



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE CURSO
MONOGRAFIA JURÍDICA

**O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO PARA ENFRENTAR CRISES E DIRIMIR
RISCOS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

ORIENTANDA: JOYCE DE CASTRO SANTIAGO
ORIENTADORA: PROF^a. Ma. ÉVELYN CINTRA ARAÚJO

GOIÂNIA/GO

2021

JOYCE DE CASTRO SANTIAGO

**O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO PARA ENFRENTAR CRISES E DIRIMIR
RISCOS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Monografia jurídica apresentada à disciplina Trabalho de Curso II, da Escola de Direito e Relações Internacionais, Curso de Direito, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCGOIÁS).

Profa. Orientadora: Ma. Évelyn Cintra Araújo.

GOIÂNIA/GO

2021

JOYCE DE CASTRO SANTIAGO

**O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO PARA ENFRENTAR CRISES E DIRIMIR
RISCOS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Data da Defesa: 09 de junho de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa: Ma. ÉVELYN CINTRA ARAÚJO

Nota

Examinador Convidado: Prof: ROBERTA CRISTINA DE M. SIQUEIRA

Nota

RESUMO

O *compliance* é um termo e uma área que tem ganhado notoriedade no Brasil, tendo em vista esse crescimento e sua ênfase nas normativas atuais. A presente pesquisa teve como objetivo analisar o *compliance* como um instrumento para mitigar riscos e superar crises empresariais no Brasil, ultrapassando a ideia de relacionar o *compliance* apenas, diretamente, com a corrupção. Dessa forma, fez-se uma retomada histórica e conceitual da governança corporativa e sua relação com o *compliance*, assim como foi analisado os programas de integridade, seus pilares, sua efetividade e benefícios, sendo que o estudo buscou averiguar a efetividade desses programas e como podem ser utilizados para proporcionar valorização empresarial, acelerar e auxiliar o judiciário brasileiro e a Administração Pública, bem como para superar crises, tais como as ocasionadas pela pandemia da Covid-19.

Palavras-chave: *compliance*, programas de integridade, mitigação de riscos, superação de crises.

Sumário

INTRODUÇÃO	6
1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	9
1.1.1 Desenvolvimento histórico	9
1.1.2 Conceito de governança corporativa	10
1.2 OS PRINCÍPIOS E OS PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	11
1.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA, GESTÃO DE RISCOS E COMPLIANCE	13
1.3.1 Gestão de riscos	13
1.3.2 Gestão de riscos ao <i>compliance</i>	15
2 COMPLIANCE E SEU DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO JURÍDICO	17
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	17
2.2 CONCEITO DE <i>COMPLIANCE</i>	18
2.3 LEGISLAÇÕES RELATIVAS AO <i>COMPLIANCE</i>	19
2.3.1 Conjuntura mundial	20
2.3.1.1 <i>U.S Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)</i>	20
2.3.2.2 <i>United Kingdom Bribery Act – UKBA</i>	21
2.3.2 Conjuntura Brasileira	22
2.3.2.1 Lei Anticorrupção.....	22
3 APLICABILIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE	25
3.1 OS INSTRUMENTOS DE <i>COMPLIANCE</i>	25
3.1.1 O comprometimento da Alta Direção.....	27
3.1.2 Criação de regras e procedimentos	29
3.1.3 Comunicação e treinamento.....	30
3.1.4 Canais de denúncias	30
3.1.5 Análise de riscos, monitoramento e indicadores de desempenho	31
3.2 ANÁLISE DE CASOS FAMOSOS DE <i>COMPLIANCE</i>	32
3.2.1 Siemens	32
3.2.2 Volkswagen	33
3.2.3 JBS.....	34
3.3 OS BENEFÍCIOS DO <i>COMPLIANCE</i>	35
3.3.1 Valorização empresarial e concorrencial	36
3.3.2 Segurança Jurídica e contribuição para o Poder Judiciário.....	37
3.3.5 Mitigação de riscos e superação de crises.....	37
3.3.5.1 O <i>compliance</i> perante a Lei Geral de Proteção de Dados	38
3.3.5.2 O <i>compliance</i> perante a pandemia.....	40

CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	44

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por objeto estudar o *compliance* e sua eficácia, não somente como instrumento de dirimir fraudes e corrupções, mas também, de riscos e crises nas empresas.

Compliance é uma palavra da língua inglesa e que advém da expressão *to compliance with*, a qual traduzida para o português significa “em conformidade com”. Assim, estar/ser *compliance* remete a estar em conformidade com as leis, regras, regulamentos internos e externos, padrões éticos e com a governança corporativa.

Os programas de *compliance* instituídos em organizações, principalmente em empresas, objetivam aplicar medidas para evitar práticas de atos ilícitos, tais como fraudes e corrupções, bem como garantir o estabelecimento de atitudes éticas, de integridade e transparência, mormente para com o Poder Público.

De tal forma, o *compliance* tornou-se uma das ferramentas para combater a corrupção, conforme determinado pela Lei Anticorrupção e Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, o qual regulamentou a lei supramencionada. A Lei Anticorrupção ressaltou que a presença de mecanismos internos de integridade nas pessoas jurídicas é levada em consideração no momento de aplicação de sanções de caráter de responsabilidade administrativa (art. 7º, inciso VIII).

Somado a isso, o Decreto nº 8.240, ao regulamentar a referida lei, estatuiu um Capítulo inteiro (Capítulo IV) para tratar do Programa de Integridade, também conhecido como Programa de *Compliance*.

No mesmo sentido, foi publicada a Lei 13303/2016, a qual determinou a elaboração de programas de *compliance* em empresas públicas e sociedades de economia mista.

Em virtude de tudo isso, em princípio, surgem as seguintes dúvidas a serem solucionadas no transcorrer da pesquisa: a) qual a importância da governança corporativa?; b) como a governança corporativa se relaciona com o *compliance*?; c) o que levou ao surgimento do *compliance*?; d) quais os benefícios da adoção do *compliance* para as empresas?; e) os programas de integridade são, de fato, efetivos no que se propõem, combater fraudes e crises nas empresas?

Para tanto, poder-se-ia supor, respectivamente, o seguinte: a) a governança corporativa é um sistema formado por condutas, costumes, processos, políticas e

regulamentos, a fim de possibilitar a direção, administração e controle da empresa, gerando uma empresa mais confiável para seus stakeholders; b) o *compliance* encontra-se sob a governança corporativa, ou seja, uma das maneiras de promover a governança é por meio dos programas de *compliance*. Afinal, a governança corporativa busca pela melhor administração da empresa e gerar confiabilidade perante os stakeholders, de modo que o *compliance* trata-se de um programa para manter a empresa em conformidade com leis e regras, o que proporciona uma empresa mais confiável; c) o *compliance* surgiu nos Estados Unidos, em 1950, para criar nas empresas procedimentos internos de controle e prevenir crimes econômicos. O Brasil, em 1990, começou a adotar o *compliance*, o qual ganhou força com a Lei Anticorrupção (2013) e a Operação Lava Jato (2014); d) os benefícios gerados às empresas por estarem em *compliance* são integridade civil e criminal, combate a fraudes e corrupção, valorização empresarial, destaque na concorrência global, mais investidores, segurança jurídica e maior facilidade para superar crises; e) os programas de *compliance* podem ser efetivos e gerarem resultados satisfatórios desde que criem práticas éticas, estabelecendo mecanismo para implantá-las e monitorá-las continuamente. É essencial que os pilares dos programas de *compliance* sejam implantados e atuem conjuntamente, sendo aperfeiçoados com frequência. Pode-se tomar como base, os 5 pilares avaliados pelo Pró-ética e divulgados pela CGU (comprometimento da alta administração e compromisso com a ética; política e procedimentos; comunicação e treinamento, canais de denúncia e remediação; análise de risco e monitoramento; transparência e responsabilidade social).

Utilizando-se uma metodologia a pesquisa bibliográfica, tendo como referência manuais e artigos que abordam o *compliance* e relatam casos práticos sobre os programas de conformidade adotados pelas empresas; e ainda leis, como a Lei Anticorrupção e a Lei Geral de Proteção de Dados, e demais atos normativos correlatos ao tema deste trabalho.

Para tanto, utilizar-se-á o método dedutivo, visto que primeiramente será examinado a governança corporativa, que enseja o *compliance*, para, num segundo momento, estudar o desenvolvimento histórico do *compliance* e seu conceito, e, ao final, focar e analisar os programas de *compliance* e integridade, verificando seus benefícios e sua efetividade. Nesse sentido, percebe-se que também serão utilizados o método histórico, para a análise do desenvolvimento do *compliance* no tempo, e o método lógico-comparativo, a fim de analisar sobre os programas supramencionados

na prática.

Ter-se-á por objetivo principal verificar a efetividade dos programas de *compliance* como instrumento para diminuir fraudes e riscos nas empresas brasileiras. Como desdobramento deste, alia-se a pretensão de, primeiramente estudar a Governança Corporativa e sua relação com o *compliance*, em seguida, compreender o surgimento do *compliance* e seu significado, e por fim, analisar os programas de integridade, sua aplicabilidade, eficiência e relevância para o desenvolvimento das empresas e do país.

Nesse diapasão, essa pesquisa é fundamental para melhor compreensão dessa ferramenta em expansão e para refletir se sua aplicação, de fato, traz resultados significativos. Ponderação relevante, inclusive devido ao atual momento que vivemos no mundo, de pandemia da COVID-19, e suas sequelas de crise econômica e insegurança para as empresas.

1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1.1 Desenvolvimento histórico

Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 3) asseveram que,

O século XIX foi o dos empreendedores, o século XX da gestão e o século atual, segundo Tricker (2000), promete ser o da governança corporativa, na medida em que o tema se tornou uma das questões-chave na gestão e na regulamentação da empresa e ainda carece de uma base teórica e de premissas universalmente aceitas.

O termo “governança corporativa” nasceu em 1980, em razão de eventos ocorridos nos Estados Unidos e Europa na década de 1970. Nessa época, houve crescimento da abertura de capital, dos fundos de investimento e da valorização dos acionistas. No entanto, juntamente com esse avanço, as empresas de capital aberto passaram a enfrentar colapsos corporativos devido à falta de transparência na gestão das companhias, e, conseqüentemente, pela insatisfação dos acionistas, que viam seus interesses prejudicados em detrimento dos interesses dos executivos da empresa.

Além disso, em 1970, ocorreu um aumento na discussão sobre a relação dos *stakeholders* (fornecedores, empregados, clientes, comunidade local, Estado) e as corporações.

Diante desse aspecto fático, em 1980, foram desenvolvidas investigações nos Estados Unidos e Europa a respeito dos colapsos corporativos e o posicionamento e contribuição dos conselhos dessas empresas para esse resultado negativo. Com isso, pelas práticas investigadas de governança dessas empresas e executivos, o termo “governança corporativa” ganhou espaço, levando à criação de diversos códigos, a fim de resolver essas problemáticas empresariais.

Segundo Andrade e Rossetti (*apud* ALVARES; GIAMOTTI; GUSSO, 2008), três problemas principais nas companhias trouxeram a governança corporativa à tona: as relações fracassadas entre os acionistas e as corporações; os conselhos colegiados ineficazes quanto à proteção dos interesses dos proprietários (acionistas); e atuação da direção da empresa em desacordo com as vontades dos acionistas, controladores ou minoritários.

No âmbito brasileiro, a governança corporativa ganhou notoriedade na década de 1990, época em que o papel da auditoria externa foi definido e foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atualmente denominado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em 1999, o IBGC lançou a primeira edição do Código de Governança Corporativa.

Dessa época até os dias atuais, inúmeros casos de colapsos corporativos ocorreram no Brasil, tais como caso Parmalat, escândalo do grupo Agreco, caso Sadia, fraude no Banco Panamericano, casos apurados no Mensalão e Operação Lavajato, levando ao amadurecimento e crescimento da governança corporativa.

1.1.2 Conceito de governança corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC definiu em seu Código de Melhores Práticas, governança corporativa como:

o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (2015, p. 20).

Assim, percebe-se que a governança corporativa consiste no conjunto de práticas adotadas pelas sociedades para que se tenha uma boa gestão, e com isso ocorra a otimização dos resultados, movimentação da economia, produção de riquezas, manutenção de empregos e proteção às partes interessadas (*stakeholders*).

Para a consolidação da governança corporativa, é necessário que sejam determinadas regras (explícitas ou tácitas) que regulamentem o relacionamento entre diretoria, conselho de administração e acionistas (SILVA *apud* ALMEIDA, 2020).

De tal forma, a governança corporativa está diretamente atrelada ao modo que as empresas são geridas, com o intuito de que as decisões da sociedade não resultem em grandes danos econômicos, sociais e ambientais e respeitem os princípios empresariais, da função social e preservação da empresa.

Importante ressaltar que o conceito de governança corporativa sofreu ampliação com o decorrer dos anos, de modo, que atualmente abrange não apenas

empresas nas bolsas de valores (capital aberto), mas também médias e pequenas empresas, empresas familiares, estatais e entidades de terceiro setor.

1.2 OS PRINCÍPIOS E OS PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

As boas práticas que compõem a governança corporativa são regidas por princípios. De acordo com Luiz Eduardo de Almeida (2020 p. 15),

Os princípios de governança corporativa encartam e sintetizam valores construídos como reações a inúmeros escândalos. Buscam criar, manter e incentivar as condições de boas práticas de governança, do modo a que a pessoa jurídica cumpra sua função social colaborando com o desenvolvimento econômico, com a geração de empregos, o desenvolvimento regional, a utilização racional de recursos naturais, e, também, agregando valor e gerando resultados positivos aos associados, sócios ou acionistas (*shareholders*) e oferecendo incentivos adequados a todas as partes interessadas (*stakeholders*).

São diversas as propostas de princípios de governança, existindo aqueles definidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), pela *Sabanes-Oxley* (Sox), pelo IBGC, dentre outros.

Os princípios do IBGC estão definidos no *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, sendo este Código o principal referencial no Brasil sobre as boas práticas de governança corporativa. Para o IBGC, a governança corporativa é regida pelos seguintes princípios: transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (*compliance*).

O IBGC conceitua o princípio da transparência como,

desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização (2015, p. 20).

Neste diapasão, pode-se afirmar que a transparência consiste em implantar nas empresas a cultura de comunicação e disseminação de informações às partes interessadas, sendo que a comunicação deve ser segura e confiável. A transparência consolida-se não apenas pela prestação ampla de informações, mas também por

meio de indicadores, auditorias e adequações dos canais de informações (ASSI, 2018, p. 12).

Em relação ao princípio da equidade, o IBGC define em seu Código de Melhores Práticas como o “tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas” (2015, p. 21).

Esse princípio é estabelecido nas sociedades por meio de mecanismos que vedem a discriminação ou privilégios, devendo os clientes, fornecedores, colaboradores e credores minoritários e majoritários possuírem os mesmos direitos.

Com isso, o *insider trading* (utilização de informações privilegiadas) deve ser combatido, para que não ocorra o favorecimento de alguns dos interessados em detrimento de outros. Segundo Marcos Assi (2018, p. 13),

o processo de monitoramento dos processos de informação deixa uma responsabilidade ao Conselho de Administração da organização: zelar por um ambiente de confiança, assegurando que a divulgação de informações seja realizada de forma equitativa, transparência e com ampla acessibilidade.

Outro princípio que rege os sistemas de governança corporativa é a prestação de contas. Esse princípio consiste na necessidade de os agentes de governança exercerem seus papéis com diligência e responsabilidade, devendo apresentar de maneira clara, compreensível e tempestiva relatórios de suas atuações, estando submetidos a responder pelas consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2019).

Por fim, o último princípio de governança corporativa elencado pelo IBGC é a responsabilidade corporativa, a qual é definida como,

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2019, p. 21).

Assim, o princípio da responsabilidade corporativa preza pelo posicionamento da empresa perante os *stakeholders*, buscando passar uma imagem de empresa responsável para os interessados e para o mercado. Para tanto, tem o escopo de investir em um bom relacionamento com os funcionários, na preservação do meio ambiente e das culturas, assim como no respeito às leis e à ética.

Ademais, a governança corporativa possui os seguintes pilares: sócios (propriedade), conselho de administração, diretoria executiva, conselho fiscal, conduta e conflito de interesses.

É a partir do desenvolvimento adequado e integrado desses princípios e pilares que as melhores práticas para empresa são adotadas em conformidade à governança corporativa.

1.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA, GESTÃO DE RISCOS E COMPLIANCE

Para que a governança corporativa seja aplicada, as boas práticas adotadas e seus objetivos atingidos é necessário que envolva a gestão de riscos e os programas de *compliance*. Afinal, “a gestão de riscos e a gestão de *compliance* são engrenagens que complementam e compõem a governança corporativa” (NEVES; FIGUEIROA, 2020, p. 36).

1.3.1 Gestão de riscos

A gestão de riscos configura-se pela identificação dos riscos e a realização de uma boa gestão deles. De acordo com Marcos Assi (2019, p. 37), “risco pode ser uma ou mais condições de variáveis com potencial necessário de causar dano ao patrimônio da empresa, tangível ou intangível”. De acordo com a norma ABNT ISO 31000:2009, o risco é o efeito que a incerteza gerada pelas influências e fatores externos e internos tem sobre os objetivos da empresa. Desse modo, os riscos são compostos por variáveis que podem ser identificadas e terem sua ocorrência calculadas.

Com a identificação dessas variáveis, sejam elas endógenas (internas) ou exógenas (externas), é possível delimitar quais são as melhores práticas de governança para a empresa, e assim, diminuir o efeito indesejável desses riscos sobre a empresa, garantindo sua função social e preservação. Conhecendo antecipadamente os riscos, é possível estabelecer um planejamento eficaz com estratégias para orientar a gestão de negócios, sendo o mapeamento de riscos (*risk assessment*) etapa essencial para a governança corporativa.

Conforme supramencionado, o primeiro passo para o desenvolvimento de uma gestão de riscos nas sociedades é identificar os riscos. Os riscos podem ser

derivados de violação de leis, de regulamentos, do código de conduta, de políticas de *compliance*. Nesses casos, a identificação dos riscos pode ocorrer por meio de incentivos à disseminação de informações, como os canais de denúncias, em que os funcionários possuem mais segurança para relatar casos de ilegalidade, antiéticos e contrários às normas da empresa dos quais têm conhecimento.

A tomada de conhecimento de informações sobre possíveis práticas ilegais e antiéticas da empresa podem resultar também de autuações e demais processos de responsabilização que a empresa tem passado, bem como relatórios de processos judiciais. Outro modo de levantar riscos é a partir da análise de contratos com os fornecedores, prestadores de serviço e clientes, assim como o estudo sobre o trabalho de cada um deles.

Após a identificação, passa-se para a gestão propriamente dita. De acordo com Edmo Colnaghi Neves e Caio Cesar Figueiroa (2020, p. 29-30), uma empresa com boa gestão de riscos deve seguir 5 passos fundamentais: 1. Avaliação e conhecimento do ambiente de negócio interno e externo normativo, regulatório e de mercado; 2. Identificação e registro dos riscos específicos de cada setor da empresa; 3. Avaliação qualitativa e quantitativa dos riscos; 4. Planejamento e tomada de atitudes perante os riscos identificados, segundo as diretrizes da liderança e o ambiente de negócios; 5. Monitoramento periódico e contínuo.

Nessa perspectiva, o primeiro passo da gestão de riscos é voltado para conhecer o ambiente de negócio, isto é, identificar a postura da empresa perante o mercado, se é uma empresa que possui atitudes mais ousadas ou discretas nos negócios (apetite de risco). O segundo passo é identificar os riscos específicos de cada área da organização, quais os riscos de cada segmento da empresa. O terceiro passo é voltado para a análise dos riscos identificados, em aspecto qualitativo e quantitativo, qual a probabilidade de o risco acontecer e quais impactos podem gerar na organização. O quarto passo é o momento em que a empresa toma a decisão de como irá lidar com os riscos, se buscará eliminá-los, limitá-los, transferi-los ou aceitá-los sem tomar qualquer atitude.

Os riscos podem ser eliminados, a título de exemplo, quando a empresa decide não participar nos negócios que trariam riscos em excesso ou seriam ilegais. A limitação dos riscos ocorre quando a empresa, por exemplo, determina uma cláusula contratual que delimita sua responsabilidade nos negócios. A transferência se dá pela contratação de seguros, uma vez que a seguradora arcará com o ônus. Aceitar os

riscos significa não tomar nenhuma atitude perante os riscos.

O quinto passo para uma boa gestão consiste no monitoramento periódico, já que os riscos mudam com o tempo, deixando de existir ou surgindo novos, além disso é necessário analisar se as atitudes tomadas pela sociedade estão sendo efetivas.

Um outro ponto a evidenciar a respeito da gestão de riscos é que ela pode ser estabelecida em áreas diversas da empresa, em razão de sua multidisciplinariedade, podendo ser regida pela área financeira, pelo conselho de administração entre outros. Ademais, a gestão de riscos deve estar integrada e relacionada com as demais áreas da empresa, como a área jurídica, de planejamento, a gestão de *compliance*.

1.3.2 Gestão de riscos ao *compliance*

Como abordado anteriormente, a gestão de riscos para trazer resultados significativos para a organização deve estar interrelacionado com as demais áreas da empresa como a gestão *compliance*.

O *compliance* se relaciona com a gestão de riscos, uma vez que os riscos de *compliance* estão categorizados como riscos não financeiros operacionais. Assim, a partir da identificação dos riscos de *compliance* é que se pode desenvolver nas empresas um programa de integridade efetivo. Afinal, “uma gestão de *compliance* que não conhece os seus principais riscos jamais poderá ser uma gestão de *compliance* efetiva” (FIGUEIROA; NEVES, 2020, p. 34).

Nesse diapasão, é a partir do *risk assessment* realizado pela gestão de riscos que os programas de *compliance* e o seu documento principal, o Código de Conduta, suas políticas e procedimentos podem ser elaborados com qualidade e objetividade.

Ademais, é importante ressaltar que os programas de *compliance* não podem ser genéricos, eles devem ser construídos a partir das necessidades e particularidades de cada empresa. Dessa forma, como a gestão de riscos também trabalha com a análise de mercado, das variáveis externas e internas, e com o estudo das características negociais de sua empresa, resta claro que a gestão de riscos anda conjuntamente com os programas de *compliance*. Marcos Assi (2019, p.24) assevera que:

não existem modelos padronizados, entendemos que cada organização deve identificar, organizar e implementar a melhor gestão de *compliance*, controles internos de suas informações e sistemas, e também facilitar o gerenciamento de negócio segundo as suas necessidades e seu apetite por riscos.

Por outra banda, o *compliance* tem o escopo principal de garantir que a empresa observe e respeite a legislação, assim como os padrões éticos de conduta. Por conseguinte, para a empresa se manter em conformidade com a legislação e demais normativas, é essencial que as decisões estratégicas e negociais da organização respeitem os limites da legislação. Nessa perspectiva, “os programas de integridade podem servir ao estabelecimento de parâmetros importantes para a conduta dos gestores e contribuir para a realização do interesse dos *stakeholders* e da função social da empresa” (PINHEIRO, 2020, p. 217).

Assim como a gestão de riscos, o *compliance* deve ser monitorado e atualizado constantemente, conforme defende Marcos Assi (2019, p.25),

o compliance aliado à boa gestão de controles internos e riscos necessita de revisões periódicas, pois as perdas, os erros e as fraudes, dificilmente acabarão, mas podem ser minimizados. Assumindo-se que o compliance, o controle interno e gestão de riscos sejam aceitos como base comum para o entendimento, seus conceitos e termos deveriam ser incorporados às políticas das organizações, e também aos currículos universitários.

Dessa maneira, a união da gestão de riscos com a de *compliance* é primordial para que a empresa adote boas práticas de governança corporativa, tornando a organização mais eficiente, permitindo seu crescimento no mercado e cumprindo com sua função social.

2 COMPLIANCE E SEU DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO JURÍDICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Conforme mencionado anteriormente, a governança corporativa surgiu com o escopo de enfrentar os colapsos corporativos e resolver as problemáticas empresarias. Dentro desse aspecto nasceu o *compliance*, mecanismo para promover e garantir a governança corporativa, bem como a segurança do meio corporativo.

Quando se fala em colapsos corporativos e problemáticas empresariais, relacionam-se a práticas antiéticas, ilícitas e corruptivas. Assim, é no contexto de tentar combater a corrupção praticada pelas empresas que as noções de governança corporativa e *compliance* começaram a surgir, direcionando que o enfrentamento à corrupção não é responsabilidade apenas do poder público, mas também das próprias empresas. Nesse sentido asseveram Egnon Moreira, Mariana Canto e Rafaella Guzela (2020, p. 340):

O combate a toda e qualquer prática de corrupção é dever não somente da Administração Pública, como de todos os cidadãos e, em especial, das pessoas jurídicas (sociedades empresariais e civis). Para tanto, no âmbito empresarial, a implantação de sistema anticorrupção ganha viés essencial, pois programas de *compliance* anticorrupção e antissuborno permitem às organizações evitar ou mitigar riscos do envolvimento nestas práticas nocivas, promover a confiança nos negócios e melhorar sua reputação no mercado, atraindo investimento e fidelizando suas relações.

A noção de *compliance* se iniciou nos Estados Unidos, em 1950, com a *Prudential Securities* e com a regulação da *Securities and Exchange Commission* (SEC), em 1960, que consideraram a instituição de procedimentos internos para fiscalização das operações.

Em 1977, ocorreu a Convenção Relativa à Obrigação de Diligência dos Bancos no Marco da Associação de Bancos Suíços, na Europa, que determinou um sistema de autorregulação de conduta, o qual, em caso de descumprimento, ocasionaria penalidades para instituições. Nesse mesmo ano foi criada a Lei americana *Foreign Corrupt Practices Act*, que se tornou um marco para história do *compliance* por se tratar de uma lei significativa para a luta contra corrupção nas empresas.

Em 1991, com as *U.S. Sentencing Guidelines* os programas de *compliance*

ganharam notoriedade, eis que as *guidelines* eram constituídas por orientações aos juízes federais norte-americanos para que prolatassem sentenças referentes a crimes federais com vantagens para os agentes que adotavam programas de *compliance*.

Em 2001, após os atentados terroristas de 11 de setembro, foi publicado o Ato Patriótico dos Estados Unidos, o qual determinou às instituições financeiras o dever de instituir procedimentos de controle interno para conter a lavagem de dinheiro.

No tocante ao Brasil, o *compliance* inicia seu reconhecimento legislativo no campo financeiro, a partir de 1990, tendo em vista que a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Banco Central do Brasil (BACEN) começaram a cobrar o *compliance* para a realização de certas atividades financeiras.

Outro marco histórico brasileiro para o *compliance*, proporcionando seu fortalecimento, juntamente com a Operação Lava-Jato, foi a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que determinou benesses em relação à dosimetria das sanções impostas para as pessoas jurídicas que adotam programas de *compliance*.

Somado a isso, em 2016, foi publicada a Lei nº 13.303/2016, Lei de Estatais, a qual determinou que empresas públicas, sociedades de economia e suas subsidiárias devem “observar as regras de governança corporativa, de transparência e de estrutura, práticas de gestão de riscos e de controle interno” (art. 6º, da Lei 13.303/2016).

Para tanto, percebe-se que a ideia de *compliance* esteve por muito tempo limitada ao setor corporativo altamente regulado, tais como às instituições financeiras e indústrias farmacêuticas, e às empresas multinacionais, submetidas às legislações internacionais de anticorrupção, como a *Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA (1977) e a *UK Bribery Act* (2010). Somente nos últimos anos, o *compliance* tem ganhado notoriedade no país, no meio da Administração Pública, no meio empresarial, trabalhista, hospitalar, do agronegócio e digital, de tal forma que, recentemente entrou em vigor a Lei Geral de Proteção de Dados, que incentiva a aplicação dos programas de *compliance* para tratamento de dados.

2.2 CONCEITO DE COMPLIANCE

De acordo com Rodrigo de Pinho Bertocelli (2020, p.40):

O termo *compliance* tem origem no verbo inglês *to comply*, que significa agir

de acordo com a lei, uma instrução interna, um comando ou uma conduta ética, ou seja, estar em *compliance* é estar em conformidade com as regras internas da empresa, de acordo com procedimentos éticos e as normas jurídicas vigentes.

Por sua vez, Ana Frazão (*apud* OLIVA; SILVA, 2020, p. 31) estabelece que:

Compliance diz respeito ao conjunto de ações a serem adotadas no ambiente corporativo para que se reforce a anuência da empresa à legislação vigente, de modo a prevenir a ocorrência de infrações ou, já tendo ocorrido o ilícito, propiciar o imediato retorno ao contexto de normalidade e legalidade.

Dessa forma, o *compliance* trata-se da adoção de mecanismos pelas pessoas jurídicas para estabelecer a autorregulação e autovigilância, a fim de cumprir com a normas legislativas e éticas, evitando que a empresa e seus funcionários pratiquem atos ilícitos ou infracionais.

No entanto, *compliance* ultrapassa a ideia de que é apenas um mecanismo para levar ao cumprimento das leis, normas e Códigos de Conduta, isto é, regras formais, de forma a evitar práticas ilícitas. O *compliance* é também um “instrumento de mitigação de riscos, preservação dos valores éticos e de sustentabilidade corporativa, preservando a continuidade do negócio e o interesse dos *stakeholders*” (BERTOCCELLI, 2020, p.41).

Percebe-se que a noção inicial de *compliance*, de mecanismo para combate de práticas corruptivas e que ganhou notoriedade no país pela Operação Lavajato, foi ampliada, alcançando também a finalidade de garantir segurança e sustentabilidade das empresas, reduzir riscos e atrair investimentos. Tornou-se um instrumento empresarial, que visa garantir e respeitar os princípios de função social da empresa, preservação da empresa, liberdade de concorrência e responsabilidade.

Nessa perspectiva, assevera Rodrigo Bertocelli (2020, p. 41):

compliance integra um sistema complexo e organizado e procedimentos de controle de riscos e preservação de valores intangíveis que deve ser coerente com a estrutura societária, o compromisso efetivo da sua liderança e a estratégia da empresa como elemento, cuja adoção resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica e confiança indispensável para a boa tomada de decisão.

2.3 LEGISLAÇÕES RELATIVAS AO COMPLIANCE

2.3.1 Conjuntura mundial

2.3.1.1 *U.S Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*

Com o avanço do comércio internacional na segunda metade do século XX e o surgimento de várias empresas multinacionais, o comércio tornou-se mais concorrido, levando empresas e agentes públicos a tomarem medidas não convencionais e ilícitas, a fim de sobressaírem no ambiente de mercado. Assim, em busca de combater a corrupção, a ideia de *compliance* surgiu e ganhou notabilidade em alguns países do mundo.

Os Estados Unidos foram o primeiro país a possuir uma legislação que determinou a punição pela prática de corrupção internacional, isto em 1977, com o *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*.

O FCPA é fruto de diversos escândalos no país, tais como o *Watergate* e o da *Lockheed Martin Aircraft Corporation*. O caso *Watergate* revelou um esquema de pagamentos a funcionários públicos estrangeiros, a partir da investigação de doações corporativas ilícitas para fins políticos. Por outro lado, o escândalo que envolveu a empresa americana *Lockheed Martin Aircraft Corporation*, constatou o pagamento de cerca de R\$ 202.000.000,00 (duzentos e dois milhões de reais) em propinas para os Estados Unidos e demais países, subornando agentes públicos da Alemanha, Espanha, Itália, Holanda, Japão, entre outros. Dessa forma, perante os escândalos de corrupção envolvendo não apenas os Estados Unidos e suas empresas, mas também demais países, a FCPA foi publicada a fim de conter a corrupção dentro dos Estados Unidos e no exterior, protegendo o mercado americano de capitais e seus negócios, a fim de ganharem uma reputação positiva no comércio internacional.

O FCPA é uma lei federal, de natureza civil e penal, que determina a pessoas físicas e jurídicas responsabilizações cíveis e penais. Essa lei apresenta dois aspectos para o combate à corrupção, o primeiro trata-se de dispositivos materiais de anticorrupção e o segundo de dispositivos contábeis, de natureza civil. Nesse diapasão, proíbe o oferecimento ou pagamento de qualquer valor em dinheiro ou vantagem, direta ou indireta, para funcionário público, partido político ou candidatos, com a finalidade de suborná-los, corrompê-los e tirarem vantagem da situação. Ademais, quanto aos dispositivos contábeis, dispõe que as empresas devem possuir livros contábeis e registros detalhados, com a finalidade de permitir o

acompanhamento das transações realizadas pela empresa.

Ressalta-se que, o FCPA propõe proteger a empresa em detrimento de seus funcionários e diretores. Conforme Otavio Venturini, Allen Moreland e Andre Castro de Carvalho (2020, p.298), “sob a legislação norte americana os indivíduos não podem se proteger no “guarda-chuva” corporativo, o que ajuda a ter maior comprometimento das pessoas físicas no combate à corrupção”, isto é, se o responsável por uma atitude dentro da empresa é o diretor, o funcionário, o acionista, quem paga por esta prática são eles, não recai sobre a empresa.

Entre as responsabilizações cíveis e criminais previstas pelo FCPA estão a aplicação de multa, prisão, proibição de realizar negócios com o governo federal e infratores da lei em análise, assim como proibição de realizar outros negócios internacionais.

2.3.2.2 *United Kingdom Bribery Act – UKBA*

Outra legislação relevante para o desenvolvimento e consolidação da ideia de *compliance* é a Lei Antissuborno do Reino Unido, a *UK Bribery Act*, de 2010.

Essa lei visa combater a corrupção e alcança as empresas britânicas em atuação em outros países, bem como empresas estrangeiras em atuação no Reino Unido. Assim como a FCPA, a *UK Bribery Act* tem natureza civil e penal, e determina que tanto as pessoas físicas quanto as jurídicas podem ser responsabilizadas. Essa legislação proíbe o oferecimento e pagamento de valores e vantagens consideradas como suborno e possui abrangência extraterritorial.

Além disso, determina seis princípios que as empresas devem se atentar para que não se envolvam em casos de suborno e corrupção. O primeiro princípio é proporcionar procedimentos adequados para evitar atitudes corruptas pelos empregados e pessoas associadas, sendo que a quantidade de procedimentos deve ser proporcional ao risco de suborno e corrupção dentro da empresa.

O segundo princípio é o comprometimento de alta administração, o que significa que a alta administração da organização comercial, os proprietários, a diretoria e o Conselho, devem estar comprometidos em combaterem a corrupção e instituírem uma cultura interna para isto.

O terceiro princípio é a avaliação de riscos, que consiste em implantar nas empresas a prática de analisar e estudar a extensão e natureza dos riscos que pode

enfrentar, tais como referentes a oportunidades de negócios, as legislações dos países em que atuam, riscos em parcerias e transações, para isso é necessária uma avaliação periódica e documentada.

O quarto princípio é o *due diligence*, isto é, as organizações comerciais devem implantar procedimentos de auditoria interna.

O quinto princípio é a comunicação e treinamento das pessoas associadas, definindo políticas diárias a serem seguidas para lidarem com os riscos.

O sexto princípio consiste no monitoramento e revisão, com isso, as empresas devem avaliar de maneira periódica e frequente as políticas e procedimentos adotados para evitar a corrupção, a fim de aprimorá-las e torná-las eficazes.

Nesse diapasão, vislumbra-se que a legislação em tela, com o intuito de combater a corrupção, estabeleceu normas e princípios que se relacionam com a governança corporativa e *compliance*, como a avaliação de riscos, a prática de procedimentos e de auditoria interna, monitoramento periódico da política interna da empresa, e o *due diligence*.

2.3.2 Conjuntura Brasileira

Tendo em vista que o surgimento do *compliance* está diretamente ligado com a tentativa de combater a corrupção, seu desenvolvimento no Brasil, como nos demais países, está relacionado a este aspecto.

O Brasil destaca-se ainda por ter a corrupção como um elemento enraizado em sua cultura, o que é nítido de ser constatado pelo fato de ocupar a 96ª posição no Índice de Percepção da Corrupção de 2017, em um ranking composto por 180 países, conforme a Transparência Internacional. Somado a isso, para 22% (vinte dois por cento) dos brasileiros, a corrupção é considerada o maior problema no país.

Diante disso, nota-se, a partir da evolução da legislação brasileira, que o *compliance* nasce como um mecanismo de anticorrupção.

2.3.2.1 Lei Anticorrupção

A Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, dispõe sobre a responsabilização civil ou administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública, seja ela nacional ou estrangeira, a fim de conseguir vantagens ou satisfazer seus interesses. Trata-se, portanto, de uma lei de combate à

corrupção seguindo os passos das legislações já existentes em outros países sobre esse aspecto.

A Lei Anticorrupção, além de estabelecer a responsabilização das empresas pelos atos corruptivos, chega a mencionar em seu art. 7º, inciso VIII, os procedimentos de integridade como critério a ser observado no momento de aplicação de sanções.

In verbis:

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

...

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

Constata-se, portanto, que a Lei Anticorrupção inova ao tratar dos programas de integridade, de *compliance*, não apenas por relacioná-lo como instrumento de combate à corrupção, mas também por estabelecer uma benesse para as empresas que adotam os programas de integridade. Com isso, essa lei tornou-se um incentivo e o grande marco da história do *compliance* no país.

Ressalta-se que a lei supramencionada não obriga as pessoas jurídicas a implementarem os programas de integridade, mas apenas estabelece que pode ser utilizado para levar à atenuação da pena imposta à empresa pelas práticas ilícitas.

A respeito dessa lei, Egon Moreira, Mariana Canto e Rafaela Guzela (2020, p. 349) asseveram que:

Se antes era a imputação de consequências gravosas por atos corruptos a pessoas físicas, em caráter *ex post*, agora tem-se lógica preventiva e acautelatória, que atinge qualquer pessoa jurídica de direito privado, nacional ou estrangeira, que tenha relação com o poder público. Trata-se aqui de lei que responsabiliza empresas por atos corruptivos, sem isentar dirigentes, administradores ou agentes, que responderão individualmente pelos seus atos, inclusive aqueles de natureza transacional. O que instala um sistema de deveres ativos por parte das sociedades empresariais, no sentido de instituir regimes de combate preventivo à corrupção e colaboração ativa com as autoridades públicas.

Nesse sentido, extrai-se que a Lei Anticorrupção não apenas estabelece a punição às empresas que praticaram atos corruptivos, mas também incentiva a implementação de práticas (procedimentos de integridade) nas próprias empresas como método de combater a corrupção, ocorrendo a integração de Administração pública e empresas na tentativa de enfrentar as práticas corruptivas. Assim, resta

nítido que esta lei incentiva o caráter preventivo no combate à corrupção, por meio do *compliance*.

Por fim, é válido ressaltar que o Decreto nº 8.420/2015 foi responsável por regulamentar a Lei Anticorrupção, ao tratar em seu Capítulo IV sobre os programas de integridade e estabelecer as diretrizes que devem ser aplicadas aos programas de *compliance*.

3 APLICABILIDADE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE

3.1 OS INSTRUMENTOS DE COMPLIANCE

O termo *compliance* permite a interpretação de dois sentidos, processo e produto. *Compliance* na noção de termo-produto transmite a ideia estrita de “estar de acordo com”, isto é, vinculado aos resultados das atividades da pessoa jurídica. De outra banda, *compliance* na noção de termo-processo se refere aos modelos e atividades adotados pela pessoa jurídica. Abstrai-se, portanto, que, em síntese, o *compliance* pode significar os resultados das práticas adotadas pela empresa, bem como a prática em si (ABREU; CARVALHO, 2020, p. 63).

Nesse momento, será avaliado o *compliance* como termo-processo, o qual está diretamente relacionado com os denominados programas de integridade ou *compliance*.

Como referenciais (*guidelines*) para a constituição dos programas de integridade, o Brasil possui o Programa de Integridade – diretrizes para empresas privadas, formulado pela Controladoria-Geral da União (CGU) e o Programas de *Compliance*: orientações sobre a estruturação e benefícios dos programas de *compliance* concorrencial, desenvolvido pelo Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência – CADE.

Esses *guidelines* são referenciais no desenvolvimento dos programas de *compliance* em razão de serem formulados por entidades das Administração Pública Federal. A CGU é órgão de controle interno no Poder Executivo Federal e o CADE, órgão de controle do sistema empresarial brasileiro.

Ressalta-se que esses *guidelines* não são vinculantes, de forma que a pessoa jurídica ao implantar um programa de integridade não tem a obrigação e seguir tudo que é estabelecido por eles, no entanto, em caso de não seguimento, pode-se ficar prejudicada a eficácia do programa de integridade, tornando-se falho ou apenas “de fachada”.

Ademais, a adoção desses *guidelines* aos programas de integridade das pessoas jurídicas proporciona, conforme art. 5º, §4º, do Decreto nº 8.420/2015, a atenuação de sanção administrativa. *In verbis*:

Art. 5º No ato de instauração do PAR, a autoridade designará comissão, composta por dois ou mais servidores estáveis, que avaliará fatos e circunstâncias conhecidos e intimará a pessoa jurídica para, no prazo de

trinta dias, apresentar defesa escrita e especificar eventuais provas que pretende produzir.

(...)

§ 4º Caso a pessoa jurídica apresente em sua defesa informações e documentos referentes à existência e ao funcionamento de programa de integridade, a comissão processante deverá examiná-lo segundo os parâmetros indicados no Capítulo IV, para a dosimetria das sanções a serem aplicadas.

Por sua vez, o Capítulo IV, em seu artigo 42, do Decreto supramencionado, determina parâmetros para avaliação dos programas de integridade, a fim de possibilitar benesses na aplicação de sanções as pessoas jurídicas:

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

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

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

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

IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;

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

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

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

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

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

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

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

XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades

ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

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

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

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

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

Neste diapasão, permite-se estabelecer, a partir dos *guidelines* mencionados e do artigo supracitado, os principais elementos e requisitos para que uma programa de integridade seja efetivo e proporcione resultados esperados e positivos para as pessoas jurídicas que os aderem.

Os principais pilares estratégicos são o compromisso, atuação e apoio da Alta Direção; criação de regras e procedimentos; comunicação e treinamento; canais de denúncias; análise de riscos e monitoramento; indicadores de desempenho.

3.1.1 O comprometimento da Alta Direção

O primeiro aspecto a ser observado para aplicar um programa de *compliance* efetivo é o compromisso da Alta Direção e sua atuação direta. Itamar Carvalho e Bruno de Abreu (2020, p.65) asseveram que:

o ideal de cultura de *compliance* passa pelo real comprometimento da corporação, descendo das altas instâncias de decisão – presidência, vice-presidência, conselhos de administração, assembleias gerais e diretorias – para alcançar a operação empresarial em seu dia a dia.

O comprometimento da Alta Direção da empresa é essencial, pois os presidentes, vice-presidentes, conselheiros e diretores servem como exemplo para os demais funcionários e colaboradores da empresa, devendo cumprir fidedignamente com as normas contidas no Programa de Integridade e realizar os treinamentos previstos no mesmo. Somado a isso, os funcionários da empresa necessitam ter confiança na Alta Direção, de tal forma que se sintam confortáveis para realizar as denúncias, acreditando que estas serão analisadas devidamente e em um ambiente

de segurança institucional.

Um fator elementar para a efetividade do programa de integridade e que se relaciona com o compromisso da Alta Direção é a indicação de um responsável pelo programa, criando uma área específica para lidar com a implementação e atualização do programa de integridade. Com isso, o desenvolvimento do programa e aplicabilidade do *compliance* ficam distanciados o máximo possível das demais atividades da empresa, a fim de proporcionar uma visão mais ampla e fidedigna da realidade, evitando conflitos de interesse que deturpem a integridade do programa. Nesse sentido estabelece Itamar Carvalho e Bruno de Abreu (2020, p. 67):

A referida área deve ser dotada de independência funcional, financeira e estrutural, sobretudo com a criação de cargo que esteja horizontalmente integrado com as áreas operacionais e de estrutura da corporação, de forma a evitar assédios externos. Mas para que se possa garantir a implementação e o cumprimento das normas procedimentais do Programa de Integridade, essa mesma área deverá estar condicionada verticalmente com a Alta Direção, para que esta última possa exercer a adequada fiscalização.

Assim, o programa de compliance necessita de independência, autonomia, conhecimento dos processos e relacionamento com as demais áreas de controle da companhia, sendo esses aspectos fundamentais para que o *compliance* funcione sem conflitos de interesse (SIMONSEN, 2020, p. 113).

No mesmo sentido dispõe Marcos Assi (2017, p. 90):

É preciso estruturar a função *compliance* de forma independente e autônoma das demais áreas da instituição, para evitar conflitos de interesse e também para assegurar a isenção e atenção a leitura dos fatos, visando à busca da conformidade por meio de ações corretivas e/ou preventivas, sendo municiado com informações relevantes para o processo.

Quanto à constituição dessa área específica, ela é geralmente ocupada pelo chamado *Compliance Officer* e constituída por comitês compostos por pessoas de outras áreas da empresa, como do RH, jurídico e auditoria interna.

Ressalta-se que há diferentes modelos organizacionais de *compliance*, não há um modelo definido, podendo a pessoa jurídica adotar aquele que melhor se encaixa no tamanho e objetivos da empresa. Dessa forma, a área de *compliance* pode se reportar diretamente ao diretor-presidente da empresa (CEO), ao Conselho de Administração, ao Diretor Financeiro (CFO), ao diretor jurídico, ao chefe de

compliance ou ao diretor de risco. Apenas as responsabilidades da Diretoria e do Conselho de Administração são uma constante para a efetividade do programa devendo estar sempre presentes e bem delimitadas. Além disso, em caso de empresas de grande porte, recomenda-se a adoção de um Comitê de Ética e *Compliance*, para supervisionar a área de *compliance*.

3.1.2 Criação de regras e procedimentos

O segundo elemento importante de ser considerado para a aplicação dos programas de integridade é a criação de regras e procedimentos. A criação de regras consiste na elaboração de um Código de Ética e Conduta, o qual deve ser seguido pelos funcionários e colaboradores da empresa. Dessa forma, todos da empresa devem, além de seguir as normas de anticorrupção e de defesa da concorrência, andar em conformidade com as normas internas e éticas estabelecidas pela própria pessoa jurídica.

Outros documentos que podem ser elaborados pela empresa são regimento da área de *compliance* e do comitê de *compliance*, manual de *compliance*, políticas e normas, dicionário de riscos, cartilhas, *folders* e materiais na internet a fim de disseminar valores éticos e normativos do *compliance*. Assevera-se que esses documentos devem ter uma linguagem clara e acessível.

Em relação aos procedimentos, são relevantes pois facilitam na realização do controle interno quanto à identificação e prevenção de irregularidades. Entre os procedimentos estão a aprovação de normas internas, política de registros e controles contábeis, bem como de preços e condições de pagamento, classificação e mapeamento de riscos, política de contratação de terceiros, de formalização de contratos associativos análise de denúncias e monitoramento de riscos, estabelecimento de ações corretivas em caso de infração ao programa de integridade e procedimento de aprovação de compras e contratações.

Em relação à relevância desses requisitos, enaltece Ricardo Simonsen (2020, p.115) “os processos e procedimentos devem ser conhecidos pelas áreas de negócio, lembrando que esses, em conjunto com documentos de *compliance*, fornecem a segurança jurídica e operacional necessárias para a atuação da área”.

3.1.3 Comunicação e treinamento

É imprescindível que a cultura do *compliance* seja disseminada dentro da empresa para que os funcionários e colaboradores tenham conhecimento a respeito. Dessa forma, é necessária ampla comunicação sobre o assunto, para que alcance todas as pessoas envolvidas com a pessoa jurídica, devendo ser disponibilizado material na internet, colocado nas áreas comuns da empresa, tais como refeitórios e salas de reunião.

Somado a essa ideia de comunicar e proporcionar conhecimento sobre o *compliance* para os empregados e colaboradores, há o treinamento, que tem a finalidade de capacitá-los e levá-los a compreender a necessidade de aplicação do programa de integridade. Esses treinamentos devem ser realizados com frequência e de maneira que levem as pessoas envolvidas a trabalharem o senso de distinção entre certo e errado.

Destarte, a comunicação e o treinamento são essenciais para que ocorra uma mudança de mentalidade e na cultura do envolvidos com a empresa.

3.1.4 Canais de denúncias

Outro instrumento relevante dentro dos programas de integridade é o canal de denúncias. Este pode ser instituído no modelo de telefone, e-mail corporativo, ou outros meios de denúncias online. É imperioso que esses canais de denúncias prezem pela integridade moral do denunciante, ou seja, a identidade do denunciante deve ser preservada.

As empresas podem, inclusive, desenvolver um sistema de premiação conjunto aos canais de denúncia, com a finalidade de incentivar esse instrumento. Nesse sentido, a empresa pode estabelecer em sua política interna e nos Códigos de Ética e Conduta uma premiação para aqueles que realizarem denúncias, sendo que deve ser devidamente divulgada nos meios de comunicação.

Além dos canais de denúncias instituídos pelas próprias empresas, o Brasil tem projetos de leis, Projeto de Lei nº 3.165/2015 e Projeto de Lei nº 9.167/2017, que tratam de canais de denúncias públicos, externos, institucionalizados, bem como existe a Lei Federal nº 13.608/2018, a qual instituiu serviço eletrônico de recebimento de denúncias com recompensa se auxiliar em investigações policiais.

3.1.5 Análise de riscos, monitoramento e indicadores de desempenho

De acordo com Ricardo Simonsen (2020, p. 116), um programa de integridade de qualidade fundamenta-se nas seguintes linhas de atuação:

estruturação de base de dados e acompanhamento de legislações, regulamentos e normas; mapeamento de processos e procedimentos internos; classificação e mapeamento de riscos; definição da métricas de riscos; identificação, análise e avaliação dos riscos e da forma de tratamento; monitoramento dos riscos (em processos, procedimentos, transações, contratos, informações etc); implementação de procedimentos, normas e do código de conduta; elaboração do plano de gestão de riscos; estruturação das bases de dados cadastrais, de informações e de registros; estruturação dos bancos de dados sobre *compliance*: preços, transações, eventos, contratos, registros, etc.; especificação e operação dos sistemas de informação e controle; *due diligence* e análise de risco em clientes, fornecedores e colaboradores; gerenciamento do recebimento das denúncias de *compliance* e investigação; recomendações de melhorias contínuas em procedimentos, produtos e serviços; esclarecimento de dúvidas e orientação às áreas na implantação das medidas e procedimentos de *compliance*; conclusão das apurações e relatórios.

Dessa forma, além do programa de *compliance* desenvolver uma análise de riscos é necessário um sistema de monitoramento, com a finalidade de identificar falhas e inadequações no Programa de *Compliance*. A partir da identificação, a empresa pode tomar as medidas para corrigi-las, mantendo o programa atualizado e adequado às necessidades, o que leva à um *compliance* mais efetivo. Assevera-se que o monitoramento atinge inclusive a Alta Direção da empresa, a fim de apurar se as próprias pessoas responsáveis pelo programa estão cumprindo com suas funções.

Sobre esse aspecto, Ricardo Simonsen (2020, p. 117) dispõe que “a análise e monitoramento devem ser feitos a partir dos princípios de aderência legal e de análise de riscos, individuais e conjuntos. O *compliance* ajuda a assegurar que os pontos indicados pelas auditorias interna e externa serão corrigidos”.

Somado ao monitoramento, encontra-se os indicadores de desempenho, os quais têm como objetivo apurar os resultados das medidas adotadas pelo programa de integridade. Quanto à avaliação dos programas de *compliance*, a Controladoria Geral da União dispõe na Portaria nº 909/2015 a sua possibilidade, todavia, para que algum programa seja avaliado é preciso primeiramente enviar um relatório de perfil e um relatório de conformidade do programa.

3.2 ANÁLISE DE CASOS FAMOSOS DE *COMPLIANCE*

Para compreender a relevância da adoção do *compliance* pelas pessoas jurídicas, faz-se necessário analisar alguns casos de escândalos empresariais e como o *compliance* se associam a eles, seja como meio de resolução ou para mitigação de sanções e riscos.

3.2.1 Siemens

Um dos casos empresariais emblemáticos foi o da multinacional Siemens. Em 2007 foi realizada, em Munique, na Alemanha, uma das primeiras investigações contra a multinacional, pela qual averiguou-se que funcionários, com o intuito de obterem contratos no exterior, criaram um sistema de caixa dois. No ano em referência, a empresa foi condenada pela União Europeia a pagar 400 milhões de euros, em razão de irregularidades em contratos de instalações elétricas e formação de cartel para manipular preços.

Em 2008, nos Estados Unidos, a empresa, por meio de um acordo extrajudicial com o Departamento de Justiça dos EUA, foi obrigada a pagar 800 milhões de dólares, pois pagou a funcionários públicos de vários países, como Iraque e Venezuela, comissões irregulares.

Constata-se, portanto, que a multinacional praticou diversos atos ilícitos, pagando propina para diferentes países com a finalidade de controlar o mercado e manipular preços. Em razão de tais práticas e suas averiguações em investigações, as ações da empresa sofreram uma grande queda, tendo sua recuperação iniciada a partir do acordo com o Departamento de Justiça dos EUA.

O processo de retomada da empresa durou cerca de 10 anos e custou aproximadamente 500 milhões de euros, pois precisou investir em políticas rígidas de governança corporativa, risco e *compliance*, trabalhando com três pilares: prevenção, detecção e resposta, segundo apontado pelo diretor de *Compliance* da Siemens. A empresa passou a agir preventivamente a fim de evitar novos atos ilícitos e escândalos.

No caso da subsidiária da multinacional no Brasil, o programa de *compliance* iniciou-se em março de 2008 e sua equipe já realizou mais de 300 investigações,

dentre elas 30% a 40% eram procedentes, além disso 90% do investimento do *compliance* é voltado para prevenção de atos de corrupção conforme dito pelo Diretor da Siemens na América do Sul. A partir do programa de *compliance* e suas constatações a própria empresa delatou às autoridades brasileiras um caso de cartel que envolvia 12 executivos da Siemens.

Assim, com a adoção de medidas rígidas desenvolvidas pelo programa de *compliance*, a multinacional, apesar de seu histórico negativo, conseguiu se recuperar no mercado e transformou-se em um modelo a ser seguido quanto à adoção de programa de integridade.

Atualmente, a Siemens trabalha com um sistema forte de comunicação, os funcionários são informados desde o início sobre as diretrizes da empresa, por meio de gibis, e-mails, simulações de casos com os funcionários, além disso são realizados treinamentos periódicos com todos os membros da empresa e com provas para constatar se, de fato, o ensinado foi compreendido pelos treinados. A empresa adota, também, canais de denúncias em que os funcionários se sintam a vontade e confiantes para relatar os ocorridos, seja por e-mail, telefone ou pessoalmente a equipe de *compliance*. Recebidas as denúncias, a empresa dá início às investigações, que levam em consideração, a hierarquia dos funcionários envolvidos e o índice de risco do ato ilícito à empresa, em caso de serem as irregularidades comprovadas, a empresa aplica punições, desde medidas disciplinares, demissão a denúncia à polícia.

Com isso, mediante a tomada dessas atitudes, a multinacional conseguiu recuperar sua imagem e se garantir no mercado, se tornando um exemplo de adoção de programa de *compliance*.

3.2.2 Volkswagen

Em 2015, a Volkswagen enfrentou uma das maiores crises de sua empresa, em razão do escândalo da *Dieselgate*. Descobriu-se que a empresa instalou em 482 mil modelos um recurso de computador para burlar as regras de emissão de óxido de ozoto nos carros a diesel, isto é, foi instalado um dispositivo manipulador que altera os números de emissões de poluentes nos testes, todavia, em condições normais de rodagem esse dispositivo fica desligado. Dessa forma, os dados de poluentes do veículo divergem dos reais, os carros poluem mais do que o apresentado ao mercado, com isso, a Volkswagen ganhava vantagens competitivas no mercado de maneira

ilegal.

Com o escândalo, as ações da empresa sofreram forte queda, foi condenada em 2017 pela justiça americana, por meio de um acordo, a pagar uma multa de 2.8 bilhões de dólares, bem como foi sentenciada a ter seu programa de *compliance* monitorado por pelo menos 3 (três) anos, a fim de avaliar a efetividade das medidas tomadas.

Percebe-se, assim, que mesmo já possuindo um programa de integridade, a Volkswagen realizou práticas ilegais graves, em razão de não ter um programa efetivo. Para contornar a situação e melhorar o programa de *compliance*, a empresa melhorou o processo de identificação de riscos, adotou treinamentos periódicos dos funcionários a respeito do código de conduta e das políticas de anticorrupção, melhorou os canais de denúncias, bem como instituiu aproximadamente 300 (trezentas) políticas e regulamentos internos, e *due diligence* de fornecedores.

3.2.3 JBS

Em 2017, a partir da Operação Carne Fraca e Operação Lava-jato, veio à tona diversos escândalos referentes à empresa alimentícia JBS S.A., a qual é a segunda maior empresa, em nível mundial, no ramo de alimentos, e a primeira produtora mundial de proteína animal.

A JBS é investigada pela prática de fraude e adulteração dos alimentos, pela falsificação de embalagens, comercialização de carne vencida, adição de substâncias em desconformidade com as normas técnicas, adição de água para aumentar o peso da carne, utilização de papelão na carne, bem como por extorsão, corrupção, financiamento ilegal de campanhas políticas e pagamento de propina. Segundo as investigações, o frigorífico pagava vantagens indevidas para fiscais agropecuários e parte desse dinheiro era revertido para partidos políticos.

Com a deflagração da Operação Carne Fraca, a JBS perdeu valor de mercado de forma substancial, sofrendo queda na Bolsa de Valores em cerca de 14,93%, isto após um mês do início da operação, conforme dados da consultoria Economatica e matéria na Veja. Além da perda econômica, o escândalo da JBS prejudicou a reputação do Brasil no cenário global, o que gerou uma insegurança dos demais países de importarem produtos alimentícios brasileiros, de tal forma que União Europeia, China, Chile e Coreia do Sul chegaram a suspender a importação de carne

do Brasil.

Ressalta-se que a JBS, por ser uma grande exportadora de produtos alimentícios para Estados Unidos e União Europeia já era uma empresa com programa de *compliance*, tendo em vista as legislações internacionais *U.S Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) e *United Kingdom Bribery Act* – UKBA, mesmo assim praticou inúmeros delitos relacionados a fraude e corrupção. Vislumbra-se que a grande falha do programa de integridade da JBS encontra-se nos quesitos no comprometimento da Alta Direção e no monitoramento do programa de *compliance*.

Nesse diapasão, nota-se que se o programa de *compliance* fosse efetivo, contando com o comprometimento da Alta Direção e o monitoramento frequente para verificar as falhas presentes no programa, as práticas ilícitas seriam consideravelmente menores, não ocasionando prejuízo tão alto para o valor econômico da empresa, nem para o próprio Brasil em seu mercado de exportação.

Portanto, tendo em vista análise de alguns casos de escândalos empresariais, percebe-se que não basta a pessoa jurídica possuir um programa de *compliance*, ele deve ser devidamente estruturado e monitorado, contando com os pilares estratégicos mencionados no Capítulo anterior. Dessa forma, será possível conter danos e mitigar riscos, em relação à própria empresa, seus trabalhadores e ao país.

3.3 OS BENEFÍCIOS DO COMPLIANCE

Conforme estudo sobre o valor comercial do *compliance*, realizado por Arnold Schilder (apud FRAZÃO; MEDEIROS, 2020, p. 81) “cada U\$ 1,00 despendido com a implantação do *compliance* representa uma economia de U\$ 5,00 decorrente da redução de custos com demandas judiciais e danos de reputação”.

É evidente que a adoção do *compliance* traz inúmeros benefícios para as mais diversas áreas, tendo em vista que a política de conformidade se expandiu nos últimos anos, atingindo o âmbito criminal, ambiental, trabalhista, digital, do agronegócio, das empresas em geral, sendo que os programas de integridade podem ser aplicados de diferentes formas e de acordo com a necessidade da pessoa jurídica.

A importância dos programas de integridade fica clara quando a própria legislação brasileira determina como fator para possível atenuação de multa, em caso de práticas corruptivas (Lei Anticorrupção). Todavia, no Brasil, os efeitos administrativos e judiciais da adoção de programas de *compliance* em casos do

âmbito concorrencial ou punitivo ainda são indefinidos, o que dificulta a visualização dos benefícios dos programas de integridade.

Todavia, pode-se determinar alguns benefícios evidentes da implantação do *compliance*. Segundo Ana Frazão e Ana Rafaela Medeiros (2020, p. 81) o *compliance* traz os seguintes benefícios:

(i) Vantagens reputacionais, (ii) o estímulo para maior investimento em inovação e qualidade, em razão da supressão dos benefícios decorrentes de vantagens ilícitas, que alteram a dinâmica concorrencial, (iii) melhorias do padrão de gestão organizacional, que podem contribuir para eficiência da empresa, (iv) aumento das oportunidades de negócio, e, por fim, (v) a própria economia decorrente da prevenção do ilícito e/ou da minoração de seus danos.

Conforme Ricardo Simonsen (2020, p. 111), os benefícios do *compliance* são:

a proteção à marca e à sustentabilidade da empresa; ganho de imagem, credibilidade e reputação; proteção à alta administração; ampliação ao acesso a mercados financeiros; identificação e mitigação de riscos; redução do risco financeiro e do custo de capital; manutenção do acesso a contratos públicos; alocação eficiente de recursos; e atração de parcerias e de funcionários.

Diante disso, pode-se extrair três grandes benefícios da implantação de programas de *compliance* às empresas, além da integridade civil e criminal, que já são de maior reconhecimento no país, em razão da Lei Anticorrupção. Os três grandes benefícios são a valorização empresarial e concorrencial, a segurança jurídica e a superação de riscos e crises.

3.3.1 Valorização empresarial e concorrencial

No tocante à valorização empresarial e concorrência global, deve-se considerar que a implantação de um programa de *compliance* pode proporcionar à empresa uma reputação positiva, uma vez que demonstra o interesse da pessoa jurídica em manter o negócio em conformidade com a lei e os princípios éticos, respeitando seus trabalhadores, colaboradores, clientes e fornecedores. A demonstração de estar em conformidade representa, conseqüentemente, que a empresa terá provavelmente menor quantidade de práticas ilícitas, evitando conflitos, escândalos e perda de valor de mercado. Com isso, a empresa ganha respeito no seu mercado e atrai investimentos, se fortalecendo no meio concorrencial.

Além disso, muitos Estados e empresas só realizam parcerias e negócios se

as pessoas jurídicas possuírem um programa de integridade, tal como a Petrobras. Percebe-se, assim, que o programa de *compliance* já está se tornando um pré-requisito para a realização de negócios, inclusive a Lei nº 13303/2016 (Lei das Estatais) determina que as empresas públicas e as sociedades de economia mista tenham programas de integridade.

3.3.2 Segurança Jurídica e contribuição para o Poder Judiciário

Quanto à segurança jurídica, o *compliance* por ser tratar de uma política que visa garantir que a empresa ande em conformidade com as legislações e a ética, proporciona à rotina da empresa segurança jurídica, reduzindo as sanções, multas e processos.

Assim, tendo em vista que os programas de integridade visam garantir que a pessoa jurídica esteja em conformidade com a lei, deve ser levado em consideração a adequação das empresas a um aparato legislativo cada vez mais complexo. Nesse sentido, dispõe Vinicius Marques, Marcela Mattiuzzo e Bruno Silva (2020, p. 363):

É evidente que a complexidade das operações econômicas em ambientes e mercados cada vez mais rigorosamente regulados cresce. O descumprimento dessa intrincada e numerosa legislação tem, muitas vezes, acarretado em consequências muito severas para os responsáveis. Assim, a implantação de um bom programa de *compliance* impacta diretamente na alocação de riscos concretos que as empresas enfrentam em virtude da crescente sofisticação de suas atividades, bem como da própria legislação.

Somado a isso, ao buscar o seguimento de leis e demais atos normativos, o *compliance* contribui para a celeridade do judiciário brasileiro, uma vez que se aplicado corretamente e sendo efetivo, os problemas de violações legais, fraudes e corrupção diminuem, diminuindo a necessidade da ação judiciária. Nesse mesmo sentido, tendo em vista que o *compliance* também faz análise de riscos e é usado para mitigá-los, ao se ter uma empresa que é capaz de prever os riscos de mercado e melhor identificar quais são as medidas adequadas, tem-se uma empresa com menor chance de decretar falência ou entrar em recuperação judicial.

3.3.5 Mitigação de riscos e superação de crises

Os programas de *compliance* também possuem a finalidade de mitigar riscos e funcionar como um meio de superação de crises. Como foi observado na análise dos casos de *compliance* vinculados a escândalos empresariais, o *compliance* surge como um mecanismo de reversão de crises e garantia de que as empresas cumprirão com as legislações e com os regimentos internos de cada pessoa jurídica, a fim de evitar atos ilegais e antiéticos. Todavia, ressalta-se que não basta a simples implementação do programa de integridade, para que este tenha resultados e efetividade é essencial que ele seja construído a partir dos instrumentos de *compliance* citados em tópico anterior, como o compromisso da alta direção, treinamento, comunicação, monitoramento, análise de riscos e que com frequência eles sejam revistos, a fim de que as medidas adotadas não se tornem ultrapassadas.

Caso não ocorra o monitoramento frequente e as atualizações no programa de *compliance* para que ele se adeque à realidade da empresa e suas necessidades atuais, o programa de *compliance* se tornará apenas de fachada e não contribuirá com a superação das crises e mitigação dos riscos.

Quanto à mitigação de riscos, o *compliance* é um instrumento extremamente relevante, uma vez que um dos principais pilares estratégicos do *compliance* é a análise de riscos, a qual tem como objetivo “tentar antecipar as principais áreas de exposição da empresa para que sejam tomadas medidas preventivas proporcionais aos riscos identificados” (FRAZÃO; MEDEIROS, 2020, p. 95)

Assim, a área da empresa responsável pelo *compliance* ao investigar e analisar, com frequência, os principais riscos de mercado que a empresa possui, está um passo à frente, preparada e ciente para o que pode ocorrer, colaborando para que os riscos enfrentados sejam dirimidos.

3.3.5.1 O *compliance* perante a Lei Geral de Proteção de Dados

Em relação à mitigação de riscos é interessante fazer uma análise da Lei Geral de Proteção de Dados, que entrou em vigor recentemente, e sua relação com o *compliance*.

A Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Lei nº 13.709/2018), foi promulgada em 8 de julho de 2019, e é inspirada na legislação europeia *General Data Protection Regulation* (GRPD). Segundo Rita Blum e Hélio Moraes (2020, p. 502):

O objetivo dessa lei é regular o tratamento de dados pessoais por pessoas ou entidades do setor privado ou público, inclusive nos meios digitais, de consumidores, empregadores, independentemente do país da sede ou no qual os dados estejam localizados com o propósito principal de proteger a liberdade, a privacidade e o livre desenvolvimento da pessoa natural. A nova lei aplica-se sempre que o tratamento for realizado no território nacional, tenha por objetivo a oferta, o fornecimento de bens ou a prestação de serviços, ou o tratamento de dados de indivíduos localizados no território nacional, ou os dados pessoais tenham sido coletados no território nacional.

Nessa perspectiva, afirma-se, em síntese, que a LGD tem a finalidade de regular o tratamento de dados pessoais, a fim de garantir que estes serão usados de forma ética, segura e responsável. Os dados pessoais são as informações referentes ao titular dos dados, sendo que os tratamentos de dados não abrangidos pela LGPD são os realizados por pessoa física para fins não econômicos e exclusivamente particulares, bem como os de pessoas jurídicas que tem fins exclusivamente artísticos, jornalísticos, acadêmicos, segurança pública, defesa nacional, segurança de Estado, atividades de investigação e repressão de infrações penais.

Verifica-se que todas as empresas que trabalham com dados pessoais são afetadas pela Lei Geral de Proteção de Dados, e não apenas as empresas de tecnologia.

A proteção de dados pessoais e a privacidade se relacionam aos direitos constitucionais da personalidade, direito à integridade física, à imagem, à honra, de tal forma que o tratamento de dados pessoais é uma atividade de risco, tendo em vista que pode causar graves danos ao titular. Nesse sentido, o *compliance* torna-se essencial nas empresas que realizam tratamento de dados, a fim de garantir a ética e a responsabilidade neste tratamento de dados.

Nesse mesmo sentido dispõe Gustavo Artese (2020, p. 457),

(i) Há urgência em adotar programas de compliance, a partir da sanção da nossa Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a qual passa a vigorar em 16 de agosto de 2020; (ii) independentemente da LGPD, o tema envolve riscos reputacionais importantes, na medida em que o tratamento de dados pessoais potencialmente afeta diretamente a vida de clientes e, indiretamente, os negócios de parceiros; (iii) os riscos regulatórios atuais, inclusive de multas, são significativos, e o serão ainda mais no futuro; (iv) a matéria é crucial para o desenvolvimento de negócios baseados no processamento e fluxo de dados pessoais (economia baseada em dados); e (v) o conteúdo comportamental ético do tema é relevantíssimo e, por isso mesmo, a implantação completa de programa efetivo leva tempo.

A Lei Geral de Proteção de Dados determina em seu artigo 6º, inciso X, que:

Art. 6º As atividades de tratamento de dados pessoais deverão observar a boa-fé e os seguintes princípios:

(...)

X - responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.

Dessa forma, a LGPD tornou-se um marco da legislação brasileira quando se trata de *compliance*, a fim de garantir que os tratamentos de dados pessoais serão realizados de forma responsável, em conformidade com a lei, e visando a mitigação de riscos que existem na área em razão de seu tema. Portanto, consolida-se que:

Os empresários que enxergarem a proteção de dados pessoais como importante direito dos indivíduos, que pode se tornar inclusive fundamental, e não somente como mais uma obrigação a ser cumprida, certamente executarão melhor as necessidades legais, mitigarão mais riscos e ganharão a confiança dos cidadãos e do mercado. (VAINZOF; LIMA; TAMER; 2020, s/p).

Considerado o exposto, resta evidente como os programas de integridade podem ser um válido instrumento para contenção de riscos na empresa, afinal tornou-se determinação da lei para os casos de tratamento de dados pessoais.

3.3.5.2 O *compliance* perante a pandemia

Tendo em vista que os programas de *compliance* são instrumentos utilizados para superar crises e mitigar riscos, faz-se relevante associar a importância deles ao momento atual de pandemia da Covid-19.

A pandemia do Coronavírus ocasionou uma mudança de rotina na sociedade, empresas tiveram seus serviços limitados, foram fechadas ou sofreram adaptações com o intuito de enfrentar e superar essa atual situação de calamidade. Dessa forma, com o surgimento de dificuldades e crises econômicas e sociais cria-se um campo propício para realização de atos irregulares, com o intuito de enfrentarem um momento de dificuldade.

Diante disso, com um programa de *compliance*, e conseqüentemente com o mapeamento e gerenciamento de risco, a pessoa jurídica conseguirá perceber de forma mais clara as suas principais necessidades no momento e quais medidas podem ser tomadas e quais conseqüências elas podem gerar para empresa. Portanto, o *compliance* permite uma melhor gestão da empresa e uma facilidade maior de

superar as crises.

Afinal, conforme Ana Frazão e Ana Rafaela Medeiros (2020, p. 97), com o programa de *compliance*,

O que se pretende é identificar as áreas mais sensíveis e instituir mecanismos adequados para minimizar os riscos de responsabilização da empresa, mas não se pode, a pretexto disso, engessar demais a gestão empresarial. O desafio está justamente em encontrar esse equilíbrio.

Não se pode esquecer também de que a instituição de controles internos gera custos relevantes para a empresa, motivo pelo qual o mapeamento de riscos será essencial para ajudar a identificar aquelas áreas que exigem maior atenção, nas quais deverão ser prioritariamente alocados os recursos destinados ao *compliance*.

Vislumbra-se, assim, que a área de *compliance* que já crescia e se fortalecia antes da pandemia, durante e após, deve ganhar ainda mais relevância.

CONCLUSÃO

Conforme mencionado na introdução, a presente pesquisa visou analisar a eficácia dos programas de *compliance* como um instrumento para mitigar riscos e crises nas empresas brasileiras.

No Capítulo 1, observou-se a respeito da governança corporativa e como ela está relacionada com o *compliance*. Constatou-se que a governança corporativa, a qual surgiu com a finalidade de conter os colapsos corporativos resultados da falta de transparência nas empresas, é um conjunto de boas práticas a fim de proporcionar uma melhor gestão corporativa, contendo os danos econômicos e garantindo a função social da empresa e sua preservação.

Com o desenvolvimento da pesquisa, permitiu-se concluir que, as práticas de governança corporativa são construídas a partir dos seguintes princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, de acordo com o disposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Dessa forma, a partir do conceito de governança corporativa abstraiu-se a relevância da gestão de riscos e do *compliance*, que compõem a governança corporativa. Com a gestão de riscos é possível identificar os riscos da empresa e a partir disso construir um programa de integridade em conformidade com as necessidades empresariais.

Em seguida, no Capítulo 2, viu-se a construção histórica e jurídica do *compliance* e seu conceito. Analisou-se a importância de legislações internacionais, tais como a *U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* e *United Kingdom Bribery Act (UKBA)*, e as normativas nacionais, como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) para a formação e consolidação da noção de *compliance* e sua importância para os países.

Além disso, formulou-se que o *compliance* consiste em um mecanismo adotado pelas pessoas jurídicas para cumprirem com as normas legais, com os regimentos internos e a ética, de forma que pode ser considerado um meio de autorregulação, contribuindo para diminuição de atos ilícitos e infracionais, mas também para mitigar riscos e promover a sustentabilidade corporativa.

Ao final, na última parte da pesquisa, tendo em vista que o *compliance* ultrapassa a noção de apenas ser utilizado para lidar com corrupção, analisou-se a aplicabilidade e eficácia dos programas de *compliance* ou integridade para dirimir

riscos e crises.

Averiguou-se, a partir dos *guidelines* da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Conselho Administrativo de Defesa da Concorrência (CADE), bem como do Decreto nº 8.420/2015, que para a construção de um programa de *compliance* efetivo é necessário a observância dos seguintes quesitos: compromisso da Alta Direção, criação de regras e procedimentos, comunicação e treinamento, canais de denúncias, análise de riscos e monitoramento.

Após essa conclusão e o estudo de cada um desses quesitos, possibilitou-se analisar casos famosos de escândalos corporativos e como eles ocorreram mesmo com a adoção de programas de *compliance* e como por meio de mudanças nesses programas, eles se tornaram mecanismo para superar as crises empresariais e permitir a renovação da imagem das empresas.

Posto isso, o presente trabalho, buscou listar e compreender os benefícios dos programas de integridade para as empresas. Dentre esses benefícios foram estabelecidos a valorização empresarial e concorrencial, a segurança jurídica e a mitigação de riscos e superação de crises.

Quanto à mitigação de riscos e superação de crises, tema central desta pesquisa, consolidou-se a importância do cumprimento dos requisitos dos programas de integridade supramencionados, bem como foi analisado a Lei Geral de Proteção de Dados, que entrou em vigor recentemente e tornou-se um marco para os programas de *compliance*.

Nessa perspectiva, a conclusão final a que se chega é que é nítido o quanto os programas de *compliance* têm ganhado força no Brasil, tanto que as normativas dos últimos anos têm incentivado a implantação desses programas nas pessoas jurídicas, não apenas para combater a corrupção e as fraudes, mas também para ser um mecanismo de mitigar riscos e superar crises. Todavia, para que esses programas sejam efetivos é essencial que sejam construídos para atender as demandas de cada empresa, cumprindo com os requisitos de compromisso da Alta Direção, análise de riscos, monitoramento e treinamento frequente e comunicação.

Diante disso, o *compliance*, tendo em vista a atual crise econômica e social ocasionada pela pandemia da Covid-19, torna-se uma forte saída para o enfrentamento das dificuldades impostas às empresas pela situação mundial.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de riscos – princípios e diretrizes. Rio de Janeiro de 2009.

ASSI, Marcos. Governança, riscos e compliance: mudando a conduta dos negócios. São Paulo: Saint Editora, 2017 (e-book).

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. Governança corporativa: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ALMEIDA, Luiz Eduardo. Governança Corporativa. *In*; ALVIM, T. *et al* (Coord.). Manual de Compliance. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p.3-20.

ARTESE, Gustavo. Compliance digital e privacidade. *In*; ALVIM, T. *et al* (Coord.). Manual de Compliance. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 456-479.

BERTOCCELLI, Rodrigo. Compliance. *In*: ALVIM, T. *et al* (Coord.). Manual de Compliance. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 39-57.

BLUM, Rita; MORAES, Hélio. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. *In*: ALVIM, T. *et al* (Coord.). Manual de Compliance. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 502-513).

CANTO, M. et al. Lei Anticorrupção Brasileira. *In*: ALVIM, T. *et al* (Coord.). Manual de Compliance. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 340-367.

CARVALHO, Vinicius; MATTIUZZO, Marcela; SOUZA, Bruno. Programas de Compliance - Desafios da Multiplicidade Institucional para o Setor Privado. *In*: CUEVA, Ricardo; FRAZÃO, Ana (Coord.). Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. 3 reimp. Belo Horizonte, 2020, p. 361-379.

CARVALHO, A. et al. U.S Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). *In*: ALVIM, T. *et al* (Coord.). Manual de Compliance. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 293-322.

CUEVA, Ricardo. Funções e finalidades dos programas de compliance. *In*: CUEVA, Ricardo; FRAZÃO, Ana (Coord.). Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. 3 reimp. Belo Horizonte, 2020, p. 53-69.

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5 ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC. 2015. 104p. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 28 nov. de 2020.

FIGUEIROA, Caio; NEVES, Edmo. Gestão de Riscos. *In*: ALVIM, T. *et al* (Coord.). Manual de Compliance. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 21-36.

FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana. Desafios para a efetividade dos programas de compliance. *In*: CUEVA, Ricardo; FRAZÃO, Ana (Coord.). Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. 3 reimp. Belo Horizonte, 2020. p. 71-104.

LIMA, Caio; TAMER, Maurício; VAINZOF, Rony. *Compliance* e LGPD: plano de adequação para mitigar riscos legais. Opice Blum, 2020. Disponível em: <https://opiceblum.com.br/compliance-e-lgpd-plano-de-adequacao-para-mitigar-riscos-legais/>. Acesso em: 09 de abril de 2021.

SILVA, Rodrigo; OLIVA, Milena. Origem e evolução histórica do compliance no direito brasileiro. *In*: CUEVA, Ricardo; FRAZÃO, Ana (Coord.). Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. 3 reimp. Belo Horizonte, 2020. p. 29-51.

SIMOMSEN, Ricardo. Os requisitos de um bom programa de *compliance*. *In*: CUEVA, Ricardo; FRAZÃO, Ana (Coord.). Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. 3 reimp. Belo Horizonte, 2020. p. 105-127.

OLIVEIRA, Luis Carlos. United Kingdom Bribery Act – UKBA. *In*: ALVIM, T. *et al* (Coord.). Manual de Compliance. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 324-337.

PINHEIRO, Caroline. *Compliance* sob a perspectiva da função social da empresa e da governança corporativa. *In*: CUEVA, Ricardo; FRAZÃO, Ana (Coord.). Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. 3 reimp. Belo Horizonte, 2020. p. 193- 218.