no-brasil/>> Acesso em 29 de maio de 2019.

GRANDE **Dicionário Larrouse Cultural da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Boas práticas de governança corporativa para Sociedades e Economia Mista**. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 14).

KPMG BRASIL. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil – 2º Edição**. Disponível em: <<https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2017/01/pesquisa-maturidade-do-compliance-no-brasil-2a-edicao.html>> Acesso em 10 de junho de 2019.

KPMG BRASIL. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil – 3º Edição**. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/06/br-pesquisa-maturidade-do-compliance-3ed-2018.pdf>> Acesso em 10 de junho de 2019.

LEAL, VICTOR. **Coronelismo, Enxada e voto**. 7ª ed. Companhia das letras. São Paulo, 2012.

MALDONADO, Juliana et al. Brasil, 2015. **Valores e atitudes diante de compliance**. Jovens Pesquisadores-Mackenzie, v. 11, n. 1.

MARTINEZ, André. **Compliance no Brasil e suas origens**. Valor Econômico, 2016. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/legislacao/4776827/compliance-no-brasil-e-suas-origens>> Acesso em 05 de maio de 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 17ª edição. São Paulo. Atlas. 2002

PROTIVITI. **Pesquisa Nível de Maturidade de Compliance das Organizações Brasileiras - Edição 2017**. Disponível em: <https://www.protiviti.com/sites/default/files/pesquisa_de_maturidade_de_compliance_2017_0.pdf> Acesso em 11 de junho de 2019.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas empresas**. In: Revista de Informação Legislativa, ano 52 Número 205 jan./mar. 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf> Acesso em 29 de junho de 2019.

SANTOS, Renato Almeida et al. (2012). **Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações**. Einstein (16794508), v. 10, n. 1.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de Compliance**. Disponível em: <https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_d

e_compliance.pdf> Acesso em 05 de maio de 2019.

WALKER, James. **Compliance: origem, evolução histórica e legislativa.**
IBC – Instituto Brasileiro de Compliance, 2016.