

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

JOICE DE SOUZA

PRÁTICAS CORPORATIVAS PARA UM SISTEMA EFICAZ DE COMPLIANCE:
Uma Abordagem Para Empresas de Médio Porte

São Leopoldo - RS
2018

JOICE DE SOUZA

**PRÁTICAS CORPORATIVAS PARA UM SISTEMA EFICAZ DE COMPLIANCE:
Uma Abordagem para Empresas de Médio Porte**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Miriam Borchardt

São Leopoldo - RS

2018

S719p

Souza, Joice de.

Práticas corporativas para um sistema eficaz de compliance : uma abordagem para empresas de médio porte / por Joice de Souza. – 2018.

82 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2018.

“Orientadora: Dra. Miriam Borchardt”.

1. Compliance. 2. Programas de compliance. 3. Lei anticorrupção. 4. Controles internos. I. Título.

CDU: 658.011.1

JOICE DE SOUZA

**PRÁTICAS CORPORATIVAS PARA UM SISTEMA EFICAZ DE COMPLIANCE:
Uma Abordagem Para Empresas de Médio Porte**

Dissertação apresentada como requisito parcial a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Clóvis Antonio Kronbauer - UNISINOS

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira - UNISINOS

Prof. Dr. Fernando Ben – UCS

Este trabalho é dedicado à minha amada família: **Maria Susana, Almiro, Marlon, César** e a mais nova integrante **Laura**, que me acompanhou incansavelmente nos últimos meses deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Um sonho que se sonha só, é só um sonho que se sonha só, já dizia Raul Seixas, então este sonho que realizo agora foi sonhado junto, por isso se torna realidade. Sendo assim aqui quero deixar meus sinceros agradecimentos aos que se juntaram a mim nessa caminhada.

À Deus, por ser minha luz e força interior a cada dia.

Aos meus pais por serem minha inspiração, meu alicerce, por acreditarem sempre em mim, e me incentivarem quando muitas vezes eu mesma não acreditava.

Ao meu amor César, por ser meu porto seguro, meu grande incentivador, por entender a ausência e o cansaço durante este percurso.

Aos meus filhos, Marlon um grande orgulho, grande homem, que sempre me incentivou e me motivou a buscar novos desafios e a minha pequena Laura que quis fazer parte desta conquista e veio abrilhantar a conclusão desta jornada.

Aos queridos mestres da Engenharia de Produção que me acolheram e me mostraram um mundo de oportunidades e experiências desta área que eu não conhecia e me encantou.

Em especial, à Dra. Miriam Borchardt, por orientar com tanta dedicação, presteza e tranquilidade o desenvolvimento deste trabalho, certamente, ele não teria êxito se não fosse pelo seu auxílio.

Também um agradecimento e carinho especial aos amigos que fiz durante essa caminhada.

A todos, minha eterna gratidão por me ajudarem a tornar esse sonho uma realidade.

“A forma como desenvolvemos nossas relações é responsável pela criação de um ambiente de confiança, o que é fundamental para a construção de uma sociedade saudável.” (Jorge Abrahão)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar práticas corporativas que possam ser utilizadas por empresas de médio porte que promovam um ambiente de *compliance* eficaz. A pesquisa qualitativa foi realizada através de entrevistas com executivos de 10 empresas da Região da Serra Gaúcha e Grande Porto Alegre no Estado do Rio Grande do Sul no período de maio à outubro de 2018 buscando identificar práticas que as mesmas utilizam que promovam um ambiente de *compliance* eficaz. Como parâmetro destas práticas foram utilizados documentos desenvolvidos por órgãos nacionais e internacionais que são referência no tema, bem como publicações à esse respeito. Nos resultados foi possível identificar práticas apontadas pelos gestores como as mais adequadas, ou que são utilizadas nas organizações e possibilitam um melhor resultado ao atendimento à um programa de *compliance* tornando-o eficaz. Com as práticas encontradas buscou-se relacioná-las com as diretrizes propostas através da base literária e verificou-se que para cada diretriz existia no mínimo uma prática efetiva nas atividades das empresas objeto da pesquisa. Destaca-se nesta pesquisa uma melhor compreensão do tema *compliance* para empresas de médio porte, oferecido pela síntese de práticas utilizadas rotineiramente pelas mesmas e que atendem requisitos das diretrizes propostas por órgãos que são referência no tema. Gerencialmente, o conjunto de práticas encontrado relacionado as diretrizes base de um programa de *compliance* eficaz podem auxiliar gestores de empresas de médio porte a entender a importância da utilização de tais programas para a vitalidade dos seus negócios.

Palavras-chave: *compliance*, programas de *compliance*, lei anticorrupção, controles internos.

ABSTRACT

This study aims to analyze corporate practices that can be used by medium sized companies to establish an effective compliance environment. The qualitative research was conducted by interviewing executives from ten companies based in Serra Gaúcha and Great Porto Alegre in the State of Rio Grande do Sul, from May to October 2018, seeking to identify the practices that they use to create an effective compliance environment. The parameter of these practices consisted of documents developed by national and international bodies that are benchmarks for the subject, as well as related publications. The results identified practices pointed out by the managers as the most adequate, or those used in the companies that enable a better result to conform with a compliance program, making it effective. The identified practices were related to the proposed guidelines based on the literature and they showed that for each guideline there was at least one effective practice in the activities of the companies object of this research. This search highlights a better understanding of the topic of compliance for medium sized companies, offered by the synthesis of routine practices used by them and that meet the requirements of the guidelines drawn up by bodies that are a benchmark for compliance issues. In terms of management, the set of practices found related to the basic guidelines of an effective compliance program can help managers of medium sized companies understand the importance of using such programs for the vitality of their business.

Keywords: compliance, compliance programs, anti-corruption law, internal controls.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os 5 pilares do Programa de Integridade.....	29
Figura 2 – Comparativo de Práticas de <i>Compliance</i>	31
Figura 3 – Cubo COSO.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referências Utilizadas como Práticas de <i>Compliance</i> Eficaz	17
Quadro 2 – Critérios de enquadramento de Empresas.....	18
Quadro 3 – Síntese Conceitual.....	36
Quadro 4 – Estrutura do trabalho.....	40
Quadro 5 – Perfil das Empresas Entrevistadas.....	42
Quadro 6 – Estrutura das questões para entrevistas.....	44
Quadro 7 – Perfil dos Entrevistados.....	46
Quadro 8 – Síntese dos Principais Resultados da Pesquisa.....	59
Quadro 9 – Síntese Comparativa entre Diretrizes e Práticas de Programa de <i>Compliance</i>	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVO GERAL	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICATIVA ACADÊMICA E ORGANIZACIONAL.....	16
1.5 DELIMITAÇÕES.....	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 HISTÓRICO, LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO	20
2.1.1 Histórico	20
2.1.2 Legislação Internacional	21
2.1.3. Legislação Brasileira	22
2.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE <i>COMPLIANCE</i>	23
2.2.1 Programas de <i>Compliance</i>	25
2.2.2 Controles Internos	32
2.2.3 Dificuldades na implantação e manutenção de Programas de <i>Compliance</i>	33
2.2.4 Benefícios dos Programas de <i>Compliance</i>	34
2.2.5 Ética Corporativa	35
2.3 SÍNTESE CONCEITUAL.....	35
3 METODOLOGIA	39
3.1 PROCEDIMENTO DE TRABALHO	40
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS APURADOS	48
4.1 RESULTADOS PARA LEGISLAÇÃO DE <i>COMPLIANCE</i>	48
4.2 RESULTADOS PARA CONCEITOS RELACIONADOS A <i>COMPLIANCE</i>	51
4.3 RESULTADOS PARA PROGRAMAS DE <i>COMPLIANCE</i>	53
4.4 RESULTADOS PARA ÉTICA CORPORATIVA.....	58

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	59
5. PRÁTICAS IDENTIFICADAS X DIRETRIZES DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFICAZ.....	62
5.1 COMPARATIVO ENTRE AS DIRETRIZES PROPOSTAS PELAS ENTIDADES E PRÁTICAS IDENTIFICADAS NA PESQUISA.....	65
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	72
REFERÊNCIAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

Casos de esquemas de corrupção e fraudes políticas e empresariais não são exclusividade no Brasil. Os Estados Unidos possuem divulgações na imprensa de práticas irregulares de partidos políticos e organizações, desde os anos 1970 (mil novecentos e setenta). Também, Europa e Ásia sofreram com escândalos políticos na década de 90 (noventa) (FERREIRA, 2015, p. 55 e 69). Segundo Rockness e Rockness (2005), o século XX foi marcado por fraudes corporativas, comportamento antiético e relatórios financeiros questionáveis, ocasionando a criação de atos regulatórios e profissões como a *CPA – Certified Public Accountant*.

Neste contexto, cada País buscou mecanismos para controlar estas práticas, destacando os Estados Unidos que foi pioneiro em articular uma norma internacional que proibisse empresas norte-americanas e estrangeiras de subornarem funcionários públicos de outros países, a chamada *Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*, que em português significa “*Lei de Práticas Corruptas no Exterior*” (FERREIRA, 2015, p. 60). Tanto que, após décadas de reações regulatórias, surgiu a mais notável e de maior extensão, a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada pelo Congresso Norte Americano em 2002 (ANDRADE E ROSSETTI, 2006, p.183).

Destarte, o Brasil é particularmente vulnerável a práticas de suborno, entre outras práticas concebidas como socialmente danosas (FERREIRA, 2015 p. 177), tanto que em resposta a esse contexto, puderam ser percebidas movimentações legais para coibir atos fraudulentos nas empresas, como a alteração da Lei das Sociedades Anônimas (CRC/RS, 2015, p. 29). No que tange a Lei das Sociedades Anônimas, as principais alterações se deram na estrutura e apresentação das Demonstrações Contábeis, como por exemplo a exigência de publicação dos Fluxos de Caixa, trazendo aos usuários uma visão mais transparente das movimentações financeiras ao longo de um período. Outra demonstração introduzida as entidades de capital aberto pela Lei das S.A.s de importante relevância foi a DVA – Demonstração do Valor Adicionado, que era inclusive uma recomendação da ONU e já era utilizada por muitos países. A DVA trata da apresentação de quanto a empresa gera de riqueza para a sociedade e a forma como é distribuída entre o governo, empregados, acionistas entre outros. Ainda sobre alterações significativas trazidas pela Lei das S.A.s deve-se salientar os ajustes a valor presente, que devem ser considerados nas

demonstrações, trazendo muito mais clareza quanto a realidade financeira e econômica da empresa, o que permite ao investidor maior confiança nos resultados apresentados.

Entretanto, segundo Lima e Lima (2017, p. 8) somente em 2013 quando foi sancionada a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), é que regras efetivas de implantação de governança corporativa para o setor privado foram estabelecidas no Brasil. Isto é, em atendimento ao Art. 7º. VIII, da Lei 12.846/2013, as organizações procuraram criar mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo a denúncia de irregularidades intitulados programas de *compliance* (CRUZ, 2017). Governança corporativa, por sua vez, refere-se ao sistema pelo qual organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre os sócios, diretoria e demais partes interessadas, ela tem por finalidade preservar e otimizar o valor econômico da entidade a longo prazo (IBGC, 2015, p. 20).

Para serem eficazes, estes programas de *compliance* dependem do escopo e também da sequência e dos componentes adotados. Segundo Katpein (2015, p. 429), o ideal seria que as empresas adotassem pelo menos oito componentes: um código, formação e comunicação, políticas de responsabilização, acompanhamento e auditoria, investigação e políticas corretivas, um gestor de ética, políticas de incentivo e um relatório de ética.

Migliorini e Calado (2017, p. 21), por sua vez, explicam que para ser eficaz o programa de *compliance*, deve conter: comprometimento da alta liderança da empresa; código de conduta, procedimentos e política; avaliação de riscos; *Due Dilligence*; treinamento contínuo; investigações; incentivos e medidas disciplinares; melhoramento contínuo. *Due Dilligence* é um procedimento de investigação e auditoria nas informações contábeis e fiscais das empresas, os quais podem interferir nos aspectos jurídicos, societários, trabalhistas, ambientais, entre outros (MIGLIORINI E CALADO, 2017, p. 11).

Na mesma linha de pensamento, a *U.S. Sentencing Commission* (Comissão de Sentenças dos Estados Unidos) (2004) publicou o capítulo oito do seu relatório de diretrizes organizacionais, definindo o que para eles seria um programa de *compliance* e ética eficaz, incluindo os seguintes elementos: exercer diligência para prevenir e detectar conduta criminosa; promover uma cultura organizacional que incentive a cultura ética e um compromisso com o cumprimento da lei; determinar pessoal de alto

nível de direção para estar à frente da coordenação do programa; promover comunicação e treinamento a respeito de padrões e procedimentos do programa de ética; ter um canal confidencial onde os indivíduos possam buscar orientação ou denunciar conduta criminal, e; caso detectada conduta criminosa a organização deve adotar medidas para responder ao fato e impedir novos acontecimentos similares.

Por conta deste contexto e de acordo com Perera *et al.* (2014), os controles antifraudes mais utilizados pelas empresas comerciais e prestadoras de serviços em geral são: auditoria interna e externa das demonstrações contábeis, canal de denúncias, revisão gerencial de processos, rodízio de empregados. Porém, os mesmos autores salientam que os procedimentos mais eficientes para mitigar fraudes são: monitoramento de transações suspeitas¹, auditoria investigativa ou auditoria surpresa, canal de denúncias e a revisão gerencial dos processos.

Em se tratando de procedimentos mais eficientes para mitigar fraudes, as empresas passaram a atuar de maneira que não houvesse preocupação somente com o lucro para o acionista, mas passou a preocupar-se com a qualidade intrínseca de seus produtos e as consequências de sua utilização. Tenório (2004, p. 129) acredita que, quando implantada uma gestão socialmente responsável em toda a cadeia produtiva, o desenvolvimento da cidadania é promovido como um todo, além de aumentar a produtividade.

Nessa mesma linha de pensamento, mas tratando do ambiente interno no que diz respeito aos funcionários, Goebel e Weibenberger (2015) acreditam que o clima de trabalho mais ético influencia positivamente, de maneira indireta, o desempenho organizacional pois gera confiança mútua entre os próprios funcionários.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, buscaram-se estudos sobre a temática de *compliance* nas organizações, e foram identificadas as seguintes pesquisas, sob diferentes aspectos: (i) Briana-turrent e Poletti-Hughes (2017) apontam práticas de governança estudando

¹ Consideram-se suspeitas, transações empresariais quando podem estar beneficiando uma ou mais partes envolvidas sem que essa ação faça parte da negociação, como apropriação indébita de ativos, fraudes em folha de pagamento, etc.

empresas listadas na bolsa de valores em Países da América Latina; (ii) Mingo e Martínez (2017) identificam a preocupação com a transparência das informações na administração pública; (iii) Weber e Wasieleski (2012) agrupam pesquisas publicadas nos Estados Unidos entre 1986 e 2010 sobre o estado dos programas de ética e conformidade nas organizações, e evidenciam que o direcionamento dos questionários sempre foram para as maiores empresas do País; (iv) Lima e Lima (2017) identificam a aderência de *compliance* nos procedimentos da área comercial de uma indústria de capital aberto; (v) Silva (2018) avalia a estrutura do sistema de conformidade da Odebrecht S.A.²; (vi) Garegnani *et al.* (2013) relacionaram a qualidade dos códigos de ética com o tamanho das empresas.

Entretanto, os autores citados não abordaram empresas de médio ou pequeno porte, mesmo essas possuindo expressiva relevância no contexto empresarial, representando, por exemplo, mais de 52% dos empregos formais gerados no Brasil (SEBRAE, 2015). Já no PIB do setor industrial a participação somente das médias empresas em 2017 representou 24,50% (PEGN, 2017).

Além disso, Neira (2016) destaca que os riscos enfrentados pelas empresas variam conforme o seu tamanho, daí a necessidade de serem implementados diferentes controles adaptados a complexidade operacional de cada uma delas. Sadeghi *et al.* (2018) afirmam que os programas de conformidade podem variar dependendo do tamanho e da natureza das empresas e incluem em sua pesquisa os riscos enfrentados pelas pequenas e médias empresas na internacionalização.

Neste sentido, a OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) criou um manual de ética e conformidade visando esclarecer e simplificar os princípios anticorrupção que pareciam estar confusos, principalmente para as empresas de menor porte.

Por conta deste fato, considerando que são escassos os estudos que alinham integridade nos procedimentos operacionais às médias empresas, e pela importância que elas detêm no contexto econômico, pretende-se com este estudo responder a seguinte questão de pesquisa: Como empresas de médio porte podem desenvolver

² Empresa brasileira de grande porte do ramo da construção civil que recentemente esteve envolvida em escândalos relacionados a corrupção junto a órgãos públicos.

práticas corporativas que promovam um programa³ de *compliance* eficaz?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar práticas corporativas aplicadas em empresas de médio porte que promovam um programa de *compliance* eficaz.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analisar a legislação e regulamentações que envolvam o tema pesquisado;
- b. Identificar a existência de práticas utilizadas por empresas de médio porte que atendam um programa de *compliance*;
- c. Buscar elementos que dificultam ou facilitam a implementação de um sistema de *compliance*;
- d. Analisar as práticas identificadas nas empresas entrevistadas perante as diretrizes propostas pelas entidades reguladoras de programas de *compliance* (nacionais e internacionais) visando verificar se as mesmas contribuem para a eficácia dos programas.

1.4 JUSTIFICATIVA ACADÊMICA E ORGANIZACIONAL

No âmbito acadêmico, esta pesquisa deve contribuir para melhor compreensão do tema *compliance* para médias empresas, já que grande parte dos estudos estão voltados para grandes corporações ou para o ambiente de administração pública, conforme citado no item 1.1 quando foi identificado o problema de pesquisa.

A abordagem deste assunto é emergente para todos os níveis de empresas, no sentido de que todas estão inseridas em um cenário de regulamentações complexas e rigorosas surgidas nos últimos anos, como as legislações tributárias, por exemplo.

³ Entende-se as diferenças no significado dos termos programas e sistemas, porém os mesmos serão utilizados nesta pesquisa como sinônimos como já estão mencionados nas referências apresentadas no contexto das literaturas consultadas para o tema abordado.

Assim, em se tratando do contexto corporativo, a contribuição se dará através da análise de práticas que poderão ser utilizadas pelas empresas de médio porte que desejarem viabilizar um programa de *compliance* eficaz.

Para identificar quais são as práticas que podem ser utilizadas como adequadas para que as empresas estejam inseridas em um ambiente de *compliance* eficaz, foram utilizadas como parâmetro entidades que reportam credibilidade no âmbito nacional e internacional sobre o tema abordado. As referidas entidades relacionaram, a partir da legislação anticorrupção em vigor na sua área de atuação, critérios mínimos a serem adotados pelas organizações para a implementação de um programa de *compliance* eficaz.

Sendo assim, no Quadro 1, é possível conferir uma síntese de entidades que desfrutam de guias, manuais, relatórios ou diretrizes que conceituam o que acreditam ser práticas adequadas para um programa de *compliance* eficaz, além disso o respectivo país sede de cada entidade e qual foi o documento utilizado que faz menção a tais práticas.

Quadro 1 – Referências Utilizadas como Práticas de *Compliance* Eficaz

ENTIDADE	SEDE OU PAÍS DE ORIGEM	REFERÊNCIA UTILIZADA
OCDE - Organisation of Economic Co-operation and Development	França	PRATICE GUIDE UNODC
UNODC - United Nations Office on Drugs and Crime	Austria	PRATICE GUIDE UNODC
WORLD BANK - Banco Mundial	Estados Unidos	PRATICE GUIDE UNODC
SEC - Securities and Exchange Comission	Estados Unidos	A RESOURCE GUIDE TO THE U.S. FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT
Transparency International	Alemanha	BUSINESS PRINCIPLES FOR COUNTERING BRIBERY
ISO - International Organization for Standardization	Suíça	ISO19600 - SISTEMA DE GESTÃO DE COMPLIANCE
EBANC - Empresa Brasileira Acreditadora de Norma Compliance	Brasil	DSC 10000 - DIRETRIZES PARA O SISTEMA DE COMPLIANCE
CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica	Brasil	GUIA PARA PROGRAMAS DE COMPLIANCE
CGU - Controladoria Geral da União	Brasil	PROGRAMA DE INTEGRIDADE: DIRETRIZES PARA EMPRESAS PRIVADAS

Fonte: Elaborado pelo Autor

Através das práticas analisadas nas entrevistas efetuadas, e em comparação ao que ficou convencionado pelas entidades supra citadas como práticas de um programa de *compliance* eficaz, acredita-se no grande benefício a ser agregado às organizações que vierem a utilizar dos resultados desta pesquisa, como: proteção da administração contra condenações e contingências financeiras; proteção do patrimônio da organização; credibilidade com investidores, fornecedores, clientes; favorecimento em linhas de crédito; e; fortalecimento da relação com os colaboradores.

1.5 DELIMITAÇÕES

Este estudo é direcionado a práticas de *compliance* para empresas de médio porte. Os critérios para definição do porte das empresas está relacionado ao faturamento bruto anual conforme a tabela de enquadramento da Receita Federal do Brasil. Também será utilizado o critério número de funcionários conforme classificação de médias empresas do SEBRAE.

Não foram utilizados critérios de enquadramento de médias empresas internacionais, pelo fato de que a pesquisa está direcionada a empresas brasileiras.

No Quadro 2, podem ser identificados os critérios que foram utilizados neste trabalho para definir o porte das empresas.

Quadro 2 – Critérios de enquadramento de Empresas

PORTE DAS EMPRESAS	FATURAMENTO ANUAL	Nº FUNCIONÁRIOS	REFERÊNCIA
EPP - EMPRESA DE PEQUENO PORTE	360 mil até 4,8 milhões	20 a 99 (Indústria)	Lei Complementar 123/2006 (Faturamento) e SEBRAE (Nº de Funcionários)
		10 a 49 (Com. E Serv.)	
EMPRESAS DE MÉDIO PORTE	4,8 milhões até 300 milhões	100 a 499 (Indústria)	Lei 6.404/76 (Faturamento) e SEBRAE (Nº de Funcionários)
		50 a 99 (Com. E Serv.)	
EMPRESAS DE GRANDE PORTE	Acima de 300 milhões	Acima de 500 (Indústria)	Lei 6.404/76 (Faturamento) e SEBRAE (Nº de Funcionários)
		Acima de 100 (Com. E Serv.)	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Práticas de *compliance* utilizadas internacionalmente por médias empresas, serão abordadas somente no referencial teórico não havendo pesquisa empírica em empresas no exterior.

No que se refere ao ramo de atividade das empresas utilizadas no processo de coleta de dados, não houve restrição, buscou-se escolher as empresas com base nos parâmetros supramencionados, as quais a pesquisadora tinha acesso e tiveram disponibilidade de participar da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo serve de suporte à esta pesquisa, trazendo referencial teórico a fim de embasar os conceitos que envolvem o tema *compliance*, abordando inicialmente um histórico sobre seu surgimento, legislação e regulamentação acerca do tema, sequencialmente conceituação sobre *compliance* e seus programas, controles internos e ética corporativa.

2.1 HISTÓRICO, LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO

2.1.1 Histórico

Organização social, através da criação de padrões de conduta para os indivíduos, é um assunto que sempre esteve presente nas civilizações desde que se têm relatos. No princípio, segundo Cruz (2017), as regras eram ditadas pelos conceitos religiosos; já para as civilizações laicas, onde a religião não teria tanta influência social, acabaram sendo criados mitos para que a população os tomassem como prática ética.

Entretanto, a conduta de mercado, começou a ser normatizada somente no início do século XX (CRUZ, 2017, p. 13). Destaque para Robert Monks, ativista pioneiro nos Estados Unidos, que tornou o papel dos acionistas ativo nas corporações, que centrava-se em dois valores fundamentais de governança: *compliance* (conformidade legal, relacionada aos direitos dos acionistas minoritários) e *fainerss* (senso de justiça) (ANDRADE E ROSSETTI, 2006, p. 154).

A primeira agência norte-americana em nível federal a ser criada foi a *Interstate Commerce Commission* (Comissão de Comércio Internacional), seguida de outras instituições que previam proteger o mercado contra boicotes entre fornecedores, clientes e todo o tipo de situação comercial que pudesse arruinar o mercado do país, destacando a criação em 1934 da *SEC – Securities and Exchange Commission* após o crash de 1929-33 (CRUZ, 2017, p. 14; ANDRADE E ROSSETTI, 2006, p. 156).

Sequencialmente a criação destes organismos de regulamentação dos mercados, e motivados por inúmeros escândalos de corrupção transnacional,

destacando o caso *Watergate*⁴ que veio a público em 1972, os congressistas norte-americanos se viram obrigados a criar uma legislação específica para coibir práticas ilícitas de suborno. Como resultado disso, em novembro de 1977, foi promulgada a *Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*, que pode ser traduzida para o português como “Lei de Práticas Corruptas no Exterior”, proibindo empresas do país e estrangeiras de pagar suborno a funcionários públicos (FERREIRA, 2015, p. 60; JORGE E BASCH, 2013, p. 167).

Segundo Cruz (2017), após muitas décadas de discussão, os juristas americanos conseguiram regulamentar praticamente todos os segmentos de mercado. No entanto, percebeu-se que a criação de normas por si só não era suficiente para coibir práticas ilícitas.

2.1.2 Legislação Internacional

As primeiras ações de regulação e fiscalização surgiram nos anos 1900, nos Estados Unidos no mercado farmacêutico e financeiro, como a *Food and Drug Administration* em 1906, um modelo de regulamentação própria voltada ao comércio de medicamentos e saúde alimentar. Em 1934, a criação da *SEC – (Securities and Exchange Commission)* para regular o mercado de emissão de títulos e valores mobiliários (MIGLIORINI e CALADO, 2017, p. 3,4; CRUZ, 2017, p. 14). Sadeghi (2018), afirma que os Estados Unidos, foi pioneiro também na regulamentação de transações internacionais e comércio, seguida pela União Européia e Nações Unidas.

Consoante a isto, em 1977, foi promulgado o *FCPA (Foreign Corrupt Practices Act)*, a Lei anticorrupção transnacional norte-americana que se tornaria um marco e um modelo internacional sobre prevenção de práticas anticorrupção. A partir deste momento as empresas passam a ser obrigadas a manter livros e registros refletindo sua realidade operacional bem como criarem sistemas adequados de controles internos (MIGLIORINI e CALADO, 2017, p. 3,4; FERREIRA, 2015, p. 60; CRUZ, 2017, p. 17).

⁴ Escândalo relacionado a fraudes políticas envolvendo pagamento de propina aos funcionários de órgãos públicos visando garantir vantagem comercial em negócios com os Estados Unidos (FERREIRA, 2015).

Na mesma linha, o Reino Unido criou em abril de 2010, o *UK Bribery Act*, uma lei que também tinha um alcance extraterritorial nos moldes do *FCPA* americano, porém, vai além desta, criminalizando a falha na prevenção de corrupção tanto no setor público como no privado. Por sua vez, a Espanha, em junho de 2010, alterou seu código civil criando responsabilidade penal para pessoas jurídicas que coibisse atos fraudulentos de seus funcionários (CRUZ, 2017, p. 18).

Na esteira de inúmeros escândalos corporativos o Congresso norte-americano aprovou a Lei Sarbanes-Oxley em julho de 2002, que de todas as reações regulatórias, pode-se dizer que foi a mais notável, esta lei promoveu diversas alterações em procedimentos e no controle da administração das empresas além de reformas que aumentassem a transparência nos relatórios financeiros (AGRAWAL *et al.*, 2006)(ANDRADE E ROSSETTI, 2006 p. 182).

A partir das movimentações legislativas articuladas internacionalmente no decorrer de décadas, no que diz respeito a prevenção de práticas de corrupção e fraude pelas empresas e entidades governamentais através de sistemas de *compliance*, fica evidente a necessidade de uma adequação das mesmas de maneira eficaz, inclusive no mercado brasileiro, para que possam participar da concorrência no mercado internacional.

2.1.3. Legislação Brasileira

Após assumir acordos internacionais de políticas anticorrupção através de Convenção da ONU (Organização das Nações Unidas), o poder executivo brasileiro apresentou projeto de lei 6.826/2010 que tratava de responsabilização administrativa e civil a pessoas jurídicas pelas práticas relacionadas a corrupção (CRUZ, 2017, p. 18).

Em consequência, somente em junho de 2013, o Congresso Nacional aprovou a Lei 12.846/2013, também chamada de Lei Anticorrupção. O Artigo 7º da lei citada descreve a consideração no caso de sanções, da utilização de “programas de integridade”, conhecidos de um modo geral como programas de *compliance*. Mendes e Carvalho (2017) afirmam que estes programas já existiam muito antes da referida lei, porém, esta fez com que a preocupação com o tema fosse impulsionada.

A Lei Anticorrupção trouxe ao Brasil uma situação que há algum tempo já era apontada internacionalmente. Antes de esta lei vigorar não havia previsão legal que punisse as empresas por atos de corrupção praticados, o que agora se tornou uma responsabilidade objetiva, ou seja, a empresa poderá ser punida mesmo que tenha sido beneficiada indiretamente pela prática ilícita de um terceiro (MENDES E CARVALHO, 2017, p. 54-56). Migliorini e Calado (2017, p. 36) complementam referindo tal lei como um grande avanço ao prever responsabilidade objetiva para empresas que praticam atos lesivos contra administração pública, seja nacional ou estrangeira, além de atender aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil e tratar diretamente da conduta dos corruptores.

Isto posto, entende-se que a Lei Anticorrupção foi um grande marco para o País no sentido de trazer uma maior preocupação das empresas em manterem integridade nas suas operações. Entretanto, tal lei não obriga as organizações a adotarem um programa de *compliance*. O texto da mesma indica que estes programas serão considerados no caso de sanções, o que ocasiona em minimizar penas, caso seja identificado algum tipo de irregularidade.

2.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE *COMPLIANCE*

A palavra *compliance*, vem do verbo inglês “*to comply*”, que significa cumprir. Segundo Migliavacca (2009), significa cumprimento, aderência às leis e normas estabelecidas, de acordo com a expectativa. Além da aderência às leis e normas vigentes significa adoção de um código de ética para a entidade, em especial para os executivos principais com regras para conflito de interesses (CRC, 2015, p.25).

Na interpretação da CADE (2016, p. 9), o significado de *compliance* vai além de estar cumprindo normas estabelecidas, em sua visão significa: “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores”.

Seguindo este contexto, a Controladoria Geral da União (CGU, 2015, p.11) utiliza o termo integridade para descrever o *compliance*, e exemplifica:

Ter integridade na empresa é respeitar o parceiro de negócio, tratar bem os funcionários, honrar os contratos e os acordos, respeitar as leis, não enganar clientes ou fornecedores, não cometer infrações e evitar que elas aconteçam. Ter integridade é criar um ambiente em que o comportamento correto é incentivado e o comportamento inadequado punido. Uma empresa íntegra atua dentro da legalidade, pautando suas atividades por valores e princípios éticos, buscando sempre defender a honestidade e impedir a ocorrência de irregularidades em seus negócios.

Na mesma linha de pensamento, seguem Mendes e Carvalho (2017) quando descrevem que um programa de *compliance* busca o cumprimento da lei, porém, divergem no sentido de que somente o termo e seu significado dizem muito pouco sobre a abrangência da estrutura de tais programas. Diferente de Cruz (2017), que sustenta que *compliance* significa a realização de uma ação ou obra de acordo com um comando, ou seja, uma obediência a uma determinação.

Já sob a ótica da prática organizacional, Lima e Lima (2017, p. 7), acreditam que o termo *compliance*, vai além, devendo se tornar uma obrigação individual para cada colaborador de instituições privadas, despertando constantemente a consciência de cada indivíduo no processo que executa sob atos normativos e condutas existentes.

Neste mesmo sentido Candeloro; Rizzo e Pinho (2012, p. 30), complementam, afirmando que *compliance* não é um mero cumprimento de regras formais e informais, seu alcance é bem mais amplo, ou seja, “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários”. Ainda, Ribeiro e Diniz (2015, p. 88) enfatizam que *compliance* “é uma expressão que se volta para as ferramentas que corporificam a missão, a visão e os valores de uma empresa”.

Pode-se estabelecer que *compliance* é um conjunto de mecanismos que visam atender normas, políticas e diretrizes de um negócio, é a consequência de uma organização cumprir suas obrigações de forma sustentável, incorporada na sua cultura, e no comportamento das pessoas que lá trabalham (ISO 19600, 2014, p.3 e 5).

Diante dos conceitos atribuídos, pode-se afirmar que sistemas ou programas de *compliance* estão diretamente ligados a obediência e ao cumprimento de leis, normas ou regulamentos, por parte dos indivíduos de uma organização. Cabe

ressaltar ainda que, a normatização a qual os mesmos devem estar submetidos, poderá ser estabelecida por órgãos de qualquer esfera a qual a entidade esteja vinculada ou faça parte devido ao segmento de mercado, bem como pela própria entidade.

2.2.1 Programas de *Compliance*

Programas de *compliance* visam estabelecer mecanismos e procedimentos que tornem o cumprimento da legislação algo intrínseco na cultura corporativa, de modo que minimize os riscos de ilícitos e que caso ocorram possam ser detectados rapidamente (MENDES E CARVALHO, 2017, p. 21). Em tradução livre para o português, o Manual do Departamento de Justiça Americano, define tais programas como programas designados para prevenir e detectar condutas criminais (USSC, 2018, p.519).

A Norma ISO 19600 (2014, p.5), retrata que um sistema de gestão de *compliance* eficaz abrange toda a organização e apesar de possuir certa independência, deve estar integrada aos processos de gestão financeira, risco, qualidade ambiental, boa governança corporativa, boas práticas, ética e expectativas da comunidade, se assim for, demonstra o comprometimento da entidade com o cumprimento das leis e normatizações a qual a mesma estiver submetida.

Neste caso, em se tratando de minimizar riscos ou identificá-los rapidamente, Migliorini e Calado (2017, p. 21) afirmam que a própria organização assume os riscos, e para que a governança cumpra seu papel é necessário unir avaliação de riscos e conformidade em um programa de *compliance* eficaz. Assim, explicam que para ser eficaz o programa de *compliance*, deve conter: comprometimento da alta liderança da empresa; código de conduta, procedimentos e política; avaliação de riscos; *Due Dilligence*; treinamento contínuo; investigações; incentivos e medidas disciplinares; melhoramento contínuo.

Dessa maneira, os programas de *compliance* dependem da estrutura particular de cada organização, portanto, quem define as diretrizes deste sistema é a própria entidade, a qual absorve seus custos de implementação (MENDES E CARVALHO, 2017, p. 21). Pensando sob esse aspecto, a OECD (2010) no seu guia de boas práticas sobre controles internos, ética e conformidade, tratava de expor uma

orientação flexível e adaptável à todos os níveis de empresas, inclusive pequenas e médias, ocorre que mesmo com esta intenção, o guia exige uma estrutura interna para sua implementação, o que impede na maioria das vezes que empresas de todos os níveis possam o utilizar.

Com relação e isso, os programas de *compliance* devem ser desenvolvidos com base em uma avaliação de riscos que analise as circunstâncias de cada empresa de maneira individual, como a sua localização geográfica e sua operação industrial (OECD, 2010; *International Transparency*, 2013; UNODC, 2013).

Em se tratando da atividade operacional, estes programas nada mais são do que uma estrutura com controles internos que visam melhorar os resultados das organizações em todos os sentidos. Sendo assim, Steinberg (2011, p. 131) salienta que existem controles internos definidos para garantir o cumprimento de leis e regulamentos que afetam determinada empresa, mas que por outro lado, existem controles que são desenvolvidos para demonstrar se os objetivos das operações comerciais da mesma, foram alcançados.

Como exemplo, tais programas são desenvolvidos para melhorar a qualidade do produto ou serviço prestado, o comportamento dos agentes envolvidos nos processos, melhor aproveitamento de recursos, entre outras situações de caráter corporativo.

Por essa razão, cabe salientar que um sistema ou programa de *compliance*, por mais que tenha uma origem ou tendência de viés jurídico, trata-se de um assunto também de caráter operacional para qualquer que seja o segmento da entidade.

Por outro lado, Mendes e Carvalho (2017) entendem também que o poder público incentiva a criação de programas de *compliance* porque é uma maneira de compartilhar a sua responsabilidade de fiscalização com o setor privado.

Nesse sentido, os programas de *compliance* são apresentados como ferramentas de gestão de riscos, o que é uma verdade, mas há uma outra característica que deve ser enfatizada, a auto regulação. Estes programas comportam uma faceta de aceitação, tanto pelo poder público, quanto pela entidade, pois manifestam o entendimento de que a própria empresa possa fiscalizar o seu cumprimento da lei, não pela análise das condutas praticadas, mas sim pela inserção de procedimentos a serem seguidos (MATTIUZZO, 2017, p. 09).

Em relação a programas de *compliance* eficazes, pode-se afirmar que tratam-se de conjuntos de procedimentos criados pelas próprias organizações através de um comitê interno. Esses procedimentos devem contemplar a avaliação de riscos de ameaças ao negócio e aos investidores e garantir que os objetivos da entidade sejam atingidos sem maiores imprevistos.

Segundo OECD (2013) e UNODC (2013) existem 12 (doze) principais elementos que são reconhecidos nos principais instrumentos empresariais internacionais sobre políticas antissuborno, ou seja, centradas no combate a corrupção, conforme segue:

1. Apoio e empenho da administração sênior para a prevenção da corrupção;
2. Desenvolver um programa anticorrupção;
3. Supervisão do programa anticorrupção;
4. Política clara, visível e acessível que proíbe a corrupção;
5. Políticas detalhadas para áreas de risco específicas;
6. Aplicação do programa anticorrupção aos parceiros de negócios;
7. Controles internos e manutenção de registros;
8. Comunicação e formação;
9. Promover e incentivar a ética e o cumprimento;
10. Orientação, detecção e denúncia de violações;
11. Endereçamento de violações;
12. Revisões periódicas e avaliações do programa anticorrupção.

Em uma estrutura um pouco diferente, a *Transparency Internacional* (2013), apresenta princípios empresariais, baseados no compromisso com a integridade, transparência e responsabilização: i. proibir qualquer forma de suborno; ii. implementar um programa de luta contra o suborno, exemplificando que tal programa deverá conter: código de conduta, políticas e procedimentos pormenorizados, gestão de riscos, comunicação interna e externa, formação e orientação, controles internos, supervisão, controle e garantia.

Ainda se tratando de aspectos que tornam um programa de *compliance* eficaz, Kaptein (2015) utiliza de nove componentes, que segundo ele, tratava-se do conjunto mais exaustivo de práticas eficazes até o final do seu estudo. Estes componentes são: i. código de ética; ii. oficial de ética ou *compliance officer*; iii. formação e comunicação

sobre ética; iv. linha de ética, que seria um canal de compartilhamento de questões éticas entre funcionários; v. políticas de gestão e responsabilidade dos funcionários; vi. investigações e políticas corretivas; vii. políticas de incentivos e recompensas por comportamento ético; viii. monitoramento interno e auditorias; ix. avaliação de ética e integridade dos colaboradores.

Em 2012, o *Department of Justice*⁵ dos Estados Unidos juntamente com a *SEC – Securities and Exchange Commission*⁶ elaboraram um guia como forma para detectar e prevenir violações da lei de práticas de corrupção no exterior onde elencou princípios básicos para qualificar um programa de *compliance* como eficaz (FCPA, 2012, p. 56-62). Desta forma, os princípios trazidos neste guia são os seguintes:

1. Compromisso da alta direção;
2. Autonomia e disponibilização de recursos;
3. Política claramente articulada contra a corrupção;
4. Supervisão do programa;
5. Código de conduta;
6. Avaliação de riscos;
7. Due dilligence e pagamento de terceiros;
8. Políticas e procedimentos de controles internos;
9. Treinamento e comunicação contínuos;
10. Relatórios confidenciais e investigações internas;
11. Medidas disciplinares;
12. Melhoria contínua, testes periódicos e revisões.

Por sua vez, a ISO – *International Organization for Standardization*⁷ trouxe através da publicação ISO 19600 – Sistema de Gestão de *Compliance*, diretrizes sobre estes sistemas e algumas práticas recomendadas, sendo adaptáveis ao nível da organização (ISO 19600, 2014). Estas diretrizes estão dispostas em: i. liderança e comprometimento em todos os níveis, destacando a responsabilidade da alta direção; ii. Identificação, análise e avaliação de riscos; iii. planejamento e controle operacional;

⁵ Departamento de Justiça dos Estados Unidos, composto pela Divisão Criminal.

⁶ Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos, órgão que regula e controla as atividades das empresas de capital aberto.

⁷ Federação mundial de órgãos nacionais de normalização que prepara normas internacionais através de Comitês Técnicos formados por membros de organizações internacionais governamentais e não-governamentais interessados no assunto referido em cada norma (ISO 19600, 2014, p.4).

iv. competência, treinamento e comunicação, incluindo conscientização e incentivo ao *compliance*; v. monitoramento, medição, análise e avaliação, com destaque para análise crítica da direção; vi. Auditoria.

No Brasil, após a instituição da Lei anticorrupção em 2013, o tema do combate a corrupção motivou as empresas a buscar medidas que pudessem prevenir, detectar ou remediar atos no âmbito de sua administração e suas relações com o setor público. Neste contexto, visando esclarecer o conceito de programa de *compliance*, a CGU – Controladoria Geral da União apresentou o que considera como diretrizes que as empresas possam construir e aperfeiçoar políticas e instrumentos para prevenção a atos lesivos a administração pública. Estas diretrizes podem ser conferidas na figura 1, onde estão intituladas como 5 Pilares do Programa de Integridade (CGU, 2015, p.7).

Figura 1 – Os 5 pilares do Programa de Integridade



Fonte: CGU, 2015, p.7

Seguindo a mesma linha de pensamento, porém, engajados em proporcionar um instrumento para que as empresas pudessem construir seus sistemas de *compliance* com os mínimos requisitos para garantir sua eficácia, um grupo multidisciplinar de profissionais criou o documento DSC 10000 – Diretrizes para o Sistema de *Compliance*, elencando-os como: i. Responsabilidade da direção; ii. Estrutura e disponibilização de recursos; iii. Processos e controles do programa de

compliance; iv. Código de conduta; v. Gestão de riscos; vi. Interfaces internas; Comunicação e treinamento; vii. Investigações e medidas disciplinares; viii. Melhoria contínua (DSC 10000, 2015).

Cabe destaque também às orientações sugeridas através do Guia para Programas de *Compliance* do CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica: i. Envolvimento da alta administração; ii. Autonomia, independência e recursos adequados; iii. Documentação como controle; iv. Análise de riscos; v. Treinamentos e comunicação interna; vi. Punições internas; vii. Monitoramento do programa (CADE, 2016).

Com base nos órgãos citados e autores relacionados foi possível agrupar em um quadro as principais diretrizes ou pilares para implementação de um programa de *compliance* eficaz. De todos os autores ou entidades citadas acredita-se que estas cinco representam de forma adequada semelhanças e diferenças sobre práticas sugeridas para implantação de um programa de *compliance* eficaz. Desse modo, para a elaboração do Figura 2 utilizou-se: *Practice Guide UNODC*, por se tratar de um guia formulado por três órgãos que possuem seus próprios conceitos, então acredita-se já haver ali uma grande base de dados compilada; O Artigo "*The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence*", por entender que o autor consolidou vários estudos sobre práticas de um programa de *compliance* eficaz; além disso foram utilizados outros três documentos da SEC, ISO e CGU, pensando na importância e reputação destes órgãos e também na condição de representarem países diferentes.

Figura 2 – Comparativo de Práticas de *Compliance*

OECD - UNODC - WORLD BANK	KAPTEIN	SEC - Securities and Exchange Commission	ISO - International Organization for Standardization	CGU - Controladoria Geral da União
PRATICE GUIDE UNODC	The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence	A RESOURCE GUIDE TO THE U.S. FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT	ISO19600	PROGRAMA DE INTEGRIDADE: DIRETRIZES PARA EMPRESAS PRIVADAS
Apoio e empenho da administração sênior para a prevenção da corrupção	Compliance Officer ou profissional de ética	Compromisso da alta direção	Liderança e comprometimento	Comprometimento e apoio da alta direção
		Autonomia e disponibilização de recursos	Responsabilidade da alta direção	Instância responsável pelo Programa de Integridade
Desenvolver um programa anticorrupção	Políticas de gestão de responsabilidade	Política claramente articulada contra a corrupção		
Supervisão do programa anticorrupção		Supervisão do programa		
Política clara, visível e acessível que proíbe a corrupção	Código de ética	Código de conduta		
Políticas detalhadas para áreas de risco específicas		Avaliação de riscos	Identificação, análise e avaliação de riscos	Análise de perfil e riscos
Aplicação do programa anticorrupção aos parceiros de negócios		Due Dilligence e pagamentos de terceiros.		
Controles internos e manutenção de registros		Políticas e procedimentos de controles internos	Planejamento e Controle Operacional	Estruturação das regras e instrumentos
Comunicação e formação	Formação e Comunicação sobre a ética	Treinamento e comunicação contínuos	Competência, treinamento e comunicação	
Promover e incentivar a ética e o cumprimento	Canal de comunicação entre os funcionários	Incentivos	Conscientização e incentivo ao compliance	
	Políticas de Incentivo e recompensas por comportamento ético			
Orientação, detecção e denúncia de violações	Investigações e políticas corretivas	Relatórios confidenciais e investigações internas		
Endereçamento de violações		Medidas disciplinares		
Revisões periódicas e avaliações do programa anticorrupção	Avaliações de ética e integridade dos colaboradores	Melhoria contínua, testes periódicos e revisões	Monitoramento, medição, análise e avaliação	Estratégias de monitoramento contínuo
Auditoria	Monitoramento interno e auditorias		Análise crítica da direção	
		Auditoria		

Fonte: Elaborado pelo Autor

Analisando estudos relacionados ao tema e manuais internacionais que apoiam a implementação de programas de *compliance*, podem ser identificados aspectos comuns entre eles e algumas especificações em cada um para o que dizem ser um programa eficaz. Cabe salientar que foram apresentadas diretrizes dos programas até então, e que cada uma delas na implementação do programa se ramifica em procedimentos operacionais que serão aqui chamados de procedimentos de controles internos.

2.2.2 Controles Internos

A adoção de controles internos por uma organização significa inserir em sua rotina uma série de procedimentos que possam garantir que todo o processo desde o início da cadeia até o final está sendo conduzido de maneira lícita e organizada, sem desvios, erros ou fraudes.

Conferindo este conceito de procedimentos de controles internos, Oliveira *et al.* (2011 p. 71) afirma que tratam-se de conjuntos de procedimentos que integrados com o fluxo operacional da empresa previne desvios, erros e irregularidades intencionais ou não, que possam afetar negativamente o desempenho da entidade ou resultar em reflexos significativos na prestação de contas a usuários internos ou externos.

Controles internos são mecanismos que verificam às operações de compra, venda, controle de estoques, pagamentos, recebimentos, entre outras, avaliando se estão sendo desenvolvidas de acordo com as instruções da alta administração, possuem um caráter preventivo e corretivo, permitindo a redução de ocorrência de fraudes e erros (CGU, 2015 p. 47).

O manual de princípios empresariais antissuborno da *Internacional Transparency* (2013), evidencia que um sistema de controles internos para ser eficaz deve compreender verificações de saldos financeiros e processos organizacionais, além da manutenção dos registros da empresa e disponibilidade ao manuseio e inspeção de livros e documentos referentes às suas transações.

Os sistemas de controles internos quando implementados criam uma proteção que mitiga os riscos nas organizações e as protege tanto na geração de informações e resultados como também o investimento dos seus acionistas (ASSI, 2017 p. 8).

Nesse sentido e de acordo com COSO⁸ (2013, p. 4), os três principais objetivos de um sistema de controle interno são assegurar: Operações eficientes, relatórios financeiros corretos e conformidade com leis e regulamentos. A partir destes objetivos principais, ainda são apresentados pelo COSO cinco ramificações ou componentes

⁸ O COSO – The Committee of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadoras) é uma entidade privada dos Estados Unidos criada com o intuito de prevenir fraudes nas demonstrações contábeis. Sua composição se dá através das principais associações de classe de profissionais ligados a área financeira dos Estados Unidos: AICPA – American Institute of Certified Public Accounts, AAA – American Accounting Association, FEI – Financial Executives International, IIA – The Institute of Internal Auditors, IMA – Institute of Management Accountants.

integrados do controle interno: i. ambiente de controle; ii. avaliação de risco; iii. atividades de controle; iv. informação e comunicação, e; v. monitoramento. Através da Figura 3 pode-se ter uma representação visual do modelo de controle interno sugerido pelo COSO.

Figura 3 – Cubo COSO



Fonte: COSO, 2013 p. 4

Como parte do programa geral de conformidade, os controles internos ajudam a garantir que as políticas e procedimentos sejam executados conforme pretendido pela alta administração da empresa. Portanto, os controles internos não apenas podem reduzir o risco de corrupção, mas também apoiam a responsabilidade do gerenciamento de proteger os ativos de uma empresa e proteger seus funcionários e parceiros de negócios contra consequências negativas (*United Nation*, 2013 p. 63).

2.2.3 Dificuldades na implantação e manutenção de Programas de *Compliance*

Destaca-se como uma dificuldade nos programas de *compliance* o empoderamento hierárquico, pois em muitos casos nota-se que empregados em níveis mais baixos tendem a se comprometer com o cumprimento dos regulamentos, enquanto os cargos de altos níveis não tem esse comprometimento. Hofeditz *et al.*

(2017) acredita que as razões disso pode ser a liberdade que os gerentes têm para agir e executar suas próprias regras.

Para Mingo e Martínez. (2017), um dos pontos de atenção na implantação de programas de *compliance* é a definição de quais documentos deverão ser registrados e arquivados eletronicamente. Sugere-se que um programa de *compliance* efetivo deva ter este tipo de gerenciamento de informações e registros.

Weber e Wasieleski (2012) observaram como pontos críticos para a implementação de um programa de *compliance* as questões de informações confidenciais, conflitos de interesse, discriminação dos empregados, presentes, entretenimento e assédio sexual.

Consoante a isso, cabe salientar que restrições como tempo e orçamento, também sejam impeditivos para que as organizações adotem todos os componentes dos programas de compliance de uma só vez (KAPTEIN, 2015).

2.2.4 Benefícios dos Programas de *Compliance*

Embora muitos empresários ainda percebam a implantação deste tipo de programas como um custo e não um investimento, está claramente comprovado que isso não é verdadeiro, desde que seja praticado e utilizado como benefício da empresa e não somente implementado para cumprir algum tipo de regulamentação. Tanto que neste sentido, percebem-se custos aumentados devido a pagamentos corruptos, pedidos contínuos de extorsão ou perda de oportunidades em mercados distorcidos como alguns exemplos das consequências negativas de corrupção para as empresas (UNODC, 2013). Sob este aspecto, Weber e Wasieleski (2012) apontam em sua pesquisa que entre as empresas entrevistadas, o item que aparece como mais importante na implementação de um programa de *compliance* é “manter a conformidade legal”, mas os itens seguintes estão relacionados às condições mercadológicas da empresa, como: refletir os valores do líder da empresa, incentivos aos funcionários, mercado e concorrentes e incentivos econômicos.

Cruz (2017, p. 31) entende que programas de *compliance* ajudam:

- Analisar de forma acurada o comportamento dos funcionários;
- Prevenir e identificar comportamentos antiéticos ou ilícitos;
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados;

- Melhorar a comunicação interna;
- Criar processos que permitam rápida e profunda investigação de acusações;
- Demonstrar o compromisso da empresa com responsabilidade corporativa;
- Minimizar perdas financeiras, como indenizações, impostos, multas;
- Aumentar a competitividade da entidade em relação ao mercado.

2.2.5 Ética Corporativa

A palavra ética conforme o dicionário de português Michaelis (2018) é um segmento da filosofia que analisa as razões que ocasionam, alteram ou orientam a maneira de agir do ser humano, geralmente tendo em conta os seus valores morais. Neste sentido, Karkotli e Aragão (2008, p. 28) afirmam que ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos, também entendida como juízos morais, padrões e regras de conduta humana.

Seguindo a mesma linha de pensamento, é possível analisar a ética no ambiente corporativo, onde as próprias organizações através de sua estratégia de negócios assim posicionam-se, influenciando substancialmente a extensão da consciência ética para os seus funcionários através de mecanismos que podem ser formais ou até mesmo informais (GOEBEL E WEIBERGER, 2015).

Em se tratando de ética empresarial ou corporativa, pode-se dizer que uma empresa é considerada ética quando adota uma política de comportamentos honestos no desenvolvimento dos seus negócios, seja no relacionamento com seus agentes internos (funcionários, administradores e proprietários) ou com agentes externos (clientes, fornecedores, parceiros, investidores, governo, etc.).

2.3 SÍNTESE CONCEITUAL

O Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais elementos identificados na literatura acerca do tema *compliance*.

Quadro 3 - Síntese Conceitual

Elemento	Definições	Autores
Legislação <i>compliance</i>	<p><i>FCPA (Foreign Corrupt Practices Act)</i>, Lei anticorrupção transnacional norte-americana que se tornou um marco e um modelo internacional sobre prevenção de práticas anticorrupção.</p> <p>Lei Sarbanes-Oxley em julho de 2002, que de todas as reações regulatórias, pode-se dizer que foi a mais notável, promoveu diversas alterações em procedimentos e no controle da administração das empresas além de reformas que aumentassem a transparência nos relatórios financeiros.</p> <p>No cenário brasileiro a esse respeito somente em 2013 a lei 12.846/2013 também chamada Lei Anticorrupção foi aprovada no Congresso Nacional, após o país ter assumido acordos internacionais de políticas anticorrupção através de Convenção da ONU (Organização das Nações Unidas).</p>	Migliorini e Calado (2017, p. 3,4); Cruz (2017, p.14, 17, 18); Ferreira (2015, p. 60);
Conceitos relacionados a <i>compliance</i>	<p><i>Compliance</i> tem sido definido como cumprimento, aderência, obediência às leis, normas e comandos estabelecidos ou pré-determinados.</p> <p>Pode ser concebido como um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, corporificando a missão, a visão e os valores de uma empresa.</p>	Migliavaca (2009) Mendes e Carvalho (2017) Cruz (2017) Lima e Lima (2017, p.7) Candeloro; Rizzo e Pinho (2012, p.30) Ribeiro e Diniz (2015, p. 88).
Programas de <i>Compliance</i>	<p>Sistemas ou programas de <i>compliance</i> estão diretamente ligados a obediência e ao cumprimento de leis, normas ou regulamentos, por parte dos indivíduos de uma organização. Incluem ações para melhorar a qualidade do produto ou serviço prestado, o comportamento dos agentes envolvidos nos processos, o melhor aproveitamento de recursos, entre outras situações de caráter corporativo.</p> <p>Garantia de eficácia de um programa de <i>compliance</i> está relacionada aos seguintes componentes: comprometimento e apoio da alta direção; desenvolvimento de políticas claras contra a corrupção juntamente à um código de ética; análise e avaliação de riscos; procedimento e controles de processos internos; treinamento, formação e comunicação; canal de denúncias com</p>	Mendes e Carvalho (2017, p. 21); Migliorini e Calado (2017, p.21); OECD, 2010; International Transparency, 2013; UNODC (2013); Mingo e Martínez (2017); Steinberg (2011, p.131); Mattiuzzo (2017, p.9); Hofeditz et al. (2017); Weber e Wasieleski (2012); Cruz (2017, p. 31) CGU (2015

	<p>investigações e medidas disciplinares e; monitoramento através de auditorias e avaliações periódicas do programa.</p> <p>Procedimentos de Controles internos Controles internos são mecanismos que verificam às operações de compra, venda, controle de estoques, pagamentos, recebimentos, entre outras, avaliando se estão sendo desenvolvidas de acordo com as instruções da alta administração, possuem um caráter preventivo e corretivo, permitindo a redução de ocorrência de fraudes e erros.</p> <p>Estes programas apresentam dificuldades e barreiras na implementação devido ao empoderamento hierárquico, onde empregados em níveis mais baixos são mais comprometidos com o cumprimento dos regulamentos, enquanto os cargos de altos níveis não tem esse comprometimento. Também são considerados pontos críticos as questões de informações confidenciais, conflitos de interesse, discriminação dos empregados, presentes, entretenimento e assédio sexual, além de restrições como tempo e orçamento.</p> <p>Como benefícios dos programas de <i>compliance</i> podem ser considerados impedimento de custos aumentados devido a pagamentos corruptos, pedidos contínuos de extorsão ou perda de oportunidades em mercados distorcidos. Além disso, mantém a conformidade legal, refletem os valores do líder da empresa, servem como incentivo aos funcionários, mercado e concorrentes. Outros aspectos como Prevenir e identificar comportamentos antiéticos ou ilícitos, melhorar a qualidade dos serviços prestados, melhorar a comunicação interna, criar processos que permitam rápida e profunda investigação de acusações, demonstrar o compromisso da empresa com responsabilidade corporativa.</p>	<p>p. 47); Kaptein (2015); FCPA (2012, p. 56-62); ISO 19600 (2014); DSC 10000 (2015) ; CADE (2016); <i>Transparency Internacional</i> (2013); COSO (2013); ASSI (2017).</p>
Ética Corporativa	<p>Ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos, também entendida como juízos morais, padrões e regras de conduta humana. É possível analisar a ética no ambiente corporativo, onde as próprias organizações através de sua estratégia de negócios assim posicionam-se, influenciando substancialmente a extensão da consciência ética para os seus funcionários através de mecanismos que podem ser formais ou até mesmo informais. Em se tratando de ética empresarial ou corporativa, pode-se dizer que uma empresa é considerada ética</p>	<p>Karkotli e Aragão (2008, p. 28); Goebel e Weiberger, (2015).</p>

	quando adota uma política de comportamentos honestos no desenvolvimento dos seus negócios, seja no relacionamento com seus agentes internos (funcionários, administradores e proprietários) ou com agentes externos (clientes, fornecedores, parceiros, investidores, governo, etc.).	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelo Autor

3 METODOLOGIA

Neste capítulo encontram-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, onde é apresentado o seu delineamento ou tipo, bem como os procedimentos e critérios utilizados para a coleta e posterior análise de dados.

A presente pesquisa é delineada teoricamente pelo método indutivo, onde são feitas análises de múltiplas aplicações e consolidando-se a melhor utilização para todos os casos. O método indutivo tem por pressuposto partir de premissas base para conclusões prováveis, ou seja, a partir de dados particulares constatados, infere-se uma verdade geral, que não está contida nas partes examinadas (LAKATOS e MARCONI, 2017).

Por sua vez uma pesquisa qualitativa objetiva uma compreensão do objeto que investiga, seu interesse não é explicar, e sim compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto que aparecem (LAKATOS e MARCONI, 2017). Portanto, a natureza deste estudo tem abordagem qualitativa, visando analisar múltiplas variáveis do contexto estudado, através da subjetividade dos dados verificados.

Em geral, com relação aos objetivos, uma pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema à ser estudado tornando-o mais explícito. Assim, geralmente apresenta um estudo bibliográfico, entrevistas com pessoas que vivenciam o assunto na prática e análise de exemplos práticos para um melhor entendimento (GIL, 2017). Sendo assim o objetivo deste estudo é exploratório, pois identifica os conceitos explorados na pesquisa bibliográfica e confronta com os aspectos práticos.

O foco principal da pesquisa direciona-se a médias empresas estabelecidas no Estado do Rio Grande do Sul. As mesmas foram classificadas através da tabela de enquadramento da Receita Federal do Brasil e número de funcionários válida para o ano de 2018 conforme quadro 2 do tópico 1.5 Delimitações. Significa dizer que serão selecionadas para a pesquisa empresas que possuem faturamento entre R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

A escolha do grupo de médias empresas está relacionado com a necessidade latente desse grupo de empresas concorrer no mercado de maneira equiparada às grandes organizações.

Essa situação vem de encontro ao fato de que estar em *compliance*, faz com que às empresas de médio porte possam participar igualmente em processos de concorrência que exigem tal conformidade.

Outro aspecto que motivou a escolha, foram às lacunas existentes na literatura, onde grande parte dos estudos e dos próprios manuais de implementação de programas de *compliance*, retratam um emaranhado de diretrizes, elementos, princípios o que torna a compreensão e a implementação para médios empresários um tanto complexa ou as vezes inviável.

Pretende-se com este estudo identificar e analisar práticas corporativas aplicadas em empresas de médio porte que atendam as premissas identificadas como diretrizes para promover um programa de *compliance* eficaz. Além disso, preencher a lacuna acadêmica encontrada, disponibilizando um estudo voltado para empresas de médio porte, é outro objetivo que se deseja cumprir.

3.1 PROCEDIMENTO DE TRABALHO

Este trabalho está estruturado conforme apresentado no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Estrutura do trabalho

ETAPA / DESCRIÇÃO	PLANO DE TRABALHO	ENTREGA PREVISTA
1ª Etapa: Escolha do Tema: Programas de <i>Compliance</i> para Empresas de médio porte.	<ul style="list-style-type: none"> → Estruturação de quadro teórico e definição da base conceitual; → Identificação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos. → Definição da metodologia a ser aplicada e forma de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> → Escopo do trabalho, revisão da literatura, identificação dos objetivos geral e específicos, do problema de pesquisa.
2ª Etapa: Elaboração da Pesquisa: Como empresas de médio porte podem desenvolver práticas corporativas que promovam um programa de <i>compliance</i> eficaz?	<ul style="list-style-type: none"> → Seleção das empresas a serem entrevistadas sobre o tema. → Elaboração do instrumento de pesquisa. → Entrevista piloto em uma empresa da amostra. 	<ul style="list-style-type: none"> → Definição da amostra das empresas a serem entrevistadas com o perfil das empresas e dos entrevistados. → Questionário semielaborado para a

		coleta de dados.
3ª Etapa: Execução da Pesquisa: Pesquisa de campo	<ul style="list-style-type: none"> → Entrevistas com diretores, gerentes e supervisores envolvidos nos processos de gestão e operacionais das organizações. → Transcrição e organização dos dados coletados com análise prévia. 	<ul style="list-style-type: none"> → Execução do trabalho de campo efetivo com a coleta de dados através das entrevistas.
4ª Etapa: Análise de Resultados: Análise dos dados coletados comparando com as diretrizes identificadas para promover um programa de <i>compliance</i> eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> → Analisar os dados coletados e compará-los com os achados na base conceitual. → Avaliar e discutir os resultados de acordo com a proposta de pesquisa. → Comparar as práticas utilizadas nas empresas entrevistadas com as diretrizes para um programa de <i>compliance</i> eficaz. → Relacionar como empresas de médio porte podem desenvolver tais práticas corporativas promovendo um programa de <i>compliance</i> eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> → Análise e avaliação dos achados conceituais em comparação com os achados na coleta de dados. → Determinação das melhores práticas encontradas para promover um programa de <i>compliance</i> eficaz.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na etapa inicial do trabalho, foram efetuadas buscas não estruturadas pelas bases de dados EBSCOHost, Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico. Às palavras chaves utilizadas na pesquisa foram: *compliance*, *compliance programs*, *effective compliance program*, *small and medium enterprises*, *corporate social responsibility*, sendo que os mesmos termos foram buscados em português, levantando estudos já realizados ou publicados no Brasil.

Na segunda etapa, foram selecionadas as empresas para as entrevistas. Tratam-se de empresas de médio porte, conforme critérios mencionados anteriormente no Item 3 Metodologia, que mantenham estabelecimentos ativos na região da Serra Gaúcha e Grande Porto Alegre, com as quais os pesquisadores têm contato com a área administrativa.

Foram selecionadas 10 (dez) empresas para o estudo. Esta amostra não conta com critérios específicos como segmentos de mercado por exemplo. A forma utilizada para a escolha da amostra foi através da relação de empresas inscritas como contribuintes no estado do Rio Grande do Sul na categoria Geral, todas empresas são nacionais e não sofrem influência administrativa internacional. A seleção também

ocorreu por conveniência e maior facilidade de acesso às mesmas. A seguir, no Quadro 5 é possível verificar o perfil das empresas entrevistadas.

Quadro 5 – Perfil das Empresas Entrevistadas

EMPRESA	FUNDAÇÃO/TEMPO DE EMPRESA	SEGMENTO DE ATUAÇÃO	REGIÃO DE ATUAÇÃO	FAT. ANUAL	Nº FUNC.
A	1963 (55 ANOS)	Transporte de Grãos	Mercado Nacional, unidades no RS com relacionamento para todos os Estados da Federação	72.000.000,00	50
B	1960 (58 ANOS)	Extração de óleos vegetais e produção de farelos, a partir do processamento da soja.	Mercado Nacional e Internacional, suas unidades de negócio no RS, principal mercado de escoamento Europeu e Sudeste Asiático, além da América do Norte.	3.000.000.000,00	1250
C	1990 (28 ANOS)	Comercialização de Combustíveis	Mercado Regional - RS, possui 76 unidades espalhadas pelo Estado do RS.	1.036.400.000,00	1600
D	1998 (20 ANOS)	Desenvolvimento e Comercialização de Máquinas para acondicionamento.	Mercado Nacional e Internacional em geral.	45.000.000,00	125
E	2010 (8 anos)	Indústria de móveis	Mercado Nacional	1.800.000,00	12
F	1949 (69 ANOS)	Indústria de Bobinas de madeira	Possui seis unidades de negócio no Brasil, EUA, Bahrain e Espanha, exporta para mais de 40 países.	120.000.000,00	500
G	1931 (87 ANOS)	Indústria Cooperativa de Vinhos, Espumantes e Sucos.	Mercado Nacional e Internacional	500.000.000,00	475
H	1973 (45 ANOS)	Agência de fomento da Secretaria	Mercado Regional - RS	301.906.000,00	150

		do Desenv. Do RS			
I	1924 (94 ANOS)	Hospital, Laboratório e Operadora de Plano de Saúde	Atendimento Regional - 29 municípios da Região da Serra Gaúcha	175.000.000,00	1800
J	1985 (33 ANOS)	Intituição Financeira Cooperativa	Atendimento Regional - 23 municípios da Região da Serra Gaúcha e Vale do Caí	278.619.000,00	412

Fonte: Elaborado pelo autor

As questões da pesquisa associam-se aos elementos apresentados no Quadro 3 - Síntese Conceitual e são apresentadas no Quadro 6 – Estrutura das questões para entrevistas. Procedimentos relativos a *compliance* fornecidos pelas empresas poderão ser utilizados como fonte complementar.

Quadro 6 - Estrutura das questões para entrevistas

Elemento	Questões da entrevista
Legislação <i>compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Como a legislação anticorrupção favorece as relações de mercado? Ou desfavorece? - Existem legislações específicas para o segmento em que a empresa atua? Se sim, quais? - Sua empresa costuma participar de processos licitatórios? Quais dificuldades ou facilidades encontradas nestes processos?
Conceitos relacionados a <i>compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O que é <i>compliance</i> para a empresa? - Há um programa ou conjunto de práticas de <i>compliance</i> vigente? Desde quando? - Se não, por que? - Quais as vantagens e desvantagens de um programa de <i>compliance</i>?
Programas de <i>Compliance</i>	<p><u>Havendo programa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual a abrangência, controles e gestores do programa? - Quais as dificuldades para implementação e manutenção do programa? - Houveram ganhos após a implementação? Quais? <p><u>Não havendo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual o interesse em implantar? - Quais as ações para a implantação? - Onde estão as barreiras ou dificuldades? <p><u>Procedimentos de Controles Interno:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Neste segmento de atuação, existe muita burocratização dos processos operacionais? Em que tipo de situações? - Como é a relação entre setores, existe cooperação mútua? - Como é desenvolvido o controle de eficiência dos processos internos? Existem indicadores e medidas para isso? - Existe segregação de funções, principalmente nas funções chave da empresa como controle de estoques, caixa e equivalentes, patrimônio? - Costuma ser oferecido capacitação frequente aos colaboradores com relação as suas tarefas e ao mercado em que a empresa atua? - Como e com que frequência são elaborados orçamentos e análises de projeções de resultados econômicos e financeiros?

	<ul style="list-style-type: none">- Como e quando é feita a análise do comportamento do mercado onde a empresa está inserida, principalmente no que diz respeito a concorrência?- Quais são os responsáveis pela geração e análise dos resultados, a direção ou funcionários?- Os relatórios gerados com dados financeiros, econômicos e operacionais, espelham a realidade da empresa?- São feitas auditorias internas de processos?
Ética Corporativa	<ul style="list-style-type: none">- Há um código de conduta que discipline como os indivíduos devem se comportar para não ferirem os princípios da organização?- Se existe, como este código é divulgado e compreendido?- Se não, como a empresa costuma promover a disseminação dos seus valores e princípios para que sejam atendidos por todos na execução de suas funções?

Fonte: Elaborado pelo autor

Sequencialmente, foi realizada a terceira etapa que trata da coleta de dados, onde buscou-se selecionar entre os entrevistados gestores nas funções de diretor geral, administrativo, operacional, financeiro ou recursos humanos de 10 empresas ativas na região da Serra e Grande Porto Alegre. No Quadro 7 a seguir é possível conferir o perfil dos entrevistados.

Quadro 7 – Perfil dos Entrevistados

CÓDIGO EMPRESA	CARGO	ADMISSÃO NA EMPRESA	TEMPO DO CARGO
A	Diretor-Presidente Diretora Financeira	1988 1998	20 anos 8 anos
B	Diretor-Presidente		
C	Secretária Executiva Gerente de Planejamento (ambos Gerentes de <i>compliance</i>)		3 anos
D	Gerente Administrativa		10 anos
E	2 Diretores executivos	Ambos em 2010	8 anos
F	Controller		
G	Controller	1996 (22 anos)	8 anos
H	Superintendente de Compliance	2010 (8 anos)	5 anos
I	Controller	1993 (25 anos)	11 anos
J	Gerente Geral Unidade Bento Gonçalves Gerente de Controles Internos da Central da Região Nordeste do RS	1999 (19 anos) 1993(25 anos)	4 anos 5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Através das entrevistas, buscou-se identificar práticas adotadas pelas empresas relacionadas, que cumpram com as exigências de um programa de *compliance*, mesmo que por ventura os gestores não as identifiquem desse modo. Inicialmente foram selecionadas na amostra empresas que não trouxeram uma sustentação de práticas utilizadas, ou não tiveram nenhuma prática na sua operação no que diz respeito ao assunto, então foram selecionadas outras empresas uma que já possui programa de *compliance* que trata-se da empresa C, e outras de maior porte que são as empresas B e G. Acredita-se que assim, pode ser destacado um conjunto de práticas usuais e viáveis para empresas de médio porte implantarem como um programa de *compliance* eficaz.

A quarta etapa, trata da análise dos dados coletados nas entrevistas, desse modo, os mesmos foram organizados por elementos apresentados no quadro 2 (legislação, conceitos, programas e ética corporativa). Posteriormente comparados os resultados decorrentes da coleta de dados em campo com a base conceitual, visando identificar convergências e divergências.

A partir das análises das práticas organizacionais relativas a *compliance* das empresas estudadas e do exposto na base conceitual, foi efetuado um comparativo entre estas práticas utilizadas e as diretrizes elencadas como premissas para uma programa de *compliance* eficaz. Com base nesta análise comparativa destacam-se as práticas que podem ser aplicadas em empresas de médio porte que promovam um programa eficaz de *compliance*, esta entrega atenderá o objetivo geral da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS APURADOS

A abordagem para avaliação dos dados encontrados, advindos da pesquisa de campo tiveram caráter qualitativo. Através desta abordagem permitiu-se a identificação de situações semelhantes e divergentes entre as empresas entrevistadas. Na análise qualitativa de dados foi possível aprofundar o entendimento sobre a experiência dos gestores ou pessoas entrevistadas, e como a sua cultura converge com a cultura da empresa, demonstrando a evidência na relação entre o engajamento e participação de todos os atores para obtenção de sucesso no processo de implementação e manutenção de um programa de *compliance* eficaz.

4.1 RESULTADOS PARA LEGISLAÇÃO DE *COMPLIANCE*

Em relação a “legislação de *compliance*”, buscou-se entender primeiramente se os entrevistados tinham conhecimento da legislação específica anticorrupção que deu origem aos programas de *compliance*, tema central desta pesquisa. Neste sentido, foi verificado que dos entrevistados, as Empresas B e D não tinham conhecimento sobre a legislação anticorrupção, contudo, assim como as demais entrevistadas, acreditam que uma legislação que visa prevenir atos corruptos, só pode beneficiar as relações de mercado.

Além do tocante as relações mercadológicas, algumas empresas salientam outros benefícios advindos da obrigatoriedade no cumprimento a tal legislação. Como por exemplo, a Empresa C, cita as melhorias aplicadas nas operações internas da empresa, quando são criadas rotinas e controles utilizados na gestão do negócio. A Empresa I estende ainda mais o favorecimento de tal legislação para a sociedade como um todo, mencionando que a criação de um ambiente limpo nas empresas criará uma cultura limpa na sociedade em geral.

Contudo, algumas empresas comentam que a legislação voltada para o ambiente de conformidade pode sim trazer algum tipo de desfavorecimento as relações de mercado através da falta de coerência ou de critérios de fiscalização igualitária para todos os agentes de mercado. Neste sentido, as Empresas A e J mencionam que isso ocorre quando os agentes do processo não cumprem a legislação e também não são fiscalizados, acreditam que ainda seja muito falha a

questão do controle do cumprimento aos mecanismos criados e isso sim desfavorece o mercado.

Sobre esta questão, cabe um esclarecimento, de que a legislação *compliance*, ou anticorrupção em si não desfavorece as relações de mercado, mas sim a falha nos mecanismos de cumprimento a ela é que as desfavorecem.

Em se tratando de outras legislações específicas a cada segmento, cada empresa entrevistada pode citar no mínimo duas outras legislações às quais estão submetidas além das legislações que são comuns entre elas como as trabalhistas, tributárias, ambientais e societárias. Entre todas somente a Empresa E menciona não ter alguma regulamentação específica além de normatização ambiental de resíduos e normas de segurança do trabalho que são comuns a todas.

A Empresa A, está sujeita às normas reguladoras da ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres⁹. A Empresa B, por sua vez, submete-se a uma legislação internacional do mercado Europeu para transportes de grãos e farelos, para este caso existe uma certificação, onde a empresa é auditada pelo órgão certificador anualmente. A Empresa C possui regulamentação específica para manipulação de combustíveis além de normas trabalhistas específicas para os funcionários que tem contato com o produto. A Empresa D, trabalha com o cumprimento da regulamentação específica de engenharia para construção de máquinas. A Empresa F possui normas a certificação e rastreamento da madeira utilizada no processo produtivo, devido ao fato de trabalhar com madeira de reflorestamento. A Empresa G, além da submissão à norma de segurança alimentar, possui uma regulamentação específica para Sociedades Cooperativas como esta é sua forma societária. As Empresas H e J por se tratarem de instituições financeiras, estão sujeitas às normas do BACEN – Banco Central do Brasil¹⁰, inclusive resoluções emitidas pelo referido órgão específicas de *compliance*. A Empresa J, além destas, ainda se submete à regulamentação para Sociedades Cooperativas como trata-se de uma cooperativa de crédito. Por fim, a Empresa I, por ser uma entidade filantrópica, está submetida a Lei da Filantropia que

⁹ Autarquia Federal que tem por finalidade regular, supervisionar e fiscalizar as atividades de prestação de serviços e de exploração da infraestrutura de transportes.

¹⁰ O Banco Central do Brasil é o responsável pelo controle da inflação no país. Atua para regular a quantidade de moeda na economia, permitindo a estabilidade de preços além de regular e supervisionar as instituições financeiras (<https://www.bcb.gov.br/pre/portalCidadao/bcb/bcFaz.asp?idpai=LAIINSTITUCIONAL>).

no caso da saúde exige que 60% (sessenta por cento) dos seus atendimentos sejam efetuados para o Sistema Único de Saúde do Governo Federal. Também esta última empresa, está sujeita às regulamentações da ANS – Agência Nacional de Saúde¹¹ e ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária¹².

Um processo que costuma ser bastante burocrático para empresas privadas é a participação em licitações, que por sua vez carregam uma reputação de serem as manipuladoras de um sistema corrupto de contratação de serviços ou compras necessárias para abastecer a máquina pública. Por este motivo, uma das questões inseridas na pesquisa relaciona-se as dificuldades ou facilidades encontradas na participação destes processos, porém somente B e C puderam responder esta questão por participarem de licitações.

Sendo assim, a Empresa B não menciona ter dificuldades, entende que o processo não é burocrático, e sim necessário para que se tenham critérios de seleção adequados para a melhor contratação. Já a Empresa C, que trabalha fortemente na venda do biodiesel através de licitações, relata sofrer bastante com o processo, mas não pela burocratização e sim pela “cartelização”. Os entrevistados comentam que como possuem o programa de *compliance* implementado e nele procedimentos de não entrar em concorrência através de acordos com outras empresas, acabam sofrendo com isso, salientam ainda dizendo: “esse é o preço que se paga por ser ético”. A cartelização é um processo onde empresas de um mesmo segmento entram em um acordo definindo seus preços previamente, e estipulando qual empresa será a vencedora de cada processo licitatório, assim, as que não participam deste “esquema” acabam saindo lesadas.

4.2 RESULTADOS PARA CONCEITOS RELACIONADOS A COMPLIANCE

O conceito de *Compliance* para as empresas entrevistadas ainda é bastante divergente, percebe-se que mesmo este conceito sendo amplo e abrangendo desde

¹¹ Agência Nacional de Saúde Suplementar é uma agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde, responsável pelo setor de planos de saúde no país (<http://www.ans.gov.br/aans/quem-somos>).

¹² A Agência Nacional de Vigilância Sanitária é uma autarquia federal sob regime especial, que tem por finalidade promover a proteção da saúde da população através do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos a vigilância sanitária (<http://portal.anvisa.gov.br/institucional>).

a ética individual e corporativa até a conformidade com normatizações, existe grande disparidade quando se questionam as pessoas sobre o que é *compliance*. As respostas variam desde evitar riscos para a empresa e estar em conformidade atendendo a legislação vigente externa e interna a empresa, até ser puramente ético no ambiente empresarial retratando isso em cada ação do dia-a-dia.

Destaca-se que das empresas entrevistadas somente as Empresas A, B e C mencionam que *compliance* significa manter condutas éticas com parceiros comerciais, governo e sociedade seja em qual for suas relações. As demais Empresas ainda têm muito no seu conceito de *compliance* somente o cunho de cumprimento a normas, sejam externas como as legislações ambientais, trabalhistas e tributárias, ou sejam estabelecidas pela organização.

Contudo, ressalta-se que o conceito de *compliance* vai muito além de simplesmente obedecer a normatizações pré-estabelecidas. Significa respeitar o parceiro de negócio, incluindo clientes, fornecedores, funcionários, honrar seus contratos e acordos, não cometer infrações e preocupar-se em evitá-las (CGU, 2015, p. 11). Ou ainda a busca de consonância entre os princípios das empresas alcançando ética, honestidade e transparência, não só na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas (WAGNER GIOVANINI, 2014, p. 20).

Quando questionado sobre a existência de um programa de *compliance*, somente as Empresas C e H relatam ter o mesmo implantado. A Empresa C iniciou o processo em 2016, conquistando a certificação DSC 10000 em janeiro de 2018 enquanto a Empresa H iniciou o processo de implantação em dezembro de 2017 sem visar alguma certificação.

Para as demais entrevistadas, não existe um sistema ou programa de *compliance* assim intitulado, existem sim procedimentos de controles internos, mais voltados para a gestão da qualidade e área produtiva. Também procedimentos que visam atender normatizações externas como as normas ambientais, trabalhistas e tributárias ou ainda normas específicas do seu segmento. O que se pode perceber nas respostas em geral, é que sempre existe uma preocupação em criar um mecanismo na empresa que atenda alguma solicitação de uma lei, para que não haja punição. Muito raro ouvir um dos entrevistados falar que estar de acordo com uma norma ambiental, por exemplo, é bom para a empresa, ou a beneficia de alguma maneira; sempre existe um cunho de evitar punições.

As empresas que não possuem um programa de *compliance* relatam, na sua maioria, que não implantaram ainda porque não sofreram nenhuma exigência legal ou de mercado, e afirmam que se assim ocorrer buscarão adequar-se. A Empresa A comenta que até agora não havia ainda implantado o sistema por falta de estrutura física e financeira, mas que está com o planejamento para a implantação, inclusive com a contratação de uma pessoa para atuar na coordenação do programa, mesmo sem possuir exigência para isso. A empresa I está em processo de implantação do programa de *Compliance* juntamente com o programa de Governança Corporativa.

O que pode ser verificado em relação a ter ou não um programa de *compliance*, é que a cultura para maioria das empresas na implantação ou adequação de certas políticas ou programas está sempre voltada ao atendimento à alguma imposição legal. Os respondentes quando questionados no interesse na implantação não mencionaram o benefício que tal programa poderia trazer para a empresa caso implantado, e sim mencionam que só irão implantar se sofrerem alguma exigência legal ou comercial.

Seguindo nesta linha de raciocínio, os respondentes das Empresas C e H que possuem o programa de *compliance*, relatam com propriedade que puderam ser identificadas vantagens pela existência do programa como: maior controle de todas as operações da empresa; credibilidade perante os clientes, sociedade, bancos, fornecedores; valorização ou reconhecimento perante os funcionários; prevenção contra riscos para a organização; redução de custos com multas ou outros gastos com ilegalidades.

A Empresa H, relatou como a grande vantagem obtida pelo programa a redução de influência política que sofria anteriormente por ser uma empresa de economia mista e que após as políticas de *compliance* aprovadas, esses casos foram suprimidos.

No quesito desvantagens, as entrevistadas trazem a perda de algumas oportunidades de mercado, devido a desigualdade nas atitudes entre concorrentes acobertadas pela fiscalização irregular. Ainda trazem o investimento no programa como sendo um custo, que não conseguem repassar no valor dos seus produtos ou serviços aos clientes, acreditam ser um ônus administrativo pelo investimento em pessoal com as novas operações, entre os treinamentos e outras ações que são necessárias, as quais muitas vezes não são reconhecidas pelos clientes.

Outra situação citada como desvantagem, é a opção pela ruptura com alguns clientes, pois os que não costumam ter relações éticas ou não querem estar em conformidade com os processos estabelecidos acabam sendo afastados.

Os entrevistados deixam muito claro que, as desvantagens que podem ocorrer, não são trazidas pela implantação do programa de *compliance*, e sim pelo ambiente onde as empresas estão inseridas que ainda possui uma cultura forte de não conformidade. Neste sentido, empresas que ainda não tem o programa implantado, mas que estão em fase de implantação, como as Empresas A e H, consideram que a burocratização que incorporada à estes programas é que afastam os parceiros comerciais que não buscam um melhor entendimento sobre este processo. Outra situação apontada por estas, é a fiscalização sobre empresas do mesmo segmento que muitas vezes não ocorre com o mesmo critério, o que prejudica quem opta por conformidade em relação a quem não está cumprindo com a legislação.

4.3 RESULTADOS PARA PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Foram apontados pelos gestores respondentes como programas de *compliance*, práticas que são utilizadas nos processos organizacionais que trazem conformidade ou integridade para o negócio. Sendo assim, foram consideradas respostas de práticas usuais para um programa de *compliance*, mesmo as contribuições de empresas que não possuem o programa assim intitulado.

Por conseguinte, as empresas C, H e J possuem o programa de *compliance* com abrangência total na empresa, havendo participação ativa da desde a alta direção a todos colaboradores. Das demais, as Empresas B, G e I acreditam ter um sistema semelhante ao *compliance*: estas então possuem um comitê que cuida de normas internas, de documentos e processos de controles internos, com abrangência parcial, mais voltada ao processo produtivo e controle de qualidade.

Quando da implantação do programa, a Empresa C relata juntamente a ele estabeleceu processos internos antes não utilizados, sendo assim, apresentou grande dificuldade no que diz respeito a mudança de cultura do pessoal interno, principalmente dos colaboradores mais antigos que estavam habituados a executar as tarefas sempre da mesma maneira, e tiveram que mudar, ou escrever seus

processos. Comentam que isso causou muito desconforto até que fosse entendido com algo benéfico para a empresa.

Destarte, para a Empresa H, as maiores dificuldades também ficaram relacionadas a questão cultural das pessoas, porém, no sentido da falta de habitualidade em vivenciar nas práticas diárias o que foi aprovado no código de ética.

A Empresa J, no entanto, acredita que a grande dificuldade está na falta de entendimento do objetivo principal da implantação de um programa, por parte das pessoas envolvidas. Salienta que quando as pessoas não enxergam um propósito no que estão desenvolvendo, o retorno acaba sendo moroso ou não ocorrendo da maneira esperada.

Dentre as Empresas B, G e I, que possuem outros tipos de programas de controles, a Empresa B relata que não houve dificuldades, pois, a implementação de processos internos foi gradativa conforme as necessidades foram aparecendo, sem uma grande ruptura. Na empresa G, a implantação dos programas existentes não gerou grandes dificuldades, devido ao engajamento unânime no processo de certificação. Por este motivo, os envolvidos não mediram esforços para atingir a plenitude dos programas propostos. Entretanto, as dificuldades vieram com a manutenção dos programas, onde já não há uma grande motivação em busca de um objetivo, e o processo diário acaba esmorecendo. A Empresa I acredita que a maior dificuldade está na resistência a mudança e ao desconforto que as pessoas sentem quando há uma exigência ou um olhar sobre a execução dos seus trabalhos. Além disso, o gestor entrevistado retrata uma dificuldade em tangibilizar os riscos nos processos e os próprios processos internos, pois não existe um modelo a ser seguido. A empresa precisa criar o seu próprio mapa e isso é um processo de construção de aprendizado para todos envolvidos, mesmo estando na terceira modificação desde o primeiro mapa criado.

Já em se tratando de ganhos trazidos pelos programas, as Empresas B e G relatam que o maior ganho está relacionado a imagem da empresa perante o mercado. Enquanto para as Empresas C e H que possuem programa de *compliance*, e a I que está em fase de implementação, acredita-se que os maiores ganhos são benefícios administrativos gerados pela padronização dos processos internos, que antes do programa não existiam ou não estavam organizados de maneira uniforme centralizada, bem como a rastreabilidade das operações. As empresas G e J apontam

também como ganhos em seus programas vigentes hoje, a segurança na geração das informações e da conformidade com as exigências legais. Outro ganho importante foi destacado pela Empresa H, que trata da perda da influência política nos processos administrativos da entidade. Esse ganho retrata fortemente o atingimento de um objetivo da Lei Anticorrupção.

Quando questionados sobre o interesse em implantar um programa de *compliance* propriamente dito para os que não possuem, os gestores das Empresas responderam D, E, F e G não têm interesse em implementar e comentam que somente implantarão caso haja alguma exigência legal ou comercial. A Empresa G complementa que os programas existentes hoje já atendem as necessidades existentes e acredita que a cultura do *compliance* já esteja impregnada nas políticas da empresa.

As Empresas A e I estão em fase inicial de implantação sendo que a A está implantando efetivamente um programa de Compliance com um gestor e um setor específico criado para isto. Já a empresa I está implantando Governança Corporativa com abrangência de *compliance*. Para a implantação do programa de Compliance, a Empresa A acredita que as ações sejam: reunir as normas e regras as quais a mesma está sujeita; escrever um planejamento para onde o *compliance* deve caminhar; das regras já existentes, definir quais devem mudar, quais representam mais riscos; posteriormente, montar um cronograma para implementação inclusive com a cadeia logística, semeando em cada parceiro a ideia de *compliance*. A Empresa I, ainda está em fase estrutural e não soube mencionar quais ações específicas de implantação.

Para as respondentes A e I, as maiores barreiras ou dificuldades que imaginam enfrentar está na mudança cultural dos envolvidos, desde clientes e fornecedores até os próprios colaboradores. Os colaboradores, por sua vez, são os mais resistentes e não entendem ou não tem uma pré-disposição a mudança ou a necessidade de um novo sistema dentro da organização, isso reafirma o exposto pelas empresas que já tem o programa implantado, identificando o comportamento humano como a maior barreira.

Em se tratando de burocratização nos processos, todas Empresas com exceção da G, H e I não acreditam ter processos operacionais burocratizados, entendem que todos os documentos que são preenchidos, memórias de reuniões, e outras exigências criadas, ou com a implantação de algum programa, vieram para

beneficiar a atividade. Salientam ainda que, em um primeiro momento os novos processos parecem um pouco burocrático, mas com o tempo são entendidos como necessários para o negócio, e passam a ser rotina para os usuários.

Já para as Empresas G, H e I, sim, existe grande burocratização nos processos, e atribuem isso as exigências legais. A H cita as exigências do mercado financeiro, como o preenchimento de formulários e declarações. A I menciona as exigências dos órgãos reguladores da saúde. Ambas entendem que muitas das exigências são necessárias, mas acreditam que alguns destes processos poderiam ser simplificados ou aprimorados de maneira que não prejudicassem o andamento das atividades operacionais de mercado.

Ainda falando em procedimentos de controles internos, no que diz respeito a segregação de funções, todas entrevistadas exceto as Empresas A e E, confirmam que possuem segregação de funções chave da empresa. A Empresa E não tem segregação por entender ser muito pequena e não ter essa necessidade, atualmente, os próprios sócios que operam nestas funções. A Empresa A entende que é falha nesta questão e que deve criar mecanismos para melhorar isso, pois pode haver algum tipo de desvio ou situação que possa prejudicar a empresa.

Com relação aos indicadores de desempenho para avaliar os processos internos, as Empresas A, B, D, G e J possuem indicadores de medição para os mesmos, além de possuírem indicadores de desempenho do negócio. As Empresas C e F não possuem indicadores que medem a eficiência dos processos internos, porém estão estruturando isso, já que afirmam estar em fase final de implantação dos mesmos. A Empresa E não possui um sistema padronizado de indicadores nem de processos e nem do negócio, porém os sócios afirmam manter tudo muito controlado analisando com frequência a eficiência tanto operacional como financeira. Já a Empresa I, não possui controles através de indicadores de medição, eles utilizam somente o método de auditorias internas da ISO 9001 e 14001 para saber se os processos estão Conformes ou Não-Conformes.

Dentre os processos internos organizacionais destacados para o sucesso econômico e financeiro sustentável, está a análise mercadológica frequente, projeções e planejamento de resultados e capacitação adequada aos colaboradores, líderes e gestores.

Quando direcionados os questionamentos sobre estes temas aos gestores entrevistados, foi possível perceber que em se tratando de análise de mercado e concorrência nenhuma das empresas da pesquisa possui um padrão ou determinado processo em relação a isso, cada qual utiliza uma maneira, e tem um responsável. A exceção é a Empresa C que é a única que relata possuir um departamento de planejamento que diariamente acompanha as movimentações do segmento em que está inserida.

O contrário acontece quando se trata de planejamento financeiro e econômico, onde todas as empresas respondentes afirmam elaborar seu orçamento anualmente e possuem acompanhamento mensal, quando não em menor escala como relatado pela empresa A. Neste caso é unânime a participação e o acompanhamento por parte dos cargos de alta administração, como sócios e diretores, relatam os entrevistados. Destacam ainda que esta participação e certa cobrança dos principais gestores tornam os dados fielmente confiáveis espelhando a realidade da empresa, já que são utilizados para a tomada de decisões estratégicas.

O último apontamento feito como processo interno importante para o sucesso organizacional foi a capacitação de pessoal em todos os níveis da empresa e neste caso, todas as entrevistadas oferecem capacitação aos colaboradores, as Empresas A, B, D, F, G e I auxiliam financeiramente inclusive quando os treinamentos são externos e voltados para a atividade do colaborador na mesma, a Empresa C e E oferecem na sua maioria treinamentos internos.

Destaca-se a Empresa C, que proporciona treinamentos EAD com frequência, por possuir bastante exigência pelas normatizações de manuseio de biodiesel e manter 76 unidades no estado do RS. Para a empresa, esta é a maneira mais eficaz de disseminar o conhecimento necessário a todos na organização. Assim, são oferecidos treinamentos desde a integração até a manutenção de práticas de segurança do trabalho específicas e exigidas pelo segmento. Esses treinamentos possuem pontuação e são avaliados pelos gestores.

Ao finalizar o conjunto de questões sobre programas de *compliance* e processos de controles internos, foi questionado sobre a existência ou não de auditorias de processos. Neste caso, as Empresas A, B e H possuem auditorias internas de processos organizacionais em geral, enquanto as Empresas D, G, I somente auditoria de gestão da qualidade para atender os requisitos da ISO 9001

como liderança, processos, melhoria contínua, entre outros. Já as Empresas E e F não possuem auditoria de nenhum tipo de processos. A Empresa C, por sua vez, está formatando como serão aplicadas as auditorias através de alguns testes com controles de estoques e outras funções operacionais, mas ainda não sabe como se dará tal estrutura de auditoria interna e se terá um comitê interno de auditoria, ou qual formato será aplicado.

4.4 RESULTADOS PARA ÉTICA CORPORATIVA

Como um tópico central e direcionador aos programas de *compliance*, a ética corporativa também recebeu atenção especial nesta pesquisa através de questões sobre como é compreendida e incentivada nas organizações. Neste sentido, se questionou primeiramente se as organizações entrevistadas possuem um código de conduta que discipline o comportamento dos indivíduos.

As Empresas C, D, G, H, I e J possuem um código de conduta. Destaca-se a Empresa C que possui já um código de conduta também para as relações com terceiros. As demais entrevistadas não possuem o código de conduta, mas possuem um regimento interno que possui uma função muito semelhante ao código de conduta. A exceção é Empresa E que não possui nenhum documento deste tipo, mas que afirma que muito mais importante que um documento escrito sobre a forma de comportamento que deve ser seguida, são as atitudes que os gestores deixam transparecer aos seus colaboradores.

Quanto à forma que os códigos ou regulamentos são divulgados na organização, os gestores respondentes, em geral, entendem que os métodos utilizados não são os mais adequados, pois todos relatam que a forma de divulgação é somente a entrega do documento na entrada do colaborador na empresa. Algumas como a C e a D incluem um treinamento sobre o mesmo no dia da integração do funcionário, porém, nenhuma possui algum tipo de reciclagem ao longo do tempo na empresa.

Em vista disso, a forma de disseminação apontada pelas Empresas como mais eficaz é a demonstração através do comportamento diário em cada gesto e atitude dos gestores, diretores e administradores principalmente. Os gestores entrevistados da Empresa C comentam que puderam perceber situações de mudança de

comportamento de certos funcionários devido ao exemplo de engajamento e comprometimento dos diretores no processo de mudança e adequação da empresa a determinadas práticas.

Por sua vez, na Empresa F também se obteve um relato semelhante, onde a gestora comenta que ouve dos funcionários frases do tipo “mesmo que custe mais, o Diretor X disse que é para fazer desse modo pois assim que é o certo”. Menciona que os diretores demonstram sempre que não importa quanto seja difícil, o melhor é sempre tomar a atitude que não prejudique ninguém ou que desacate alguma norma.

Na mesma linha de pensamento, os gestores da Empresa J citam o exemplo de disseminação de conduta ética adotado por eles que tem sido muito eficaz. A partir do código de conduta, eles criaram o projeto “Jeito J de Ser” que incluiu alguns treinamentos e conta com algumas divulgações através da intranet da organização, com temáticas que abordam desde o compromisso com os colaboradores, associados, comunidade, entidades, entre outros. Percebem que este projeto contribuiu muito com o enraizamento da cultura de ser ético e comprometido em cada atitude, em cada operação ou negócio efetivado.

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Após analisar as respostas obtidas na pesquisa de campo, foi possível identificar os principais achados e sintetizá-los por elementos conforme o quadro a seguir.

Quadro 8 – Síntese dos Principais Resultados da Pesquisa

ELEMENTO	PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA
Legislação Compliance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A legislação anticorrupção favorece as relações de mercado porque torna o ambiente mais “limpo”, criando essa cultura para a sociedade em geral; ✓ Esta legislação traz desfavorecimento no sentido de que é pouco fiscalizada o que torna as práticas mercadológicas desiguais; ✓ Para todas as empresas entrevistadas existem pelo menos duas legislações específicas para o seu segmento que devem ser observadas e atendidas às quais estão sujeitas a sanções pelos respectivos órgãos reguladores; ✓ Sobre o tema licitações, somente duas respondentes participam deste tipo de processo, sendo que somente uma relatou ter dificuldades no sentido de dificuldades para entrar em certos certames devido a fraudes no processo.

<p>Conceitos relacionados a Compliance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Compliance</i>, para a maioria dos entrevistados ainda significa estar de acordo com a legislação e normas da empresa, poucas empresas já entendem que além disso, o termo abrange as políticas de relacionamento com toda a cadeia de relacionamento; ✓ Também a maioria das respondentes não possuem programa de <i>compliance</i> implantado, o que existe são procedimentos de controles internos voltados mais para gestão da qualidade e setor produtivo; ✓ Como vantagens de um programa de <i>compliance</i> foram citadas: maior controle das operações da empresa; credibilidade perante os clientes, sociedade, bancos, fornecedores; valorização ou reconhecimento perante os funcionários; prevenção contra riscos para a organização; redução de custos com multas ou outros gastos com ilegalidades; redução de influência política em empresas de economia mista; ✓ No quesito desvantagens: perda de oportunidades de mercado; fiscalização irregular; alto custo para implantação do programa; burocratização de alguns processos.
<p>Programas de Compliance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação e envolvimento geral no programa desde a alta administração, até o nível mais baixo do organograma; ✓ Maiores dificuldades na implantação dos programas estão relacionadas a mudança de cultura do pessoal das organizações, mapeamento de riscos nos processos; ✓ Os ganhos pela implantação de um programa de <i>compliance</i>, estão relacionados à: imagem concebida perante o mercado; benefícios administrativos gerados pela padronização dos processos internos; perda da influência política nos processos administrativos e segurança na geração de informações e da conformidade com as exigências legais. ✓ Não existe interesse em implantar um programa de <i>compliance</i>, por parte das entrevistadas, só o fariam caso houvesse uma imposição legal ou mercadológica; ✓ Sobre a burocratização nos processos internos de cada empresa, metade das entrevistadas acredita que sim, seus processos são burocráticos e a outra metade acredita que não, ou seja, que os documentos e procedimentos que existem são necessários para melhor resultado das operações do negócio; ✓ A segregação de funções existe tem sua maioria e deve ser mantida pois é um aspecto relevante para garantir a integridade dos processos e evitar fraudes ou desvios; ✓ A existência de indicadores de desempenho para o negócio são unanimidade, porém indicadores de processos internos não são usuais para a maioria, o que ocorre também com a auditoria dos processos; ✓ A análise de mercado não é uma prática padronizada e utilizada; ✓ O planejamento e orçamento econômico e financeiro são procedimentos seguidos com regularidade, assim como o acompanhamento de sua realização; ✓ A capacitação e treinamento dos colaboradores é incentivada e oferecida à todos os níveis das empresas e as modalidades de capacitação são as mais variadas.
<p>Ética Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe a utilização de um código de conduta ou ética, ou ainda quando não utilizado este documento, existe a utilização de um regulamento interno que determina algumas políticas que devem ser seguidas pelos colaboradores;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A disseminação do código de conduta ou ética é feita somente no primeiro contato do colaborador com a empresa, sem posterior reciclagem; ✓ Os valores, atitudes e comportamento da alta direção são citados como maior exemplo de disseminação dos valores, conduta e ética a ser seguida por todos em uma organização.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se do quadro síntese apresentado a mudança de cultura das pessoas da organização, que foi apontada como a maior barreira para implantação de um programa de *compliance*.

Além disso, e com base na análise dos dados coletados na pesquisa de campo, foi possível identificar práticas apontadas pelos gestores como as mais adequadas, ou as que são utilizadas nas organizações e possibilitam um melhor resultado no que diz respeito ao atendimento à um programa de *compliance* tornando-o eficaz.

Destarte, foram destacadas as seguintes práticas: i. segregação de funções; ii. disseminação da cultura de ética corporativa através de treinamentos e exemplos da gestão; iii. canal de denúncias e o retorno eficaz das mesmas, através dos comitês de investigações; iv. treinamentos e comunicação sobre o negócio; v. participação e envolvimento da alta direção; vi. padronização de processos internos; vii. planejamento e orçamento econômico e financeiro; viii. uso de indicadores de processos internos; e, ix. mapeamento de riscos.

Através destas práticas encontradas, em contraposição ao estudo da base literária sobre as diretrizes propostas pelas entidades reguladoras de programas de *compliance*, foi possível analisar se as mesmas contribuem para a eficácia dos programas de *compliance*, que é o principal objetivo deste estudo.

5 PRÁTICAS IDENTIFICADAS X DIRETRIZES DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFICAZ

Com base nos resultados apresentados na pesquisa de campo sobre os elementos de legislação, conceitos, programas de *compliance* e ética corporativa, puderam ser extraídas as seguintes práticas consideradas as melhores. Para cada uma existe a justificativa desta qualificação apontada.

✓ **Participação e envolvimento geral no programa desde a alta administração, até o nível mais baixo do organograma;**

O benefício trazido por esta prática está relacionado a maior facilidade de aderência dos níveis mais baixos da organização aos programas quando a alta direção se pré-dispõe a participar ativamente. Os valores, atitudes e comportamento da alta direção são citados como maior exemplo de disseminação dos valores, conduta e ética a ser seguida por todos em uma organização.

Ainda sobre o envolvimento geral, salienta-se como todos os funcionários acabam cumprindo com suas tarefas ou deveres sem maior resistência quando se sentem parte do processo de implantação e tomam posse da construção do programa.

✓ **Padronização dos processos internos;**

A padronização trouxe benefícios administrativos como a melhor organização, uniformização e centralização das informações. Um exemplo citado é a centralização e padronização dos contratos com toda a rede de relacionamentos e a avaliação padrão e constante da conformidade com as exigências legais não praticada antes da implantação do programa. Outro ganho relacionado a padronização dos processos internos é a rastreabilidade das operações o que traz muito mais segurança das informações.

✓ **A segregação de funções;**

A segregação de funções é uma regra adotada pelos controles internos de separar as funções de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização. Torna-se uma prática muito relevante para garantir a integridade dos processos e evitar fraudes ou desvios, pois quando o processo passa por várias mãos a probabilidade de haver ilicitudes é muito mais baixa que quando fica sob o controle de uma só pessoa.

✓ **Uso de indicadores de desempenho e de processos internos;**

Utilizar indicadores de desempenho com regularidade e frequência mantém um controle muito mais acurado do negócio no que diz respeito aos resultados financeiros e econômicos. Além disso, manter indicadores para os processos internos possibilita a análise da eficiência operacional, esta prática pode impedir desperdícios de tempo e materiais, ou tomadas de decisões imprecisas e incorretas.

✓ **Planejamento e orçamento econômico e financeiro;**

Manter um processo de planejar e provisionar dados econômicos e financeiros trazem maior segurança aos gestores já que os mesmos utilizam estes dados para tomar as decisões estratégicas do negócio. Na pesquisa de campo ainda foi destacado o benefício trazido pelo acompanhamento da realização do que foi orçado com análises comparativas das divergências ocorridas. Apontou-se ainda como um ponto positivo nesta prática a participação e cobrança da direção no processo, justificando que com este acompanhamento os dados ficam plenamente confiáveis espelhando a realidade da empresa.

✓ **Capacitação e treinamento de pessoal;**

A prática de oferecer treinamento profissional aos colaboradores pode trazer inúmeros benefícios para as organizações, como mencionado na pesquisa de campo, a constância de treinamentos sobre segurança do trabalho reduz os acidentes o que reduz custo com funcionários afastados, reclamações trabalhistas, sanções dos órgãos reguladores entre outros. Outro ponto positivo que a capacitação traz é a agilidade e produtividade para as operações, pois a partir do melhor entendimento da sua função e atividade, o colaborador passa a ter uma entrega mais rápida e com maior qualidade.

✓ **Código de conduta ou ética;**

Mais do que ter o código de conduta escrito e aprovado pela organização, a prática considerada adequada pela pesquisa e que aponta benefícios as entidades é a forma como ele é disseminado. A partir do momento que o código de conduta é praticado por todos os membros da empresa, ele traz benefícios como maior respeito e valorização por parte dos colaboradores, maior credibilidade perante clientes, fornecedores, bancos e sociedade em geral.

Embora não haver no questionário objeto da pesquisa de campo questões que levassem diretamente à diretriz de análise e avaliação de riscos ou que se referisse a existência do canal de denúncias e investigações ou medidas disciplinares, quatro das

empresas entrevistadas relataram possuir ferramentas ou práticas que atendam estas diretrizes como descrito nos próximos tópicos.

✓ **Mapa de Riscos;**

Acredita-se que quando é possível identificar os riscos que envolvem as organizações, fica mais fácil a sua prevenção. Sendo assim, sempre que existe um mapa que identifique os riscos aos quais as empresas estão sujeitas, sejam de ordem comercial, tributária, trabalhista, ambiental, entre outros, há também uma maior segurança no negócio. Sabendo que não basta apenas o mapeamento dos riscos, mas sim o tratamento de cada um conforme o seu grau de impacto e probabilidade que ocorra.

É evidente e cabe destaque que o benefício trazido pela prática de mapear e tratar os riscos da organização tem um caráter financeiro, pois muitos dos riscos ou a sua maioria está diretamente relacionado a sanções de valores monetários.

✓ **Canal de Denúncias e Medidas Disciplinares;**

O canal de denúncias pode ser tratado como um elemento que consolida o programa de *compliance*, porque é através dele que podem chegar informações da falta de cumprimento de alguma prática determinada pelo programa. Para que ele seja efetivo e cumpra com seu objetivo, deve ser estruturado de maneira confiável onde os indivíduos possam relatar os fatos com segurança. Este canal pode ser enxuto, ou seja, sem grandes investimentos, para uma empresa de menor porte, basta a inserção de uma “caixinha” disposta em um ambiente que não tenham câmeras ou algum tipo de monitoramento.

Outro ponto importante para a efetividade do canal de denúncias é a investigação, que deve ser sigilosa e imparcial, e ao final, quando identificada a procedência da denúncia, o retorno sobre a mesma, seja como uma medida disciplinar, ou seja o simples arquivamento do processo por falta de comprovação do ato.

Em contraponto às práticas expressas, o estudo da base literária sobre as diretrizes propostas pelas entidades reguladoras de programas de *compliance*, remete a eficácia destes programas aos seguintes componentes: comprometimento e apoio da alta direção; desenvolvimento de políticas claras contra a corrupção juntamente à um código de ética; análise e avaliação de riscos; procedimento e controles de processos internos; treinamento, formação e comunicação; canal de denúncias com

investigações e medidas disciplinares e; monitoramento através de auditorias e avaliações periódicas do programa (UNODC, 2013; CGU, 2015; Kaptein, 2015; ISO 19600, 2014; FCPA, 2012).

5.1 COMPARATIVO ENTRE AS DIRETRIZES PROPOSTAS PELAS ENTIDADES E PRÁTICAS IDENTIFICADAS NA PESQUISA

O Quadro 9, a seguir apresenta uma Síntese Comparativa entre as diretrizes encontradas na base literária, utilizadas como base deste estudo para obtenção de um programa de *compliance* eficaz, e as principais práticas identificadas nas entrevistas efetuadas na pesquisa de campo. Buscou-se relacionar as práticas encontradas com as diretrizes propostas.

Quadro 9 – Síntese Comparativa entre Diretrizes e Práticas de Programa de *Compliance*

DIRETRIZES	PRINCIPAIS PRÁTICAS IDENTIFICADAS NA PESQUISA DE CAMPO
Comprometimento e apoio da alta direção	Participação e envolvimento geral no programa desde a alta administração, até o nível mais baixo do organograma.
Procedimentos e controles de processos internos	Padronização dos processos internos; Segregação de funções; Planejamento e orçamento econômico e financeiro.
Monitoramento através de auditorias e avaliações periódicas do programa	Uso de indicadores de desempenho e de processos internos.
Treinamento, formação e comunicação	Capacitação e treinamento de pessoal.
Desenvolvimento de políticas claras contra a corrupção juntamente à um código de ética	Código de conduta ou ética.
Análise e avaliação de riscos	Mapa de Riscos
Canal de denúncias com investigações e medidas disciplinares e;	Canal de Denúncias e Comitê de Investigação

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se através do Quadro 9 de Síntese Comparativa entre as diretrizes norteadoras de um programa de *compliance* eficaz e práticas utilizadas pelas empresas, que existe pelo menos uma prática, ação ou procedimento relacionado a

cada uma das diretrizes. Isto posto, pode-se entender que mesmo as empresas que não possuem um programa de *compliance* propriamente dito, obtêm práticas consideradas necessárias para contar com tal programa.

Em se tratando destas práticas, no que diz respeito a alta direção, entende-se que ela é composta por uma pessoa ou um grupo de pessoas que controla e dirige uma organização no nível mais alto, sendo assim tem o poder de delegar autoridade e fornecer recursos (ISO 19600, 2014 p. 1; DSC 10000, 2015 p. 3). Neste sentido e para cumprir com a diretriz de “**Comprometimento e apoio da alta direção**”, é necessário que o programa de *compliance* possua o aval e apoio incondicional dos altos executivos da empresa, pois quando um programa de conformidade bem projetado, não é aplicado de boa-fé, como quando a gerência corporativa explicitamente ou implicitamente encoraja os funcionários a se engajar em má conduta para atingir os objetivos de negócios, será ineficaz (FCPA, 2012, p. 57).

Fica evidente no mundo corporativo que por respeito, admiração, lealdade ou até mesmo receio os funcionários “copiem” os atos da alta direção. Por esse motivo também, o mais alto executivo deve assumir a responsabilidade pelo *compliance*, e demonstrar o seu comprometimento (GIOVANINI, 2014, p. 54-56). Neste sentido é importante que o exemplo venha da alta administração (RIBEIRO E DINIZ, 2015, p. 96), além do mais, a necessidade deste apoio se faz presente pelo fato de serem os altos executivos os aprovadores dos investimentos e de recursos para a implantação e manutenção do programa de *compliance*, sejam eles humanos ou materiais (SEBRAE, 2015, p.34-35; DSC 10000, 2015, p.4-5; LEC, 2018, p.5).

Nos relatos da pesquisa de campo, o comprometimento da alta direção ou administração se demonstram presentes nas práticas das empresas entrevistadas, quando por exemplo a Empresa C comenta que foi o próprio diretor presidente que buscou saber sobre *compliance* e convidou os outros diretores executivos e gestores a participarem deste processo. Esta prática também pode ser percebida no relato das empresas H, I e J que salientam que seus altos executivos são exemplos de liderança representando nas atitudes diárias bons comportamentos a serem disseminados. Mesmo empresas que não possuem programas de *compliance* implantado retratam a importância de haverem líderes fortes que sejam exemplos de honestidade e integridade no dia-a-dia das organizações.

Os “**Procedimentos de Controles internos**” são mecanismos operacionais geralmente formalizados por escrito, que visam minimizar os riscos da organização e asseguram que os registros contábeis e financeiros espelhem de forma precisa a realidade nos negócios além de proporcionar conformidade com leis e regulamentos cabíveis (AGRAWAL, 2006; LEC, 2018, p.10; CRCRS, 2015, p.15; PERERA, 2014, p.13). Além de assegurar a fidedignidade dos relatórios e ter este caráter preventivo, os controles internos tem a função de apontar e corrigir erros quando identificados (SEBRAE, 2015, p.47).

Cada organização possui determinados controles internos, o que diferencia uma da outra é a adequação e especificidade dos seus controles, sem considerar sua capacidade de adequação à novas exigências (LIMA E LIMA, 2017, p. 12).

Conforme Agrawal *et. al.* (2006), alguns exemplos de atividades de controle interno envolvem aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, análise de desempenho, segregações.

Corroborando com estes exemplos e ampliando sua aplicação prática podem-se mensurar como controles: (i) separar claramente as funções dos funcionários, impedindo que o mesmo seja responsável por diferentes atribuições porém conectadas, impedindo de verificar se algo está saindo errado; (ii) definir regras claras de aprovações de documentos, e compará-las com os registros contábeis realizados; (iii) realizar exames sistemáticos das atividades desenvolvidas confirmando se estão sendo executadas como o planejado e estabelecido; (iv) manter aprovações ou assinaturas de mais de uma pessoa em despesas mais significativas ou aquisições mais relevantes (SEBRAE, 2015, p. 48).

Em se tratando de procedimentos de controles internos encontrados nas empresas alvo desta pesquisa, puderam ser percebidos variados exemplos conforme a necessidade de cada uma delas. Como práticas mais mencionadas é possível destacar a “**padronização de processos internos**” o que tornou claro para todos os indivíduos envolvidos a forma de arquivamento de documentos e contratos, de aquisições e aprovações, o padrão de execução de atividades de crédito e cobrança, são alguns exemplos de padronização que possibilita maior segurança das informações.

Outra ação apontada como procedimento de controle interno é a “**segregação de funções**”, a qual foi abordada pelos gestores entrevistados como um ponto chave

para o sucesso e eficácia de um programa de *compliance*, pela confiança que dá à organização no sentido de manter a integridade dos processos operacionais evitando desvios, fraudes ou outros ilícitos que podem facilmente ser praticados caso o processo seja de somente um “dono”.

Em contraponto aos exemplos trazidos pela literatura como procedimentos de controles internos, foi mencionado pelos respondentes da pesquisa de forma unânime o “**planejamento e orçamento econômico e financeiro**”. Fica evidente o seu benefício a administração quando apontado a participação efetiva da direção executiva no processo, justificando que com este acompanhamento os dados ficam plenamente confiáveis espelhando a realidade da empresa que é um dos objetivos desempenhados pelos procedimentos de controles internos.

Contudo, apesar de ser uma prática que traz maior segurança aos gestores sobre o andamento do negócio e de proporcionar maior confiabilidade aos dados financeiros e econômicos da empresa, entende-se que este seja um procedimento de controle estratégico que foge um pouco do escopo de procedimento de controles internos conceituados neste trabalho.

A diretriz de “**monitoramento através de auditorias e avaliações periódicas do programa**” para CGU (2015, p.23-24), UNODC (2013, p.106) e ISO (2014, p.25-26) significa aplicar testes periódicos através da coleta de dados sobre o andamento do programa, identificar através destes pontos falhos e aplicar correções ou aprimoramentos. Neste sentido, os documentos publicados pelas entidades reguladoras para sistemas de *compliance* não estabelecem critérios específicos sobre periodicidade ou forma de monitoramento. A SEC por exemplo, através do Guia FCPA (2012, p. 61-62) estima que qualquer que seja a organização ela deve reservar um tempo para revisar e testar seus controles de maneira crítica e reconhece que esse processo vai variar conforme o tamanho da mesma, considera ainda que a forma de averiguação pode ser através de pesquisas com funcionários ou auditorias periódicas nos controles internos.

Portanto, qual seja a forma de revisão ou avaliação periódica, torna-se necessária, pois poderá trazer modificações ou introduzir novas medidas aos procedimentos devido a mudanças no ambiente de negócios ou eventos ocorridos no ambiente interno (UNODC, 2013, p. 106). Conseqüentemente, prática de monitorar o programa de *compliance* não deve demorar para acontecer após a sua

implementação, pois é ela que demonstra o comprometimento da organização com o funcionamento do mesmo tornando-o eficaz (KAPTEIN, 2015, p. 421).

No tocante ao monitoramento e avaliações periódicas do programa de *compliance*, a prática utilizada apontada na pesquisa de campo que está contida nesta diretriz é o “**uso de indicadores de desempenho e de processos internos**”.

Segundo os respondentes, a prática de utilização de indicadores de desempenho do negócio, como os de rentabilidade, liquidez, participação de mercado, é utilizada com regularidade e frequência mantendo um controle muito mais acurado do negócio no que diz respeito aos resultados financeiros e econômicos.

Além disso, a manutenção de indicadores para os processos internos possibilita a análise da eficiência operacional, esta prática pode impedir desperdícios de tempo e materiais, ou tomadas de decisões imprecisas e incorretas.

Entretanto, o que é perceptível no resultado da pesquisa neste quesito, é que há uma valorização acentuada ao monitoramento e avaliação dos controles que são voltados para a eficiência do negócio, os indicadores e formas de avaliação citadas são em sua maioria voltadas para os resultados econômicos, operacionais e financeiros, não havendo uma preocupação com a eficácia do programa de *compliance*.

Preliminarmente, o objetivo da diretriz de “**Treinamento, formação e comunicação**” é assegurar que todos os envolvidos em quaisquer níveis hierárquicos, sejam competentes para cumprir seu papel no trabalho, de forma convergente com a cultura de *compliance* da organização (ISO 19600, 2014, p. 18). Acredita-se que não basta ter ciência das políticas e procedimentos, é preciso desenvolver nos colaboradores habilidades necessárias para que eles próprios possam identificar e combater os desvios de conduta que possam ocorrer (UNODC, 2013, p. 69).

Nesse sentido, é necessário disponibilizar as políticas de conduta da empresa de maneira que todos possam ter acesso, em uma linguagem adequada a todos os públicos, essa divulgação poderá ser feita pelos mais diversos canais, como intranet, internet, quadros e murais, em meio impresso entregues aos colaboradores (CGU, 2015, p. 20).

Na pesquisa de campo a prática de oferecer “**Capacitação e treinamento de pessoal**” foi identificada como provedora de inúmeros benefícios para as

organizações, sua constância sobre segurança do trabalho reduz os acidentes o que reduz custo com funcionários afastados, reclamações trabalhistas, sanções dos órgãos reguladores entre outros. Outro ponto positivo apontado sobre a capacitação é a agilidade e produtividade percebido nas operações, pois quando há melhor entendimento da sua função e atividade, o colaborador passa a ter uma entrega mais rápida e com maior qualidade.

Relacionando o conteúdo explicativo trazido pelas entidades reguladoras de *compliance* sobre treinamento, formação e capacitação para a eficácia do mesmo, e os achados na pesquisa percebe-se certa importância reputada ao tema pelas empresas o que permite convencionar que esta prática está sendo desenvolvida e surtindo os efeitos desejados para um programa de *compliance* eficaz.

O **“Desenvolvimento de políticas claras contra a corrupção juntamente à um código de ética”** significa reunir em um documento, padrões de comportamentos que devem ser seguidos por todos, ele deve abranger os valores da organização e principais regras e políticas por ela adotadas (CGU, 2015, p.14). Giovanini (2014, p. 137) comenta que não existe um padrão para que seja desenvolvido o código de conduta, mas é importante impor sobre ele imparcialidade, justiça, ausência de preconceitos e ambiguidades, além do mais, que possua uma linguagem adequada ao público de destino e que esse público seja todas as pessoas da organização, salienta ainda que cabe ao mais alto escalão o cumprimento do mesmo dando o exemplo para os demais.

Em se tratando de um **“código de conduta ou ética”** a maioria dos entrevistados relatou possuir tal documento. As empresas que não possuem, mencionaram utilizar um regimento interno que discipline o comportamento dos indivíduos. Notadamente, é unânime a pouca frequência com que há disseminação das políticas escritas no código de conduta através de comunicação e treinamentos, afirma-se isso pelo fato de todas as empresas efetuarem a entrega do código e comentarem ele somente no momento da admissão do colaborador através da integração e após este momento declararem não haver nenhum tipo de reciclagem sobre o assunto.

Esta situação identificada foi fundamentada pelos respondentes através da justificativa de que mais do que ter o código de conduta escrito e aprovado pela organização, a prática diária do comportamento ético é a melhor forma de

disseminação dos valores da empresa, reiteram que os membros da alta direção e administração tem essa cultura impregnada e isso auxilia muito neste processo.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Considerando a ampla abrangência de programas ou sistemas de *compliance*, e sua aplicabilidade voltada às grandes organizações ou órgãos públicos, buscou-se através deste estudo atender o principal objetivo de analisar práticas corporativas aplicadas em empresas de médio porte que promovam um programa de *compliance* eficaz. Através da análise da legislação e regulamentações que envolvem o tema, foi possível identificar e elencar um conjunto de diretrizes para um programa de *compliance* eficaz. Essas diretrizes foram propostas por entidades (nacionais e internacionais) que regulam programas de *compliance* em vários países e no Brasil.

A pesquisa de campo proporcionou um melhor entendimento das práticas que são utilizadas nas empresas que podem suprir a necessidade de um programa de *compliance* eficaz, mesmo para as empresas que ainda não possuem um programa assim intitulado, ou para algumas que nem tinham conhecimento de sua existência. Ainda foi possível encontrar elementos que dificultam e facilitam a implantação do sistema de *compliance*, com destaque para a ação humana tanto como um facilitador como um ponto de dificuldade. Neste sentido, foi possível perceber que quando existe um entendimento geral sobre a importância do programa e um engajamento mútuo no processo desde a alta administração até os níveis hierárquicos mais baixos o mesmo ganha espaço rapidamente e com muito sucesso. Diferentemente ocorre quando existe uma resistência a mudança de cultura ou de hábitos das pessoas envolvidas no processo.

Finalmente, no capítulo 5, foi estruturada uma análise comparativa entre as principais diretrizes apresentadas pelas entidades reguladoras de sistemas de *compliance* e alguns autores que também abordam o tema através deste contexto, e as práticas utilizadas pelas empresas entrevistadas na pesquisa de campo onde puderam ser avaliados pontos convergentes enquadrando o que é utilizado na prática às diretrizes propostas. Neste mesmo sentido puderam ser observados também pontos divergentes no que diz respeito ao objetivo proposto pelas diretrizes apresentadas e os objetivos buscados pelas empresas quando da utilização das práticas.

Isto posto, entende-se que o objetivo geral foi atendido à medida que houve a análise das práticas corporativas aplicadas em empresas de médio porte que

promovam um programa de *compliance* eficaz. Entretanto, é importante salientar algumas limitações percebidas no andamento da pesquisa, como por exemplo, a falta de uniformidade no segmento estudado, existindo certa fragilidade no aprofundamento de algumas práticas que poderiam ocorrer no caso da escolha de um único setor para a pesquisa. Outro limitador encontrado foi a falta de conhecimento a respeito de *compliance* e seus programas por parte das empresas de médio porte, o que acabou restringindo um pouco a pesquisa. Assim como a pesquisa ter sido desenvolvida somente em empresas localizadas somente na Serra Gaúcha e Grande Porto Alegre.

Cabe ainda destacar como uma limitação deste estudo o fato de que as entrevistas foram aplicadas em empresas privadas e uma somente de economia mista, não podendo avaliar desse modo quais são as práticas usuais dos órgãos governamentais para programas de *compliance* eficazes.

Em consequência disso, pesquisas futuras podem ser alicerçadas em identificar as práticas utilizadas pelas empresas públicas para estarem inseridas em um programa de *compliance* eficaz. O mesmo pode ser aplicado a empresas de pequeno porte identificando qual o conhecimento que elas possuem sobre o tema. Alguns setores específicos puderam ser percebidos como bastante vulneráveis à desvios, fraudes ou situações de fragilidade em seus processos como o setor de transportes e o hospitalar, sugere-se que alguma pesquisa possa ser aplicada a estes segmentos identificando quais seriam os maiores riscos para os mesmos ou então quais seriam as práticas de *compliance* mais robustas para mitigar estes riscos.

Considerando também que a análise feita neste estudo pode ser aprimorada e validada, acredita-se que às práticas apontadas pela pesquisa como usuais para um programa de *compliance* eficaz podem ser aplicadas através da implementação em alguma empresa de médio porte que possa viabilizar o uso pelos seus gestores.

Em termos acadêmicos, esta pesquisa contribui estabelecendo uma melhor compreensão do tema *compliance* para empresas de médio porte. Isto é possível no sentido de que sintetizou e ordenou práticas utilizadas rotineiramente pelas empresas de médio porte, práticas estas que atendem requisitos das diretrizes propostas por órgãos que são referência no tema *compliance*. Ademais, estes aspectos ampliam a base conceitual existente dado que foram identificadas poucas referências que abordem o tema no contexto das médias empresas.

Outro ponto de contribuição atribui-se a consolidação efetuada dos elementos que são considerados diretrizes ou pilares para um programa de *compliance* eficaz por diversos órgãos e entidades a nível mundial. Esta consolidação pode trazer melhor clareza ao tema, sendo que pode-se perceber que independente da conceituação ou terminologia trazidos por diferentes entes, a essência e objetivos que pretendem ser atingidos com o programa de *compliance* são os mesmos.

Em termos de contribuições gerenciais, espera-se que o conjunto de práticas proposto relacionados as diretrizes base de um programa de *compliance* eficaz possa auxiliar gestores de empresas de médio porte a entender a importância da utilização de tais programas para a vitalidade dos seus negócios. Além disso, que possam identificar como viável a sua implementação para qualquer nível de empresa, pois não existe a necessidade de grandes investimentos financeiros em requisitos obrigatórios, o que existe é investimento de tempo, organização e muitas vezes adequação da cultura organizacional. Cabe ainda salientar que não existe um padrão, o que existem são diretrizes a serem seguidas, podendo ser adequadas ao tamanho e contexto organizacional.

Outrossim, em razão de as empresas estarem inseridas em um cenário de regulamentações complexas e rigorosas, como por exemplo as legislações tributárias, a nível nacional. Igualmente, há uma exposição a todos os níveis de irregularidades e fraudes no âmbito mercadológico e político a nível mundial. Tendo em vista este cenário, é perceptível a contribuição gerencial desta pesquisa, que apresenta ferramentas para mitigar ou eliminar os riscos que estes cenários trazem as organizações.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 19600/2016 – Sistema de Gestão de Compliance: Diretrizes*. Rio de Janeiro, ABNT, 2016.

AGRAWAL, Rakesh; JOHNSON, Christopher; KIERNAN, Jerry; LEYMANN, Frank. **Taming compliance with sarbanes-oxley internal controls using database technology**. Proceedings of the 22nd International Conference on Data Engineering (ICDE'06). 2006.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL, 2013. **Lei Anticorrupção** – Lei 12.846/2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 20/11/2018.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia Programas de Compliance**. Ministério da Justiça. Brasília, 2016.

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

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **A responsabilidade social das empresas no combate a corrupção**. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manualrespsozialempresas_baixa.pdf. Acesso em: 17 dez. 2017.

CRC/RS. **A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das normas contábeis**. CRC/RS – Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015.

CRUZ, Marco. **Fazendo Certo a Coisa Certa – Como criar, implementar e monitorar programas efetivos de compliance**. 2017.

EBANC – Empresa Brasileira Acreditadora de Norma de *Compliance*. DSC10000 – Diretrizes para o Sistema de *Compliance*. São Paulo, EBANC, 2015.

ESTADOS UNIDOS, 2004. **Guidelines Manual**. Disponível em: <https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual/2018-chapter-8>. Acesso em 02/11/2018.

ESTADOS UNIDOS, 2013. **The 2013 COSO Framework & SOX Compliance**. Disponível em: www.coso.org. Acesso em 22/12/2018.

FCPA – FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT. **A resource guide to the u.s. foreign corrupt practices act.** 2012. Disponível em: <<https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>> Acesso em: 17 dez. 2017.

FERREIRA, Luciano Vaz. **Construção do regime jurídico internacional antissuborno e seus impactos no Brasil: como o brasil pode controlar o suborno praticado por empresas transnacionais?** Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPG Estudos Estratégicos Internacionais). Porto Alegre, 2015.

GAREGNANI, Giovanni Maria; MERLOTTI, Emilia Piera; RUSSO, Angeloantonio. **Scoring Firms’ codes of ethics: an explorative study of quality drivers.** Journal of Business Ethics. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

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

GOEBEL, Sebastian; WEIBENBERGER, Barbara E. **The relationship between informal controls, ethical work climates, and organization performance.** Journal of Business Ethics. 2015.

HOFEDITZ, Marcel; NIENABER, Ann-Marie; DYSVIK, Anders; SCHEWE, Gerhard. **“Whant to” versus “have to”: intrinsic and extrinsic motivators as predictors of compliance behavior intention.** Human Resource Management. 2017.

IBGC – INTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporative. IBGC. 5ª ed. São Paulo. 2015.

JORGE, Guilherme; BASCH, Fernando Felipe. **How has the private sector reacted to the international standard against transnational bribery? Evidence from corporate anticorruption compliance programs in Argentina.** Crime Law Soc Change. 2013.

KAPTEIN, Muel. **The effectiveness od ethics programs: the role of scope, composition, and sequence.** Journal of Business Ethics. 2015.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição a gestão transformadora das organizações.** Petrópolis: Vozes, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Nilson Carlos; LIMA, Nilton Cesar. **Lei anticorrupção: uma analogia empírica em compliance de uma organização privada.** Revista de Auditoria Governança e Contabilidade - RAGC, v.5, n.20, p.132-151. Minas Gerais: FUCAMP, 2017.

MATTIUZZO, Marcela. **Concorrência e corrupção – programas de compliance no debate jurídico-institucional brasileiro**. Revista de Defesa da Concorrência - RDC, Vol. 5, nº 1. Maio 2017.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. **Compliance concorrência e combate a corrupção**. Editora Trevisan – Ed. digital, 2017.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=OmqE>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Dicionário de Termos de Negócios**. Saraiva. São Paulo, 2009.

MIGLIORINI, Isabella; CALADO, Luiz R. **Guia rápido de compliance para corporações**. Editora Publiqueuse – Ed. Digital, 2017.

MINGO, Anahí Casadesús de; CERRILLO-I-MARTÍNEZ, Agustí. **Improving records management to promote transparency and prevent corruption**. International Journal of Information Management. 2017.

NEIRA, Ana María. **La efectividad de los criminal compliance programs como objeto de prueba en el proceso pela**. Political Criminal. 2016.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Anti-corruption ethics and compliance handbook for business**. 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf>> Acesso em: 30 mar. 2018.

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios, 2017. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43.html>. Acesso em: 02/11/2018.

PERERA, Luiz Carlos Jacob; FREITAS, Eduardo Costa de; IMONIANA, Joshua Onome. **Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil**. Revista Contemporânea de Contabilidade. 2014.

RIBEIRO, Marcia Carla P.; DINIZ, Patrícia Dittrich F. **Compliance e lei anticorrupção nas empresas**. Revista de Informação Legislativa - Ano 52 Número 205 jan./mar. 2015.

ROCKNESS, Howard; ROCKNESS, Joanne. **Legislated Ethics: From Enron o Sarbanes-Oxley, the Impact on Corporate America**. Journal of Business Ethics. 2005.

SADEGHI, Vahid Jafari; BIANCONE, Paolo Pietro; GIACOMA, Charles; SECINARO, Silvana. **How does export compliance influence the internationalization of firms: is it a thread or an opportunity?** Journal of Global Entrepreneurship Research. 2018.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Integridade para pequenos negócios – Construa o país que desejamos a partir de sua empresa.** 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf> Acesso em: 17 dez. 2017.

SILVA, Daniel C.; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado** - 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2015.

STEINBERG, Richard M. **Governance, risk management and compliance.** Editora Wiley – Ed. Digital. 2017.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial – teoria e prática.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Business principles for countering bribery: a multi-stakeholder initiative led by transparency international.** 2013. Disponível em: https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countering_bribery> Acesso em: 30 mar. 2018.

TURRENT, Guadalupe del Carmem Briano; HUGHES, Janine Poletti. **Corporate governance compliance of family and non-family listed firms in emerging markets: Evidence from Latin America.** Journal of Family Business Strategy. 2017.

UNODC – UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME. **An anti-corruption ethics and compliance programme for business: a practical Guide.** 2013. Disponível em: <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf> Acesso em: 30 mar. 2018.

WEBER, James; WASIELESKI, David. M. **Corporate ethics and compliance programs: a report, analysis and critique.** Journal of Business Ethics. 2012.