INSPER – INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA

LLM – DIREITO DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS

GUILHERME TOURIÑO BRANDI

COMPLIANCE E A SUA INDISPENSABILIDADE PARA AS EMPRESAS NO BRASIL DE HOJE.

SÃO PAULO

2017

GUILHERME TOURIÑO BRANDI

COMPLIANCE E A SUA INDISPENSABILIDADE PARA AS EMPRESAS NO BRASIL DE HOJE.

Monografia apresentada ao Programa de LLM em Direito dos Mercados Financeiro e de Capitais do Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de pós-graduação em Direito.

Área de concentração: Direito dos Mercados Financeiro e de Capitais.

Orientadora: Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque

SÃO PAULO

2017

Brandi, Guilherme Touriño

Compliance e a sua indispensabilidade para as empresas no Brasil de hoje/ Guilherme Touriño Brandi. - São Paulo, 2017. 44f.

Monografia (LLM – Legal Law Master) Programa de Pós-graduação em Direito. Área de Concentração: Direito dos Mercados Financeiro e de Capitais. Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, 2017. Orientadora: Pamela Gabrielle Romeu Gomes Roque.

1. Governança Corporativa 2. Compliance 3. Cenário Nacional. 4. Corrupção. 4. Riscos.

Agradecimentos

Agradeço à minha mulher, Fernanda, por transmitir a tranquilidade necessária para que eu possa produzir trabalhos como este.

Ao meu filho, Mauricio, que está por vir, pela alegria com a qual olho para o futuro.

Ao meu tio Gustavo, pela alegria com a qual olho para o presente e passado.

Aos meus pais, Mauricio e Marycarmen, e ao meu tio Pedro, que sempre me apoiaram e incentivaram meus estudos, com a liberdade para que eu realizasse minhas escolhas.

RESUMO

BRANDI, Guilherme Touriño. **Compliance e a sua indispensabilidade para as empresas no Brasil de hoje.** Monografia (LLM – Legal Law Master - Direito dos Mercados Financeiro e de Capitais). Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2017. 44f.

Tendo em vista o cenário do Brasil de hoje, com a ebulição da "Operação Lava-Jato", tornando públicos inúmeros crimes praticados por políticos e empresas antes sólidas e renomadas no mercado, o que veio a gerar um total descrédito na política, bem como na transparência e na lisura das instituições de nosso país, este trabalho visa apontar a importância de um programa de compliance para uma empresa se manter sólida, transparente, e com seu valor agregado ileso frente à falência moral e ética do governo e das demais instituições brasileiras.

Apresentamos, assim, a definição e história da evolução do instituto da governança corporativa até o momento de crise atual no Brasil. Dado o cenário de insegurança política, jurídica, econômica e social que vivemos no país, identificamos a instabilidade e insegurança que afetam as empresas brasileiras e, ao buscarmos soluções para que uma empresa sobreviva à crise e afaste qualquer dúvida sobre sua integridade, conformidade e transparência, chegamos à conclusão de que implementação de um bom programa de compliance é a única solução.

Dessa forma, este trabalho esclarece a definição e principais características de um programa de compliance, desde a mudança de cultura e o árduo trabalho para a implementação até a colheita dos frutos, ou melhor, dos benefícios dos quais uma empresa que possui um sólido programa de compliance passa a gozar.

Por fim, dado o momento do Brasil de hoje e as características de um programa de compliance, podemos perceber que não se trata de uma alternativa, mas sim do único caminho, o caminho certo a ser seguido pelas empresas brasileiras.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Compliance; Cenário Nacional; Corrupção; Riscos.

ABSTRACT

BRANDI, Guilherme Touriño. **Compliance and its indispensability for companies in Brazil today** (LLM – Legal Law Master – Financial and Capital Markets). Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2017. 44p.

In view of the current situation in Brazil, with the burst of the "Operation Car-Wash" (*Operação Lava-Jato*) making public countless crimes committed by politicians and companies that, until then, where solid and renowned in the market, which has generated a total discredit in politics, and distrust in the transparency and candour of the institutions of our country, this work aims to point out the importance of a compliance program for a company to remain solid, transparent, and with its aggregate value unharmed in the face of moral and ethic bankruptcy of the government and other Brazilian institutions.

Therefore, we present the definition and history of the evolution of the institute of Corporate Governance in Brazil until the current crisis. Given the scenario of political, legal, economic and social insecurity that we live in our country, we identify the main problems that affect Brazilian companies and, in seeking solutions for a company to survive the crisis and remove any doubts about its integrity, conformity and transparency, we come to the conclusion that implementing a good compliance program is the only solution.

This way, this work clarifies the definition and main characteristics of a compliance program, from the change of culture and the hard work to the implementation until the fruits harvest, or rather, the benefits of which a company that has a solid program of compliance comes to enjoy.

Finally, given the moment of Brazil today and the characteristics of a compliance program, we can understand that this is not an alternative, but rather the only way, the right way to be followed by Brazilian companies

Keywords: Corporate Governance; Compliance; National Scenario; Corruption; Risks.

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO.....8

II. O HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA..12

III. COMPLIANCE: DEFINIÇÃO, ELEMENTOS, REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO E FORMAS DE ATUAÇÃO NA EMPRESA.....21

IV. COMPLIANCE NO MUNDO ATÉ SUA IMPORTÂNCIA NO BRASIL DE HOJE.....26

V. OS BENEFÍCIOS TRAZIDOS À EMPRESA PELA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE.....34

VI. CONCLUSÃO.....36

VII. REFERÊNCIAS.....39

I. INTRODUÇÃO

Ao acompanharmos a história da Governança Corporativa no Brasil, vemos que esse instituto nunca esteve tanto em evidência quanto no momento atual. Antes preterido por muitas empresas, a governança corporativa passa a ser prioridade de pauta para a maioria dos administradores e, consequentemente, a palavra *compliance* vem à tona e se torna uma indispensável no mundo corporativo, mas por quê? Como uma reação ao cenário nacional atual, tanto sob o aspecto político, quanto jurídico e econômico, nos parece claro que o Brasil deve entender, como um todo, que é indispensável a implementação de compliance em suas instituições, para que as empresas, as pessoas, os negócios e o país se tornem mais sérios, sustentáveis, seguros, transparentes e confiáveis. Face a atualidade do tema, a presente introdução ao trabalho tem como base um artigo de minha própria autoria, não publicado, intitulado "Compliance, por que o Brasil só olha para você agora?*"*[1], de 01 de novembro de 2016, sendo um trabalho realizado para a disciplina de Governança Corporativa e Compliance do curso de L.L.M. do Insper, SP.

Ao analisarmos a evolução da legislação e regulamentação acerca do tema e casos e fatos marcantes ao longo da história, constatamos que a preocupação com a governança corporativa, bem como pela implementação de programas de compliance, por parte dos administradores de empresas, infelizmente só decorre em função de momentos de crise. Via de regra, a iniciativa por boas práticas de governança corporativa e por sistemas que permitam a equidade, transparência, responsabilidade sócio-corporativa e a adequada prestação de contas não parte unicamente pela pura e simples boa intenção de sua alta administração, mas sim de uma crise no cenário macro que acarreta na implementação, execução e fiscalização de normas específicas para regulamentar, responsabilizar as empresas e penalizar os infratores e criminosos. No Brasil é evidente que estamos vivendo esse momento de crise no governo e em grandes instituições do país com os mais recentes

[1] BRANDI, GUILHERME. ***Compliance, por que o Brasil só olha para você agora?***. Trabalho realizado para a disciplina de governança Corporativa e Compliance do curso de L.L.M. do Insper SP, em 01 de novembro, 2016. (informação pessoal)

escândalos de corrupção descobertos por meio da Operação Lava-Jato[2], que, obviamente, acaba por gerar o pânico de investidores, e a consequente fuga de capital das empresas, conforme disposto no artigo de Lygia Gil, ao citar a fala de Sandra Guerra[3], presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, durante o 16º Congresso do IBGC, realizado nos dias 16 e 17 de novembro de 2015:

> *"A presidente ainda convidou os congressistas a analisarem a situação econômica e política atual do Brasil, que investiga, por meio da Operação Lava-Jato da Políticia Federal, esquemas grandes e sofisticados de corrupção em empresas públicas e privadas. "Como administradores, executivos e funcionários não viram os sinais* das práticas nocivas que ganharam tamanha grandeza?"*, questionou.*

> *Para ela, em um ambiente onde os princípios da boa governança não são o mantra da organização, os modelos de supervisão e controles são feitos para serem burlados. "O convite que faço é para que vejam esse doloroso momento brasileiro como uma oportunidade de virarmos a página e escrevermos uma nova história, que seja intolerante aos desvios éticos e priorize os princípios da boa governança"."*

Aponto abaixo o artigo da Dra. Ana Paula Pinho Candeloro[4], (**Compliance como Instrumento de Fomento do Mercado de Capitais, 2012**), onde ficam claros os exemplos de como momentos de crise geram o aperfeiçoamento da regulamentação e a consequente preocupação da alta administração das empresas:

> "*A manipulação dos dados contábeis ocorrida em grandes empresas americanas (nos casos da Enron e Tyco, por exemplo) foi o fator desencadeador da elaboração do Sarbanes-Oxley Act ("SOX") aprovado pelo Congresso em julho de 2002, que foi a mais importante reforma da legislação de mercado de capitais após a crise de 1929. Já a Lei Dodd-Frank, aprovada em julho de 2010, veio em resposta do governo norte-americano à crise de 2008. Ambas motivadas a evitar a fuga de investidores causada pelo enfraquecimento da credibilidade*

---

[2] OLIVEIRA, GERMANO. ***A operação que implodiu a corrupção,*** **2017**. Disponível em: <http://istoe.com.br/operacao-que-implodiu-corrupcao/>. Acesso em: 07 de Junho de 2017.

3 GIL, LYGIA. *Quando a Governança Corporativa Falha: Lições Aprendidas nos Últimos 20 anos*. **IBGC em Foco – Edição Especial 16º Congresso.** Nº 76/2015. São Paulo, 16 e 17 de Novembro de 2015.: IBGC, 2015. 3-5p.

[4] CANDELORO, ANA PAULA PINHO. ***Compliance como Instrumento de Fomento do Mercado de Capitais***. Outubro 2012, s.l. : Enfoque, Revista RI, 2012.

> *das empresas em razão da falta de confiança no então modelo de Governança Corporativa.*
>
> *Ambas convertendo-se em grande esforço normativo de reconquistar a confiança dos investidores da Bolsa de Valores por meio da introdução de regras mais rígidas de Governança Corporativa, procurando dar maior transparência e confiabilidade aos resultados das empresas, instituindo severas punições contra fraudes empresariais e dando maior independência aos órgãos de auditoria. Também aumenta o grau de responsabilidade desde o presidente e a diretoria da empresa até as auditorias e advogados contratados."*

Apresentado o contexto, esse trabalho se inicia desvendando o histórico e a evolução do instituto da governança corporativa até o presente momento, passando por sua definição, principais pilares e órgãos de atuação. Dessa forma, poderemos perceber que compliance funciona como um instrumento da governança

A partir desse ponto, poderemos explicitar o conceito de compliance e elucidar suas principais características, tais como: objetivos, elementos, formas de implementação, requisitos e áreas envolvidas dentro de uma empresa.

Em seguida, apresentaremos neste trabalho o crescimento da presença de compliance ao redor mundo até sua introdução no cenário nacional. Conforme mencionado pela Dra. Ana Paula Pinho Candeloro[5], em 2013 ela já notava uma evolução pelos debates nos eventos Rio +20 e na 15ª Conferência Internacional Anticorrupção, (ambos eventos no Brasil em 2012), bem como pelas decisões judiciais no escândalo do "Mensalão", mas o Brasil ainda carecia de normas e de maior monitoramento e fiscalização em relação à prevenção à fraudes e corrupção, e o país ainda vivia um momento economicamente confortável.

Passamos, então, ao Brasil de hoje, quando poderemos percerber que, com a piora no cenário econômico nacional a partir de 2013, somado ao advento, da lei 12.683/2012 que altera a lei nº 9.613/1998 (que trata dos crimes de "lavagem de dinheiro"), e principalmente, da Lei nº 12.846/13, (chamada "Lei Anticorrupção", que prevê a

---

[5] CANDELORO, ANA PAULA PINHO. *Os 9 passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas*. Abril de 2013. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-a-governanca-corporativa-nas-empresas/>. Acesso em: 05 de Junho de 2017.

responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública) e suas normas complementares, e ainda, com a explosão da "Operação Lava-Jato", a maior investigação de corrupção da história do país, que envolve, políticos do mais alto escalão e empresas e seus executivos, de renome nos mercados nacional e internacional, ocorreu uma espécie de *perfect storm* .

Como consequência à crise política e econômica no cenário nacional e os quase diários escândalos de corrupção envolvendo empresas que antes eram referência nos seus campos de atuação e de reputação ilibada, os investidores passaram a não confiar mais no Brasil e em suas instituições e retiraram o capital do país, além disso a forte atuação e investigação da Polícia Federal, do Ministério Público Federal, dos demais órgãos da Administração Pública, bem como do Judiciário, acarretou na responsabilização de inúmeros políticos, empresas e seus administradores, pelas infrações e crimes realizados. Não obstante, entidades como a CVM, COAF, e entes privados, como a BM&F Bovespa, passaram a regulamentar com maior precisão e fiscalizar e exigir das empresas e administradores práticas adequadas de governança corporativa e a consequente necessidade de implementação de programas de compliance. O cenário nacional atual tornou simplesmente indispensável a implementação de um sólido programa de compliance para qualquer empresa que planeje sobreviver à presente crise, pois por meio da implementação de tal programa é possível proteger a reputação, mitigar riscos e fortalecer a integridade transparência da empresa.

Apontamos, assim, os números benefícios gerados à empresa pela implementação de programa, tais como: (i) melhora na sua reputação e credibilidade em função da adoção de melhores práticas; (ii) o correto cumprimento de exigências de legislações específicas em vigor, assegurando o funcionamento eficiente, transparente e ético da instituição e, ainda, a averiguação dos procedimentos internos adotados pela companhia podendo mitigar sanções impostas por autoridades; (iii) a melhora na segurança e proteção da empresa em relação à atos ilegais realizados por terceiros relacionados ao negócio; e (iv) com a criação de procedimentos e fiscalização adequados, a consequente melhoria na prevenção de modalidades de fraudes ou situações irregulares que possam afetar a reputação e a credibilidade da empresa. Essas melhorias acabam por mapear e mitigar os riscos dos negócios da empresa, difundir e consolidar a cultura e ética da empresa nos seus negócios e gerar o reconhecimento interno e externo de uma boa reputação da empresa, o que maximiza seu valor agregado para o mercado em geral.

Dessa forma, torna possível concluirmos que, dentro do caos político e econômico que deteriorou a credibilidade do país e de suas mais fortes empresas e renomados empresários, somado ao advento da Lei Anticorrupção e de outras normas que passam a demandar que as empresas apresentem integridade, conformidade, ética, transparência, equidade e sustentabilidade, o que passa também a ser uma exigência das grandes corporações e investidores no mundo para qualquer investimento, parceria e negócio, o cenário atual é de maior complexidade para as empresas e, para permanecer no mercado, sobreviver à crise e proteger sua reputação, é obrigatório entregar as exigências demandadas, logo, é obrigatória a implementação de um programa de compliance, pois este é o único meio para implantar políticas, procedimentos em linha com valores que sustentem a integridade da empresa, promover as atividades de forma sustentável e transparente, com a devida fiscalização e monitoramento, sendo possível prevenir, detectar e mitigar riscos e fortalecer a reputação da empresa.

Devemos esclarecer que o presente trabalho busca elucidar a importância de compliance no Brasil de hoje, dando maior foco às empresas, em especial às companhias abertas, em virtude de suas atividades virem a abranger uma regulação e fiscalização mais rígida e também pelos maiores desafios para a implementação de um programa de compliance nessas corporações. De toda a forma, devidas as proporções, o conteúdo disposto pode ser aplicável para outras sociedades ou mesmo empresários individuais sem prejuízos.

Não obstante, cabe salientar que apontaremos marcos ocorridos no mundo relacionados ao instituto da governança corporativa e a compliance, no entanto a intenção do presente trabalho não é se aprofundar nesses eventos ou normas, mas sim no impacto e legado que proporcionaram para o momento do compliance no cenário nacional atual. Da mesma forma, não é pretensão deste trabalho examinar a fundo as maiores questões e desdobramentos relacionados ao instituto da governança corporativa, mas sim sua evolução, pilares e principais características com o fim de identificarmos compliance como um de seus instrumentos.

II. O HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A carência por normas que definissem os órgãos, cargos e atribuições em uma organização, já era clara na evolução do sistema capitalista industrial, na Inglaterra de 1776, conforme citação realizada na obra Compliance 360º à advertência feita por Adam Smith6:

> "*Os diretores das empresas (de capital aberto) são administradores do dinheiro das outras pessoas e não do seu próprio, e não se pode esperar que eles cuidem dele com a mesma vigilância ansiosa (dos donos). Negligência e esbanjamento, portanto, sempre prevalecem, mais ou menos, na gestão das questões dessas empresas.*".

Aparecem aí os primeiros passos da dissociação entre propriedade e gestão. Até essa época, os proprietários, as famílias, geriam o seu próprio negócio. Já a partir da revolução industrial, passa a ocorrer a pulverização de sócios e, consequentemente, a dispersão do poder. Dessa forma, a gestão das sociedades passa a não ser realizada exatamente por seus proprietários, mas se concentra em alguns administradores.

Dado o histórico acima, é no final do século XX que esse quadro se acentua, com a profissionalização da gestão da empresa, pela entrada de executivos não-proprietários, profissionais com experiência no mercado, para administrar os negócios de uma empresa que é controlada por diferentes acionistas.

O trabalho de Michael Jensen e William Meckling, de 1976, desenvolve a *Teoria da Agência*[7], um marco na construção do conceito de governança corporativa. Essa teoria busca delinear o relacionamento entre proprietário (acionista) e gestor (administrador) como um contrato, pelo qual o acionista (principal) nomeia o administrador (agente) ao cargo de gestor para atuar em seu favor, delegando o poder para a tomada de decisões na sociedade.

Nesse contexto, os administradores dessas sociedades, nomeados pelos acionistas a tais cargos para gerar valor à sociedade, podem ter interesses próprios, diferentes daqueles comuns aos acionistas, vindo a tomar decisões na sociedade que sejam

---

[6] CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. ***Compliance 360º: Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo***. São Paulo – SP. 2ª edição revista e atualizada, 2015. Edição dos autores, 2015. 191p.

[7] JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. ***Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade***. RAE revista de administração de empresas. "v. 48, n.2, 2008" Seção: RAE - CLÁSSICOS. 87-122 p.

conflitantes com o interesse dos sócios. Esses conflitos de interesses entre o gestor e acionista, que também podem ocorrer entre acionistas majoritários e minoritários, conforme o caso, são chamados "conflitos de agência".

Os conflitos de agência decorrem da imprecisão e lacunas nesse contrato entre principal e agente, que acabam por desalinhar o interesse das partes. Tais conflitos resultam, segundo Jensen e Meckling, nos chamados "custos de agência", que são todos os custos para ajustar e realinhar os interesses de principal e agente, tais como: os gastos para estruturar contratos entre as partes, custos para implementar monitoramento dos sócios às atividades dos administradores, e gastos incorridos pelo próprio administrador para apresentar evidências aos acionistas de que seus atos estão em linha com os interesses de ambas as partes.

Os exemplos citados como custos de agência retratam o início de práticas de governança corporativa. Mas então, o que é governança corporativa? No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) apresentou o conceito de governança corporativa em 1999, ao publicar o seu primeiro código. Hoje na sua quinta edição, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC[8] define:

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

O instituto da governança corporativa evoluiu muito após a *Teoria da Agência*. A seguir, vamos apontar marcos importantes para que moldaram a construção desse instituto até a definição que temos hoje.

Em um cenário em que as grandes corporações apresentavam uma dispersão acionária e que possibilitava aos administradores se beneficiar financeiramente ao invés

---

[8] IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. ***Código das melhores práticas de governança corporativa***. 5ª. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

de entregar o retorno aos acionistas, em 1989 surge o ativismo de Robert Monks[9], empresário que começou nos negócios de sua família e criou-se como um executivo de sucesso na iniciativa privada, além de ter atuado em órgão regulador nos Estados Unidos. Para Monks, o destino das empresas era traçado por seus administradores, e não pelos seus proprietários. Monks enxergava essa incongruência e tinha a intenção de corrigi-la, fazendo o acionista participante do processo decisório, levando-o para os conselhos das corporações.

Tal ativista agiu em muitas frentes para implementar suas ideias, seja na reinterpretação de normas legais dos fundos de pensão, por meio de empresas de consultoria para investidores institucionais, também através de atuação direta e incisiva impactando grandes corporações, como realizado na empresa Sears, bem como elaborando e publicando teses pioneiras sobre suas convicções.

Dessa forma, Monks ajudou a reformar o cenário em que vivia, evidenciando a importância de um maior controle por parte dos proprietários, por meio de corporações com acionistas mais ativos e informados, defendendo não só a regulamentação por órgãos públicos, mas também a auto-regulamentação das grandes corporações.

Já em 1992, no Reino Unido, outro grande marco da governança corporativa foi a constituição da Comissão Cadbury, um comitê criado pelo Banco da Inglaterra e liderado por Adrian Cadbury (que deu nome à comissão) para elaborar um "Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa". Assim surgiu o Relatório Cadbury, que teve destaque em seu tempo por aprofundar questões-chave e apresentar, como soluções inovadoras, práticas de governança corporativa em linha com as necessidades das corporações britânicas na época.

O Relatório Cadbury norteou-se em dois princípios da governança, a transparência e a prestação de contas de maneira responsável, para propor cinco medidas, quais sejam: (i) a responsabilidade dos administradores para revisar e apresentar informações aos acionistas e demais interessados sobre o desempenho da empresa; (ii) a habitualidade, transparência e forma com a qual as referidas informações devem ser apresentadas; (iii) a constituição e definição do papel do conselho de administração; (iv) a responsabilidade

9 ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. ***Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências***. – 5 Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

e extensão das atribuições entregues aos auditores das companhias; e (v) o relacionamento entre os acionistas, conselho da administração e auditores.

Dessa forma, o Relatório Cadburry foi o precursor para que futuros códigos fossem criados e/ou normas de governança corporativa fossem implementadas em outros países, influenciando na evolução do instituto da governança corporativa.

A Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) foi, em 1999, responsável pelo terceiro grande marco da evolução do instituto da governança corporativa, ao estabelecer os Princípios da OCDE sobre a Governança Corporativa.

A OCDE é uma organização internacional multilateral, fundada em 1961, composta pelos 34 países mais industrializados do mundo, com sede em Paris, França, e que tem por fim promover políticas para o desenvolvimento econômico e bem-estar social pelo mundo. Na época, três fatores influenciaram a OCDE a estudar e perceber a necessidade de se estabelecer princípios para a governança corporativa, eram eles: (i) a mobilização do mercado de capitais no mundo; (ii) o crescimento dos *deals* corporativos; e (iii) o desenvolvimento econômico dos países. Assim, a OCDE entendeu ser necessário desenvolver princípios, não como um modelo único, mas como instrumentos vivos que se atualizem com o tempo, que possam nortear o aperfeiçoamento da governança corporativa nas corporações, sendo adaptáveis e de fácil implementação para a diferentes culturas, por qualquer de seus 34 países-membros.

Entre 1999 e 2002, em um momento crítico, com o impressionante crescimento de poder de grandes corporações e, concomitantemente, com o desmoronamento de outras empresas decorrentes de mega fraudes (com nas gigantes Merck [10] , farmacêutica, e WorldCom, de telecomunicações[11]) viu-se necessário conscientizar uma gama maior de *stakeholders* (conforme FREEMAN, 1984, significa todos os indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados por uma empresa) sobre a importância de uma boa governança corporativa, com o fim de estabelecer segurança e estabilidade aos mercados financeiro e de capitais. Para tal, a OCDE elaborou uma revisão, publicada em 2004, dos Princípios da Governança Corporativa, tendo como principais pontos: (i) a

---

[10] DÁVILA, SERGIO. ***Merck bate novo recorde de fraude nos EUA***. Folha de São Paulo. São Paulo, SP, 09 de julho de 2002. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0907200202.htm>. Acesso em 09 mai. 2017.

[11] AGENCIA ESTADO. ***Fraude na WorldCom ultrapassa US$ 7 bi***. Estadão**.** São Paulo, SP, 09 de agosto de 2002. Disponível em:< .http://www.estadao.com.br/noticias/geral,fraude-na-worldcom-ultrapassa-us-7-bi,20020809p63606>. Acesso em: 09 mai. 2017.

responsabilização da administração da companhia perante seus acionistas, em relação à gestão estratégica, monitoramento e fiscalização na companhia; (ii) a extensão da governança corporativa, que antes era aos acionistas, agora para todos os *stakeholders*; *(*iii) proteção ao exercício dos direitos dos acionistas, abrindo espaço para a participação de acionistas minoritários e estrangeiros, de forma equitativa; e (iv) assegurar base jurídica que promova a transparência nos mercados e regulamente a governança, para o desenvolvimento do processo de boa governança nas corporações.

Por fim, o quarto marco da governança corporativa aparece em um momento de escândalos de fraude em gigantes corporações dos Estados Unidos, como o já citado caso Worldcom, além dos casos Enron[12] e Tyco[13], que desestabilizaram o mercado de capitais norte americano em razão da queda de credibilidade em suas instituições. Para fortalecer a Bolsa de Valores de Nova York e o mercado, o governo dos Estados Unidos criou, em 2002, o Sarbanes-Oxley Act (SOX), vindo a ser a mais emblemática reforma de legislação do mercado de capitais desde a sua criação, após a quebra da Bolsa de Valores de Nova York, ocorrida em 1929. A SOX visava regulamentar de forma rígida as atividades corporativas, de acordo com práticas de governança, buscando assegurar procedimentos de segurança e auditoria, de forma a mitigar riscos e prevenir fraudes, bem como entregar transparência e confiabilidade aos resultados apresentados pelas corporações. A SOX inovou pela rigidez, implementando rigorosas punições contra fraudes e aumentando a responsabilidade da alta administração, auditoria independente e advogados externos.

A SOX apresenta os seguintes princípios, que também foram adotados no Brasil como pilares da governança corporativa: (i) compliance (tema de nosso estudo); (ii) *accountability* (a prestação de contas responsável); *disclosure* (transparência); e *fairness* (senso de justiça).

No Brasil, o instituto da governança corporativa passou a ser notado a partir dos anos 90 e seus primeiros passos se deram com a fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que visava enrijecer e incentivar a atuação dos conselhos de administração nas empresas. No entanto, com a ampliação de temas

---

[12] AGENCIA ESTADO. ***O Escândalo Enron – saiba o que está acontecendo***. Estadão**.** São Paulo, SP, 07 de fevereiro de 2002. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-escandalo-da-enron-saiba-o-que-esta-acontecendo,20020207p24521>. Acesso em 08 mai. 2017.

[13] ALBUQUERQUE, VINICIUS. ***Ex-executivo da Tyco é condenado a até 25 anos de prisão nos EUA.*** Folha de São Paulo. São Paulo, SP, 19 de setembro de 2005. Disponível em: < http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u100495.shtml>. Acesso em 08 mai. 2017.

correlatos e de participantes interessados, o leque do conteúdo aumentou e o nome do IBCA mudou, em 1999, para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O IBGC visa contribuir para o desempenho sustentável das organizações e influenciar os agentes da sociedade brasileira no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade. Em 1999, o IBGC publicou o seu Código de Melhores Práticas, que foi atualizado e revisado desde então, estando hoje em sua quinta edição, publicada em 2015, e que apresenta boas práticas a serem implementadas por qualquer tipo de sociedade.

O IBGC estabelece em seu Código de Melhores Práticas como princípios básicos da boa governança a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

A prestação de contas (influência do conceito de *accountability* da SOX) estabelece que os acionistas, administradores, conselheiros fiscais, membros de comitês e auditores de uma sociedade (sendo todos esses chamados, em conjunto, de agentes de governança), devem prestar contas de suas atividades e assumir responsabilidades por seus atos e omissões.

Já o princípio da responsabilidade corporativa estabelece que os agentes de governança devam buscar a continuidade, a longevidade da corporação, zelando pela viabilidade econômico-financeira da sociedade e cuidando, assim, de sua sustentabilidade, por meio da implementação de atos que zelem por diversos capitais (seja de ordem financeira, intelectual, humano, social e ambiental, entre outros) nos negócios dessa empresa.

O princípio da equidade, por sua vez, visa o tratamento justo e imparcial de todos os acionistas, bem como dos demais *stakeholders*, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Por fim, o princípio da transparência consiste em mais do que uma obrigação de informar, mas no desejo de disponibilizar para todos os *stakeholders* as informações que sejam de seu interesse, e não só as que são obrigatoriamente apresentadas em razão de disposições legais ou regulamentares. Ainda, tais informações não devem se restringir a conteúdo econômico-financeiro, mas também aos demais fatores que norteiam os atos de gestão e buscam preservar, otimizar e agregar valor organizacional.

Além do IBGC, outro órgão que tem um papel fundamental para o desenvolvimento da governança corporativa no Brasil é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Fazenda, criada pela lei nº 6.385/1976 . A CVM regula todas as companhias que têm valores mobiliários negociados em bolsa de valores no Brasil, bem como instituições financeiras, auditorias independentes e os demais *players* dos mercados financeiro e de capitais. A CVM visa regulamentar e orientar a atuação de todos esses *players* sobre as questões que possam influenciar a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e minoritários e os demais *stakeholders*, tendo, assim, um importante papel na regulamentação, monitoramento e fiscalização de normas relacionadas à governança corporativa.

Recentemente, a CVM demonstrou a importância dada à governança corporativa nos tempos atuais, tendo aprovado e publicado em 9 de junho de 2017 a Instrução CVM nº 586/2017, que altera e acrescenta dispositivos à Instrução CVM nº 480/2009, dentre os quais dispõe sobre a obrigação das companhias abertas divulgarem informações de acordo com o seu novo Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas.

Outro órgão de importante papel em relação à governança corporativa no Brasil é a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa), uma instituição privada que negocia títulos, valores mobiliários e contratos derivativos, além de realizar serviços de compensação e liquidação de operações financeiras. A BM&FBovespa foi criada em 2008, pela fusão entre uma bolsa de derivativos, chamada BM&F, e uma bolsa de ações, a Bovespa, bolsa de ações. A BM&FBovespa é, assim, a formadora de um mercado autorregulado de títulos e valores mobiliários, supervisionado pela CVM.

No ano 2000, a BM&FBovespa percebe que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro seria necessário adequar o nível de governança corporativa para diferentes perfis de empresas, dessa forma, criou regulamentos para segmentos especiais, voltados para esses diferentes perfis de companhia, são eles: (i) Bovespa Mais; (ii) Bovespa Mais Nível 2; (iii) Novo Mercado; (iv) Nível 2; e (v) Nível 1. Cada um desses segmentos possui rígidas regras de governança corporativa, conforme o perfil de suas empresas aderentes. Essas regras são mais específicas e tem abrangência maior do as obrigações legais que as empresas possuem, especialmente em relação à Lei nº 6.404 de

15 de dezembro de 1976 (Lei das S.A.), buscando, assim melhorar a avaliação, reporte e governança das empresas aderentes.

Cabe lembrar que, em março de 2017, a BM&FBovespa, uniu as suas atividades com as desenvolvidas pela Cetip S.A. – Mercados Organizados, passando a operar sob o nome de B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.

No Brasil, a legislação não trata de forma tão sólida e direta quanto a SOX, americana, a maneira com a qual as empresas devem implementar a governança corporativa. De toda a forma, a Lei das S.A., conforme alterada, especialmente pela Lei nº 10.303/2001, estabelece padrões para a administração e contabilidade de companhias abertas e fechadas. Ela visa a igualdade entre acionistas, resguardando os minoritários, como, por exemplo, garantindo seu direito a voto em deliberações importantes sobre as diretrizes dos negócios da companhia. A Lei n º 6.385/1976, conforme alterada pela Lei nº 10.303/2001 , por sua vez, tem sua importância em relação ao desenvolvimento da governança corporativa no Brasil, especialmente pela criação da CVM.

Não obstante, de forma indireta, algumas normas fazem as empresas atentarem pela transparência por meio de uma boa governança, como a Lei nº 12.683/2012, que altera a lei nº 9.613/1998, que trata dos crimes de "lavagem de dinheiro", e, principalmente, a Lei nº 12.846/13, (chamada "Lei Anticorrupção") e Decreto nº 8.420 de 2015, que preveem a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, além de prever atenuantes, nessas hipóteses, para empresas que possuam programas de compliance efetivos, conforme mencionaremos à frente.

Ao passo que compreendemos a evolução do instituto de governança corporativa por meio de marcos importantes ao longo do tempo, seus valores e o crescimento da importância que os citados órgãos, têm dado a esse tema no Brasil de hoje, cumpre-nos entender como inserir esses valores e boas práticas de governança em uma empresa

Hoje uma sociedade possui ou, ao menos, deve possuir instrumentos para a implementação de boas práticas de governança corporativa, tais como: (i) um robusto estatuto ou contrato social; (ii) acordo de acionistas; (iii) regimento interno do conselho de Administração e regimentos de comitês; (iv) um processo decisório pré-definido; (v) orçamento pré-aprovado; (vi) parecer dos auditores independentes; e (vii) compliance.

Diferentemente dos demais instrumentos citados, compliance não se materializa simplesmente por meio de um documento e a sua implementação possui elevado grau de engajamento e de complexidade por parte de uma companhia, como veremos a seguir, todavia tamanho desafio é pequeno se comparado à relevância que esse instrumento tem para a boa governança em qualquer empresa no Brasil de hoje.

III. COMPLIANCE: DEFINIÇÃO, OBJETIVO, REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO E FORMAS DE ATUAÇÃO NA EMPRESA

A clássica definição de compliance faz referência à tradução do verbo *to comply* em inglês, que significa "estar em conformidade com". Portanto, estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos.w

Cabe observarmos a definição mais aprofundada de CANDELORO, RIZZO e PINHO[14], pela qual Compliance significa:

> *"(...) um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez definidos e implantados, serão a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como as atitudes de seus funcionários; um instrumento capaz de controlar o risco de imagem e o risco legal(...)"*

Dessa forma, podemos entender que se trata de um conjunto de sistemas destinado ao cumprimento de normas legais, políticas e diretrizes internas ou externas que são estabelecidas para que uma instituição execute suas atividades. Esse conjunto de sistemas deve pressupor a segregação de atribuições dentro de uma empresa e a transparência nos relacionamentos não só em cada departamento, mas em toda a instituição.

Compliance tem como principais objetivos detectar, evitar e reduzir riscos, otimizar e qualificar os processos e procedimentos de uma instituição, implantar e

[14] CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. ***Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo***. São Paulo – SP. 2ª edição revista e atualizada, 2015. Edição dos autores, 2015. 4p.

disseminar a missão, visão e valores da organização, aumentar a transparência e aperfeiçoar e proteger a reputação da instituição.

Compreendemos a definição e os principais objetivos de compliance, todavia como adotar compliance em uma instituição? É bem verdade que hoje vivemos uma iniciação à cultura de compliance no Brasil e é prática de muitas empresas delegar atividades relacionadas à compliance para determinados departamentos internos, como jurídico, controles internos ou até contabilidade. Essa prática pode até funcionar em empresas de menor porte, todavia, a forma mais completa, pura e efetiva de inserir compliance dentro de uma empresa de capital aberto, ou de capital fechado de maior estrutura, é por meio da implementação de um robusto programa de compliance. Isto significa, da forma mais completa, criar um uma área de compliance e nomear um *Compliance Officer* para chefiá-la, um executivo de compliance que responda ao conselho de administração e não fique diretamente subordinado ao Presidente, tampouco comprometido ou vinculado a qualquer outro departamento da empresa. Essa autonomia é fundamental para a lisura da atuação da área de compliance em conjunto com outras áreas da empresa, bem como para implantar procedimentos e executar monitoramentos.

Como explicado, a nomeação de um *Compliance Officer* e a criação de uma área própria é certamente mais acessível e importante para empresas de maior porte, como companhias abertas ou companhias fechadas de grande estrutura. Para empresas de menor porte, de acordo com a limitação de orçamento e escopo, deve-se atentar para entregar autonomia e recursos ao profissional de compliance para que este possa implementar procedimentos e executar monitoramentos.

Para a implementação de um programa de compliance de forma correta, efetiva, é importante para que se atente para os valores de uma companhia, uma vez que é uma premissa que a sua alta administração priorize ética à frente dos resultados. O compliance, a conformidade, só pode existir se a alta administração efetivamente queira inseri-lo na companhia e esteja engajada e alinhada quanto aos valores, ética, sustentabilidade, longevidade e transparência. Ademais, outra premissa é o respeito e compromisso da administração com a legislação, regulamentação, e diretrizes internas e externas aplicáveis. Caso contrário, o profissional de compliance funcionará como um figurante meramente formal, para o qual a alta administração não entregará recursos para atuar ou palavra para apontar eventuais riscos ou falhas no sistema, mas servirá puramente para a administração comunicar que “possui compliance”, claramente não efetivo.

Sendo assim, vemos como alguns dos principais requisitos para implementação de um programa de compliance: (i) a aprovação da alta administração, sendo não só a premissa do comprometimento, mas também a validação formal da implementação de compliance dentro da companhia, para que fique clara a importância e a execução para todos os colaboradores e *stakeholders*; (ii) o conhecimento da cultura da empresa, uma vez que é necessário conhecer os valores e a cultura da instituição para implementar procedimentos e auferir resultados precisos dos monitoramentos; (iii) a inserção do compliance dentro do planejamento estratégico da companhia, de forma a estruturar a sua implementação; (iv) a entrega de orçamento e terceirização, caso necessários, condizentes;(v) uma adequada estratégia de delegação de poderes e responsabilidades para os profissionais que atuarão na implementação do programa, clara e objetiva, de forma a endereçar responsabilidades, permitir disciplina e com uma *job description* que seja validada pelos departamentos de de recursos humanos e jurídico da empresa; (vi) o treinamento de todos os colaboradores para compreendam e possam agir em conformidade com os procedimentos implementados; (vii) a gestão de riscos, sendo esta a análise (da expressão em inglês, *risk assessment*) do que pode vir a ocorrer na busca pelos objetivos da Companhia, seus possíveis imprevistos ao longo do processo. Por meio da gestão de riscos, é possível antever, e assim evitar, reduzir ou mitigar eventuais impactos negativos; e (viii) obviamente, o conhecimento das leis e regulamentação aplicáveis à empresa, uma vez que só é possível que esta conduza as suas atividades em conformidade se seus colaboradores estão cientes das normas que conduzem sua atividade.

Não é apenas a área de compliance, mas diferentes departamentos de uma companhia têm participação fundamental na implementação de um programa de compliance. A alta administração da companhia (conselho de administração e diretoria estatutária) deve aprovar a implementação do programa de compliance e dar o exemplo aos colaboradores, executando e exigindo a conformidade com os procedimentos. A própria área de compliance é o maior agente participativo, implementando procedimentos, atuando em conjunto com cada departamento e realizando os monitoramentos em toda a companhia. O departamento jurídico colabora por meio da análise da legislação, revisão de contratos, políticas e regimentos internos da companhia, bem como na análise de riscos tributário, trabalhista, ambiental, cível, regulatório dentre outros. A área de recursos humanos, por sua vez, auxilia no treinamento dos

colaboradores, bem como na comunicação e divulgação direta, assim como a área de comunicação corporativa. O departamento financeiro auxilia o compliance por meio da análise e mensuração de riscos financeiros. A auditoria interna e/ou controles internos podem fornecer subsídios para o monitoramento de compliance. A área de tecnologia da informação – TI, por sua vez, pode fornecer ferramentas, equipamentos e sistemas para o monitoramento preciso e eficaz. Esses são apenas alguns exemplos, o que torna evidente que a implementação de um bom programa de compliance conta com a efetiva participação de toda a empresa.

Apontaremos, agora, elementos básicos, que são necessários e obrigatórios para que o programa de compliance seja reconhecidamente efetivo. Um primeiro elementp necessário para a boa execução de compliance é a qualificação do implementador, ou seja o *Compliance Officer* ou determinado responsável deve ser um profissional da área e ter conhecimento técnico para tal, saber como e o que deve ser feito para implantação de compliance em uma empresa, levando em consideração os valores e as singularidades dessa empresa, para que o programa de compliance a ser implantado se molde e possa fluir de forma harmônica com as atividades e cultura da empresa, pois só assim será efetivo.

Além disso, a comunicação e o treinamento devem ser claros, objetivos, diretos e acessíveis para os colaboradores. Para maior engajamento, no treinamento deve haver coerência dos conteúdos do programa de compliance com os riscos, além da comprovação de eficácia por meio de exemplos, para melhor sensibilização de todos. Para aprimoramento, deve haver avaliação da qualidade dos treinamentos. Não obstante o treinamento deve incentivar as denúncias, frisar as normas de confidencialidade e de não represália do programa de compliance, e tornar evidente que as regras são válidas para todos na empresa. Além disso, é importante a presença de líderes da empresa no treinamento, para dar o exemplo, tornar clara a importância e o *buy in* da instituição.

Outro elemento que deve ser entregue para o bom compliance é uma boa estrutura para avaliação e monitoramento e auditoria adequados, com arquivo, entregando rastreabilidade e evidências e assegurando efetividade. Essa estrutura deve trazer provas legítimas e focadas em fatos e materialidade à fiscalização. O monitoramento e auditoria, nesse caso, pode e deve ocorrer tanto no âmbito interno quanto em relação à parceiros e/ou terceiros.

Um elemento que conversa com a boa estrutura de monitoramento e arquivo é um sólido e pré-estabelecido procedimento de investigação interna, que torna a regra clara, formal, confiável e eficaz para todos.

Além desses, um elemento fundamental é a criação de políticas e procedimentos, em especial citamos o manual de conduta formal e escrito, de linguagem clara e acessível para todos os colaboradores, que reflita a cultura, risco, negócio e a identidade corporativa e deixe claro as condutas aceitas e proibidas pela companhia. É importante também que seja realizada a revisão dos contratos da empresa e a elaboração e inclusão de cláusulas padronizadas prevendo a conformidade da relação contratual e das atividades das contrapartes com as normas legais, bem como com políticas e procedimentos internos da empresa.

Não obstante, um elemento muito importante a ser entregue é o canal de denúncia realmente operante, também acessível e eficaz para todos os colaboradores, e sigiloso, que permita resguardar eventual colaborador denunciante em seu ambiente de trabalho.

Ademais, um elemento que deve sempre nortear o programa de compliance é a melhoria contínua do programa, pois ele é dinâmico e deve se adaptar conforme as atividades da empresa, do cenário externo e dos seus funcionários.

Por fim, um elemento sempre necessário é a aplicação adequada das medidas disciplinares e corretivas conforme procedimentos e políticas da empresa.

Passadas todas as características acima, para pensarmos como se desenvolve a implementação de um programa de compliance ao longo do tempo, devemos entender que o primeiro passo é a aprovação do programa pela alta administração da companhia. Em seguida o *Compliance Officer*, ou o responsável pela implementação com seus poderes conferidos, deve tomar conhecimento da cultura da organização e traçar sua estratégia para implementar o programa, nomeando o time com responsáveis para o projeto. Essa fase envolve o planejamento do programa, obtendo um diagnóstico do quadro da empresa para a construção do programa. Definido este, passa-se à implantação, que contará com a participação dos responsáveis por diferentes áreas da empresa e tratará da disseminação e treinamento. Em seguida, instaurado o programa, deverá ser feito o monitoramento das atividades com habitualidade. Identificados riscos, desvios ou falhas nas atividades da empresa, parte-se para a execução dos procedimentos pré-estabelecidos,

formalizados e adequados para investigação, prevenção e/ou sanção cabível, dentro dos valores, normas e políticas da companhia.

Por todo o exposto neste capítulo, pudemos explicitar a definição de compliance e desvendar suas principais características, tornando claro que sua implementação é, sim, complexa, porém de impacto real e amplo para toda a instituição. A seguir, entenderemos qual o desenvolvimento de compliance no mundo até o Brasil de hoje e a razão pela qual compliance se torna indispensável, elucidando seus benefícios.

IV. COMPLIANCE NO MUNDO ATÉ SUA IMPORTÂNCIA NO BRASIL DE HOJE

Contextualizando compliance no tempo, sua iniciação se deu após a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, em 1929, que teve como consequência a criação de normas de proteção e recuperação do sistema financeiro americano, em busca de conformidade das condutas com a legislação. Assim, em 1934, surge a *Securities and Exchange Comission* (SEC) uma agência reguladora americana, com o fim de regular, monitorar e fiscalizar o mercado de capitais americano contra abusos realizados por empresas. A SEC, assim, que passou a denominar *Compliance Officers* aqueles que deveriam assegurar o cumprimento das normas nas instituições, para proteção aos investidores.

Já em 1977, foi criado o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), dos Estados Unidos da América. Esta norma foi elaborada cum uma seção anticorrupção e outra seção contábil e inovou por trazer a responsabilidade por sucessão corporativa, interpretação abrangente dos termos empregados pela norma, e por prever a responsabilidade da pessoa jurídica por atos de corrupção realizados fora dos limites territoriais americanos. Assim, tal ato gerou o crescimento do número de investigações e o rigor de sua aplicação e alto valor de suas penalidades mudaram para sempre o comportamento das instituições perante os agentes públicos, dando os primeiros passos para que as empresas atuassem em conformidade com as normas. O FCPA foi alterado em 1998 e hoje é muito avançado em termos de compliance, uma vez que estabelece obrigação de procedimentos escritos e de código de conduta, a nomeação de *Compliance Officer*, a realização de treinamentos eficazes, a existência de procedimentos de monitoramento e auditoria definidos, a

existência de canal de denúncias, de mecanismos disciplinares definidos e procedimentos de apuração de investigação e correção definidos na instituição.

Com o decorrer do tempo, na década de 90 e nos anos 2000 a falta de políticas de controle e de gerenciamento de riscos nas instituições por todo o mundo gerou uma série de quebras de empresas e falências no mercado financeiro internacional, como o caso Barings[15] ou o já citado caso Enron[16], o que tornou clara a falta de compliance nas instituições.

Dessa forma, tratados internacionais foram celebrados com o fim de engajar os países em conformidade contra a corrupção, tais como: (i) a Convenção Interamericana contra a Corrupção da Organização dos Estados Americanos – OEA, de 1996, ratificada pelo Brasil em 2002; (ii) a Convenção sobre Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, de 1997, ratificada pelo Brasil em 2000; e (iii) a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003, ratificada pelo Brasil em 2006.

Ainda, importante ressaltar o impacto do terrorismo na evolução do compliance, uma vez que a queda das torre gêmeas em Nova Iorque, em 2001 gerou uma comoção geral de que o mundo precisava ser salvo das organizações criminosas e, consequentemente, coube a atenção ao combate ao financiamento ao terrorismo e lavagem de dinheiro e o consequente aumento da regulação das instituições financeiras de forma a obrigar que essas passassem a reportar informações antes dadas como sigilosas e a auxiliassem na prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terror.

No Brasil, também na década de 90, com a abertura comercial do país para o mundo, passou a existir uma necessidade decorrente da pressão mundial para que o país desenvolvesse normas e políticas que atendessem aos novos padrões de conformidade e de transparência, razão pela qual ratificou posteriormente os tratados acima, além de ter publicado em 1998 a lei nº 9.613/98, posteriormente alterada, que passa a tratar dos crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, visando a prevenção do sistema financeiro

---

[15] AGENCIA ESTADO. ***Fraude no Société relembra o caso Barings***. Estadão**.** São Paulo, SP, 24 de janeiro de 2008. Disponível em:< http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,fraude-no-societe-relembra-o-caso-barings,114587>. Acesso em: 10 mai. 2017.

[16] BBC BRASIL. ***Enron: perguntas e respostas***. BBC BRASIL. ECONOMIA**..** São Paulo, SP, 30 de janeiro de 2002. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/economia/020128_esp_eronqa.shtml> . Acesso em: 10 mai. 2017.

nacional para tais crimes e cria o COAF – Conselho de Atividades Financeiras, com o fim de disciplinar, aplicar penas administrativas, e identificar atividades ilícitas previstas nessa lei, o que ainda parecia embrionário frente ao desenvolvimento de leis e políticas sobre o tema em outros países.

Já em 2010, o Reino Unido trouxe uma inovação quanto ao combate à corrupção e à decorrente implementação de compliance nas instituições, por meio da publicação do *U.K. Bribery Act*, uma lei de combate e prevenção à corrupção, sendo considerada uma das mais severas do mundo. Tal norma traz procedimentos escritos e definidos pressionando pelo compliance nas instituições, uma vez que obriga o comprometimento do alto escalão da administração das corporações, sendo baseado em gestão e análise de risco (*risk assessment*), prevendo a realização de due dilligence interno, de terceiros e para fusões e aquisições da sociedade, obrigando a comunicação e treinamento efetivos dos colaboradores nas instituições e prevendo uma revisão contínua de um programa de compliance.

Voltando ao Brasil, já nos anos 2000, é bem verdade que já se percebia um início de preocupação com governança corporativa e indícios de elementos de compliance pela evolução nos debates realizados em eventos como a Rio +20[17] e também na 15ª Conferência Internacional Anticorrupção, (sendo os dois eventos sediados Brasil em 2012), e também nas decisões judiciais no escândalo do "Mensalão"[18] que se deu a partir do ano de 2005, mas o Brasil ainda carecia de normas e de maior monitoramento e fiscalização em relação à prevenção à corrupção, e o país ainda vivia um momento economicamente confortável, se comparado ao atual.

Já em 2013, o maior avanço legal no Brasil apareceu com a publicação da Lei nº 12.846/2013 (denominada "Lei Anticorrupção"), que entrou em vigor em 29/01/2014. Tal norma inovou ao trazer para o Brasil a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeiros, estando sujeitas à lei as sociedades, personificadas ou não, independentemente do tipo societário adotado; as fundações e associações; e sociedades

---

[17] BRASIL. Sobre a Rio+20. Rio de Janeiro, RJ, 13 de junho de 2012. Disponível em: <http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20.html>. Acesso em: 30 mai. 2017.

[18] GALLI, ANA PAULA. ***Entenda o escândalo do mensalão***. Revista Época**.** São Paulo, SP, 22 de agosto de 2007. Disponível em: < http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG78680-6009,00-ENTENDA+O+ESCANDALOBR+DO+MENSALAO.html>. Acesso em 30 mai. 2017

estrangeiras com filiais ou representação no Brasil. A Lei Anticorrupção definiu um rol de atos lesivos à administração pública e passou a prever responsabilização objetiva (sem necessidade da comprovação de culpa ou dolo por parte do agente) das pessoas jurídicas.

Não obstante, a Lei Anticorrupção instituiu como sanções administrativas: (i) a multa no valor de 0,1% a 20% do faturamento bruto da empresa correspondente ao último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, deixando claro que o valor da multa não deverá ser inferior à vantagem auferida pelo agente, quando possível sua estimação (caso não seja possível se valer do critério do faturamento bruto, a multa será de R$ 6.000,00 (seis mil reais) a R$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais); e (ii) a publicação de decisão condenatória em meios de comunicação de grande circulação, tornando pública sua condenação. Já como sanções judiciais cabíveis, a lei estipula: (i) perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé; (ii) a suspensão ou interdição parcial de suas atividades; (iii) a dissolução compulsória da pessoa jurídica; e (iv) a proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos. Vale notar que as sanções administrativas e judiciais podem ser aplicadas de forma isolada ou cumulativa e pode haver a desconsideração da personalidade jurídica da entidade punida por decisão administrativa ou judicial. Nota-se também que a Lei Anticorrupção amplia a responsabilidade, de forma solidária, todavia restrita às sociedades controladoras, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, consorciadas à empresa que praticou o ato. Em caso de transformação, incorporação, fusão ou cisão societária, conforme o caso, de forma restrita, pode subsistir a responsabilidade da pessoa jurídica.

Outra inovação que a Lei Anticorrupção trouxe no cenário nacional foi a possibilidade de acordo de leniência a ser celebrado entre a autoridade responsável por cada órgão da administração ou entidade pública e a sociedade responsável pela prática dos atos previstos na Lei Anticorrupção. O acordo de leniência visa propiciar que as empresas colaborem de forma efetiva com as investigações e com o processo administrativo, quando cabível, de forma a identificar os demais envolvidos na infração e a obtenção de informações e documentos, de forma célere, que comprovem a infração sob apuração. Em contrapartida, a sociedade que celebra acordo de leniência será

beneficiada com: (i) a redução em até 2/3 do valor da multa; (ii) a inaplicação da sanção de publicação de extrato da sentença condenatória; e (iii) a não proibição de recebimento de incentivos, subsídios ou empréstimos de órgãos ou instituições financeiras públicas. Vale ressaltar, todavia, que o leniente continua obrigado a reparar integralmente o dano. Cabe salientar que, caso seja descumprido o acordo pelo leniente, a sociedade que descumprir o acordo ficará impedida de integrar acordo de leniência, no âmbito desta Lei, pelo prazo de três anos. Cabe tornar claro que o acordo de leniência não está disponível à sociedade para qualquer hipótese, para a participação no acordo de Leniência, é necessário que a sociedade preencha os seguintes requisitos: (i) que a pessoa jurídica seja a primeira a manifestar interesse em cooperar para a apuração do ato ilícito; (ii) que a pessoa jurídica cesse completamente seu envolvimento na infração investigada, a partir da data da propositura do acordo; e (iii) que a pessoa jurídica admita sua participação no ato ilícito e coopere plena e permanentemente, nas investigações , bem como no processo administrativo.

Por fim, a Lei Anticorrupção inovou trazendo, pela primeira vez, mesmo que de forma não tão clara e precisa, a importância da implementação de um programa de compliance nas instituições, no âmbito da legislação brasileira, ao estabelecer em seu artigo 7º, VIII c/c seu parágrafo único o que segue:

> *"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;*
>
> *(...)*
>
> *Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal."*

Dessa forma, podemos entender que a existência de um bom programa de compliance em uma sociedade funcionará como atenuante na hipótese de eventual aplicação de sanções administrativas, previstas na Lei Anticorrupção. Ora, a mencionada Lei não se alonga sobre o tema compliance, no entanto o dispositivo supramencionado

funciona como uma forte orientação e incentivo às instituições para que implementem programas de compliance, tornando clara a importância dada a tais programas e como estes deve ser um símbolo de integridade e conformidade com a Lei,

Conforme já apresentado, o programa de compliance visa identificar, prevenir ou mitigar riscos, dessa forma, pode auxiliar na prevenção e/ou na redução o risco de responsabilização administrativa e civil das empresas por atos de corrupção cometidos por seus funcionários. De toda a forma, a Lei Anticorrupção é clara no parágrafo único do artigo 7º citado acima, e os procedimentos internos do programa de compliance e suas ferramentas serão avaliados para que seja verificada sua efetividade e integridade. Dessa maneira, não basta ser um programa formal, documentalmente comprovado, mas deve ser efetivo, corrente, habitualmente aplicado e presente no dia-a-dia da sociedade, e essa avaliação é estabelecida conforme o Capítulo IV do Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015, que regulamenta a Lei Anticorrupção.

Assim sendo, o Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015 vem a ser a primeira norma emanada pelo governo brasileiro que estabelece parâmetros para a implantação de um programa de compliance, na forma disposta em seu artigo 42.

Curioso, no entanto, é o período em que a Lei Anticorrupção e seu Regulamento são implementados à legislação brasileira. Como dito, a Lei Anticorrupção passou a vigorar em 29 de janeiro de 2014, período em que uma crise econômica já se instaurava no país, e em março do mesmo ano, eclode a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve, a "Operação Lava-Jato".[19] Referida operação é conduzida pela polícia federal, com o apoio, a princípio, de juízes e promotores do Paraná e teve seu início nesse mesmo Estado, ao unificar ações que investigavam as atividades de redes operadas por doleiros, com indícios de crimes financeiros com recursos públicos. Uma dessas ações apurava a movimentação de dinheiro ilícito em uma rede de postos de combustíveis e lava a jato de veículos em Brasília, que veio a dar o nome à operação. Essa foi a primeira fase da Operação Lava-Jato e o marco zero, que desencadeou em diversas outras investigações e apurações de crimes de corrupção e lavagem de dinheiro no país e que segue até hoje, após mais de 3 anos, sem previsão de encerramento.

---

[19] FOLHA DE SÃO PAULO. ***Operação Lava Jato***. São Paulo, SP. Disponível em: <http://arte.folha.uol.com.br/poder/operacao-lava-jato/>. Acesso em 12 jun. 2017.

Conforme apurado pelo jornal Folha de São Paulo[20], até 29 de maio de 2017, a Operação Lava-Jato está em sua 41ª fase, com 205 prisões, 158 acordos de colaboração premiada, 141 condenações, 38,1 bilhões de reais ressarcidos aos cofres públicos (incluindo multas), 3,2 bilhões em bens de réus já bloqueados, e sem previsão de término. Sua repercussão é mundial, tendo qualquer atualização noticiada e comentada pelos veículos de maior importância no país e no mundo, tais como a Bloomberg[21], o jornal inglês The Guardian[22] e o NY Times[23]. Suas investigações apuraram corrupção em empresas gigantes dos mais diversos setores, que até então possuíam reputação sólida, de inimaginável abalo, e alto valor no mercado, tais como a Petrobras, a Odebrecht[24] e mais recentemente a JBS[25], e desencadearam em denúncias e decisões judiciais que causaram a prisão de políticos do alto escalão no cenário nacional, tais como o então presidente da câmara dos deputados Eduardo Cunha ou o ex-governador do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral, além de renomados empresários, como Eike Batista, e Marcelo Odebrecht.

Os escandalosos fatos e dados acima apontados decorrentes da Operação Lava-Jato servem para descrever o cenário político, econômico, jurídico e social atual no Brasil. Em virtude de toda a corrupção descoberta envolvendo o governo, grandes empresas e grandes empresários do país, decorre um sentimento comum do povo e da perspectiva internacional de falência moral, ética, jurídica e econômica das instituições brasileiras, descrédito no governo e nas grandes corporações, e esse duro golpe na reputação do país e de suas empresas gera receio e, consequentemente, a fuga de capital estrangeiro do

---

[20] Ibidem.

[21]PADGETT, TIM. ***Brazil's Car Wash Scandall Reveals a Country Soaked in Corruption***. Bloomberg. New York, NY, USA, 25 de maio de 2017. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-25/brazil-s-car-wash-scandal-reveals-a-country-soaked-in-corruption >. Acesso em 17 jun. 2017.

[22]WATTS, JONATHAN. ***Operation Car Wash: Is this the biggest corruption scandal in history?***. The Guardian. London, UK, 01 de junho de 2017. Disponível em: <https://www.theguardian.com/world/2017/jun/01/brazil-operation-car-wash-is-this-the-biggest-corruption-scandal-in-history >. Acesso em 18 jun. 2017.

[23]PHILLIPS, DOM. ***Eduardo Cunha, Who Led Impeachment Drive Against Rival in razil, Gets a 15-Year Jail Term.*** NY Times, New York, NY, USA, 30 de março de 2017. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2017/03/30/world/americas/eduardo-cunha-brazil-sentenced-prison.html>. Acesso em 18 mai. 2017.

[24] BRANDT, Ricardo. AFFONSO; Julia. COUTINHO; Mateus; MACEDO, Fausto. ***Moro Recomenda à Odebrecht que revele 'todos os crimes' em acordo de leniência***. Estadao. São Paulo, SP, 08 de março de 2016. Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/moro-recomenda-a-odebrecht-que-revele-todos-os-crimes-em-acordo-de-leniencia/>. Acesso em 17 mai. 2017.

[25] VIEIRA, André Guilherme; MACHADO, Juliana. ***JBS é alvo de operação da Polícia Federal***. Valor Econômico. São Paulo, SP, em 09 de junho de 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/politica/4999304/jbs-e-alvo-de-operacao-da-policia-federal>. Acesso em 12 jun. 2017.

Brasil, uma vez que os investidores estrangeiros não têm mais confiança em investir no Brasil e em suas empresas, além do próprio cerceamento de investimento interno, da desconfiança do seu povo e do mundo no governo. Esses são apenas alguns dos exemplos de como esse quadro negativo no Brasil vem impactar de forma extremamente negativa as empresas brasileiras, pela falta de investimento, descrédito internacional e pelo abalo na reputação do país, que resvala em suas próprias reputações.

` Ora, dado o presente cenário nacional, como as empresas podem se proteger para não serem impactadas negativamente pelo descrédito no país e em suas instituições? Cabe às empresas proteger sua reputação, fortalecer seus procedimentos internos para garantir que estejam em conformidade com a legislação brasileira, bem como com os seus próprios valores, políticas e procedimentos internos, além de promover transparência e equidade das informações, e também detectar, evitar e reduzir riscos apurados. Pois bem, acabamos de descrever compliance como a solução.

Sempre em um cenário adverso surge a urgência, a necessidade de encontrar soluções e promover melhoria, como demonstrado ao longo da história e apontado, por exemplo, no capítulo II desse trabalho, no cenário adverso quando da criação da SOX, ou também na criação SEC após a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, no início do presente capítulo IV. Ora, o já apresentado atual cenário nacional adverso, com os crescentes escândalos de corrupção, somado a uma Lei Anticorrupção recente, torna indispensável que as empresas protejam sua reputação, invistam em sua integridade, transparência, mitiguem riscos, gerem valor, o que, como vimos no capítulo III do presente trabalho, só é possível por meio da implementação de programas de compliance.

Vale notar ainda que grandes potências, como Estados Unidos e Reino Unido, e investidores do mundo já estão habituados a sistemas e programas mais evoluídos de governança corporativa e compliance, até pelo fato de seus países e organizações já possuírem legislação, regulamentação e políticas e procedimentos de compliance em um cenário bem mais avançado, como apontamos ao longo deste trabalho. Por esse motivo, para qualquer investimento, negócio, crédito ou consideração a uma empresa nacional, essas potências e corporações exigem a existência de compliance para trazer segurança à relação.

Dessa forma, podemos entender que, dentro desse cenário adverso no Brasil, para que qualquer empresa nacional não seja negativamente impactada e mantenha sua

reputação ilesa, ela precisa se adequar aos novos tempos, e é por meio de compliance que ela sobreviverá.

V. OS BENEFÍCIOS TRAZIDOS À EMPRESA PELA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE

Apontadas as principais características de compliance, bem como o seu panorama histórico até a sua necessidade para as empresas no Brasil de hoje, descreveremos aqui os principais benefícios de um programa de compliance para a empresa que o implementa.

Primeiramente, um benefício trazido é o fato da implementação de um bom programa de compliance prevenir, detectar e mitigar ou evitar riscos.

Risco, dentro desse contexto, significa o potencial de perda que existe em determinada ação ou omissão, sendo que é incerta a sua ocorrência, todavia, quando ocorre, uma ameaça encontra uma vulnerabilidade (ou mais de uma) no sistema de proteção de uma empresa, vindo a causar uma perda para esta. O risco sempre está ligado ao impacto sofrido pela empresa com referida pedra (grau de severidade) e à incerteza do evento que pode vir a causar esta perda (grau de probabilidade). A implementação do bom compliance dentro de uma empresa torna possível não só detectar, mas também evitar, reduzir ou remediar qualquer desvio de ou não conformidade que possa vir a ocorrer dentro de uma sociedade por meio de *risk assessment*, conforme já explicado, a sociedade cria um sistema para monitorar e mensurar riscos, bem como procurar soluções para tal. Não nos cabe adentrar nos estudos e formatos específicos de *risk assessment*, mas deixar claro que a gestão de riscos é um instrumento de compliance que traz segurança para a empresa.

Além disso, o bom programa de compliance traz com benefício a disseminação do conhecimento dentro da empresa, pois os procedimentos e políticas, tais como o manual de conduta, código de ética da empresa, somados à comunicação e treinamento bem realizados para todos os colaboradores gera solidificação dos valores, da missão e da cultura da instituição e a uniformidade das atividades, trazendo segurança, transparência, ética e sustentabilidade para a empresa.

Não obstante, a implementação de um programa de compliance entrega também o benefício do aperfeiçoamento e proteção à reputação da empresa, uma vez que apresentados e executados procedimentos e políticas internas sólidos, realizado o monitoramento de riscos, os procedimentos de investigação internos, a transparência nas informações e a disseminação das informações aos seus colaboradores, essa forte atuação interna transparece e faz a empresa ser notada por seus *stakeholders* e pelo mercado como uma empresa sólida, séria, segura, sustentável e ética, e a reputação agrega valor à sociedade.

Ainda mais, compliance traz também como benefício à empresa o fato das políticas sólidas, dos procedimentos corretamente executados, do bom treinamento e comunicação e do *buy in* da alta administração disseminarem a confiança de todos os funcionários e agentes da empresa nas suas atividades, na lisura dos procedimentos e nos valores do lugar onde trabalham, o que traz maior engajamento de todos os seus colaboradores.

É possível notar também que o bom programa de compliance traz como benefício uma redução de custos em procedimentos da empresa. É bem verdade que a implantação de um programa de compliance é cara e traz custos à empresa, no entanto, após implementado, o programa de compliance torna possível evitar ou reduzir perdas pelo monitoramento de riscos, detectar desvios em procedimentos investigatórios, otimizar atividades e recursos por meio do treinamento e do monitoramento de atividades. Sendo assim, ao longo do programa o bom compliance irá cada vez mais encontrar falhas e perdas e possibilitar a redução de custos e otimizar gastos nas atividades da empresa, logo é uma atividade que com certeza trará retornos no médio ou longo prazo.

De uma perspectiva de mercado, a implementação de um programa de compliance também é uma forma da empresa atrair maiores investimentos, clientes e parceiros não só no mercado brasileiro, mas no internacional, além de melhorar sua competitividade. De fato, a transparência, sustentabilidade, solidez dos procedimentos e políticas da empresa que protegem a reputação da corporação tendem a agregar valor à empresa e, assim, aperfeiçoar sua imagem e torná-la atrativa para o mercado, o que é fundamental para realizar negócios, captar recursos e ingressar em grandes operações nos mercados financeiro e de capitais.

Podemos apontar também que o programa de compliance traz como benefício o maior profissionalismo e ética à empresa, é um selo de boas práticas, uma vez que os procedimentos e políticas claros e bem definidos e a sua aplicação no dia-a-dia da empresa fortifica e aperfeiçoa suas atividades, a torna mais profissional e com menor possibilidade de erro ou desvios.

Por fim, é necessário notar que a implementação de um programa de compliance entrega à empresa o benefício de maior segurança, conformidade contratual, legal e regulamentar em suas atividades, o que vem a prevenir e evitar que a empresa ingresse em litígios, seja de ordem cível, trabalhista, tributária, ambiental, venha a quebrar contratos ou também que seja alvo de investigação pelo Ministério Público ou por órgãos reguladores em decorrência de suas atividades.

Cabe salientar que o rol de benefícios entregues por um programa de compliance não é taxativo e a todo o momento percebemos novas vantagens trazidas pela implementação de tal programa.

Apontamos acima os que hoje consideramos principais benefícios trazidos por um programa de compliance para uma empresa e pudemos observar que seu impacto positivo é tanto interno, nas atividades, monitoramento, redução de custos e na entrega dos funcionários da empresa, quanto externo, agregando valor, pela boa reputação, na boa percepção do mercado para investimentos, parcerias e possibilidade de negócios, e na prevenção contra litígios e questionamentos por órgãos legais ou reguladores.

VI. CONCLUSÃO

Por todo o exposto no trabalho, pudemos compreender que, no atual cenário nacional, os inacabáveis escândalos de corrupção trazidos a público no Brasil que demoliram a reputação do governo e de antes renomadas empresas e empresários, somado ao advento da Lei Anticorrupção e normas correlatas, tornou indispensável para a sobrevivência das empresas brasileiras a implementação de um sólido e efetivo programa de compliance.

Ora, como vimos, vivemos em um cenário complexo no Brasil, com o temor e descrédito de investidores e de grandes potências mundiais em relação ao nosso país e em suas instituições, os recentes escândalos de corrupção deflagrados na Operação Lava-Jato

envolvendo o governo e corporações nacionais antes intocáveis, como a JBS e a Odebrecht faz com que potências mundiais e o mercado como um todo tenha uma percepção negativa do Brasil e, assim, de empresas nele sediadas. Para manter a reputação ilesa nesse cenário turbulento e sobreviver em meio à crise, a única solução para uma sociedade é se adaptar à nova realidade e implantar compliance, de forma a transmitir transparência de suas atividades, solidez e efetividade de suas políticas e procedimentos alinhados com seus valores, monitoramento e fiscalização de suas atividades, treinamento de seus colaboradores e apurar, prevenir e mitigar riscos.

Ademais, pudemos perceber que os países de primeiro mundo já possuem legislação e regulamentação avançada quanto à exigência de transparência, integridade e sustentabilidade de suas sociedades e respectivas atividades e estas, por sua vez, possuem sistemas e procedimentos para atuarem em conformidade com as respectivas normas. Sendo assim, hoje é praxe do mercado em todo o mundo, para qualquer investimento, parceria, ou qualquer contratação, a exigência da efetiva conformidade com a lei, transparência, sustentabilidade, e boa reputação de toda e qualquer contraparte, como condições indispensáveis para a celebração do negócio. Qualquer sociedade que não se adequar a tais condições está fora dos negócios, mais um motivo pelo qual compliance se torna obrigatório. Nos tempos de hoje, não é mais uma vantagem comparativa, mas sim uma questão de sobrevivência da empresa.

Não obstante, como vimos, a legislação brasileira, por meio da Lei Anticorrupção e normas correlatas, passa agora a responsabilizar as empresas de forma objetiva por atos de corrupção, nas esferas civil e administrativa, e a norma também passa a indicar a implementação de compliance nas empresa. Além disso, notamos também que a Polícia Federal, o Ministério Público, além de órgãos reguladores como a CVM, por exemplo, estão atuando fortemente para uma fiscalização e investigação sem precedentes com o intuito de erradicar a corrupção do país. Isto significa que as normas estão mais rígidas e a fiscalização mais intensa e precisa, o que significa que as empresas necessitam se adequar, e para garantir a segurança de suas atividades, a conformidade com a lei e suas políticas e procedimentos, além de monitorar riscos e detectar falhas e desvios, a solução é, como vimos, implementar compliance.

Cabe lembrar que apresentamos os inúmeros benefícios gerados à empresa pela implementação de um programa de compliance, tais como a redução de custos, a melhoria das atividades e entrega dos funcionários, a prevenção e redução de riscos, a proteção e

melhora na reputação e a boa percepção do mercado. Tais benefícios, nos tempos de crise em que vivemos no Brasil, torna ainda mais clara a necessidade de implementar compliance.

Dessa forma, resta claro que o cenário nacional atual torna indispensável a existência de compliance em qualquer empresa brasileira. Por fim, faço referência à célebre frase de Paul McNulty, Ex-Procurador Geral Adjunto do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, ao ouvir o comentário de que implementar compliance seria caro: "*If you think compliance is expensive, try non-compliance*'", em alusão às piores consequências que podem ocorrer para a empresa, em relação à reputação, valor, continuidade das atividades, visibilidade pelo mercado, além de eventuais infrações e penalidades, decorrentes da falta de compliance.

***

VII. REFERÊNCIAS

ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas. ***Código ABRASCA de autorregulação e boas práticas das companhias abertas***. Disponível em: <http://www.abrasca.org.br/download/Codigo_Abrasca_de_Autorregulacao.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2017.

ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. Base de dados disponível em: <http://www.anbima.com.br/>. Acesso em: 06 mai. 2017.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. ***Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências***. São Paulo - SP: Atlas, 2011. 5ª Edição. 584p.

BM&F BOVESPA. **Regulamento Nível 1 de Governança Corporativa**. 10 de maio, 2011.. Disponível em: < http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/regulacao/regulamentos-e-manuais/>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

BM&F BOVESPA. **Regulamento Nível 2 de Governança Corporativa**. 10 de maio, 2011.. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/regulacao/regulamentos-e-manuais/>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

BM&F BOVESPA. **Regulamento de Novo Mercado.** 10 de maio, 2011. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/regulacao/regulamentos-e-manuais/>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

CANDELORO, Ana Paula Pinho. *Compliance como Instrumento de Fomento do Mercado de Capitais.* **Revista RI.** Outubro 2012, s.l. : Enfoque, Revista RI, 2012. 50-58p.

CANDELORO, Ana Paula Pinho. *Os 9 passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas.* **Harvard Business Review**, Ed. Brasil, Abril de 2013. s.l. : Harvard Business Review, 2013. 75-80p.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. ***Compliance 360º: Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo***. São Paulo – SP. 2ª edição revista e atualizada, 2015. Edição dos autores, 2015. 487p.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa A. ***Manual de Compliance: preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações***. São Paulo - SP: Atlas, 2010. 168p.

COAF - Conselho de Controle de Atividades Financeiras – e UNDCP - Programa das Nações Unidas para o Controle Internacional de Drogas. ***Cartilha - Lavagem de dinheiro - Um Problema Mundial.*** ult. versão em 02/09/2015. Disponível em: <http://www.coaf.fazenda.gov.br/menu/pld-ft/publicacoes/cartilha.pdf/view>. Acesso em: 15 de abr. 2017.

CONSTANTINO, Rodrigo – Conflitos de interesses. 30 de out. 2008. Disponível em: <http://rodrigoconstantino.blogspot.com.br/2008/10/conflito-de-interesses.html>. Acesso em: 23 de mar. 2017.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Brasília, D. F., 2003. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br>. Acesso em: 21 de abr. 2017.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. (1984). *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance* (em inglês). 25 3 ed. [S.l.]: California Management Review, Spring83. p. 88-106

GIL, Lygia. *Quando a Governança Corporativa Falha: Lições Aprendidas nos Últimos 20 anos*. **IBGC em Foco – Edição Especial 16º Congresso**. Nº 76/2015. São Paulo - SP, 16 e 17 de Novembro de 2015.: IBGC, 2015. 3-5p.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno 13: Boas Práticas para Secretaria de Governança.** 2015. Brasil. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/caderno13_web.pdf>. Acesso em: 27 de mar. 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno 14: Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista.** 2015. Brasil. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno14.PDF>. Acesso em: 28 de mai. 2017.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. ***Código das melhores práticas de governança corporativa***. 5ª. ed. São Paulo - SP: IBGC, 2015. 108p.

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. RAE revista de administração de empresas. "v. 48, n.2, 2008" Seção: RAE - CLÁSSICOS.

Ministry of Justice. **The Bribery Act 2010: Quick Start Guide.** 2011. Reino Unido. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/181764/bribery-act-2010-quick-start-guide.pdf> . Acesso em: 28 de mar. 2017.

Ministry of Justice. **The Bribery Act 2010: Guidance.** 2011. Reino Unido. Disponível em: < https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE. Fraud Section. Estados Unidos da América., 1977. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act >. Acesso em: 21 mar. 2017.

SERIOUS FRAUD OFFICE.. Reino Unido. 1987. Disponível em: < https://www.sfo.gov.uk>. Acesso em: 21 mar. 2017.

SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS (SCCE). Minneapolis, MN, Estados Unidos. 2004. Disponível em: < http://www.corporatecompliance.org>. Acesso em: 21 mai. 2017.

UNITES STATES OF AMERICA DEPARTMENT OF JUSTICE. ***A Resource Guide to the FCPA U.S. Foreign Corrupt Practices Act.*** Nov, 2012. Estados Unidos da América. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

VII.i Legislação e Jurisprudência:

BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Presidência da República Federativa do Brasil.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em 17 mar. 2017.

BRASIL. Instução CVM Nº 586, de 8 de junho de 2017. **Comissão de Valores Mobliários - CVM**, Rio de Janeiro, RJ, 09 de junho de 2017. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst586.html> . Acesso em: 20 jun. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. **República Federativa do Brasil.** Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8429.htm>. Acesso em 17 mar. 2017.

BRASIL. Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, alterada pela Lei nº 12.683, de 9 de julho de 2012. **República Federativa do Brasil.** Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613.htm>. Acesso em 17 mai. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. **República Federativa do Brasil.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em 17 mar. 2017.

BRASIL. OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2016. *Orientações gerais sobre procedimentos a serem observados pelas companhias abertas, estrangeiras e*

incentivadas. **Superintendência de Relações com Empresas da Comissão de Valores Mobliários - CVM**, Rio de Janeiro, RJ, 29 fev. 2016. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/circ/sep/anexos/oc-sep-0216.pdf> . Acesso em: 30 mar. 2017.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. *The Foreign Corrupt Practices Act of 1977*. **United States Department of Justice.** 1977. Estados Unidos da América. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-english.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. **United States of America.** 2002. Estados Unidos da América. Disponível em: <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010*. **United States of America**. 2010. Estados Unidos da América. Disponível em: <https://www.sec.gov/about/laws/wallstreetreform-cpa.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

REINO UNIDO. Bribery Act 2010. **Parliament of the United Kingdom**. 2010. Reino Unido. Disponível em: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

VII.ii Obras complementares

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Caderno 6: Guia de Orientação para a Implementação de Portal de Governança**. 2008. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/6.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Caderno 11: Guia de Orientação Jurídica de Conselheiros de Administração e Diretores**. 2012. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Guia_11.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Caderno 15: Governança da Família Empresária**. 2016. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2017.

JR., John L. Colley; DOYLE, Jacqueline L.; LOGAN, George; STETTINIUS, Wallace. ***What is Corporate Governance?***. Nova York, Estados Unidos da América. McGraw-Hill Education; 1ª edição, 27 nov. 2004).

LEGAL, ETHICS, COMPLIANCE - LEC. Brasil, 2012. Disponível em: < http://www.lecnews.com>. Acesso em: 29 de mar. 2017.

MINTZ GROUP. ***FCPA Map: Where the Bribes Are: Penalties in U.S. Government FCPA Cases Since 1977.*** Estados Unidos. Disponível em: <http://fcpamap.com/> . Acesso em: 29 de mar. 2017.

REDE BRASILEIRA DO PACTO GLOBAL DA ONU. Brasil, 2003 . Disponível em: <http://www.pactoglobal.org.br>. Acesso em: 29 de mar. 2017.

REDE BRASILEIRA DO PACTO GLOBAL DA ONU. ***Caderno do Pacto Anti Corrupção: Cultura de Integridade e Ética nos Negócios***. Brasil. dez, 2015. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0BzeogYNFvEqyYnlxcnhYcll3WWs/view> . Acesso em: 29 de mar. 2017.