

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
Faculdade de Direito de Alagoas – FDA

JOSE ALDO PEREIRA DANTAS JUNIOR

***COMPLIANCE*: Ferramenta institucional fundamental para segurança jurídica e política econômica nas organizações privadas**

Maceió/AL
Janeiro/2020

JOSE ALDO PEREIRA DANTAS JUNIOR

***COMPLIANCE*: Ferramenta institucional fundamental para segurança jurídica e política econômica nas organizações privadas**

Monográfica de conclusão de curso, apresentada à Faculdade de Direito de Alagoas (FDA/UFAL) com requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Msc. Fernando Antônio Jambo Muniz Falcão

Assinatura do Orientador

Maceió/AL
Janeiro/2020

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

D192c Dantas Junior, Jose Aldo Pereira.
 Compliance : ferramenta institucional fundamental para segurança jurídica e política econômica nas organizações privadas / Jose Aldo Pereira Dantas Junior. – 2020.
 48 f.

Orientador: Fernando Antônio Jambo Muniz Falcão.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Direito) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Direito de Alagoas. Maceió, 2020.

Bibliografia: f. 47-48.

1. Programas de *compliance*. 2. Gestão corporativa. 3. Corrupção - Legislação. 4. Risco. 5. Segurança jurídica. I. Título.

CDU: 34:338.22:658.56



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
FACULDADE DE DIREITO DE ALAGOAS - FDA

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO TCC

Orientador: Fernando Antônio Jambo Muniz Falcão

Discente: Jose Sulo Pereira Dantas Junior

Nº de matrícula: _____

Título do trabalho:

COMPLIANCE: Ferramenta institucional fundamental para segurança jurídica e política econômica nas organizações privadas.

ESPECIFICAÇÃO		FAIXA DE PONTUAÇÃO	NOTAS 1AV / 2AV		MÉDIA
A	RELEVÂNCIA DO TEMA (análise da importância do tema tratado, sua atualidade e possível impacto perante a comunidade acadêmica – articulação correta entre a teoria e a realidade estudada).	0,0 a 2,0	2,0	2,0	2,0
B	QUALIDADE DA ABORDAGEM (Fundamentação teórica consistente, bem definida e corretamente desenvolvida; fundamentação legal; equilíbrio e inter-relação entre as partes. Nível de aprofundamento e argumentação. Alcance dos objetivos propostos).	0,0 a 4,0	3,0	3,0	3,0
C	QUALIDADE DO TEXTO (análise da redação empregada pelo autor, em termos de clareza, coerência e coesão).	0,0 a 2,0	1,0	1,0	1,0
D	QUALIDADE DA PESQUISA (análise do método empregado, seguindo os padrões e as normas técnicas para trabalhos científicos, conforme ABNT mais recente e, especialmente, verificação das fontes/referências: se foram pertinentes, satisfatórias e/ou suficientes).	0,0 a 2,0	1,5	1,5	1,5
NOTA FINAL			7,5 (nota e meio)		

Observação e/ou Recomendação:

Apesar de se tratar de tema relevante e atual, o aluno foi reorientado do tema, com o Diretor. Diante das suas problemáticas metodológicas, o aluno deve fazer revisões gramaticais e método. Levar ante de depositar o verso final.

Maceió-AL, 17 de fevereiro de 2020

BANCA EXAMINADORA:

1º Avaliador (1AV)

Wagner das Neves

Matrícula 328.57.57

2º Avaliador (2AV)

Mauro Eugênio Damasceno de Mello

Matrícula 2019404389

(Assinatura legível com carimbo, se professor)

RESUMO

O presente trabalho monográfico tem como objetivo analisar a implementação de um programa de *compliance* como mecanismo eficiente para mitigar os riscos existentes nas organizações privadas brasileiras. Para isso, debruçou-se sobre a história do *compliance* e seu surgimento, o que levou a tratar sobre conceitos de corrupção e fraudes empresariais. Realizou o estudo acerca da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), bem como das leis norte-americana e inglesa estrangeiras que foram de suma relevância para propagação do *compliance* internacionalmente. Foram tomados em consideração os diversos fatores que implicam no desenvolvimento da atividade empresarial no mercado brasileiro, causando dificuldade no cumprimento dos encargos e obrigações que são impostos sobre a iniciativa privada. Chamando a atenção para parâmetros que devem ser seguidos para conduzir um programa de *compliance* eficiente dentro de qualquer organização. Expondo a utilidade da execução de procedimentos éticos e transparentes como meios eficazes para garantir segurança jurídica e organizacional nas instituições privadas do país.

Palavras Chave: *Compliance*; Gestão corporativa; Lei Anticorrupção; Riscos; Segurança; Jurídica.

ABSTRACT

This monographic work aims to analyze the implementation of a compliance program as efficient mechanism to mitigate the laughter existing in Brazilian private organizations. For this to happen, it looked at the history of compliance and its emergence, which led to dealing with concepts of corruption and corporate fraud. He carried out the study on the Anticorruption Law (Law 12.846 / 2013), as well on the American and English foreign laws that were extremely relevant for the spread of compliance internationally. The various factors that imply the development of business activity in the Brazilian market were taken into account, causing difficulty in fulfilling the charges and obligations that are imposed on the private sector. Drawing attention to parameters that must be followed to conduct an efficient compliance program within any organization. Exposing the usefulness of implementing ethical and transparent procedures as an effective means to guarantee legal and organizational security in the country's private institutions.

Key words: *Compliance*; corporative management; Anticorruption Law; Risk; Safety; Legal.

SUMÁRIO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	7
1.2 DEFINIÇÃO DE CORRUPÇÃO E SEU APANHADO HISTÓRICO	9
1.3 CONCEITO DE FRAUDE EMPRESARIAL	13
1.4 GESTÃO DE RISCOS.....	15
2. COMPLIANCE	17
2.1 HISTÓRICO DO <i>COMPLIANCE</i>	17
2.2 <i>FOERING CORRUPT PRACTICES ACT (FCPA)</i>	18
2.3 UK BRIBERY ACT 2010 – LEI DE SUBORNO	20
2.4 NECESSIDADE DO <i>COMPLIANCE</i>	21
2.5 CUSTO DO NÃO <i>COMPLIANCE</i>	24
3 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA	27
3.1 LEI ANTICORRUPÇÃO Nº 12.846/2013.....	28
4 IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> EFICIENTE.....	34
4.1 COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO.....	34
4.2 AVALIAÇÃO DE RISCO	35
4.3 CRIAÇÃO DE POLÍTICA E PROCEDIMENTOS INTERNOS	37
4.4 CAPACITAÇÃO.....	38
4.5 MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA.....	39
4.6 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES, CLIENTES E PARCEIROS	39
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o cenário político-econômico mundial e, principalmente, o brasileiro, com o propósito de observar a necessidade das organizações privadas estarem em conformidade com as normas vigentes e os preceitos éticos. A partir disso, observou-se os riscos legais e institucionais existentes para as empresas que atuam de maneira ilegal no mercado brasileiro. Como também, analisou-se a relação direta entre a iniciativa privada e os atos de corrupção e fraudes empresariais que geram um enorme prejuízo aos cofres públicos e a economia do país como um todo.

É sabido que o Brasil vivencia o drama da corrupção, faz parte do contexto histórico brasileiro desde a sua formação oligárquica. Como certa vez disse Ulysses Guimarães: “A corrupção é o cupim da República”¹. Em resposta, nos últimos anos o clamor popular por um país com um sistema político ético, justo e transparente se alastrou de forma intensa trazendo reações no cenário brasileiro. Processos judiciais, investigações do Ministério Público e operações policiais trouxeram à tona escândalos relacionados à corrupção, fraudes em estatais junto com empresas da iniciativa privada, expondo ainda mais o patamar ético da Administração Pública e do mercado atual, causando ainda mais instabilidade econômica, política e social.

Não é um problema exclusivo do maior país da América Latina, afinal a corrupção é um mal inerente a existência de uma sociedade. Países que atualmente são classificados com alto índice de desenvolvimento sucederam por um momento de extensa corrupção. A corrupção faz parte da história da humanidade e sua formação societária.

A conexão entre o assunto e as matérias aqui abordadas ocorre devido à existência de uma economia cada dia mais globalizada, de modo que se faz necessário adequar os padrões internacionais com as normas e procedimentos internos das organizações brasileiras. Principalmente no tocante aos dispositivos legais que tratam da execução de um mercado mais transparente, ético e justo.

Nesse cenário, os programas de *compliance* se tornaram a ferramenta ideal para acompanhar a dinâmica evolutiva da legislação brasileira, tal qual do mercado mundial. Com isso, as organizações privadas encontraram um aliado capaz de eliminar atos de fraudes

¹ Disponível em: <1988/pdf/Ulysses%20Guimaraes%20-%20DISCURSO%20%20REVISADO.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2020.

dentro de suas instituições, como também próprio para construir uma política sustentável com a finalidade de mitigar os riscos pertencentes ao meio empresarial.

Na busca por perceber os resultados da inserção do *compliance* na gestão de governança no setor empresarial e econômico brasileiro, procurou-se realizar uma avaliação qualitativa da eficiência conforme o respaldo jurisdicional e organizacional. Ao observar a necessidade do setor privado brasileiro para estar em conformidade com as diretrizes impostas pelo poder público e demais entes do mercado internacional, surge principal questão desse trabalho: A instauração do programa de *compliance* é ferramenta institucional eficiente na gestão corporativa capaz de repelir práticas de fraude e mitigar os riscos dentro da atividade empresarial, ao ponto de garantir segurança jurídico-institucional?

A escolha do tema se justifica, ainda, pela sua atualidade, principalmente no âmbito brasileiro, através da promulgação da Lei nº 12.846 de 2013 (Lei Anticorrupção), o *compliance* passou a ganhar notoriedade entre os empresários brasileiros.

A palavra de origem inglesa, que significa “estar em conformidade”, apesar de já ser bem conhecida e exercida em âmbito internacional não estava a época, sequer bem compreendida pelo setor privado brasileiro. De modo, que ainda hoje, após passados seis anos desde a promulgação da Lei Anticorrupção, muitos empresários ainda não sabem ao certo do que se trata o *compliance*, como ele funciona e quais são suas vantagens ao ser aplicada dentro da organização. Junto a isso o *compliance* se tornou uma necessidade para mercado mundial, de forma que algumas relações comerciais passam a exigir a implementação desse programa.

Observando isso e analisando a relevância contida no papel do *compliance* internacionalmente, o presente trabalho buscou perceber os pontos que dão causa as dificuldades da implementação desta ferramenta na realidade empresarial brasileira, bem como demonstrar a sua imensa importância frente a política econômica atual.

Desta feita, adentrando a discursão do uso do *compliance* defendendo sua prática como ferramenta indispensável na gestão empresarial, a fim de garantir e assegurar juridicamente ao empreendedor a concretização de seus direitos e obrigações como polo ativo da economia do país, principalmente frente às conformidades exigidas pelo Estado e pela sociedade. No entanto, vale frisar, que posicionamento foi realizado observando, sobretudo, o ponto vista da gestão empresarial, apontando os benefícios que poderão ser proporcionados

pelo exercício do *compliance*, bem como as adversidades e obstáculos em estar em conformidade com as normas vigentes no país.

Com isso, chegar a uma conclusão quanto as vantagens de cunho jurídico consagradas em decorrência de dispor do *compliance* como elemento inserido na política institucional da empresa, em detrimento aos dispêndios ocasionados pela sua execução. Para tanto, constatar os proveitos relativo à implementação de programas de conformidade, principalmente no tocante a promover seguridade e proteção legal para nas organizações privadas.

Ainda mais propor o uso de programas de *compliance* como forma de desenvolvimento sustentável, tendo em vista sua base ética, estabelecendo transparência e confiança capaz de transformar a realidade da iniciativa privada no Brasil, bem como sua imagem frente ao mercado global.

Além disso, compreendendo o potencial avanço no setor econômico brasileiro. Afinal a mudança no comportamento do setor privado brasileiro tende a refletir no comportamento da Administração Pública.

Para podermos tratar acerca do *compliance* é imprescindível nos aprofundar sobre a corrupção e seu histórico na sociedade brasileira. Tendo vista que, como foi exposto, o *compliance* surgiu com o objetivo de mitigar as demasiadas formas de práticas corruptivas.

1.2 DEFINIÇÃO DE CORRUPÇÃO E SEU APANHADO HISTÓRICO

Segundo o Dicionário Priberam², a palavra corrupção (substantivo feminino derivada do latim *corruptio*) pode significar: 1) Deterioração, decomposição física, orgânica de algo ou (putrefação); 2) Modificação, adulteração das características originais de algo; 3) No sentido figurado, pode significar degradação dos valores morais, hábitos ou costumes; 4) Ato ou efeito de subornar uma ou mais pessoas em causa própria ou alheia; 5) Emprego, por parte de um grupo de pessoas de serviço público e/ou particular, de meios ilegais para, em benefício próprio, apropriar-se de informações privilegiadas.

Hoje o que consideramos o câncer da humanidade, a corrupção, não era tão estudada quanto é hoje e seus malefícios não eram compreendidos como real causa de impacto sobre a

² Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/corrupt%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 18 jan. 2020.

economia. Inclusive, para alguns, era taxada como método para a economia fluir em meio a tanta burocracia. Ou seja, um artifício de celeridade perante a Administração Pública. Em países menos desenvolvidos o pagamento de suborno era comum e até incentivado por diversos países mais desenvolvidos, inclusive com previsão de dedução tributária nas legislações.

Fato é que definir corrupção pública não é tão simples, afinal o que se considera desvio de recursos públicos em um país pode não ser entendido de mesmo modo em outro, a prática que era aceita em determinada época pode já não ser permitida em outra. Por isso, devemos considerar como conceito mutável.

É importante separar a quantidade de escândalos de corrupção com os anos de existência da corrupção em si. Apesar de atualmente poder se observar um maior número de notícias envolvendo atos de corrupção na Administração Pública, ela sempre existiu desde a antiguidade em proporções iguais ou em até maiores. O que mudou foi a percepção da sociedade sobre ela. Grandes filósofos já tratavam da corrupção em suas obras, como é o caso de Platão (séculos V e IV A.C – Livros As Leis) que confirma a existência, desde aquela época, ao expor oferta de presentes em troca da prestação de serviço público.

Todos aquele que estiverem prestando serviços ao Estado terão que realizá-lo sem receber presentes, e não constituirá nem pretexto nem justificativa louvável o argumento de que por boas ações um homem deve receber presentes, embora não deva por más. Neste caso não é fácil tomar uma decisão sábia e tomada esta acatá-la com firmeza – o mais seguro é escutar e acatar a lei que diz: não aceitar presentes na oportunidade de prestação de um serviço público. (PLATÃO, AS LEIS).³

O filósofo expôs claramente um fato existente na sociedade onde vivia e que atualmente podemos facilmente definir como um ato de corrupção. E apesar do extenso lapso temporal entre o século XXI e meados do século V A.C, ainda é prontamente possível se deparar com doações de presentes para agentes públicos em troca de vantagens privadas.

Além de Platão, Maquiavel também deixou seus escritos acerca da corrupção. O maior filósofo da política contemporânea tratou a corrupção como uma doença que precisa ser combatida.

E embora a corrupção nela seja grande, debelai agora essa doença que nos aflige, essa raiva que nos consome, esse veneno que nos mata; e não imputeis as antigas

³ PLATÃO, As Leis. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ibh5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 20 jan. 2020.

desordens à natureza dos homens, mas aos tempos; e, como estes mudaram, podeis esperar melhor fortuna para a vossa cidade, por meio de melhores ordenações. A maldade da fortuna pode ser vencida com a prudência, pondo-se freio à ambição desses homens, anulando-se as ordenações que alimentam as facções e prendendo aqueles que não estão em conformidade com a verdadeira vida livre e civil. (Nicolau Maquiavel. História de Florença).⁴

Ou seja, a corrupção faz parte da construção da sociedade em que vivemos. Atualmente, segundo o Instituto Datafolha, a corrupção é taxada como o maior problema da nação brasileira⁵, segundo os próprios brasileiros, superando desemprego, saúde e segurança. Não muito embora no contexto brasileiro o grau desses demais problemas são inclusive reflexo dos atos de corrupção com desvios e má administração do dinheiro público.

Com o passar dos anos a corrupção ganhou holofotes que antes não obtinha, como também a percepção do seu potencial maléfico veio à tona. A prática que sempre ocorreu de maneira escondida, não tinha as mesmas repercussões da atualidade. Devido o despertar acerca a influência da corrupção sobre bem-estar da coletividade, nas últimas décadas passou-se a atentar e compreender seus efeitos nocivos no âmbito econômico, bem como o alerta acerca das para as próximas gerações.

O século XXI trouxe mais estudos sobre a corrupção. Entretanto, não é uma prática fácil de se mensurar e analisar. Afinal de conta, por se tratar de uma prática recorrente que sempre é cometida da maneira mais sigiloso possível, quantificá-la com dados precisos não é possível. Podemos dizer que esse “costume” passou por mudanças ao longo do tempo, onde atualmente é possível enxergar seus resultados irreparáveis, prejudiciais ao desenvolvimento, ao mercado, ao Estado e principalmente à sociedade em geral.

Seus sintomas, esses sim, são facilmente identificados, para isso basta analisar os índices de desenvolvimento de uma região e compará-los com os níveis de corrupção. A constatação é que normalmente locais onde há um maior índice de corrupção estão acompanhados por um desenvolvimento social precário.

Além da corrupção propriamente dita, aquela que pode ser averiguada e constatada, se faz necessário observar todos os mecanismos deixados para construir um sistema propício, nos quais contribuem para persistência de práticas delitivas. Dentre eles a burocracia excessiva é um desses mecanismos capazes de fomentar atos corruptivos entre agentes públicos e terceiros.

⁴ MAQUIAVEL, Nicolau. História de Florença. Tradução Martins Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 2007b. p.168

⁵ Disponível em: <http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2015/11/30/avaliacao_dilma.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

Apesar de a burocracia ser um sistema de procedimentos na execução de atividades públicas que visa regular as ações da Administração, com a intenção de não concentrar poder e autonomia na responsabilidade de poucos agentes e com isso evitar a prática corrupção. Ela, em sua efetividade trava uma gama de atos públicos, ao subdividir seus tramites em setores, órgãos e indivíduos de forma que em ocasiões do cotidiano o agente público tem a oportunidade de dar maior celeridade ou não, proferir parecer favorável ou não. A partir disso, surge uma falha e um hábito, o pagamento de propina do setor privado para o público na busca de maior rapidez nos trâmites legais ou, ainda, para um parecer favorável.

Então, a corrupção como mecanismo que no passado era entendido como método de proporcionar celeridade, ainda se faz muito presente, servindo como uma “graxa” que permite a prontidão para aqueles que arcam com certas condições ilegais. Onde o interessado se propõe a tais circunstâncias a fim de evitar uma perda temporal e econômica causada pelo engessamento na execução dos atos do poder público, como também por não ver alternativa sobre a corrupção enraizada na Administração.

Determinar o nível de corrupção diretamente é algo complexo, pois os atos acontecem de maneira sigilosa, ultrapassando os meios legais e seus autores não divulgam abertamente suas práticas ilícitas, longe disso. E quando fazem tais alegações nunca indicam a totalidade dos esquemas e fraudes dos quais tem conhecimento.

O Índice de Percepções de Corrupção (IPC) da *Transparency Internacional* (TI) é a escala mais reconhecida e aceita em todo o mundo⁶, seu indicador é formado através das percepções de empresários e analistas ao observar suas concepções acerca do nível de corrupção que eles consideram em determinado país. Para isso é utilizada a escala de 0 a 10 para indicar os níveis de corrupção de um país, nota 0 para as piores situações e 10 as nações que se encontram em melhores conjunturas. Segundo a última pesquisa realizada em 2018 pela IPC, o Brasil atualmente tem pontuação de 35. Sendo este o pior resultado desde o ano de 2012, quando se encontrava com 43 pontos na época, com isso o Brasil caiu 9 posições em comparação ao ano anterior e agora ocupa a 105ª colocação entre 180 países do globo. No entanto, em qualquer grau que se encontre a corrupção, ela sempre representará uma ameaça aos direitos humanos, individuais e sociais, comprometendo o desenvolvimento e pondo em risco as instituições democráticas e a liberdade de cada cidadão.

⁶ TRANSPARENCY INTERNACIONAL - THE GLOBAL COALITION AGAINST CORRUPTION. Disponível em: <https://www.transparenciainternacional.org.br/quem-somos/manifesto/>>. Acesso em: 20 jan. 2020. Disponível em: <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/tibr-downloads/CPI-2018.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2020.

Desta forma, a eficiência da administração pública fica prejudicada, distorce políticas públicas, promove o crescimento do crime organizado e gera instabilidade jurídica. Como também, no âmbito empresarial e econômico as consequências são preocupantes. Com níveis comprometedores, como o do Brasil, a corrupção diminui as intenções de investimentos no setor privado, afeta a competitividade, concentra renda, reduz a produtividade, aumenta os custos operacionais e minimiza os lucros das empresas. Ou seja, o alto número de atos de corrupção e fraude empresarial torna insustentável o desenvolvimento econômico, fazendo com que ele faleça no momento atual e faça de vítima as próximas gerações.

1.3 CONCEITO DE FRAUDE EMPRESARIAL

Para Joseph T. Wells a corrupção é uma das três categorias de fraudes segundo sua classificação. Além desta, há também “apropriação indevida de recursos” e “demonstrações fraudulentas”. Para Wells, fundador da *Association of Certified Fraud Examiners*, define fraude como:

[...] toda forma de engenhosidade humana a que um indivíduo utiliza para obter vantagem em relação a outro ao fazer insinuações falsas ou ao suprimir a verdade. Isso inclui a surpresa, o engano, a esperteza ou dissimulação e qualquer forma injusta por meio da qual alguém é enganado. (WELLS, 2002: 2.p.201)⁷

A fraude é um fato complexo, ao tratar como “engenhosidade humana” o autor tem a intenção de deixar evidente as diversas formas de ludibriar os sistemas legais com a finalidade de realizar atos fraudulentos. Qualquer indivíduo, Estado e principalmente as organizações estão sujeitas a serem vítimas de fraudes. O presente trabalho aborda a fraude de cunho empresarial, as que ocorrem nas organizações, sejam em lado passivo ou ativo em detrimento da própria organização, do Estado, outras organizações e ou pessoas jurídicas.

Fraude é uma ação ilícita realizada com intenção, acompanhado da ocultação dessa ação, através de meios simples do cotidiano, para obtenção de vantagens. Seja em benefícios próprio ou por interesse de terceiro, resultando em ganhos pecuniários ou não.

Triângulo da fraude é um termo utilizado por Cressey (1953)⁸ com intenção de demonstrar os aspectos inerentes à fraude: racionalização, necessidade/pressão e

⁷ WELLS, Joseph T. *Encyclopedia of Fraud*. Ed. Obsidian. 2002.p 201.

⁸ CRESSEY, Donald. *Other people's Money; a study of the social psychology of embezzlement*. 1953.

oportunidade. A fraude é um ato que ataca o sistema legal, mas também o ético e moral do seu praticante perante a si e a sociedade em que está inserida. Desta forma, o fraudador compreende e analisa suas ações, a flexibiliza e decide executar o ato, por isso a racionalização. A necessidade ou pressão leva em consideração o contexto do fraudador, ou seja, sua conjura íntima e pessoal. O último ponto é oportunidade, o vértice mais importante, pois, os dois primeiros são elementos intrínsecos ao fraudador, diferente deste. Nesse o autor observará a conveniência sobre o objeto da fraude, analisando os meios e vulnerabilidade do que lhe propicia para a execução da ação fraudulenta.

Ou seja, o grande ponto chave para o cometimento de fraude empresarial é a existência de brechas deixada na gestão organizacional da empresa. Além disso, uma vez cometida a fraude não há a possibilidade de apagar aquilo que já foi feito. Logo, somente será possível amenizar os efeitos e as consequências do ato hora praticado.

Segundo uma pesquisa realizada, em 2018, pela PwC⁹ com mais de 7.200 empresas participantes de 123 países aponta de 49% delas afirmaram terem sido vítimas fraudes, o número brasileiro ultrapassada a média global alcançando os 50% das companhias participantes. Ponto a ser destacado é que a participação de agentes internos representou 58% do total das fraudes cometidas nas organizações. Ou seja, os principais autores são os empregados da própria empresa, de modo que dentro dos fatores que estão sob o controle direto da gestão corporativa, os colaboradores são os que mais apresentam riscos, contrariando a expectativa de acreditar que os maiores ameaças são externas.

Ao se analisar o triângulo da fraude, a pesquisa da PwC¹⁰, constatou que a oportunidade é o fato que mais induz o cometimento de fraude dentro das instituições brasileiras correspondendo a 65%, seguido da racionalização com 22% e por último a pressão por desempenho com 11% do total. Além disso, dentre os autos externos de fraude 63% já mantinham uma relação com a empresa – fornecedores, parceiros, intermediários e clientes.

As fraudes por si só sempre representam um prejuízo para as organizações, a depender de sua magnitude são capazes de pôr em risco sua existência. Por esse motivo, as empresas passaram a investir mais em programas de *compliance* dentro de sua gestão corporativa, com objetivo prevenir para combater tal prática lesiva.

⁹ Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/assets/2018/gecs-18.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

¹⁰ Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/assets/2018/gecs-18.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

1.4 GESTÃO DE RISCOS

Outro ponto a ser levado em consideração para o uso do *compliance* é a mitigação de riscos. Para que se possa alcançar uma longevidade no mercado é indispensável ter um planejamento estratégico atento as diversas variáveis do meio empresarial. Com a gestão de riscos é possível mapear todos os riscos que possam afetar de maneira adversa os resultados da empresa.

A atividade empresarial, de maneira geral, apresenta dois tipos de variáveis. Aquela que se relaciona diretamente com os efeitos da globalização do mercado, da extraterritorialidade e da dinâmica de outras normas e leis, a variável exógena. E a outra que diz respeito ao conhecimento das práticas dentro da organização e sua gestão, a variável endógena. É bem verdade que algumas situações estão além do controle da gestão, porém a grande maioria pode ser controlada.

Tais riscos podem ocorrer derivado de quaisquer atos da empresa, como por exemplo uma operação comum, mas que pelo simples fato de não ter sido realizada com a devida atenção, deixou de cumprir algum requisito exigido por normas reguladoras. Em casos como esse, uma pequena falha de procedimento de um colaborador, pode colocar em xeque uma transação de milhões de reais, bem como, comprometer a reputação de uma empresa acerca de sua eficiência quanto a execução segura e competente de suas operações.

A gestão empresarial se desenvolveu, internacionalizou, tornou-se mais complexa, se profissionalizou e constituiu ferramentas qualificadas para aprimorar a performance da empresa. Apesar disso, é certo que a identificação de riscos de uma organização não ocorre de modo simples, é necessário qualificar diretrizes para constituir estimativas de riscos. A tecnologia é o meio capaz de alcançar resultados mais seguros com maior eficiência. Estas ferramentas tecnológicas, facilmente encontradas no mercado, permitem a análise de um grande número de informações por um custo baixo, principalmente ao comparar com a utilidade dos dados que são fornecidos por ela.

A gestão de riscos dentro de uma organização, serve como instrumento estratégico para conhecer a própria empresa, o setor de mercado em que se está inserida e constituir base para se desenvolver institucionalmente. Deste modo, a gestão de risco se relaciona diretamente com os programas de *compliance*. Mais que isso, para que se possa melhor

assegurar a eficiência de ambos, os programas devem caminhar juntos dentro da gestão empresarial.

Ao se implementar o *compliance* dentro de uma empresa tem-se a expectativa que ele possa prevenir os riscos, identificar infrações e atue de maneira eficaz para reprimi-las. Para alcançar esse objetivo, uma gestão de riscos competente é fundamental para fornecer informações específicas para criação de normas e procedimentos exclusivos direcionados à singularidade de cada organização.

Como exemplo, ressalta a importância dos relatórios de processos judiciais e administrativos como fonte de informações útil para indicar a existências de riscos legais de uma organização. Supondo uma empresa que esteja com diversos processos trabalhistas, essa que é a realidade de muitas empresas brasileiras. Tal dado, ao ser notado por organização que adote um programa de *compliance* eficiente, utilizará essa informação para compreender sua deficiência no vínculo entre empresa e empregado, e a partir disso, instituir procedimentos para aprimorar essa relação. Com a gestão de riscos informações que podem passar despercebidas, como número de processos, valores das causas, possibilidade de negociação, jurisprudências utilizadas, são aproveitadas para a tomada de decisões estratégicas para alcançar a melhor alternativa para empresa.

Em um país onde o maior percentual de mortalidade das empresas está no período de dois anos após sua criação¹¹. Em um contexto de mercado onde há dificuldade de exercer a demanda de obrigações impostas pela Administração Pública. De modo que algumas empresas que conquistam sucesso e crescimento de maneira isolada e desordenada, acabam estagnando sem meios para continuar avançando. A gestão de riscos e programas de *compliance* tem sido artifícios cruciais para compor uma governança corporativa capaz de executar estratégias que garantem maior segurança para o desenvolvimento da atividade empresarial do país.

¹¹ Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

2. COMPLIANCE

Antes de tudo é preciso se desvencilhar que o *compliance* é o mero cumprimento de regras formais e informações para estar em conformidade nos parâmetros legais. Sua abrangência vai além dessa concepção, “[...] é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários”¹².

Desta forma, pode-se conceituar o *compliance* como uma ferramenta institucional para prover a execução, da missão, visão e valores de uma organização. Que envolto por um aparato estratégico, o *compliance* propicia a efetivação de uma gestão organizacional de excelência em busca de maior lucratividade de maneira sustentável. Ao tempo que reprime perdas e garante maior segurança jurídica, de modo a zelar por uma imagem íntegra frente ao mercado.

Muitas vezes, devido à falta de consistência quanto ao significado do *compliance*, é possível observar inúmeros programas com baixa consistência jurídica, desqualificados para gerenciar os iminentes riscos de uma empresa e cumprir com seus verdadeiros propósitos. Esse lapso, dentre outros motivos, pode ser atribuído do termo *compliance* ser relativamente novo no Brasil. A pouco tempo esta palavra se limitava ao conhecimento de grandes setores corporativos altamente regulados, como grandes empresas multinacionais, indústrias financeiras e de saúde que já estavam expostas à legislações internacionais de conformidade e anticorrupção.

2.1 HISTÓRICO DO COMPLIANCE

Em decorrência da globalização, no final do século XX, o crescimento do mercado internacional proporcionou um expressivo aumento na quantidade de empresas multinacionais, ao tempo que acirrou a competição por domínio em mercados estrangeiros. Com isso, também cresceu a tentação em utilizar métodos desleais, que fugiam do compromisso com a ética empresarial e colocariam em xeque a disputa franca do mercado. Chamando atenção, em especial, para o suborno de agentes públicos estrangeiros.

¹² CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012. p. 30.

O principalmente método de corrupção internacional, consiste no pagamento de propina para agentes públicos em troca de benefícios e ganhos, seja em pecúnia ou elementos que resultem em vantagens para organização. Entretanto, apesar da prática de corrupção ser considerada crime na maioria dos países, países desenvolvidos, historicamente, com o receio de comprometer a competitividade de grandes empresas multinacionais em seu território, resistiram por muito tempo em criar legislações internas que punissem tal prática corruptiva.

Desde 1977, com a edição do *Foering Corrupt Practices Act – FCPA* (Lei de Prática de Corrupção no Exterior)¹³ os Estados Unidos punem com rigor atos de suborno, se tornando o pioneiro em criar uma lei federal na qual teve dois principais objetivos: tratar dos requisitos de transparências contábeis das empresas e agir a respeito do suborno de funcionários públicos do estrangeiro. Com a maior economia no mundo e liderando a globalização, os EUA precisava buscar medidas que assegurassem o funcionamento do mercado internacional, tanto em seu território quanto fora dele.

2.2 FOERING CORRUPT PRACTICES ACT (FCPA)

A lei federal norte-americana foi aprovada em 1977 com a finalidade de elaborar regras e sanções para aqueles que não cumprissem suas determinações. Tal norma foi perspicaz na necessidade de punir não só a corrupção que acontecia dentro de seu território, mas também em outros países. Desta forma, defendia seus interesses em preservar sua soberania no mercado mundial ao tempo que evita a concorrência desleal no mercado.

Todo esse movimento legislativo ocorreu após a repercussão das investigações do caso *Watergate*¹⁴, que se tornou um grande escândalo internacional sobre doações políticas realizadas de maneira ilegal. Com as investigações foi descoberto um enorme esquema de corrupção em escala global, que era liderado por empresas norte-americanas. Estima-se que centenas de companhias americanas pagaram milhões de dólares para agentes públicos de governos estrangeiros em troca de vantagens para seus negócios.

Segundo relatórios de apuração ficou comprovada a existência de fundos secretos – caixa dois –, falsificações de registros contábeis e financeiros das companhias envolvidas,

¹³ Departamento de Justiça Americano. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2020.

¹⁴ KOEHLER, Mike. *The story of the foreign corrupt practices act*. *Ohio State Law Journal*, v. 73. n. 5, 2012, p.932.

com o objetivo de realizar transações ilegais. Ao todo é possível que as empresas norte-americanas, durante a década de 1970, tenham desembolsado mais de 300 milhões de dólares para o pagamento de propina¹⁵.

Fato é que a reputação dos Estados Unidos estava em iminente risco. Afinal, para o mercado de capitais, o modo como as empresas americanas se comportavam já tinha grande importância, seja na relação com países desenvolvidos na Europa ou com países subdesenvolvidos no continente africano. A imagem tem o poder de influenciar diretamente no valor da empresa e nos ganhos de seus acionistas. O mercado internacional passou a questionar a eficiência do controle norte-americano sobre suas empresas. A confiança estrangeira na integridade financeira das companhias estadunidenses ficou comprometida, como reflexo houve uma queda nos investimentos e desvalorização da moeda americana.

Observando tudo que aconteceu naquele presente momento os parlamentares americanos chegaram à conclusão que a corrupção internacional provocava as seguintes consequências¹⁶:

1. Deteriorava a imagem e confiança na integridade das companhias do país;
2. Manchava a reputação dos negócios dos EUA;
3. Promovia instabilidade no funcionamento eficiente do mercado internos e externo;
4. Comprometia a distribuição de mercadorias no comércio global;
5. Prejudicava a competitividade entre as empresas, lesando as empresas idôneas.

Em resposta a *Foreing Corrupt Pratices Act* conta com dois meios bem definidos para mitigar as práticas de corrupção. O primeiro se trata de normas anticorrupções que proíbem rigorosamente atos de suborno, condenando o pagamento ou o provimento de qualquer vantagem para agentes públicos internacionais, bem como para políticos, partidos políticos e até candidatos que tenha a intenção de se corromper em troca de privilégios nos negócios. Já o outro mecanismo diz respeito ao uso de dispositivos contábeis que visam controlar as transações e os ativos das companhias que possuem ações no mercado de títulos mobiliários

¹⁵ KOEHLER, Mike. *The story of the foreign corrupt practices act*. *Ohio State Law Journal*, v. 73. n. 5, 2012, p.935.

¹⁶ Departamento de justiça norte-americano. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2010/04/11/houseprt-95-640.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

dos Estados Unidos. Para essas organizações, após o surgimento da FCPA, é necessário manter livros contábeis e registros detalhados de suas movimentações financeiras.

Outro ponto importantíssimo para se destacar da lei federal norte-americana é sua natureza penal e civil, capaz de responsabilizar tanto as pessoas jurídicas quanto as pessoas físicas. O que difere da Lei Anticorrupção do Brasil, que trataremos mais adiante, pois não tem previsão de responsabilidade sobre pessoa física, como também não abrange a natureza penal.

O que é preciso diferenciar entre a realidade norte-americana e a brasileira é o modelo de mercado. Os EUA detêm um formato de mercado descentralizado (capital aberto), o que o torna bem mais dinâmico e complexo que o brasileiro. Desta forma, há uma maior preocupação da Administração Pública em regular as relações comerciais, pois essas refletem diretamente em seu patamar frente a economia mundial. Já o mercado brasileiro é constituído por grande maioria de propriedades concentradas e por negócios familiares, o que na prática representa um mercado mais lento frente a economia do país.

2.3 UK BRIBERY ACT 2010 – LEI DE SUBORNO

Só em 2010, o Reino Unido aprovou o *Bribery Act*¹⁷ com o objetivo de modernizar sua legislação anticorrupção. Após muitas discussões o parlamento apoiou o resultado que promove um importante efeito inovador para os países que fazem parte da composição (Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte), como também a nível mundial.

Representou um grande avanço na legislação que já não acompanhava o condizente com a realidade atual e o contexto político-econômico mundial. A nova lei inseriu a criminalização da pessoa jurídica e a corrupção ativa, sua estrutura possui vinte seções que determinam os sujeitos, a jurisdição e principalmente os atos que são passíveis da aplicação da lei. Foram estabelecidos quatro grupos de infrações:

1. Oferecer, prometer ou dar uma vantagem indevida para outra pessoa (corrupção ativa de sujeitos públicos ou privados) – (Seção I da lei);
2. Solicitar, concordar em receber ou aceitar uma vantagem indevida (corrupção passiva de sujeitos públicos ou privados) – (Seção II da lei);

¹⁷ Disponível em: < <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

3. Subornar agente público estrangeiro (Seção VI da lei);
4. Falhar (organização empresarial) na prevenção da corrupção (Seção VII da lei), embora possa haver a exclusão da responsabilidade da companhia (Subseção VII [2] da lei) se esta provar que possuía procedimentos adequados de controle interno.

Dentre os aspectos que mais chamam a atenção acerca da *UK Bribery Act* é sua alta responsabilização sobre as organizações que cometem atos de corrupção. E como a comprovação do uso adequado de um Programa de *Compliance* se tornou elemento relevante para prover garantias legais em detrimento da responsabilização por práticas não permitidas, mas que fugiram do controle da companhia. Desta forma, a lei cria benefícios para aqueles que adotam procedimento éticos e transparente em suas atividades empresariais.

2.4 NECESSIDADE DO COMPLIANCE

Atualmente, devido as mudanças na estrutura da economia mundial, é possível observar ainda mais a conveniência da implantação do *compliance* nas organizações privadas. Como vimos, as legislações já demonstram claramente essa necessidade. As correntes tanto políticas quanto sociais desejam um ambiente econômico com maior estabilidade, segurança, transparência e ética. Tanto o setor privado quer mais confiança nas relações comerciais, quanto o consumidor exige por transparência e compromisso das empresas.

A partir disso, ao levar em consideração um novo olhar sobre a economia, há três motivos bem definidos que impulsionam a implementação de programas de conformidade nas empresas. São eles a pressão do mercado; os danos e perdas causados pelo não *compliance* e a tendência global de estar em conformidade com os padrões internacionais.

A pressão do mercado corresponde à pressão dos clientes. Ou seja, a empresa procura introduzir o programa de *compliance* devido as exigências de sua clientela, pois isso significa realizar ou não um contrato de negócios. Essa é exatamente a nova visão do mercado global, de modo que ninguém quer pôr em risco a integridade de sua organização e ameaçar suas relações de negócios. Sendo assim, a avaliação do programa de *compliance* se tornou um dos principais requisitos de grandes empresas para apreciar se determinada instituição está opta ou não para que haja uma relação comercial entre elas.

Tal necessidade existe tanto para o trato privado, como, principalmente, para as empresas que buscam a prestação de bens e serviços para com a Administração Pública. Para esse último caso, ter um programa de *compliance* implantado tem se tornado fundamental para cumprir com critérios legais exigidos pela Administração. Bom exemplo é o da Petrobras

que instaurou uma avaliação de risco de integridade chamada DDI (*Due Diligence de Integridade*) faz parte do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção¹⁸ que visa aumentar a segurança nas contratações de bens e serviços e mitigar eventuais riscos no relacionamento com fornecedores. O DDI analisa seus fornecedores e potenciais fornecedores observando: (i) o perfil da empresa: os países em que atua, porte da empresa, número de empregados; (ii) setor público: é observado o nível de relacionamento da empresa com as sociedades do seu grupo empresarial e a influência do setor público nos negócios da empresa; (iii) histórico e reputação: é analisada o envolvimento da empresa, bem como de seus sócios, em casos de fraudes, corrupção e desvios éticos.

Ou seja, a Petrobras é um exemplo dentre outras grandes organizações que demonstram sua preocupação com a integridade. Deste modo, ela incentiva diversas empresas que estão na sua cadeia de negócios, ou que pretendem fazer parte dela, a adquirir o compromisso em adotar procedimentos com o respaldo ético como forma de prevenção de irregularidades e atos ilícitos.

Além da pressão do mercado, outra razão comum para aplicação do *compliance* é a existência de um passado com traumas. A empresa que já vivenciou uma situação crítica, na maioria das vezes um processo investigatório, após ter suportado uma experiência negativa em seu negócio, encontra na implementação de um programa de *compliance* a proteção necessária para se ver livre de ilegalidades.

De modo que ao adotar o *compliance* se realizar uma mudança na concepção interna da instituição sobre como deverá atuar daqui em diante. Para alguns casos, instituir Programa de conformidade é uma forma de viabilizar a atenuação de sanções que lhe foram impostas.

É comum casos de infrações que são ocasionadas por negligência, ou seja, apesar da conduta não estar revestida de má-fé, elas apresentam insipiência ou descuido quanto a norma, o que já é suficiente para gerar consequências e a responsabilização da empresa pelo não cumprimento adequando da formalidade exigida. A partir disso, inicia a concepção que o programa de *compliance* facilmente evitaria ilicitudes causadas por negligência, tendo em vista que estabelece procedimentos internos a serem seguidos com base nas legislações vigentes. Logo, preservaria o desgaste financeiro, bem como a imagem pública de empresa

¹⁸ Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC). Disponível em: <<https://canalfornecedor.petrobras.com.br/pt/compliance/due-diligence-de-integridade/>>. Acesso em: 20 jan. 2020. Disponível em: <<https://canalfornecedor.petrobras.com.br/pt/o-funcionamento-de-uma-licitacao/conteudo-do-edital/#ddi>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

perante ao mercado, assim sendo, surge um forte argumento motivacional para que empresas implementem *compliance* em sua gestão.

Outro motivo para que gestores busquem utilizar o *compliance*, mesmo na ausência de trauma anterior ou pressão de parceiros e clientes, se dá ao observar a forte tendência que há no mercado. A empresa o adota como mecanismo útil na sua gestão corporativa. Diferente das outras motivações, nesta, a empresa consegue enxergar a mutação do mercado em que está inserida e percebe a importância de investir em ética empresarial e no controle dos riscos da atividade mercantil.

Como expõe Coimbra, Manzi¹⁹: “No cenário mundial, casos como os atos terroristas nos Estados Unidos, em 2001, os escândalos de governança, como, por exemplo, os relacionados ao *Banco Barings*, *Enron*, *WorldCom* e *Parmalat* e a mais recente crise financeira mundial, além da divulgação de casos de corrupção envolvendo autoridades públicas e também desvios de recursos em entidades do terceiro setor, acentuaram a necessidade de maior conformidade a padrões legais e éticos de conduta. O aumento da pobreza, dos problemas sociais, ambientais, e, neste último caso, a chamada crise ambiental ampliou a abrangência do *compliance* para novos padrões desejáveis de comportamento.

Estar em conformidade não é tão simples, principalmente com tantas obrigações e encargos sobre as companhias atuam no mercado brasileiro. Uma pesquisa realizada, em 2017²⁰, pela Fundação Getúlio Vargas buscou analisar o índice de irregularidade de pessoas jurídicas de todo território brasileiro dentre 15 atividades econômicas. As pendências foram analisadas sobre ótica de três órgãos competentes (Receita Federal, Prefeitura e FGTS), o resultado foi que 86,04% das empresas brasileira possuem ao menos uma irregularidade e somente 13,96% se encontram em situação regular.

Sem dúvidas é um dado expressivo. Vários fatores podem propiciar um alto índice de irregularidade dentre as empresas brasileiras. Porém, não é sábio se prender às diversas justificativas para não estar de acordo com obrigações impostas pela Estado. É preciso buscar alternativas legais que facilitem o cumprimento das exigências, pois isso significa a permanência da empresa no mercado. É justamente isso que se busca com a implementação de um programa de *compliance*, um mecanismo institucional que simplifique a realização das obrigações.

¹⁹ COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010. P. 1-2.

²⁰ Disponível em: <<http://ibracem.org.br/index.php/ambiente-mercado/pesquisa-de-mercado-fgv>>. Acesso em 22 jan. 2020.

2.5 CUSTO DO NÃO COMPLIANCE

Não há dúvidas que a implementação de um programa de conformidade promove diversos benefícios para gestão de uma empresa. Então surge o questionamento: se há tanta utilidade, por que o *compliance* é não tão disseminado nas empresas brasileiras? Os motivos são os mais variados, questão cultural, ausência de conhecimento acerca do *compliance*, desprezar suas funcionalidades e principalmente o custo.

A maioria das empresas e gestores julgam que os programas de *compliance* trazem um alto custo para os passivos das instituições. Por esse motivo preferem não desprender de recurso para executar um programa de integridade, em outras palavras, não desejam diminuir suas margens de lucro. É fato que introduzir um instrumento eficiente de conformidade requer o dispêndio de parte da receita, porém, os custos do não *compliance* são dolorosos.

O objetivo desse trabalho é demonstrar que não estar em conformidade também tem seus custos. E, que em muitos casos, os danos causados podem apresentar consequências com resultados irreversíveis para saúde e existência da organização.

No entanto, é preciso expor que o desinteresse na prática é reflexo do contexto histórico da realidade brasileira. Por muito anos a concepção era que burlar o compromisso legal estava dentro da normalidade da política econômica da nossa sociedade. Então podemos expor que:

- O modelo do mercado;
- A concepção individual das organizações empresariais;
- A cultura de integridade corporativa, pouco disseminada;
- A percepção da sociedade brasileira sobre as relações econômicas;
- Reflexos jurisdicionais e sua efetividade.

Todos esses aspectos podem justificar ou ao menos explicar o caminhar lento da inserção do *compliance* no contexto brasileiro. De certo modo é uma mudança que requer tempo. A governança corporativa ganha cada vez mais em destaque, é globalização fazendo seu papel de equalizar o conhecimento e ideais nos diferentes continentes.

Atualmente o desenvolvimento sustentável se tornou lema para as organizações. Para quem buscar alcançar longevidade dos negócios se tornou indispensável inserir sustentabilidade na política institucional da empresa.

A sustentabilidade envolve os mais diversos aspectos como: ética, ambiental, financeira, política etc. Porém, tudo isso só é possível por meio da Governança Corporativa competente, que resumidamente é o sistema que conduz as empresas e demais organizações através de planejamento estratégico, cujo objetivo é potencializar os recursos, investimentos e o valor econômico das organizações, bem como conter os riscos. Contribui para aprimorar os procedimentos, tomada de decisão e construir credibilidade frente ao mercado, com o objetivo de transmitir segurança e refletir positivamente nas relações comerciais.

O *compliance* é um dos pilares do sistema de governança sendo ele peça intrínseca para promoção de responsabilidade corporativa. Afinal, uma organização que não transmite confiança, não valoriza a ética dos negócios se torna menos atrativa aos investidores, ou seja, resulta na perda de faturamento que é a principal preocupação de qualquer gestor.

Além disso, é de primordial importância, atentar sobre as consequências da prática de atos suspeitos sobre ponto de vista da ética e da moral. Seja corrupção, condutas ilícitas, fraude, sonegação, desvios, manipulação do mercado, lavagem de dinheiro, desconhecimento de dispositivos legais e regulatórios, todos esses causam um custo social relevante, bem como custos legais.

Normalmente os tais danos atingem custos sociais e legais que imediatamente causam efeitos negativos, como a queda no valor da empresa e suas ações, quebras de contratos ou aumento no custo de transações.

A prática de condutas ilícitas pode resultar em prejuízos irreparáveis. Além de gerar diversos custos como gastos com advogado, custas processuais, pagamento de multas e outros encargos. Como sanção pode ir desde a suspensão ao encerramento e proibição do exercício das atividades da instituição²¹. Mais que isso, a Lei Anticorrupção que para fins de sua aplicação não se resume a responsabilização da empresa, tem o poder de atingir os sócios, administradores e demais pessoas físicas envolvidas, sujeitando-os a sanções diretas.

Portanto, vale desmistificar a implementação de programas de *compliance*, bem como o mito sobre seus grandes custos. Pois, apesar de ser comumente utilizado por grandes

²¹ BRASIL. Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013. Art. 19.

Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em 20 jan. 2020.

multinacionais com altos critérios de exigências como o mercado mundial, o *compliance* se aplicar conforme as necessidades e pretensões de quaisquer organizações, independentemente seu porte, mercado e analisando as legislações que a abarcam.

“O programa de *compliance* deve ser estruturado de acordo com a realidade particular da organização, as suas circunstâncias específicas, a sua cultura, o seu tamanho, o seu setor de atuação, o tipo de atividade por ela desenvolvido e o local da sua operação”²².

A questão é poder estar no controle tanto interno como externo da companhia. O planejamento é fundamental no âmbito empresarial, como ele é possível construir uma empresa sustentável. Apesar do Programa de *compliance* aumentar os custos fixos, tendo em vista os treinamentos, gasto com pessoal, atualização e auditorias ele permite o controle sobre as obrigações e encargos. Desta forma, evita surpresas desagradáveis que coloquem em risco o lucro e progresso da empresa. Além disso, traz confiança e estabilidade necessária na busca por estratégias que permitam o desenvolvimento da empresa.

²² COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010. P.20.

3 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 é composta de princípios que criam um parâmetro normativo para a efetivação de uma sociedade ética. Em seu art. 37 estabelece para Administração Pública princípios que devem ser obedecidos são eles a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência²³. São fundamentos que servem de regras para repelir qualquer ato de corrupção. Entretanto, a realidade brasileira se apresenta distante dos preceitos criados pelo poder constituinte.

Probidade administrativa, ética e à moral foram uma real preocupação do constituinte. Ou seja, a corrupção já era um problema observado na época. Constituir uma sociedade livre, justa e solidária, erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades sociais e regionais, promovendo o bem de todos. Esses são alguns dos ideais trazidos pela Constituição Federal de 1988²⁴, que apesar de muito bem elaborada, com garantias fundamentais importantes para a sociedade atual e sociedade da época, ainda não conseguiu exteriorizar na forma da lei, ao longo desses mais de quarenta anos.

Com a Constituição Federal como base do ordenamento jurídico, o legislador tem a responsabilidade de criar normas infraconstitucionais que devem prescrever condutas para regular os atos da sociedade, sempre seguindo os princípios constituídos.

O Código Penal Brasileiro disciplina os “Crimes contra a Administração Pública”²⁵ que trata acerca da Corrupção Passiva (art. 317 do CP) e Corrupção Ativa (art. 333 do CP). O legislador através da Lei nº 10.763/2003²⁶ estipulou com pena de reclusão entre 2 e 12 anos aquele que cometer qualquer modalidade de corrupção.

Além dele outros dispositivos normativos foram destinados a comedir a prática de atos de corrupção. Destacam-se a Lei Anticorrupção (nº 12.846/2013) e seu Decreto Federal nº 8.420/2015, a Lei de Improbidade Administrativa (nº 8.429/1992), Lei da Defesa da Concorrência (nº 12.529/2011), Lei da Ficha Limpa (LC nº 135/2010), Lei das Licitações (8.666/1993), Lei do Regime de Contratação Diferenciada (nº 12.462/2011), Lei da Responsabilidade Fiscal (LC nº 101/2000), Normas de Conduta de Ética para Funcionários

²³ BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:[...]

²⁴ Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 22 jan. 2020.

²⁵ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm>. Acesso em: 20 jan. 2020.

²⁶ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.763.htm>. Acesso em: 22 jan. 2020.

Públicos (nº 8.027/1990), Das Concessões e Parcerias Público-Privadas (nº 11.079/2004 e nº 8.987/1995), Da Lavagem de Dinheiro (nº 9.613/1998, alterada pela Lei nº 12.683/2012).

No contexto do *compliance* destaca-se a Lei Anticorrupção que responsabiliza empresas pelo cometimento de atos corruptivos, sem isentar gestores, diretores, agente e administradores que responderão pelos seus atos sem prejuízo. E principalmente, criou um comprometimento com as sociedades empresariais gerando uma necessidade de introduzir mecanismos de prevenção contra fraudes e corrupção. Sendo assim, abriu espaço para importância da implementação de programas de *compliance* no cenário brasileiro.

3.1 LEI ANTICORRUPÇÃO Nº 12.846/2013

A também chamada de Lei da Empresa Limpa, a Lei n.º 12.846/13 conta com 31 artigos que tratam acerca da responsabilização civil e administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, em âmbito nacional ou estrangeiro (artigo 1º da Lei 12.846/2013).

Um ponto interessante sobre a Lei anticorrupção brasileira é sua relação com o movimento do *compliance* a nível mundial. Seu Projeto de Lei nº 6.826/2010 foi proposto pela Controladoria Geral da União em fevereiro de 2010. Entretanto após ser aprovado pela Câmara dos Deputados em maio de 2011 o processo ficou estagnado no Senado até meados de 2013. Somente após os protestos que levaram milhões de brasileiros as ruas em junho de 2013. Com uma grande pressão social e política a Lei Ordinária foi aprovada no mês seguinte do mesmo ano.

Isso, de certa forma, demonstra como surge a força do *compliance* e das legislações que visam mitigar atos de corrupção, que nesse caso a insatisfação da população promoveu uma resposta por vias legais. Fato é que a Lei Anticorrupção foi criada com objetivo de combater e prevenir os atos lesivos contra a Administração, bem como tentar superar o contexto histórico da corrupção existente no país.

De forma simples esta lei busca suprir lacunas deixadas pelo ordenamento jurídico brasileiro tratando da responsabilização sobre atos ilícitos contra a Administração Pública, ao tempo que também visa estar em harmonia com os padrões de exigência dos acordos internacionais firmados com outros Estados soberanos. O que de fato foi um marco no âmbito legal e jurídico do país.

Sua abrangência também é um fator importante a ser destacado, pois não disciplina apenas para empresas que visam manter relações comerciais com o Governo, mas sobre todas as organizações privadas. Afinal, visa a conformidade das instituições diante das obrigações e compromissos legais em que estão inseridas. Exigência como encargos fiscais, tributárias, ambientais entre outras que necessitam do aval de Órgãos Públicos, fazem parte dos compromissos da iniciativa privada com o Estado.

A Lei nº 12.846/2013 inovou ao trazer a responsabilização objetiva da pessoa jurídica, atribuindo sanções pelos atos de corruptivos que vierem a serem praticados.

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.
(grifos nosso)

A responsabilidade objetiva impõe que a empresa será punida por atos contra a integridade da Administração, na medida de sua culpabilidade, sendo necessária apenas a relação fática de seus atos, munido de interesse ou vantagem própria. Isso, influi diretamente na gestão e segurança de uma organização, pois não basta se livra das práticas realizadas com má-fé, mas também está no controle de falhas e negligência que venham a ser cometidas.

A Lei nº 12.846/2013 estabelece consequências bem definidas quanto as condutas por elas qualificada, quando a responsabilização judicial pode apontar as seguintes previsões: (i) Suspensão ou interdição parcial da atividade da pessoa jurídica; (ii) Perdimento de bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direto ou indiretamente obtidos da infração, ressaltando o direito do lesado de boa-fé; (iii) Proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e instituições financeiras públicas, pelo prazo mínimo de 1 (um) ano e no máximo 5 (cinco) anos; (iv) Todas as sanções previstas na esfera administrativa.²⁷

As sanções administrativas também passaram a ganhar maior relevância após a Lei Anticorrupção. Com multas que podem variar do percentual de 0,1% até 20% do último faturamento bruto, a penalização administrativa chamou a atenção das empresas, afinal, o

²⁷ BRASIL. Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013. Art. 19.

Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em 20 jan. 2020.

impacto financeiro de sanções administrativas cumuladas com multas pode inclusive resultar na falência da organização.²⁸

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;²⁹

Para que ocorra a sanção administrativa há a instauração de processo administrativo, no qual será analisado o caso concreto, as infrações cometidas e sua magnitude, além de prever o contraditório e a ampla defesa. O procedimento administrativo abrange todas as esferas da Administração Pública (Municipal, Estadual e Federal).

Além de estipular maiores penalidades e sanar lacunas a Lei nº 12.846/2013 trouxe aspectos importantes acerca do mecanismo de *compliance*. Ela se tornou responsável pela disseminação e crescimento do interesse sobre o *compliance* no cenário brasileiro. Mais precisamente no capítulo V a supracitada lei trouxe a possibilidade da celebração de acordo de leniência entre a Administração e pessoas jurídicas que queiram colaborar efetivamente com os atos previstos.

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:³⁰

[...]

No entanto, a norma vai tratar diretamente do uso de programas de conformidade através do Decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a Lei Anticorrupção. A legislação dispõe de um capítulo inteiro para tratar acerca do compromisso das instituições com a ética em suas condutas, bem como da importância dos programas de integridade como ferramenta promotora.

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos

²⁸ BRASIL. Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013. Art. 6. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em 20 jan. 2020.

²⁹ BRASIL. Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013. Art. 6. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em 20 jan. 2020.

³⁰ BRASIL. Lei 12.846 de 1º de agosto de 2013. Art. 16. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em 20 jan. 2020.

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.³¹

A norma também expõe aspectos relevantes para avaliação e aplicação adequada do programa de integridade. Desta forma, o comprometimento da alta direção da organização, sócios, administradores e conselheiros, demonstrando apoio maciço é fundamental para que a prática alcance maior aderência por parte dos colaboradores. Além de se aplicar para todos da organização, independentemente de cargo ou função, os padrões de conduta devem ser exigidos sobre todos.

O Decreto nº 8.420/2015 também traz os benefícios para aqueles que estão em conformidade e apresentam a implementação de programas de *compliance* eficientes em compromisso com a integridade de sua empresa. Ou seja, aqueles que estiverem em concordância com o programa de integridade previamente instituído, mas por algum motivo executou conduta ilícita e será punido por isso, obterão atenuantes.

Art. 17. O cálculo da multa se inicia com a soma dos valores correspondentes aos seguintes percentuais do faturamento bruto da pessoa jurídica do último exercício anterior ao da instauração do PAR, excluídos os tributos:

I - um por cento a dois e meio por cento havendo continuidade dos atos lesivos no tempo;

II - um por cento a dois e meio por cento para tolerância ou ciência de pessoas do corpo diretivo ou gerencial da pessoa jurídica;

III - um por cento a quatro por cento no caso de interrupção no fornecimento de serviço público ou na execução de obra contratada;

IV - um por cento para a situação econômica do infrator com base na apresentação de índice de Solvência Geral - SG e de Liquidez Geral - LG superiores a um e de lucro líquido no último exercício anterior ao da ocorrência do ato lesivo;

V - cinco por cento no caso de reincidência, assim definida a ocorrência de nova infração, idêntica ou não à anterior, tipificada como ato lesivo pelo art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013, em menos de cinco anos, contados da publicação do julgamento da infração anterior; e

VI - no caso de os contratos mantidos ou pretendidos com o órgão ou entidade lesado, serão considerados, na data da prática do ato lesivo, os seguintes percentuais:

³¹ BRASIL. Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015. Art. 41. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em 22. jan. 2020.

- a) um por cento em contratos acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);
- b) dois por cento em contratos acima de R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais);
- c) três por cento em contratos acima de R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais);
- d) quatro por cento em contratos acima de R\$ 250.000.000,00 (duzentos e cinquenta milhões de reais); e
- e) cinco por cento em contratos acima de R\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de reais).

Art. 18. Do resultado da soma dos fatores do art. 17 **serão subtraídos os valores correspondentes aos seguintes percentuais do faturamento bruto da pessoa jurídica do último exercício anterior ao da instauração do PAR**, excluídos os tributos:

I - um por cento no caso de não consumação da infração;

II - um e meio por cento no caso de comprovação de ressarcimento pela pessoa jurídica dos danos a que tenha dado causa;

III - um por cento a um e meio por cento para o grau de colaboração da pessoa jurídica com a investigação ou a apuração do ato lesivo, independentemente do acordo de leniência;

IV - dois por cento no caso de comunicação espontânea pela pessoa jurídica antes da instauração do PAR acerca da ocorrência do ato lesivo; e

V - **um por cento a quatro por cento** para comprovação de a **pessoa jurídica possuir e aplicar um programa de integridade**, conforme os parâmetros estabelecidos no Capítulo IV.³²

(grifos nossos).

Portanto, fica evidente que o legislador quis privilegiar aqueles que firmaram o compromisso da prática do *compliance* dentro de suas instituições. É uma forma de promover segurança jurídica e corporativa daqueles que prevaleceram sobre a onerosidade em estar em conformidade com as práticas empresariais frente ao mercado atual. Observa-se que para as pessoas jurídicas que possuem e aplicam o programa de integridade o percentual a ser subtraído de sua pena é muito superior ao demais atenuantes apresentados pela lei. Permitindo, inclusive, que tais pessoas jurídicas se tornem isentas do pagamento de multas, tendo em vista os benefícios legais.

Apesar do *compliance* não possuir obrigatoriedade legal, previsão na Lei Anticorrupção, a presença do mecanismo de conformidade está fortemente inserida em empresas e instituições de variadas naturezas, seja concorrencial, bancária,

³² BRASIL. Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015. Art. 17. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em 22. jan. 2020.

ambiental, nas mais variadas pessoas jurídicas seja privada ou governamental, como é o entendimento da autora.³³.

De acordo com Marcella Block³⁴, a referida Lei pode ser empregada pelos entes federativos, União, Estados e Municípios, também, pelos três poderes do Estado. A FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) a qual surgiu a partir do escândalo *Watergate* inspirou a criação da Lei ora em comento. Uma inovação trazida pela Lei nº 12.846/13 foi a responsabilização objetiva da pessoa jurídica pela prática de atos de corrupção, isso é a atribuição de sanção pelo envolvimento nos atos já citados. Além disso, as ações realizadas pela pessoa física serão apartadas da pessoa jurídica podendo tanto uma quanto a outra serem responsabilizadas objetivamente.

³³ BLOK, Marcella. Compliance e Governança Corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção (Lei 12.846) e Decreto-Lei 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017. p. 228.

³⁴ BLOK, Marcella. Compliance e Governança Corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção (Lei 12.846) e Decreto-Lei 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, p. 2017. p.228-229

4 IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFICIENTE

O Processo de implementação do programa de *compliance* é ponto fundamental para defini-lo como uma ferramenta organizacional eficiente. Para que assim resulte em ganhos e promova retorno relevante para instituição.

Qualquer organização, independentemente do setor do mercado em que está inserida, do seu porte ou do seu tempo de vida no mercado está passível de implementar um programa de conformidade que venha lhe proporcionar benefícios a curto, médio e longo prazo. Afinal, o *compliance* consegue se adequar a realidade e necessidades de cada empresa de maneira específica.

Ainda assim, na hora de instituir o programa da maneira mais eficiente, com segurança e credibilidade, se faz necessário chamar a atenção para a execução de algumas etapas que são pertinentes para qualquer organização, desde as que já estão em processo de execução ou quanto para as que pretendem implementar o *compliance*. Os principais pontos apresentados, são baseados no trabalho realizado pela Controladoria-Geral da União em Programa de Integridade³⁵ – diretrizes para empresas privadas, análise do próprio Decreto nº 8420/2015 e a obra de Thomas Fox – *Best practices under the FCPA and Bribery Act: How to create a first class compliance program*³⁶.

4.1 COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO

Pode parecer um tanto quanto óbvio, porém para grandes organizações, onde a alta direção está dividida entre sócios e acionistas, bem como em setores, diretorias e áreas de atuação é imprescindível que a direção esteja ciente e disposta a contribuir com a implementação do *compliance*.

O importante é que independentemente do tamanho da empresa, seja ela uma multinacional ou um negócio familiar, o efetivo apoio daqueles que tomam as decisões dentro da organização é indispensável para o desenvolvimento do programa, sob pena de o tornar ineficiente ou frustrado. Por mais que o *compliance* seja uma proposta de um setor dentro da organização com o setor jurídico por exemplo, ele precisará do aval dos dirigentes.

³⁵ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Programa de integridade* – diretrizes para empresas privadas, de setembro de 2015. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-jan-30/consultor-tributario-limites-modificacao-jurisprudencia-consolidada>>. Acesso em 22 jan. 2020.

³⁶ FOX, Thomas. *Best practices under the FCPA and Bribery Act. How to create a first class compliance program*. Thomas Fox, 2013.

Afinal, o programa de conformidade para que obtenha alto rendimento e resulte em melhor gestão governamental assegurando segurança corporativa e jurisdicional, deve ser implementado em toda a organização de forma igualitária. De modo que todo setor e todo colaborador tenham ciência do programa e da metodologia introduzida em toda instituição. Para isso, a ordem e apoio deve vir daqueles que tem autoridade e poder de comando, para que desde do Diretor Presidente, passando por todos os diretores o *compliance* atinja todos os níveis da organização.

Esse princípio criou uma expressão utilizada em outros países como Estados Unidos e Reino Unido que se chama *tone at the top* que significa “o tom vem do topo”. Ou seja, a força, a voz para o sucesso deve vir de cima, só assim é possível conseguir a colaboração de todos. Desta forma, sempre ao se iniciar a implementação do programa de conformidade é interessante a divulgação de uma mensagem de apoio com a participação dos membros da alta direção, explicando os motivos pelos quais está sendo feita a instauração de um programa de conformidade. Bem como, expor a importância do *compliance* como um programa sério que tem objetivo de desenvolver a organização.

Além disso, os dirigentes devem expressar a importância da participação de cada colaborador para seguir os procedimentos adotados pelo programa. Esse tom de fala é relevante tanto para o começo, como também durante o processo de implementação.

4.2 AVALIAÇÃO DE RISCO

Nesse ponto será observada a individualidade da organização. Após ter o apoio da alta direção, o próximo passo é compreender e examinar todas as operações que são executadas pela empresa. O objetivo desse estudo é avaliar onde se encontram os possíveis risco para a companhia. E, desta forma, traçar um programa de *compliance* de acordo com as necessidades e demandas exclusivas da instituição.

Existe duas maneiras de fazer essa avaliação de risco. Uma por meio de investigação interna, por membros da própria organização com a coordenação de uma equipe de *compliance*, ou por meio de auditoria externa independente, que é a melhor opção. No

entanto, a limitação financeira faz com muita empresa não tenham as condições ou intenções em custear a contratação de uma auditoria externa³⁷.

A intenção aqui é encontrar os riscos que a pessoa jurídica está exposta, porém os desconhecem e que muitas vezes são ocasionados por atitudes e ações internas. Sendo assim, a investigação interna não é a mais segura, afinal, uma avaliação de risco para ser torna ainda mais segura e eficiente precisa ser feita de maneira imparcial e independente. Em uma análise interna é difícil assegurar que não irá existir o envolvimento entre empregados, seja por amizade, interesses pessoais que podem comprometer e fracassar com a implementação de um programa eficaz.

Para alguns instrumentos legislativos não há uma posição acerca da garantia de independência de uma investigação interna. Com exceção do Programa de Integridade³⁸: diretrizes para empresas privadas da CGU que cria benefícios legais para empresas que institui segurança para empresas que detêm sua própria auditoria.

Fato é que os resultados de investigações conduzida por profissionais independentes externo à organização demonstra maior segurança e também maior credibilidade diante de tribunais ou autoridades. Pois demonstra a imparcialidade e perícia do agente externo. O auditor externo utilizará de disciplinas como contabilidade, administração, os diversos ramos do direito para emitir seu relatório. Bem expressam Jairo Soares e Pâmela Rogue em Manuel de *compliance*³⁹:

Da auditoria externa das demonstrações financeiras resulta um opinião, obtida pela aplicação de normas, metodologia e procedimentos técnicos, a respeito da fidedignidade e confiabilidade daqueles no tocante ao patrimônio da companhia e resultado de suas operações. O intuito é, com base na visão imparcial e técnica de um terceiro, prover credibilidade, transparência e estabilidade às relações da companhia com seus stakeholders ou partes interessadas, mitigando ou evitando que haja ocultações de atos de má gestão, sejam intencionais ou não, realizados por meio de manipulações de informações contábeis ou por descumprimento direto das normas aplicáveis.

Auditoria é um aspecto tão importante que em *A resource guide to the foreign corrupt practices act* o sistema de investigação deve ter um meio independente e sigiloso para que possam ocorrer denúncias sobre práticas que apresentem riscos para organização. Afirma:

³⁷ Auditoria externa ou Auditoria Independente é um conjunto de procedimentos técnicos realizado por um Auditor Externo (terceiro sem vínculo com a empresa), com o objetivo de analisar as ações exercidas por uma organização, utilizando do conhecimento contábil, financeiro e jurídico.

³⁸ CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Programa de integridade* – diretrizes para empresas privadas, de setembro de 2015. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-jan-30/consultor-tributario-limites-modificacao-jurisprudencia-consolidada>>. Acesso em 22 jan. 2020.

³⁹ SOARES, Jairo, ROGUE, Pâmela. *Manual de COMPLIANCE*. São Paulo. Forense. 2018. P.213.

Um programa de *compliance* eficaz deve incluir um mecanismo para que os empregados da organização e outros possam denunciar atitudes suspeitas ou má condutas, bem como violações das políticas da empresa, de forma confidencial e sem receio de retaliação. As empresas podem adotar, por exemplo, linhas diretas anônimas ou nomear um ombudsman para tal objetivo. Além disso, uma vez recebida a alegação, as empresas devem implementar um processo eficiente, confiável e devidamente financiado para investigar a alegação e documentar as decisões tomadas pela empresa, incluindo quaisquer medidas disciplinares ou de mitigação tomadas. As empresas irão querer utilizar tais ‘lições aprendidas’ de qualquer violação que for denunciada e o resultado de qualquer investigação resultante para atualizar seus controles internos e programa de *compliance* e focar treinamentos futuros nas tais ‘lições aprendidas, conforme necessário.’⁴⁰

Importante frisar que sempre durante a avaliação o profissional de *compliance*, por não dominar todas as áreas de operações da empresa, necessita da contribuição do conhecimento específico daqueles que são os profissionais atuantes nos mais diversos setores de uma companhia. Essa relação se torna muito relevante para cobrir todos os riscos dentro da organização.

4.3 CRIAÇÃO DE POLÍTICA E PROCEDIMENTOS INTERNOS

Como já foi dito o *compliance* também é uma ferramenta de gestão corporativa. Após mapear os riscos dentro da organização, o profissional de *compliance* irá desenvolver políticas e procedimentos para cada área de atuação com objetivo de extinguir ou conter ao máximo os riscos específicos da operação, sempre em parceria com o profissional responsável pelo setor.

A KPMG, em 2017, fez um estudo sobre a maturidade no *compliance* no Brasil, de forma que com seu entendimento passou a sugerir que deve ser feita três frentes para atuação do programa na governança corporativa.

Uma estrutura de *compliance* engloba vários componentes que contribuem na prevenção, detecção e resposta nas três ‘linhas de defesa’. Em uma estrutura de *compliance*, os responsáveis pelos processos de negócios são a primeira linha de defesa, as funções de *compliance* e de gestão de riscos centralizada são a segunda linha de defesa e a auditoria interna é a terceira linha. Cada linha desempenha um papel importante na estrutura e governança do *Compliance*. O modelo de três linhas de defesa ajuda as empresas a promover a agilidade de *compliance*, identificar riscos emergentes e esclarecer os pontos fortes e fracos do Programa de *Compliance*. KPMG – Pesquisa de Maturidade do *Compliance* no Brasil.⁴¹

⁴⁰ ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. *A resource guide to the foreign corrupt practices act*. Criminal Division of the U.S Department of Justice and Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission. Washigton, 2015, p. 61. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

⁴¹ KPMG, Pesquisa maturidade do *Compliance* no Brasil, 2017. Disponível em: <<https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2017/01/pesquisa-maturidade-do-compliance-no-brasil-2a-edicao.html>>. Acesso em 20 jan. 2020.

São normas que se adequaram a realidade da empresa, bem como a realidade do setor, pois nem sempre um procedimento que se enquadre em uma área será possível de ser aplicada em outra. Além de criar essa normatização o programa de *compliance* abará formas de monitorar sua execução visando o controle bem como reter informações para realizar a atualização e o desenvolvimento dessa política. Tais regras devem fazer parte da política institucional da companhia, cabendo para todas aquelas que fazem parte dela, desde a alta direção ao funcionário recém contratado. Com isso, é possível criar um padrão para todos, de modo a incorporar na dinâmica do dia-dia da empresa e assim os riscos poderão ser comeditos com eficiência.

4.4 CAPACITAÇÃO

Não tem como haver a implementação de um programa de *compliance* sem que haja a capacitação e execução de treinamentos corporativos acerca dos procedimentos a serem estabelecidos. A distribuição de cartilhas informando dos procedimentos adotados pelo programa não é suficiente para que uma empresa seja capaz de aderir um programa de conformidade eficiente. É utópico acreditar que cada funcionário irá absorver e aplicar todo o conteúdo que envolver a gestão e o uso da ferramenta do *compliance*. Para isso é fundamental a preparação através de treinamento sucessivo para que se possa alcançar um padrão de excelência que de fato inspire segurança e desempenhe uma atividade de acordo com o padrão operacional da empresa.

O treinamento corporativo deve fazer parte da nova estratégia de longo prazo adotada pela companhia desde a criação, fixação e adaptações do *compliance*. É através desse treinamento que será possível conduzir a aderência e o comprometimento de todos colaboradores com temas que são de relevância para a organização. A *Thomson Reuters*⁴² - empresa multinacional do ramo de comunicação, de maneira simples, lista que os principais objetivos da capacitação para implementação do programa são:

- Certificar que os colaboradores tenham ciência de suas responsabilidades;
- Isentar a empresa de possíveis responsabilidades jurídicas em caso de transgressões individuais;
- Proteger a empresa de risco quanto sua reputação no mercado;
- Mitigar os riscos de violação com a criação de um ambiente de trabalho mais propício à conformidade.

⁴² Disponível em: <<https://risk.thomsonreuters.com/en/risk-solutions/compliance-training.html>>. Acesso em 20 jan. 2020.

Alguns objetivos são de fato idêntico aos objetivos do programa de conformidade. Porém, ao tratar especificamente da importância do treinamento para o *compliance*, podemos separar o conhecimento que o colaborador deve ter sobre suas responsabilidades e seu papel dentro do programa para assegurar o bem-estar da instituição, bem como para criação de um ambiente oportuno para o cumprimento dos procedimentos e normas estabelecidos pelo *compliance*.

4.5 MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO DO PROGRAMA

O *compliance* é dinâmico. Desta forma para que possa executar sua função de maneira eficiente, deve-se estabelecer formas de monitoramento e revisões periódicas para identificar e avaliar a existência de riscos de conduta, ao tempo que deve servir de mecanismo de controle sobre os procedimentos adotados. Em resumo serve para verificar se os riscos estão mapeados e contidos.

Além disso, a monitoramento serve como suporte para atualização das estratégias do programa sempre que houver necessidade, afim de que a metodologia se desenvolva ao longo do tempo e proporcione ainda mais segurança organizacional e jurídica para a empresa.

O programa de conformidade não é algo transitório dentro da organização. O *compliance* surge para ser um eterno aliado na governança corporativa e na gestão de riscos de uma empresa. Então assim como uma organização passa por transformações o *compliance* também deve acompanhar essas mutações e ajustar suas normas e procedimentos a ela. Tais mudanças podem acontecer devido a fatos internos como o surgimento de um novo setor dentro da organização ou a adesão ao mercado internacional, tal qual fatos externos como por exemplo o surgimento de uma nova legislação que entrará em vigor.

4.6 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES, CLIENTES E PARCEIROS

O meio empresarial é um dos mais complexos do direito, isso se dá pela existência na diversidade de relações existentes. Relações que a própria não criou dispositivos para regular. Desta forma, se resumir ao ambiente interno de uma organização se torna insatisfatório para garantir segurança jurisdicional que se pretende obter.

Após o programa de *compliance* implementado, as operações internas revisadas, riscos mapeados e colaboradores devidamente treinados ainda assim não é suficiente para

proporcionar total eficiente que se espera do programa, apesar de com isso mitigar diversos riscos. Porém, seria tanto quanto ingênuo esperar que as demais empresas e clientes estejam no mesmo patamar de conformidade. As diversas relações interpessoais dentro de um sistema de mercado complexo por se só traz inúmeros riscos.

É quando se volta para tudo que antecede a existência do *compliance* e os motivos que o desencadearam, principalmente no mercado brasileiro que ainda caminha com passos lentos para alcançar um patamar onde a ética prevaleça. Por muitos anos o “jeitinho brasileiro” foi o mais conveniente e atrativo. Sendo assim, muitas empresas ainda não estão perto de atingir um grau de conformidade que proporcione uma relação livre de riscos. Desta forma, é interessante expor a adesão do programa de integridade para parceiros, clientes e fornecedores, tanto com o objetivo de proteção e credibilidade, mas também com a finalidade de construir um ambiente mais ético.

Quanto aos riscos externos a principal maneira de se resguardar é utilizando cláusulas de *compliance* em todos os contratos que venham a ser firmados, de modo a proporcionar maior segurança para o contratante e contratado. São cláusulas de boas práticas na prestação do serviço previsto. Nelas devem conter a obrigatoriedade em apresentar documentos que garantam a observância da boa gestão e da legalidade. São exemplo a exigência de atestado de qualidade, declarações anticorrupção, documentos que comprovem o recolhimento de tributos e encargos (trabalhistas, previdenciárias e fiscais), certificado de vistorias, cláusula de não concorrência, confidencialidade entre outras que busca formalizar garantias, além de estimular a prática do *compliance* no mercado.

5 CONCLUSÃO

O trabalho monográfico em questão buscou compreender a implementação do *compliance* nas organizações privadas como método de mitigar riscos inerentes a atividade empresarial no cenário brasileiro. Para melhor constatar foi realizado o estudo de dados capazes de apresentar a realidade do atual contexto brasileiro. Bem como, definir conceito de fraude e corrupção empresarial, além de explorar os riscos operacionais e obrigações existentes nas organizações privadas.

Inicialmente foi preciso aprofundar sobre as circunstâncias responsáveis pela origem do *compliance* a nível mundial. O que levou ao tema da corrupção como principal peça que desencadeou o surgimento do *compliance* em todo o mundo. Desta forma, iniciou-se uma análise substancial da corrupção na sociedade. Em seguida, observou-se a relação histórica da construção do Estado brasileiro, para com isso compreender os elementos que formaram a atual conjuntura do país. Haja vista a relação político-econômica com a força obtida pelo *compliance* nos últimos anos.

Afinal, novas leis surgem com o objetivo de controlar ações e comportamentos que vão de encontro aos interesses da sociedade. Com um nível de corrupção alarmante, o poder público passou a regular ainda mais os indivíduos e as organizações privadas que de alguma forma façam parte de meio capaz de influenciar negativamente no comportamento ético da Administração Pública. Conduta que também pôde ser observada em outros países que apresentaram a mesma necessidade de conter as ações fraudulentas e corruptivas em prol de salvaguardar seu setor produtivo.

Por sua vez, essas normas trazem um aditamento no número de responsabilidades em que estão sujeitas as empresas inseridas no país. Com base nisso, na procura por estar de acordo com as legislações vigentes, o *compliance* mostra-se como conjunto de regras, padrões e procedimentos capaz de orientar organizações para executar as diretrizes estipuladas pelas legislações que estão sujeitas. Os programas de conformidade se tornaram um aliado das empresas que desejam estar em dia com seus compromissos, por intermédio de uma ferramenta qualificada para executar sua finalidade de maneira segura e harmônica. Ou seja, a presença do *compliance* nas instituições, de início, não foi uma imposição normativa, mas uma solução daqueles que precisavam satisfazer as demandas impostas.

Posteriormente, apurou-se a *Foreign Corrupt Practices Act*, lei federal norte-americana, aprovada na década de 70, que foi pioneira em influenciar na implementação do

compliance para empresas norte-americanas e todos aquelas que executavam negócios sobre sua jurisdição. Ao estudar seu conteúdo normativo e o contexto vigente nos Estados Unidos na época de sua aprovação no congresso, é possível captar a intenção legislador em criar dispositivos legais suficientes para proteger a imagem das empresas americanas. E com isso salvar o mercado de capital americano que se encontrava ameaçado devido aos escândalos de corrupção que, conseqüentemente, refletiram em uma instabilidade econômica no país.

A importância da FCPA ocorre por ser uma resposta dada pela principal economia do mundo em atenção ao problema da corrupção. Mais que isso, por apresentar uma jurisdição capaz de incluir qualquer indivíduo/organização de outro país que usem de aparatos situados nos Estados Unidos para cometer ações de corrupção. Além de se valer de mecanismos internacionais para persuadir que outros países adotassem uma legislação anticorrupção, são exemplo: Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (1996), Convenção Interamericana contra a Corrupção (1996), Convenção da OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionário Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (1997).

Em seguida, foi imprescindível introduzir à Lei nº 12.846/2013 - Lei Anticorrupção e seu Decreto nº 8.420/2015, tendo em vista seu poder normativo sobre a ampliação da responsabilização tanto de pessoas jurídicas como pessoas físicas. Como também devido sua importância acerca da inserção do programa de *compliance* na conjuntura normativa brasileira e na atratividade do setor empresarial sobre o tema.

Todos esses pontos foram necessários para compreender o *compliance* como um todo e permitir chegar ao objetivo dessa pesquisa, concluir o *compliance* como ferramenta institucional capaz de trazer segurança jurídica para as organizações privadas brasileiras. Com isso, a intenção do estudo foi ultrapassar os programas de conformidade para além de temas relacionados atos de corrupção e fraudes. Pois, devido aos seus custos de implantação o *compliance* não se torna atrativo para maioria das empresas brasileiras, afinal, surge um questionamento: vale a pena despende recursos em prol da ética quando se estar inserido em um Administração com um histórico de corrupção enraizado culturalmente?

Obviamente que norma positivada por si só deve ser levada em consideração e cumprida. Entretanto, com tantas obrigações e altos encargos sejam eles tributários, fiscais, trabalhista entre outros, o que se observa é um retorno por parte do Estado em desequilíbrio, onde a iniciativa privada brasileira se sente desamparada e vulnerável para se manter e desenvolver no mercado.

Ao observar uma situação real, onde a competitividade do mercado atual é preocupante, uma disputa mercantil entre uma empresa que comete fraudes, sonega, paga propina a agente públicos em troca de vantagens e outra que aderiu ao *compliance* em sua gestão soa gritantemente desleal. Porém, com a introdução de normas como a Lei Anticorrupção que visa suprir lacunas existências no ordenamento jurídico brasileiro na busca por assegurar um mercado justo e limpo, a tendência é aquela que se manter à margem da lei sofrerá as devidas sanções legais, além da rejeição do próprio mercado.

A sociedade atual exige por resoluções para os problemas de corrupção, reivindicando por um país onde a ética prevaleça. E apesar de estar longe do ideal ao se comparar com outros países mais desenvolvidos, com base nessa vontade por mudança é possível apontar que o contexto político, econômico e social brasileiro se encontra em constante transformação. O *compliance* é resultado dessa mudança no contexto político-econômico do país, assim como no passado ocorreu nos Estados Unidos no final da década de 70 com a FCPA.

Segundo o estudo realizado pela PwC⁴³ – Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2018 da PwC – 55% das empresas brasileiras participantes esperam que mudanças no quadro regulatório influencie diretamente as suas organizações nos próximos dois anos. Devido a todo essa conjuntura político-econômica aderir a inovações e tecnologias se tornou necessário como tentativa de mitigar os possíveis riscos que uma organização possa estar exposta.

Deste modo, a implementação de um programa de *compliance* eficiente é capaz de proporcionar garantias necessária para o melhor funcionamento da empresa, bem como estabilidade jurídica e organizacional. Porém, deve-se chamar a atenção para programas de “aparência”. Não se pode introduzir o *compliance* como sendo uma mera formalização ou conjunto de regras superficiais e acreditar que somente isso irá prover ferramenta eficaz.

A presente pesquisa compreende que para implementar uma ferramenta de *compliance* eficiente é preciso seguir uma metodologia que deve ser inserida na visão e objetivos da empresa. Inicialmente é essencial a colaboração da alta direção da organização, tendo em vista seu poder de liderança sobre os demais. Porém, o *tone at the top* (o tom vem de cima) não pode ser supervalorizado, o mais importante são as ações e comportamento daqueles que estão na acima. No final das contas esta atitude é que de fato influenciará no maior

⁴³ Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/assets/2018/gecs-18.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2020.

compromisso e senso de responsabilidade dos colaboradores. É indiscutível que uma gestão empresarial desonesta irá promover uma cultura de realizações de negócio desonesta. A cultura adotada por uma empresa começa pelo exemplo do proprietário e sócios até chegar aos empregados. O comprometimento ético da alta gestão é fundamental para construir um contexto de mercado mais honesto para o país, um comprometimento cínico dentro dos negócios é o mal que causa o subdesenvolvimento de mercado que vivenciamos hoje.

Feito isto, o próximo passo é avaliar todos os possíveis riscos dentro da empresa, averiguar, por exemplo, se um setor está em conformidade com a legislação vigente, padrões estabelecidos, com ética, honestidade, transparência e com os procedimentos adotados pela direção. Toda e qualquer ação realizada pela empresa e seus funcionários, seja externa ou interna, deve ser avaliada quanto aos riscos por não está de acordo obrigações legais impostas a instituição. Para isso, deve ser considerada as especificidades de cada organização como seu porte, setor de atuação entre outros.

Em seguida, deve existir uma política de procedimentos com base nos riscos que foram relacionados, de modo que faça parte do planejamento estratégico a longo prazo. Afinal, é uma ferramenta para a gestão diária da empresa. Nessa etapa, mais uma vez, é primordial a ação da alta direção fortalecer e garantir o cumprimento do foi estipulado. Criado o procedimento, faz se necessário fornecer treinamento adequado aos colaboradores, sempre com a instrução profissional do *compliance* e do responsável pelo setor. Tal capacitação deve ser periódica e sempre aperfeiçoada.

E por fim, para ter efetividade no *compliance* é fundamental monitora-lo, avalia-lo e atualiza-lo. Quando se lida com um ambiente que está sujeito a diversas variáveis como é o ambiente empresarial é preciso estar apto a agir diante das transformações que ocorrem naturalmente. Variações de mercado, novas normas, novas operações, crise econômica entre outro, o programa de *compliance* deve acompanhar todas essas alterações, sob pena de se tornar obsoleto.

Para se tornar um instrumento eficiente o *compliance* deve ser um ciclo constante. O processo de mapear riscos, criar procedimento, aplicar treinamento e atualizar deve ser contínuo. Para tanto, faz parte ter profissionais qualificados que estejam comprometidos em constatar as mutações que ocorrem, essencialmente no ordenamento jurídico, haja vista que é partir dele que advém a segurança jurisdicional que se pretende alcançar.

Outro quesito analisado nesta pesquisa foi a questão do custo de implementação do programa de *compliance*, que varia conforme o porte da empresa. Mas é fato que inserir essa ferramenta na gestão corporativa irá, conseqüentemente, ocasionar no aumento das despesas fixas de uma organização. No entanto, o que se quer demonstrar nesse trabalho é que os custos do não *compliance* são indiscutivelmente maiores. Ao se deter sobre a Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção, podemos observar a intenção do legislador em abranger a responsabilização no cometimento de atos lesivos à Administração Pública.

Desta forma, quando uma organização que está violando o que foi imposto pelo ordenamento jurídico, está suscetível às penalidades previstas em lei. Sanções que alcançam pessoas jurídicas, bem como pessoas físicas, leia-se, sócios, dirigentes, acionista, proprietário seja na esfera administrativa, cível e/ou criminal. Danos quanto à reputação, cassação de licença de operação, multa, restituição e prisão são algumas das condenações que a legislação brasileira contempla.

As empresas que preferem se manter em descumprimento com normas, utilizando de artifícios para burlar as leis podem durar por determinado tempo no mercado. Entretanto, a tendência tanto do mercado, como da sociedade, bem como do poder público é suprimir a atividade das organizações que operando de maneira antiética, obscura e desonesta. Adotar uma postura de instituição que procede com princípios que a coletividade aspira se tornou forma de ganhar reputação no mercado e na sociedade, o *compliance* já um diferencial na captação de clientes.

Outro benefício oriundo da implementação do programa de integridade é que apesar de não ser possível extinguir por complemento todos os riscos que uma organização privada está vulnerável, a norma prevista na Lei Anticorrupção que mediante a ocorrência de prática lesiva à Administração Pública, uma empresa que tenha de fato implantado o *compliance* poderá ter a aplicação de suas sanções atenuadas devido ao programa.

As organizações que fazem uso do *compliance* garantem certa credibilidade para com o Estado. Isso ocorre devido ao Estado não ter a capacidade de estar em sincronia com o aparecimento de novas práticas criminosas que visam lesionar o setor econômico. Órgãos fiscalizadores como Controladoria Geral da União – CGU, Tribunal de Contas da União – TCU e Advocacia Geral da União – AGU não detêm mecanismo que são capazes de comedir e prevenir a quantidade de ações criminosas oriundas do setor privado em detrimento aos recursos públicos.

Desta maneira, o uso do *compliance* pelas instituições privado pode ser considerado um mecanismo de controle que colabora consideravelmente com a fiscalização pública do Estado. Em outras palavras a implementação do *compliance* contribui para a melhor atuação do poder público. Logo, ao ser inserido na iniciativa privado, os programas de conformidade inspiram uma postura mais ética em toda cadeia produtiva do mercado, tendo consequências diretas para prover uma Administração Pública mais ética.

Portanto, pode-se concluir que a implementação de um programa de *compliance* é ferramenta institucional eficiente para garantir a segurança jurídico-organizacional de uma organização privada. De forma que ao ser instituída adequadamente é capaz de conter substancialmente atos de corrupção e fraudes empresarias, servindo como instrumento de gestão corporativa eficaz para conter os riscos da atividade mercantil. Além disso, nutre uma parceria entre o setor público e o privado criando um ambiente organizacional em conformidade com os parâmetros determinados pelo ordenamento jurídico, de modo a se prevenir juridicamente, bem como em influenciar elaboração de uma sociedade mais ética e justa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros:

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial, uma visão Prática**. São Paulo: Alta Books: 2016.

¹BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção (Lei 12.846) e Decreto-Lei 8.421/2015**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

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

KOEHLER, Mike. *The story of the foreign corrupt practices act*. *Ohio State Law Journal*, v. 73. n. 5, 2012.

Manual de Compliance / coordenação André Castro Carvalho, Tiago Cripa Alvim, Rodrigo de Pinho Bertoccelli, Otavio Venturini. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

MAQUIAVEL, Nicolau. **História de Florença**. Tradução Martins Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**. 4ed. Atual. Ver. São Paulo: Atlas, 2016.

Artigos:

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

FOX, Thomas. *Best practices under the FCPA and Bribery Act. How to create a first class compliance program*. Thomas Fox, 2013.

MEDEIROS, Roberto Vieira. **A Corrupção no Brasil e no mundo**. Fundação Demócrito Rocha. Ceará, 2016. Disponível em: <file:///E:/TCC/corrupt%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 20 jan. 2020.

PIETH MARK. Cooperação Internacional de Combate à Corrupção. In: ELLIOTT, Kimberly Ann (Org.). **A Corrupção e a Economia Global**. Brasília: Universidade de Brasília, 2002. p. 183-200.

SANTOS, Renato Almeida Dos; GUEVARA, Arnolde Jose De Hoyos; AMORIM, Maria Cristina Sanches. **Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 53-66, jan./fev./mar. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/05.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

Documentos:

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de integridade – diretrizes para empresas privadas, de setembro de 2015**. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-jan-30/consultor-tributario-limites-modificacao-jurisprudencia-consolidada>>. Acesso em 22 jan. 2020

DISCURSO DE ULYSSES GUIMARÃES. Disponível em: <[1988/pdf/Ulysses%20Guimaraes%20-%20DISCURSO%20%20REVISADO.pdf](#)>. Acesso em: 18 jan. 2020.