



Mariana Fleury Teixeira de Vasconcelos

**COMPLIANCE INTERNACIONAL:
APLICAÇÃO VOLUNTÁRIA VOLTADA À ÉTICA
EMPRESARIAL OU OBRIGATÓRIA PARA A
SUSTENTABILIDADE DOS NEGÓCIOS?**

Dissertação com vista à obtenção
do grau de Mestre em Direito e
Gestão.

Orientador:

Doutor Miguel Pina e Cunha, Professor Catedrático da Nova School of
Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa

Agosto, 2020

DECLARAÇÃO

Eu, Mariana Fleury Teixeira de Vasconcelos, declaro por este meio que o texto apresentado é da minha exclusiva autoria e que toda a utilização de contribuições ou textos alheios está devidamente referenciada, conforme o artigo 20.º-A do Regulamento do 2.º Ciclo de estudos em Direito da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa.

Declaro, ainda, que o corpo desta tese, incluindo espaços e notas, ocupa um total de 198.991 caracteres e que o modo de citar utilizado foi a ABNT NBR 6023:2002.

Agradeço a Deus pela realização deste sonho, que somente foi possível porque Ele me presenteou com pessoas extraordinárias que me inspiraram, abriram meu caminho, me incentivaram e acreditaram em mim, como meus pais Messias e Margareth, meu marido Frederico, familiares e amigos.

Ao meu orientador, meus professores, meus colegas e todos os entrevistados, deixo aqui meu muito obrigado por toda o auxílio, estímulo, orientação e ensinamentos.

Em homenagem póstuma, dedico esse trabalho ao meu tio, meus avós e tios-avós, que serão sempre inspirações na minha vida e que me guiam aonde quer que eu vá.

Espero que fiquem orgulhosos de mim, como sou de vocês...

*“If you think compliance is expensive, try non-compliance”
(Paul McNulty)¹.*

RESUMO

¹ Ex-Vice-Procurador Geral dos EUA.

O presente trabalho possui como escopo elucidar se o *compliance* nas empresas multinacionais vem sendo utilizado para de fato melhorar a ambiência corporativa para estar em conformidade com princípios éticos e legais ou apenas como instrumento necessário para evitar multas dos órgãos fiscalizadores e conseguir firmar contratos públicos e privados pelo mundo afora. Para isso, é importante entender o que é o *compliance*, seu reflexo nos casos mais emblemáticos, as principais legislações aplicadas atualmente a nível global, qual sua importância no âmbito internacional e nas empresas que possuem negócios a nível mundial, e como essas têm implementado na prática seu sistema de conformidade.

Palavras-chave: *Compliance*, internacional, empresa, gestão, governança, risco, legislação, contrato, acordo, negócios, benefício, efetividade.

ABSTRACT

The present work aims to elucidate whether compliance in multinational companies has been used to actually improve the corporate ambience to be in compliance with ethical and legal principles or just as a necessary instrument to avoid fines from the regularion agencies and to be able to sign public and private contracts around the world. For this, it is important to understand what compliance is, its reflection in the most emblematic cases, the main legislation currently applied at a global level, what is its importance at the international level and in companies that have businesses worldwide, and how these have been implemented in practice your compliance system

Keywords: Compliance, international, company, management, governance, risk, legislation, contract, deal, benefit, effectiveness.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ADR: American Depositary Receipt

AGP: Asia/Pacific Group on Money Laundering

AML: Anti-Money Laundering

BACEN: Banco Central

BCBS: Basel Committee on Banking Supervision

BdP: Banco de Portugal

BES: Banco Espírito Santo

BIRD: Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

CA: Conselho de Administração

CFT: Combating the Financing of Terrorism

CCO: Chief Compliance Officer

CCP: Confederação do Comércio e Serviços de Portugal

CE: Conselho da Europa

CICAD: Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas

CEO: Chief Executive Officer

CFATF: Caribbean Financial Action Task Force

CGU: Controladoria-Geral da União

CMN: Conselho Monetário Nacional

CMV: Comissão de Valores Mobiliários (Brasil)

CMVM: Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (Portugal)

CNUC: Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção

COAF: Conselho de Controle de Atividades Financeiras

CP: Código Penal

DDI: Due Diligence de Integridade

DOJ: Department of Justice

DPA: Deferred Prosecution Agreement

EBA: European Banking Authority

ESAAMLG: Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group

ESI: Espírito Santo International

ESMA: European Securities and Markets Authority (ESMA)

EUA: Estados Unidos da América

FATF: Financial Action Task Force

FCPA: Foreign Corrupt Practices Act

FED: Federal Reserve System

FGV: Fundação Getúlio Vargas

GAFI: Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro

GAFISUD: Grupo de Ação Financeira da América do Sul

GES: Grupo Espírito Santo

GesPública: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GRC: Governance, Risk and Compliance

GRECO: Grupo de Estudos contra a Corrupção

IBDEE: Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial

IG: Indicador de Governança

ISA: International Federation of the National Standardizing Associations

ISO: International Standardization Organization

KYC: Know Your Customer

LATAM: Latin America

M&A: Mergers and Acquisitions

MOJ: Ministry of Justice

MPDG: Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

NDA: Non-Disclosure Agreement

NY: Nova Iorque

NYSE: New York Stock Exchange

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OCEG: Open Compliance & Ethics Group

OEA: Organização dos Estados Americanos

ONU: Organização das Nações Unidas

PAR: Processo Administrativo de Responsabilização

PBC/FT: Política de Prevenção de Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo

PDCA: Plan, Do, Check, Act/Adjust

PLD: Prevenção à Lavagem de Dinheiro

PGR: Procuradoria-Geral da República

PT: Portugal Telecom

S/A: Sociedade Anônima

RH: Recursos Humanos

SEC: Security and Exchanges Commission

SEST: Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

SLA: Service Level Agreement

SOC: Sarbanes-Oxley Act

TCU: Tribunal de Contas da União

UNCAC: Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção

UNODOC: United Nations Office on Drugs and Crime

UNSCC: United Nations Standards Coordinating Committee

UK: United Kingdom

US: United States

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
Erro! Indicador não definido.	
CAPÍTULO 1 – NOÇÕES ELEMENTARES SOBRE <i>COMPLIANCE</i>	15
1.1 Conceito.....	15
1.2 Programa de <i>Compliance</i>	17
1.3 <i>Governance, Risk and Compliance</i> (GRC).....	21
CAPÍTULO 2 – O <i>COMPLIANCE</i> NO CONTEXTO INTERNACIONAL ..	26
2.1 Evolução histórica.....	26
2.2 <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> (FCPA).....	31
2.3 <i>UK Bribery Act</i>	34
2.4 Normas da <i>International Standardization Organization</i> (ISO).....	38
2.5 Convenções Internacionais	39
2.5.1 Convenção Interamericana contra a Corrupção da OEA.....	41
2.5.2 Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE.....	42
2.5.3 Convenção de Direito Civil e de Direito Penal na Corrupção do CE.....	44
2.5.4 Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção da ONU.....	46
CAPÍTULO 3 – O <i>COMPLIANCE</i> NAS EMPRESAS INTERNACIONAIS	48
3.1 Casos emblemáticos	48
3.1.1 Watergate.....	52
3.1.2 Enron.....	49
3.1.3 Operação Lava Jato	50

3.1.4 Universo Espírito Santo	52
3.2 O <i>compliance</i> na prática empresarial internacional	55
3.2.1 Alpac Capital	56
3.2.2 BNP ParibasI.....	57
3.2.3 BPI	58
3.2.4 Braskem	61
3.2.5 DânicaZipco	65
3.2.6 El Corte Inglés	66
3.2.7 Ericsson	69
3.2.8 EuroBic.....	73
3.2.9 JBS.....	74
3.2.10 Jumia Group	78
3.2.11 Kingspan	80
3.2.12 Millennium BCP	83
3.2.13 Odebrecht	85
3.2.14 Petrobras.....	88
3.2.15 Conjunto de conclusões.....	101
3.3 Os reflexos do <i>compliance</i> nas empresas internacionais	103
CONCLUSÃO	106
REFERÊNCIAS	110
ANEXO	123

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o *compliance* tem atraído maior notoriedade. E não é sem motivo. Desde o caso *Watergate* na década de 70, escândalos envolvendo grandes empresas e governos repercutem mundialmente a todo instante, exigindo das autoridades mudanças legislativas e das empresas adequações em seu modelo de trabalho.

No âmbito internacional, é preciso compreender o nível de cooperação entre os países, pois todos são soberanos, sujeitando-se a convenções internacionais apenas por vontade própria, e muitos podem ter resistência em alterar sua legislação nacional por já terem se beneficiado de corporações que se estabelecem ali justamente pela facilitação de negócios de forma ilícita.

No entanto, se as empresas pretendem expandir seus negócios para ou a partir de países como os Estados Unidos e o Reino Unido, é preciso se adequar às suas exigências.

Assim, é necessário entender os benefícios que um programa de conformidade pode trazer, pois exige tempo e dinheiro para não somente se ater à legislação local como a de todos os países com que se relaciona, e em todas as áreas, com todas as pessoas envolvidas.

E é aí que esse estudo se desenvolve, tentando descobrir se as empresas de fato estão usando do *compliance* como um sistema de gestão efetivo para uma verdadeira mudança cultural na corporação² ou se estão fazendo um programa “de fachada”, literalmente “para inglês ver”, apenas com os requisitos mínimos exigidos para que consigam

² O termo “corporação” é utilizado como sinônimo de empresa, organização.

efetivar seus negócios internacionais e receberem benefícios em um acordo de leniência caso necessitem, por exemplo.

Para isso, a metodologia utilizada foi essencialmente coletiva, através de estudo doutrinário, jurisprudencial e de casos notórios contemporâneos, fundados em reportagens de grande circulação global e de entrevistas com os responsáveis pelo setor de *compliance* em diversas empresas multinacionais, com uso de métodos qualitativo, dedutivo, documental, doutrinário e legislativo.

O presente trabalho se inicia elucidando o que vem a ser o *compliance* em termos gerais e doutrinários, com suas ferramentas e sua relação junto à governança corporativa e a gestão de riscos. Em seguida, será destacado o *compliance* em seu viés internacional, a partir de sua evolução histórica e com enfoque nas principais legislações e convenções que o regem até os dias atuais.

Por fim, será dada ênfase ao comportamento das empresas que possuem negócios internacionais, começando por alguns casos notórios e suas repercussões e adentrando na maneira como as corporações têm implementado na prática seu programa de *compliance*, com um panorama comparativo geral inicial seguido de detalhes específicos obtidos através de entrevistas. E, com todo esse panorama apresentado, serão levantados os diversos quesitos enfrentados pelas empresas no cenário dos negócios internacionais e como elas têm se adequado a esses.

Como o *compliance*, principalmente nas empresas internacionais, vem sendo apresentado como a solução de seus problemas, espera-se que o presente estudo contribua para demonstrar o que é preciso para que, na prática, realmente seja alcançado o que se espera na teoria.

1. NOÇÕES GERAIS SOBRE COMPLIANCE

1.1 Conceito

O termo *compliance* é definido como o ato de obedecer a uma ordem, regra ou pedido³, originado do verbo americano *to comply*, que significa cumprir com algo⁴. Pode também ser traduzido como conformidade ou concordância.

Há quem diga que *compliance* pode ser traduzido como conformidade, integridade. Na visão de Giovanini⁵, alguns julgam a palavra “integridade” ser uma mera tradução de “*compliance*”, mas isso constitui um equívoco. Integridade possui um significado muito mais abrangente. Além de estar conforme os requisitos legais, ela impõe uma conduta correta, permanente, como foi dito, “fazer o certo, independentemente de normas, códigos ou leis”.

Como na língua portuguesa não há uma palavra que expresse exatamente o que o *compliance* significa, de fato, muitas vezes é utilizado o termo “integridade” para representá-lo⁶.

Para Bertocelli⁷, no entanto, o sentido da expressão *compliance* não pode ser resumido apenas no significado literal, estando além do

³ Cambridge Dictionary. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/compliance>

⁴ Cambridge Dictionary. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/comply>

⁵ GIOVINI, Wagner. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. Em: SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). *Lei Anticorrupção e Temas de Compliance*. Salvador: Juspodivm, 2017, p. 471.

⁶ No Brasil, a Lei nº 12.486/2013, “Lei Anticorrupção”, proferiu o termo “integridade” (disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm), mas a Lei nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas, de sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, já utiliza o termo *compliance*, e nos dois casos possuem a mesma representatividade (disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm).

mero cumprimento de regras formais. Seu alcance é muito mais amplo e deve ser compreendido de maneira sistêmica, como um instrumento de mitigação de riscos, preservação dos valores éticos e de sustentabilidade corporativa, preservando a continuidade do negócio e o interesse dos *stakeholders*⁸.

Trata-se de um sistema de gestão que abrange comportamento ético e transparente, comprometimento pessoal e institucional, adequação de instruções normativas, cumprimento de exigências e organização corporativa.

Neste contexto, Manzi⁹ complementa que *compliance* é o ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades da instituição, buscando mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal.

O objetivo das normas de *compliance* é mitigar os riscos decorrentes de condutas pessoais ou organizacionais consideradas ilícitas ou incoerentes com a visão, os princípios, missões ou objetivos de uma empresa.

Coelho e Santos Júnior¹⁰ ensinam que toda empresa pode ter “Risco de *Compliance*”, que seria o risco legal, de sanções regulatórias, de perda financeira ou perda de reputação, que uma organização pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e de boas práticas.

⁷ BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. CARVALHO, André Castro; BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (Org.). Em: *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2018, p. 39.

⁸ São as partes que possuem interesse direto na empresa (ex: funcionários, acionistas, investidores, distribuidores, etc).

⁹ MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 15.

¹⁰ COELHO, Claudio Carneiro Bezerra Pinto; SANTOS JÚNIOR, Milton de Castro. *Compliance*. São Paulo: FGV, 2019, p. 8.

Para mitigar este risco, “Estar em *Compliance*”, isto é, estar em conformidade com a legislação em vigor, não é o suficiente. Toda a organização necessita de “Ser *Compliance*”, ou seja, ter um profundo conhecimento também das normas morais que regem a empresa e adotar os mecanismos sugeridos para um comportamento ético e idôneo.

Nesse compasso, Silveira e Saad-Diniz ¹¹ elucidam que o *compliance* orienta-se, em verdade, pela finalidade preventiva, por meio da programação de uma série de condutas (condução de cumprimento) que estimulam a diminuição dos riscos da atividade.

Sendo assim, o *compliance* abrange organização, comprometimento, transparência, comportamento, cumprimento de exigências, adequação às instruções normativas internas e externas e cultura ética. Seu objetivo é prevenir, identificar e mitigar os riscos inerentes à atividade empresarial, provindos de condutas dos envolvidos direta ou indiretamente, que possam ser consideradas ilícitas ou incoerentes com os princípios, missão, visão e valores da organização.

1.2 Programa de *Compliance*

O Programa de *Compliance* consiste em um sistema de ferramentas utilizadas para se obter os dados necessários a se alcançar o objetivo desejado de prevenção e mitigação de risco, bem como de estabelecer uma cultura ética empresarial.

Para isso, usualmente são utilizados os parâmetros previstos no *U.S. Federal Sentencing Commission Guidelines Manual*¹², conhecido no meio como “os sete pilares”:

¹¹ SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015, p. 255.

¹² Disponível em: <http://www.ussc.gov/guidelines>

1. suporte da alta administração;
2. avaliação de risco (*risk assessment*);
3. políticas, procedimentos e código de conduta;
4. treinamento e capacitação;
5. monitoramento e auditoria;
6. *due diligence*; e
7. investigação e reporte.¹³

A existência de um Programa de *Compliance* efetivo, na visão de Coelho e Santos Júnior¹⁴, deve conter nove pilares¹⁵:

1. Direção: o exemplo deve vir da alta direção da organização (*tone at the top*);
2. Supervisão: acompanhamento e monitoramento da conduta ética;
3. Gestão e conscientização: implementação e manutenção constante das políticas de *compliance* da organização e do código de ética, com a determinação de setor responsável pelo *compliance* como um comitê exclusivo;

¹³ No Brasil, o Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou a Lei Anticorrupção do país, estabeleceu em seu artigo 42, que, para que um programa de integridade (aqui sendo sinônimo de *compliance*) possa ser considerado como efetivo, deve obedecer à 16 pilares (disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Mesmo estendendo a quantidade, consegue-se verificar os sete pilares da *U.S. Federal Sentencing Commission* nos incisos de I a X.

¹⁴ COELHO, Claudio Carneiro Bezerra Pinto; SANTOS JÚNIOR, Milton de Castro. *Compliance*. São Paulo: FGV, 2019, p. 8 e 9.

¹⁵ É possível verificar que, apesar de conter um número maior de pilares, os passos definidos por Coelho e Santos Júnior podem ser entendido como contemplados nos da *U.S. Federal Sentencing Commission*, a diferença é que estes conseguem abarcar todos os incisos (I-XVI) do art. 42 do Decreto nº 8.420/2015.

4. *Risk assessment*: estimativa e monitoramento dos riscos inerentes a cada situação evidenciada;
5. Treinamentos: realização de treinamentos periódicos, incluindo também a comunicação com todos os atores da organização, com a disseminação da cultura do *compliance*;
6. Revisão periódica: melhoria, adaptação e correção da política de *compliance*;
7. Controle e reforço: controle interno e auditoria interna como forma de aprimoramento contínuo;
8. *Due diligence*: investigação para a confirmação dos dados e da conduta ética profissional individual;
9. *Whistleblowing*: canal de denúncias, investigação e mecanismos disciplinares.

Esse sistema de gestão deve visar a prevenção de possíveis comportamentos irregulares e/ou ilícitos, sendo capaz de identificar sinais passíveis de trazer prejuízo à empresa, evitando-os ou, na sua iminência, sanando-os da forma mais célere possível.

De acordo com Blok¹⁶, os principais elementos caracterizadores de um Programa de *Compliance* efetivo são: comprometimento e suporte da alta administração da empresa; área de *compliance* independente, com funcionários e condições materiais suficientes e deve ter acesso direto à alta administração da empresa (conselho de administração); mapeamento e análise de riscos; estabelecimento de controles e procedimentos; criação de meios de comunicação internos e

¹⁶ BLOK, Marcella. *Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017, p. 19.

treinamentos; existência de mecanismos que possibilitem o recebimento de denúncias (*hotlines*) de empregados e terceiros, mantendo-se a confidencialidade e impedindo retaliações; existência de políticas escritas sobre anticorrupção, brindes e presentes, doações, hospedagens, viagens e entretenimento.

É recomendado que todo Programa de *Compliance* vise a defesa dos direitos humanos, dos direitos dos trabalhadores, dos direitos dos consumidores, da ordem econômica e do meio-ambiente, independentemente das atividades de cada empresa, como bem aponta o IBDEE - Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial¹⁷. Para isso, é importante que a empresa possua *Compliance* Contábil, Fiscal, Tributário, Trabalhista, Consumerista, Ambiental, Social, além do Combate à Corrupção Pública, aos Conflitos de Interesse e Corrupção Privada, às Infrações Contra a Ordem Econômica, à Lavagem ou Ocultação de Bens, Direitos e o Regulatório, que são os mais comuns.

A esse respeito¹⁸, Bertocelli traz que, sobre os Programas de *Compliance*, o primeiro registro que merece destaque é que ele não se limita à mera existência de regras, tais como um “Código de Conduta”, e nem mesmo a treinamento anticorrupção realizados para funcionários. Trata-se de um sistema contínuo de atividades, muitas vezes organizadas em três fases, mas que se comunicam e alternam ciclicamente, quais sejam, *establishment*, *embedment* e *enforcement*, em outras palavras: estabelecimento, incorporação e aplicação.

¹⁷ IBDEE. *Código de Compliance Corporativo. Guia de Melhores Práticas de Compliance no Âmbito Empresarial 2017*, p. 27. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/ex-agu-cobra-compliance-estado-ve.pdf>

¹⁸ BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. CARVALHO, André Castro; BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (Org.). Em: *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2018, p. 40.

Para Zenkner ¹⁹, a edificação de qualquer mecanismo de *compliance* deve estar baseada em três pilares: prevenção, detecção e correção. A prevenção como pilar central, por ser a ferramenta mais eficaz para alcançar o objetivo final de manter a organização livre de práticas ilícitas. No entanto, nem sempre a prevenção será capaz de evitar todos os desvios de conduta que podem acometer uma corporação, sendo fundamental a existência de instrumentos de detecção de possíveis ilicitudes e irregularidades. Por fim, as falhas encontradas devem ser corrigidas, com aplicação de medidas disciplinares e exposição das mesmas a todos os *stakeholders*, a fim de demonstrar que a organização não tolerará esse tipo de comportamento, independentemente do nível hierárquico envolvido.

Pelo exposto, verifica-se que um Programa de *Compliance* efetivo deve-se basear nos pilares, mas não possui uma fórmula única, ao contrário, é preciso que toda a atividade da empresa seja minuciosamente analisada, tanto sua relação com seus agentes internos como externos, através de dados precisos que auxiliem nas adequações pertinentes, resultando em um sistema único, personalizado e eficaz.

1.3 Governance, Risk and Compliance (GRC)

A PricewaterhouseCoopers (PwC) introduziu o *Governance, Risk and Compliance* em 2004²⁰ como um conceito integrado de governança, risco e *compliance*, e desde então tem-se evidenciado a simbiose dessas três áreas.

¹⁹ ZENKNER, Marcelo. *Integridade Governamental e Empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal*. Belo Horizonte: Fórum, 2019, p. 372.

²⁰ PricewaterhouseCoopers: *8th annual global CEO survey*. Disponível em: <http://www.globes.co.il/Serve/Researches/documents/8thAnnualGlobalCEOSurvey.pdf>

A definição científica para Governança, Risco e *Compliance* integrados (GRC) proposta por Racz, Weippel e Seufert²¹ afirma que o GRC é um sistema integrado, uma abordagem holística à governança, risco e *compliance* em toda a organização, garantindo que atue de forma eticamente correta e de acordo com seu apetite ao risco, políticas internas e regulamentos externos, através do alinhamento de estratégias, processos, tecnologias e pessoas, melhorando assim sua eficiência e eficácia.

Um modelo estrutural de referência para o GRC integrado completo e reconhecido é o desenvolvido pelo *Open Compliance & Ethics Group* (OCEG). O *GRC Capability Model*²² descreve práticas para implementar e gerenciar atividades integradas de *risk, governance and compliance*.

O OCEG afirma que “governança” é a cultura, valores, missão, estrutura, camadas políticas, processos e medidas pelas quais as organizações são dirigidas e controladas²³. De acordo com essa definição, uma das responsabilidades mais importantes da governança é determinar diretrizes, que são traduzidas em políticas compostas por cultura, valores, missão, objetivos, e apoiadas em procedimentos.

As políticas desempenham um papel essencial na GRC, porque representam o ponto de vista da alta gerência sobre como a organização deve ser conduzida. Pode-se dizer que a governança define uma interface e compartilha com toda a organização, que a implementa para operar de acordo com o estabelecido.

²¹ RACZ, Nicolas; WEIPPEL, Edgar; e SEUFERT, Andreas. *A Frame of Reference for Research of Integrated Governance, Risk and Compliance (GRC)*. Disponível em: <https://hal.inria.fr/hal-01056386/document>

²² OCEG: *GRC Capability Model*. Disponível em: <https://go.oceg.org/grc-capability-model-red-book>

²³ Idem

A governança também é responsável pela supervisão de riscos e *compliance*, bem como em avaliar seu desempenho em relação aos objetivos da empresa, atuando como um monitorador ativo dos benefícios dos acionistas e das partes interessadas, com o objetivo de tornar a gerência responsável e, portanto, mais eficaz²⁴.

Como a governança define como a organização deve ser executada, através da determinação das políticas aceitáveis e inaceitáveis, o *compliance* é responsável por inspecionar e provar que são adequados, sendo implementados em seguida.

A governança deve ser capaz de entender e prever as vulnerabilidades e, portanto, tome decisões para reduzi-las de acordo com os principais objetivos de negócios. A conscientização de risco é possível pela proximidade que a governança deve ter com o gerenciamento de riscos, o que pode fornecer informações muito úteis na definição da estratégia e na tomada de decisões.

Os riscos são inerentes a se ter um negócio e precisam ser administrados a todo o momento. Mesmo que nenhuma lei ou regulamento seja descumprido, pode acontecer de, por algum motivo, uma atitude ou ação tomada por qualquer dos envolvidos na empresa gere um risco.

Segundo o OCEG²⁵, o gerenciamento de riscos é a aplicação sistemática de processos e estruturas que permitem a uma organização identificar, avaliar, analisar, otimizar, monitorar, melhorar ou transferir riscos, ao mesmo tempo que toma decisões sobre os iminentes e os comunica às partes interessadas. Uma forte estrutura de

²⁴ OCEG: *GRC Capability Model*. Disponível em: <http://www.oceg.com>

²⁵ Idem

gerenciamento de riscos auxilia o gestor a ter uma melhor tomada de decisão e a definir estratégias.

A respeito deste tema, Giovanini²⁶ ensina que, no mundo corporativo, riscos estão associados à incerteza do cumprimento de algum objetivo ou na probabilidade de perda de algo material ou intangível. A gestão adequada deles representa condição fundamental para o sucesso da organização e, por isso, passou a ocupar lugar de destaque na própria gestão da empresa. Os riscos de *compliance* diferem de acordo com as empresas, seus mercados de atuação, tipos de produtos, serviços e soluções, partes com quem se relacionam (clientes, fornecedores, sociedade, força de trabalho, acionistas), etc. Desta maneira, convém à organização estabelecer a melhor forma para identificá-los, e, a partir daí, engajar-se na sua mitigação. Naturalmente, entende-se como essa a fase inicial, pois dela derivam os processos, atividades e controles que irão compor a base de um Programa de *Compliance*. Nessa direção, cumpre destacar um conceito importante para a efetividade e sustentabilidade do Programa: vale investir num estudo detalhado para a locação de recursos, de acordo com os riscos inerentes, a fim de evitar-se o excesso de atividades onde eles são baixos e, em contrapartida, a escassez delas onde eles são maiores. Na manutenção do Programa de *Compliance*, quando os processos e controles já estiverem em fase de melhoria contínua, cabe considerar a necessidade de uma reflexão regular, com o objetivo de verificação da efetividade do Programa e a exposição de riscos inerentes às suas atividades, mudança de cenário, etc. Decorrentes dessa análise, as medidas mitigadoras serão implementadas para manter a organização protegida e menos suscetível a eventuais desvios de conduta de seus

²⁶ GIOVANINI, Wagner. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. Em: SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). *Lei Anticorrupção e Temas de Compliance*. Salvador: Juspodivm, 2017, p. 464.

funcionários. Para assegurar, de forma sustentável, a proteção da empresa e de seus funcionários, contra atitudes contrárias a seu Código de Conduta, a organização deve transformar o seu Programa de *Compliance* num Sistema de *Compliance*. Assim, processos e controles devem ser estabelecidos e documentados para mitigar os riscos inerentes e, mais que isso, precisam ser sistêmicos. Atribuição de responsabilidades, frequência de execução, métodos e conceitos, fluxogramas das atividades, tamanho das amostras, entre outras, configuram-se em definições cruciais para garantirem a qualidade e melhoria contínua do *Compliance*. Documentar adequadamente cada passo, em procedimentos e normas internas e manter os registros pertinentes, autorizam a organização proteger o seu capital intelectual, além de, numa eventualidade, poder demonstrar suas intenções, suas atitudes e seu comprometimento com os propósitos da ética e integridade. A definição dos processos depende da natureza de cada empresa, sua exposição a riscos e diversos outros fatores.

Assim, tem-se que o gerenciamento de riscos é mais do que apenas identificar e responder a riscos, pois permite prever e evitá-los, conseqüentemente diminuindo a possibilidade de ocorrência de eventos inesperados. Uma gestão de riscos bem estruturada deve estar alinhada e vinculada às informações de governança e *compliance*.

Portanto, o modelo tradicional em que as atividades de governança, risco e *compliance* estejam dispersas na organização, acabam por impactar negativamente na transparência e tomada de decisão. As atividades de GRC são importantes não apenas para melhorar o desempenho das empresas, mas acima de tudo para as proteger interna e externamente. Para atingir esse objetivo, é primordial desconstruir essas atividades como nichos individuais e agrupá-las em uma única unidade de negócios, a fim de se obter a melhor sinergia possível.

2. O COMPLIANCE NO CONTEXTO INTERNACIONAL

2.1 Evolução histórica

A fim de melhor elucidar como o *compliance* se desenvolveu em todo o mundo aos longos dos anos, destacam-se alguns dos mais importantes acontecimentos, em ordem cronológica, a serem verificados no Anexo deste trabalho.²⁷:

Desde a quebra da Bolsa de Nova Iorque, no final da década de 1920, têm-se movimentos buscando a Melhoria do Sistema de Controles Internos. E, a partir da década de 1950, com a publicação da *Prudential Securities*, que instituiu a contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários, existem registros de ações de *compliance*.

Mendes e Carvalho²⁸, a partir de um levantamento apurado de casos pelo jornal brasileiro O Globo, concluíram que: “As últimas décadas foram marcadas, em todo o mundo, pelo crescimento das preocupações com o bom funcionamento dos mercados e pelo combate a condutas empresariais que trazem impactos negativos à sociedade. Esse movimento, que se faz sentir nas mais diferentes esferas, teve fortíssimos reflexos em duas searas até então pouco desenvolvidas na maior parte dos países: a defesa da concorrência e o combate à corrupção. Esses reflexos podem ser sentidos de diferentes formas: no número de países que adotaram leis voltadas a promover a concorrência nos mercados e punir ilícitos contra a administração pública, no aumento do número e da intensidade das penas aplicadas aos responsáveis pelas

²⁷ Disponível <http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>, mas há adaptações e atualizações pessoais.

²⁸ MENDÉS, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Trevisan, 2017, p. 11 e ss.

infrações e no fortalecimento do combate ao abuso do poder econômico e à corrupção no plano internacional. No âmbito do combate à corrupção, por muito tempo a prática de pagar subornos e propinas a agentes estrangeiros foi claramente tolerada por diversos países. Essa postura decorria do entendimento de que a corrupção seria um “mal necessário”, destacando-se, inclusive, sua inevitabilidade em determinados mercados emergentes. Na Alemanha, por exemplo, até a década 1990, o pagamento de valores a autoridades estrangeiras era aceito pela legislação, sendo possível até mesmo a sua dedução na esfera tributária. Nos Estados Unidos, a prática, ainda que condenada pelo *FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT* (FCPA), de 1973, que prevê a condenação de empresas por atos de corrupção em países estrangeiros, não recebia forte atenção das autoridades e poucos casos eram efetivamente punidos. A partir do final do século XX, o cenário passou a mudar em razão da atuação de organizações não governamentais, como a transparência internacional, e da assinatura de importantes acordos, como a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 1996, e da Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 1997. Em seguida, em 2003, foi aprovada a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção. Nos Estados Unidos, a intensificação do combate à corrupção é bastante perceptível, como se verifica no aumento de ações realizadas com base no *FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT* (FCPA) no início do século XXI. No mesmo período, diversos países alteraram sua legislação para condenar atos de corrupção em âmbito internacional. A Alemanha, que anteriormente aceitava o pagamento de propina de entes privados a agentes estrangeiros, passou a condenar tais pagamentos a partir de 1990. O exemplo foi seguido por outras jurisdições, como a França, por meio de mudanças na legislação em

2001 e 2007, e o Japão, que promoveu reformas em 2005. Outro caso de destaque é o do Reino Unido, que em 2010 editou o *UK BRIBERY ACT*, chamado por alguns de “versão mais severa” do FCPA, a legislação foi adotada depois de o país receber várias críticas, inclusive da própria OCDE, de ser leniente no combate à corrupção. Dados da OCDE também corroboram a existência do fortalecimento, em âmbito mundial, do combate à corrupção. Em pesquisa feita com diversos países, constatou-se que 263 indivíduos e 164 pessoas jurídicas sofreram medidas coercitivas por corrupção internacional entre 1999 e 2014. O número de sanções por ano revela um crescimento acentuado de condenações ao longo da última década, indo de apenas quatro em 2001 a setenta e oito em 2011. Ou seja, podemos dizer que, nos últimos anos, o combate à corrupção adquiriu dimensões globais e tem ensejado uma série de mudanças culturais e estruturais em diversas empresas ao redor do mundo, bem como maior cooperação entre os países na investigação e punição de tais casos”.

Blok²⁹ complementa que: “o impactante ato terrorista ocorrido nos Estados Unidos em 2001 impulsionou de modo indiscutível o aperfeiçoamento do *compliance*, e muitas foram as ações criadas em resposta à necessidade de maior segurança financeira e social. Ao que parece, ainda que tenha havido do ponto de vista histórico, uma preocupação inicial com os deveres do *compliance* desde o início do século passado, especialmente no Brasil, foram as recomendações da Basileia I, colocadas em prática pela Resolução do Banco Central 2.554/98, que corporificam o instituto em nosso ordenamento jurídico pátrio, sendo possível afirmar que entre nós esse é o marco de sua

²⁹ BLOK, Marcella. *Compliance e governança corporativa*: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017, p. 23.

existência (...). Afora isso, a redação original da Lei 9613/98³⁰, que procede a Resolução 2554/98, ainda que de forma tácita, igualmente corresponde aos anseios internacionais de se estabelecerem deveres de concordância às instituições financeiras.”

O Conselho Monetário Nacional, adotando para o Brasil os conceitos dos 13 Princípios concernentes à Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos do Comitê da Basiléia, publicou a Resolução nº 2554/98 que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

No mesmo ano, houve ainda a Publicação pelo Congresso Nacional da Lei 9613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para atos ilícitos previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF). Em 2002, a Resolução 3056 do Conselho Monetário Nacional (CMN) altera a resolução 2554/98, dispondo sobre a atividade de Auditoria sobre Controles Internos, e, dois anos depois seguinte, o CMN publica a Resolução 3198 que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do Comitê de Auditoria, com funções semelhantes àquelas publicadas pelo *Sarbanes-Oxley Act* e a Carta-Circular 3098³¹ que dispõe sobre a necessidade de registro e comunicação ao Banco Central (BACEN) de operações em espécie de depósito, provisionamentos e saques a partir de R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

No Brasil, as principais modificações legislativas se deram com a alteração do Código Penal (CP) em 2002, com o acréscimo de artigos que tratam da corrupção praticada por particular contra a Administração

³⁰ Conhecida como Lei de Lavagem de Dinheiro.

³¹ Revogado pela Circular 3.445 de 26/03/2009. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/2002/pdf/circ_3098_v5_l.pdf

Pública Estrangeira, além da promulgação da Lei nº 12.683, de 2012, que alterou a Lei nº 9.613/98 - Lei de Lavagem de Dinheiro, da Lei nº 12.846, de 2013 - Lei de Anticorrupção (art. 5º quais são os atos lesivos à administração pública) – e da Lei nº 13.303, de 2016, do *Compliance Público*.

Nesse contexto, também foram editadas as seguintes normas no Brasil³²: a) Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 1994); b) Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 2000); c) Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005; d) Lei nº 12.527, de 2011, chamada de Lei do Acesso a Informação; e) Lei nº 12.813, de 2013, chamada de Lei de Conflito de Interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal; f) Lei n.º 12.846, de 2013, intitulada Lei Anticorrupção, com seu respectivo Decreto regulamentador de nº 8.420, de 2015 e; g) Decreto 8.793, de 2016, que institui a Política Nacional de Inteligência; dentre outras³³.

No âmbito legislativo português, o Código Penal, no Título V – Dos crimes contra o Estado, o Capítulo IV - Dos crimes cometidos no exercício de funções públicas (artigos 372.º a 386.º), tem previsão para os crimes de corrupção, peculato e de violação de segredo. Merece

³² COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. *Compliance pública na administração pública: uma necessidade para o Brasil*. Revista de Direito da Faculdade Guanambi, V. 3, n. 1. Guanambi: UniFG, 2016, p. 85 e ss.

³³ Importante destacar que a Corregedoria-Geral da União (CGU) possui uma Coleção Programa de Integridade, composta por (1) Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas e (2) Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em Processo Administrativo de Responsabilização. Esse último orienta os servidores do Poder Executivo Federal a realizarem a avaliação do Programa de Integridade apresentado pela pessoa coletiva processada para fins de redução do montante da multa prevista no artigo 6.º, inciso I, da Lei 12.846/2013, nos termos do artigo 18.º, inciso V, do Decreto 8.420/2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>

registro a inovação da Lei nº 59/2007, que introduziu a responsabilidade penal às pessoas coletivas no artigo 11.º do CP.

Ainda antes, a partir da norma pragmática do artigo 117.º, número 3, da Constituição da República Portuguesa³⁴, já havia sido instituída a Lei n.º 34/1987, que dispõe sobre o crime de responsabilidade de titulares de cargos públicos. Posteriormente, foram promulgadas importantes normas legais, a exemplo da Lei nº 50/2007 referente aos crimes de corrupção nos desportos e Lei nº 20/2008, que introduziu os crimes de corrupção no setor privado.

2.2 Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

O conceito de *compliance* se solidifica com o advento da lei norte-americana *Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA³⁵ (em tradução livre, Lei sobre Práticas de Corrupção no Exterior). Trata-se de uma lei federal americana, de 1977, que visa a combater a corrupção, e no seu conteúdo dispõe de normas contábeis e antissuborno.

Foi a primeira lei anticorrupção do mundo, prevendo a responsabilidade de pessoas físicas e jurídicas por corrupção de agentes públicos estrangeiros. Possui duas disposições principais: *books and records* – impõe a manutenção de livros de registros financeiros precisos e a implementação de controles contábeis internos adequados (*accounting provisions*) e *anti-bribery* – disposições antissuborno³⁶.

³⁴ Artigo 117.º (...) 3. “A lei determina os crimes de responsabilidade dos titulares de cargos políticos, bem como as sanções aplicáveis e os respectivos efeitos, que podem incluir a destituição do cargo ou a perda do mandato.” Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=4A0117&nid=4&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so_miolo=&nversao=#artigo

³⁵ *THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE* (DOJ). Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf>

³⁶ Pela FCPA, há violação da norma quem pagar, oferecer, prometer ou autorizar dinheiro ou qualquer coisa de valor (até mesmo brindes, presentes, doações, ingressos, favores, etc), com o intuito de corromper oficial público estrangeiro, partido político, autoridade pública ou

Já no que se refere à sua aplicabilidade e competência, o FCPA se aplica a *issuers, domestic concerns e foreign nationals and entities* (“*other persons*”), que engloba qualquer cidadão americano (pessoa nascida ou residente); subsidiária americana ou estrangeira em solo americano; que tenha capital americano; empresas que tenham negócios ou conexões com os EUA ou que sejam regidas por suas leis; de capital aberto listadas nas bolsas de NASDAQ ou NYSE ou que devam apresentar relatórios à SEC; ou, ainda, qualquer pessoa física ou coletiva que cometa ato de violação nos EUA (mesmo que não esteja presente lá fisicamente)³⁷, além de outras situações específicas.

As autoridades norte-americanas competentes para punir no âmbito da FCPA são o *Department of Justice* – DOJ e o *U.S. Securities and Exchange Commission* – SEC. O DOJ apura os atos das disposições anticorrupção e a SEC dos registros contábeis e controles internos³⁸.

Como penalidade pelo incumprimento das normas da FCPA, podem ser aplicadas multas de até US2 milhões por violação, por corrupção; até US\$ 25 milhões por violação, por não cumprirem os *books and records*; restituição do dobro do valor obtido ou solicitado; além de pena de prisão para os indivíduos e ainda serem aplicadas à organização restrições de direitos, monitoramento, banimento de mercado de capitais, entre outros. Importante mencionar que os atos ilícitos são punidos cumulativamente, ou seja, as penas são aplicadas por cada ato ilícito praticado.

candidatos, com a finalidade de conseguir, manter ou encaminhar negócios ou obter qualquer vantagem lícita ou ilícita, de forma direta ou indireta (por meio de intermediário).

³⁷ O alcance do FCPA é extraterritorial, pois as autoridades norte-americanas podem investigar e punir fatos que mesmo que tenham ocorrido fora dos EUA, mas que de alguma forma estão sob sua jurisdição.

³⁸ Uma curiosidade é que as penalidades aplicadas pela SEC são maiores das que as aplicadas pelo DOJ.

Uma tendência que vem sendo apresentada nos julgados americanos desde 2015, após a publicação do memorando pela Procuradora-Chefe do DOJ, Sally Yates, por isso conhecido como “Yates Memo”³⁹, é o aumento de investigações com foco nas pessoas físicas. Outra tendência é a cooperação entre os mais diversos países para a aplicação do FCPA, com os EUA trabalhando em conjunto com países estrangeiros, que estão enrijecendo suas legislações anticorrupções ao redor do mundo.

Destaca-se que ter um programa de *compliance* efetivo é atenuante da pena. Assim, em complemento ao FCPA, as autoridades norte-americanas disponibilizam *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (“FCPA Guide”)⁴⁰ - um guia que auxilia na compreensão das suas disposições e a implementação do programa de *compliance*.

Inspirado no *FCPA Guide*, em 2017 o DOJ publicou o *Evaluation of Corporate Compliance Programs*⁴¹, que consiste em uma coletânea de

³⁹ Segundo declarações da autora na 33ª *Internacional Conference of Foreign Corrupt Practices Act*: “the purpose of the Memo was never to increase individual prosecutions by a certain number or percentage, or to instruct our prosecutors to bring us the heads of certain corporate executives. From the beginning, our goal was to develop and institutionalize mechanisms to ensure that, across the department, we consistently investigate and prosecute corporate cases as effectively as possible.” Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/speech/deputy-attorney-general-sally-q-yates-delivers-remarks-33rd-annual-international>

⁴⁰ *Chapter 5: Guiding principles of enforcement Hallmarks of effective Compliance Programs*: (1) *Commitment from Senior Management*; (2) *Clearly Articulates Policy Against Corruption*; (3) *Code of Conduct and Compliance Policies and Procedures*; (4) *Oversight, Autonomy and Resources*; (5) *Risk Assessment*; (6) *Training and Continuing Advice*; (7) *Incentives and Disciplinary Measures*; (8) *Third-Party Due Diligence and Payments*; (9) *Confidential Reporting and Internal Investigation*; (10) *Continuous Improvement: Periodic Testing and Review*; (11) *M&A: Pre-Acquisition Due Diligence and Post-Acquisition Integration*. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>

⁴¹ *Corporation's Compliance Program must have: Risk Assessment; Policies and Procedure; Training and Communications; Confidential Reporting Structure and Investigation Process; Third Party Manager; M&A; Commitment by Senior and Middle Management; Autonomy and Resources; Incentives and Disciplinary Measure; Continuous Improvement, Periodic Testing, and Review; Investigation of Miscond and Analysis and Remendation of Any Underlying Misconduct*. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

parâmetros que o órgão julga relevantes na avaliação do grau de efetividade do programa de *compliance*⁴².

2.3 UK Bribery Act

A Lei Antissuborno britânica entrou em vigor dia 1º de julho de 2011, com a finalidade de combater a corrupção internacional e é considerada uma das legislações mais duras do mundo.

De acordo com Carvalho⁴³, pode-se dizer que o *UK Bribery Act* tem aplicação extraterritorial plena, tornando-se irrelevante o local da prática dos atos preparatórios da corrupção ou da sua consumação. Em outras palavras, o requisito para aplicação extraterritorial do *UK Bribery Act* é o grau de vínculo do sujeito ativo com o Reino Unido e a infração praticada.

Segundo a *section 12* do *UK Bribery Act*⁴⁴, consideram-se pessoas com vínculo próximo ao Reino Unido⁴⁵ os cidadãos ou residentes de acordo com as leis britânicas, abarcando diversas outras pessoas que possuem passaporte britânico, a exemplo de súditos e nacionais britânicos e dos territórios além-mar, as residentes no Reino Unido, as pessoas coletivas criadas sob as leis de quaisquer integrantes do Reino Unido ou uma parceria escocesa, dentre outras.

Vale destacar que algumas questões ainda são explicitadas pelo *Ministry of Justice (MOJ) Guidance*⁴⁶, a exemplo da simples existência de

⁴² O Subsecretário Geral da Justiça Adjunto do DOJ, Trevor McFadden, demonstra a importância do *compliance* por ser consideradas as cooperações e esforços corretivos das empresas na dosimetria das sanções. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/speech/acting-principal-deputy-assistant-attorney-general-trevor-n-mcfadden-speaks-anti>

⁴³ CARVALHO, Paulo Roberto Galvão de. Legislação anticorrupção no mundo: análise comparativa entre a Lei Anticorrupção brasileira, o *Foreign Corrupt Practices Act* norte-americano e o *Bribery Act* do Reino Unido. In: SOUZA, Jorge Munhos; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (org.). *Lei Anticorrupção*. Salvador: JusPodivm, 2015, p. 58

⁴⁴ Disponível em: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/section/12>

⁴⁵ Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte

⁴⁶ *Section 7: Failure of commercial organizations to prevent bribery Appropriate Procedures (the six principles): (1) Proportionate procedures; (2) Top-level commitment; (3) Risk Assessment;*

uma subsidiária no Reino Unido, que não significa, de per si, que a controladora estrangeira mantém relações jurídicas no Reino Unido. Isso porque a empresa subsidiária pode agir com autonomia em relação à sua controladora ou ao próprio grupo empresarial ao qual pertença.

Em uma apertada síntese, podemos citar que os princípios gerais da *UK Bribery Act* são os seguintes⁴⁷: 1º Princípio – Procedimentos proporcionais: os procedimentos a adotar deverão ser proporcionais aos riscos de corrupção sentidos e à natureza, escala e complexidade da atividade prosseguida pela pessoa coletiva. Deverão, além do mais, ser os referidos procedimentos claros, práticos, acessíveis, efetivos, implementados e executados pela entidade; 2º Princípio – Compromisso da hierarquia superior: os órgãos superiores de gestão da entidade deverão comprometer-se com as medidas de combate à corrupção e adotar uma cultura de coletividade segundo a qual a corrupção seja considerada inaceitável. Este compromisso deverá incluir formas de comunicação desta política anticorrupção no seio da organização e o envolvimento das próprias instâncias superiores de gestão no desenvolvimento dos procedimentos de combate à corrupção; 3º Princípio – Avaliação do risco: deverá existir uma avaliação – periódica, informada e documentada – da natureza e extensão da exposição da entidade a potenciais riscos, internos e externos, à corrupção. Os riscos externos mais comuns são categorizados em cinco grupos: risco do país, risco do setor, risco da transação, risco da oportunidade do negócio e risco de parcerias de negócios; 4º Princípio – *Due Diligence*: *due diligences*, proporcionais ao risco e orientadas por esse mesmo risco, deverão ser realizadas junto das contrapartes negociais; 5º Princípio – Comunicação (incluindo formação): através de medidas, internas e

(4) *Due Diligence*; (5) *Communication (including training)*; (6) *Monitoring and review*. Disponível em: <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>

⁴⁷ COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto; SANTOS JÚNIOR, Milton de Castro. *Compliance*. São Paulo: FGV, 2019, p 14 e ss.

externas, de comunicação e formação, a política anticorrupção deverá ser acolhida pela organização, em medida proporcional aos riscos que a mesma enfrenta; 6º Princípio – Monitorização e avaliação: os procedimentos destinados a combater a corrupção deverão ser monitorizados e avaliados e os necessários ajustamentos deverão ser implementados sempre que necessário.

O *UK Bribery Act* penaliza o suborno de indivíduos; sendo funcionários públicos ou não; que aceitam ser subornados; que desempenham inadequadamente atividade relacionada ao suborno; e as empresas que falham em prevenir a prática corrupta. Nota-se uma importante inovação, ao penalizar também a chamada “corrupção corporativa”, conhecida como “bola” e “kickback”.

Segundo Mendes e Carvalho⁴⁸, as normas de combate à corrupção previstas no *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) foram incorporadas de modo mais amplo e severo pelo *UK Bribery Act*. As diferenças cruciais entre os dois diplomas podem ser resumidas em torno de alguns aspectos centrais: 1) Abrangência: enquanto as disposições do FCPA restringem-se a punir os atos de suborno realizados perante servidores públicos, o *UK Bribery Act* aplica-se também a relações entre agentes privados; 2) Intenção do agente: segundo as disposições do FCPA, um investigado somente pode ser condenado por pagamentos indevidos a agentes públicos se ficar comprovado que estes foram feitos com o intento de corrompê-los. Já pela lei inglesa, não existe essa necessidade de comprovação de intenção quando se tratar da corrupção de agentes públicos, essa exigência existe apenas para a condenação de atos de corrupção na esfera privada; 3) Penalidades e repercussões: as penalidades de prisão previstas no FCPA alcançam no máximo cinco

⁴⁸ MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Trevisan, 2017, p. 14 e ss.

anos, enquanto no *UK Bribery Act* elas podem chegar até dez anos. Além disso, entre as repercussões das condenações criminais com base no *UK Bribery Act*, existe o impedimento permanente de participar em licitações para contratos públicos com o Reino Unido; 4) Responsabilidade corporativa: enquanto o FCPA estima que as companhias apenas poderão ser responsabilizadas pelos atos de corrupção promovidos por seus funcionários, o *UK Bribery Act* prevê também a responsabilização da companhia pela falha em prevenir condutas ilícitas. Tanto o FCPA quanto o *UK Bribery Act* alcançam quaisquer empresas ou indivíduos que tenham conexão com os Estados Unidos ou Reino Unido, ou operações com vínculo operacional com esses países. Dessa forma, companhias estrangeiras que estejam envolvidas em ilícitos de corrupção poderão ser condenadas pelo FCPA ou pelo *UK Bribery Act*, quando, por exemplo: 1) possuírem subsidiárias nos Estados Unidos ou no Reino Unido; 2) Algum agente seu trabalhar presencialmente nos Estados Unidos ou no Reino Unido; 3) Atuarem como representantes de uma companhia estadunidense ou inglesa; e 4) Quando tiverem ações listadas em bolsa de valores em alguma dessas jurisdições.

Assim como o FCPA e o *UK Bribery Act* também dispõe sobre elementos do programa de *compliance*, devendo ser implementados os seguintes elementos na empresa: (i) procedimentos proporcionais ao risco de envolvimento em atos de corrupção, tamanho, escala e complexidade de suas atividades; (ii) comprometimento da alta administração; (iii) avaliação de riscos; (iv) *due diligence* de terceiros; (v) comunicação e treinamento; e (vi) monitoramento e revisão periódica das políticas e procedimentos. Destaca-se que, se a empresa falhar na organização empresarial de prevenção à corrupção, mas conseguir

provar que possuía procedimentos adequados de controle interno, pode haver a exclusão da responsabilidade da companhia⁴⁹.

2.4 Normas da *International Standardization Organization (ISO)*

A ISO é uma das maiores organizações que criam normas no mundo, tendo sido criada a partir da união entre a *International Federation of the National Standardizing Associations (ISA)* e a *United Nations Standards Coordinating Committee (UNSCC)*, começando a funcionar em 1947.

A ABNT⁵⁰ cita a importância e os benefícios das normas ISO: “São inúmeros os benefícios trazidos pela normalização para a sociedade, mesmo que ela não se dê conta disso... Para as empresas, a adoção de normas significa que os fornecedores podem desenvolver e oferecer produtos e serviços que atendam às especificações que têm ampla aceitação em seus setores. Empresas que utilizam Normas Internacionais podem competir em muito mais mercados ao redor do mundo. (...) Para o comércio internacional, as Normas Internacionais criam uma “igualdade” para todos os concorrentes nesses mercados. A existência de normas nacionais ou regionais divergentes pode criar barreiras técnicas ao comércio. As Normas Internacionais são os recursos técnicos pelos quais a política de acordos comerciais pode ser colocada em prática. (...)”

A implementação do Sistema de Gestão de *Compliance* e Antissuborno é, respectivamente, o objetivo principal das Normas ISO 19600 e ISO NBR 37001. A ISO é uma das organizações mais confiáveis e de maior credibilidade no mercado quando o tema é normatização de técnicas em escala global, daí atualmente estar presente em cerca de

⁴⁹ Subseção VII (2) da *UK Bribery Act*.

⁵⁰ Disponível em <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/importancia-beneficios>

160 países. Nesse contexto, a norma internacional ISO 19600:2014 trata de orientações que vão desde a criação, desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão de *Compliance* (também chamado de Conformidade) até a avaliação, manutenção e melhoria contínua desse sistema.

A referida norma ISO é aplicável a qualquer tipo de empresa, contudo, a complexidade para a implementação dependerá do tamanho, da estrutura, da natureza e do objeto de cada uma delas.

2.5 Convenções Internacionais

Inicialmente, elucida-se que as organizações internacionais são instituições criadas pela união de diversos Estados que pretendam alcançar um objetivo comum, formando assim uma pessoa coletiva impessoal e independente, propiciando um terreno neutro onde possam debater, negociar e firmar acordos de forma bilateral, multilateral ou plurilateral.

Para Sereni⁵¹, a organização internacional é uma associação voluntária de sujeitos de direito internacional, constituída por ato internacional disciplinada nas relações entre as partes por normas de direito internacional, que se realiza em um ente de aspecto estável, que possui um ordenamento jurídico interno próprio e é dotado de órgãos e institutos próprios, por meio dos quais realiza as finalidades comuns de seus membros mediante funções particulares e o exercício de poderes que lhe forem conferidos.

As organizações internacionais começaram a se movimentar a respeito da corrupção quando perceberam que esta afeta a economia

⁵¹ SERENI, Ângelo Pier, *apud* MELLO, Celso Duvivier de Albuquerque. *Curso de Direito Internacional Público*, 14. ed., Rio de Janeiro: Renovar, 2002, vol. II, p. 583.

global e, principalmente, o acesso a mercados. A pressão teve início com os Estados Unidos, que, por terem sido os primeiros a legislar sobre o assunto, haveria uma disparidade de armas no comércio internacional, então era preciso que todos os países adotassem as mesmas práticas para que não houvesse distorção comercial.

Os Estados Unidos, precursores na matéria, viram seu sistema financeiro frágil e foram providenciando formas de torná-lo mais seguro. No entanto, os outros países não seguiram a mesma trajetória automaticamente, ao contrário, temendo perder mercado, muitos países toleraram o quanto puderam casos de suborno e corrupção, somente mudando o cenário após ter a garantia que outros países assim também procederiam, o que culminou em diversas Convenções Internacionais.

A esse respeito, Bertocelli⁵² elucida que o crescimento do comércio internacional na última metade do século XX, em decorrência da globalização, proporcionou um aumento significativo no número de empresas multinacionais, ao mesmo tempo em que a competição por mercados e mais negócios se tornou cada vez mais acentuada, o que veio acompanhado, na mesma medida, do aumento da tentação de se recorrer a métodos não ortodoxos de se fazer negócios, em especial o suborno de agentes públicos estrangeiros. Não obstante a prática de corrupção ser tipificada como crime na maioria dos países, a corrupção internacional, consistente no pagamento de vantagens ilícitas a agentes públicos de outros países, nem sempre o foi ou o é. Com exceção dos Estados Unidos, que desde 1977, com a edição do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), punem tal prática, os países desenvolvidos, historicamente, resistiram ao máximo que puderam à criação de leis

⁵² BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho. Compliance. CARVALHO, André Castro; BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (Org.). Em: *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2018, p. 41.

internas nesse sentido. A causa estava no receio de prejudicar a competitividade de suas empresas no plano internacional⁵³. Nas últimas décadas, contudo, a pressão de organismos internacionais em favor da adoção de medidas efetivas de combate à corrupção por parte dos países aumentou significativamente, culminando no advento de inúmeros instrumentos multilaterais.

Neste contexto, merecem destaque a Convenção Interamericana contra a Corrupção Organização dos Estados Americanos de (OEA, 1996), a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1997), a Convenção de Direito Civil e a do Direito Penal na Corrupção do Conselho da Europa (CE, 1999) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (ONU, 2003).

2.5.1 Convenção Interamericana contra a Corrupção da OEA

A Organização dos Estados Americanos (OEA)⁵⁴ foi fundada em 1.948 com o objetivo de alcançar uma ordem de paz e justiça, para promover a solidariedade, intensificar a colaboração e defender a soberania, integridade e independência dos estados membros. Hoje, a OEA congrega 35 (trinta e cinco) estados membros, dentre os quais está o Brasil. Além disso, a Organização concedeu o estatuto de observador permanente a 69 (sessenta e nove) Estados e à União Europeia (EU).

⁵³ O Congresso norte-americano, após a edição do FCPA, requereu que a Presidência dos Estados Unidos negociasse um tratado internacional com membros da OCDE para proibir o pagamento de propina nas transações internacionais por empresas de outros países. Eis a diretiva que constou do *Omnibus Trade and Competitiveness Act of 1988*: "It is the sense of the Congress that the President should pursue the negotiation of an international agreement, among the members of the Organization of Economic Cooperation and Development, to govern persons from those countries concerning acts prohibited with respect to issuers and domestic concerns by the amendments made by this section. Such international agreement should include a process by which problems and conflicts associated with such acts could be resolved". (§ 5003(d))

⁵⁴ Em inglês: *Organization of the American States (OAS)*

Para atingir seus objetivos mais importantes, a OEA baseia-se em seus principais pilares que são a democracia, os direitos humanos, a segurança e o desenvolvimento⁵⁵.

Assim, reconhecendo que a corrupção, em alguns casos, se reveste de transcendência internacional, o que exige por parte dos Estados uma ação coordenada para combatê-la eficazmente e convencidos da necessidade de adotar o quanto antes um instrumento internacional que promova e facilite a cooperação internacional para combater a corrupção e, de modo especial, para tomar as medidas adequadas contra as pessoas que cometam atos de corrupção no exercício das funções públicas ou especificamente vinculados a esse exercício, bem como a respeito dos bens que sejam fruto desses atos⁵⁶, uma das medidas adotadas pela OEA foi a criação da Convenção Interamericana contra a Corrupção (“Convenção da OEA”), que foi o primeiro instrumento internacional de combate a corrupção que dispunha de medidas preventivas e punitivas aos atos corruptos.

A Convenção da OEA, em seu Artigo II, estabelece como propósitos, através de cada um dos Estados Partes, promover e fortalecer o desenvolvimento dos mecanismos necessários para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção, além de facilitar e regular a cooperação entre os Estados Partes a fim de assegurar a eficácia das medidas e ações adotadas no combate contra a corrupção.

2.5.2 Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE

⁵⁵ Disponível em: http://www.oas.org/pt/sobre/quem_somos.asp

⁵⁶ Convenção da OEA. Disponível em: <http://www.oas.org/juridico/portuguese/treaties/B-58.htm>

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)⁵⁷ é uma organização internacional que, juntamente com governos, formuladores de políticas e cidadãos, trabalha no estabelecimento de padrões internacionais baseados em evidências e na busca de soluções para uma série de desafios sociais, econômicos e ambientais. Atualmente, conta com 37 (trinta e sete) Estados membros, dentre eles Portugal.⁵⁸

A OCDE fornece um fórum e um centro de conhecimento exclusivos para dados e análises, troca de experiências, compartilhamento de melhores práticas e aconselhamento sobre políticas públicas e estabelecimento de padrões internacionais.

Assim, em 1997, a OCDE decide estabelecer a Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (“Convenção da OCDE”), considerando que a corrupção é um fenômeno frequente nas transações comerciais internacionais, inclusive no domínio das trocas e dos investimentos, que suscita graves preocupações morais e políticas, afeta a boa gestão dos negócios públicos e o desenvolvimento econômico e distorce as condições internacionais da concorrência, e que a responsabilidade da luta contra a corrupção no quadro das transações comerciais internacionais é uma incumbência de todos os países.⁵⁹

Interessante destacar que, no Artigo 2º da Convenção da OCDE, há a previsão de responsabilidade das pessoas coletivas, determinando que cada uma das Partes tomará as medidas necessárias, em conformidade com os seus princípios jurídicos, para fixar a

⁵⁷ Em inglês: *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*

⁵⁸ Disponível em: <http://www.oecd.org/about/>

⁵⁹ Convenção da OCDE. Disponível em: http://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao_luta_contra_corrupcao_agentes_publi_estrang_transacoes_comerciais_internac.pdf

responsabilização das pessoas coletivas em caso de corrupção de um agente público estrangeiro.

2.5.3 Convenção de Direito Civil e de Direito Penal na Corrupção do CE

O Conselho da Europa (CE)⁶⁰ foi fundado em 1949 e é a organização que lidera os temas de direitos humanos, democracia e Estado de Direito no continente europeu. Possui 47 (quarenta e sete) Estados membros, sendo os 27 (vinte e sete) da União Europeia.⁶¹ Com 50 (cinquenta) anos de sua fundação, foram firmadas duas Convenções sobre a Corrupção: a de Direito Civil e a de Direito Penal.

A Convenção Penal sobre a Corrupção do Conselho da Europa (“Convenção Penal do CE”) sublinha que a corrupção constitui uma ameaça para o Estado de Direito, a democracia e os direitos do homem, mina os princípios de boa administração, de equidade e de justiça social, falseia a concorrência, entrava o desenvolvimento econômico e faz perigar à estabilidade das instituições democráticas e os fundamentos morais da sociedade. Ainda, traz que a eficácia da luta contra a corrupção passa por uma cooperação internacional penal intensificada, célere e efetiva.⁶²

Com destaque, tem-se que os artigos 9.º a 11.º da Convenção Penal do CE, que tratam, respectivamente, da corrupção de funcionários de organizações internacionais, da corrupção de membros das assembleias parlamentares internacionais e a corrupção de juízes e funcionários de tribunais internacionais.

⁶⁰ Em inglês: *Council of Europe (COE)*.

⁶¹ Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/about-us/who-we-are>

⁶² Convenção Penal do CDE. Disponível em: http://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao_penal_sobre_corrucao.pdf

No que diz respeito à Convenção Civil sobre a Corrupção do CE (“Convenção Civil do CE”), foi promulgada devida a importância de fortalecer a cooperação internacional na luta contra a corrupção, enfatizando que a corrupção representa uma grande ameaça ao Estado de Direito, à democracia, aos direitos humanos e à justiça social, dificulta o desenvolvimento econômico e põe em risco o funcionamento adequado e justo das economias de mercado, reconhecendo as consequências financeiras adversas da corrupção para indivíduos, empresas e Estados, bem como para instituições internacionais, convencidos da importância de o direito civil contribuir para o combate à corrupção, em particular ao permitir que as pessoas que sofreram danos recebam uma compensação justa.⁶³

A convenção é a primeira tentativa para tentar definir regras internacionais comuns nos campos de Direito Civil e Corrupção. Interessante o Artigo 1 da Convenção Civil do CE que determina como propósito que cada Parte providencie em sua legislação interna remédios eficazes para pessoas que sofreram danos como resultado de atos de corrupção, para que possam defender seus direitos e interesses, incluindo a possibilidade de obter uma indenização por danos.

A Convenção Civil do CE foi assinada por 41 países. Destes, apenas 6 (seis) dos Membros do Conselho da Europa não a assinaram, onde se inclui Portugal.⁶⁴

⁶³ Convenção Civil do CDE. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168007f3f6>

⁶⁴ “Só que, apesar de não ter assinado o texto, Portugal tem medidas que se enquadram na convenção. Com efeito, há uma lei que impede que os funcionários públicos que denunciem situações irregulares sejam prejudicados. A lei em causa é n.º 19/2008, e é bastante clara. Os funcionários “que denunciem o cometimento de infracções de que tiverem conhecimento no exercício das suas funções ou por causa delas não podem, sob qualquer forma, incluindo a transferência não voluntária, ser prejudicados”. Publicado no Jornal de Negócios a 8 de abril de 2010, por Bruno Simões. Disponível em: https://www.oa.pt/cd/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?sidc=32366&idc=31895&idsc=31624&ida=87281

2.5.4 Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção da ONU

A Organização das Nações Unidas, fundada em 1956, é uma organização internacional formada por países que se reuniram voluntariamente para trabalhar pela paz e o desenvolvimento mundiais.⁶⁵ Em sua estrutura organizacional, tem-se o Departamento de Drogas e Crime – *United Nations Office on Drugs and Crime* (UNODC), com sede em Viena, na Áustria, que está presente em todas as regiões do mundo por meio de seus programas globais, e conta com uma rede de escritórios de campo em 80 países. O objetivo do UNODC é de tornar o mundo mais seguro contra a droga, o crime organizado, a corrupção e o terrorismo, combatendo essas ameaças para alcançar saúde, segurança e justiça para todos e promovendo a paz e o bem-estar sustentável.⁶⁶

Foi nesse cenário que surge a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (CNUC)⁶⁷, a partir da preocupação com a gravidade dos problemas e com as ameaças decorrentes da corrupção, para a estabilidade e a segurança das sociedades, ao enfraquecer as instituições e os valores da democracia, da ética e da justiça ao comprometer o desenvolvimento sustentável e o Estado de Direito e, também, pelos vínculos entre a corrupção e outras formas de delinquência, em particular o crime organizado e a corrupção econômica, incluindo a lavagem de dinheiro, convencidos de que a corrupção deixou de ser um problema local para converter-se em um fenômeno transnacional que afeta todas as sociedades e economias, fazendo-se necessária a cooperação internacional para preveni-la e lutar contra ela, como consta em seu preâmbulo.

⁶⁵ Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca/>

⁶⁶ Disponível em: <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/sobre-unodc/index.html>

⁶⁷ Em inglês: *United Nations Convention against Corruption (UNCAC)*.

Conforme o Artigo 1, sua finalidade é fortalecer as medidas para prevenir e combater mais eficaz e eficientemente a corrupção, facilitando e apoiando a cooperação internacional e a assistência técnica na prevenção e na luta contra a corrupção, incluída a recuperação de ativos, promovendo a integridade, a obrigação de render contas e a devida gestão dos assuntos e dos bens públicos.

Assim, depreende-se que o *compliance* internacional possui precedentes históricos, sendo imprescindível a partir do *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, tornando-se mais rigoroso com a implementação da *UK Bribery Act*, devendo obedecer os padrões ISO e legitimado através de Convenções Internacionais, devendo os países signatários incorporarem suas diretrizes nos ordenamentos internos em prol de uma economia de mercado global ética, justa e eficiente.

3. O COMPLIANCE NAS EMPRESAS INTERNACIONAIS

3.1 Casos emblemáticos

Para a compreensão a fundo da evolução do *compliance* no mundo, impreterivelmente é necessário entender os grandes escândalos de corrupção que repercutiram mundialmente, sendo elencados aqui o Watergate, o Enron, a Operação Lava Jato e o Universo Espírito Santos, que são diretamente responsáveis pela origem de legislações indispensáveis a um programa efetivo de conformidade e integridade.

3.1.1 Watergate

Como precursor temos o caso Watergate, assim chamado por ser o nome do prédio onde situava o partido democrata americano, e em 1972, adentraram cinco invasores a mando do então Presidente e candidato à reeleição Richard Nixon, e que revelou, dentre outros, um grande com pagamentos a funcionários públicos estrangeiros.

As investigações demonstraram que empresas utilizavam fundos *offshore*⁶⁸ para o pagamento de propinas aos funcionários públicos estrangeiros e asseguravam assim seus negócios fora dos Estados Unidos. Após as investigações, mais de 400 empresas admitiram a realização de pagamentos ilícitos, que somavam mais de US\$ 300 milhões (trezentos milhões de dólares)⁶⁹. Por fim Nixon, então reeleito e já com pedido de *impeachment* em trâmite, renunciou ao cargo.

⁶⁸ O significado de contas *offshore* está habitualmente associado aos chamados “paraísos fiscais”. Até porque a tradução do termo inglês é exatamente “afastado da costa”. Na prática, são contas abertas fora do país de origem, sujeitas a um menor imposto. Muitas vezes conotadas com questões ilegais, as contas offshore são contas bancárias permitidas pela legislação. Disponível em: <https://www.economias.pt/significado-de-contas-offshore/>

⁶⁹ “More than 400 corporations have making questionable or illegal payments The companies most of them voluntarily have reported paying out well in excess \$300 million in corporate funds to government officials politicians political parties These corporations included some of

Como reflexo do caso de corrupção do *Watergate* e da preocupação em proteger sua economia e mercado interno de ações, em 1977 os Estados Unidos aprovaram o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), dando início a “era *compliance*”.

A partir de então, vários outros casos de corrupção, suborno e fraude surgiram, forçando o *compliance* a estar em constante evolução.

3.1.2 Enron

Um outro aspecto histórico interessante é o famoso caso da Enron Corporation, uma empresa norte-americana do setor de energia, fundada em 1985 e que, quando foi alvo de denúncias de fraudes contábeis e fiscais, era a sexta maior empresa de energia do mundo em capitalização de mercado e a sétima maior empresa dos EUA em faturamento segundo a publicação Fortune 500. Na verdade, a empresa estava com uma dívida bilhões de dólares, porém esta dívida não aparecia em seus registros contábeis.

Em dezembro de 2001, a Enron pediu falência e levou consigo a empresa Arthur Anderson, empresa responsável por auditar as demonstrações financeiras. Além desse papel, a empresa também prestava consultoria à Enron, sendo que a concomitância dessas duas atividades pela mesma empresa são práticas totalmente incompatíveis⁷⁰, porque, se, por um lado, a auditoria tem como função verificar as demonstrações financeiras da corporação de forma isenta e transparente, por outro, a atividade de consultoria está diretamente relacionada à otimização de lucros e processos

the largest and widely held public companies in the States over 117 of them rank in the Fortune 500 industries The abuses run the gamut from bribery of foreign officials in order to secure type of favorable action by a government to so called facilitating that allegedly were made to that government functionaries discharged certain ministerial or clerical duties.” Disponível em: <https://play.google.com/store/books/details?id=AGndcVErbjsC&rdid=book-AGndcVErbjsC&rdot=1>

⁷⁰ No Brasil, a incompatibilidade de tais atividades é disciplinada pela instrução normativa nº 308 da CVM, de 1999.

internos que muitas vezes se distanciam do dever de transparência da auditoria.⁷¹

A Enron manipulou seus balanços e inflou artificialmente seus lucros por dois anos com a ajuda da Arthur Anderson e de diversos bancos. A dívida da Enron estava em torno de US\$ 25 bilhões (vinte e cinco bilhões de dólares)⁷².

A *Security and Exchanges Commission* (SEC), autoridade norte-americana, conduziu diversas investigações criminais contra os executivos da Enron e da Arthur Anderson. Ambas as empresas fecharam e em razão deste escândalo financeiro corporativo, dentre outros, que em 2002 os Estados Unidos aprovaram a Sarbanes-Oxley Act (SOX).

3.1.3 Operação Lava Jato

No Brasil, a partir da investigação de uma rede de postos de combustíveis e de lava jato de automóveis para movimentação de recursos ilícitos surge a Operação Lava Jato⁷³, cujos desdobramentos revelaram um forte e bem arquitetado esquema de corrupção e lavagem de dinheiro, envolvendo grandes empresários e políticos brasileiros, resultando inclusive na prisão de vários deles, sendo a mais emblemática a do Ex Presidente Luis Inácio Lula da Silva.

A respeito, Mendes e Carvalho⁷⁴ levantam os seguintes dados: “deflagrada oficialmente em 17 de março de 2014, a Operação Lava Jato envolve inúmeros crimes, como corrupção de agentes do governo,

⁷¹ Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/6852/caso-enron-breve-analise-da-empresa-em-crise>

⁷² Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Enron>

⁷³ Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>

⁷⁴ MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. *Compliance: concorrência e combate à corrupção*. São Paulo: Trevisan, 2017, p. 24 e ss.

fraudes em licitações, contrabando, fraudes fiscais e desvios de dinheiro público, resultando em um escândalo que abrange figuras políticas em diversos níveis do governo e grandes empresas públicas e privadas. Os valores compreendidos nessas ações abrangem dimensões alarmantes que, segundo estimativas da Polícia Federal, estão próximos de 42,8 bilhões de reais, dos quais 2 bilhões e 400 milhões de reais equivalem a bens já bloqueados ou apreendidos até 2016. Os impactos econômicos da situação vão muito além. Conforme aponta estudo desenvolvido pela FGV, espera-se uma perda de 89 bilhões à produção econômica anual brasileira pela estagnação das atividades da Petrobras em decorrência das investigações da Lava Jato. A proporção da Operação Lava Jato não encontra precedentes no cenário jurídico brasileiro. Desde sua deflagração até janeiro de 2017, segundo dados divulgados pelas autoridades, houve aproximadamente 1.434 procedimentos instaurados, 730 mandados de busca e apreensão e 197 mandados de condução coercitiva, acumulando 79 prisões preventivas, 103 prisões temporárias e 6 prisões em flagrante. No total, 120 condenações criminais decorrentes das investigações chegam a gerar penas que, em seu conjunto, ultrapassam 1.257 anos de prisão. Quanto à repercussão internacional, foram formulados 120 pedidos de cooperação com outros países, sendo que 756,9 milhões de reais já foram objeto de repatriação. Além disso, a Operação já conta com 71 acordos de colaboração premiada, 7 acordos de leniência e um termo de ajustamento de conduta, refletindo um novo panorama no Brasil para o combate à corrupção”.

Várias empresas estavam envolvidas, sendo a Petrobras uma das primeiras a ser investigada. Com a evolução das investigações, foi descoberto o envolvimento de outras empresas, em especial construtoras, como a Andrade Gutierrez, Odebrecht, Camargo Corrêa, OAS, UTC, Engevix, Mendes Júnior e Queiroz Galvão. Um dos

envolvidos de maior notoriedade é o grupo Odebrecht, que ao final de 2016, assinou um acordo de leniência com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ), do Brasil e da Suíça⁷⁵.

Cumprido destacar que, antes da Lava Jato, o maior escândalo de corrupção no Brasil era o nomeado “Mensalão”, que envolvia a compra de votos de parlamentares do Congresso Nacional nos anos de 2005 a 2006, e foi o julgamento mais longo da história do Supremo Tribunal Federal, sendo a decisão final da Ação Penal 470 publicada em 22 de abril de 2013.

Com o desdobramento do Mensalão, no mesmo ano, foi promulgada a Lei n.º 12.846/2013, que ficou pendente de regulamentação, até que em março de 2015, após os escândalos da Lava Jato, foi publicado o Decreto n.º 8.420, que regulamentou a Lei de Integridade das Pessoas Jurídicas, ditando as diretrizes necessárias para que um programa de *compliance* de uma empresa privada seja considerado efetivo no Brasil, complementado pela Portaria nº 909/2015 da Controladoria-Geral da União (CGU), que disciplina o procedimento de avaliação desses programas de *compliance*.

3.1.4 Universo Espírito Santo

O Banco Espírito Santo (BES), cujas origens remontam ao ano de 1869, chegou a ser a segunda maior instituição financeira privada em Portugal em termos de ativos líquidos, com uma participação média de mercado de 20,3% (vinte vírgula três por cento) em Portugal e 2,1 (dois vírgula um) milhões de clientes. Antes de transformado em Novo Banco, chegou a ser o maior banco privado de Portugal⁷⁶.

⁷⁵ Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Opera%C3%A7%C3%A3o_Lava_Jato

⁷⁶ Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_Esp%C3%ADrito_Santo

O Grupo Espírito Santo (GES), através do Espírito Santo International (ESI) esteve presente em 25 (vinte e cinco) países e 4 (quatro) continentes, através de sucursais, escritórios de representação ou empresas participadas, fazendo do Grupo o mais internacional dos grupos financeiros portugueses. Em 2014, esta área internacional pesava metade dos lucros da instituição.

Em maio desse mesmo ano, sob a então presidência do neto-fundador Ricardo Salgado, através de um prospecto de aumento de capital, foi realizada uma auditoria externa às contas de 2013 do BES, que apurou irregularidades e concluiu que a sociedade apresentava uma situação financeira grave.⁷⁷

O epicentro do escândalo foi em Portugal, mas as ondas de choque do colapso do GES espalharam-se em várias direções, inclusive no Brasil por causa da perda da Portugal Telecom (PT), outro escândalo.

Foram apanhados de surpresa grandes grupos como Petroleos da Venezuela e PT, falcões do mundo financeiro, como Goldman Sachs e Paul Singer, dono do fundo Elliot Management, investidores institucionais, como o fundo de pensões da Nova Zelândia, e milionários, como o dono do gigante indiano Arcelor Mittal e o homem mais rico de Portugal, Américo Amorim.

Ainda em 2014, é instaurada em Portugal a “Operação Marquês”⁷⁸, que apura diversas irregularidades, dentre elas do BES/GES.

Em 14 de Julho 2020, após 6 (seis) anos de investigações, a Procuradoria-Geral da República (PGR) anunciou que o Ministério Público deduziu acusação de crimes econômico-financeiros contra 25

⁷⁷ Em 30/07/2014, O BES anuncia um prejuízo semestral histórico de 3577 milhões de euros. Disponível em: <https://www.publico.pt/interactivo/caso-bes>

⁷⁸ Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Opera%C3%A7%C3%A3o_Marqu%C3%AAs

(vinte e cinco) arguidos, 18 (dezoito) pessoas singulares⁷⁹ e 7 (sete) pessoas coletivas⁸⁰, nacionais e estrangeiras, no âmbito do processo principal do designado "Universo Espírito Santo".

Em comunicado, a PGR informa que em causa estão os crimes de associação criminosa, corrupção ativa e passiva no setor privado, falsificação de documentos, infidelidade, manipulação de mercado, branqueamento e de burla qualificada contra direitos patrimoniais de pessoas singulares e coletivas. "A investigação levada a cabo e que termina com o despacho de acusação em referência apurou um valor superior a onze mil e oitocentos milhões de euros, em consequência dos fatos indiciados, valor que integra o produto de crimes e prejuízos com eles relacionados", revela o Ministério Público⁸¹.

Interessante ressaltar que, como pontua Zenkner⁸², em Portugal, não existe uma regulamentação legal acerca da estruturação básica de um sistema de *compliance*. Há, apenas, algumas iniciativas isoladas e específicas, como o Código de Ética para o Comércio e Serviços da Confederação do Comércio e Serviços (CCP), o artigo 17.º do Aviso nº 5/2008 do Banco de Portugal e o Artigo 20.º da Norma Regulamentadora nº 8/2009-R, fazendo com que as pessoas coletivas implementem o programa praticamente em conta própria, a fim de contemplarem os

⁷⁹ Dentre eles, Ricardo Salgado, com 65 acusações de crimes cometidos entre associação criminosa, burla qualificada, corrupção ativa, falsificação de documento, branqueamento de capitais, infidelidade e manipulação de mercado. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/justica/detalhe/estes-sao-os-18-acusados-que-cometeram-277-crimes-no-caso-bes>

⁸⁰ A Espírito Santo International, a Rioforte Investments, a Eurofin Private Investment Office, a Espírito Santo Irmãos, a ES Tourism Europe, a Espírito Santo Resources Portugal e a Espírito Santo Resources Limited são as empresas acusadas. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/2020-07-14-25-arguidos-acusados-no-caso-bes/>

⁸¹ Disponível em: <https://www.jn.pt/justica/25-acusados-no-caso-universo-espirito-santo-12423641.html>

⁸² ZENKNER, Marcelo. *Integridade Governamental e Empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal*. Belo Horizonte: Fórum, 2019, p. 391 e ss.

benefícios constantes do artigo 11.º, n.º 6 do Código Penal e do artigo 69.º, n.º 1 da Lei nº 19/2012 – Regime Jurídico da Concorrência.

Em complemento, Lopes elucida que, no que respeita à dimensão preventiva na área da corrupção do setor privado, constata-se em Portugal um manto de silêncio quase generalizado sobre as questões da prevenção da corrupção, tanto por parte das entidades públicas como pelos organismos ou entidades que detêm poderes de regulação ou caráter meramente corporativo⁸³.

Como demonstrado nos casos anteriores, as legislações relacionadas ao *compliance* possuem relação íntima com casos notórios de práticas ilegais envolvendo entes públicos e privados. Acredita-se que o mesmo venha a acontecer a Portugal, como desdobramento natural e necessário do “Universo Espírito Santo”.

3.2 O *compliance* na prática empresarial internacional

Com toda a legislação internacional e regional sendo desenvolvida para punir atos de desconformidade das empresas, o *compliance* vem se tornando cada vez mais um sistema de gestão indispensável para as empresas, em especial as multinacionais.

Importante salientar que, apesar de muitas normas serem voltadas para os crimes de suborno, corrupção e lavagem de dinheiro, o *compliance* não se limita a esses temas, pelo contrário, importa em uma mudança global de comportamentos e processos das empresas e dos envolvidos a elas direta e indiretamente, com o intuito de prevenir falhar e gerir riscos em todos os setores.

⁸³ LOPES, José Mouraz. *O espectro da corrupção*. Coimbra: Almedina, 2011, p. 56

Para compreender como o programa de *compliance* se desenvolve na prática, foram entrevistadas 14 (catorze) empresas multinacionais de diversos segmentos, sendo elas: Alpac Capital, BNP Paribas, BPI, Braskem, DânicaZipco, El Corte Inglés, Ericsson, EuroBic, JBS, Jumia Group, Kingspan, Millennium BCP, Odebrecht e Petrobras.

3.2.1 Alpac Capital

A Alpac Capital S/A⁸⁴, fundada em outubro de 2017, possui como área de atuação *venture capital*⁸⁵ e possui unidades em Portugal, Hungria e Emirados Árabes Unidos.

Teve o *compliance* implementado em junho de 2019, em primeira instância para subsidiar melhor as decisões e reportes junto aos reguladores CMVM (Portugal) e ESMA (Europa) e, em seguida, para garantir que os processos e procedimentos fiquem em linha com as boas práticas de GRC.

Os *decision makers* participam do programa, havendo a avaliação em conjunto com a equipe de *compliance* dos contratos que desejam pactuar e também os *deals* com novas empresas investidas.

Por lidarem majoritariamente com *startups*, a Prevenção à Lavagem de Dinheiro (PLD) é a questão que mais chama atenção a possíveis riscos envolvidos.

Gustavo de Castro Ferreira, *Compliance Manager* da Alpec Capital, perguntado sobre quais os pontos negativos de se implantar um sistema de *compliance* na empresa, respondeu que “particularmente, não vejo

⁸⁴ Disponível em: <https://www.alpaccapital.com/>

⁸⁵ O “capital de risco” é uma modalidade de investimentos alternativos utilizada para apoiar negócios por meio da compra de uma participação acionária, geralmente minoritária, com objetivo de ter as ações valorizadas para posterior saída da operação. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Capital_de_risco

ponto negativo. Pode-se falar de burocratização dos processos e aumento do *timing* para a finalização dos *deals*, mas o risco que tomamos por não cumprir as ações conforme previsto no regulamento de *compliance* é imensurável”.

Questionado sobre a importância do *compliance*, enfatiza que “nos dias atuais é impossível uma entidade sobreviver sem *compliance*. Tanto sob o viés de *Regulatory* quanto de GRC. Sob o viés de continuidade de negócio/perenidade, é preciso saber com quem estamos lidando uma vez que nossas relações de compra parcial de empresas fazem delas parte de nós”.

3.2.2 BNP Paribas

BNP Paribas S/A⁸⁶ é um dos maiores bancos da Europa, com alcance internacional, presente em 71 (setenta e um) países, dentre eles Portugal, e possui uma agência de negócios no Brasil. Foi criado em 23 de maio de 2000 por meio da fusão do Banco Nacional de Paris (BNP, fundado em 1848) com o Paribas (fundado em 1872)⁸⁷.

Em 2014, foi acusado de violar o embargo americano a países como Cuba, Sudão e Irã, e se declarou culpado de falsificar registros de negócios e conspiração, concordando em pagar uma multa de US\$ 8,9 bilhões⁸⁸. Três anos mais tarde, foi condenado a pagar uma multa de US\$ 246 milhões por práticas duvidosas no mercado de câmbio pelo Federal Reserve (FED, o banco central americano)⁸⁹.

O BNP Paribas decidiu ter *compliance* por estar empenhada na prevenção de branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo;

⁸⁶ Disponível em: <https://www.bnpparibas.pt/en/>

⁸⁷ Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/BNP_Paribas

⁸⁸ Disponível em: https://pt.qwe.wiki/wiki/BNP_Paribas

⁸⁹ Disponível em: <https://istoe.com.br/banco-bnp-paribas-e-a-pagar-multa-de-us-246-milhoes-nos-eua/>

para evitar o pagamento de multas como no passado; e para a promoção de uma cultura de valores éticos, responsabilidade social, ambiental e econômica.

A empresa disponibiliza em seu site diversos informativos e materiais de *compliance*, inclusive seu código de conduta⁹⁰. A respeito do *whistleblowing*⁹¹, existem canais próprios internos para que as denúncias sejam feitas de forma anônima e, se confirmada a denúncia, há o reporte para as autoridades competentes.

Para Filipe Costa Martins, *Compliance Specialist Officer* do BNP Paribas, os pontos focais que o *compliance* deve se ater para mitigar os riscos são os colaboradores empenhados e informados, a criação de cultura organizacional de responsabilidade entre os colaboradores e auditorias recorrentes.

Dos pontos positivos em se ter um programa de *compliance*, cita os benefícios para a reputação das empresas, dos trabalhadores e para a sociedade em geral e, como negativos, maior burocracia, procedimentos mais complexos e demorados. Em sua opinião, “o *compliance* é essencial para qualquer empresa. É importante para que os trabalhadores percebam o que devem e não devem fazer e ainda para não colocarem os interesses pessoais à frente dos interesses da empresa que representam”.

3.2.3 BPI

O Banco BPI S/A, Banco Português de Investimento⁹², foi fundado em 1985 e hoje pertence à Rede Internacional do Grupo CaixaBank, com atuação em Angola, Moçambique e na Espanha⁹³.

⁹⁰ Disponível em: <https://group.bnpparibas/en/group/governance-compliance/compliance>

⁹¹ Ou *hotline*. Tradução livre: canal de denúncias. Imprescindível para um *compliance* efetivo.

⁹² Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_Portugu%C3%AAs_de_Investimento

Em 2010, foi multado pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) em 60 mil euros, devido à violação de dois casos relacionados com o dever de gravar e conservar as ordens recebidas por telefone ⁹⁴. Nove anos mais tarde, junto com outras instituições financeiras, foi multado pela Autoridade da Concorrência em € 30 milhões pelo “cartel da banca”, sob a acusação de trocas de informações sensíveis sobre *spreads* praticados nos empréstimos, num esquema anticoncorrencial⁹⁵.

O BPI possui uma área dedicada ao *compliance* há mais de 25 (vinte e cinco) anos. Sendo um banco, existe legislação específica e mandatória para a existência de um departamento de *compliance*, que é um órgão de *report* direto aos órgãos da administração, sendo que estes respondem também pela política de *compliance*, que os impõe a identificação, *report* e resolução de deficiências através dos órgãos e comitês que presidem. A Política de *Compliance* do BPI⁹⁶ tem como um dos agentes da sua execução os órgãos de administração e gestão de topo.

O programa de *compliance* de um banco em Portugal é muito complexo, ele deriva do sistema de controle interno definido pela European Banking Authority - EBA em GL/2017/11 e define o modelo de *governance* dos bancos. Também pode ser consultado o Aviso n.º 5/2008 do BdP que irá ser substituído este ano⁹⁷. Em grandes linhas, ele

⁹³ Disponível em: <https://www.bancobpi.pt/empresas/internacional>

⁹⁴ Disponível em: <https://www.cmjornal.pt/economia/detalhe/cmvm-multa-bpi-em-60-mil-euros>

⁹⁵ Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2019/09/11/bpi-e-o-quinto-banco-a-contestar-a-coima-da-concorrencia-por-cartel/>

⁹⁶ Exemplos de políticas de *compliance* do Banco BPI disponíveis em: <https://www.bancobpi.pt/grupo-bpi/etica-e-deontologia> e

<https://www.bancobpi.pt/particulares/poupar-investir/manual-do-investidor>

⁹⁷ Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/anexo_i_a_notas_justificativas_-_projeto_de_novo_aviso.pdf

abrange o risco reputacional, risco ético e conduta e risco operacional, sendo materiais transversais a toda a atividade da empresa.

No BPI, existe um canal de denúncias e ele é utilizado. Neste caso, a sua gestão está numa empresa externa, de forma a assegurar a independência na sua gestão. Também existe um canal de denúncias internas, que é gerido exclusivamente pela equipe de *compliance*. Se existirem dúvidas quanto à informação, são sempre confirmadas as fontes. Existem procedimentos standard para os vários tipos de incumprimentos, e cada caso tem as suas particularidades.

Com relação aos *stakeholders*, todos os temas de *compliance* são contratualmente assegurados, e, para além de um processo de *due diligence* que é realizado, são exigidas evidências do seu cumprimento e criados controles sempre que possível.

Existe uma missão clara das funções (programa) de *compliance*, e essa não tem grandes alterações, no entanto, as dezenas de políticas que materializam a ação do *compliance* sofrem melhorias ao longo dos anos.

O *compliance* nunca é 100% (cem por cento) eficaz no setor de bancos. É um setor extremamente regulado e o seu grau de controle depende do nível de risco que a gestão da empresa está disposta a correr. O *compliance* do BPI realiza anualmente uma avaliação do risco da empresa (*risk assessment*), tendo como objetivo identificar os riscos e o seu grau, avaliar o ambiente de controle dos mesmos e qual o seu risco residual, se todos os controles forem implementados.

Seu benefício, no setor financeiro, é que a atividade fica diariamente reforçada por ter um departamento de *compliance* que monitoriza a atividade.

Para Rui Miguel Costa, *Compliance Officer* do BPI, o *compliance* “necessita de ter acesso a toda a informação, ter independência e ter mecanismo que o permitam agir em conformidade com a legislação. Tudo isto se materializa num sistema de monitorização e controle, que seja possível de detectar deficiências e corrigir as mesmas, para que seja possível mitigar o risco da atividade”.

Entende que o ponto positivo de sua implementação é a “vantagem de ter um órgão independente que acompanha as várias matérias importantes para a atividade da empresa, que alerta para desvios de cumprimento, ajudando a mitigar o risco da atividade” e, o negativo, “a exigência que é feita junto das áreas operacionais e de negócios, na medida em podem condicionar a venda de produtos/serviços da empresa”.

Explica ainda que “no setor financeiro (em particular), a existência de um departamento de *compliance* é *core* da atividade, sem a qual a empresa não consegue existir, dado que tem sempre que prestar exigências aos supervisores”.

3.2.4 Braskem

Criada em agosto de 2002 pela integração de seis empresas da Organização Odebrecht e do Grupo Mariani, a Braskem S/A é, hoje, a maior produtora de resinas termoplásticas nas Américas e a maior produtora de polipropileno nos Estados Unidos, atuando nas áreas química e petroquímica. Por meio de seus escritórios nas Américas (Brasil, EUA, México, Colômbia, Peru, Chile e Argentina), na Europa (Holanda e Alemanha) e na Ásia (Cingapura), a Braskem atende clientes em mais de 70 países⁹⁸.

⁹⁸ Disponível em: <http://www.braskem.com.br/perfil>

Em 2016, devido ao seu envolvimento apurado na Operação Lava Jato, a Braskem fechou um Acordo de Leniência com o Ministério Público Federal brasileiro, abrangendo os Estados Unidos e a Suíça, pagando às autoridades competentes, a título de multa e indenização, o valor total de aproximadamente US\$ 957 milhões, equivalentes a aproximadamente R\$ 3,1 bilhões. Como fruto dos acordos, a Companhia cooperou com as autoridades competentes e implementou melhorias no seu sistema de *compliance*, se submetendo a monitoramento externo⁹⁹.

O Conselho de Administração da Braskem tomou a decisão de implementar o *compliance* após receber essa recomendação em relatório de avaliação do ambiente de governança realizada por consultoria independente.

O *compliance* atua como segunda linha de defesa, auxiliando a tomada de decisão, suportando com análises e recomendações de mitigação dos riscos. No não consenso com a área de negócio, *compliance* tem a autonomia de escalar a decisão para órgão colegiado não conflitado.

O programa de *compliance*¹⁰⁰ da empresa está estabelecido em três pilares: Prevenção (Governança, Políticas, Treinamento, Comunicação, Avaliação de Riscos, Gestão de Terceiros), Detecção (Canal de Denúncias, Auditoria Interna, Monitoramento de Riscos e Controles) e Remediação (Mitigação dos Riscos, Fortalecimento de Controles, Medidas Disciplinares). Já sofreu alterações, como qualquer processo na Companhia, que segue o modelo de PDCA, avaliando e evoluindo constantemente. Nos últimos três anos sofreu grandes aprimoramentos fruto das recomendações dos monitores externos e já se

⁹⁹ Disponível em: <https://www.braskem.com.br/RI/detalhe-comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-acordo-de-leniencia>

¹⁰⁰ Disponível em: <http://www.braskem.com/Principal/conformidade>

beneficiou disso, quando retomou relacionamentos e garantiu a celebração de contratos dados os avanços em governança e conformidade estabelecidos. Mas, na maioria dos casos, evitam o custo do não-*compliance*, que é um benefício um pouco mais difícil de ser mensurado.

Quando ao *whistleblowing*, o número de denúncias tem aumentado ano após ano. O canal da Braskem é aberto a todo o público (interno e externo) e o relator recebe um número de protocolo para acompanhar o andamento da denúncia no canal. Dependendo da gravidade, várias medidas são possíveis de serem tomadas: advertência verbal, advertência formal, suspensão, demissão sem justa causa ou demissão com justa causa.

Suas áreas de maior exposição aos riscos de *compliance* são: Presidência, Relações Institucionais, Suprimentos, Financeiro, Jurídico, Comercial, Marketing. Temas de maior atenção: Compras, Fusões & Aquisições, Brindes/Presentes/Entretenimentos, Doações e Patrocínios, Conflitos de Interesses, Transações com Partes Relacionadas, Relacionamento com Agentes Públicos, Contratação de Agentes/Despachantes, Contratação de Advogados. Público chave: conselheiros, diretoria e alta gestão.

Sobre a aplicação do *compliance* junto aos *stakeholders*, Everson Zaczuk Bassinello, *Chief Compliance Officer* (CCO) da empresa, atenta que “muitas vezes ainda é preciso superar resistências, especialmente em empresas ou entidades pouco afeitas a controles e procedimentos, onde a exigência de estabelecer processos, verificar seu cumprimento e medir resultados pode ser confundida com fator de burocratização e perda de agilidade, eficiência e autonomia na tomada de decisões de negócio. O desafio para quem trabalha em conformidade é demonstrar

aos *stakeholders* que, uma vez implantados os processos e mecanismos de controles necessários, a dedicação e os recursos investidos nisso mais do que se pagam pela redução de riscos e até de custos, inclusive por desvios evitados, sem falar no auxílio à correta tomada de decisão e na melhoria das condições de acesso ao mercado financeiro. Entender que esse caminho é também fator de competitividade exige mudança cultural, e isso não se consegue da noite para o dia”.

Indagado sobre os pontos positivos e negativos de se implementar um *compliance*, diz: “não vejo pontos negativos, mas se mal implementado pode gerar: resistências internas, percepção de desconfiança, excesso de burocracia, perda de agilidade e eficiência, perda de autonomia na tomada de decisão e visão apenas de aumento de custos. Pontos Positivos: redução de riscos, redução de desvios, redução de conflitos de interesse, auxílio à correta tomada de decisão, melhoria das condições de acesso ao mercado financeiro, proteção da imagem e reputação”.

Em suas palavras, “infelizmente nenhum sistema de *compliance* é infalível, não conheço um que seja 100% a prova de falhas. Exatamente por esse motivo que precisamos estar constantemente evoluindo, avaliando periodicamente as vulnerabilidades e ajustando os processos e controles”.

O CCO da Braskem complementa: “as empresas éticas desfrutam da confiança de nossos investidores, sejam acionistas ou instituições financeiras. Quando um investidor está considerando investir em uma empresa, além de procurar bons fundamentos financeiros (margens positivas, vendas crescentes etc.), também procura uma empresa líder em seu setor, com crescimento sustentável baseado em fortes práticas éticas. Os investidores não estão apenas analisando o tamanho do

mercado, mas também como representamos as causas do setor, lideramos em inovação, alinhamos às expectativas da sociedade e consideramos a sustentabilidade como um meio prático de sobrevivência. Uma empresa que oferece crescimento atraente a longo prazo enfatiza a importância da reputação e conformidade. Uma empresa ética atrai a lealdade do cliente e os clientes trazem negócios para uma empresa ética, gerando receita adicional. Quando demonstramos que podemos confiar em nossas promessas e compromissos, nos tornamos um parceiro de escolha com nossos fornecedores e possíveis parceiros de negócios, obtendo assim os melhores preços para os materiais, equipamentos e serviços necessários para administrar nossos negócios bem-sucedidos. Além disso, ser uma empresa respeitável nos permite atrair e reter os membros da equipe mais talentosos e reforçar um forte senso de boa vontade com a sociedade”.

3.2.5 DânicaZipco

Fundada em 1975, a DânicaZipco¹⁰¹ Sistemas Construtivos S/A é uma marca líder em sistemas termoisolantes na América Latina, com atuação em construção civil e unidades espalhadas pelo Brasil e no México.

A empresa implementou o *compliance* em 2019, para ter maior credibilidade junto a investidores, maior segurança jurídica nas relações profissionais e trabalhistas, maior responsabilidade social e gestão de riscos internos. Seu programa é composto por Código de Ética, Política Anticorrupção¹⁰², Canal de Denúncias e Comitê de Ética e *Compliance*.

Para Ana Catarina de Alencar, *Compliance Officer* da DânicaZipco, os pontos positivos de se ter *compliance* são: maior segurança jurídica,

¹⁰¹ Disponível em: <https://www.danicazipco.com.br/unidades>

¹⁰² Disponível em: <https://danica.com.br/downloads>

controle de condutas, alinhamento de expectativas comportamentais no ambiente profissional, redução de riscos relativos à corrupção, suborno, lavagem de dinheiro, etc. E os pontos negativos: percepção de vigilância exacerbada por parte dos empregados, falta de flexibilidade no dia a dia de negócios, medo de retaliação por parte de empregados, resistência à mudança cultural.

Em sua opinião, “a importância do *compliance* se dá na medida em que favorece a criação de um ambiente de negócios controlado do ponto de vista ético, comportamental e jurídico. Se trata de uma poderosa ferramenta para mudança organizacional e, também cultural em um determinado contexto. Acredito que o *compliance* cumpra a sua função, muito embora ainda necessite de amadurecimento junto a empresas brasileiras. O *compliance* ainda é uma abordagem nova na maioria das empresas do país e, por vezes, mal compreendida. É necessário solidificar uma cultura de *compliance* que realmente seja creditada por todos e que não foque apenas no interesse/benefício próprio da empresa que o implementa. A mentalidade de *compliance* deve ser global e sistêmica”.

3.2.6 El Corte Inglés

A El Corte Inglés¹⁰³, fundada em 1934, é uma cadeia de lojas de departamento, espalhados pela Espanha e Portugal¹⁰⁴. O objeto deste estudo será seu setor financeiro, a Financeira El Corte Inglés Portugal, que foi criada em 2016 sob a presente forma societária. Anteriormente a estrutura estava integrada no ElcorteInglés Grandes.

Ainda em 2016, teve o *compliance* implementado, pois, tratando-se de uma Sociedade Financeira é requisito regulamentar obrigatório

¹⁰³ Disponível em: <https://www.elcorteingles.pt/>

¹⁰⁴ Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/El_Corte_Ingl%C3%A9s

imposto pelas Autoridades Europeias, e pelo Banco de Portugal a existência das funções de controle onde se insere o *compliance* (as restantes áreas são Riscos e Auditoria Interna), daí a existência de *compliance* desde o momento zero da criação da sociedade.

O *compliance* é considerado função essencial na Financeira El Corte Inglés Portugal, existindo um Comitê Interno dedicado à função. Adicionalmente, o responsável de *compliance* tem lugar permanente no Comitê de Direção e no Conselho de Administração. A Presidente do Conselho de Administração é representante dos dois acionistas que detêm 100% (cem por cento) do capital. Não existe resistência: o Conselho de Administração e a Assembleia Geral de Acionista são bastante sensíveis e envolvidos nos temas de *compliance*. No entanto é importante destacar que em algumas matérias, definidas regulamentarmente pelo Banco de Portugal, o *compliance* atua de forma independente em relação ao restante da estrutura (por exemplo: decisões relacionadas com a Prevenção do Branqueamento de Capitais e do Financiamento do Terrorismo).

A atividade do *compliance* da sociedade abrange as seguintes áreas: Gestão Jurídica Global de todos os temas jurídicos relacionados com a atividade; Gestão de todos os temas de *compliance* em sentido abrangente (reporte regulatório, cumprimentos de diversas obrigações regulatórias inerentes à atividade, contribuição para a o sistema de controle interno da sociedade); Prevenção de Branqueamento de Capitais e do Financiamentos do Terrorismo; Proteção de dados; Gestão de reclamações. E existem diversas ferramentas informáticas utilizadas nestas atividades.

O Canal de Denúncias está implementado. Existem mecanismos de tratamento das denúncias que garantem independência, anonimato e

o sigilo do denunciante. A ocorrência de uma denúncia implica a abertura de uma averiguação destinada ao apuramento dos fatos, a qual é efetuada de forma independente.

Joaquim Manuel Martins Sousa Ramalho, Diretor de *Compliance* e Assessoria Jurídica da Financeira El Corte Ingles Portugal, elucida que, “de forma global é função do *compliance* tentar de forma preventiva e proactiva, identificar e avaliar na estrutura da Sociedade e todos os seus procedimentos os riscos de *compliance* inerentes às atividades de forma a mitigá-los eficiente e eficazmente. Diria que é fundamental que a cultura de Compliance seja transversal à empresa porque a identificação dos riscos acima referida deve sempre ser efectuada por todas as áreas da empresa numa perspectiva de *risk assessment* pelas próprias unidades profundamente conhecedoras dos processos que desenvolvem conseguem numa primeira linha identificar os riscos. Outro fator crítico para o sucesso das políticas de *compliance* é o envolvimento da alta direção ou da administração nas mesmas. No sistema financeiro é imprescindível existir uma estrutura de Compliance pelos motivos referidos.”

Traz ainda, que “de forma genérica o que pode obstruir a eficácia do *compliance* são as limitações de RH alocados à função, a falta de acesso a todas as áreas das empresas que carecem de controlo e a falta de envolvimento do *Governance* nos temas de *Compliance*. Destaca-se que no caso do setor financeiro também sobre os responsáveis de *compliance*, à semelhança da Administração, podem existir responsabilidade civis e criminais em casos de incumprimentos dolosos graves”.

Por isso, “os programas de *compliance* têm de ser sistematicamente ajustados em função das mudanças que se verificam

na estrutura das empresas e sobretudo nos enquadramentos regulatórios que abrangem a actividade desenvolvida”.

Indagado se a empresa se beneficiou do *compliance*, respondeu que “claramente que sim, mais do que redução de multas o objetivo é a ausência total de abertura de processos sancionatórios. Acresce a importante intervenção dos Departamentos de *Compliance* na Prevenção dos Riscos reputacionais das empresas, o que no setor financeiro é fundamental”. Complementa: “sendo a minha convicção que efetivamente no setor financeiro os Departamentos de *Compliance* cumprem a sua missão com eficácia”.

3.2.7 Ericsson

A Ericsson Telecomunicações S/A (Telefonaktiebolaget LM Ericsson), empresa sueca fundada em 1876, é atuante no setor de telecomunicações, com escritórios em 113 (cento e treze) países¹⁰⁵.

Em 2019, foi acusada de violar o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) pela prática de corrupção, falsificação de registros contábeis e suborno de funcionários do governo da China, República de Djibuti, Indonésia, Kuwait, Arábia Saudita e Vietnã, entre os anos de 2000 e 2016. Entrou em acordo com o Departamento de Justiça americano (DOJ) na esfera penal e com o a *Securities and Exchange Commission* (SEC) na esfera cível, pagando uma multa total de US\$ 1,06 bilhão¹⁰⁶.

Na ocasião, a Ericsson declarou que "este episódio mostra a importância da tomada de decisão baseada em fatos e uma cultura que apoie falar sobre e confrontar problemas. Temos trabalhado incansavelmente para implementar um programa de *compliance* robusto.

¹⁰⁵ Disponível em: <https://www.ericsson.com/en/about-us/company-facts/ericsson-worldwide>

¹⁰⁶ Disponível em: <https://exame.com/negocios/ericsson-pagara-us-1-bilhao-em-multas-por-caso-de-corrupcao/>

Esse trabalho nunca vai terminar". Além da multa, a empresa precisou se comprometer em participar de uma auditoria contínua independente enquanto passa por "reformas significativas para fortalecer o programa de ética e *compliance*". Como parte do atendimento aos acordos, o programa novo inclui: recursos adicionais em funções de investigações; reorganização do processo de gestão de alegações para garantir um tratamento profissional da conduta de investigação e remediação; refinar processo de mitigação de riscos; melhorar o processo de *due diligence* de terceiros; implantar ferramentas mais sofisticadas de análise para identificar e prevenir transações e interações de alto risco; melhorar ética e *compliance* no processo de veto de líderes sênior; atualização de módulos de treinamento de *compliance*; e melhoria das campanhas anticorrupção e de *compliance*, incluindo tolerância zero para corrupção¹⁰⁷.

A companhia teve seu programa de *compliance* iniciado formalmente em 2016 e vem sendo reestruturado desde 2019. O programa na Ericsson é composto por 10 (dez) elementos: a. Liderança e Cultura; b. Políticas e Procedimentos; c. Organização de *Compliance*, d. Treinamento e Comunicação; e. Avaliação de Riscos; f. Gerenciamento de Terceiros; g. Gestão de Denúncias e Investigações; h. Gestão de Consequências e Recompensas; i. Monitoramento e testes; j. *M&A Due Diligence*.

A Ericsson possui um canal terceirizado, gerido por empresa independente e disponível atualmente em 77 (setenta e sete) idiomas. Ele é utilizado por denunciante que prezam pelo anonimato. Dentro do programa de *compliance* existe estrutura dedicada à gestão das denúncias que faz o filtro e seleção de qual área da empresa será

¹⁰⁷ Disponível em: <https://teletime.com.br/09/12/2019/ericsson-assina-acordo-com-multa-de-us-106-bi-com-justica-e-sec-nos-eua/>

responsável pela averiguação, podendo ser o próprio time de *compliance*, auditoria interna, área de investigações corporativa, RH, etc. As medidas dependem da gravidade dos fatos, e, caso confirmadas, são tomadas conforme as permitidas pelas leis locais de cada país, geralmente advertência, demissão com ou sem justa causa.

Quanto ao envolvimento dos *decisions makers*, o *compliance* está na agenda do *Leadership Team* e participam também por meio de diversos Comitês existentes, como o *Business Partner Review Board* e o *Compliance Remediation Committee*, que tem como membros diversos líderes de diferentes áreas.

A área de *compliance* está envolvida em diversas estruturas dentro da Ericsson e o assunto é amplamente discutido entre os funcionários. Anualmente, mais de 100.000 (cem mil) colaboradores precisam assinar eletronicamente o Código de Ética nos Negócios da Ericsson, atualmente disponível em 40 (quarenta) idiomas. Periodicamente também são realizadas comunicações sobre alguma política ou novo procedimento de *compliance*. Essas comunicações muitas vezes são transmitidas pelos presidentes das regiões, visando ter maior atenção do público e também mostrar o comprometimento da Alta Administração com o tema. O desafio é convencer os *stakeholders* dos benefícios gerados quando implementar os novos procedimentos/políticas acaba trazendo mais burocracia/custo para as áreas. E o exercício é tentar mostrar esses benefícios a todo momento. É um trabalho contínuo.

Os principais pontos de mitigação de risco na empresa são: área e compras, área comercial e *stakeholders* que se relacionam com agentes públicos, independente se são funcionários internos ou terceiros/fornecedores.

A Ericsson assinou um dos maiores acordos por corrupção no fim de 2019. Desde então, a empresa vem reestruturando todo o programa, começando pela contratação de um novo *Chief Compliance Officer*, passando por diversas alterações em seu *design*, com a contratação de mais pessoas para o time e implementações de diversas políticas que antes não eram disponíveis.

Mesmo com um programa de *compliance* implementado, a empresa passou por um processo de corrupção, que não foi suficiente para evitar os atos indevidos e funcionários e terceiros. Ainda assim, houve redução da multa no DPA (*Deferred Prosecution Agreement*) da Ericsson com o DOJ (*Department of Justice* dos EUA), que deu um desconto de 15% (quinze por cento) devido à cooperação da empresa com as investigações e aos controles existentes, incluindo o programa de *compliance* que existia à época.

Para Ricardo Bocutti, *Compliance Officer* LATAM (Latin America), “o objetivo da área de *compliance* é basicamente proteger a companhia de desvios de conduta de seus *stakeholders* que possam comprometer sua reputação. Em uma companhia que faz negócios no mundo todo (mais de 170 países), ter um programa de *compliance* robusto que possa antecipar algum ato indevido só traz benefícios para qualquer empresa. Não vejo pontos negativos, a não ser o custo para se ter uma estrutura eficaz”.

E complementa: “um programa de *compliance* robusto, com as ferramentas certas e com estrutura adequada pode trazer diversos benefícios que são intangíveis no que se refere a possíveis multas ou impactos reputacionais.”

3.2.8 EuroBic

O Banco Bic Português S/A foi fundado em janeiro de 2008, com uma estrutura acionista idêntica ao Banco BIC S.A. (Angola)¹⁰⁸ e, em 2017, alterou sua marca para EuroBic, para afastar qualquer semelhança como o Banco BIG¹⁰⁹.

Em 2019, foi multado em € 500 mil pela Autoridade da Concorrência de Portugal no âmbito da investigação do “cartel da banca”, mas a multa diz respeito a infrações cometidas pelo BPN antes de ser adquirido pelo EuroBic em 2011, na época em que ainda era um banco nacional português e, por isso, o Estado pode vir a assumir essa coima¹¹⁰.

A empresa implementou o *compliance* devido às imposições regulamentares. É um órgão independente, que utiliza de ferramentas humanas e informáticas alarmísticas. Possui canal de denúncias, cuja informação recebida é analisada pelo Conselho Fiscal, mas nunca foi preciso tomar qualquer medida até então. O *compliance* foca no cumprimento voluntário das normas aplicáveis e sofre alterações anualmente por imposições regulamentares.

André Sousa Pereira, *Compliance Officer* da EuroBic, sobre a aplicação do programa junto aos *stakeholders*, atesta que “todo *compliance* sofre resistências; lida de forma pedagógica, de modo a englobar todas as estruturas”. Para ele, o *compliance* tem como pontos positivos “aumentar a confiança e proteger dos *stakeholders* e *shareholders*; impedir sanções - contraordenações e processos judiciais” e como negativo “o elevado custo para as empresas”.

¹⁰⁸ Disponível em: <https://www.eurobic.pt/eurobic>

¹⁰⁹ Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2017-06-24-BIC-vira-EuroBic-a-forca>

¹¹⁰ Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/cartel-da-banca-estado-pode-ter-de-pagar-500-mil-euros-de-multa-relativos-a-infracoes-do-antigo-bpn_v1172051

3.2.9 JBS

A JBS S/A foi fundada em 1953 em Anápolis, interior do estado de Goiás, Centro Oeste do Brasil. Hoje sua sede é em São Paulo e está presente em 15 (quinze) países, com mais de 400 (quatrocentas) unidades produtivas e escritórios comerciais em cinco continentes – Américas, Ásia, Europa, África e Oceania¹¹¹.

A JBS é uma empresa de alimentos com atuação diversificada, opera em todos os continentes e possui um número enorme de colaboradores (aproximadamente 120.000 no Brasil e 220.000 em todo o mundo) e culturas.

Em 2017, a JBS firmou Acordo de Leniência com o Ministério Público Federal brasileiro a respeito de cinco investigações em que estava envolvida: Greenfield, Sepsis, Cui Bono, Bullish e Carne Fraca. O acordo prevê multa de R\$ 10,3 bilhões, a ser paga ao longo de 25 (vinte e cinco) anos¹¹². Em maio do mesmo ano, conforme investigação da Comissão de Valores Mobiliários do Brasil (CVM), Wesley Batista, que à época presidia a JBS, permitiu que o irmão Joesley Batista utilizasse o avião da empresa para uma viagem particular aos EUA, portanto uso ilegal, resultando em multa aos irmãos de R\$ 1,1 milhão em 21/07/2020.

A empresa participa de licitações. No entanto, apenas uma parcela mínima da receita global total da JBS derivada de contratos com órgãos públicos. Mesmo assim, a empresa possui política específica sobre o tema, disponível a todos colaboradores, que estabelece regras, no que se refere ao relacionamento com entidades governamentais e agentes públicos.

¹¹¹ Disponível em: <https://jbs.com.br/sobre/jbs/>

¹¹² Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/06/09/valor-que-jbs-pagara-por-acordo-de-leniencia-e-alto-veja-comparacoes.htm>

A JBS, por meio de uma plataforma global de produção e distribuição, atende cerca de 275 mil clientes, em mais de 190 países. Sendo assim, diversos contratos internacionais são celebrados, tanto com fornecedores, como com clientes.

A implementação de um Programa de *Compliance*¹¹³, independente e efetivo, na JBS, teve início em julho de 2017. Antes dessa data existiam colaboradores responsáveis pelo *compliance*, mas em número reduzido, sem gestão e *budget* efetivos. Podia-se notar antes disso, alguns sinais de *compliance*, como *due diligence* de terceiros, mas em número reduzido e sem boas bases de pesquisa, manual de conduta ética, mas sem divulgação e treinamentos, dentre outros.

Após a celebração de acordo de leniência junto a uma autoridade no Brasil pela sua Controladora e alguns executivos, do qual a JBS S/A também assinou como aderente, ela, a JBS, percebeu e entendeu que o *compliance* é de extrema relevância para a sustentabilidade dos seus negócios e decidiu que se tornaria referência no tema. Assim, em 2017, foi criada uma diretoria global de *compliance*, responsável pelo desenvolvimento do programa. Para garantir a independência de atuação, esta diretoria responde diretamente ao Conselho de Administração.

Os *decision makers* participam de todos os treinamentos de *compliance*; são membros efetivos dos Comitês de Ética; estão presentes com a “palavra do líder” nas comunicações de *compliance* e também participam de eventos de *compliance* realizados na JBS (exemplo: *compliance day*, denominado de Encontro de *Compliance*).

O programa de *compliance* da JBS adotou 8 (oito) pilares. São eles: Liderança e Governança; Avaliação de Riscos; Políticas e Procedimentos; Canal de Denúncias; Controles; Treinamento e

¹¹³ Disponível em: <https://jbs.com.br/compliance/>

Comunicação; *Due Diligence* de Terceiros; e Avaliação, Fiscalização e Disciplina.

O canal de denúncias, chamado de Linha Ética JBS, é um canal independente e amplamente utilizado por pessoas internas e externas. As averiguações são todas realizadas pela própria área de *compliance* que muitas vezes conta com o auxílio de colaboradores de outras áreas, como: RH, auditoria interna, jurídico. Todos os colaboradores que auxiliam a área de *compliance* foram treinados e assinaram um acordo de sigilo (NDA) para terem acesso as informações. Para denúncias procedentes são estabelecidos planos de ação ou aplicadas medidas disciplinares. No ano de 2019, no Brasil, a empresa recebeu um número significativo de denúncias (aproximadamente 2.500), com um percentual aproximado de 40% de procedentes daquelas que foram investigadas.

O *compliance* da JBS possui um relevante apoio da Alta Administração, o que permite afirmar que qualquer tipo de resistência fica muito menor. Além disso, a área utiliza bastante de comunicação para informar suas ações e os respectivos objetivos, deixando claro aos *stakeholders* a importância do trabalho tanto para a segurança das operações como para a realização dos melhores negócios. Adicionalmente, desde o ano de 2019 iniciaram um projeto de treinamento de terceiros (clientes e fornecedores) tendo por base o seu Código de Conduta de Parceiros de Negócios.

Desde a implementação do programa de *compliance* em 2017, não se tem conhecimento de que tenha este sido ineficaz em algum ponto e, até então, não houve nenhuma alteração metodológica no programa. Essa afirmação não significa, contudo, que não tenham tido alterações na evolução do programa. Políticas internas têm sido constantemente

alteradas, novos controles são criados também com constância, fazendo com que processos e procedimentos na empresa sejam alterados.

Até o momento, a empresa não gozou de benefícios derivados de processos ou procedimentos judiciais ou administrativos, por ter *compliance*. Contudo, no aspecto das relações privadas, é muito comum verificar benefícios alcançados pela empresa pela demonstração do seu efetivo, sério e robusto programa de *compliance*. Isso se verifica nas relações de mercado com instituições financeiras, fundos de investimento, clientes e fornecedores.

Para José Marcelo Martins Proença, Diretor Global de *Compliance* (*Chief Compliance Officer* - CCO), a respeito dos pontos focais que o *compliance* deve se ater para mitigar riscos, expõe que é preciso “primeiramente conhecer bastante do negócio, saber o que a empresa faz, como faz, quais suas vantagens (e também desvantagens) competitivas etc. Além disso, manter atualizado o seu *risk assessment* é fundamental. A área de *compliance* da JBS realiza periodicamente a atualização do seu *risk assessment*, onde identifica, avalia e trata os principais riscos da empresa. Em sua matriz de risco constam riscos pertinentes ao setor de atuação da empresa, riscos levantados através do canal de denúncia, bem como riscos mapeados em ciclos de entrevistas com colaboradores estratégicos”.

Sobre os prós e contras que o *compliance* pode trazer, em sua opinião, os “pontos positivos são diversos: diferencial competitivo, segurança na tomada de decisões, melhora do clima organizacional, redução de custos (mesmo que seja necessário investir determinado valor para a implementação do *compliance*, a prevenção é sempre a melhor alternativa), redução de riscos de diversas naturezas, melhora da reputação da empresa, etc. Não identificamos, até o presente momento,

nenhum ponto negativo em se implementar *compliance*. A empresa tem sentido diuturnamente que o *compliance* tem funcionado como uma importante engrenagem do seu negócio, o que se distancia de quaisquer ideias de negação ou efeitos negativos do *compliance*".

Finaliza dizendo que o *compliance* "é uma área extremamente importante dentro da empresa. Temos notado que o *compliance* passou de uma área de apoio para uma área estratégica, que auxilia o negócio nas tomadas de decisão, garantindo que leis e procedimentos internos sejam cumpridos e, conseqüentemente, evitando impactos financeiros e reputacionais na empresa no decorrer do exercício da sua atividade econômica".

3.2.10 Jumia Group

O Jumia Group foi fundado em 2012 e trata-se de um *marketplace online*, com mais de 29 milhões de produtos, hotéis, restaurantes e outros serviços listados, utilizado por mais de 80.000 (oitenta mil) empresas locais da África para fazer *e-commerce*, através das suas plataformas do Egito, Marrocos, Quênia, Costa do Marfim, África do Sul, Tunísia, Argélia, Gana e Senegal. Possui um *Tech Center* em Porto, Portugal¹¹⁴.

A empresa implementou o *compliance* em 2019, por motivos de segurança (controle de cartões) e KYC¹¹⁵. Os *decision makers* participam ativamente do programa, sendo que o *Chief Compliance Officer* (CCO) junto ao *Chief Executive Officer* (CEO) e a *Global Consul* decidem as estratégias e o *budget*.

¹¹⁴ Disponível em: <https://group.jumia.com/>

¹¹⁵ Sigla de "*Know Your Costumer*", que significa, "conheça seu cliente", muito utilizada por entidades financeiras, essa ferramenta do *compliance* serve para identificação dos clientes, principalmente através do cruzamento de dados documentais.

O programa de *compliance* da Jumia Group é abrangido pelos seguintes pilares: KYC, *financial security* (AML / CFT¹¹⁶), *ethics* (código de conduta / *professional ethics*), *training*, e por ferramentas externas, como *softwares*. Possuem *whistleblowing*, sendo que o CCO e *Global Consul* recebem as denúncias e lideram a averiguação.

Para aplicar seu programa junto aos *stakeholders*, a empresa entrega um *duo diligence form* para preencherem (bem detalhado), o que traz um pouco de desconforto, mas há documentos que precisam solicitar e há sempre um certo atrito. Alguns casos há necessidade de *enforcement*, mas o ideal é que percebam a importância do *compliance*, saibam de que existe para ajudar e que *high standards* facilitam o comércio.

Normalmente há mudança no *compliance* quando alguma reguladora apanha algo errado (ameaça ou risco de algo acontecer). O Jumia Group foi listado na bolsa de Nova York em 2019, que fez algumas recomendações, as quais acataram e precisavam ter um departamento de *compliance*, assim, precisaram fazer um *change of strategy* para focar no KYC.

Nuno Moreira, *Chief Compliance Officer* do Jumia Group, traz que, para mitigar os riscos da empresa, o *compliance* deve se ater ao *training* (para saberem o motivo do que fazem), *compliance ethics*, iniciar pelo KYC (saber quem envia dinheiro/produtos e vice-versa) para evitar tráfico, ligações terroristas (senão pode facilitar sem saber), precisam saber com quem lidar; e realizar a monitorização dos clientes para saberem o que estão fazendo (*transaction monitoring* / *transaction security*); e cuidar para que não haja *market abuse* por se tratar de mercado financeiro.

¹¹⁶ AML - *Anti-Money Laundering* (controle contra a lavagem de dinheiro); CFT - *Combating the Financing of Terrorism* (combate ao financiamento do terrorismo)

Para ele, podem-se listar como possíveis pontos negativos do *compliance* a sua ausência de rentabilidade, os custos de implementação, a falta de compreensão dos *stakeholders*; a complicação quando o *senior management* não aceita muito bem as diretrizes sugeridas, e, como pontos positivos, a pesquisa imensa que é realizada, os *best practices* que são implementados, o conhecimento (*knowledge*) enorme que é adquirido para a empresa, e que se aplica a tudo e a todos hoje em dia.

3.2.11 Kingspan

O Kingspan Group tem origem irlandesa, fundado em 1965, a princípio na área de engenharia e construção, a empresa familiar expandiu e hoje é líder global em isolamento de alto desempenho e envelopes de construção, contado com mais de 15.000 (quinze mil) empregados espalhados por mais de 70 (setenta) países¹¹⁷. No Brasil, associa-se a Isoeste, empresa fundada em 1987 em Anápolis, Goiás, líder em construtivos isotérmicos na América do Sul, formando a *joint venture* KINGSPAN ISOESTE S/A em 2017¹¹⁸, objeto do presente estudo.

A implementação do *compliance* se deu em setembro de 2017, quando houve a venda do controle da Isoeste para a Kingspan. Foi uma exigência da multinacional irlandesa, empresa que é listada na bolsa de valores de Londres.

O *compliance* abrange todos os alinhamentos contábeis, comercial, financeiro e qualquer outra indagação de procedimento que deverá ser adotado pela administração, caso haja dúvida ou que não fique claro nas políticas de procedimentos da empresa.

¹¹⁷ Disponível em: <https://www.kingspan.com/group/about/our-company>

¹¹⁸ Disponível em: <https://kingspan-isoeste.com.br/historia-isoeste/>

O CEO e demais membros do *C level* tem uma certa participação, porém no contexto de saber os fatos ocorridos, não há problemas de *break* dos trabalhos, contudo já houve dificuldade em alinhar o encaminhamento dos fatos identificados, a sua grande maioria na forma de abordar os casos. Porém sempre com muita liberdade, até porque alguns encaminhamentos vêm da matriz, então tem que aderir. Não há nenhum tipo de resistência atualmente com *stakeholders*, mas já teve na época de adequação.

A Kingspan Isoeste teve casos em que não ficaram evidências claras da suposição inicial, o que gerou um clima organizacional ruim que foi remediado com o tempo. O trabalho de *compliance* é realizado com base e procedimentos de auditoria contábil e financeira interna, com foco em fraudes ou condutas suspeitas. Como a legislação (brasileira) é sempre favorável ao empregado, quando a empresa tem casos não muito claros e a performance do colaborador não é boa, opta em realizar o desligamento para evitar qualquer problema futuro. A administração sempre fornece muito apoio para essa tomada de decisão.

Há um canal de denúncia, alinhado com o programa internacional da empresa, ou seja, a Kingspan Isoeste não controla as informações apresentadas, isso vem da matriz em Dublin.

O programa de *compliance* nunca foi alterado, porém as políticas internas já sofreram sim várias mudanças em função dos procedimentos realizados.

No caso da Kingspsan Isoeste, o *compliance* adota uma matriz de risco em que trabalham questões de materialidade, ou seja, as principais rubricas contábeis, através de vários procedimentos de auditoria para validar as operações e tem a matriz de riscos para procedimentos gerais, ou seja, sem qualquer tipo de materialidade envolvida e, neste caso,

trabalham com todos os processos internos da empresa sendo os mais aplicados (compras, vendas, contratação de profissionais externos, procedimentos de segurança interna das informações de TI, procedimentos de segurança do trabalho (principalmente fábrica).

Para Lucas Vilela, *Head of Compliance* da Kingspan Isoeste, sobre os pontos negativos do *compliance*, entende que “em alguns casos, os processos ficaram muito engessados, o que atrapalhou na condição das transações e há muita resistência da equipe caso o processo não seja bem alinhado ou explicado as vantagens, então tivemos que criar algumas alternativas para casos de emergências”, e, a respeito dos pontos positivos, entende que há “melhoria dos controles internos da empresa com o alinhamento dos procedimentos nas filiais e, após a implementação do *compliance*, conseguimos criar vários indicadores de performance para monitorar o desempenho, o que trouxe vários ganhos de análise gerencial”.

Indagado sobre vantagens advindas do *compliance*, responde: “não consigo te quantificar qual o tamanho do ganho, pois temos muitas coisas subjetivas, mas tivemos ganhos sim, principalmente na condução das importações, compras em geral, verificamos a redução de preços em alguns itens unitários e possíveis passivos tributários”.

Por fim, enaltece que “o *compliance* possui uma importância caso o responsável conheça o segmento em que está atuando e que tenha uma visão macro do negócio da empresa e quais os impactos que isso pode ocorrer na empresa. Para que seja cumprido seu propósito a administração deverá apoiar as medidas de melhoria que forem sugeridas, isso demonstrará credibilidade para a equipe de trabalho. Em alguns casos devemos ser os vilões, usando um ou outro caso para causar impacto, ou seja, demissão de algum diretor de alto escalão, ou

vendedor recorde de vendas ou alguém com muito tempo de casa, digo isso para demonstrar que a empresa possui procedimento claros e que devem ser seguidos. Se não tiver esse apoio não passa de consultoria barata e sem fundamento”.

3.2.12 Millennium BCP

O Banco Comercial Português S/A foi fundado em 17 de junho de 1985, passando a ter nova configuração como Millennium a partir de outubro de 2003. É o maior banco privado de Portugal, estando presente também na Espanha, França, Reino Unido, Luxemburgo, Suíça, Polônia, África do Sul, Moçambique, Macau, China, Angola, Canadá, EUA, Venezuela e Brasil, através de filiais, bancos parceiros e escritórios de representação.

Em 2009, foi condenado pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários de Portugal – CMVM em € 5 milhões por alegadamente ter prestado informação falsa ao mercado, ao utilizar *offshores* para comprar ações próprias e esconder perdas¹¹⁹. Uma década depois, a Autoridade de Concorrência portuguesa aplica-lhe uma coima de € 60 milhões pelo “cartel da banca”, acusado da prática concertada de informação sensível no crédito¹²⁰.

O Millennium BCP implementou o *compliance*¹²¹ com a atual estrutura por volta de 2016, por exigência regulatória e melhor prática de mercado. É área independente e que não sofre intervenção dos *decision makers* institucionais para as decisões de *compliance*. Por outro lado, o apoio deles é importante para o acultramento institucional. Além disso,

¹¹⁹ Disponível em: <https://www.esquerda.net/node/12719>

¹²⁰ Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/outras/tribunal-da-relacao-indefere-recurso-do-bcp-contr-a-autoridade-da-concorrencia/>

¹²¹ Disponível em: <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Pages/Políticas-de-Compliance.aspx>

há reuniões frequentes entre o *Compliance Officer* e a Alta Administração para que estejam a par das situações.

No setor bancário, é cada vez mais pujante as exigências de supervisão e publicidade das sanções, então se tem tido apoio para implantação das melhorias necessárias pelos *stakeholders*.

O programa de *compliance* da empresa abrange todo processo que é comum às instituições financeiras no que diz respeito a prevenção ao branqueamento de capitais, financiamento ao terrorismo, sanções e outros crimes financeiros, seja no *onboarding* de novos clientes e transações ou no monitoramento destes ao longo da relação de negócios.

A implementação do programa traz ganho na governança corporativa e redução de demandas de supervisão. Normalmente, quando se descobre uma falha de *compliance* em uma instituição financeira, decorre de uma ação de supervisão, e as consequências são multas.

Fernanda Fernandes, Técnica de *Compliance* em Prevenção do Crime Financeiro do Millennium BCP, tratando-se do risco de *compliance*, entende que é necessário: “i. Bom programa de *Know Your Customer* – que inclui um processo robusto de conhecimento e monitoramento do cliente, incluindo a conformidade de toda legislação aplicável aos temas para além de pesquisa com base em fontes públicas de crimes financeiros ou qualquer outra condição do cliente que possa vir a intervir no seu grau de risco, e como esse risco pode impactar a reputação da empresa; ii. Bons sistemas de monitorização de transações; iii. Programa robusto de treinamento dos colaboradores para temas relacionados à

Ética, PBC/FT¹²², 3 (três) linhas de defesa, *whistleblowing*, *suitaility* (adequação), proteção de dados e conformidade normativa”.

Não vê pontos negativos na implementação de *compliance*, apenas positivos, com “diminuição do risco reputacional, regulatório e sancionatório, podendo culminar com o encerramento da empresa por diversos motivos de ordem econômica ou por perda de licenças”. Acredita que “no caso das instituições financeiras, o *compliance* cumpre um papel fundamental na defesa do interesse dos clientes, investidores, funcionários e na economia do país em geral, uma vez que contribui para a boa saúde do sistema bancário, evitando eventos de grande ruptura financeira, como o Crash de NY de 1929 e o novo Crash 2008, com a quebra dos Lehman Brothers e a bolha imobiliária”.

3.2.13 Odebrecht

A Odebrecht S/A é uma holding no ramo de construção e infraestrutura, fundada em 1940 pelo engenheiro Norberto Odebrecht, em Salvador, Bahia, Brasil. Possui presença com operações em 14 (catorze) países, com 35 (trinta e cinco) mil integrantes de mais de 20 (vinte) nacionalidades, atingindo sua exportação de produtos e serviços a mais de 100 (cem) países¹²³.

A empresa foi alvo da “Operação Lava Jato” no Brasil a partir de 2014, e o seu então presente, Marcelo Odebrecht, neto do fundador e, na época, o 9º (nono) homem mais rico do Brasil, foi preso, condenado a 19 (dezenove) anos de prisão por crimes envolvendo um esquema de corrupção altamente estruturado, com um departamento de propinas para políticos e funcionários de estatais¹²⁴. Em 2016, a Odebrecht fez

¹²² Política de Prevenção de Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo

¹²³ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>

¹²⁴ Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/o-ocaso-da-odebrecht/a-54350923>

acordo de leniência com o Brasil, EUA e Suíça, arcando com uma multa de R\$ 6,9 bilhões¹²⁵. Em 2019, entrou com pedido de recuperação judicial perante a justiça brasileira, sendo pedido aceito em 27/07/2020.

Foi no mesmo ano que começaram as investigações, em 2014, que a Odebrecht implementou o *compliance*¹²⁶, motivada pela vigência da lei brasileira anticorrupção e redução de risco nas relações com terceiros e com entes públicos, e os *decision makers* participam de treinamentos, do programa de comunicação como interlocutores das mensagens relacionadas ao tema.

Com os *stakeholders*, a empresa age com comunicação ampla e frequente sobre todos os aspectos relacionados ao sistema de *compliance*. Costuma haver resistência quando os processos de *compliance* impactam os prazos dos processos de contratação e compras.

As principais ferramentas do *compliance* da Odebrecht são: LRN (Treinamentos), ICTS (canal de denúncias), World-Check e TRACE (*due diligence*). O canal de denúncias é amplamente utilizado, sendo maior o volume interno e existe um Comitê de Ética que recebe as denúncias e as encaminha para as averiguações necessárias, que, se confirmadas, e dependendo da gravidade, pode gerar de uma simples advertência até a demissão.

Implementar um programa de *compliance* traz custos no curto prazo para implementação do programa e contratação de ferramentas, mas também aumento dos prazos (SLA) de contratação e compras.

¹²⁵ Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/odebrecht-e-braskem-fecham-acordo-com-suica.ghtml>

¹²⁶ Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/governanca/conformidade>

O processo inicialmente implementado na empresa foi focado simplesmente em atender aos requisitos da legislação aprovada na época. A Odebrecht foi envolvida no processo de corrupção no âmbito da “Operação Lava Jato, que acabou resultando em multas na ordem de mais de US\$ 3 bilhões. Para corrigir a falha, o Programa de *Compliance* foi totalmente reformulado no âmbito da *holding* e replicado em todas as demais empresas do Grupo.

A empresa celebrou acordos de leniência com a Controladoria Geral da União, com a Advocacia Geral da União e também com órgãos estaduais anticorrupção, nos quais o programa de *compliance* foi auditado e levado em consideração para redução das multas aplicadas.

Recentemente, houve publicação de novas versões da Política de *Compliance*¹²⁷ e do Código de Conduta¹²⁸, com objetivo de atualizar a realidade atual da companhia e do mercado¹²⁹.

Para Daniel Louro, Gerente Legal e *Compliance* da Odebrecht, Indagado se acredita que o *compliance* realmente cumpre sua função na empresa, respondeu que “atualmente sim”. Para ele, o *compliance* é importante para “mitigação de riscos; maior ética e transparência nas relações com clientes, integrantes e terceiros; redução de multa em eventual processo judicial ou administrativo, entre outros”.

¹²⁷ Política de *Compliance* disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica_sobre_o_sistema_de_conformidade_da_odebrecht_s.a.pdf

¹²⁸ Código de Conduta Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/codigo_de_conduta_da_odebrecht_s.a._-nosso_compromisso_com_atuacao_etica_integra_e_transparente_1.pdf e Código de Conduta do fornecedor disponível em: <https://www.odebrecht.com/sites/default/files/codigocondutafornecedortbr.pdf>

¹²⁹ Linha do tempo com a evolução do *compliance* do Grupo Odebrecht disponível em: <https://www.nossocompromisso.com/linha-do-tempo/>

3.2.14 Petrobras

Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras) é uma sociedade de economia mista brasileira, criada em 3 de outubro de 1953, com área de atuação em exploração e produção de petróleo e gás, refino, oferta de gás natural, distribuição, petroquímica e fertilizantes, geração de energia elétrica, produção de biocombustíveis, transporte e comercialização, com presença na América do Sul, América do Norte, Europa e Ásia¹³⁰.

Alvo da “Operação Lava Jato” por crimes envolvendo corrupção, em 2018 fecha acordo com o Departamento de Justiça (DOJ) e com a comissão de valores mobiliários (SEC) dos Estados Unidos, no montante de US\$ 853,2 para encerrar as investigações¹³¹. No ano seguinte, firma acordo com o Ministério Público Federal do Brasil, relacionado ao *non prosecution agreement* feito com o DOJ e o *cease-and-desist order* com o SEC¹³².

A Petrobras, como companhia de capital aberto, já possuía mecanismos tais como controles internos, Auditoria Interna e Ouvidoria, os quais são parte integrante de um sistema de integridade. Contudo, em 2013, foi aprovado o programa de *compliance* da companhia, denominado Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção¹³³. Em 2014, foi criada a Diretoria de Governança, Risco e Conformidade, que passou a ser a área responsável pelo programa.

A implementação do Programa de *Compliance* foi resultado de um movimento interno de aprimoramento e fortalecimento dos mecanismos

¹³⁰ Disponível em: <https://petrobras.com.br/pt/>

¹³¹ Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/27/petrobras-fecha-acordo-para-encerrar-investigacoes-nos-eua.ghtml>

¹³² Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/docs/acordo-fundo-petrobras/view>

¹³³ Disponível em: <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/>

de governança e integridade, bem como de centralização dos sistemas e instrumentos de controle¹³⁴.

O compromisso da Alta Administração com as ações de *compliance* é condição fundamental para a sua efetividade e para o fortalecimento da cultura de integridade. Tal compromisso deve abranger atitudes como: liderança pelo exemplo em ética e integridade; apoio inequívoco e visível a este programa incluindo o acompanhamento da evolução das atividades de *compliance* que são desenvolvidas ao longo de cada ano; engajamento dos demais níveis gerenciais; incentivo à utilização do canal de denúncia; garantia dos recursos necessários para a implementação das ações de *compliance*; atuação na interrupção tempestiva de eventuais não conformidades.

Assim como a Alta Administração, todos os gestores devem liderar pelo exemplo, desempenhando suas atividades dentro dos mais altos valores da ética, integridade e transparência, atuando, dentre outros aspectos, para: mitigar os riscos de *compliance*; implementar e garantir a efetividade das ações de *compliance*; orientar suas equipes; e estimular a participação nos treinamentos promovidos pela companhia.

Cabe ressaltar que o Diretor de Governança e Conformidade faz parte da Diretoria Executiva da companhia e tem, de fato e de direito, acesso direto aos membros do Conselho de Administração (CA) e aos membros dos Comitês Estatutários de Assessoramento do CA, a qualquer tempo e a seu exclusivo critério.

O Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção é o conjunto de medidas desenvolvidas e implementadas de forma integrada, com o

¹³⁴ Relatórios que contém informações adicionais sobre as ações que a Petrobras executa na área estão disponíveis em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt>

objetivo de prevenir, detectar e corrigir a ocorrência de desvios éticos, incluindo fraude, corrupção e lavagem de dinheiro.

O programa da empresa, aprovado pela alta administração, foi elaborado com base nas melhores práticas de *compliance*, legislações anticorrupção (nacional e internacional), orientações de órgãos de controle e normas técnicas.

O programa é composto por três pilares, que visam reforçar continuamente a ética, a integridade e a transparência em todos os nossos negócios:

- **Prevenção:** visa identificar, avaliar e mitigar o risco de ocorrência de desvios éticos
- **Detecção:** contempla mecanismos capazes de, tempestivamente, identificar e interromper eventual desvio ético que porventura não tenha sido evitado pelas ações de prevenção, possibilitando a responsabilização dos envolvidos
- **Correção:** estabelece a responsabilização e a penalidade aplicável a cada caso de desvio ético comprovado, bem como possibilitar o aperfeiçoamento das fragilidades que originaram o respectivo desvio e a recuperação de eventuais prejuízos

Dentre os principais mecanismos de integridade, destaca-se:

- ***Background Check* de Integridade:** visa subsidiar o gestor na tomada de decisão acerca do grau de exposição a riscos de integridade dos indicados pela Petrobras para atuar em posições-chave na Petrobras, suas subsidiárias, controladas e coligadas;

- Treinamentos em Compliance: a empresa possui um ciclo contínuo de treinamentos direcionados aos diversos públicos de interesse da companhia, que ajuda os colaboradores a identificar riscos de *compliance* e como agir nessas situações. A capacitação envolve a alta administração, gestores, consultores e empregados de todas as carreiras. Para os empregados que atuam em atividades com maior exposição a riscos de *compliance*, como contratadores, fiscais e gerentes de contrato, são oferecidos módulos específicos;
- *Due Diligence* de Integridade (DDI): visa conhecer e avaliar os riscos de integridade inerentes ao nosso relacionamento com fornecedores de bens e serviços; clientes na comercialização de derivados e de petróleo; instituições em projetos de patrocínios e convênios relacionados às funções de Comunicação e Responsabilidade Social; e empresas interessadas em processos de desinvestimento de ativos e/ou em participações societárias, parcerias estratégicas e operacionais.
- Política de Compliance: descreve e divulga os compromissos que assumimos em relação à promoção dos mais altos valores éticos e de transparência na condução de nossos negócios, com tolerância zero à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro;
- Comitê de Medidas Disciplinares: tem como missão reforçar nosso sistema de consequências, orientando, uniformizando e acompanhando a aplicação de sanções em casos relacionados à fraude, corrupção, nepotismo ou conflito de interesses;
- Momento de Integridade: dedicado a discussão de temas relacionados a ética e integridade. Inicialmente realizado na abertura das reuniões da Diretoria Executiva, do Conselho de

Administração e eventos institucionais, atualmente encontra-se em um processo de expansão para todas as reuniões de equipe da companhia;

- Normativos Internos: tratando de diversos temas, como conflito de interesses, nepotismo, lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, recebimento de brindes, presentes e hospitalidade, regime disciplinar;
- Processo Administrativo de Responsabilização (PAR): instituído por meio da Lei Anticorrupção, nº 12.846/13, regulamentada pelo Decreto nº 8.420/15. As ações para fins do processo se iniciam com a identificação de possíveis atos ilícitos cometidos pelas pessoas jurídicas contra a Petrobras, registrados pela força de trabalho no Canal Denúncia ou comunicados à Ouvidoria-Geral ou à Gerência Executiva de Conformidade;
- Avaliações de Conformidade: tem por objetivo suportar e permitir maior segurança à tomada de decisão de gestores e administradores da companhia, através da realização de análise prévia de determinados assuntos submetidos à apreciação da alta administração. Tal avaliação compreende aspectos relacionados ao atendimento de políticas, diretrizes e procedimentos internos da companhia e legislação aplicável, prevenindo e detectando eventual risco de compliance;
- Ações de Comunicação: têm como objetivo dar publicidade e garantir a transparência de todas as ações de compliance implementadas pela companhia, além de orientar, conscientizar e esclarecer eventuais dúvidas dos diversos públicos de interesse;

- Agentes de Integridade: para colaborar com o desdobramento das ações conformidade, contamos com diversos profissionais que atuam como Agentes de Integridade em todas as unidades organizacionais, tendo o compromisso de serem disseminadores da cultura de integridade, incentivando, em suas áreas, discussões que incluem o desdobramento de orientações quanto à observância às leis e normas internas, especialmente àquelas relacionadas ao combate à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro.

A respeito do *whistleblowing*, Incentivam todos os empregados do Sistema Petrobras, assim como todos os demais públicos de interesse, a denunciar qualquer situação que indique uma violação ou potencial transgressão de princípios éticos, políticas, normas, leis e regulamentos ou quaisquer outras condutas impróprias e/ou ilegais.

A denúncia pode estar relacionada a temas como discriminação, nepotismo, assédio moral ou sexual, fraude, corrupção, lavagem de dinheiro, entre outras irregularidades.

O Canal de Denúncia é uma ferramenta sigilosa e imparcial, administrada por empresa independente e especializada contratada para este fim. O canal é disponibilizado para os públicos externo e interno da Petrobras e suas empresas controladas, sendo munido de mecanismos de segurança para garantir o anonimato do denunciante, que pode acompanhar o andamento de sua denúncia.

A Ouvidoria Geral é a área responsável por tratar as demandas recebidas pelo Canal de Denúncia, encaminhar as demandas para as áreas de apuração e comunicar os resultados alcançados ao Conselho de Administração, ao qual está vinculada.

Realizam apurações com o objetivo de averiguar indícios, ocorrências ou denúncias de desvio de conduta assim como de fraude, corrupção e lavagem de dinheiro envolvendo a nossa força de trabalho, Alta Administração e/ou patrimônio da companhia, subsidiando medidas administrativas, melhorias em processos e aplicação de sanções disciplinares quando cabíveis.

As equipes técnicas das estruturas gerenciais responsáveis pela apuração de denúncias possuem acesso irrestrito a qualquer unidade do Sistema Petrobras para avaliar controles, registros, arquivos físicos e eletrônicos, documentos, efetuar contagens de bens e numerários da companhia e solicitar informações sobre qualquer assunto afeto aos trabalhos de apuração, mantendo o grau de confidencialidade dos documentos e informações acessadas.

Confirmada a existência de crime, a companhia comunicará aos órgãos competentes e buscará por meios legais o ressarcimento dos possíveis prejuízos, contanto com o apoio das áreas pertinentes para a avaliação e qualificação das perdas.

A respeito dos *stakeholders*, a Petrobras tem como diretriz conhecer previamente e monitorar os riscos envolvidos no relacionamento com as suas contrapartes, priorizando a realização de negócios com aquelas que apresentarem, ao mesmo tempo, as melhores oportunidades para a companhia e o menor risco de integridade.

Dentre os procedimentos existentes na companhia em linha com a referida diretriz, destaca-se:

1. *Due Diligence* de Integridade (DDI)

A DDI corresponde à avaliação dos riscos de integridade aos quais a Petrobras pode estar exposta no relacionamento com seus

fornecedores, clientes, entidades patrocinadas e/ou conveniadas, parceiros operacionais e contrapartes nos processos de aquisição ou desinvestimento, a partir de informações relacionadas à reputação, idoneidade e às práticas de combate à corrupção dos mesmos.

A aplicação da DDI é baseada em riscos e considera critérios como: a localização geográfica da empresa e da execução dos negócios; seu histórico e reputação; sua interação com agentes públicos; a efetividade de seu programa de integridade; e a natureza do negócio pretendido.

O resultado da avaliação destes riscos, a partir da aplicação da DDI, é expresso pelo Grau de Risco de Integridade (GRI), que pode variar entre alto, médio ou baixo de acordo com a ponderação dos fatores de riscos identificados.

A DDI é documentada e utilizada pelos nossos gestores para a tomada de decisão sobre o início ou a continuidade do relacionamento comercial e para a definição do nível de monitoramento dos riscos potenciais de fraude e corrupção identificados.

2. Contratações

As contratações de obras, serviços, compras e alienações são regidas pela Legislação Nacional específica vigente e pelo Manual da Petrobras para Contratação (MPC).

Durante a relação contratual, a Petrobras exige formalmente de seus fornecedores o cumprimento de suas atividades com base na ética, na responsabilidade social e ambiental, além do

cumprimento às leis anticorrupção e as diretrizes de conformidade definidos pela companhia

Nossos contratos seguem modelos padronizados. Diversos desses modelos contemplam cláusula de conformidade, que preveem obrigações de compliance para a contratada e seu grupo, que visa estabelecer uma relação de negócios baseada na ética, na integridade e na transparência. Dentre os compromissos estabelecidos, destacam-se: (i) cumprir a legislação vigente aplicável, incluindo leis anticorrupção; (ii) notificar imediatamente a Petrobras de qualquer violação das leis anticorrupção e demais obrigações; (iii) possuir procedimentos de compliance adequados; (iv) permitir que a Petrobras verifique a conformidade da contratada em relação aos compromissos assumidos.

Adicionalmente vale ressaltar que também há uma cláusula contratual onde a contratada declara que tomou conhecimento e está de acordo com as disposições contidas nos normativos da companhia.

Na ocorrência de violação das leis anticorrupção brasileira e estrangeiras aplicáveis, da legislação penal e de defesa da concorrência e leis correlatas, a Petrobras adota as medidas necessárias para interromper tais violações e sanar suas consequências.

De maneira geral, nossas contrapartes compreendem a importância de fortalecermos a cultura de integridade em nossas relações. Eventuais questionamentos são devidamente esclarecidos, de forma a mantermos negócios baseados na ética, na integridade e na transparência.

Os riscos de *compliance* são os relacionados ao cumprimento da legislação e regulamentação aplicáveis aos negócios da Petrobras, assim como as normas e procedimentos internos, principalmente, os relativos à fraude, corrupção, lavagem de dinheiro e à confiabilidade dos relatórios financeiros.

Para gerenciamento dos riscos de tais riscos, contam com o apoio de todos os gestores, que devem observar aos seguintes pontos principais: (I) selecionar os processos e identificar os riscos de fraude, corrupção e lavagem de dinheiro; (II) analisar os riscos baseados na combinação de probabilidade de ocorrência e seu impacto potencial; (III) implementar controles para mitigação dos riscos identificados; (IV) reportar à área de conformidade possíveis ameaças que possam envolver a companhia; e (V) monitorar periodicamente, por meio de reavaliação contínua dos riscos e a eficácia dos controles existentes.

A área de Conformidade apoia os gestores da companhia na avaliação de tais riscos, especialmente por meio do procedimento denominado Avaliação de Conformidade, o qual visa avaliar a existência de oportunidades de melhorias quanto às ações de mitigação do risco de *compliance* nos processos da Petrobras, com base na matriz de riscos gerada como resultado desta análise.

Os programas de *compliance* devem ser aprimorados continuamente, de forma a manter a sua adequação às leis nacionais e internacionais aplicáveis aos negócios e estabelecer medidas efetivas que mitiguem o risco de ocorrência de desvios de conduta. Por esse motivo, o programa da Petrobras passou por uma atualização.

Em setembro de 2018, a Petrobras divulgou o fechamento de acordos com a *Securities and Exchange Commission* dos Estados Unidos (SEC) e com o *U.S. Department of Justice* (DOJ), relacionados

aos controles internos, registros contábeis e demonstrações financeiras da companhia, durante o período de 2003 a 2012, que encerraram completamente as investigações das autoridades norte-americanas. Cabe ressaltar que o referido período é anterior à implementação do programa de *compliance* da companhia.

Em função de possuir *American Depositary Receipts* (ADRs) negociados na Bolsa de Nova Iorque, os fatos revelados na Operação Lava Jato ensejaram a instauração de investigações pela *Securities and Exchange Commission* dos Estados Unidos (SEC) e pelo *U.S. Department of Justice* (DOJ) em 2014, que foram conduzidas com a colaboração da Petrobras. Em setembro de 2018, a Petrobras divulgou o fechamento de acordos relacionados aos controles internos, registros contábeis e demonstrações financeiras da companhia, durante o período de 2003 a 2012, que encerraram completamente as investigações das autoridades norte-americanas.

No âmbito dos referidos acordos, as citadas autoridades americanas reconheceram diversas iniciativas de *compliance* implementadas pela companhia ao longo dos últimos anos, em resposta às situações identificadas, as quais incluem questões relacionadas a ex-executivos e diretores que causaram violações às disposições legais sobre registros contábeis e controles internos, o que gerou uma redução da multa em 25% de seu valor e possibilitou a dispensa, pelo DOJ, da necessidade de contar com a figura de um monitor externo na Petrobras.

Importante mencionar que o maior benefício que um programa de *compliance* pode trazer é a própria prevenção de desvios, através da mitigação de riscos tais como fraude e corrupção.

Outro benefício relevante é o reconhecimento público quanto às melhorias realizadas no ambiente *de compliance*, o que gera impactos

positivos em nossa imagem e reputação. Nesse contexto, um dos destaques é o fato de que obtiveram, por diversas vezes, nota máxima (10,0) do Indicador de Governança (IG-Sest), recebendo o Certificado com Selo de Governança do Nível 1, elaborado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG). Em maio de 2018, a B3¹³⁵ também autorizou a adesão voluntária da Petrobras ao segmento especial de listagem Nível 2 de Governança Corporativa, onde as ações da empresa passaram a ser negociadas nesse segmento especial de valores mobiliários.

A Petrobras também aparece com o menor Índice de Fragilidade de Controles de Fraude e Corrupção entre estatais, órgãos públicos, agências reguladoras, autarquias e fundações em levantamento feito pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A pesquisa não encontrou fragilidade de controles de fraude e corrupção na companhia a não ser seu próprio tamanho, já que a metodologia adotada considera o "Poder Econômico". Quando se retira esta dimensão econômica e leva-se em conta apenas o "Poder de Regulação", a Petrobras não figura no mapa de empresas com fragilidades em controles de fraude e corrupção divulgado pelo Tribunal em seu portal. "[A Petrobras] possui o melhor nível de controle do universo analisado", diz o item 70 do relatório do TCU.

Marcelo Zenkner, Diretor Executivo de Governança e Conformidade da Petrobras, PhD em *Government and Business Integrity*, aprovado com distinção pela Universidade Nova de Lisboa, professor e autor do livro "Integridade Governamental e Empresarial: Um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal", indagado sobre os pontos positivos e negativos de se implementar um

¹³⁵ A B3 é a bolsa de valores oficial do Brasil, sediada em São Paulo.

programa de *compliance* esclarece que: “Um ambiente de compliance forte pode gerar diversos benefícios para a companhia e, conseqüentemente, para os nossos diversos públicos de interesse: força de trabalho, acionistas, investidores, fornecedores, clientes, parceiros, sociedade em geral, dentre outros. Dentre os impactos positivos, destacam-se:

- Maior proteção da companhia para a execução de seus objetivos estratégicos;
- Aumento da credibilidade, refletindo positivamente na nossa imagem e reputação, bem como na valorização de nossos ativos;
- Maior segurança à tomada de decisão e, conseqüentemente, aos administradores e gestores;
- Mitigação do risco de perdas financeiras decorrentes de não conformidades, contribuindo para a preservação dos recursos necessários aos nossos investimentos;
- Aperfeiçoamento contínuo de processos, com conseqüente mitigação de riscos;
- Aumento da competitividade diante do mercado que preza, cada vez mais, por um ambiente baseado na ética, integridade e transparência;
- Maior capacitação da força de trabalho para a identificação, análise e mitigação dos riscos de *compliance*, apoiando a proteção da companhia;
- Melhora na percepção de risco por parte de parceiros, investidores e agências de classificação de riscos, contribuindo para a redução dos custos de captação de recursos;

- Redução de eventuais sanções aplicadas por órgãos de controle, que consideram a existência de um efetivo programa de *compliance* como um importante fator atenuante na aplicação de eventuais multas”.

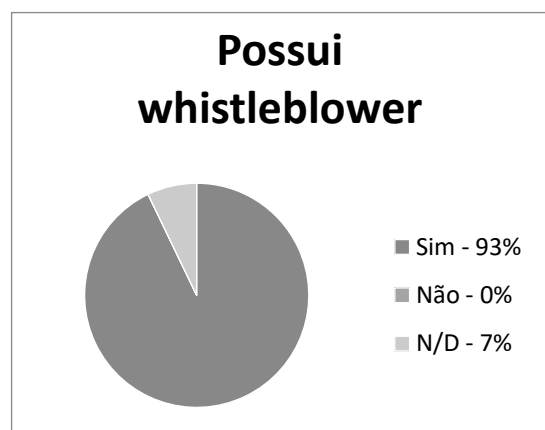
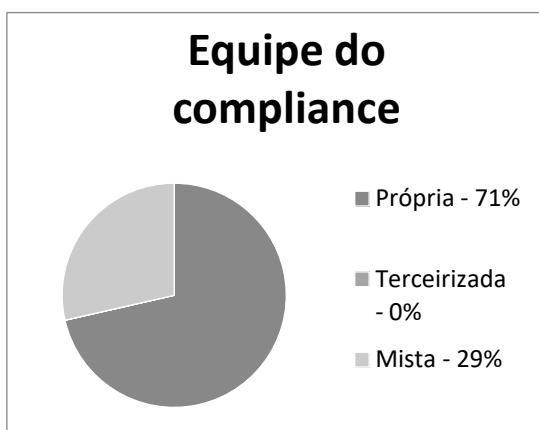
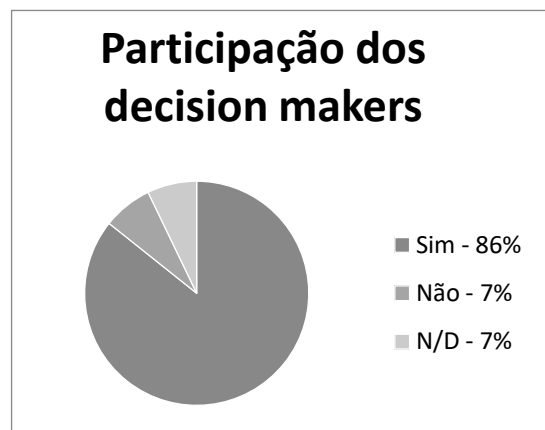
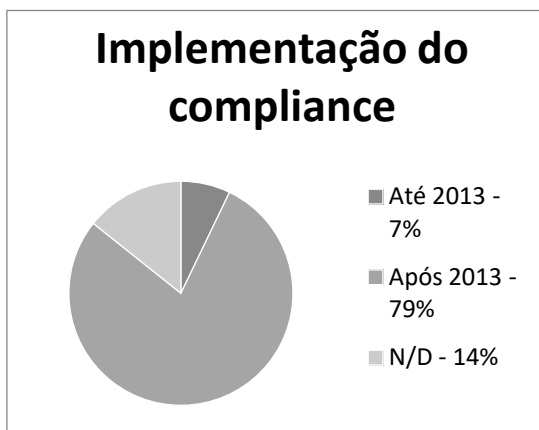
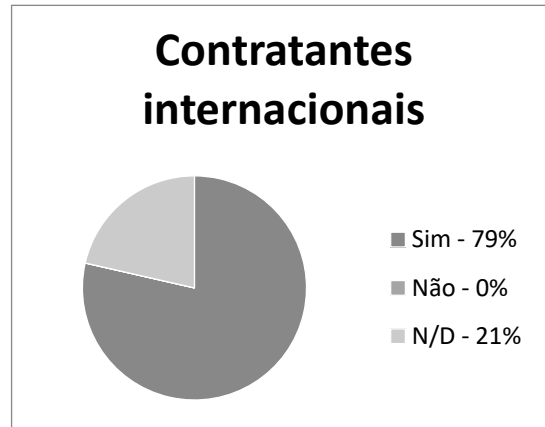
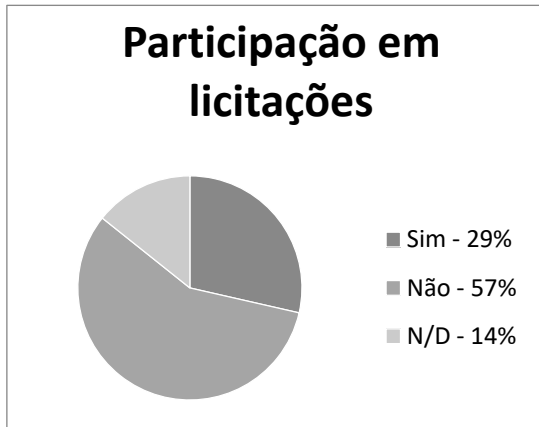
Quanto aos pontos negativos, traz que “existe o risco de que os mecanismos de integridade gerem perda de agilidade em alguns processos das empresas, cabendo à área responsável pelo programa a adequação e o equilíbrio na implementação de tais medidas. Adicionalmente, vale ressaltar que, quanto à Petrobras, as medidas implementadas têm sido efetivas ao longo dos últimos anos, protegendo a empresa de situações semelhantes as que ocorreram no passado”.

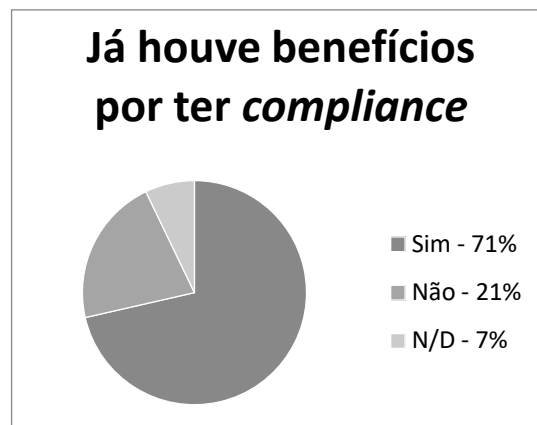
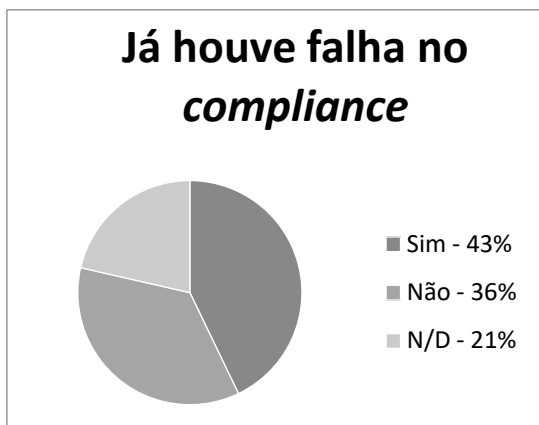
3.2.15 Conjunto de conclusões

Após analisar as particularidades do sistema de *compliance* de cada uma das empresas entrevistadas acima, sobre determinado temas é possível traçar o seguinte quadro comparativo:

	Licitações	Contratos Internacionais	Compliance	Decisions makers	Equipe	Whistleblower	Falhas	Vantagens
Alpac Capital	Não	Sim	jun/19	Sim	Própria	-	Não	Não
BNP Paribas	Não	Sim	-	Sim	Própria	Sim (interno)	Sim	Sim
BPI	Não	Sim	Há mais de 25 anos	Sim	Própria	Sim	Sim	Sim
Braskem	Não	Sim	2016	Sim	Mista (80% própria / 20% terceirizada)	Sim	Sim	Sim
DânizaZipco	-	-	2019	-	Mista	Sim	-	-
El Corte Inglés	Não	Não	2016	Sim	Própria	Sim	-	Sim
Ericsson	Sim	Sim	2016	Sim	Mista (própria com consultorias externos)	Sim	Sim	Sim
EuroBic	Não	Sim	-	Não	Própria	Sim	-	Sim
JBS	Sim	Sim	jul/17*	Sim	Própria	Sim	Não*	Não
Jumia Group	Não	Sim	2019	Sim	Própria	Sim	Não	Não
Kingspan	Não	Sim	2017	Sim	Própria	Sim	Não	Sim
Millenium BCP	-	-	2016	Sim	Própria	Sim (interno)	Não*	Sim
Odebrecht	Sim	Sim	2014	Sim	Própria	Sim	Sim	Sim
Petrobras	Sim	Sim	2013	Sim	Mista	Sim	Sim	Sim

E, com o intuito de trazer melhor elucidação quanto à aplicabilidade do *compliance* em termos percentuais, os dados levantados resultam nos gráficos abaixo:





Pelo exposto, conclui-se que a maioria das empresas pesquisadas não participa de licitações, mas todas as que responderam são signatárias de contratos internacionais e a maioria já foi beneficiada por ter *compliance*, sendo provável que estes sejam os motivos de sua implementação, que inclusive é recente na maioria das empresas. E, após ser implementado, pode incorrer em falhas, motivo pelo qual se verifica uma preferência em possuírem uma equipe interna de *compliance*, bem como a forte presença dos alicerces básicos de um programa mundialmente aceito, como a participação dos *decision makers* e do *whistleblower*.

3.3 Os reflexos do *compliance* nas empresas internacionais

A implementação de um programa de *compliance* é uma necessidade inerente principalmente nas grandes empresas, por inúmeros fatores, que vão além da mudança cultural da organização.

Para que um programa seja efetivo, submeter somente sua equipe interna às ferramentas do programa não é o suficiente, sendo necessário estender a todos os *stakeholders*, pois suas ações podem repercutir na empresa. Sendo assim, empresas multinacionais tendem cada vez mais a exigir que os organismos parceiros não só aceitem seus termos de conformidade, como tenham seu próprio programa, podendo inclusive

deixar de firmar contrato caso não o tenham ou não seja robusto o suficiente.

Outro motivo impulsionador para a implementação de um programa de *compliance* ocorre quando uma empresa multinacional pretende participar de uma licitação, seja no país de sua sede ou no estrangeiro, e o país exige o programa como pré-requisito para sua candidatura. E os países estão tornando suas legislações cada vez mais rígidas neste aspecto por pressão internacional.

No entanto, há um custo envolvido em toda a sua operacionalização, que demanda uma parte do lucro da empresa. E ainda, há toda uma logística envolvida, pois um efeito subjacente ao *compliance* é a burocratização de certos procedimentos, o que para o mundo dos negócios atuais em que tempo é dinheiro, pode gerar insatisfação, inclusive dos próprios *decision makers*, que podem até mesmo entrar as operações, dependendo da pressão recebida por resultados financeiros imediatos. E é essa pressão que leva muitos empresários a sucumbirem à corrupção.

É de conhecimento comum que muitos negócios só são firmados com organismos públicos através do pagamento de propinas. Existem empresas cujo objeto não se realiza sem os contratos públicos ou que haja grande dependência destes, a exemplo de empreiteiras e construtoras, que usam deste artifício sob o argumento de ser uma questão de sobrevivência. Há ainda aquelas que oferecem suborno e formam cartéis com o intuito de eliminar a concorrência e expandir seu lucro.

Para essas empresas, um programa de *compliance* efetivo pode ser um empecilho. Assim tendem, a princípio, em implementar um sistema de conformidade viável em termos legais, mas sem muita

eficácia prática, apenas para conseguirem manter seus contratos internacionais, participarem de licitações e serem contemplados com alguns benefícios no caso de serem apanhados em alguma irregularidade. Tanto é verdade que os casos envolvendo corporações mundialmente conhecidas não param. De acordo com a revista eletrônica ComplianceWeek, dentre os fracassos de *compliance* de 2019¹³⁶, constam empresas como Google, Facebook e KPMG.

No mesmo ano, o *ranking* das 10 (dez) maiores multas do FCPA¹³⁷ era composto por:

- 1) Petrobras (Brasil): US\$1.78 bilhão em 2018;
- 2) Ericsson (Suécia): US\$1.06 bilhão em 2019;
- 3) Telia Company AB (Suécia): US\$965 milhões em 2017;
- 4) MTS (Rússia): US\$850 milhões em 2019;
- 5) Siemens (Alemanha): US\$800 milhões em 2008;
- 6) VimpelCom (Países Baixos): US\$795 milhões em 2016;
- 7) Alstom (França): US\$772 milhões em 2014;
- 8) Société Générale S.A. (França): US\$585 milhões em 2018;
- 9) KBR / Halliburton (EUA): US\$579 milhões em 2009;
- 10) Teva Pharmaceutical (Israel): US\$519 milhões em 2016.

Atualmente, verifica-se uma nova fase, em que as empresas estão sendo responsabilizadas por seus atos, sofrendo multas expressivas e tendo sua imagem denegrida no mercado.

Assim, o *compliance* efetivo passa a ser mais do que uma ferramenta acessória das multinacionais para se tornar indispensável para a sustentabilidade dos seus negócios.

¹³⁶ Disponível em: <https://www.complianceweek.com/opinion/top-ethics-and-compliance-failures-of-2019/28237.article>

¹³⁷ Disponível em: <https://fcpcbog.com/2019/12/09/ericsson-jolts-the-fcpa-top-ten-list/>

CONCLUSÃO

O mundo nunca esteve tão conectado. As informações se tornam cada vez mais transparentes e as empresas passam a ser monitoradas não somente pelos órgãos reguladores como por toda a sociedade.

Nesse cenário aparece o *compliance*, um sistema de gestão que, através de seus pilares, confere conformidade às ações das corporações, prezando por uma cultura organizacional ética, lícita e regular, auxiliando, juntamente com a governança e a gestão de riscos, no direcionamento necessário para a evolução estrutural empresarial.

Apesar de o maior foco ser dado a temas como corrupção, suborno e lavagem de dinheiro, o *compliance* abarca toda a regulamentação que a entidade é submetida, sendo ela imposta por lei ou por instrução interna, e também todos com quem se relaciona, seja interna ou externamente.

Ressalta-se que a sociedade e as relações comerciais estão em constante mudança, e novas formas de burlar regras surgem a todo instante, não existindo um programa de *compliance* perfeito, mas sim em constante evolução. E, tratando-se de corporação internacional, a necessidade de vigilância e controle é ainda maior para que não ocorram problemas como os dos casos exemplares de *Watergate*, Enron, Operação Lava Jato e Universo Espírito Santo, e a legislação internacional tem se tornado cada vez mais incisiva a fim de evitar que escândalos dessa natureza se repitam, o que nem sempre é possível.

Nesse contexto, a prática extraída a partir das entrevistas com os responsáveis pelo *compliance* das empresas Alpac Capital, BNP Paribas, BPI, Braskem, DânicaZipco, El Corte Inglés, Ericsson, EuroBic, JBS,

Jumia Group, Kingspan, Millennium BCP, Odebrecht e Petrobras, demonstra que, enquanto a empresa não tiver sofrido qualquer sanção regulatória, o *compliance* implementado tende a ser mais brando. No entanto, se tiver sido alvo de multas e investigações, chegando inclusive a firmar acordo de leniência, o cenário muda e sua importância e robustez cresce dentro da empresa.

O fato é que as empresas, em especial as com atuação no mercado global, precisam lidar com vários quesitos inerentes à implementação de um programa efetivo de *compliance*.

Se não o implementarem, não precisam destinar parte de seu custo operacional com o programa, terão menos entraves para tomadas de decisões, poderão adentrar em mercados corruptos que seus concorrentes que tenham *compliance* não conseguirão, e seus funcionários se sentirão mais livres para negociar e para trabalhar.

No entanto, também não poderão firmar contratos internacionais; não poderão participar de processos de licitação nos países que os exigem; e estão mais propensos a crimes e atos antiéticos por parte de seus *decision makers* e *stakeholders*, o que poderá culminar em perda de credibilidade no mercado e multas altíssimas, e até mesmo na falência da organização.

Conclui-se assim que, com a legislação internacional cada vez mais rígida e a sociedade cada vez mais exigente e vigilante quanto à ética e idoneidade das organizações. Assim, a implementação de um programa de *compliance* deixa de ser visto como um custo e passa a ser considerado um investimento, indispensável para a sustentabilidade da empresa.

O presente estudo buscou assim contribuir para a compreensão teórica abrangente sobre o *compliance* internacional, demonstrando na prática como vem sendo implementado por diversas empresas multinacionais, mas limitando-se a estas e às legislações internacionais de cunho amplo, com a perspectiva de investigações futuras mais aprofundadas nas leis e regras próprias de cada país, com pesquisa de campo aplicada a empresas com atuação em outras áreas e atividades econômicas

REFERÊNCIAS

ABBI - Associação Brasileira de Bancos Internacionais. *Função de Compliance*. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/funcaoodecompliance.html>. Acesso em 13 ago. 2020.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. *Normalização. Conceito. Importância/Benefícios*. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/importancia-beneficios>. Acesso em 13 ago. 2020.

ALPAC CAPITAL. *About Us*. Disponível em: <https://www.alpaccapital.com/>. Acesso em 14 ago. 2020.

AMARAL, Bruno. *Ericsson assina acordo com multa de US\$ 1,06 bi com Justiça e SEC nos EUA*. Disponível em: <https://teletime.com.br/09/12/2019/ericsson-assina-acordo-com-multa-de-us-106-bi-com-justica-e-sec-nos-eua/>. Acesso em 14 ago. 2020.

BCB – Banco Central do Brasil. *Circular nº 3098: Dispõe sobre a remessa adicional de informações no âmbito do sistema Central de Risco de Crédito*. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/2002/pdf/circ_3098_v5_1.pdf. Acesso em 13 ago. 2020.

BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. CARVALHO, André Castro; BERTOCELLI, Rodrigo de Pinho; ALVIM, Tiago Cripa; VENTURINI, Otavio (Org.). Em: *Manual de Compliance*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2018.

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

BNP PARIBAS. *About BNP Paribas*. Disponível em: <https://www.bnpparibas.pt/en/>. Acesso em 14 ago. 2020.

BNP PARIBAS. *Compliance*. Disponível em: <https://group.bnpparibas/en/group/governance-compliance/compliance>. Acesso em 14 ago. 2020.

BPI. *Ética e Deontologia*. Disponível em: <https://www.bancobpi.pt/grupo-bpi/etica-e-deontologia>. Acesso em 14 ago. 2020.

BPI. *Internacional*. Disponível em: <https://www.bancobpi.pt/empresas/internacional>. Acesso em 14 ago. 2020.

BPI. *Manual do Investidor BPI*. Disponível em: <https://www.bancobpi.pt/particulares/poupar-investir/manual-do-investidor>. Acesso em 14 ago. 2020.

BRASIL, Controladoria-Geral da União. *Coleção Programa de Integridade*. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/etica-e-integridade/colecao-programa-de-integridade>. Acesso em 13 ago. 2020.

BRASIL, Ministério Público Federal. *Acordo fundo Petrobras*. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/docs/acordo-fundo-petrobras/view>. Acesso em 14 ago. 2020.

BRASIL, Ministério Público Federal. *Caso Lava Jato: entenda o caso*. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em 13 ago. 2020.

BRASIL, Presidência da República. *Decreto nº 8.420, de 18 de Março de 2015: Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.* Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 14 ago. 2020.

BRASIL, Presidência da República. *Lei nº 12.846, de 1º de Agosto de 2013: Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.* Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 14 ago. 2020.

BRASIL, Presidência da República. *Lei nº 13.303, de 30 de Junho de 2016: Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.* Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em 14 ago. 2020.

BRASKEM. *Conformidade: Código de Conduta.* Disponível em: <http://www.braskem.com/Principal/conformidade>. Acesso em 14 ago. 2020.

BRASKEM. *Fato Relevante: Acordo de Leniência.* Disponível em: <https://www.braskem.com.br/RI/detalhe-comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-acordo-de-leniencia>. Acesso em 14 ago. 2020.

BRASKEM. *Perfil*. Disponível em: <http://www.braskem.com.br/perfil>. Acesso em 14 ago. 2020.

CAMBRIDGE DICTIONARY. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/>. Acesso em 13 ago. 2020.

CARREGUEIRO, Nuno; RELVAS, Rafaela Burd. *Estas são as 18 pessoas que o MP acusa de terem cometido 277 crimes no caso BES*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/justica/detalhe/estes-sao-os-18-acusados-que-cometeram-277-crimes-no-caso-bes>. Acesso em 14 ago. 2020.

CARVALHO, Paulo Roberto Galvão de. *Legislação anticorrupção no mundo: análise comparativa entre a Lei Anticorrupção brasileira, o Foreign Corrupt Practices Act norte-americano e o Bribery Act do Reino Unido*. Em: SOUZA, Jorge Munhos; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (org.). *Lei Anticorrupção*. Salvador: JusPodivm, 2015.

CARVALHO, William Eustaquio de. *Caso Enron: breve análise da empresa em crise*. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/6852/caso-enron-breve-analise-da-empresa-em-crise>. Acesso em 14 ago. 2020.

CASSIN, Richard L. *Ericsson jolts the FCPA top ten list*. Disponível em: <https://fcpablog.com/2019/12/09/ericsson-jolts-the-fcpa-top-ten-list/>. Acesso em 14 ago. 2020.

CORREIO DA MANHÃ. *CMVM multa BPI em 60 mil euros*. Disponível em: <https://www.cmjornal.pt/economia/detalhe/cmvm-multa-bpi-em-60-mil-euros>. Acesso em 14 ago. 2020.

COE – Council of Europe. *European Treaty Series – No. 174: Civil Law Convention on Corruption*. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168007f3f6>. Acesso em 13 ago. 2020.

COE – Council of Europe. *The Council of Europe in brief: who we are*. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/about-us/who-we-are>. Acesso em 13 ago. 2020.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto. *Compliance pública na administração pública: uma necessidade para o Brasil*. Revista de Direito da Faculdade Guanambi, V. 3, n. 1. Guanambi: UniFG, 2016.

COELHO, Cláudio Carneiro Bezerra Pinto; SANTOS JÚNIOR, Milton de Castro. *Compliance*. São Paulo: FGV, 2019.

DÂNICA. *Ética: Código de Ética e Conduta Português*. Disponível em: <https://danica.com.br/downloads>. Acesso em 14 ago. 2020.

DÂNICA. *Nossas Unidades*. Disponível em: <https://www.danica.com.br/unidades>. Acesso em 14 ago. 2020.

DINHEIRO VIVO. *Tribunal da Relação indefere recurso do BCP contra Autoridade da Concorrência*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/outras/tribunal-da-relacao-indefere-recurso-do-bcp-contr-a-autoridade-da-concorrencia/>. Acesso em 14 ago. 2020.

DW. *O caso da Odebrecht*. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/o-caso-da-odebrecht/a-54350923>. Acesso em 14 ago. 2020.

ECONOMIAS. *Significado de Contas Offshore*. Disponível em: <https://www.economias.pt/significado-de-contas-offshore/>. Acesso em 13 ago. 2020

EL CORTE INGLÉS. *Home Page*. Disponível em: <https://www.elcorteingles.pt/>. Acesso em 14 ago. 2020.

ERICSSON. *Offices worldwide*. Disponível em: <https://www.ericsson.com/en/about-us/company-facts/ericsson-worldwide>. Acesso em 14 ago. 2020.

ESQUERDA. *Tribunal dá razão à CMVM e confirma coima de 5 ME ao BCP*. Disponível em: <https://www.esquerda.net/node/12719>. Acesso em 14 ago. 2020.

EUROBIC. *Quem somos*. Disponível em: <https://www.eurobic.pt/eurobic>. Acesso em 14 ago. 2020.

GIOVANINI, Wagner. Programas de Compliance e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. Em: SOUZA, Jorge Munhós de; QUEIROZ, Ronaldo Pinheiro de (Org.). *Lei Anticorrupção e Temas de Compliance*. Salvador: Juspodivm, 2017.

G1. *Petrobras fecha acordo de R\$ 3,6 bilhões para encerrar investigações nos EUA*. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/27/petrobras-fecha-acordo-para-encerrar-investigacoes-nos-eua.ghtml>. Acesso em 14 ago. 2020.

HAYES, Adam. *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/d/dodd-frank-financial-regulatory-reform-bill.asp>. Acesso em 13 ago. 2020.

IBDEE - Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial. *Código de Compliance Corporativo: Guia de Melhores Práticas de Compliance no Âmbito Empresarial 2017*. Disponível em:

<https://www.conjur.com.br/dl/ex-agu-cobra-compliance-estado-ve.pdf>.
Acesso em 13 ago. 2020.

ISTOÉ. *Banco BNP Paribas é a pagar multa de US\$ 246 milhões nos EUA*. Disponível em: <https://istoe.com.br/banco-bnp-paribas-e-a-pagar-multa-de-us-246-milhoes-nos-eua/>. Acesso em 14 ago. 2020.

JAEGER, Jaclyn. *Top ethics and compliance failures of 2019*. Disponível em: <https://www.complianceweek.com/opinion/top-ethics-and-compliance-failures-of-2019/28237.article>. Acesso em 14 ago. 2020.

JBS. *Compliance*. Disponível em: <https://jbs.com.br/compliance/>. Acesso em 14 ago. 2020.

JBS. *Quem somos*. Disponível em: <https://jbs.com.br/sobre/jbs/>. Acesso em 14 ago. 2020.

JUMIA. *Home Page*. Disponível em: <https://group.jumia.com/>. Acesso em 14 ago. 2020.

KINGSPAN. *We are Kingspan: Our Brand Story*. Disponível em: <https://www.kingspan.com/group/about/our-company>. Acesso em 14 ago. 2020.

KINGSPAN ISOESTE. *História da Kingspan Isoeste*. Disponível em: <https://kingspan-isoeste.com.br/historia-isoeste/>. Acesso em 14 ago. 2020.

LOPES, José Mouraz. *O espectro da corrupção*. Coimbra: Almedina, 2011.

MANZI, Vanessa Alessi. *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MARCHESAN, Ricardo. *Multa de R\$ 10,3 bi por crimes da JBS é muito ou pouco? Compare com outras.* Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/06/09/valor-que-jbs-pagara-por-acordo-de-leniencia-e-alto-veja-comparacoes.htm>. Acesso em 14 ago. 2020.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinícius Marques de. *Compliance: concorrência e combate à corrupção.* São Paulo: Trevisan, 2017.

MILLENNIUM BCP. *Políticas de Compliance.* Disponível em: <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Pages/Politic as-de-Compliance.aspx>. Acesso em 14 ago. 2020.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *OECD Home.* Disponível em: <http://www.oecd.org/about/>. Acesso em 14 ago. 2020

OCEG – Open Compliance & Ethics Group. *GRC Capability Model.* Disponível em: <https://go.occeg.org/grc-capability-model-red-book>. Acesso em 13 ago. 2020.

ODEBRECHT. *Código de Conduta: Nosso compromisso com atuação ética, íntegra e transparente.* Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/codigo_de_conduta_da_odebrecht_s.a._nosso_compromisso_com_atuacao_etica_integra_e_transparente_1.pdf. Acesso em 14 ago. 2020.

ODEBRECHT. *Código de Conduta do Fornecedor.* Disponível em: <https://www.odebrecht.com/sites/default/files/codigocondutafornecedortbr.pdf>. Acesso em 14 ago. 2020.

ODEBRECHT. *Governança: Conformidade*. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/governanca/conformidade>. Acesso em 14 ago. 2020.

ODEBRECHT. *Nosso compromisso*. Disponível em: <https://www.nossocompromisso.com/linha-do-tempo/>. Acesso em 14 ago. 2020.

ODEBRECHT. *Política sobre o Sistema de Conformidade Odebrecht S.A.* Disponível em: https://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica_sobre_o_sistema_de_conformidade_da_odebrecht_s.a.pdf. Acesso em 14 ago. 2020.

ODEBRECHT. *Sobre a Odebrecht*. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>. Acesso em 14 ago. 2020.

OEA – Organização dos Estados Americanos. *Convenção Interamericana Contra a Corrupção*. Disponível em: <http://www.oas.org/juridico/portuguese/treaties/B-58.htm>. Acesso em 14 ago. 2020.

OEA – Organização dos Estados Americanos. *Quem Somos*. Disponível em: http://www.oas.org/pt/sobre/quem_somos.asp. Acesso em 14 ago. 2020.

OLIVEIRA, Mariana; FERREIRA, Cristina; CRISÓSTOMO, Pedro e FERREIRA, Victor. *Caso BES: A mega investigação ao colapso do BES*. Disponível em <https://www.publico.pt/interactivo/caso-bes>. Acesso em 14 ago. 2020.

- OLIVEIRA, Mariana; SALOMÃO, Lucas. *Odebrecht e Braskem assinam acordos de leniência com EUA e Suíça*. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/odebrecht-e-braskem-fecham-acordo-com-suica.ghtml>. Acesso em 14 ago. 2020.
- ONU – Organização das Nações Unidas. *Conheça a ONU*. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca/>. Acesso em 14 ago. 2020.
- PETROBRAS. *Compliance, Ética e Transparência*. Disponível em: <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/>. Acesso em 14 ago. 2020.
- PETROBRAS. *Home Page*. Disponível em: <https://petrobras.com.br/pt/>. Acesso em 14 ago. 2020.
- PETROBRAS. *Relações com Investidores*. Disponível em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/pt>. Acesso em 14 ago. 2020.
- PORTUGAL, Banco de. *Projeto de Aviso: para regulamentar os sistemas de governo e controlo interno e definir os padrões mínimos de referência ética que deve assentar a cultura organizacional (artigo 1º - objeto)*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/anexo_i_a_nota_justificativa_-_projeto_de_novo_aviso.pdf. Acesso em 14 ago. 2020.
- PORTUGAL, Ministério Público. *Convenção penal sobre a corrupção*. Disponível em: http://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao_penal_sobre_corrucao.pdf. Acesso em 13 ago. 2020.

PORTUGAL, Ministério Público. *Convenção sobre a luta contra a corrupção de agentes públicos estrangeiros nas transacções comerciais internacionais*. Disponível em: http://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/convencao_luta_contra_corrupcao_agentes_publici_estrang_transacoes_comerciais_internac.pdf. Acesso em 13 ago. 2020.

PORTUGAL, Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa. *Decreto de 10 de Abril de 1976: Constituição da República Portuguesa (versão actualizada)*. Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=4&tabela=leis&nversao=&so_miolo=. Acesso em 14 ago. 2020.

PWC – PricewaterhouseCoopers. *8th Annual Global CEO Survey: Bold Ambitions, Careful Choices*. Disponível em: <http://www.globes.co.il/Serve/Researches/documents/8thAnnualGlobalCEOSurvey.pdf>. Acesso em 13 ago. 2020.

RACZ, Nicolas; WEIPPLI, Edgar; e SEUFERTt, Andreas. *A Frame of Reference for Research of Integrated Governance, Risk and Compliance (GRC)*. Disponível em: <https://hal.inria.fr/hal-01056386/document>. Acesso em 13 ago. 2020.

RTP. *Cartel da Banca. Estado pode ter de pagar 500 mil euros de multa relativos a infrações do antigo BPN*. Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/cartel-da-banca-estado-pode-ter-de-pagar-500-mil-euros-de-multa-relativos-a-infracoes-do-antigo-bpn_v1172051. Acesso em 14 ago. 2020.

SALGADO, Ricardo. *Caso BES com 25 acusados e prejuízos de 11,8 mil milhões de euros*. Disponível em: <https://www.jn.pt/justica/25->

acusados-no-caso-universo-espirito-santo-12423641.html. Acesso em 14 ago. 2020.

SALGADO, Ricardo. *25 arguidos acusados no caso BES*. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/2020-07-14-25-arguidos-acusados-no-caso-bes/>. Acesso em 14 ago. 2020.

SALOMÃO, Karin. *Ericsson pagará US\$ 1 bilhão em multas por caso de corrupção*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/ericsson-pagara-us-1-bilhao-em-multas-por-caso-de-corrupcao/>. Acesso em 14 ago. 2020.

SERENI, Ângelo Pier, *apud* MELLO, Celso Duvivier de Albuquerque. *Curso de Direito Internacional Público*, 14. ed., Rio de Janeiro: Renovar, 2002.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. *Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SIMÕES, Bruno. *Portugal é dos poucos países que não assumem defesa de denunciante*. Disponível em: https://www.oa.pt/cd/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?sidc=32366&idc=31895&idsc=31624&ida=87281. Acesso em 14 ago. 2020.

TEIXEIRA, Alberto. *BPI é o quinto banco a contestar a coima da Concorrência por cartel*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2019/09/11/bpi-e-o-quinto-banco-a-contestar-a-coima-da-concorrenca-por-cartel/>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNITED KINGDOM, Legislation. Bribery Act 2010. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNITED KINGDOM, Ministry of Justice. *The Bribery Act 2010: Guidance about procedures which relevant commercial organizations can put into place to prevent persons associated with them from bribing (section 9 of the Bribery Act 2010)*. Disponível em: <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNITED STATES, Department of Justice. *Acting Principal Deputy Assistant Attorney General Trevor N. McFadden Speaks at Anti-Corruption, Export Controls & Sanctions 10th Compliance Summit*. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/speech/acting-principal-deputy-assistant-attorney-general-trevor-n-mcfadden-speaks-anti>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNITED STATES, Department of Justice. *Deputy Attorney General Sally Q. Yates Delivers Remarks at the 33rd Annual International Conference on Foreign Corrupt Practices Act*. Disponível em: <https://www.justice.gov/opa/speech/deputy-attorney-general-sally-q-yates-delivers-remarks-33rd-annual-international>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNITED STATES, Department of Justice. *Evaluation of Corporate Compliance Programs (Updated June 2020)*. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNITED STATES, Department of Justice. *FCPA: A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*. Disponível em: <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNITED STATES, Department of Justice. *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*. Disponível em:

<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNITES STATES, Securities and Exchange Commission. *Report do Congress on the Accounting Profession and the Commission's Oversight Rule*. Disponível em:

<https://play.google.com/store/books/details?id=AGndcVERbjsC&rdid=book-AGndcVERbjsC&rdot=1>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNITED STATES, Sentencing Commission. *2018 Guidelines Manual Annotated*. Disponível em: <http://www.ussc.gov/guidelines>. Acesso em 14 ago. 2020.

UNODC – United Nations Office on Drugs and Crime. *Sobre o UNODC*. Disponível em: <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/sobre-unodc/index.html>. Acesso em 14 ago. 2020.

VICENTE, Isabel. *BIC vira EuroBic à força*. Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2017-06-24-BIC-vira-EuroBic-a-forca>. Acesso em 14 ago. 2020.

WIKIPÉDIA. Disponível em <https://pt.wikipedia.org>. Acesso em 14 ago. 2020.

ZENKNER, Marcelo. *Integridade Governamental e Empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal*. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

ANEXO

ORDEM CRONOLÓGICA DA EVOLUÇÃO DO COMPLIANCE

- 1913 – Criação do Banco Central Americano (*Board of Governors of the Federal Reserve*) para implementar um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável;
- 1929 – Quebra da Bolsa de Nova Iorque;
- 1932 – Criação da Política Intervencionista “*New Deal*”, durante o governo de Franklin Roosevelt, que implantou os conceitos Keynesianos, onde o Estado deve intervir na Economia, a fim de corrigir as distorções naturais do capitalismo;
- 1933/34 – Congresso Americano vota medidas com vistas a proteger o mercado de títulos de valores mobiliários e seus investidores – *Securities Act*; Criação da SEC – *Securities and Exchange Commission*; com exigência de registro do prospecto de emissão de títulos e valores mobiliários;
- 1940 – *Investment Advisers Act* (registro dos consultores de investimento) e *Investment Company Act* (registro de fundos mútuos);
- 1945 – Conferências de Bretton Woods: Criação do Fundo Monetário Internacional e do BIRD, com o objetivo básico de zelar pela estabilidade do Sistema Monetário Internacional;
- 1950 – *Prudential Securities*: contratação de advogados para acompanhar a legislação e monitorar atividades com valores mobiliários;
- 1960 – A SEC passa a insistir na contratação de *Compliance Officers* para: criar procedimentos internos de controles; treinar pessoas; monitorar, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão.

- 1970 – Desenvolvimento do Mercado de Opções e Metodologias de *Corporate Finance*, *Chinese Walls*, *Insider Trading*, etc.;
- 1974 – Caso Watergate: o Mercado Financeiro Mundial apresenta-se perplexo diante do caso, que demonstrou a fragilidade de controles no Governo Americano, onde se viu o mau uso da máquina político-administrativa para servir a propósitos particulares e ilícitos. – Criação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária (*Basel Committee on Banking Supervision - BCBS*);
- 1977 – *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*;
- 1987 – *U.S. Federal Sentencing Guidelines*¹³⁸: são regras que definem uma política de uniformização de sentenças proferidas por cortes federais americanas contra indivíduos e organizações, condenados por crimes e delitos graves. Sofreu alterações ao longo dos anos.
- 1988 – Acordo de Basileia I¹³⁹: ratificado por mais de 100 países, este acordo teve como objetivo criar exigências mínimas de capital, que devem ser respeitadas por bancos comerciais, como precaução contra o risco de crédito;
- 1990 – As 40 recomendações sobre lavagem de dinheiro da *Financial Action Task Force* – ou Grupo de Ação Financeira sobre

¹³⁸ Chapter 8 (1991): “An effective program to prevent and detect violations of law means a program that has been reasonably designed, implemented, and enforced so that it generally will be effective in preventing and detecting criminal conduct. Failure to prevent or detect the instant offense, by itself, does not mean that the program was not effective. The hallmark of an effective program to prevent and detect violations of law is that the organization exercised due diligence in seeking to prevent and detect criminal conduct by its employees and other agents. Due diligence requires at a minimum that the organization must have taken to following types of steps.” Na sua versão mais atualizada: Chapter 8 (2018): “§8B2.1. *Effective Compliance and Ethics Program* (a) To have an effective compliance and ethics program, for purposes of subsection (f) of §8C2.5 (Culpability Score) and subsection (b)(1) of §8D1.4 (Recommended Conditions of Probation – Organizations), an organization shall (1) exercise due diligence to prevent and detect criminal conduct; and (2) otherwise promote as organizational culture that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law”. Disponível em: <https://www.ussc.gov/guidelines>

¹³⁹ Oficialmente denominado *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, também designado por Acordo de Capital de Basileia ou Acordo de Basileia.

Lavagem de Dinheiro (GAFI/FATF) – revisadas em 1996 e referidas como Recomendações do GAFI/FATF; – Criação do CFATF - *Caribbean Financial Action Task Force*;

- 1992 – Elaboração pela Comissão Interamericana para o Controle do Abuso de Drogas (CICAD) e aprovação pela Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos (OEA) do "Regulamento Modelo sobre Delitos de Lavagem Relacionados com o Tráfico Ilícito de Drogas e Outros Delitos Graves";
- 1995 – A fragilidade no Sistema de Controles Internos contribuiu fortemente à falência do Banco Barings; – Acordo de Basileia I: Publicação de Regras Prudenciais para o Mercado Financeiro Internacional; – Criação do Grupo de Egmont com o objetivo de promover a troca de informações, o recebimento e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro provenientes de outros organismos financeiros;
- 1996 – Complementado o Primeiro Acordo de Capital de 1988 para inclusão do Risco de Mercado dentro do cálculo do Capital Mínimo definido em 1988 pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia; – Convenção Interamericana contra a Corrupção (OEA);
- 1997 – Divulgação pelo Comitê da Basileia dos 25 princípios¹⁴⁰ para uma Supervisão Bancária Eficaz; – Criação da AGP - *Asia/Pacific Group on Money Laundering*; – Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

¹⁴⁰ Com destaque para seu Princípio de nº 14: “Os supervisores da atividade bancária devem certificar-se de que os bancos tenham controles internos adequados para a natureza e escala de seus negócios. Estes devem incluir arranjos claros de delegação de autoridade e responsabilidade: segregação de funções que envolvam comprometimento do banco, distribuição de seus recursos e contabilização de seus ativos e obrigações; reconciliação destes processos; salvaguarda de seus ativos; e funções apropriadas e independentes de Auditoria Interna e Externa e de *Compliance* para testar a adesão a estes controles, bem como a leis e regulamentos aplicáveis”.

- 1998 – Comitê de Basileia¹⁴¹ : publicação dos 13 Princípios concernentes a Supervisão pelos Administradores e Cultura / Avaliação de Controles Internos, tendo como fundamento a ênfase na necessidade de Controles Internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial; – Início de estudos sobre o Acordo de Basileia II: Regras Prudenciais; Declaração Política e o Plano de Ação contra Lavagem de Dinheiro, adotados na Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas sobre o Problema Mundial de Drogas, Nova Iorque;
- 1999 – Criação do *Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group* (ESAAMLG); – Convenção de Direito Civil e Convenção de Direito Penal na Corrupção, do Conselho da Europa; – Criação do Grupo de Estudos contra a Corrupção (GRECO);
- 2001 – Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam a ENRON à falência; Criação do GAFISUD – Uma organização intergovernamental, criada formalmente em 08/12/2000, com o objetivo de atuar em Prevenção à Lavagem de Dinheiro em âmbito regional, agregando países da América do Sul; – *US Patriot Act*;
- 2002 – Falha nos Controles Internos e Fraudes Contábeis levam à concordata da WORLDCOM; – Congresso Americano publica o “*Sarbanes-Oxley Act*”, que determinou às empresas registradas na SEC a adoção das melhores práticas contábeis, independência da Auditoria e criação do Comitê de Auditoria;
- 2003 – Comitê de Supervisão Bancária da Basileia: Práticas recomendáveis para Gestão e Supervisão de Riscos Operacionais; – Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC)¹⁴²;

¹⁴¹ Também conhecido como Acordo de Basileia I

¹⁴² Também conhecida como Convenção de Mérida

- 2004 – Acordo de Basileia II, que passa a substituir o primeiro acordo, apresentando três pilares: capital (guardar); supervisão (fiscalizar); transparência e disciplina de dados;
- 2010 – *UK BRIBERY ACT*; – *Dodd-Frank Wall Street*¹⁴³: importante instrumento de *compliance*, que vem a ser uma “Lei de Reforma e Defesa do Consumidor de *Dodd-Frank Wall Street*”, sendo uma peça maciça de legislação de reforma financeira aprovada pelo governo Obama como resposta à crise financeira de 2008, pretendendo diminuir vários riscos do sistema financeiro americano; – Acordo de Basileia III, reforçando o sistema financeiro após a crise dos subprimes desencanada nos EUA, no ano de 2007.

¹⁴³ Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/d/dodd-frank-financial-regulatory-reform-bill.asp>.