

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROBERTO CLAMER

AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS DE *COMPLIANCE* COM A
GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES DA SERRA
GAÚCHA: UMA ANÁLISE NAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO
COM AÇÕES NA BM&F BOVESPA

CAXIAS DO SUL
2018

ROBERTO CLAMER

**AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS DE COMPLIANCE COM A GOVERNANÇA
CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES DA SERRA GAÚCHA: UMA ANÁLISE
NAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO COM AÇÕES NA BM&F BOVESPA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Inovação

Orientadora: Prof. Dra. Janaína Macke

CAXIAS DO SUL

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

C586a Clamer, Roberto

Avaliação dos sistemas de *compliance* com a governança corporativa nas organizações da Serra Gaúcha : uma análise nas empresas de capital aberto com ações na BM&F Bovespa / Roberto Clamer. – 2018.

125 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

Orientação: Janaína Macke.

1. Governança corporativa. 2. *Compliance*. 3. Ética empresarial. I. Macke, Janaína, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.5

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

ROBERTO CLAMER

**AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS DE COMPLIANCE COM A GOVERNANÇA
CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES DA SERRA GAÚCHA: UMA ANÁLISE
NAS EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO COM AÇÕES NA BM&F BOVESPA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 28/08/2018

Banca Examinadora

Prof. Dra. Janaína Macke (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Rodrigo Moreira Casagrande
Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE/FGV

RESUMO

A fraude nos negócios do âmbito empresarial causa temor para a alta direção das organizações, devido à complexidade e ao dinamismo dos processos corporativos, que ensejam ao descontrole da ética de responsabilidade. Contudo, as agências reguladoras, juntamente com as entidades de fiscalização e padronização, bem como os órgãos de repressão aos crimes de corrupção, estão promovendo a integridade nas empresas através das exigências da governança corporativa na administração, com foco na lisura e competência da gestão. Nesse contexto, o sistema de *compliance* tem função essencial para assegurar a conformidade com as determinações legais, e colaborar na implementação de controles efetivos que aprimoram os fundamentos da governança. Diante disso, esta pesquisa buscou avaliar os sistemas de *compliance* alinhados com a governança corporativa, utilizados nas empresas de capital aberto e com ações na BM&F Bovespa, localizadas na Região da Serra Gaúcha. Para desenvolver esta pesquisa qualitativa de natureza exploratória, foi realizado um estudo bibliográfico preliminar sobre o tema, a fim de identificar os principais conceitos e encontrar um instrumento válido para a coleta de dados. Destarte, foram realizadas entrevistas com os profissionais especializados das empresas selecionadas, utilizando-se de instrumento semiestruturado definido a priori embasado no Programa Pró-Ética do CGU, e utilizado o procedimento de triangulação com os dados secundários e restritos que foram disponibilizados para a análise, discussão e validação das informações. Os resultados obtidos revelam que as empresas se utilizam do *compliance* para estabelecer o rigor necessário, a fim de atender tanto as diretrizes internas para a governança corporativa, quanto às normas e leis em vigor. Contudo, a governança corporativa isolada contém técnicas inerentes aos princípios das boas práticas conceituadas pelo IBGC, com o propósito de responder às necessidades de cumprimento às regras de integridade nos negócios, porém com menos rigidez em relação ao *compliance*. Desse modo, foi possível desenvolver o diagrama conceitual que sintetiza de forma empírica as interações dos mecanismos de *compliance* com a governança corporativa, fundamentado pelos conceitos teóricos, a fim de constatar a relevância da implementação do sistema de *compliance* para sustentar com efetividade os princípios da governança corporativa e garantir a ética empresarial.

Palavras-Chave: *Compliance*. Governança Corporativa. Fraudes. Ética Empresarial.

ABSTRACT

Fraud in business causes fear for the top management oversight of organizations, due to the complexity and dynamism of corporate processes, which lead to a lack of control of the ethics of responsibility. However, regulatory agencies, along with oversight and standardization bodies, as well as corruption crackdown bodies, are promoting corporate integrity through the requirements of corporate governance in management, with a focus on management readiness and competence. In this context, the *compliance* system has a key role to ensure *compliance* with legal requirements, and to collaborate in the implementation of effective controls that improve the fundamentals of governance. Therefore, this research aimed to evaluate *compliance* systems aligned with corporate governance, used in publicly traded companies and with shares in BM & F Bovespa, located in the Serra Gaúcha Region. In order to develop this qualitative research of an exploratory nature, a preliminary bibliographic study on the subject was carried out in order to identify the main concepts and to find a valid instrument for the data collection. Thus, interviews were conducted with the specialized professionals of the selected companies, using a semistructured instrument defined a priori based on the Pro-Ethics Program of the CGU, and used the triangulation procedure with the secondary and restricted data that were made available for the analysis, discussion and validation of information. The results show that companies use *compliance* to establish the required rigor in order to comply with both the internal guidelines for corporate governance and the rules and laws in force. However, isolated corporate governance contains techniques inherent in IBGC principles of good practice, in order to respond to *compliance* requirements to business integrity rules, but with less rigidity in relation to *compliance*. In this way, it was possible to develop the conceptual diagram that empirically synthesizes the interactions of *compliance* mechanisms with corporate governance, based on theoretical concepts, in order to verify the relevance of the implementation of the *compliance* system to effectively support the principles of governance corporate ethics and ensure business ethics.

Keywords: *Compliance*. Corporate Governance. Frauds. Business Ethics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - História da governança corporativa	21
Figura 2 - Governança corporativa organizacional	23
Figura 3 - Boas práticas de governança.....	24
Figura 4 - Sistema de governança corporativa	25
Figura 5 - Sistema de <i>compliance</i>	40
Figura 6 - Visão holística do <i>compliance</i>	43
Figura 7 - Ciclo de gestão de riscos.....	45
Figura 8 - Contexto da gestão de riscos.....	49
Figura 9 - ERM cubo COSO 2013	52
Figura 10 - Fraudes: investigação e prevenção	55
Figura 11 - Índice de percepção da corrupção.....	58
Figura 12 - Triângulo da Fraude.....	61
Figura 13 - Fluxograma da pesquisa	73
Figura 14 - Diagrama conceitual	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Segmentos da BM&F BOVESPA.....	28
Quadro 2 - Modelo de avaliação da governança corporativa.....	30
Quadro 3 - Resumo dos fundamentos e referências da governança corporativa.....	32
Quadro 4 - Estatísticas do programa Empresa Pró-Ética	35
Quadro 5 - Matriz de riscos	47
Quadro 6 - Resumo dos fundamentos e referências do <i>compliance</i>	62
Quadro 7 - Empresas elencadas na pesquisa	67
Quadro 8 - Resumo da coleta de dados	72
Quadro 9 - Resumo da análise e discussão dos resultados.....	92

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CARF	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
CGU	Controladoria Geral da União
CMN	Conselho Monetário Nacional
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DOJ	<i>Departamento of Justice</i>
DOU	Diário Oficial da União
EBANC	Empresa Brasileira Acreditaadora de Normas de <i>Compliance</i>
ERM	Enterprise Risk Management
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
GRC	Gestão de Riscos Corporativos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IRGC	<i>International Risk Governance Council</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MP	Ministério Público
MPE	Micro e Pequenas Empresas
NBR	Normas Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
RH	Recursos Humanos
SA	Sociedade Anônima
SI	Segurança da Informação
SOX	<i>Sarbanes-Oxley</i>
TI	Tecnologia da Informação
UK	<i>United Kingdom</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.3. OBJETIVO GERAL	17
1.3.1. Objetivos específicos	17
1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	17
1.5. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
 2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA	20
2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	26
2.3. <i>COMPLIANCE</i>	36
2.3.1. Gerenciamento de Riscos.....	44
2.4. A LEI ANTICORRUPÇÃO.....	54
2.5. A LEI SARBANES-OXLEY (SOX)	58
2.6. FRAUDES	59
 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1. NATUREZA DA PESQUISA	65
3.2. OBJETO DE ESTUDO.....	66
3.3. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS	69
3.4. PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	71
 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	74
4.1. MECANISMO 1: Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética	75
4.2. MECANISMO 2: Programa de Integridade e <i>Compliance</i>	77
4.3. MECANISMO 3: Investimento nos Sistemas de <i>Compliance</i>	78
4.4. MECANISMO 4: Mecanismos de <i>Compliance</i> Políticas e Procedimentos	80

4.5. MECANISMO 5: Controles Internos e Externos	83
4.6. MECANISMO 6: Comunicação e Treinamento	84
4.7. MECANISMO 7: Canais de Denúncia	86
4.8. MECANISMO 8: Riscos	88
4.9. MECANISMO 9: Transparência e Responsabilidade Social.....	90
4.10. DIAGRAMA CONCEITUAL PROPOSTO.....	93
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
5.1. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	97
5.2. CONTRIBUIÇÃO PARA ACADEMIA E PESQUISAS	99
5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	99
5.4. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DA ENTREVISTA.....	113
ANEXO A - QUESTIONÁRIO DO PROGRAMA EMPRESA PRÓ-ÉTICA.....	116

1. INTRODUÇÃO

No cenário empresarial atual, percebe-se uma deterioração de valores nas práticas de negócios que está interferindo nas estratégias competitivas para alcançar resultados positivos. Segundo Antonik (2016), no ambiente empresarial a ética é a garantia da reputação e integridade da organização, pois os valores da ética empresarial são respeitados com o objetivo de assegurar a perenidade e sobrevivência organizacional e, como não poderia deixar de ser, confirmar resultados positivos.

Como motivação para o estudo deste tema, está embasado na premissa de que a governança e seus atributos básicos, como a prestação de contas e a transparência, são matérias de sobrevivência para organizações submetidas a pressões constantes e mudanças repentinas em cenários complexos.

Devido a essas circunstâncias, a promulgação da Lei 12.846 de 2013 (Lei Anticorrupção) passou a responsabilizar objetivamente as empresas e seus administradores em garantir que seus negócios e dos parceiros comerciais adotem regras que mitiguem o risco de corrupção e, desta forma, visa estabelecer um mercado que se supervisiona (CGU, 2015).

Assim como, através das recomendações do *Cadbury Report*, fundamentou outros códigos para diretrizes de governança corporativa, como o OCDE que estabelece entre outros princípios, a prestação de contas e o *compliance*, para orientar as organizações sobre a transparência nos negócios, assim como pesquisar sobre a integridade empresarial e governança corporativa.

Portanto, os sistemas de *compliance*, que também são conhecidos como programas de integridade, mecanismos de *compliance* ou ética organizacional, possuem controles e diretrizes para condutas de responsabilidade empresarial. De acordo com Coimbra e Manzi (2010), o termo *Compliance* origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer, enfim, alcançar o que lhe foi imposto.

Compliance tem na essência a atribuição de cumprir e estar em conformidade com as leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, buscando minimizar os riscos vinculados à reputação e regulatório. A aplicação dos sistemas de *compliance* pode contribuir para a perenidade dos negócios, uma vez que, prevalece a ética e o cumprimento das normas e procedimentos organizacionais.

Conforme o *Corruption Perception Index* (2018), o Brasil está classificado na posição 96º de 179 países listados no *ranking* de corrupção, sendo que em 2017 diante dos escândalos de fraudes e corrupção decorrentes de investigações nos âmbitos políticos e empresariais, esse mesmo índice atualizado classifica o Brasil na 96º posição.

Entre os critérios de avaliação para o referido índice está o nível de maturidade das empresas privadas e do Governo, através da governança corporativa e sistemas de *compliance*, pois conforme esclarece Serpa (2016), *compliance* são os mecanismos de conformidade utilizados por organizações para prevenir e detectar condutas criminosas, ilegais e fraudes, assim como também promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética.

As organizações, independentemente do tamanho ou do tipo de atividade, são determinadas a agir de acordo com uma demanda crescente de legislações, normas, padrões ou melhores práticas. A governança corporativa é exigida quando as empresas são públicas ou privadas com capital aberto e ações na bolsa de mercados de capitais BM&F Bovespa.

Um estudo sobre requisitos de *compliance*, Guiran e Bresfelean (2012), validam a crescente atenção nos últimos cinco anos, demandado por revistas de pesquisa e *journals*. A comunidade acadêmica está tentando mudar a visão sobre o *compliance*, que em determinados casos é considerado um obstáculo para as oportunidades de negócio. Demais autores como Norris, Indulska e Shazia (2009); Lu, Sadiq e Governatori (2010); Shazia, Governatori e Namiri (2007) concordam que o *compliance* é garantir que os processos de negócios, operações e a estratégia estão de acordo com um conjunto de normas. O gerenciamento de conformidade é definido como todos os mecanismos usados para ajudar as organizações a não violarem quaisquer regulamentos.

Seguindo esse raciocínio, a governança corporativa é um assunto que está na vanguarda dos modelos de negócio a ser adotado pelas organizações, principalmente pelas empresas de capital aberto com ações na bolsa de valores. No entanto, os sistemas de *compliance* não estão incluídos nos estudos, assim como não foi utilizado em nenhuma pesquisa relacionada com empresas de capital aberto da Serra Gaúcha.

Com base nos princípios que fundamentam a governança corporativa, assim como nas práticas divulgadas em códigos e diretrizes nacionais e internacionais dos sistemas de *compliance*, para esta pesquisa foram utilizadas informações coletadas de entrevistas e

corroboradas por dados secundários e restritos, constantes em documentos disponibilizados pelos entrevistados, e no acesso através da internet aos sítios das empresas em estudo.

Dessa forma, para a avaliação dos sistemas de *compliance* foi adaptado e utilizado o questionário oficial elaborado originalmente pelo DOJ - U.S. *Department of Justice* (2017) - *Criminal Division at Fraud Section*, que destaca os indicadores para a identificação dos sistemas de *compliance*, o qual embasou o Guia de Programas de *Compliance* do CADE (2016) e alicerçou o questionário de avaliação do CGU (2017) e promovido pelo SEBRAE (2017) para o inédito e exclusivo Programa Empresa Pró Ética do Brasil.

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A cultura organizacional pode ser manipulada e alterada dependendo da liderança de seus membros, das normas éticas que englobam padrões pessoais, organizacionais e corporativos de comportamento profissional, o qual deve estar explícito no código de ética profissional. O profissional que não seguir essas diretrizes será antiético, mas a empresa que deixar de exercer esses códigos de conduta no mercado, deixará de praticar o *compliance* e poderá ter seu futuro comprometido (ANTONIK, 2016).

O programa denominado Empresa Íntegra que foi desenvolvido pelo CGU (2017) e promovido pelo SEBRAE (2017) assegura que o código de ética deve ser uma fonte de consulta para funcionários e para a direção sobre como agir e como decidir quando a integridade da empresa estiver em questão, contribuindo na construção da cultura de trabalho e de negócios dentro da empresa.

Assim como constatado pelo IBGC (2017), ao longo do século XX, a economia dos diferentes países tornou-se cada vez mais marcada pela globalização. Nesse contexto, as companhias, principalmente as de capital aberto, foram objeto de transformações, diante da expansão dos negócios, entre outras situações, uma vez que o acentuado ritmo de crescimento de suas atividades promoveu uma readequação de sua estrutura de controle e diretrizes de conformidade, decorrente também da separação entre a propriedade e a gestão empresarial.

O grau de competitividade das organizações está relacionado com a maturidade corporativa das operações de negócio, aonde se destaca a governança corporativa com o *compliance*, assim como o cenário econômico de mercado que exige das empresas a resiliência, desafiando os sistemas de *compliance* frente às estratégias alinhadas para o

crescimento sustentável. Assim sendo, é vital para empresas de capital aberto com ações na bolsa, que estão em conformidade com as exigências impostas pelas agências reguladoras, possuírem sistemas de *compliance* efetivos e eficazes em consonância com a governança corporativa (SILVEIRA, 2015).

A governança corporativa constitui a inserção da inteligência para a gestão do sistema de *compliance*, considerando-se pessoas apropriadas para a função e um conjunto de análises críticas, a fim de preservarem o funcionamento dos mecanismos de *compliance* (GIOVANINI, 2014). Da mesma forma assevera Silveira (2015) que o *compliance* é umas das áreas de controle mais importantes, pois assegura a responsabilidade corporativa com resultados financeiros sustentáveis, no qual estão alinhados com a Governança.

Para tanto, este estudo aborda a adoção dos sistemas de *compliance* com as práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas de capital aberto localizadas na Serra Gaúcha e listadas na BM&F Bovespa, com base na promulgação da Lei Anticorrupção em 2013.

Diante do exposto, este estudo apresenta a seguinte questão central de pesquisa: Os sistemas de *compliance* estão implementados com efetividade para as boas práticas da governança corporativa nas empresas de capital aberto e ações na BM&F Bovespa, situadas na região da serra gaúcha?

1.2. PROBLEMATIZAÇÃO

Muitas empresas brasileiras estão sendo fraudadas, mas seus administradores não percebem e dificilmente identificam os sintomas apresentados por situações suspeitas, a não ser que o Diretor Executivo esteja consciente e colabore com os comportamentos inadequados para ganhos ilegais. Esse resultado pode ser observado na pesquisa de Santos (2010) que versa sobre o *compliance* como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional.

Sob a ótica cultural das empresas brasileiras, aos poucos as organizações começam a perceber que a gestão de risco, técnica adotada em mecanismos de *compliance*, deixa de ser um custo dispensável para se tornar um investimento, que pode reduzir prejuízos financeiros à imagem e à reputação corporativa.

Os sistemas internos necessitam de controles tecnológicos avançados, diretrizes explícitas e inteligíveis, estabilidade no funcionamento operacional, confidencialidade nas informações de projetos com inovações nos produtos e processos, e principalmente colaboradores capacitados com condutas ilibadas, engajados nas operações para um resultado positivo, lícito e de acordo com as expectativas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

A empresa multinacional Siemens esteve relacionada com problemas de *compliance*, relatado por Fonseca (2015) na pesquisa *Turnaround* de Empresas com problemas de *Compliance*: O Caso Siemens, no qual esclarece que após o vultoso prejuízo financeiro e também o prejuízo de imagem institucional sofrido pela Siemens, essa empresa foi convocada pelas autoridades dos EUA e da Alemanha a responder criminalmente e civilmente pelas alegações das quais estava sendo acusada de corrupção, e com isso várias decisões foram tomadas para que os dirigentes originais retomassem o controle da empresa garantindo aos acionistas e aos demais *stakeholders* que agiriam segundo os princípios da governança prezando principalmente pelo *Compliance*.

Silveira (2015) destaca que a análise da relação econômica com as práticas de governança é importante por ser bem difundida a hipótese de que as boas práticas de governança corporativa afeta o desempenho econômico-financeiro das empresas, por isso devido a essa avaliação, ratifica-se através do compromisso exigido pela BM&F Bovespa para as empresas implementarem modelos de governança corporativa com sistemas de *compliance*, sendo que são devidamente mensurados, constantemente averiguados e classificados de acordo com padrões internacionais.

Sendo assim, investir em *compliance* com sistemas de controle, inteligência na análise e prevenção é o melhor caminho para que as empresas possam mitigar as situações de fraude. Porém, as empresas de capital aberto S/A da Serra Gaúcha, com ações na BM&F Bovespa, têm realizados investimentos e esforços para adotar os sistemas de *compliance*?

Seguramente, não consiste em realizar uma tarefa de fácil resolução quantificar financeiramente cada uma das vantagens produzidas para as organizações que decidem por implementar com efetividade um programa com mecanismos de *Compliance*. De acordo com Coimbra e Manzi, (2010) cada vez mais as organizações buscam estar em conformidade. Mas a governança corporativa tem controles suficientes para absorver os mecanismos dos sistemas de *compliance*?

Diante dessas perguntas, é preciso conhecer os Sistemas de *Compliance* nas empresas de capital aberto localizadas na região em pesquisa. Portanto, o conceito está alicerçado sobre os princípios básicos da governança corporativa abordados de acordo com a classificação definida pela BM&F Bovespa, e os mecanismos de *compliance* existentes de acordo com as principais normas relacionadas, as leis federais e as orientações de órgãos internacionais para controle de fraudes e corrupção.

1.3. OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar os sistemas de *compliance* com a governança corporativa utilizados pelas empresas da Serra Gaúcha com capital aberto e ações na BM&F Bovespa.

1.3.1. Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram estruturados conforme o desmembramento do tema em estudo, a fim de especificar o *compliance* na abordagem empírica.

- a. identificar os mecanismos de *compliance* utilizados nos sistemas de *compliance* das empresas de capital aberto da Serra Gaúcha com ações na BM&F Bovespa.
- b. avaliar os sistemas de *compliance* com as boas práticas exigidas do modelo de governança corporativa utilizados por essas empresas.
- c. propor um diagrama conceitual de alinhamento do *compliance* com a governança corporativa.

1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Os modelos de negócio estão dinâmicos e complexos, os cenários de mercados estão imprevisíveis e mais competitivos, as tecnologias são avançadas e imprescindíveis para os negócios, e com esse contexto as pessoas estão inseridas em ambientes de mudanças constantes. Uma pesquisa realizada pela KROLL (2016), conjugada com os índices apresentados em pesquisas do CGU (2017) e da *Transparency International* (2016), apresenta que 77% das empresas brasileiras estão vulneráveis a fraudes, 2% superior à média global.

Surge então o questionamento: Qual a melhor solução para diminuir esse percentual, e como trazer conformidade ética às empresas no cenário globalizado?

Giovanini (2014) assegura que o comportamento íntegro e honesto de todos os colaboradores, alinhado aos princípios e valores da organização, são atitudes essenciais. Contudo, caso o funcionário tenha interesse próprio, contrapondo-se aos interesses da instituição, poderá ensejar desvios de condutas com consequências potenciais para a corrupção, fraudes, violação de normas internas ou da legislação nacional, uso inapropriado da marca ou ativos da empresa ocasionando a apropriação indébita, mal-uso de informações confidenciais.

Sendo assim, Saad-Diniz (2014) destaca que os programas de *compliance* são importantes para a conformidade ética dos negócios, contudo, demandam operações que não apenas elevam os custos de transação da atividade empresarial, mas também instauram um contexto em que as falhas na implementação geram responsabilização. Como demonstrado desde o início, é uma variável relevante para a sustentabilidade e crescimento econômico.

Diversas pesquisas recentes foram elaboradas abordando o assunto *compliance*, contudo, em objetos e com foco diferentes, como Safa, Solms e Furnell (2016) que versam sobre *Information security policy compliance model in Organizations*; Dubois, Chibnall e Gibbs (2015) sobre *Compliance Disengagement in Research: Development and Validation of a New Measure*; Ghiran e Bresfelean (2012) que relatam sobre *Compliance Requirements for Dealing with Risks and Governance*; e Rodriguez-Fernandez (2015) sobre *Social responsibility and financial performance: The role of good corporate Governance*; e Svensson and Larsson (2012) que avalia a *Intellectual property law compliance in Europe: Illegal file sharing and the role of social norms*.

Assim como, o IBGC (2017) elaborou um manual específico para o *compliance*, denominado *Compliance à luz da Governança Corporativa*, o qual descreve os elementos do *compliance* em convergência com a governança corporativa, e destaca a colaboração como ato vinculado das autoridades públicas competentes.

Portanto, torna-se relevante o referido assunto, pois nesta pesquisa busca-se averiguar nas empresas de capital aberto que estão listadas na BM&F Bovespa, e localizadas na Serra Gaúcha com as cidades abrangidas pela Lei Estadual Complementar 14.293 de 2013 (Região Metropolitana da Serra Gaúcha), se os sistemas de *compliance* estão alinhados às boas práticas da governança corporativa, e se são mecanismos funcionais para coibir atos ilegais,

os quais estão em consonância com as instituições regulatórias e com a norma EBANC DSC 10.000 (2015) a partir da Lei Anticorrupção.

A dificuldade de realizar as entrevistas com os responsáveis pelos sistemas de *compliance*, que são conhecedores das práticas de governança corporativa e da realidade da empresa, indica que o tema desta pesquisa é tratado pelas empresas com restrições de acesso para a manutenção da segurança corporativa. Assim como algumas informações estão disponíveis em consultas através de sítios da internet dos órgãos públicos reguladores e da própria empresa, outras informações tem um viés estratégico, principalmente relacionado ao *compliance*, e por isso restritos a divulgação pública.

1.5. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa delimita-se na análise dos sistemas de *compliance* com as boas práticas de governança corporativa exigidas pela BM&F Bovespa, nas empresas de capital aberto situadas na região metropolitana da Serra Gaúcha.

É interessante ressaltar que a região metropolitana da Serra Gaúcha representa 10% do PIB gaúcho, segundo dados do IBGE (2014), sendo que somente Caxias do Sul possui mais de 60 mil empresas o que representa 5% do total de empresas do Rio Grande do Sul, contudo apenas oito (8) dessas empresas possuem capital aberto com ações negociadas na BM&F Bovespa.

Foi realizado uma síntese da abordagem de *compliance* pelo Programa Empresa Pró Ética do Brasil do CGU e SEBRAE agregado com a norma EBANC DSC 10.000, para destacar os 9 mecanismos de aplicação do *compliance*, a fim de elaborar o questionário instrumento utilizado para as entrevistas da pesquisa.

Para apreciar as boas práticas de governança corporativa exigidas pela BM&F Bovespa, a fim de convergir com os mecanismos de *compliance*, foi analisado a classificação do segmento de cada empresa, e verificado os tipos de índices que compõe cada uma das classificações conforme consta no sítio de internet da BM&F Bovespa.

Não foi objeto desta pesquisa o detalhamento conceitual da governança corporativa, assim como a coleta de informações sobre o modelo de governança corporativa implementada em cada uma das empresas em análise neste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico é apresentado os principais conceitos relacionados ao tema em questão nesta pesquisa, ou seja, é iniciado com os modelos de governança corporativa com uma incursão nas empresas brasileiras. Na sequência é apresentado o sistema de *compliance* com seus principais mecanismos que o fundamentam. Por fim destaca-se as principais leis e normas existentes, assim como o *modus-operandi* dos tipos de fraudes existentes.

2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, assim como demais partes interessadas, por isso é um sistema de normas que leva a empresa ao desempenho que a sociedade espera. Ela reflete os direitos e comportamentos esperados dos executivos, dos acionistas e investidores (HASPESLAGH, 2010).

O movimento da governança corporativa foi fundado com base em princípios sólidos, como relacionados ao relatório Cadbury (*Cadbury Report*), documento pioneiro sobre o tema criado no Reino Unido em 1992 que afirmava na época sobre os princípios os quais o código se baseia, que são de transparência, integridade e prestação de contas.

No ano de 1999, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) lançou outro documento de referência denominado Princípios de Governança Corporativa, no qual reforçava o papel central de conceitos basilares orientados pela ética (SILVEIRA, 2015). Princípios esses conhecidos como: *Fairness, Disclosure, Accountability e Compliance*.

A ética de responsabilidade não vale somente as intenções, mas também e principalmente a capacidade do indivíduo de entender o mundo em sua complexidade e de assumir a responsabilidade pelas consequências dos seus próprios atos (FAORO apud WEBER, 2003)

De acordo com o IBGC (2017) a Governança Corporativa surgiu para adequar o "conflito de agência" clássico, onde o proprietário (acionista) delega a um agente

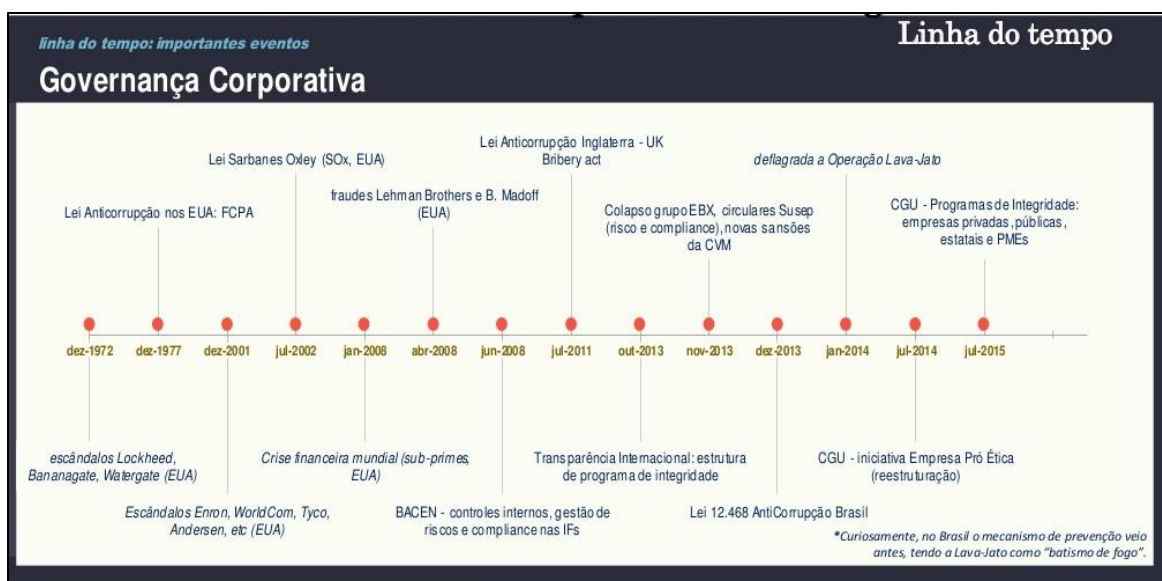
especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa, e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar. Este tipo de conflito é mais comum em sociedades como os EUA e a Inglaterra, onde a propriedade das companhias é mais pulverizada, devido à gênese do modelo anglo-saxão.

Silveira (2015) afirma que no Brasil os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade, portanto a preocupação da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa.

A CVM (2017) que é responsável por fiscalizar o funcionamento eficiente dos mercados regulamentados de valores mobiliários das bolsas de valores, mercado de balcão e bolsas de Mercadorias e Futuros, incluindo a BM&F Bovespa que concentra as negociações de ações em âmbito nacional de empresas brasileiras e estrangeiras, e dessa forma, estabeleceram os níveis diferenciados para medir a governança corporativa nas empresas brasileiras.

A Figura 1 apresenta a linha do tempo sobre a governança corporativa que ocorreu no mundo, iniciando no ano de 1972 nos EUA, até o ano de 2015 no Brasil com o CGU (2017) desenvolvendo o programa de integridade nas empresas.

Figura 1 – História da Governança



FONTE: Workshop GRC – Prevenção às fraudes, 2016.

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

Dessa forma, consiste em uma maneira de assegurar aos acionistas o recebimento de um retorno pelos seus investimentos, uma maneira de garantir que os executivos entregarão os lucros devidos ao acionista, uma segurança ao acionista de que não está sendo roubado, ou que estão tendo seus investimentos colocados em projetos ruins (SHLEIFER e VISHNY, 1997).

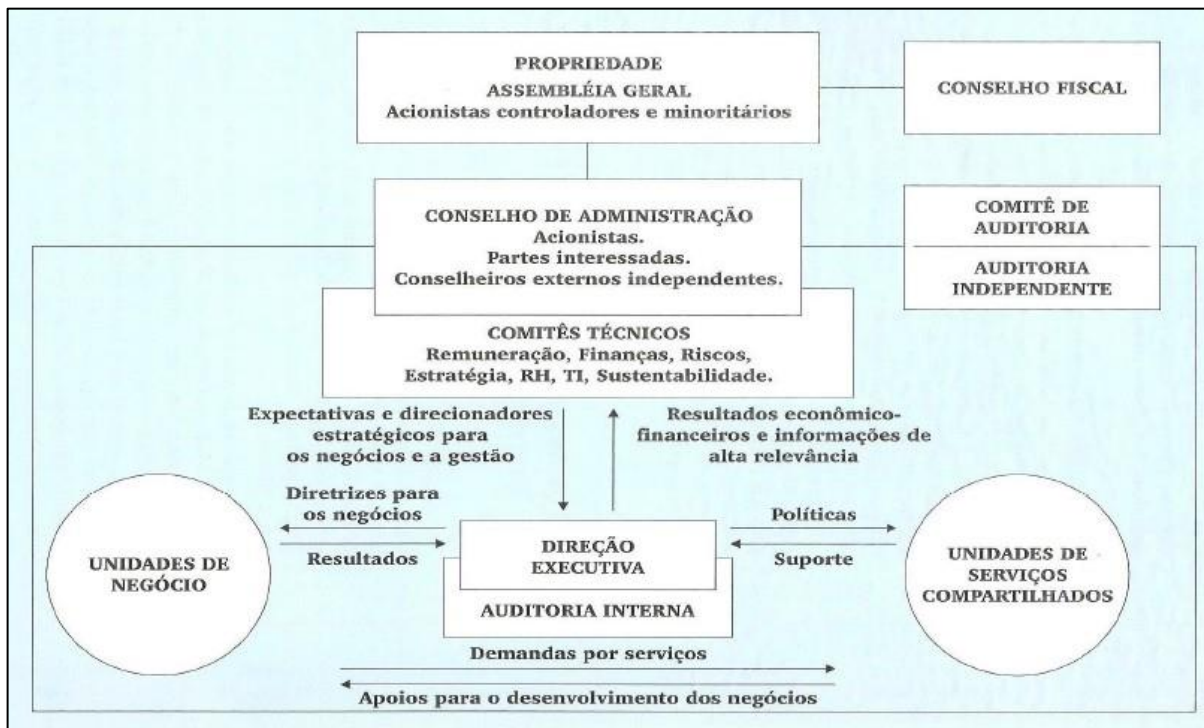
Na teoria de Governança Corporativa, desenvolvida para empresas com faturamento anual maior que 100 milhões de reais, um dos principais componentes de um sistema de governança é o Conselho de Administração, que é tido como o elo entre a propriedade e os sócios (IBGC, 2015). Contudo, em empresas familiares é comum ter conselhos de administração menores (YERMACK, 1996).

De acordo com o IBGC (2015), o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa aborda práticas e recomendações para cada órgão do sistema de governança, e trata também dos padrões de conduta e comportamento dos agentes envolvidos. Está dividido em: propriedade (sócios), conselho de administração, diretoria, órgão de fiscalização e controle, auditoria independente, e conduta e conflito de interesses. Para Silva (2012) as diretrizes divulgadas pelo IBGC levam ao sucesso e perenidade das empresas, quando estas adotam as melhores práticas e valores da Governança Corporativa.

Na Figura 2 é possível identificar os atores da governança, que conforme Silva (2006), estabelece que o conceito de governança corporativa se enquadra, em última análise, em um objetivo: o de criar condições para uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade como um todo.

Mais do que expresso nos conceitos, os princípios da governança corporativa devem estar presentes nos códigos de boas práticas, por representarem a base ética da governança. Assim sendo, têm como atributo essencial a universalidade, o que permite a aceitação e administração das diferenças na cultura, nas instituições e nos marcos regulatórios existentes entre os países (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Figura 2 – Governança corporativa organizacional



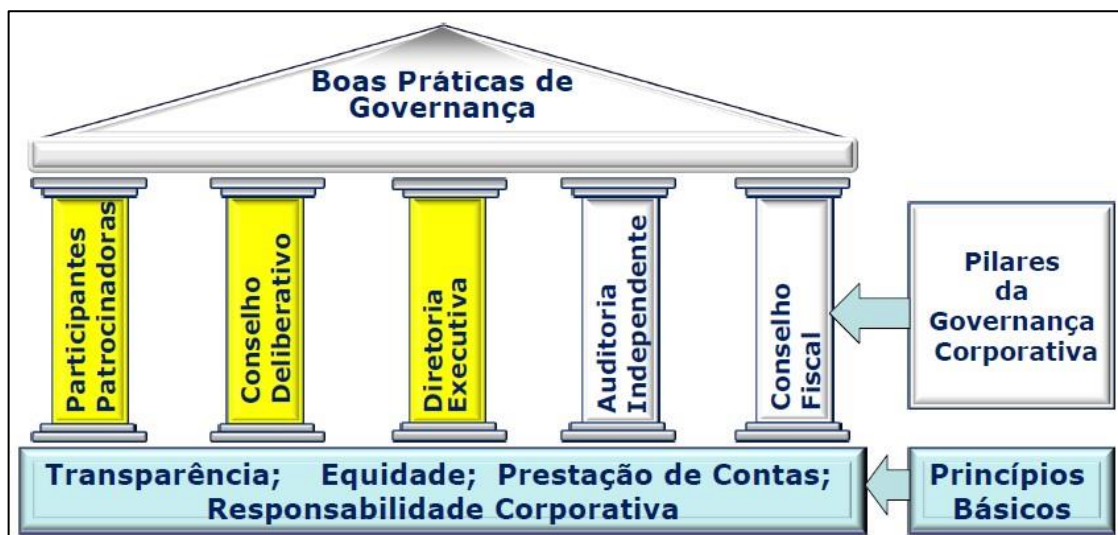
FONTE: Andrade e Rossetti, (2007).

A governança refere-se às ações, processos, tradições e instituições pelas quais a autoridade é exercida e as decisões são tomadas e implementadas, como consta na Figura 3. A governança de riscos aplica os princípios de boa governança à identificação, avaliação, gestão e comunicação de riscos. Abaixo são destacados os princípios básicos da governança corporativa segundo o IBGC (2015):

- transparência (*disclosure*) - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.
- equidade (*fairness*) - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

- c. prestação de contas (*accountability*) - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- d. responsabilidade corporativa (*compliance*) - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, validação da conformidade com a ética e regramentos de mercado, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os tipos de capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, imagem, etc.) no curto, médio e longo prazo.

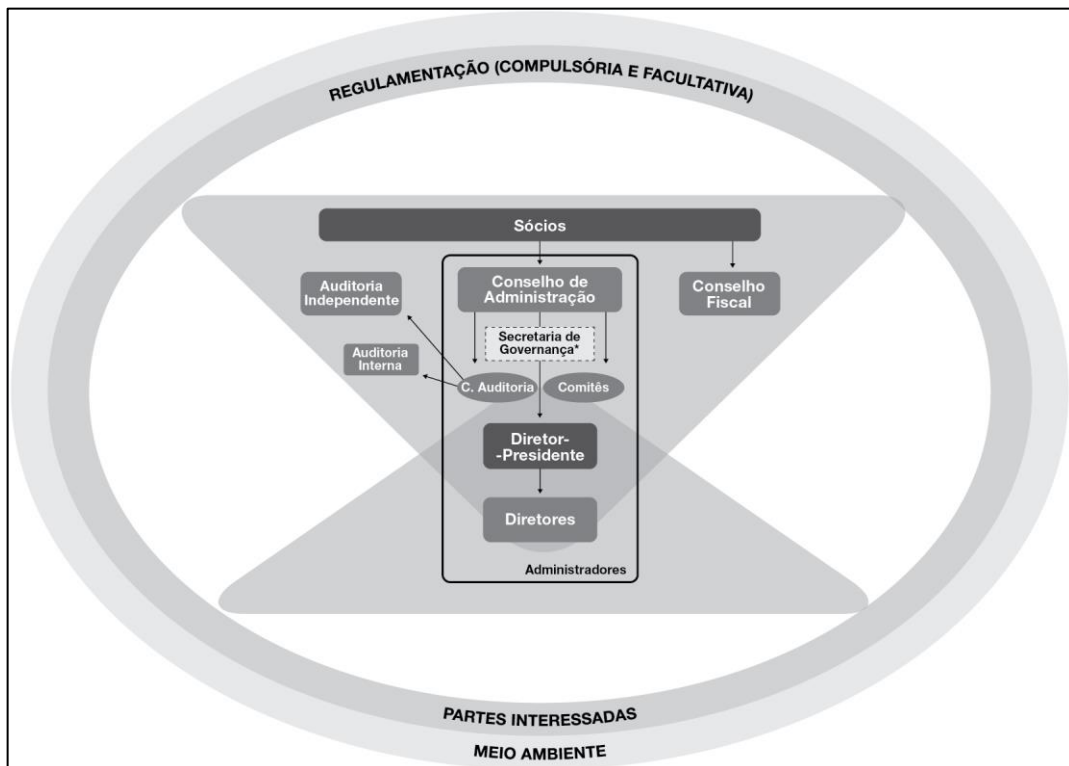
Figura 3 – Boas práticas de Governança



FONTE: Andrade e Rossetti (2007).

O IBGC (2015) ressalta que está cada vez mais em evidência a responsabilidade dos diferentes agentes de governança diante de temas como sustentabilidade, corrupção, fraude, abusos nos incentivos de curto prazo para executivos e investidores, além da complexidade e multiplicidade de relacionamentos que as organizações estabelecem com os mais variados públicos. A Figura 4 ilustra as definições de governança corporativa distribuído em cinco capítulos do Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2015): Sócios; Conselho de administração; Diretoria; Órgãos de fiscalização e controle; e Conduta e conflito de interesses.

Figura 4 – Sistema de Governança Corporativa



FONTE: IBGC, 2017.

Bradley (2003) relata que as pesquisas realizadas têm demonstrado que o preço de ações e companhias com boas práticas de governança apresentam uma performance significativamente superior, contudo na pesquisa de Macedo, Barreto e Fontes (2008), utilizando-se de empresas brasileiras, foi evidenciado que não há vantagens significativas relacionadas ao desempenho econômico e financeiro.

Estudo mais recentes, porém, demonstram que a governança corporativa tem otimizado a melhora da imagem institucional das empresas e como consequência a valorização do patrimônio intangível, assim como identificado no estudo de Queiroz, Sousa e Gomes (2017).

Da mesma forma, uma pesquisa *survey* com 1.600 companhias, conduzido pela empresa de consultoria *Standard & Poor's*, verificou-se uma correlação entre elevados níveis de transparência, um dos indicadores de elevados padrões de governança, e o índice financeiro que relaciona o preço das ações com o seu valor contábil, o que reforça a visão de que os mercados recompensam aquelas companhias que empregam os padrões de governança corporativa.

Portanto, os estudos de governança corporativa, tanto sob a ótica econômica quanto organizacional, priorizam os interesses financeiros dos acionistas. A lógica é fazer com que as organizações se tornem financeiramente atrativas aos investidores (CORREIA e AMARAL, 2006).

2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

No Brasil, as empresas que não são obrigadas a apresentar seus resultados para acionistas controladores, principalmente devido ao fato de que as Empresas Limitadas com características familiares têm incertezas em revelar informações dessa natureza, pois são geralmente restritas apenas aos investidores do negócio. Contudo, o IBGC está promovendo para que essas organizações adotem a governança corporativa, a fim de facilitar na busca de créditos financeiros e investimentos para expansão dos negócios.

Conforme Machado et al. (2012), antes da introdução da nova legislação brasileira das sociedades anônimas, os acionistas controladores deparavam com um incentivo perverso de enfatizar as más notícias e deprimir o preço das ações, principalmente no caso de mudança de controle, para induzir os acionistas minoritários a aceitarem ofertas de preços menores. Essa assimetria de informações priva o acionista minoritário do conhecimento e, portanto, do direito de receber um valor justo por sua posição acionária.

De acordo com os autores Andrade e Rossetti (2007), em meio a mudanças relacionadas às exigências das agências regulamentadoras para as empresas de capital aberto, somaram-se outras mudanças internas no Brasil, que provocaram a implantação da governança corporativa nas empresas brasileiras. Dentre essas, vale ressaltar a importância do papel do IBGC, CVM e da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros do Estado de São Paulo - BM&F Bovespa, atualmente nominada B3, para o movimento de governança corporativa no país.

Nas empresas familiares, a questão da informalidade dos processos e sobreposição entre propriedade e liderança sempre foram problemas graves de governança (BORNHOLDT, 2005; CARRIERI, SARAIVA e GRZYBOVSKI, 2008).

O apego ao patrimônio predomina ainda hoje nas empresas brasileiras (Carrieri, Saraiva e Grzybovski, 2008), reforçando o modelo de gestão patriarcal, com poder absoluto, inquestionável, indivisível e insubstituível (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 2000;

BORNHOLDT, 2005). A passagem para um modelo de gestão mais descentralizado, com delegação de poder e responsabilidade e, sobretudo, monitoramento eficiente, é a chave para um crescimento equilibrado e promissor e constitui um dos maiores desafios a governança em empresa familiar notadamente brasileira, (MACHADO et al., 2012).

Segundo Efeiche (2009), o conceito de governança corporativa para a maioria das empresas aplica-se na transparência do próprio negócio para torna-las mais atrativas, e não apenas melhorar o acesso ao mercado, como é com as organizações multinacionais. O objetivo, de acordo com ele, é melhorar a comunicação com a própria equipe. A adoção de práticas mais transparentes leva, em um segundo momento, ao acesso facilitado de outras formas de capital que não as de curto prazo.

Ainda conforme Efeiche (2009), o primeiro passo para melhorar a governança corporativa é capturar os principais indicadores e transformá-los em informação gerencial para a análise do próprio empresário. Em um segundo momento, fazer a análise cruzada das informações gerenciais e transformá-las em relatórios operacionais, financeiros e econômicos e até mesmo de sustentabilidade.

Conforme Yamamoto (2003) os equívocos de gestão de uma companhia, podem colocar em risco a credibilidade do mercado como um todo, causando reflexos imprevisíveis sobre a atividade econômica, associados os prejuízos aos acionistas.

A CVM (2017) estabeleceu regras para que as empresas realizem negociações utilizando o mercado de capitais como ações, a fim de atrair investimentos com a captação de recursos. Entre essas regras está o nível de governança corporativa adotado pelas organizações, também exigido pela Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404 de 1976), contudo não apresenta qualquer tipo de sistema de *compliance* alinhado a essas exigências.

A BM&F Bovespa estabeleceu índices de governança, controles internos e riscos corporativos, e o Modelo de Governança Corporativa baseado em níveis de classificação:

- a. nível I: As companhias nesse nível se comprometem com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária.
- b. nível II: Atendendo ao Nível I, é possível complementar com outras práticas de governança como critérios para o Conselho de Administração, disponibilização de balanço anual seguindo normas de contabilidade como US GAAP ou IASB, e direitos e deveres dos acionistas com adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários.

- c. novo mercado: Possui regras de listagem diferenciadas para empresas que se comprometem com a adoção de práticas mais consistentes de governança corporativa e *disclosure* adicionais exigidos pela legislação, assim como atendendo aos Níveis I e II com direitos e deveres rigorosos tanto para o conselho de administração, quanto para executivos e acionistas. Exige que todos os acionistas sejam ordinários, ao menos 25% de ações livres à negociação de mercado (*free float*), mecanismo de proteção de 100% para *tag along*, e 2 ou no mínimo 20% dos conselheiros independentes.

Para uma melhor compreensão das diferenças existentes entre os segmentos de listagem, a BM&F Bovespa disponibilizou o Quadro 1 com as principais informações de todos os segmentos de listagem.

Quadro 1 – Segmentos da BM&F Bovespa

Comparativo dos Segmentos de Listagem						
	BOVESPA MAIS	BOVESPA MAIS NÍVEL 2	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (<i>free float</i>)	25% de <i>free float</i> até o 7º ano de listagem	25% de <i>free float</i> até o 7º ano de listagem	No mínimo 25% de <i>free float</i>	No mínimo 25% de <i>free float</i>	No mínimo 25% de <i>free float</i>	Não há regra
Distribuições públicas de ações	Não há regra	Não há regra	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Não há regra
Vedação a disposições estatutárias	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Não há regra	Não há regra
Composição do Conselho de Administração	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Vedação à acumulação de cargos	Não há regra	Não há regra	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Não há regra
Obrigações do Conselho de Administração	Não há regra	Não há regra	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia	Não há regra	Não há regra
Demonstrações Financeiras	Conforme legislação	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação	Conforme legislação
Reunião pública anual	Facultativa	Facultativa	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Facultativa
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários	Política de negociação de valores mobiliários	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Não há regra
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado ou Nível 2	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	Conforme legislação	Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo

FONTE: BM&F Bovespa, 2017.

A adoção das práticas de Governança Corporativa tem sido apontada como condição essencial para o desenvolvimento das empresas, principalmente para as organizações de

capital aberto, e conseqüentemente para o mercado de capitais no qual as mesmas se inserem. Este entendimento tem tornado o tema protuberante em países com mercado de capitais mais desenvolvidos em virtude de sua importância no combate aos conflitos de interesse das organizações e melhoria da gestão das mesmas (SILVA, 2006).

O Brasil não é membro da OCDE, mas é signatário da Convenção Antissuborno dessa instituição, de modo a verificar a aderência aos preceitos da Convenção, com a realização de um minucioso processo de análise, avaliação e recomendações à nível internacional.

Mesmo assim, o IBGC (2017) estabelece o Código das Melhores Práticas de governança corporativa, que é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações com capital aberto são dirigidas, monitoradas e incentivadas, incluindo programas de *compliance*, e envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Assim, na pesquisa de Sampaio (2009), é destacado que a governança corporativa foi deixando de ser apenas um sistema que permite o acompanhamento da administração da companhia e o controle dos executivos por parte dos acionistas majoritários (teoria da agência), para em sentido amplo (teoria dos *stakeholders*), tendo como papel fundamental a administração das relações entre todos os agentes que, de forma direta ou indireta, são alcançados pelas ações da organização, gerando mecanismos para dirimir os conflitos entre os acionistas, gestores, conselheiros e demais interessados (*stakeholders*).

Sendo que, nesse estudo sobre o modelo de avaliação das práticas da governança corporativa aplicado às empresas listadas na BM&F Bovespa, foi avaliado o modelo de governança com as seguintes dimensões: 1- Propriedade; 2- Conselho de Administração; 3- Diretoria Executiva; 4-Auditoria; 5- Fiscalização e Conduta; e 6- Conflitos de Interesse. Sendo que se verificou sobre a possibilidade de ser implementadas melhorias nas práticas relacionadas à conduta e conflitos de interesses, estas que estão relacionadas ao *compliance*, mas não foram observadas no referido estudo.

Então, através do modelo relacionado no Quadro 2, sobre a avaliação de governança corporativa elaborado por Sampaio (2009), foi possível constatar dentre alguns resultados que há diferenças entre os Níveis I e II com o Novo Mercado no que tange principalmente às dimensões de Auditoria e Fiscalização, esses que são essenciais para o Programa de Integridade e *Compliance* conforme instituído pelo CGU e promovido pelo SEBRAE (2017).

Quadro 2 – Modelo de Avaliação da Governança Corporativa

MODELO DE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA		
DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	INDICADORES
1. PROPRIEDADE	Proteção aos Acionistas	Ações
		Reuniões de sócios
		Recomendações dos minoritários
		Tag-along
	Transparência da Propriedade	Acordos de acionistas
		Regras de votação
2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	Estrutura e Composição	Disponibilidade de informações
		Presidência do C.A. e da Diretoria Executiva
		Composição do conselho
		Mandato
		Qualificação
		Comitês do Conselho
	Regimento	Regimento interno
	Transparência do Conselho de Administração	Avaliação do conselho e dos conselheiros
		Remuneração dos conselheiros e diretores
		Reuniões do conselho
3. DIRETORIA EXECUTIVA	Qualidade da Gestão	Nomeação e remuneração
		Avaliação do desempenho
		Plano de sucessão
	Transparência da Diretoria Executiva	Papéis e responsabilidades
4. AUDITORIA	Comitê de Auditoria	Diálogo com as partes interessadas
		Funcionamento do Comitê de Auditoria
	Auditoria interna e externa	Composição do Comitê de Auditoria
		Auditoria interna
	Transparência da Auditoria	Auditoria independente
		Papéis e responsabilidades do Comitê de Auditoria
5. FISCALIZAÇÃO	Conselho Fiscal	Composição do Conselho Fiscal
		Funcionamento do Conselho Fiscal
	Transparência da Fiscalização	Papéis e responsabilidades do Conselho Fiscal
6. CONDUTA E CONFLITOS DE INTERESSE	Conduta	Código de conduta
		Abrangência do código de conduta
	Conflitos de Interesse	Empréstimos e operações
		Arbitragem

FONTE: SAMPAIO, 2009.

A Comissão de Valores Mobiliários no Brasil (CVM) foi criada em 07/12/1976 pela Lei 6.385 de 1976, com o objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil. Dessa forma, é uma entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Fazenda, e única responsável pela autorização à BM&F Bovespa para operar a negociação de ações, títulos e derivativos de moedas e commodities de empresas com capital aberto públicas ou privadas no Brasil.

Assim como, o COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras, que é o órgão responsável por receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades

ilícitas, elencadas na Lei 9.613 de 1998 sobre Lavagem de Dinheiro, e deve encaminhar para investigação dos órgãos competentes da justiça brasileira.

Por isso, a BM&F Bovespa (2017) institui no “Manual das Diretrizes de Governança Corporativa” que o objetivo principal da governança corporativa é contribuir substancialmente para o alcance de suas metas estratégicas e a criação de valor para todos os seus acionistas, respeitando os relacionamentos com as partes interessadas (*stakeholders*) e as leis vigentes. Dessa forma, para que o investidor tenha mais clareza em definir quais empresas estão mais adequadas e maduras em governança.

A Lei 6.404 de 1976, que dispõe sobre a sociedade por ações, estabelece que a Comissão de Valores Mobiliários possa classificar as companhias abertas em categorias, segundo as espécies e classes dos valores mobiliários por ela emitidos negociados no mercado, e especificará as normas sobre companhias abertas aplicáveis a cada categoria. E consideram-se ações em circulação no mercado, todas as ações do capital da companhia aberta menos as de propriedade do acionista controlador, de diretores, de conselheiros de administração e as em tesouraria.

Entende-se que os segmentos de listagem foram desenvolvidos com o propósito de aumentar as negociações, o interesse de investidores com o objetivo de maior liquidez ao mercado, assegurando a implementação voluntária das práticas de boa governança por parte das empresas de capital aberto (ECKERT et al., 2014).

Essas diferenças revelam os níveis de governança corporativa existente nas empresas classificadas, e ajuda os investidores a diferenciar se essas empresas estão alinhadas com as práticas modernas e transparentes. Cada um destes níveis tem exigências diferentes, exigindo os requisitos da Lei 6.404 de 1976, que dispõe sobre a Sociedade por Ações, tendo em vista que a adesão é voluntária por parte das empresas.

A referida Lei da Sociedade por Ações, tem por objetivo instituir a responsabilidade civil e penal dos administradores através de diretrizes objetivas, e resguardar os interesses dos acionistas, especialmente os minoritários, visando o investimento relevante envolvido.

No Quadro 3, pode-se verificar um resumo dos conceitos de governança corporativa, que estão classificados pelos princípios e fundamentados conforme as referências pesquisadas, a fim de embasar a análise deste estudo.

Quadro 3 – Resumo dos fundamentos e referências da governança corporativa

(continua)

GOVERNANÇA CORPORATIVA	FUNDAMENTOS	REFERÊNCIAS
PROPRIEDADE (Proteção aos Acionistas e Transparência)	Teoria dos <i>Stakeholders</i> : Consiste em uma maneira de assegurar aos acionistas o recebimento de um retorno pelos seus investimentos	BORNHOLDT (2005); CARRIERI, SARAIVA e GRZYBOVSKI (2008); ANDRADE E ROSSETTI (2007); (SHLEIFER e VISHNY (1997); HASPELAGH (2010); TURNBULL (1997)
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (Estrutura e Composição, Regimento e Transparência)	<i>Accountability</i> ; Supervisão da Gestão e relacionamento com executivos e <i>Stakeholders</i>	GRZYBOVSKI e TEDESCO (2000); BORNHOLDT (2005); ANDRADE E ROSSETTI (2007); YERMACK (1996); HASPELAGH (2010); BM&F BOVESPA (2017)
GESTÃO (Diretoria Executiva, Qualidade da Gestão e Transparência)	Ações, processos, tradições e instituições pelas quais a autoridade é exercida e as decisões são tomadas e implementadas; Perenidade	EFEICHE (2009); SILVA (2006); HASPELAGH (2010); CVM (2017); IBGC (2015); BM&F BOVESPA (2017); ABNT ISO 19600:2014; MANZI (2008)
AUDITORIA E FISCALIZAÇÃO (Conselho Fiscal, Auditoria Interna e Externa, Controles e Transparência)	Gestão de Riscos; Planejamento para prevenção; <i>Compliance</i>	SILVEIRA (2015); IBGC (2015); COSO (2015); CORREA (2011); LAMB (2002)

CONDUTA E CONFLITOS DE INTERESSE (Código de Conduta e Arbitragem)	Teoria da representação: tendência negativa de agir com oportunismo Esferas: Acionistas, Conselho de Administração e Gestão	SILVEIRA (2015); JENSEN E MECKLING (1976); TURNBULL (1997)
---	---	--

FONTE: Elaborado pelo Autor, 2018.

O estudo da Deloitte (2016) sobre *compliance* nas empresas demonstra que, por natureza da necessidade de inovar constantemente com práticas sustentáveis, as empresas que mais cresceram foram devido ao fato de que fortaleceram a sua estrutura de *compliance* em relação ao estudo anterior, aumentando a sua adesão a todas as principais práticas de transparência.

Na pesquisa conduzida por Chiappin (2016), que ratifica no seu estudo sobre a relação entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro com uma análise em empresas listadas na BM&F Bovespa, apresenta os resultados encontrados em consonância com outras pesquisas realizadas no Brasil, pois não encontraram a relação entre adoção de práticas diferenciadas de Governança Corporativa e desempenho econômico-financeiro superior, no entanto, sem analisar sistemas de *compliance* nessas organizações.

Ressalta no estudo que o maior benefício da adoção de práticas de governança é a garantia da sustentabilidade e perenidade do negócio. Corrobora com o IBGC (2017) que ratifica sobre as boas práticas de governança, e que destaca sobre o fato de qualquer empresa, independente do porte, não terá sucesso sem a adoção de governança na forma e na essência, com regras claras, norteadas por transparência e valores verdadeiros.

Entretanto, foi Sutherland (2015) quem primeiramente identificou que a prática de crimes poderia ocorrer em todas as empresas e camadas sociais, independentemente do setor e da classe ou condição social, sendo que existiam sim práticas ilícitas ocorrendo no ambiente empresarial de MPE (micro, pequenas e médias empresas) classificadas pelo SEBRAE (2015), os chamados crimes de colarinho branco.

Devido à globalização dos negócios como consequência da evolução tecnológica e do mundo pós-moderno, essas práticas ilegais cruzaram as fronteiras estadunidenses e

imprimiram valores relacionados à responsabilidade empresarial a nível global, dando os primeiros contornos às ideias de governança corporativa e cultura da conformidade (BIEGELMAN, 2010).

Para 99% dos representantes das empresas familiares, a separação dos interesses do negócio e da família e uma governança estruturada são os itens mais importantes para o sucesso da empresa familiar. Os dados constam na pesquisa da KPMG (2017) realizada no Brasil com o apoio do *ACI Institute e do Board Leadership Center* que contou com cerca e 200 entrevistados distribuídos por 16 estados brasileiros.

Com esta pesquisa pode-se perceber que, entre as empresas pesquisadas, há consciência da necessidade de distinção entre o patrimônio particular e o da empresa, mas ainda é importante que haja políticas formalizadas e controles internos para garantir a concretização. Da mesma forma, a maioria das empresas não rege um alinhamento adequado com diretrizes claras para os sistemas de *compliance* na gestão dos processos de negócio, estes que são estabelecidos pela governança corporativa, e que são imprescindíveis devido às situações adversas envolvendo um contexto de mercado dinâmico, competitivo e globalizado.

Portanto, o COAF em conjunto com órgãos públicos com poder de polícia para fiscalização das atividades ilícitas, como o Ministério Público e o Tribunal de Contas, recomendam a implementação de programas de prevenção à lavagem de dinheiro através de sistemas do *compliance*.

Acompanhando os dados estatísticos elaborados pelo CGU – Controladoria Geral da União e do Ministério da Transparência (2017), revelam a seguinte informação do Quadro 4 sobre o programa Pró-Ética com dados atualizados de 2017.

Esta estatística permite conferir a importância que as agências reguladoras, entidades profissionais de fiscalização e padronização, assim como os órgãos de repressão aos crimes de corrupção, estão promovendo para permitir que as empresas tenham interesse na adesão para prevenção de atos relacionados à fraude e corrupção.

Quadro 4 – Estatísticas do Programa Empresa Pró-Ética

Inscrições para o Pró-Ética 2017 (pelo porte da Empresa)					
Números Gerais		Porte das Empresas			
Empresas	Quantidade	Pequena	Média	Grande	
Solicitam Acesso	375	133	108	134	
Finalizaram Questionário	198	37	61	100	
Aptas para Avaliação	171	25	56	90	

Evolução do Pró-Ética 2017					
Empresas	2015	2016	Aumento 2015/2016	2017	Aumento 2016/2017
Solicitam Acesso	97	195	101%	375	92%
Finalizaram Questionário	56	91	62,50%	198	118%
Aptas para Avaliação	33	74	125%	171	131%

FONTE: CGU, 2017.

Importante ressaltar que, analisando os dados do referido programa Pró-Ética do Quadro 4, no Estado do Rio Grande do Sul apenas 38 empresas solicitaram participação, situando-se em 7º na classificação, sendo que apenas 10 foram avaliadas, e apenas 3 foram aprovadas, o que representa menos de 12% de aprovação. Em comparação com os outros estados da federação, São Paulo lidera a classificação com 18 empresas aprovadas, seguido pelo Rio de Janeiro com 11 empresas e Santa Catarina com 5 empresas avaliadas.

A região da Serra Gaúcha qualificada como Região Metropolitana da Serra Gaúcha, oficializado pela Lei Estadual 14.293 em agosto de 2013, abrange os municípios de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Ipê, São Marcos, Nova Pádua, Monte Belo do Sul, Santa Teresa, e Pinto Bandeira. Segundo dados do IBGE (2014), a soma do PIB (Produto interno bruto) dessas cidades, representa 10,19% do PIB total do Rio Grande do Sul, sendo que somente as cidades de Caxias do Sul, Bento Gonçalves e Farroupilha representam 8,5% do PIB total estado.

2.3. COMPLIANCE

Compliance é um conjunto de normas legais e disciplinas ou diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades de uma organização, que atuam na prevenção, detecção e tratamento de desvios ou inconformidades que possam ocorrer (USSC, 2016). Originário dos Estados Unidos, o termo pode ser traduzido para "conformidade" e se baseia, literalmente, em um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética (ICB, 2017).

O *compliance* nas empresas teve origem nas instituições financeiras, com a criação do Banco Central Americano, em 1913, que objetivou a formação de um sistema financeiro mais flexível, seguro e estável, e, logo após a quebra da Bolsa de Nova York de 1929, foi criada a Política Intervencionista *New Deal*, em uma tentativa de intervir na economia para “corrigir as distorções naturais do capitalismo” (MANZI, 2008).

Segundo Serpa (2016), o *compliance* não se apresenta somente como meio de prevenção a partir do estabelecimento de controles internos e medidas que possam prevenir a persecução penal da corporação. É, também, meio de investigação e que provavelmente venha a expandir seus efeitos nas searas trabalhista, civil e penal, razão pela qual devem ser redobradas pela empresa as cautelas na condução de sua investigação interna, de forma a também privilegiar a outorga dos direitos fundamentais aos suspeitos que estão sendo acusados.

Portanto, *compliance* são os programas ou mecanismos de conformidades utilizados por organizações para prevenir e detectar condutas criminosas, ilegais e fraudes, assim como também promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética.

Uma vez implementado o programa com políticas e procedimentos de *Compliance*, as empresas devem também manter estruturas disciplinares para os casos de violações à legislação anticorrupção e ao próprio programa, o que ocorre especialmente através da criação de canais de denúncias sobre suspeitas de condutas inadequadas.

O CMN (Conselho Monetário Nacional) gerou a resolução número 4.567 de 2017 que determina que as instituições financeiras e as demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem, de maneira obrigatória, implantar um canal efetivo de comunicação para o recebimento de informações e denúncias acerca da ocorrência de situações com indícios de ilicitude de qualquer natureza relacionados às atividades da

instituição. Esse rol de exigências implementadas implica dizer que deverão existir aprimoramentos nos sistemas de *compliance* atualmente em desenvolvimento nas instituições financeiras.

Serpa (2016) ressalta que esse modelo permite que chegue ao conhecimento da empresa a informação concreta de transgressão à lei anticorrupção, cabendo então à organização investigar os fatos e adotar medidas de preservação de fontes de prova, como a coleta de declarações, apreensão de materiais e retenção de documentos, providências estas que devem ser desenvolvidas em procedimento de investigação interna dentro do próprio programa de *compliance*.

Na hipótese em que existam fraudes que não sejam necessariamente crimes, esclarece Camargo (2014), as investigações conduzidas no âmbito empresarial usualmente são tratadas como auditorias internas, sem maiores compromissos com os direitos constitucionais conferidos aos acusados em geral, como a reserva legal, a garantia de jurisdição ou até mesmo a própria existência de um devido processo, em que são assegurados ampla defesa e contraditório.

Contudo, Leal e Ritt (2014) salientam que especificamente com relação à existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, batizados de *Compliance* Corporativo, e observa-se que esta determinação traz uma mudança de paradigmas, no sentido de que a política e implementação de programas de *compliance* têm um caráter educativo anticorrupção forte e que é uma tendência mundial.

Sob este prisma, ganha espaço no debate jurídico brasileiro questões acerca *Compliance*, concebido como programa de integridade, que implementar mecanismos de controle interno das sociedades empresárias por meio da gestão de riscos e por meio de instrumentos que efetivem procedimentos de conformidade leis e regulamentos. Percebe-se que os princípios éticos que norteiam a atuação da administração pública e privada têm efeitos positivos se aplicados, com a devida parcimônia, entre particulares, e que devem nortear a atuação com respeito à probidade.

Especificamente no que concerne ao incentivo para adoção de *Compliance*, a Lei Anticorrupção, da Lei 12.846 de 2013, em seu art. 7º, inciso VIII, determina que será levada em consideração no momento de aplicação das sanções a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo a denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.

O EBANC (2015) desenvolveu a norma DSC 10.000, que são as Diretrizes para o Sistema de *Compliance*, no qual especifica os requisitos para um sistema de *compliance*, quando uma organização necessita, deseja ou opta por demonstrar a existência de um mecanismo de prevenção e detecção de atos ilícitos e/ou contrários aos princípios da ética e integridade nos negócios ou relativos aos requisitos legais aplicáveis, incluindo, mas não se limitando, a fraudes e atos de corrupção ou contra a Administração Pública.

A norma é constituída por requisitos gerais com critérios para assegurar o cumprimento dos requisitos legais e requisitos de documentação, este que especifica os controles necessários para a implementação. Destarte são identificadas as regras que fornecem suporte para as responsabilidades da Alta Direção, com governança, e então são definidas a estrutura, processos e controles, gestão de riscos, comunicação e treinamento, interfaces com processos internos e externos, investigação e medidas disciplinares e melhoria contínua.

Da mesma forma, a ABNT ISO 19600 de 2014 estabelece as diretrizes para o Sistema de gestão de *compliance* baseados nos princípios da governança para estabelecer políticas de *compliance*, identificar e avaliar riscos relacionados com integridade, e a gestão da conformidade com a melhoria contínua.

O DOJ (2016) elaborou um documento em forma de manual contendo os fatores para atestar a eficácia de um programa de *compliance*, conhecido como “Fatores de Filip”. Esse manual está dividido em tópicos nominados mecanismos:

- a. análise e remediação de improbidade subjacente: Contém a identificação da causa raiz de ilícitos.
- b. alta administração: Condutas orientadas pela alta gerência, compromissos assumidos pelos líderes na conduta ilibada, e qual o modelo de fiscalização adotado para verificação recorrente das operações.
- c. autonomia e recursos: Regras para a implementação do setor de *compliance* e qualificação apropriada da equipe desse setor para proceder com auditorias, investigações e *due-diligence* de terceiros.
- d. políticas e procedimentos: Formulação de políticas e procedimentos de conformidade da conduta interna e de terceiros; e integração operacional com controles dos sistemas de pagamentos, processos de aprovação e certificação, e gestão de fornecedores.

- e. avaliação de riscos: Gestão de riscos com a avaliação qualitativa e quantitativa dos riscos e suas causas.
- f. treinamento e comunicação: Treinamento baseado em riscos identificados, efetividade do treinamento, comunicação sobre condutas inadequadas de improbidade, e orientação disponível.
- g. relatórios confidenciais e investigação: Mecanismos de reportes efetivos, escopo de investigação desenvolvido por pessoas qualificadas e responsáveis pela investigação.
- h. incentivos e medidas disciplinares: Prestação de contas sobre má conduta, condução dos processos de fraudes pela área de recursos humanos, aplicação consistente de medidas disciplinares, e sistema de incentivos para conformidade com comportamentos éticos.
- i. melhoria contínua: Auditoria interna sobre os controles e atualizações constantes das políticas e procedimentos.
- j. gestão de terceiros: Gestão de riscos dos processos integrados, controles apropriados na gestão do relacionamento com terceiros e consequências da má conduta.
- k. as fusões e aquisições: Processos de *Due-diligence* e integração na fusão do negócio.

Assim, para avaliação dos programas de *compliance*, o CGU (2017) e o SEBRAE (2017) utilizaram o questionário de avaliação dos indicadores para homologar a empresa com o selo do programa Empresa Pró-Ética, que contém a seguinte estrutura:

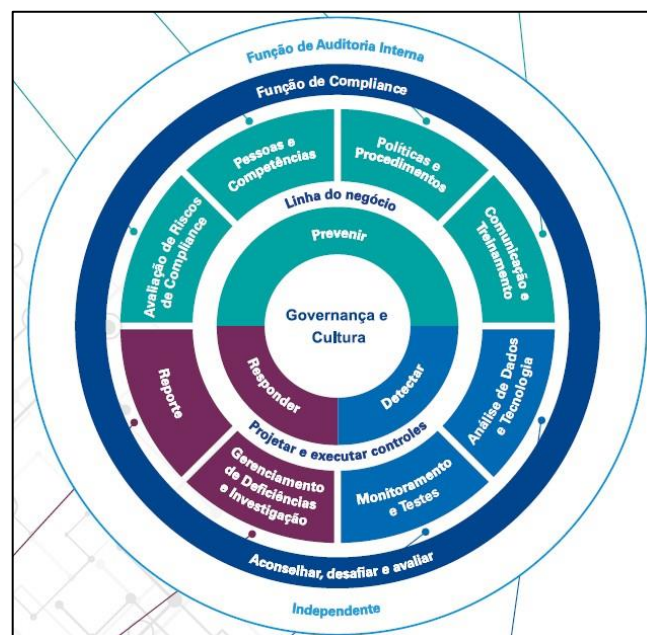
- I. comprometimento da alta direção e compromisso com a ética: envolvimento da alta direção com o empenho necessário para preservação da ética com mecanismos de integridade contra a corrupção.
- II. políticas, procedimentos e códigos de conduta: documentação que estabeleça as diretrizes de condutas permitidas e proibidas, internas e de terceiros, assim como as penalidades, e controles interno e externo através de auditorias de operações e testes de integridade.
- III. comunicação e treinamento: Divulgação e treinamentos sobre os temas relacionados à ética e programas de integridade, canais de denúncia e remediação

para irregularidades identificadas, tratamento dessas suspeitas comunicadas, e medidas disciplinares estabelecidas.

- IV. avaliação e análise de risco com monitoramento por controles internos: Avaliação de riscos sobre fraude e corrupção.
- V. transparência e responsabilidade social: Lisura na publicidade de prestação de contas e divulgação de atividades em redes sociais, e com o incentivo a atividades filantrópicas de cunho social ou com benefícios fiscais em programas de cultura, esporte e lazer.
- VI. canais de denúncia: Meios para que a organização seja alertada sobre violações do código de conduta.
- VII. *due-diligence*: Avaliação de parceiros, representantes, revendedores, e outros terceiros. Trata-se de uma auditoria que tem como objetivo aumentar as chances de uma escolha acertada, adequar o preço final e avaliar o risco do negócio que está sendo adquirido.

Com esses modelos de avaliação dos indicadores para a medição dos mecanismos de *compliance*, como demonstrado na Figura 5 os pilares do *compliance*, será possível identificar o conjunto de fatores que estão aplicados em maior escala nas empresas, a fim de medir a maturidade do *compliance* da área em estudo.

Figura 5 – Sistema de Compliance



FONTE: KPMG, 2017.

Segundo a pesquisa realizada pela KPMG (2017) sobre a maturidade do *compliance* no Brasil, amostra com cerca de 80 empresas brasileiras, aponta que 80% dos membros de conselhos de administração, comitês de auditoria e conselhos fiscais das companhias ainda têm dúvidas sobre a Lei Anticorrupção, sendo que 36% das empresas ainda não começaram a reformular suas políticas e procedimentos para ficar em conformidade com a nova legislação, e 67% afirmaram já ter pelo menos uma linha de denúncia ou canal de ouvidoria.

Ao determinar que corporações estabeleçam práticas de *compliance* dentro do ambiente empresarial, segundo Camargo (2014), o Estado compartilha com entes privados as responsabilidades pela investigação que porventura ocorram em meio ao ambiente corporativo e que envolvam atos de corrupção. O poder público passa a determinar que entidades privadas e seus funcionários o auxiliem nessa tarefa, criando mecanismos que incentivem a colaboração de entes privados para o combate e investigação de atos ilícitos.

Nesse sentido as empresas precisam estar preparadas adotando uma série de medidas antes de uma eventual fiscalização de algum órgão público oficial. Segundo Hammes (2017), muitas vezes no impulso de cumprir os processos internos em andamento e todos os requisitos no prazo estabelecido, muitas companhias tomam decisões precipitadas ou enviam dados errados ou incompletos para esses órgãos, e isso acaba por comprometer de forma expressiva informações estratégicas ou ainda perder contratos significativos. Para tanto, ressalta, muitas companhias têm apostado em tecnologias e programas de *compliance* que facilitem o cumprimento de certas exigências e a tomada de decisão do gestor, além de ajudar a compreender se o que foi entregue está correto.

A conscientização sobre a importância do *compliance* anticorrupção vem aumentando de forma muita significativa nos últimos cinco anos. Está ocorrendo devido a uma série de fatores, uma delas é o fato de estar ocorrendo uma crescente relevância global da economia brasileira e o aumento do investimento estrangeiro direto. Mas, apesar da velocidade em que as mudanças estão acontecendo, o Brasil, comparado a outros países, deixa a desejar com relação a cultura *Compliance* (CLAYTON, 2013).

Serpa (2016) explica que os órgãos públicos brasileiros que são reguladores como CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e o CGU (Controladoria-Geral da União) elaboraram metodologias de implementação dos programas de *compliance* para serem ponderados e considerados pelas organizações. Dessa forma, Serpa transcreve os componentes, ou pilares, mínimos de *compliance* segundo a *Federal Sentencing Guidelines*:

- a. avaliação de riscos.
- b. definição de políticas e procedimentos.
- c. suporte da alta administração.
- d. comunicação e treinamento constante.
- e. *due-diligence* de terceiros.
- f. monitoramento e auditoria de funcionamento do programa.
- g. disponibilização de mecanismos para reporte ou auxílio, de forma anônima e/ou confidencial, em relação a condutas ou suspeitas de condutas criminosas.
- h. investigação de condutas inconsistentes com os objetivos definidos no programa, assim como as respostas quando necessário.

Biegelman (2010) ressalta que caberia às próprias corporações a tarefa de gerenciamento de riscos através do *compliance*, que é a mais nova tecnologia legal para o controle do crime. Sendo assim, a norma EBANC DSC 10.000 (2015) surgiu com a finalidade de especificar requisitos para um sistema de *Compliance*, quando uma organização necessita, deseja ou opta por demonstrar a existência de um mecanismo de prevenção e detecção de atos ilícitos e/ou contrários aos princípios da ética e integridade nos negócios, mas também relativos aos requisitos legais aplicáveis, incluindo, mas não se limitando, a fraudes e atos de corrupção ou contra a Administração Pública.

Durante uma investigação de condutas para averiguação de denúncias ou irregularidades, as atividades ilícitas corporativas relacionadas ou registradas no ambiente digital, conforme asseveram Wendt e Lopes (2015), necessitam da coleta e a manutenção dos vestígios criminais por meio cibernético com a presença do perito forense especialista, pois as evidências para formação de provas são voláteis nesse ambiente. Porquanto Vecchia (2014) explica que a perícia digital utiliza um conjunto de técnicas e procedimentos com embasamento científico para coletar, analisar e apresentar as evidências encontradas que corroboram os fatos denunciados.

Giovanini (2014) estabelece que o processo de investigação se inicia através da denúncia e salienta os procedimentos básicos, contudo, importantes a serem respeitados:

- a. organização da equipe de investigação.
- b. determinação do investigador responsável.
- c. análise criteriosa da denúncia.

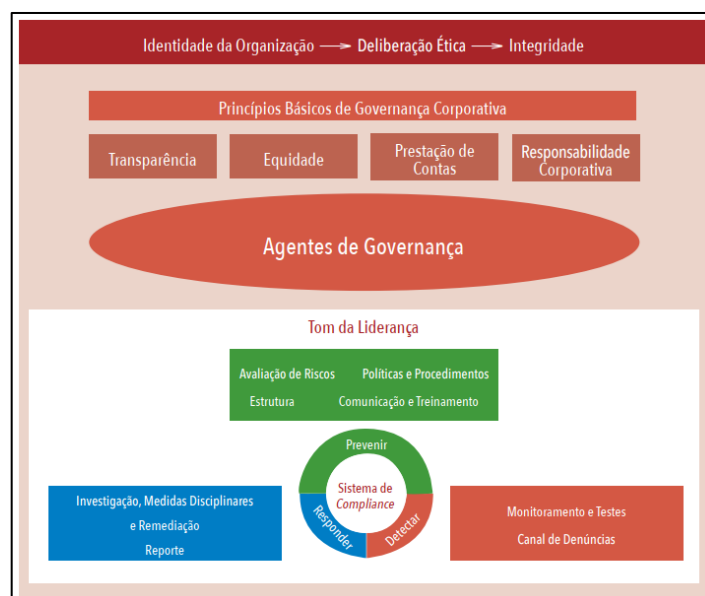
- d. investigação prévia para a apuração dos fatos relevantes e verídicos.
- e. análise de suspeitos envolvidos.
- f. análise dos processos relacionados.
- g. realização as entrevistas com as pessoas envolvidas no processo.
- h. análise de novas informações coletadas nas entrevistas.
- i. elaboração do relatório investigativo com o parecer técnico e jurídico.
- j. acompanhamento do processo de penalização, correção e conclusão.

Castilhos (2015) ressalta que o sistema de *compliance* deve ser específico para cada empresa, negócio, ou até mesmo o setor e segmento, pois estabelece regras únicas em cada modelo. Dessa forma, os programas de *compliance* denominados antitruste, também conhecidos como programas de prevenção a infrações à ordem econômica ou de conformidade à legislação de defesa da concorrência, são adaptações de programas empresariais voltados para prevenir a ocorrência de práticas ilícitas ou inapropriadas no cotidiano de uma determinada empresa ou associação de empresas (RIBAS, 2008).

Conforme o IBGC (2018), a tendência de adoção de mecanismos e processos de governança, gestão de riscos e *compliance* (que vêm sendo designados “GRC”) tende a conferir mais transparência, previsibilidade e confiabilidade ao mercado.

Como consta na Figura 6, o IBGC (2017) estabelece a visão holística do *compliance* em consonância com a Governança Corporativa.

Figura 6 – Visão holística do Compliance



FONTE: IBGC, 2017.

2.3.1. Gerenciamento de Riscos

As organizações estão expostas a riscos, sejam inerentes às atividades ou devido a práticas de gestão e decisões estratégicas. Segundo Brasiliano (2016) o atual contexto de Gestão de Riscos Corporativos das organizações, no Brasil e no mundo, está cada vez mais complexo e dinâmico, exigindo um processo com alta flexibilidade e demandando um nível elevado da área de gestão de riscos, bem como uma oportunidade na avaliação contínua e na resposta a potenciais cenários de riscos.

O Guia de boas práticas de Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2013) preconiza que risco é um evento ou condição inserta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos do projeto. Por isso Alencar e Schmitz (2005) ressalta que a Gerência de Risco define uma maneira previsível para lidar com os imprevistos, portanto é o processo para conservar o poder de ganho e o patrimônio da empresa (ou pessoa) pela minimização do efeito financeiro de perdas acidentais.

Segundo a CIMA *Official Terminology* (2005) a gestão de riscos é definida como o processo de compreensão e gestão dos riscos os quais a entidade está inevitavelmente sujeita a uma tentativa de alcançar os seus objetivos.

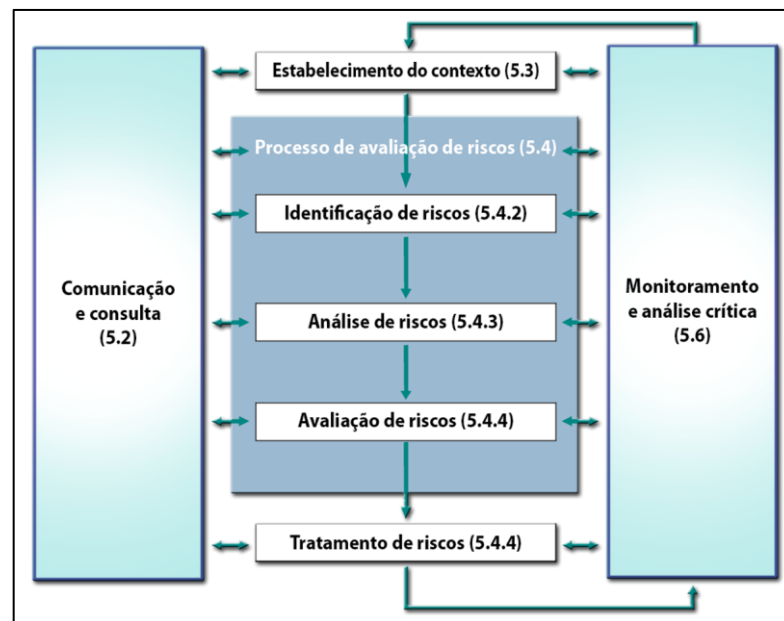
O *International Risk Governance Council* (IRGC), uma fundação independente sem fins lucrativos que visa ajudar a melhorar a compreensão e gestão dos riscos e oportunidades, fornecendo uma visão sobre os riscos sistêmicos que têm impactos na saúde humana e segurança, no ambiente, na economia e na sociedade em geral, estabelece que os riscos acompanhem a mudança e são frequentemente acompanhados por potenciais benefícios e oportunidades. Uma melhor governança do risco implica permitir às sociedades beneficiarem da mudança, minimizando as consequências negativas dos riscos associados. A governança dos riscos globais e sistêmicos requer a coesão entre os países e a inclusão no processo do governo, da indústria, da academia e da sociedade civil.

Na visão da norma ABNT NBR ISO 31000, esta que é a norma internacional para a gestão de riscos e gestão anticorrupção, estabelece que risco é o efeito da incerteza sobre o alcance dos objetivos empresariais, sendo que o efeito é o desvio (positivo ou negativo) em relação ao esperado. Também nessa norma destaca-se o ciclo de gestão composto por: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, nos quais são

monitorados, constantemente comunicados e analisados criticamente, conforme consta na Figura 7.

A análise de riscos pode ser realizada com graus de detalhe, dependendo do risco, da finalidade da análise e das informações, dados e recursos disponíveis. Dependendo das circunstâncias, a análise pode ser qualitativa ou quantitativa, ou uma combinação destas conforme consta na ABNT NBR ISO 31000 (2009).

Figura 7 – Ciclo de gestão de riscos



FONTE: ABNT NBR ISO 31000, 2009.

Para a ABNT NBR ISO 31000 (2009) ao estabelecer o contexto, a organização articula seus objetivos e define os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelece o escopo e os critérios de risco para o restante do processo. De acordo com a mesma norma, o contexto externo é o ambiente no qual a organização busca atingir seus objetivos. Pode incluir, mas não está limitado a:

- a. ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local.
- b. fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização.
- c. relações com as partes interessadas externas e suas percepções e valores.

Contudo, o contexto interno é o ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos, é algo dentro da organização que pode influenciar a maneira pela qual uma organização gerencia os riscos. Isto pode incluir, mas não está limitado a:

- a. governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades.
- b. políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los.
- c. capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento (capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias).
- d. sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais).
- e. relações com as partes interessadas internas, e suas percepções e valores.
- f. cultura da organização.
- g. normas, diretrizes e modelos adotados pela organização, e forma e extensão das relações contratuais.

Serpa (2016) sinaliza que a identificação de riscos é o processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, envolve a identificação das fontes de risco, eventos e suas causas com as consequências potenciais. Embora a ABNT NBR ISO 31000 (2009) ressalta que a identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

Mesmo assim, Serpa (2016) revela que os riscos podem ser identificados conforme abaixo:

- a. inerentes: são riscos naturais das operações, produtos, mercados, sem incluir as ações de gestão ou controles.
- b. residuais: São riscos inerentes já com a aplicação das ações de gestão e controle.

Na sequência, como consta na ABNT NBR ISO 31000 (2009), a análise de riscos envolve desenvolver a compreensão dos riscos, a apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas. Nessa fase são estabelecidos critérios para os dois parâmetros universais: a Probabilidade e o Impacto, que são de suma importância para a elaboração do estudo de análise para gestão dos riscos.

O risco é, em termos gerais, o resultado do produto da probabilidade pela severidade, porquanto a probabilidade traduz a medida de desencadeamento do acontecimento inicial, e

integra em si a duração/exposição das organizações, negócios ou pessoas ao perigo e as medidas preventivas existentes. De acordo com Souza (2016) pode-se afirmar que a probabilidade é a função do nível de exposição e do conjunto das deficiências (que é o oposto das medidas preventivas existentes para os fatores em análise) e que contribuem para desencadear de um determinado acontecimento não desejável.

Da mesma forma segundo a ABNT NBR ISO 31000 (2009) a avaliação de riscos envolve comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado. Sua finalidade é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais os riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento.

Com o objetivo de visualizar e, ao mesmo tempo, implementar uma forma de tratamento de cada risco, o resultado da avaliação dos riscos será apresentado em um mapa de riscos (Matriz de Riscos), permitindo o acompanhamento da mitigação ou elevação dos riscos. A matriz de Riscos demonstra os pontos de cruzamento (horizontal e vertical) do nível de probabilidade e do nível das consequências (SOUZA, 2016).

Com esse alinhamento, o PMBOK (2013) ilustra abaixo na Quadro 5, a matriz de riscos demonstrando a importância para projetos, conforme a classificação de cada risco.

Quadro 5 – Matriz de riscos

Probabilidade / Impacto	Sem Impacto	Leve	Médio	Grave	Gravíssimo
Quase certo	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
Alta	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Média	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Baixa	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
Raro	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado

FONTE: Adaptado do PMBOK, 2013.

A ABNT NBR ISO 31000 (2009) destaca que o tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez aplicado o tratamento, é possível fornecer novos controles ou modifica os existentes.

Portanto a finalidade dos planos de tratamento de riscos é documentar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas.

Nessa circunstância, Serpa (2016) explica que são cinco as estratégias para gestão do risco:

- a. aceitar o risco: trabalhar com as consequências do risco a ser materializado.
- b. eliminar o risco: evitar que o risco se materialize eliminando as causas ou fontes do risco.
- c. controlar ou mitigar o risco: aplica mecanismos que diminuam o grau do risco, no qual podem ser controles a fim de limitar a probabilidade que o mesmo se materialize.
- d. transferir o risco: repassar o custo do risco para terceiro, que pode ser através de seguro para as consequências de materialização do risco.
- e. explorar o risco: realizar um estudo do risco e das causas ou fontes que podem materializá-lo, a fim de encontrar falhas ou oportunidades para melhor entender as consequências de materialização do risco.

Da mesma forma, sugere que o monitoramento e a análise crítica sejam planejados como parte do processo de gestão de riscos e envolvam a checagem ou vigilância regulares que podem ser periódicos ou acontecer em resposta a um fato específico. Assim como sugere que as atividades de gestão de riscos sejam rastreáveis. No processo de gestão de riscos, os registros fornecem os fundamentos para a melhoria dos métodos e ferramentas, bem como de todo o processo (ABNT NBR ISO 31000, 2009).

Segundo Baraldi (2005), os riscos corporativos ou empresariais agem basicamente sobre os meios estratégicos: Pessoas, Processos, Informação e Comunicação, e ainda sobre o Ambiente que envolve a empresa. Porquanto os acontecimentos em 2001, desde o ataque terrorista de 11 de setembro até as fraudes nas corporações americanas; e, em 2015, no Brasil, os casos de fraudes e corrupção passaram a sensibilizar os decisores quanto à necessidade de monitorar, de forma constante, as variáveis internas e externas às empresas (BRASILIANO, 2016).

Os riscos permeiam todos os níveis das atividades do negócio, segundo consta na Figura 8, e se não forem gerenciados adequadamente, poderão resultar em perdas financeiras, deterioração da imagem e reputação ou desencadear uma crise. O gerenciamento de riscos

tem se tornado um assunto de suma importância no meio empresarial, uma vez que a conscientização da necessidade de administração dos riscos potenciais é, hoje, uma questão de competitividade e sobrevivência (BRASILIANO, 2016). Porém, segundo Heldman (2005), muitas vezes gestores de empresas fazem escolhas baseadas em análises superficiais de risco, e acabam assumindo riscos de impacto maior do que o benefício pretendido.

A gestão de riscos permite às organizações identificar, avaliar, mensurar, tratar, monitorar e revisar seus riscos e objetivos, pois transforma os riscos em oportunidades, criando um diferencial competitivo de mercado, tendo em vista que qualquer evento não planejado pode ser indutor para situações indesejadas, e se estas não forem controladas, poderão implicar em perdas financeiras (IBGC, 2015).

Figura 8 – Contexto da Gestão de riscos



FONTE: BRASILIANO, 2016.

A pesquisa global das empresas Citrix e Ponemon *Institute* (2016) sobre infraestrutura de segurança corporativa e de TI, mostra que 83% das empresas em todo o mundo consideram que a complexidade organizacional é a causa do risco. Os funcionários não estão seguindo os requerimentos de segurança corporativa, porque essas exigências dificultam a sua produtividade e prejudicam sua capacidade de trabalhar segundo suas preferências.

Contudo, Brasiliano (2016) destaca que as organizações realizam o nivelamento de tolerância ao risco através do apetite ao risco que é a quantidade de risco que a empresa deseja

assumir para conseguir atingir seus objetivos. Ou pode-se dizer também que apetite ao risco é a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor. O apetite ao risco reflete toda a filosofia administrativa de uma organização e, por sua vez, influencia a cultura e o estilo operacional desta.

O risco soberano como um conjunto de riscos ao qual pessoas físicas ou jurídicas com relações comerciais internacionais (entre diferentes territórios soberanos) estão expostas. Riscos legais, em geral de origem política, mas com desdobramentos imprevisíveis. Riscos estes os quais apesar de baixos, são difíceis de serem previstos e podem causar impactos gigantescos, podendo até mesmo forçar o fim das operações de uma empresa.

Entretanto, os riscos internos, segundo Hansmann (2016), conhecidos como *insiders* que são as ameaças através dos próprios funcionários e que representam 43% das situações conforme pesquisa realizada pela ACFE (2016), estes funcionários são as maiores preocupações das empresas brasileiras, por isso o autor enfatiza que auditoria e treinamento frequentes são ferramentas amplamente conhecidas, mas frequentemente negligenciada como solução.

Não obstante, Melo e Campanelli (2017) ressaltam que a gestão de risco de terceiros (fornecedores, clientes, parceiros de negócio) tem se tornado o gargalo nas organizações para a prevenção da corrupção, pois as empresas que não têm qualquer tipo de avaliação de risco de terceiros e devem ter a convicção de que fazer essa gestão é fundamental para a perenidade do negócio. Dessa forma, como consta no dossiê *Regulatory Compliance da KPMG (2017)*, é prejudicial para a perenidade nos negócios sem parceiros de confiança, e com a imagem e reputação denegridas por fatos históricos ocorridos.

Segundo Serpa (2016), é adequado e necessário adotar critérios de risco e fazer avaliações periódicas, essas que são chamadas de *due-diligence*. São analisados os antecedentes, aspectos de imagem e reputação, qualificação, controladores, situação financeira, credibilidade, e histórico de cumprimento aos aspectos regulatórios. Dessa forma, a partir do momento em que o fornecedor ou terceiro for incorporado à lista de cadastro, a empresa deve fazer esse monitoramento, no prazo de um a três anos, segundo Melo e Campanelli (2017), dependendo do grau de risco atribuído a essa relação.

Nos mesmos moldes corrobora LA NEVE (2017) que destaca: *sufficient knowing your customer and business provisions may constitute grounds for recognising suspicious transactions. In order to avoid the mistakes, any and behavior should be treated as suspicious*

and, consequently, flagged to be nominated officer or to the compliance department. Everything in consistent with the client's normal business transactions should be further investigated. Therefore, knowing a customer's usual activities is essential to the proactively trackle possible issues. Portanto é necessário conhecer os clientes e o mercado em atuação para distinguir transações suspeitas e evitar erros, ou seja, as inconsistências das transações comerciais devem ser investigadas proativamente.

Antonik (2016) assegura que o código de conduta deve pautar-se de imparcialidade, justiça, ausência de preconceitos e ambiguidades, com linguagem de fácil entendimento aos diversos intelectos, ao encontro dos interesses da organização, assim como definir as regras para o adequado uso dos recursos respeitando as normas e leis relacionadas a integridade e ética empresarial.

Melo e Campanelli (2017) observam também que na governança corporativa, o código de conduta de uma empresa, instrumento mais utilizado em projetos de *compliance*, deve deixar claro quais são as regras, o que o funcionário pode e não pode receber de brindes dos fornecedores. Assim como a oportunidade de informar qualquer situação suspeita através de canais de denúncia, e a punição em casos de desvios de conduta gera credibilidade.

Da mesma forma, salienta Giovanini (2014), para aprimorar o combate e reduzir os riscos a possíveis desvios de conduta, é necessário realizar a terceirização do canal de denúncias, conduzido por uma empresa independente, ou seja, qualquer pessoa dentro da companhia, ou um fornecedor, pode acessar esse canal de denúncia e registrar eventuais problemas ocorridos durante o processo de contratação.

O método COSO (2013), *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, criado pela *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* dos EUA, e que é difundido e utilizado nos sistemas de *Compliance*, segundo Giovanini (2014), estabelece um método para gestão de riscos como consta na Figura 9, com as colunas verticais que possuem quatro categorias de objetivos (estratégico, operacional, de comunicação e conformidade), as horizontais com oito componentes relacionado especificamente à avaliação de riscos e, na terceira dimensão vertical, as unidades de uma organização.

Em decorrência da globalização e padronização internacional das técnicas de auditoria, as recomendações da COSO, relativas aos controles internos, bem como seu cumprimento e observância, são amplamente praticados e tidos como modelo e referência no Brasil e na maioria dos países do mundo.

Figura 9 – ERM Cubo COSO 2013



FONTE: Committee of Sponsoring Organizations, 2017.

No Quadro 6 é apresentado um resumo dos conceitos de *compliance*, classificados por mecanismos e fundamentados conforme as referências constatadas e analisadas, a fim de considerar na coleta de dados conforme o instrumento de pesquisa.

Quadro 6 – Resumo dos fundamentos e referências do *compliance*

(continua)

COMPLIANCE	FUNDAMENTOS	REFERÊNCIAS
Área 1: Comprometimento da alta direção e compromisso com a ética	Responsabilidade objetiva dos Diretores Executivos quanto às atividades da organização, e aos controles sobre fraudes	ICB (2017); EBANC (2017); SOX (2002); LEI ANTICORRUPÇÃO (2013); DIAS (2010); IBGC (2017)
Área 2: Programa de integridade e <i>compliance</i>	Eficácia dos controles para manutenção dos valores éticos, morais e sociais	FCPA (2017); IBGC (2017); MIGLIAVACCA (2002); DOJ (2016); ABNT NBR ISO 19600:2014; GIOVANINI (2014)

Área 3: Investimento na implementação e manutenção dos sistemas de <i>compliance</i>	Auditorias interna e externa; <i>Accountability</i> ; Apuração de dados inconciliáveis; Identificação de não conformidades para barreiras à competitividade	BOYNTON (2001); ALMEIDA (2009); SILVA (2006); CÓDIGO CIVIL (2002); CFC (2003); GONÇALVES (2012)
Área 4: Mecanismos de <i>compliance</i> Políticas e Procedimentos	Diretrizes e meios necessários para validação do cumprimento das políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos; Repreensão de fraudes; <i>Due Diligence</i>	ATTIE (2007); SERPA (2016); CAMARGO (2014); EBANC (2017); FRAZÃO (2015); GIOVANINI (2014); IBGC (2017)
Área 5: Controles internos e externos	Auditorias para prevenção; Fiscalização; Controles eficazes	COSO (2015); CGU e SEBRAE (2017); HAMMES (2017); ABNT NBR ISO 37001; GIOVANINI (2014); CORREA (2015)
Área 6: Comunicação e Treinamento	Fluxo da informação dentro da organização de acordo com a classificação da informação; Capacitação sistêmica; Identificação do comportamento delituoso	COSO (2015); GIOVANINI (2014); SAAD-DINIZ (2014); ANTONIK (2015)
Área 7: Canais de denúncia	Conhecimento da empresa sobre fraudes e condutas inapropriadas; Investigação e coleta de evidências	SERPA (2016); WENDT E LOPES (2015); GIOVANINI (2014); SUTHERLAND (1940)
Área 8: Riscos	Garantir que sejam atingidos os objetivos da empresa com práticas	COSO (2015); BIEGELMAN (2010); PMBOK (2013); ABNT NBR ISO 31000 (2009);

	éticas; Ciclo de gestão de mudança	BARALDI (2005); BRASILIANO (2016)
Área 9: Transparência e Responsabilidade Social	Novo cenário de governança corporativa: Códigos de ética, responsabilidade ambiental e perenidade	ANDRADE E PASCHOAL (2004); MEIRELES (2010); MANZI (2008); SOX

FONTE: Elaborado pelo Autor, 2018.

2.4. A LEI ANTICORRUPÇÃO

No ordenamento jurídico brasileiro, a Lei Anticorrupção (Lei 12.846 de 2013) representa o avanço na prevenção e punição de atos de corrupção, especialmente por viabilizar a responsabilização civil e administrativa de pessoas jurídicas e não apenas de seus administradores e representantes. Com efeito, o fato de agirem por meio de pessoas naturais não faz com que as pessoas jurídicas sejam despidas de vontade ou não tenham condutas próprias que possam ser consideradas reprováveis (FRAZÃO, 2015).

Por consequência, a lei anticorrupção estabeleceu que as empresas brasileiras comecem a se adaptar ao conceito do *compliance* de forma integral, sendo que as companhias terão que se preocupar com a criação de um setor de "ética empresarial" para prevenir internamente os atos de corrupção, setor esse que já está em prática nos países como EUA e Reino Unido devido a fraudes ocorridas no passado.

Percursora a essa importante lei que tem a premissa de inibir as fraudes relacionadas a corrupção, existe a Lei 9.613 de 1998, também conhecida como a Lei de Lavagem de Dinheiro, ou seja, segundo consta nesta lei, dispõe sobre os crimes de ocultação ou dissimulação da origem, localização, disposição e movimentação de bens, direitos ou valores provenientes direta ou indiretamente de crimes.

Dessa forma, consta na Figura 10 o histórico das leis e normas que tratam das fraudes corporativas que se iniciaram nos EUA em 1977 com a FCPA, órgão responsável por aplicar sanções, posteriormente a SOX em 2002, e no Reino Unido (UK) em 2011 com a *Bribery Act*, sendo que apenas em 2013 a Lei Anticorrupção passou a vigorar no Brasil.

Figura 10 – Fraudes: investigação e prevenção

Fraudes – investigação e prevenção

Legislação local e internacional

BRASIL Lei nº 12.846, 01-08-2013:
responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

USA SOx, Sarbanes–Oxley Act of 2002:
responsabiliza criminalmente os administradores de empresas listadas na bolsa de NY, por fraudes nas informações contábeis e financeiras.

FCPA - The Foreign Corrupt Practices Act of 1977, amended, 15
Aplica sanções cíveis, administrativas e penais no combate à corrupção comercial internacional, às empresas (listadas na SEC ou não) e seus executivos responsáveis pelas atividades globais.

UK UK Bribery Act (2011)
Lei anticorrupção, empresas britânicas com atuação local ou global, com multas e punições sem limites especificados.

O ambiente de negócios do século XXI

FONTE: GRC – Prevenção às fraudes, 2016.

A empresa Deloitte (2014) elaborou o estudo “Lei Anticorrupção – Um retrato das práticas de *compliance* na era da empresa limpa”, que teve a participação de 124 empresas e apresentou a informação que três quartos dos respondentes investem mais de R\$ 1 milhão de reais por ano em *compliance*, incluindo investimentos em pessoas, tecnologia, estrutura, espaço físico e contratação de consultorias. Ainda de acordo com os respondentes, para 38% das empresas o dano de reputação é o maior impacto da descoberta de casos de corrupção, seguido por ações legais contra a companhia (23%) e perda financeira (17%).

Logo, foi publicado no DOU (2015) o Decreto 8.420 de 2015 que regulamenta a Lei 12.846 de 2013 e dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, direta ou indireta, nacional ou estrangeira. Esse decreto determina os parâmetros gerais de aplicação das sanções administrativas, o chamado rito do Processo Administrativo de Responsabilização que disciplina o acordo de leniência, estabelece que a CGU (Controladoria Geral da União) possui competência exclusiva para a celebração dos acordos de leniência no âmbito do Poder Executivo Federal. A norma também dispõe acerca do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas e do Cadastro Nacional de Empresas Punidas (FRAZÃO, 2015).

Além disso, destaca Frazão (2015), o Decreto 8.420 de 2015 incentiva a adoção de programas de integridade, também conhecidos como mecanismos de *compliance*, e estabelece os requisitos necessários de um programa efetivo, tais como a implementação de códigos de ética e conduta, o comprometimento do alto escalão, treinamento de funcionários e terceiros com monitoramento e auditoria periódicas, canal de comunicação para orientação e denúncia, política de investigação com inclusão das ações corretivas e política de contratação de terceiros, entre outros.

A norma regulamentadora gradua a multa pela prática de atos ilícitos entre 0,1 a 20% do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, estabelecendo atenuantes e agravantes. Como atenuantes, a regra estabelece, entre outros, a não consumação da infração, ressarcimento dos danos, grau de colaboração da empresa infratora e a comunicação espontânea. Contudo, a comprovação de um programa de integridade efetivo é um importante atenuante para processos cíveis e criminais relacionados a corrupção, mas também indica que o cálculo para aplicação da multa levará em consideração a frequência da infração e o nível hierárquico da pessoa física responsável pelo cometimento do ato ilícito (DECRETO 8.420 de 2015).

Nessa mesma seara, o referido decreto também regulamenta aspectos da lei referente aos mecanismos de *compliance* e a celebração de acordos de leniência:

- a. mecanismos de *compliance*: ficam estabelecidos os mecanismos e procedimentos de integridade, auditoria, aplicação de códigos de ética e conduta e incentivos de denúncia de irregularidades que devem ser adotados pela empresa e monitorados pela CGU. Segundo o Decreto, o programa de integridade deve ser estruturado, o aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa.
- b. acordo de leniência: Uma vez proposto o acordo de leniência, a CGU poderá requisitar os autos de processos administrativos em curso em outros órgãos ou entidades da administração pública federal que sejam relacionados aos fatos objeto do acordo. Cumprido o acordo de leniência, a pessoa jurídica tem direito a: isenção da publicação da decisão sancionadora; isenção da proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações de órgãos ou entidades públicas, isenção ou

atenuação de punições restritiva ao direito de licitar e contratar e redução do valor da multa. Permanece, entretanto, a obrigação de reparação integral do dano.

Frazão (2015) ressalta que do ponto de vista jurídico, as pessoas jurídicas detêm vontade própria e podem ser diretamente responsabilizadas por ilicitudes, ainda que dependam de seus administradores para manifestar sua vontade. Na verdade, como os administradores agem em nome e benefício da pessoa jurídica, é até esperado que as sanções praticadas por eles lhe possam ser atribuídas.

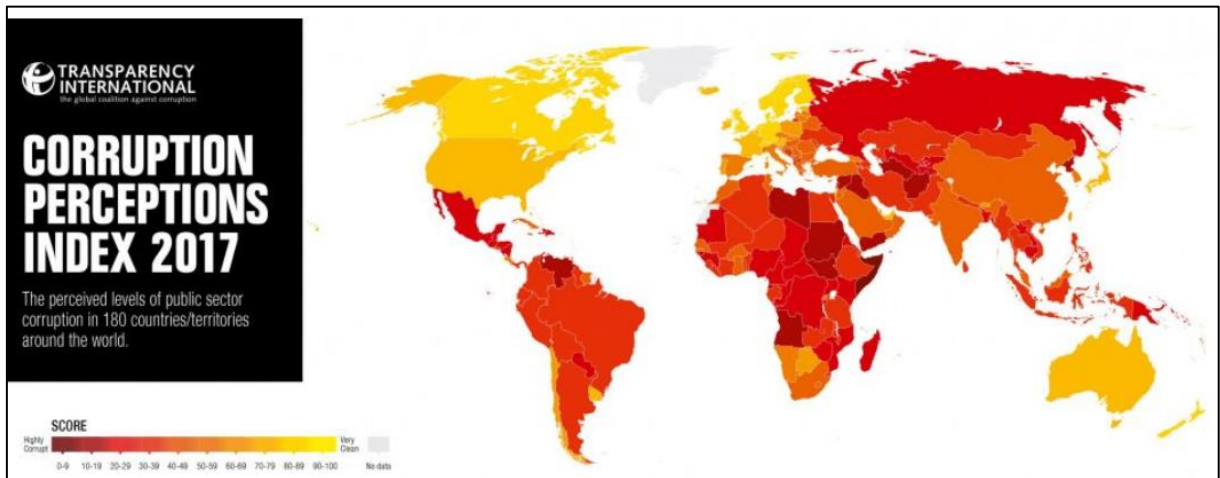
Assim, destaca Frazão (2015), que no atual estágio do debate, não podem ser aceitos argumentos de que as pessoas jurídicas não podem praticar atos ilícitos ou que são sempre meras vítimas de tais atos. Todavia, isso não quer dizer que elas devem responder, no campo punitivo, sempre e incondicionalmente, por todas as ações de seus administradores ou representantes.

Dessa forma, em países com práticas jurídicas efetivas, um programa de *compliance* pode ser alegado como defesa da pessoa jurídica contra atos ilícitos praticados por seus administradores ou representantes, a fim de excluir a responsabilização administrativa ou penal da pessoa jurídica.

Segundo o *Corruption Perception Index* (2018), ilustrado na Figura 11, o Brasil está classificado em 96º de 180 países listados e classificados, no qual utiliza entre os critérios de avaliação o nível de maturidade das empresas e do governo com governança e sistemas de *compliance*. Na versão de 2016, o índice do Brasil estava em 79º de 179 países, portanto é evidente que os setores públicos e privados no Brasil estão buscando melhorar a capacidade de controlar os problemas relacionados a corrupção.

Essa organização independente com abrangência mundial, classifica a corrupção como um abuso de poder praticado por governos e empresas para auferir lucros ilegais. Para o desenvolvimento e realização da pesquisa, utiliza-se de renomados acadêmicos e especialistas em governança e *compliance*, sendo que através de institutos nacionais e internacionais, são validadas as informações e publicadas nos meios oficiais.

Figura 11 – Índice de percepção da corrupção



FONTE: Transparency.org, 2018.

A norma ABNT NBR ISO 31000 (2009) exige que a organização implemente uma série de medidas adequadas ao perfil da organização. Estas incluem a adoção de políticas anticorrupção, o que requer liderança, envolvimento da alta direção e a nomeação de um responsável para supervisionar o cumprimento das ações anticorrupção oferecendo treinamento para o pessoal e a realização de avaliações de risco de suborno e *due-diligence* em projetos e parceiros de negócios. Faz-se necessário também à implementação de controles financeiros e comerciais bem como a elaboração de procedimentos de comunicação e de investigação.

2.5. A LEI SARBANES-OXLEY (SOX)

A lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) foi criada devido aos escândalos financeiros que abalaram a economia norte americana entre os anos de 2000 e 2001, e foi assinada em julho de 2002 para acalmar e moralizar o mercado corporativo com a intenção de reestabelecer a confiança pública (GIOIELLI, 2012). Tendo em vista que já existia desde 1977, a FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*, também como lei federal americana que estabelecia regras e controles necessários para práticas antissuborno (FCPA, 1977).

O código de boas práticas Britânico BS10500 com adesão não obrigatória, as autoridades americanas criam uma lei, que conforme Bazerman, Loewenstein e Moore (2002), têm vastos poderes para punir e combater a corrupção, monitorar empresas de

contabilidade e aplicar sanções penais duras para seus responsáveis, incluindo extensas penas de prisão por fraude contábil.

Para Andrade e Paschoal (2004) o foco da Lei *Sarbanes-Oxley* preservou os mesmos valores que vinham sendo enfatizados há mais de 20 anos:

- a. *compliance*: conformidade legal.
- b. *accountability*: prestação de contas responsável.
- c. *disclosure*: transparência.
- d. *fairness*: senso de justiça.

Conforme Moraes (2015), a pretensão específica da Lei é aplicar exigências de governança corporativa e assim cobrir abusos, tranquilizar os investidores por meio da implementação de mudanças efetivas e sustentáveis, aumentarem a transparência das informações geradas pelas empresas, além de exigir responsabilidade dos executivos sobre atividades duvidosas.

Dessa forma, a SOX torna os Diretores Executivos (CEO – *Chief Executive Officer*) e Diretores Financeiros (CFO – *Chief Financial Officer*) explicitamente responsáveis por estabelecer e monitorar a eficácia dos controles internos em relação aos relatórios financeiros e a divulgação de informações. As penalidades pelo descumprimento da SOX, em relação a integridade e fidedignidade das demonstrações financeiras e a certificação de demonstrativos em desacordo com a lei, são uma multa e/ou a reclusão por até 10 anos.

2.6. FRAUDES

Segundo Andrade e Paschoal (2004), consideram-se fraudes corporativas a alteração, a destruição, a mutilação, a ocultação e a falsificação de informações ou documentos. Os impactos da Lei Anticorrupção influenciada pelas Leis *Sarbanes-Oxley*, FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), e pelos regulamentos BS10500 e a ABNT NBR ISO 37001 fizeram surgir um novo cenário para a governança corporativa:

- a. ágio de governança: valores mais altos que os investidores estão dispostos a atribuir e a pagar pelas ações das companhias que possuem um sistema de governança corporativa. Na direção oposta os deságios de governança: cotações aterrissadas

que não decolam pela ausência percebida de adesão aos valores e práticas da boa governança.

- b. os conselhos assumem o controle: chegam ao fim os dias dos executivos chefes nas corporações, principalmente pelas homologações das estratégias de negócios.
- c. os códigos de ética: as corporações incorporam os códigos de ética na busca de incorporar valores de boa governança, compromissos efetivos e respostas a exigências da lei.
- d. redução de conflitos e de custos de agências: pela transparência e controle das remunerações e benefícios atribuídos pela alta administração, em contrapartida um aumento dos custos transacionais dos conselhos, da direção e dos auditores resultantes dos altos riscos assumidos pela gestão corporativa. Estes custos são evidenciados pelos crescentes prêmios de seguro de responsabilidade civil da alta administração.

A definição legal varia de país para país, contudo, a fraude envolve essencialmente o ganho pessoal para si mesmo e / ou o motivacional em gerar uma perda para o outro. Embora essas definições possam variar, em geral são baseadas em torno destes temas. Enquanto apenas as fraudes são apanhadas pela mídia, enormes somas são perdidas por todos os tipos de empresas como um resultado do elevado número de fraudes menores que são cometidas diariamente (MEIRELES, 2010).

Os indicadores mais utilizados para quantificar a corrupção são: (1) os escândalos relatados na mídia; (2) as condenações contabilizadas nas instituições ligadas à esfera penal; (3) as informações obtidas em pesquisas entre cidadãos (SPECK, 2000).

Brasiliiano (2009) afirma que a fraude é todo ato intencional destinado a assegurar ganhos ilegais. É uma conduta imprópria, infringindo os princípios da ética e dos valores morais, pois os fraudadores atacam todos os tipos de organização, o combate a eles é complexo e precisa de ações preventivas.

Segundo o CFC (2003), o termo fraude aplica-se ao ato intencional de omissão e/ou manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios, informações e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários. Reforça o Código Penal de 1940 com o capítulo VI – art. 171: Estelionato e outras Fraudes, que indica entre outras coisas a vantagem ilícita, o prejuízo alheio, e induzimento outrem ao erro.

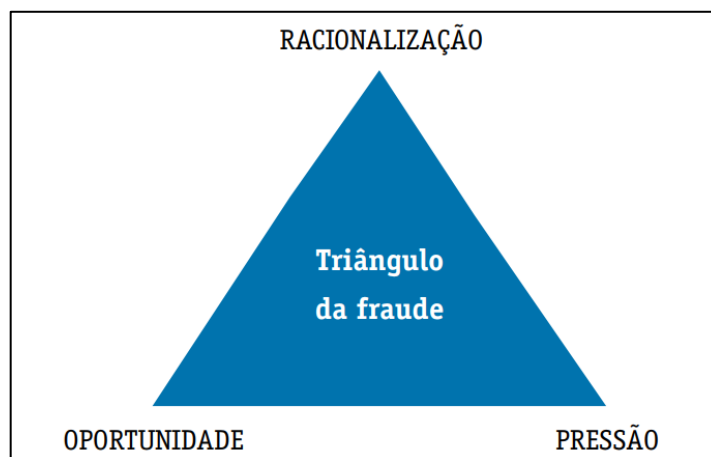
Contudo, no Código Civil (2002) o ato ilícito civil é caracterizado pelo prejuízo econômico por inadimplemento causado por erros ou situações inerentes aos negócios, e não devido ao fato da atuação ter objetivo de obter vantagem ilícita mediante fraude, este que se considera tipificado como crime.

Referências sobre a fraude, consideradas no triângulo da fraude da Figura 12, incluem crimes de indivíduos contra consumidores, clientes ou empresários, deturpação da qualidade dos produtos, comércio de itens no modelo pirâmide financeira, fraude de empregados contra os empregadores como a fraude na folha de pagamento, falsificação de declarações de despesas, furtos de numerário e bens ou propriedade intelectual, contabilidade falsa, crimes por empresas contra investidores, consumidores e empregados.

No Triângulo da Fraude, Wells (2002) explica que para subsistir uma fraude são necessários três fatores:

- a. racionalização: o fraudador precisa racionalizar seus atos, ou seja, justificar para si e para os outros que determinada ação não é errada, ou ao menos amenizá-la flexibilizando a ética;
- b. necessidade ou pressão: considera-se o contexto em que o potencial fraudador se encontra no momento da situação de fraude;
- c. oportunidade: percepção da vulnerabilidade que o objeto da fraude se encontra, bem como a visualização dos meios e da capacidade para execução da fraude;

Figura 12 – Triângulo da Fraude



FONTE: Wells, 2002.

A pesquisa da KPMG (2017) reforça a questão, pois indica o perfil do fraudador como 61% dos fatores que contribuem para a fraude devem-se aos controles internos deficientes das

organizações, ou seja, é necessário adequar soluções de controles em conformidade com as boas práticas atualizadas de Governança Corporativa, com sistemas de *Compliance*.

Além disso, acrescenta-se outras referências de fraude como a declaração financeira fraudulenta, venda de produtos falsificados como genuínos, o não pagamento de contribuições fiscais ou da seguridade social, crimes contra as instituições financeiras usando cartões de crédito roubados, crimes por pessoas físicas ou empresas contra governo na concessão de benefícios sociais usando outras pessoas aliciadas como representantes.

Os *e-crimes* (crimes por meio eletrônico) realizado por pessoas que usam computadores e tecnologia para cometer crimes de tecnologia ou por meio da tecnologia como o e-mail *phishing spam*, violação de direitos autorais crimes, pirataria, e fraudes de engenharia social WENDT; LOPES (2015).

De acordo com o Código Civil de 2002, citato pela OAB (2015), toda empresa tem responsabilidade civil em relação aos atos de seus colaboradores quando esses estiverem a serviço ou, ainda, complementando-se, pelos recursos que disponibiliza, ou seja, independente de culpa ou dolo, a empresa responderá pelo ato ilícito, sendo que em alguns casos responderá criminalmente também.

Os riscos operacionais podem derivar de fraudes internas, fraudes externas, demandas trabalhistas, segurança deficiente do local de trabalho, práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços, danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição, interrupção das atividades da instituição, falhas em sistemas de tecnologia da informação, falhas na execução e no cumprimento de prazos, e problemas no gerenciamento das atividades na instituição (MANZI, 2008)

Para preservar a ética e a licitude nos negócios, foi elaborada a ABNT NBR ISO 37001, que nasceu de uma reunião realizada em Londres na Inglaterra, em junho de 2013, e teve o seu escopo e título validado pelo ISO *Technical Management Board*, em setembro de 2013. Foi então criado o ISO PC278 *Anti-bribery management systems* (Sistemas de gestão antissuborno).

Segundo a ABNT, o principal objetivo da referida norma é apoiar as organizações a combater o suborno, por meio de uma cultura de integridade, transparência e conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis, através dos seus requisitos, políticas, procedimentos e controles adequados para lidar com os riscos de suborno.

A norma tem como principal objetivo apoiar as organizações a combaterem o suborno por meio de uma cultura de integridade, transparência e conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis, com os requisitos definidos pela ISO 37001 e pela própria organização, por meio de políticas, procedimentos e controles adequados para tratar com os riscos relativos ao suborno (FARIAS JR.; AYRES, 2016).

Assim sendo, os requisitos da ISO 37001 são genéricos e podem ser aplicáveis a qualquer organização, ou parte de uma organização, independentemente do tipo, tamanho e natureza da atividade, seja do setor público, privado ou sem fins lucrativos. O atendimento à ISO 37001 é uma demonstração para as autoridades, investidores, acionistas, fornecedores, colaboradores e a sociedade em geral de que a organização está, de fato, comprometida em adotar controles eficazes, pautados em padrões internacionais, para combater o suborno em todas as suas formas (FARIAS JR.; AYRES, 2016).

Os principais pontos que desencadeiam uma fraude são: Pressão; Disposição; Ação; Racionalização; Oportunidade; Capacidade; Falhas; e Hábitos. É de suma importância repreender o agente infrator, recuperar ativos e rever os controles internos, a fim de evitar reincidências e, como consequência, gerar mudanças significativas na cultura organizacional.

Segundo a CIMA *Official Terminology* (2005), o termo fraude normalmente inclui atividades como roubo, corrupção, conspiração, peculato, lavagem de dinheiro, a corrupção e a extorsão. Os riscos de fraude só aumentam, devido a crescente globalização com mercados mais competitivos, rápida evolução da tecnologia e períodos de dificuldade econômica.

A CVM (2017) destaca que uma das principais atribuições dessa instituição é apurar, mediante inquérito administrativo, atos ilegais e práticas não equitativas de administradores de companhias abertas e de quaisquer participantes do mercado de valores mobiliários, aplicando as penalidades previstas, assim como evitar ou coibir modalidades de fraude ou de manipulação que criem condições artificiais de demanda, oferta ou preço dos valores mobiliários negociados no mercado.

Conforme pesquisa da KPMG (2017) sobre a maturidade do *compliance* no Brasil, 62% das empresas pesquisadas apontam a fraude como principal risco para a perenidade nos negócios, e apenas 58% do total afirmaram possuir mecanismos de gestão de riscos e *compliance*. Dessa forma, o índice de maturidade calculado ficou menor que 48% em todos os segmentos pesquisados.

Por isso, Costa e Wood (2012) relacionam que na literatura científica a respeito de fraudes, é possível identificar aspectos comuns que possibilitam a construção de uma definição genérica: a motivação dos fraudadores (BAUCUS, 1994); a presença de alvos disponíveis (MOURA, 2007); a inexistência ou a insuficiência de controles internos ou externos (COHEN e FELSON, 1979); e a desorganização social ou a perda de valores sociais e morais (BELKAOUI; PICUR, 2000; SCHNATTERLY, 2003).

Apesar do sério risco que a fraude apresenta ao negócio, muitas organizações ainda não têm sistemas formais e procedimentos para prevenir, detectar e responder a ela. Embora nenhum sistema seja completamente à prova de falhas, existem medidas que podem e devem ser tomadas para evitar o evento e torná-lo menos atraente. O trabalho de Gestão de Riscos inclui atualizações para refletir mudanças no ambiente jurídico, na agenda de governança, no uso da tecnologia, a fim de combater o problema permanente das fraudes (BRASILIANO, 2016).

A análise da literatura apresentada o alerta para a impossibilidade de sistemas especialistas de controle como instrumento para sanar a corrupção. Contudo, a prática de *compliance* também contribui para o enfrentamento do problema – desde Maquiavel (1973), sabe-se da importância da lei para a observância da ética. Daí a necessidade de as organizações investirem em programas de promoção da ética: elaboração de código de conduta, comunicação permanente, recrutamento centrado na observância da ética, comitê de ética e controle interno.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. NATUREZA DA PESQUISA

O estudo é de natureza exploratória, com abordagem qualitativa. Segundo Collis e Hussey (2005), a metodologia trata da forma global de estruturar um processo de pesquisa, desde a busca pelo referencial teórico até a interpretação e análise final dos dados. O presente estudo qualitativo foi realizado com a pesquisa descritiva através da análise bibliográfica, sendo assim de acordo com Gil (2010) o levantamento bibliográfico preliminar é que irá possibilitar que a área de estudo seja delimitada e que o problema possa finalmente ser definido.

Godoi e Balsini (2010) ressaltam que a ênfase da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores sociais investigados, de modo que os dados são representações dos atos e das expressões humanas, o que exige a imersão do pesquisador no contexto que será analisado.

As pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 2010).

Dessa forma, na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião (BARROS; LEHFELD, 2007). Por isso Gil (2010) confirma que a finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos.

Bogdan e Biklen (1994) indicam as principais características da pesquisa qualitativa que servirão de base para este trabalho. São elas:

- a. a pesquisa qualitativa tem como fonte direta dos dados o ambiente natural e o pesquisador como instrumento-chave.
- b. os dados coletados, em sua maioria, são descritivos.

- c. os pesquisadores qualitativos preocupam-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.
- d. a análise dos dados tende a ser um processo indutivo.

3.2. OBJETO DE ESTUDO

Esta pesquisa busca investigar os sistemas de *compliance* nas empresas de capital aberto da região metropolitana da Serra Gaúcha: Fras-le S/A, Grendene S/A, Lupatech S/A, Marcopolo S/A, Mundial S/A, Petenatti S/A, Randon S/A, e Unicasa Móveis S/A, conforme consta no Quadro 7.

Contudo, algumas empresas não aceitaram participar da pesquisa, alegando que não tinham interesse em divulgar informações sobre o tema *compliance*, pois não haviam estruturado a referida área e não tinham o profissional responsável desse tema.

Para realizar a análise dos sistemas de *compliance*, foi necessário desenvolver um roteiro de entrevista semiestruturado para coletar as informações sobre os mecanismos de *compliance*, e validar com dados secundários verificados em documentos disponibilizados e pesquisados.

Para Creswell (2014) a forma primária de coleta de dados é em geral a entrevista e, na pesquisa qualitativa, é indicado o uso de gravador em sua realização. A entrevista em profundidade é uma forma de entrevista no qual o objeto de investigação está constituído pela vida, ideias, experiências, valores e estrutura simbólica do entrevistado (GODOI; MATTOS, 2011).

Assim como, foi utilizado o referencial bibliográfico pesquisado para avaliar os mecanismos dos sistemas de *compliance* do Programa Pró Ética do CGU (2017) e SEBRAE (2017), desenvolvido a partir da promulgação da Lei Anticorrupção.

Quadro 7 – Empresas elencadas na pesquisa

(continua)

EMPRESAS	CLASSIFICAÇÃO NA BM&F Bovespa
MARCOPOLO S/A	Segmento N2 (Nível 2 de Governança Corporativa)., Índices: IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada), IGCT (Índice de Governança Corporativa Trade)
FRAS-LE S/A	Segmento N1 (Nível 1 de Governança Corporativa). Índice: IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada)
RANDON S/A	Segmento N1 (Nível 1 de Governança Corporativa). Índices: IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada), IGCT (Índice de Governança Corporativa Trade)
GRENDENE S/A	Segmento NM (Novo Mercado). Índices: IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada), IGCT (Índice de Governança Corporativa Trade), IGC-NM (Índice de Governança Corporativa – Novo Mercado)
PETTENATI S/A	Sem Classificação. Sem Índices definidos pela BM&F Bovespa

FONTE: Elaborado pelo Autor, 2018.

Para escolha das empresas, foi possível identificar através do acesso ao sítio de internet da BM&F Bovespa (2017), que somente as empresas listadas como capital aberto e ações no mercado de capitais, estão devidamente identificadas e classificadas, de acordo com o órgão regulador dos ativos e capitais financeiros do Brasil, a CVM (2017), pois possuem obrigações legais quanto à governança corporativa.

A empresa Marcopolo S/A foi fundada no ano de 1949, é fabricante de carrocerias para ônibus rodoviários, intermunicipais, urbanos e micros, atualmente líder no mercado

brasileiro, possui as certificações ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, classificada como multinacional com unidades na América do Sul, América Central, África e Ásia, mantém a matriz em Caxias do Sul / RS.

A empresa Fras-le S/A foi fundada no ano de 1954, é fabricante de materiais para fricção, atualmente é considerada uma das líderes mundiais no segmento, possui as certificações ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, e ISO TS 16949, classificada como multinacional com unidades na América do Sul, África e Ásia, tem centros de distribuição na América do Norte, América Central, Europa e Oriente Médio, é integrante da Holding de empresas Randon e mantém a matriz em Caxias do Sul / RS.

A empresa Randon S/A foi fundada no ano de 1949, é fabricante de implementos automotivos rodoviários, Holding das empresas pertencentes ao grupo Randon: Randon Veículos, Randon Implementos, Suspensys, Master, Jost Brasil, Castertech, Fras-le e Banco Randon. Considerada a maior fabricante de reboques e semirreboques da América Latina, possui as certificações ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, tem a maior rede de distribuidores espalhadas pelo Brasil, América do Sul, África e América Central, e mantém a matriz das empresas Holding do Grupo Randon em Caxias do Sul / RS.

A empresa Grendene S/A foi fundada no ano de 1971, é fabricante de calçados, considerada a maior exportadora de calçados do Brasil, reconhecida com prêmios de inovação, é responsável pelas marcas Grendha, Melissa, Ipanema e Rider, possui fábricas nos estados do Ceará e Bahia, com distribuidores na Argentina e na América do Norte, mantém a unidade administrativa em Farroupilha / RS.

A empresa Pettenati S/A foi fundada no ano de 1964, é fabricante de tecidos no segmento têxtil, considerada a fábrica com a mais moderna tecelagem de malharia circular das Américas, possui a certificação ISO 9001, tem como foco a produção sustentável nas unidades fabris em Caxias do Sul, matriz administrativa, e na América Central em El Salvador.

Portanto, com as empresas definidas, foi elencado o profissional gestor da empresa, e responsável pelos sistemas de *compliance*, conhecedor das práticas de governança corporativa, para realizar a entrevista em profundidade e coletar as informações. Contudo, umas das limitações desta pesquisa será a visão singular desse profissional, que considera o contexto e as situações que esse gestor vivencia na empresa, sintetizando o conhecimento que está na percepção desse profissional sobre o tema da pesquisa.

A Lei Anticorrupção está direcionada para disseminar a licitude nos negócios, contudo, é através da área de estudo sobre o *compliance* que se verifica quais os mecanismos estão implementados e como esses mecanismos interagem com as boas práticas de governança corporativa, para assegurar a conformidade com os dispositivos da referida lei.

3.3. PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Quanto aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa empírica com validação documental através de dados secundários, estes que compreendem os materiais produzidos para fins de divulgação dos mecanismos de *compliance* nas organizações elencadas, e informações pesquisadas nos sítios de internet das empresas em estudo. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado em livros, artigos, revistas, jornais e em páginas virtuais acessadas pela internet.

Portanto, a etapa da coleta de dados foi realizada através de entrevista em profundidade com abordagem semiestruturada, utilizando-se do questionário conforme o Apêndice A, definido a priori e extraído do Programa Pró Ética no sítio de internet do CGU (2017), sendo que foi adaptado e organizado em mecanismos de abrangência, fragmentado em questões de assuntos específicos, com a validação realizada por especialistas de segurança corporativa. Com isso, através do roteiro de entrevista semiestruturado para coleta de informações, buscou-se investigar os mecanismos dos sistemas de *compliance*.

Conforme Gil (2010), a entrevista é a técnica de coleta de dados mais utilizada nos estudos de caso, sendo necessário que o entrevistador considere as diferentes modalidades de entrevistas existentes, como vantagens e limitações, a fim de observar os procedimentos a serem adotados na condução. Da mesma forma, ressalta Vergara (2012), que a entrevista técnica exige do pesquisador o domínio das teorias que oferecem suporte à investigação e a metodologia a ser aplicada.

O questionário de avaliação da efetividade dos mecanismos de *compliance* foi elaborado pelo CGU (2017), com o intuito de homologar com o selo “Empresa Pró-Ética” do Sebrae (2017) para as empresas que preservam a integridade, e tem como objetivo aprovar os requisitos de admissibilidade, e classificar a maturidade das empresas no combate a corrupção liderado pela Controladoria Geral da União e Ministério da Transparência (2017).

Foram agendadas entrevistas com os profissionais responsáveis, relacionados às áreas de relacionamento com investidores, segurança ou *compliance*, nas empresas da pesquisa. Esses colaboradores foram designados para responder a referida pesquisa, pois são indicados pela Direção da empresa, tendo em vista que possuem conhecimento sobre o tema objeto da pesquisa, ou são embaixadores da empresa no que tange a relação com investidores, ou são responsáveis pela área de *compliance* e governança corporativa.

A entrevista foi conduzida pelo pesquisador utilizando-se do questionário semiestruturado e pré-definido, e durante as questões em pauta, estava sendo gravado o áudio, mediante autorização prévia do entrevistado, para a posterior transcrição. Após a entrevista foi questionado sobre a documentação citada nas respostas, como evidências de que existiam e foram efetivamente realizadas, a fim de validar que as informações tinham a procedência concreta.

A documentação é importante para complementar informações obtidas mediante outros procedimentos de coleta de dados, pois pode suscitar novas ideias e contribuir para a construção de hipóteses. Assim sendo, no estudo de caso, a utilização mais frequente, busca corroborar com resultados obtidos mediante outros procedimentos de coleta de dados (GIL, 2010).

O referido questionário do Apêndice 1 foi validado por especialistas como instrumento apropriado para esse estudo através da análise e ratificação com os profissionais de *compliance*, esses com relevante experiência e referência no assunto à nível nacional e internacional, utilizando-se de entrevistas e troca de informações por e-mail, videoconferência e redes sociais, a fim de validar o Questionário de Avaliação do Programa Pró-Ética, conforme o Anexo A, e reduzir as 48 questões do modelo original, em 27 questões constituídos em 9 mecanismos da adaptação com os principais temas relacionados à bibliografia do *compliance*..

Demo (2001) confirma que a entrevista é uma técnica de coleta de informações interativa baseada na consulta direta a informantes, que pode ser um rico processo de aprendizagem, em que a experiência, visão de mundo e perspicácia do entrevistador afloram e colocam-se à disposição das reflexões, conhecimento e percepções do entrevistado.

A análise documental pode ser definida também como uma série de operações que visam a estudar e a analisar um ou vários documentos, para descobrir as circunstâncias com as quais podem estar relacionadas. Ela pode proporcionar dados suficientemente ricos para evitar

a perda de tempo com levantamento de campo, a partir da análise de documentos do tipo registros estatísticos, arquivos históricos, planilhas e outros disponíveis na organização, GIL (2010).

3.4. PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados teve início através da transcrição das gravações realizadas na entrevista, e durante esse processo foi verificado a documentação disponibilizada para validação das informações reveladas. Não foi utilizado um software de análise de conteúdo para esta análise, pois na entrevista foram utilizados termos subjetivos para responder e explicar as questões, estas que devem ser interpretadas apenas diante do contexto em que os termos técnicos foram empregados.

Quanto à análise do conteúdo, a fim de que a pesquisa tenha validade e confiabilidade através das fontes de dados, Jick (1979) afirma que a triangulação de múltiplos pontos de vista permite ao pesquisador melhorar o julgamento das informações, no qual corrobora Yin (2003) que ressalta sobre diferentes fontes de evidências que permitem abordar uma gama mais ampla de histórico comportamental do objeto em estudo, como as entrevistas, observações, e análise bibliográfica e documental.

Há diversas maneiras de fazer uma entrevista, porém, independentemente da técnica escolhida, as entrevistas devem ser registradas e transcritas integralmente (incluindo comportamentos não verbais como silêncio, hesitações, risos, bem como estímulos do entrevistador) e de acordo com necessidades do problema de pesquisa (SILVERMAN, 2009; BARDIN, 2011).

Portanto, os dados coletados na pesquisa qualitativa em forma de entrevista foram analisados e sintetizados com as categorias definidas a priori, para validar com os dados secundários disponíveis e verificados em documentos fornecidos pelo entrevistado, assim como em pesquisa nos sítios de internet das empresas, a fim de ratificar com as evidências citadas pelos entrevistadores e confirmar as informações.

Dessa forma, foi possível verificar a documentação impressa desenvolvida para apoiar o programa de *compliance* instituído nas empresas, ou arquivos digitais produzidos e disseminados entre todos os colaboradores, assim como a documentação que demonstra

apenas alguns mecanismos do *compliance*, e que também estão disponíveis para acesso restrito através do sítio de internet.

A análise dos dados se utiliza do embasamento bibliográfico para justificar as situações verificadas pelo pesquisador na pesquisa, (JICK, 1979). Da mesma forma, Yin (2016) afirma que a análise dos dados se inicia com a compilação, fase em que os dados são transcritos e ordenados, formando uma base de dados original.

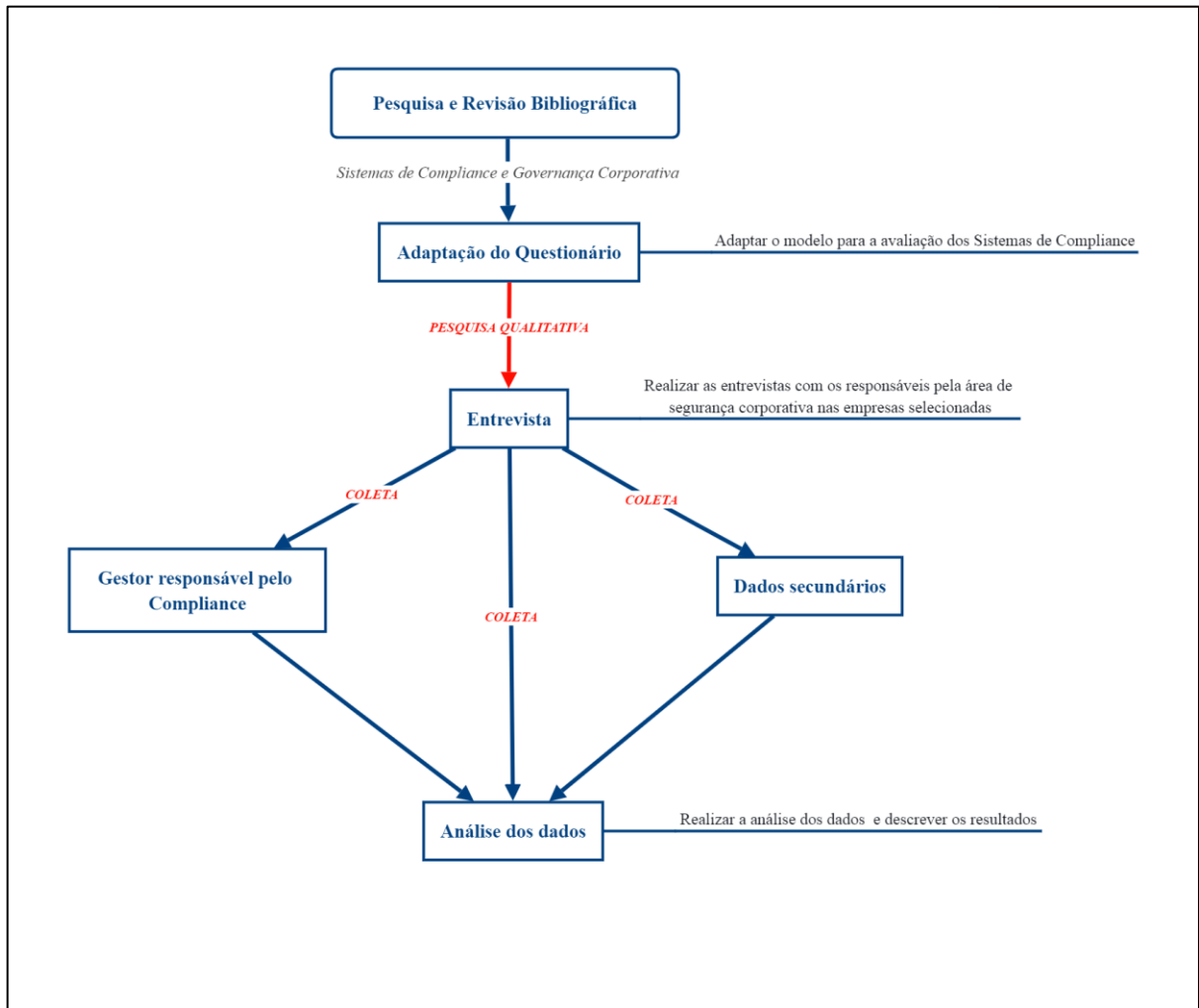
Conforme Bardin (2011), a técnica de análise de conteúdo é composta por três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração dos materiais; e (iii) análise e tratamento dos resultados, inferências e interpretações. Para Vergara (2005), a análise de conteúdo é entendida como uma forma de tratamento de dados, que objetiva identificar o que está sendo proferido a respeito de determinado tema.

Desse modo, os resultados encontrados nesta pesquisa reforçam a importância dos fatores de capacitação e conscientização sobre os mecanismos de *compliance* como pontos fundamentais para a devida conformidade ética nos negócios, e a devida proteção das informações corporativas.

Para a revisão bibliográfica, foram destacados os autores de governança corporativa e dos sistemas de *compliance*, conforme os Quadros 3 e 6, sendo pesquisados os mecanismos que conjugam ferramentas e técnicas necessárias para o funcionamento do *compliance*.

Sendo assim, através da coleta das informações e análise dos dados, conforme o fluxograma da pesquisa elaborado para o planejamento de execução, como consta na Figura 13, foi analisado os sistemas de *compliance* e a classificação do grau de governança corporativa exigido pela BM&F Bovespa, a fim de avaliar os mecanismos de *compliance* com as práticas de governança corporativa nas empresas de capital aberto da Serra Gaúcha.

Figura 13 – Fluxograma da pesquisa



FONTE: Elaborado pelo Autor, 2018.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados e discutidos foram obtidos através da análise de conteúdo, que se utilizou de entrevistas, observações e consultas em dados secundários, como sítios acessados pela internet e documentos sobre políticas internas das organizações.

Por isso, foi segmentado o sistema de *compliance* em mecanismos específicos para o estudo de forma isolada, a fim de analisar e validar conforme o roteiro de entrevista diante dos conceitos de referência.

Esta análise foi realizada com o objetivo de verificar os sistemas de *compliance* e convergir com as boas práticas de governança corporativa, de acordo com as exigências da BM&F Bovespa para o segmento de cada organização.

O Quadro 8 apresenta as empresas e uma síntese do resultado da coleta de informações em entrevistas e fontes digitais, ressaltando que a empresa F recusou-se a participar da pesquisa para a entrevista.

Quadro 8 – Resumo da coleta dos dados

EMPRESAS	ENTREVISTADO	COMPLIANCE	GOVERNANÇA
EMPRESA A	Gestor da área Jurídica	Estruturada em operação	Nível 2 de Governança Corporativa
HOLDING EMPRESAS B e C	Gestor de Auditoria e Controles	Estruturada em operação	Nível 1 de Governança Corporativa
EMPRESA D	Gestor de Tecnologia e Segurança da Informação	Não estruturada	Novo Mercado
EMPRESA E	Gestor de Controladoria	Não estruturada	Sem Classificação

FONTE: Elaborado pelo Autor, 2018.

4.1. MECANISMO 1: Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética

O comprometimento da alta direção, também conhecidos como Gestores de alto nível ou administradores, além de permitir que seja desenvolvido um conjunto eficiente de políticas da governança corporativa, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa, (SILVEIRA, 2015); também permite que a ética seja disseminada pelo *compliance* em todos os níveis organizacionais, (GIOVANINI, 2014).

Dessa forma, identifica-se que as empresas A, B e C, com sistemas de *compliance* estruturados ou semiestruturados, observam importância para esta área na medida que envolvem a Direção da empresa em todas as situações, eventos e circunstâncias relacionadas às atividades de *compliance*.

Na empresa A foi possível validar o comprometimento da alta direção através de um encarte produzido pelo setor de recursos humanos da empresa, por solicitação do responsável pela área de *Compliance Office*, no qual evidencia todas as principais reuniões realizadas com enfoque nos mecanismos de *compliance*, aonde a alta direção chancela o modelo de gestão com ética e probidade.

[...] foi devido à solicitação do fundador da empresa que em 2013 iniciamos um modelo simples com alguns mecanismos de *compliance*, e nesse momento que se criou o comitê executivo composto pelo conselho da família dos fundadores, conselho de administração, conselho fiscal, comitês e diretores de áreas estratégicas como os CEO, CFO, com representantes das áreas de RH, auditorias e riscos (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

E na holding das empresas B e C, foi possível destacar o direcionamento instituído pela alta direção com as informações distribuídas em murais e em encartes produzidos para comunicação interna, que registra as realizações do programa de integridade específico de *compliance*, através do lançamento oficial com designação própria e início das operações ainda neste ano de 2018.

[...] utilizamos o *benchmarking* com outras empresas do grupo que estão sediadas em outros países, além de parceiros especialistas e de referência em auditorias e controles e regulamentações com foco no *compliance*, para estabelecer o modelo do programa e os mecanismos que o compõe, assim como a designação apropriada para disseminar o *compliance* nas organizações da holding de forma padronizada. (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

Contudo, nas empresas D e E, o envolvimento dos executivos das empresas é informal, como apoiadores da causa para melhoria na qualidade de gestão da empresa, pois consideram a confiança como fundamental na condução dos processos de negócio, com a aplicação integral das normas de governança corporativa.

[...] a maioria dos funcionários da empresa estão há muito tempo na nossa empresa, ou seja, há pouca rotatividade entre coordenadores, supervisores e gerentes, que acaba potencializando a confiança. Preferimos a agilidade nos processos e por isso temos pouca burocracia (ENTREVISTADO DA EMPRESA D).

[...] a Direção da empresa acompanha ativamente o trabalho desenvolvido pelos gestores das áreas, mesmo assim, utilizam-se principalmente da confiança nesses gestores que possuem uma carreira de longo prazo na empresa, para validar a ética nos processos do negócio (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

Devido ao fato de as empresas prezarem pela confiança nos colaboradores, é notório que a limitação técnica dos tomadores de decisão com base especificamente na integridade dos processos, que é um problema a ser mitigado pelos mecanismos de governança corporativa e *compliance*, em conformidade com as políticas da empresa embasadas nos valores e com foco nos seus objetivos (SILVEIRA, 2015). Portanto, a alta direção precisa do apoio tático, desde que estejam conscientes e presentes ratificando as ações dos seus subordinados junto a todos os demais funcionários.

No entanto, segundo o IBGC (2015), a transparência constitui um princípio basilar das boas práticas de governança corporativa, já que “resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros” (IBGC, 2010).

É reforçado também, no Manual de *Compliance* à luz da Governança Corporativa (IBGC, 2017), que a administração de uma organização exerce a deliberação ética quando as decisões cotidianas são tomadas de forma consciente e responsável, fortalecendo a governança na busca pela excelência na gestão. Ainda que a deliberação ética se baseie em escolhas individuais, alguns instrumentos formais devem balizá-la, conforme descrito a seguir.

4.2. MECANISMO 2: Programa de Integridade e *Compliance*

O sistema de *compliance*, também divulgado como programas de integridade e *compliance*, referem-se aos mecanismos de controles preventivos e repressivos internos relacionados à conformidade de condutas alinhadas às políticas, princípios e regulamentos da organização, como meio a se atingir os objetivos organizacionais, respeitando-se as leis com probidade administrativa (SERPA, 2016).

Nesse contexto, porém, utilizando os princípios básicos da governança corporativa, o IBGC (2015) ressalta que a responsabilidade corporativa decorre da validação pelos agentes de governança para a conformidade com a ética e regramentos de mercado, a fim de reduzir externalidades negativas das operações do negócio, e aumentar as positivas, levando em consideração o segmento e modelo de negócio.

As empresas A, e a Holding das empresas B e C, apresentaram programas de integridade e *compliance* semelhantes no que se refere às intenções, contudo, são diferentes em maturidade. A empresa A possui mecanismos de *compliance* em funcionamento desde 2014, com um profissional designado como *compliance officer*, mas com cargo e formação na área jurídica.

[...] utilizamos a Lei Anticorrupção, com o Decreto 8.420 de 2015, que a regulamenta, para embasar o sistema de *compliance* em funcionamento da empresa, sendo que foi necessário realizar um treinamento específico na área, e com uma empresa parceira especialista, para implementar, orientar e controlar os mecanismos para *compliance* (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

[...] a partir do lançamento do programa específico para *compliance*, originário na área de RH, e, portanto, com foco em pessoas, foram instituídos agentes de *compliance* em cada área de operação da empresa, para que monitorem e facilitem a coleta e divulgação das informações pertinentes relacionadas ao *compliance* (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

Todavia, as empresas D e E não apresentaram programas específicos de integridade e *compliance*, porquanto apresentaram alguns mecanismos da governança corporativa como norteadores para as práticas relacionadas a integridade nos negócios.

[...] não há exigências regulatórias instituídas pela CVM para a garantia da integridade nos negócios, entretanto, a transparência é essencial para manter a imagem da empresa perante os acionistas. (ENTREVISTADO DA EMPRESA D).

[...] a área de controladoria que coordena as relações com os investidores, sendo o porta-voz da empresa para qualquer situação que não evoca os princípios e valores, sendo que devido à governança corporativa, estão constantemente monitorados. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

Dessa forma, é possível perceber a convergência dos mecanismos de *compliance* com os princípios da governança corporativa, sendo que nas sub-dimensões definidas por Sampaio (2009) se destaca a auditoria, a fiscalização e a conduta para conflitos de interesse. A CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e as entidades de fiscalização e apoio, como CGU (Controladoria Geral da União), CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e CARF (Conselho Administrativo de Recursos Fiscais), se utilizam de ferramentas relacionadas a essas sub-dimensões para realizar as verificações e solicitar adequações necessárias nas empresas de capital aberto com ações na BM&F Bovespa.

As empresas que adotam sistemas de *compliance*, ou seja, que cultivam sistemas de conformidade com as leis e condutas éticas internas são vistas com transparência e credibilidade pelas agências reguladoras. Mesmo que os atos ilícitos tenham sido inevitáveis, ela sofrerá multas menores e amenização das sanções (SOUZA, 2005).

4.3. MECANISMO 3: Investimento nos Sistemas de *Compliance*

A Lei Anticorrupção determina algumas penalidades para as empresas que praticarem atos ilícitos transgredindo a Lei, mesmo que sejam responsáveis subjetivas, ou seja, independente de praticarem diretamente ou indiretamente através de parceiros de negócios, contra empresas públicas ou privadas.

Seguindo o mesmo cenário, está previsto que quando houver qualquer indício e evidência suficientes para ensejar crimes de corrupção, a utilização do dispositivo de acordos de leniência, poderá evitar prejuízos maiores que os previstos nas sanções, assim como uma estratégia para mitigar o dano, contudo, apenas se a empresa possuir uma área de *compliance* office atuante.

As pessoas jurídicas detêm vontade própria e podem ser diretamente responsabilizadas por ilicitudes, ainda que dependam de seus administradores para manifestar sua vontade. Na verdade, como os administradores agem em nome e benefício da pessoa jurídica, é até esperado que as sanções praticadas por eles lhe possam ser atribuídas (FRAZÃO, 2015).

Da mesma forma, a Lei *Sarbanes-Oxley* possui a pretensão específica que é aplicar exigências de governança corporativa e assim cobrir abusos, tranquilizar os investidores por meio da implementação de mudanças efetivas e sustentáveis, aumentarem a transparência das informações geradas pelas empresas, além de exigir responsabilidade dos executivos sobre atividades duvidosas (MORAIS, 2015).

Assim sendo, os investimentos direcionados para o desenvolvimento e implementação dos mecanismos para *compliance* precisam estar coerentes com as situações que poderiam ocorrer e as sanções previstas. Por isso foi possível verificar que as Empresas A, B e C possuem um orçamento definido para as atividades de *compliance*, que incorpora todos as necessidades para condução de cada mecanismo do sistema.

[...] a partir da implementação do sistema de *compliance*, o orçamento que é exclusivo e está definido no planejamento estratégico aprovado pelo conselho, vem aumentando anualmente, pois estamos disseminando os mecanismos em todas os processos da empresa, tanto nas atividades-meio, quanto nas atividades-fim. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

[...] o planejamento estratégico aprovado pelo conselho da empresa observa o orçamento necessário para a execução dos mecanismos de *compliance*, estes previstos na governança corporativa, contudo, organizado de forma isolada das demais áreas da empresa. (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

Contudo, as empresas que não possuem uma estrutura definida para *compliance*, mas executam alguns mecanismos de forma isolada e com outras áreas responsáveis, como área de tecnologia ou controladoria, acabam incorporando o investimento no orçamento total dessa área.

[...] a área de controladoria, que é responsável pelas auditorias e controles, detém o orçamento para alguns mecanismos do *compliance*, mas sujeitos a aprovação prévia da Direção. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

[...] os investimentos relacionados às auditorias independentes, exigidos pela governança corporativa, estão incorporados no planejamento estratégico e aprovados. (ENTREVISTADO DA EMPRESA D).

Em virtude do aumento da competição global, face à decadência das barreiras econômicas entre as nações e criação de áreas de livre circulação de recursos e produtos, os investimentos serão atraídos por aqueles (nações e corporações) que

adotarem práticas aceitáveis de governança, transparência nas informações relevantes, proteções para os acionistas e diretrizes estratégicas definidas por conselhos independentes (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Nesse contexto, destaca-se a importância de definir um orçamento específico para o devido funcionamento dos mecanismos de *compliance*, pois conforme Silva (2006), ao identificar a quem cabe a responsabilidade de transparecer, o Conselho Administrativo, que deve prestar informações aos *stakeholders* de modo claro e objetivo, abordando todos os aspectos positivos ou negativos. Assim, qualquer informação capaz de influenciar nas decisões de investimento deve ser divulgada aos interessados, imediata e simultaneamente.

4.4. MECANISMO 4: Mecanismos de *Compliance* Políticas e Procedimentos

O Programa Pró-Ética foi criado para promover um ambiente corporativo íntegro, ético e transparente no Brasil. É composto pelas entidades CNI (Confederação Nacional da Indústria), BM&F Bovespa, MDIC (Ministério do desenvolvimento da Indústria e Comércio, SEBRAE, entre outros, (CGU, 2017). Dessa forma, o referido programa possui estreita relação com as atividades de empresas com capital aberto e ações em negociação em mercados abertos.

As empresas com elevados padrões técnicos e éticos de Governança Corporativa valem mais do que aquelas que não se preocupam com esse aspecto fundamental para sua gestão (RODRIGUES; MENDES, 2004). Da mesma forma Silveira (2015) apresenta as boas práticas de governança como a forma que os controladores instituem mecanismos de monitoramento e controle em relação aos administradores e fazem com que estes ajam de acordo com o interesse dos controladores.

Algumas empresas estatais de capital aberto e ações na BM&F Bovespa, avaliam o Grau de Risco de Integridade (GRI) no relacionamento com seus fornecedores e parceiros operacionais. Os programas como *Due-diligence* de Integridade tem como base o cadastramento e a avaliação de terceiros e fornecedores, e dessa forma, conforme destaca Melo e Campanelli (2017), são feitas as verificações da integridade, reputação, idoneidade e das práticas de combate à corrupção implementada por esses parceiros.

Por isso, as políticas e procedimentos em *compliance* precisam incorporar ferramentas e técnicas como mecanismos de ação preventivo e repressivo para todas as atividades do negócio (ANTONIK, 2016).

Diante desse panorama, envolvendo as exigências da governança corporativa e as situações que envolvem o *compliance*, foi pesquisado os mecanismos de *compliance* utilizado nas empresas objeto deste estudo, sendo que a Empresa A, que possui um sistema de *compliance* estruturado, dispõe de todas as ferramentas adequadas e prescritas na bibliografia para prevenir situações que ensejam riscos ao negócio, assim como àquelas que serão utilizadas para reprimir fatos em desacordo com as políticas e valores da empresa.

[...] o código de conduta da empresa, que fora atualizado após a Lei Anticorrupção, também foi revisado recentemente e é constantemente atualizado para empregar as regulamentações vigentes, e que também são realizadas coletas de assinaturas para o devido registro da ciência de todos os funcionários da empresa, quanto às modificações e atualizações realizadas. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

[...] empresas do nosso segmento possuem exigências de parceiros, como as montadoras de veículos que podem ser tanto clientes como fornecedores, e são procedentes de países como EUA e Alemanha (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

A SOX surgiu para criar um novo modelo de governança corporativa, com novas responsabilidades e medidas administrativas essenciais, a fim de evitar as fraudes nas empresas, por meio de rigorosos controles internos (IBGC, 2015).

Serpa (2016) e Giovanini (2014) complementam que a principal ferramenta de controle para com terceiros ou fornecedores é o *Due-diligence*, ou seja, o mapeamento e acompanhamento dos processos de negócios realizados em conjunto com o terceiro. Assim sendo, a empresa A esclarece que monitora e classifica constantemente todos os terceiros com envolvimento de negócios em conjunto, da mesma forma que terceiros em estudo para futuras parcerias.

[...] no manual de fornecedores, esse que é obrigatório para todos os terceiros da empresa, está detalhadamente descrito as regras para as operações de negócio em parceria, que precisa estar devidamente assinado pelo responsável da empresa terceira e de todos os envolvidos. Também temos outros manuais que são de uso para todas empresas do grupo, inclusive em outros países, como Políticas Anticorrupção, Procedimentos de Denúncia, Cartilha com sinais de alerta para fraudes, e as Políticas para contratos exclusivos com agentes públicos. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Foi possível validar em evidências impressas os documentos e manuais das políticas e procedimentos, assim como verificar no sítio de internet da referida empresa, um acesso específico que contém todos esses documentos entre outras informações relevantes do sistema de *compliance*.

Na holding das empresas B e C, houve a reformulação do código de conduta com a atualização para lei anticorrupção, contudo, inovaram criando vídeos explicativos para as políticas, normas e procedimentos. Giovanini (2014) enfatiza que é importante diversificar para esclarecer as questões técnicas que envolvem os mecanismos do *compliance*, mas também, segundo Correia, Amaral e Louvet (2011), os índices efetivos da qualidade na governança corporativa demonstram a necessidade de transparência na política de comunicação, a fim de atrair e proteger o capital de investidores, assim como manter parcerias.

[...] foram criadas pílulas, que são vídeos, explicativos de cada princípio orientando para ética, aonde cada gestor apresenta um princípio em modelos de treinamento *e-learning* para funcionários, terceiros e clientes. (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

Os códigos de conduta são uma necessidade para as empresas, porque suas reputações podem ser colocadas em risco ou destruídas rapidamente nas mídias sociais. As empresas precisam manter altos padrões éticos e garantir que os funcionários compreendam sua posição de embaixadores e respeitem os códigos FRAZÃO (2015).

Nas empresas D e E, que não possuem uma estrutura para o *compliance*, e que se utilizam das áreas de controladoria e segurança da informação para adotar alguns mecanismos de *compliance*, verificou-se os documentos de políticas exigidas para governança corporativa. Os controles internos exigidos pela governança corporativa não se limitam apenas ao desenvolvimento do código de conduta, mas também de ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que contribuem para assegurar que as diretrizes sejam cumpridas (SILVEIRA, 2015).

[...] possuímos um código de conduta com regras explícitas para tratamento com fornecedores, em que a área de recursos humanos, com apoio da área de segurança da informação e auditoria, é a responsável pelo controle e acreditação dos funcionários que negociam com terceiros. Para os funcionários em todas as unidades pelo Brasil, o manual está disponível online pelo acesso à intranet, e o controle de leitura é realizado por ferramentas tecnológicas. (ENTREVISTADO DA EMPRESA D).

[...] não temos dispositivos no código de conduta relacionado à lei anticorrupção, porém realizamos auditorias externas, especificadas na governança, em terceiros fornecedores da empresa. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

Diante disso, percebe-se que as empresas adotam a governança corporativa como base de referência para integridade nos processos de negócios, mas com a consciência de que os mecanismos sem a adoção do *compliance* podem ser inadequados, tanto para prevenção de situações que envolvem a corrupção, como na resposta aos fatos que infringem as políticas de integridade e que porventura já ocorreram envolvendo colaboradores, terceiros ou parceiros de negócio. Foi percebido dessa forma, pela evidência de que a documentação registrada das empresas com estrutura de *compliance* possuem protocolos definidos e estão devidamente catalogadas.

4.5. MECANISMO 5: Controles Internos e Externos

Os controles são exercidos através de processos de auditorias internas e externas, sendo que Lamb (2002) expõe ainda que o papel do conselho fiscal para a governança corporativa se situa além daquelas simples atribuições previstas na legislação, mas, sobretudo, naquelas em que estão subentendidas, como: controle e acompanhamento dos controles internos, planejamento estratégico e orçamentário já que faz parte do sistema de controle e fiscalização.

O *compliance* classifica os controles como auditorias, que são internas em cada setor, departamento e divisão da empresa para a verificação da efetiva implementação das políticas e na garantia que a comunicação, treinamento, suporte e sensibilização dos colaboradores com o sistema de *compliance*; assim como no *due-diligence*, que se refere a auditorias em terceiros e parceiros comerciais (GIOVANINI, 2014).

Os controles exigidos pela governança corporativa são fortalecidos pelos mecanismos de auditoria do *compliance*, e dessa forma, as empresas com estruturas definidas para o *compliance*, informam a importância da efetividade nesses controles.

[...] as auditorias são realizadas sistematicamente conforme o grau de risco identificado e analisado para cada operação e área da empresa, destacando-se em especial o *due-diligence* em fornecedores e futuros terceiros em negociação, que garante o devido funcionamento dos processos em conformidade com a ética. E ao final de cada ano, enviamos cartas aos fornecedores solicitando e “lembrando” para

que não enviem brindes, pois criam situações que podem ser mal interpretadas. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

[...] o grupo de empresas possui um plano anual de auditorias que são definidas no planejamento estratégico, e que são realizadas nas operações do negócio, aonde há premiações para áreas em conformidade, e consequências já elencadas na política de integridade caso seja encontrado qualquer desvio de conduta, dessa forma assegura-se a efetividade dos processos íntegros e lícitos (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

Mas também, nas empresas que se utilizam exclusivamente da governança para atender às exigências dos órgãos reguladores, os controles são exercidos de forma similar aos mecanismos de *compliance*, contudo, por admitirem não possuir fornecedores relacionados a instituições públicas, entendem que não há importância no atendimento à lei anticorrupção.

[...] o resultado das auditorias gera incidentes que devem ser apurados para avaliar as causas, sendo que não há um protocolo específico para o tratamento das situações que envolvem corrupção. (ENTREVISTADO DA EMPRESA D).

[...] auditorias de fornecedores são realizadas por empresas externas contratadas para esse processo, contudo, não temos definido as penalidades caso alguma infração seja identificada, principalmente envolvendo corrupção. E podemos dizer que os terceiros contratados são empresas privadas que já fazem negócios conosco há muitos anos. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

Conforme consta no Guia CADE de *Compliance* (2016), o *due-diligence* ou busca de informações sobre outra empresa, é uma verificação das características da empresa com quem a operação é firmada e quais os potenciais problemas que surgirão dessa interação, sendo fundamental para a garantia das boas práticas para a governança corporativa.

Fazer convergir elementos de controles internos, *compliance* e a governança para melhorar a gestão, é transformar em produtividade e perenidade ferramentas que pareciam estar fadadas a apenas evitar perdas inesperadas.

4.6. MECANISMO 6: Comunicação e Treinamento

Para potencializar a formação da cultura ética na organização, o sistema de *compliance* possui os mecanismos de gestão da comunicação, que assegura informações atualizadas e pertinentes ao assunto integridade nos negócios, e a gestão dos treinamentos constantes, a fim de disseminar as condutas aceitáveis e de acordo com as políticas de integridade (SAADDINIZ, 2014).

Da mesma forma, asseveram Giovanini (2014) e Antonik (2015), sobre a responsabilidade do poder público em fomentar programas, como o Programa Empresa Pró-Ética, e premiar empresas agraciadas divulgando esse modelo de integridade e ética empresarial para todas as demais empresas e pessoas do Brasil.

No que tange a essa área da pesquisa, as empresas investigadas apresentam distorções relevantes, pois àquelas que têm um sistema de *compliance* implementado, realizam eventos para semear aos colaboradores e parceiros uma cultura baseada em princípios éticos com negociação íntegra e exigindo que a conduta das pessoas envolvidas seja ilibada.

[...] treinamos mais de 9 mil funcionários durante 3 meses da implementação do programa de *compliance*, e realizamos a disseminação desses treinamentos em publicações internas e externas com parceiros, contendo fotos, relatos, que acabam contagiando o ambiente com os princípios éticos defendidos pela empresa em todas as unidades pelo mundo. A área de *compliance* está presente em todas as reuniões estratégicas e participa de todos os eventos da empresa, sendo que precisamos apresentar sempre algumas informações relevantes relacionadas ao *compliance*. (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

[...] desenvolvemos e lançamos juntamente com a área de RH da empresa um programa específico para divulgar informações a ações a respeito do *compliance*, com total apoio do conselho diretor, este que esteve presente no lançamento a nível mundial nas empresas do grupo, e contou com a presença de todos os gestores de áreas. Além do mais, pretendemos nos envolver com associações e grupos de *compliance* pelo Brasil, a fim de divulgar essa cultura para o mercado e principalmente para a sociedade. (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

Dessa forma, foi verificada evidências de cartazes expostos nos murais dessas empresas, com informações sobre: a cultura ética, os procedimentos desejados para um ambiente com integridade, as informações sobre o programa específico de *compliance*, treinamentos em execução sobre governança e *compliance*, e informações sobre o canal de denúncias e reportes de auditorias realizadas.

Nas empresas que não possuem uma estrutura definida de *compliance*, utilizam-se da comunicação interna geral para divulgar informações sobre o resultado de auditorias e cuidados com a segurança da informação, mas não há qualquer treinamento relacionado ao *compliance*, a não ser o treinamento de integração realizado pela área de recursos humanos e que aborda de forma holística as políticas internas.

[...] estamos estudando realizar uma atualização nas políticas de responsabilidade do funcionário, pois na última auditoria houveram questionamentos que foram avaliados como importantes para a governança e segurança da informação, e que

talvez seja necessário realizar um novo treinamento sobre essa questão. (ENTREVISTADO DA EMPRESA D).

[...] entendemos que está implícita no negócio da empresa a conduta ética exigida dos funcionários, que podem ser verificados pois nunca houve qualquer caso relacionado a fraude, a não ser uma suspeita no passado, em que o funcionário foi imediatamente desligado, e isso sim foi divulgado em reunião geral com todos os gestores. (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

Gallon, Beuren e Hein (2007) explicam que o processo de divulgação das informações sobre a gestão é fator preponderante para a sobrevivência da empresa. Ponte et al. (2007) assinalam que, devido ao processo de globalização e desenvolvimento do mercado de capitais, se tornou fundamental a empresa estabelecer o relacionamento com seus *stakeholders*, mediante transparência das informações contábeis e da própria gestão para a governança corporativa.

No manual do CGU (2015), consta sobre a importância que o código de ética ou conduta e os demais documentos que tratam sobre integridade nos negócios estejam disponíveis em locais de fácil acesso a todos, sendo que a divulgação pode ser feita por intermédio de jornais internos, cartazes, e-mail e notícias na rede corporativa. Nessa mesma conjuntura, é importante que a empresa tenha registrado todos os treinamentos realizados, e deverá garantir que os funcionários participem de fato dos treinamentos, podendo, inclusive, torná-los obrigatórios em alguns casos.

4.7. MECANISMO 7: Canais de Denúncia

Os canais de denúncia coletam informações relevantes sobre o andamento dos negócios da empresa, funciona como um termômetro para medir se os funcionários e representantes terceiros da empresa estão constantemente respeitando as políticas de integridade e conduta adequada. Dessa forma, destaca Giovanini (2014), as denúncias dependerão da boa vontade das pessoas, funcionários, terceiros, clientes, e se esses acreditam no funcionamento, que necessita ser essencialmente anônimo e possuir controles para o acompanhamento pelo denunciante do devido processo de condução da avaliação, investigação e resultados desenvolvidos pela empresa.

Os responsáveis pela fraude ou os principais causadores dos danos às empresas são os próprios empregados de quem os gestores jamais suspeitariam, contudo, foram denunciados

por seus colegas que não aprovaram a conduta e não participaram da infração (ANTONIK, 2015).

Identificou-se nas empresas da pesquisa, que possuem o canal de denúncia, a evidência de funcionamento através do teste pelo contato telefônico com o número fornecido, assim como consta no sítio de internet o procedimento detalhado para realizar o contato e acompanhar os tramites da denúncia realizada.

[...] utilizamos uma empresa terceira para o canal de denúncias, pois quando era controlado internamente, não recebíamos nenhuma informação, e utilizando-se desse método profissional com todas as garantias necessárias para funcionamento adequado desse mecanismo, recebemos mais de 10 denúncias por mês. Divulgamos o procedimento para denúncias em todos os informativos internos, e para clientes e fornecedores, principalmente quando se trata de órgãos públicos (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

[...] quando implementamos o sistema de *compliance*, a primeira ferramenta a ser ativada foi o canal de denúncias através de uma empresa terceira especialista nisso. Se necessário, poderá ser envolvido órgãos de segurança pública na investigação, após uma coleta de provas que sejam contundentes e de grande escala, e claro que com a aprovação do conselho (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

Nesse caso, o Decreto 8.420 de 2013, que regulamenta a lei anticorrupção, expressa sobre o programa de integridade que consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

[...] a empresa possui um canal de denúncias interno através de um ramal e uma caixa de sugestões, que é divulgado pelos meios internos de comunicação, inclusive já recebemos algumas informações de situações suspeitas no passado e que averiguamos serem procedentes. A apuração dos fatos é realizada sem um rito definido e pelo Gestor da área envolvida. Instalamos essa ferramenta para permitir a transparência nos negócios conforme exigido pela governança (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

Seguindo esse cenário e com esse mecanismo de *compliance*, foi possível verificar nas empresas pesquisadas, a evidência do protocolo para apuração dos fatos, com o rito da investigação para as denúncias recebidas, ou seja, o procedimento para coletar provas de materialidade e indícios de autoria dos atos ilícitos praticados, conforme instituído na norma ISO 37.001.

[...] todas as denúncias recebidas são apuradas utilizando um rito específico, para colher as provas necessárias e verificar os suspeitos envolvidos, do contrário, se for uma mentira, ficará registrada com o histórico completo (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

Nas investigações de *compliance*, deve-se considerar a experiência e capacitação do investigador, independentemente se interno ou terceiro, e principalmente a área de atuação desse profissional precisa estar alinhada com o contexto da denúncia, para garantir eficiência, sigilo e profissionalismo (SERPA, 2016).

Contudo, mesmo que as empresas sejam cautelosas com os processos, informações e tecnologias utilizadas na operação do negócio, a fim de resguardar um desempenho financeiro lucrativo e considerável, enfatiza Antonik (2016), pois quando ocorrer qualquer desvio de conduta por parte de colaboradores ou terceiros, essa ocorrência precisa ser devidamente investigada para a justa responsabilização, coletando evidências de forma legal e lícita para evitar causas trabalhistas e prejuízos decorrentes.

A fraude, desde o simples furto de ativos até manipulações financeiras e contábeis complexas, continua a ser uma questão relevante e tem se tornado cada vez mais importante aos olhos de investidores, administradores de empresas, órgãos reguladores e outros participantes do mercado (TAVARES, 2006).

Da mesma forma é verificado por Gomes (2000), que as fraudes contra as empresas são os atos ilícitos voluntários praticados por um ou mais indivíduos, em conluio ou não com terceiras partes, com o objetivo de obter vantagens, pela falsa representação da realidade das transações econômicas e financeiras contabilizadas.

Importante esclarecer que a Lei Anticorrupção, em conjugação com a Lei dos Crimes de Lavagem de Dinheiro, assevera que há atenuação nas penas a serem aplicadas para as empresas, quando cometerem os crimes relacionados a fraudes e corrupção contra empresas públicas, mas que aceitarem em realizar acordos de leniência, ou seja, cooperar com a investigação para elucidação dos crimes, e nas empresas que tiverem devidamente estruturado a área de *compliance*.

4.8. MECANISMO 8: Riscos

Os riscos de *compliance* diferem de acordo com as empresas, seus mercados de atuação, tipos de produtos, serviços e soluções, assim como os *stakeholders* que mantêm

relações de negócios com as organizações, por isso a utilização de métodos para classificação de riscos é essencial, a fim de obter um resultado direcionado para a gestão efetiva (GIOVANINI, 2014).

Vicente et. al. (2012) afirmam que a implementação dos controles internos, juntamente com as verificações de observância e conformidade, efetuadas pela auditoria e pela área de *compliance*, vem resultando em uma fortificação e eficácia dos mecanismos de prevenção à atividade criminosa, mitigando riscos e seguindo rumo às práticas de governança.

Por isso, é verificado nas empresas pesquisadas que a gestão de riscos é realizada com métodos apropriados nas empresas com estrutura de *compliance* em operação que os avalia estrategicamente.

[...] utilizamos o método da ISO 31000 para a gestão de riscos, de forma que o comitê de riscos e auditoria identifica e classifica-os, para então reportar à área de *compliance*, a fim de incorporar o planejamento estratégico, após a aprovação pela comissão de administração (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

[...] estamos desenvolvendo um método próprio baseado na ISO/TS e ISO 31000, pois atualmente utilizamos um framework exigido pela governança corporativa, mas que não é muito flexível para as operações do grupo, e por isso não está padronizado no nível corporativo entre todas as empresas do grupo (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

Assim como, foi possível verificar evidências do Plano de Riscos apresentados, da mesma forma que foi avaliado no histórico do planejamento de riscos estratégicos, as causas e contingências vinculadas ao sistema de *compliance*.

Porém, não se pode afirmar o mesmo nas empresas que se utilizam apenas da governança corporativa e seus fundamentos, para a utilização de instrumentos efetivos de controle.

O gerenciamento de riscos tem se tornado um assunto de suma importância no meio empresarial, uma vez que a conscientização da necessidade de administração dos riscos potenciais é, hoje, uma questão de competitividade e sobrevivência (BRASILIANO, 2016).

[...] a gestão de riscos é realizada apenas nas áreas de TI e Segurança da informação, mas não temos nada a nível corporativo. Não tem nada expresso na governança corporativa quanto à exigência do tratamento de riscos relacionados as operações de fábrica (ENTREVISTADO DA EMPRESA D).

[...] desenvolvemos a gestão de risco apenas para o planejamento estratégico, utilizando um método próprio que não sabemos a procedência, mas não há controle e atualização durante o ano vigente (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

O gerenciamento de riscos tem se tornado um assunto de suma importância no meio empresarial, uma vez que a conscientização da necessidade de administração dos riscos potenciais é, hoje, uma questão de competitividade e sobrevivência (BRASILIANO, 2016). Porém, segundo Heldman (2005), muitas vezes gestores de empresas fazem escolhas baseadas em análises superficiais de risco, e acabam assumindo riscos de impacto maior do que o benefício pretendido.

4.9. MECANISMO 9: Transparência e Responsabilidade Social

A transparência está relacionada diretamente à governança corporativa através dos princípios básicos, que sustentam os pilares das boas práticas, sendo que segundo o IBGC (2015), consiste na disponibilização de informações relevantes e de interesse das partes interessadas, não apenas pela obrigatoriedade legal, mas contemplando também as ações gerenciais da operação.

A governança corporativa no Brasil se reflete na proteção aos acionistas minoritários por meio de ações como: melhor transparência nas informações e acesso desses atores aos atos da gestão por intermédio da eleição de conselheiros fiscais pelas assembleias de acionistas, em que esses novos atores têm por critério, fiscalizarem os atos do conselho de administração e da diretoria executiva, funcionando como um modelo semelhante ao comitê de auditoria (LAMB, 2002).

Do ponto de vista dos investidores, a postura de integridade e transparência é avaliada como fator importante na tomada de decisão e beneficia a reputação empresarial (ROMANIELO, 2011). Com esse argumento, é válido que empresas com sistemas de *compliance* estruturados, tenham melhor controle sobre as ações para aprimorar a transparência nos negócios.

[...] divulgamos informações através dos canais oficiais de comunicação da empresa, sobre estatísticas do *compliance*, principalmente para os funcionários quanto relacionado ao *Due-diligence*, para que terceiros fornecedores estejam sempre “na vitrine” (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

[...] o funcionamento do programa específico para o *compliance* pressupõe a divulgação mensal dos resultados, através dos murais, sobre as atividades do canal de denúncias, para instigar o uso, e também para transparecer o devido funcionamento para todas as empresas do grupo (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

Contudo, nas empresas que estão restritas apenas às boas práticas de governança corporativa, não há divulgação de outras informações ao mercado de investidores, mas exclusivamente informações pertinentes à prestação de contas, conforme exigido pela BM&F Bovespa.

[...] se algum investidor solicitar informações extras sobre algum fato ocorrido na empresa, será direcionado para o gestor da área de relações com investidores (ENTREVISTADO DA EMPRESA D).

[...] evitamos divulgar qualquer outra informação ao mercado, pois não temos controle sobre a repercussão. Por isso, o conselho fiscal prefere divulgar apenas informações obrigatórias exigidas pela CVM (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

A responsabilidade social é a maneira de gerir os negócios em observância à preservação dos interesses dos funcionários, clientes, fornecedores, sociedade e governo (*stakeholders*), pela aplicação de ações éticas e transparentes, ou mesmo compensadoras dos impactos das atividades da empresa (COIMBRA; MANZI, 2010).

Considera-se importante que as empresas não evidenciem apenas informações exigidas por lei, mas sim que as faça espontaneamente, pois demonstraria um maior nível de transparência da empresa para com seus investidores e uma maior responsabilidade social (ECKERT et. al. 2014).

[...] toda e qualquer doação que a empresa participa, realizamos previamente o *due-diligence*, mesmo se for entidades pequenas como uma escola, etc. Seguimos as regras do *compliance* de forma objetiva (ENTREVISTADO DA EMPRESA A).

[...] realizamos ações filantrópicas com o apoio em diversas entidades sociais, e assim divulgamos essas ações com o intuito de representar para a sociedade que a empresa está sempre apoiando a comunidade local (ENTREVISTADO DA HOLDING DAS EMPRESAS B e C).

[...] como a empresa exporta para diversos países, precisamos respeitar as legislações e regulamentações locais, e como consequência divulgamos como procedemos com o tratamento dos resíduos, de forma responsável, e o projeto de geração de energia limpa que foi recentemente desenvolvido (ENTREVISTADO DA EMPRESA D).

Foi possível constatar que nas empresas pesquisadas, a preocupação com a transparência é fundamental, principalmente devido às exigências da CVM através da governança corporativa. E a responsabilidade social é uma constante autônoma, ou seja, não tem procedência da governança ou do *compliance*, mas de exigências de mercado de acordo com o segmento.

Portanto, após essa discussão, percebe-se que as empresas com uma estrutura de *compliance* utilizam-se potencialmente dos mecanismos para garantir a efetividade na aplicação das políticas e normas, que influencia na melhoria dos controles para com a governança corporativa. No entanto, nas empresas que estão limitadas nos mecanismos da governança corporativa, acabam utilizando poucos controles, somente os exigidos, para garantir a efetividade no cumprimento da legislação, sem aproveitar os benefícios na melhoria da gestão e operação, assim como estarão vulneráveis aos problemas de fraudes e corrupção.

Quadro 9 – Resumo da análise e discussão dos resultados

EMPRESAS	COMPLIANCE
EMPRESA A	Estão com um programa de <i>compliance</i> em execução integralmente, em atualização constante, com uma área de apoio exclusiva e coordenada pelo Gestor jurídico, que possui diretrizes de atuação definidas, acompanhado pelo comitê formado pelos Diretores Executivos e membros do conselho.
HOLDING EMPRESAS B e C	Estão com um programa de <i>compliance</i> implementado recentemente na Holding do grupo de empresa, com mecanismos efetivamente em funcionamento, coordenado por um colaborador originário da área de auditoria, que possui diretrizes definidas, mas ainda em formatação, acompanhado pelo comitê constituído <i>ad-hoc</i> por Diretores Executivos.
EMPRESA D	Não possuem um sistema de <i>compliance</i> definido, contudo implementaram mecanismos para assegurar a integridade nos processos de negócio, estes que são exigidos pelas práticas de governança corporativa, e que estão sob responsabilidade do Gestor da área de Relacionamento Institucional, e do

	Gestor de Tecnologia com o apoio do responsável pela área de SI.
EMPRESA E	Não possuem um sistema de <i>compliance</i> definido, contudo utilizam-se das práticas da governança corporativa para estabelecer as diretrizes de integridade nos processos do negócio, que estão sob responsabilidade do Gestor de Controladoria.

FONTE: Elaborado pelo Autor, 2018.

4.10. DIAGRAMA CONCEITUAL PROPOSTO

Através da análise dos dados coletados, foi possível desenvolver o modelo conceitual sobre o *compliance* com a governança corporativa, utilizando-se da discussão dos dados da entrevista e das evidências verificadas durante o processo de coleta. Foram observados aspectos relacionados às exigências da CVM e BM&F Bovespa para as boas práticas da governança corporativa, assim como o sistema de *compliance* composto pelos mecanismos para garantia do funcionamento integral do processo de governança.

O diagrama proposto na Figura 14 está fundamentado nos principais autores e referências, conforme consta nos Quadros 3 e 6, resumos do referencial teórico, e alicerçado na pesquisa empírica realizada com os profissionais das empresas de capital aberto com ações na BM&F Bovespa, situadas na Serra Gaúcha.

Os manuais do IBGC (2017), que se referem a governança corporativa e *compliance*, assim como o detalhamento dos mecanismos de *compliance versus* as boas práticas de governança corporativa, avaliados pelo CGU (2017) juntamente com o programa Empresa Pró-Ética, alicerçam a ilustração do diagrama conceitual proposto.

A construção do referido diagrama ocorreu com o desmembramento do sistema de *compliance* em mecanismos de controle, estes que estão em convergência com os princípios da governança corporativa, contudo o *compliance* compreende as empresas que estão inter-relacionadas em parcerias de negócios, e que podem interagir nas práticas de governança.

Na representação gráfica do modelo conceitual, é possível perceber que as boas práticas da governança corporativa contêm exigências, são elas: prestação de contas, gestão

de conflitos de interesse e relacionamento, qualidade na gestão e transparência, prevenção de riscos e responsabilidade fiscal.

Essas exigências possuem agentes responsáveis que comandam e direcionam a estratégia da organização, contudo sem a estrutura do sistema de *compliance*, sendo assim não há garantias da efetividade de funcionamento dos mecanismos nos processos da organização, pois como destacado por Rosseti e Andrade (2014), a governança corporativa se manifesta, principalmente, por um sistema de relações entre acionistas, o conselho de administração e a direção executiva.

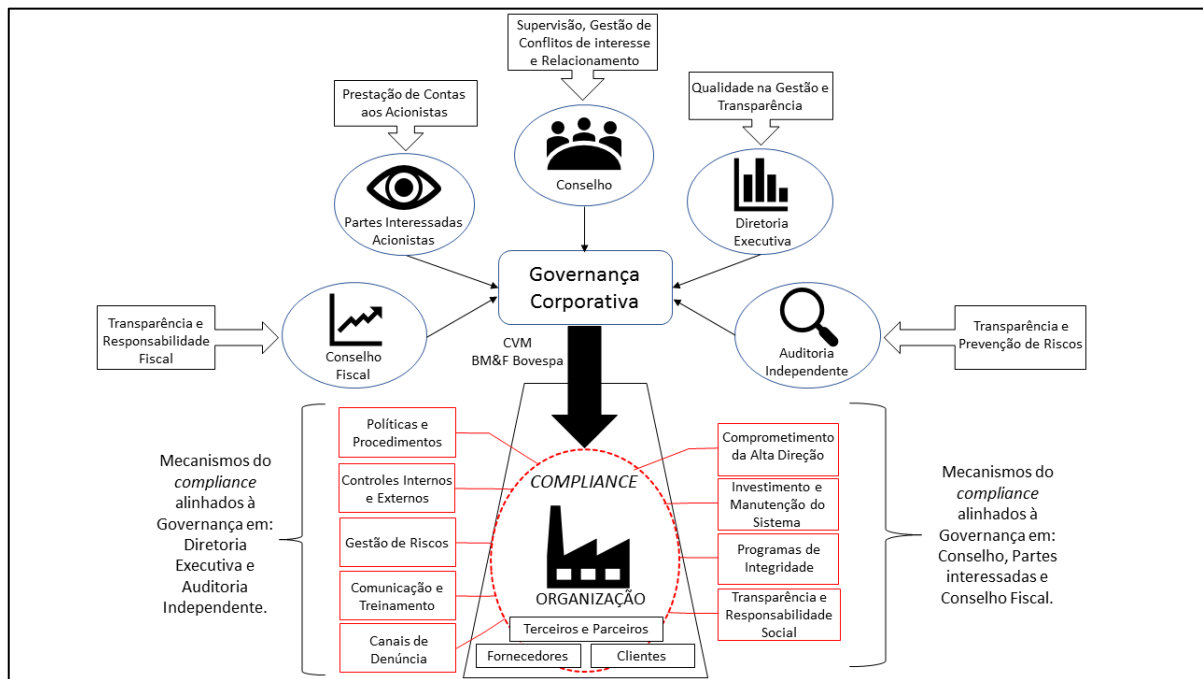
As empresas não necessitam obrigatoriamente, através de exigências determinadas em Leis, que a empresa precise estabelecer um sistema de compliance que possua essa denominação específica, mas como foi verificado na pesquisa, é possível constituir os mecanismos de compliance em convergência com a governança corporativa, para que seja possível utilizar-se das vantagens em termos de segurança contra a fraude e corrupção.

No entanto, a Lei Anticorrupção cita expressamente que na responsabilização administrativa sobre crimes cometidos no âmbito público e privado, serão considerados como atenuantes das sanções previstas, a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades com a aplicação efetiva de códigos de ética.

Dessa forma, o sistema de *compliance* tem a função de assegurar a efetividade, através dos mecanismos estabelecidos, que em conjunto são nominados como programas, para interagir com processos internos, externos e com *stakeholders* da empresa, a fim de atender às leis e normas, proporcionar perenidade nos negócios, e disseminar a integridade e ética com todos envolvidos.

Os mecanismos de *compliance* evidenciados no diagrama podem ser utilizados isoladamente, pois estão alinhados com os pilares da governança corporativa, sendo que estão envolvendo os processos da organização com parceiros de negócios. Contudo, a utilização desses mecanismos destacados, sem o conjunto de forma ordenada inter-relacionada e interdependente, pode dificultar na plena obtenção dos resultados esperados.

Figura 14 – Diagrama Conceitual



FONTE: Elaborado pelo Autor, 2018.

Se as empresas incutissem a integridade nos negócios, o mercado seria positivamente influenciado, recolocando a ética corporativa no seu devido lugar: acima dos resultados exclusivamente financeiros (SERPA, 2016). Por isso que, é possível considerar o *compliance* como uma premissa para a governança corporativa, na medida que atua nos processos organizacionais e interorganizacionais, e influencia no mercado como um todo.

Nesse contexto, segundo Castilho (2015), o *compliance* robusto é aquele que endereça uma gama de mecanismos de sensibilização e engajamento, ao mesmo tempo em que desencoraja a prática de eventos reprováveis sob o ângulo da licitude, com medidas assertivas para tanto. Dessa forma, a necessidade de modular o sistema de *compliance* ante a realidade dos fatos ao qual a empresa se insere, considerando um universo de particulares.

A fraude, de forma integral, ocorre tanto pela falta de controles adequados e estritos, quanto pela gestão rigorosa e justa, que devem estar inerentes aos processos de negócios e alinhados principalmente à governança corporativa.

Um dos principais requisitos para que o sistema de controle interno de uma organização seja efetivo, é que o sistema de informações contenha gatilhos de validação, ou seja, em outras palavras, as informações sobre os procedimentos devem ser seguras,

monitoradas e constantemente difundidas de forma segregada entre as áreas de interesse, assim como centralizadas para quem fará a gestão (SANTOS, 2010).

Os mecanismos de *compliance* contribuem para o enfrentamento da fraude (CGU, 2017), sendo que a fragilidade dos princípios éticos está na raiz da fraude (IBGC, 2017), contudo não é possível afirmar que os mecanismos de *compliance* são a solução absoluta para esse problema, tendo em vista a complexidade envolvida, mas conforme Brasiliano (2016), podem mitigar os riscos relacionados aos processos de negócio que são passíveis de corrupção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta a síntese final da pesquisa, considerando o objetivo geral, que buscou analisar os sistemas de *compliance* e avaliar em conjunto com o modelo de governança corporativa utilizado pelas empresas de capital aberto e exigido pela BM&F Bovespa.

As empresas de capital aberto e ações no mercado de capitais possuem responsabilidades e exigências superiores às demais organizações, e nessa conjuntura a adesão às boas práticas da governança corporativa determinadas pela CVM (2017) e como consequência pela BM&F Bovespa (2017), é compulsória para que haja validação nos princípios da transparência permanente, prestação de contas, responsabilidade fiscal e corporativa, e acima de tudo qualidade na gestão.

Assim sendo, conforme o IBGC (2018), as companhias abertas brasileiras vêm gradativamente se tornando mais complexas e sofisticadas, o que, aliado a avanços da regulação, deve tender a uma convergência com a prática internacional. Por isso, o *compliance* está sendo verificado como

Nesse contexto, a BM&F Bovespa desenvolveu níveis de governança, para possibilitar que a validação relacionada à excelência na utilização das diretrizes e ferramentas para controle dos processos e procedimentos, seja constatado que a empresa é habilitada no exercício regular das atividades associadas à bolsa de valores, oferecendo segurança para os investidores e *stakeholders*.

5.1. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A situação verificada nesta pesquisa aduz que as empresas com índice de governança básico, ou seja, do primeiro nível, utilizam-se da governança apenas como modelo a ser respeitado com regras e normas, a fim de atender aos requisitos para estarem relacionados na BM&F Bovespa, mas sem aproveitar-se de toda gama de qualidades inerentes à essas exigências.

Dessa forma, os resultados obtidos revelam que as empresas se utilizam do *compliance* para estabelecer o rigor necessário, a fim de atender tanto as diretrizes internas para a governança corporativa, quanto às normas e leis em vigor. Contudo, a governança

corporativa isolada contém técnicas inerentes aos princípios das boas práticas conceituadas pelo IBGC, com o propósito de responder às necessidades de cumprimento às regras de integridade nos negócios, porém com menos rigidez em relação ao *compliance*.

Visto que, em algumas circunstâncias, foi verificado que dependendo do setor e segmento da empresa, as exigências para utilização aprimorada dos conceitos de governança podem ser exigidas pelos clientes, fornecedores e parceiros do mercado nacional ou internacional. Como consequência, a necessidade desse aprimoramento conduz à utilização do sistema *compliance*.

Assim sendo, os mecanismos de *compliance* proporcionam garantias de que os princípios da governança sejam efetivados na sua integralidade. Mas também, atende ao que é essencial para a integridade dos negócios, com exercício da ética através da conformidade com as políticas internas, leis, normas, regulamentos e acima de tudo da ética de responsabilidade.

Na discussão dos resultados, também foi possível compreender que o *compliance*, como um conjunto de ferramentas que exerce o controle da conformidade sobre as atividades do negócio, mitiga riscos inerentes às relações interorganizacionais e determina regras sobre o exercício das funções de cada um dos profissionais colaboradores, em alguns casos embaixadores da organização perante o mercado.

Com esse raciocínio, o *compliance* é orientado para mitigar as fraudes, evitar a corrupção, atenuar as consequências de uma atividade ilícita inaceitável, e aumentar a rentabilidade para sócios e investidores, que como consequência estará aumentando a perenidade da organização.

Diante desse cenário, à luz dos conceitos que nortearam essa pesquisa, é verificado que os sistemas de *compliance* têm influência nas boas práticas da governança corporativa; e com base nos resultados da pesquisa, é evidente que a implementação dos mecanismos de *compliance* favorece no suporte para suportar a governança corporativa.

Para responder à questão central de pesquisa, foi analisado os principais fundamentos dos conceitos, convergindo com a discussão dos resultados, portanto avaliou-se que os sistemas de *compliance* não exigem ser implementados para o funcionamento da governança, assim como pode-se utilizar alguns mecanismos do *compliance* para sustentar princípios da governança.

Com essa avaliação, verifica-se que as empresas da serra gaúcha que possuem ações na BM&F Bovespa utilizam-se de mecanismos do *compliance*, algumas contendo o sistema de *compliance* implementado integralmente, e maduro o suficiente para angariar os benefícios observados, porém outras atentam-se apenas para o exigido pela agência reguladora.

Essas empresas que utilizam com plenitude o *compliance*, visam atender às regulamentações vigentes do setor e segmento, bem como estarem em conformidade com as leis e normas do país - devido à presença multinacional, e impossibilitar o envolvimento com a corrupção, a fim de serem reconhecidas na sociedade como empresas que prezam pela ética.

5.2. CONTRIBUIÇÃO PARA ACADEMIA E PESQUISAS

Como contribuição para teoria e pesquisa, este estudo expõe o modelo empírico utilizado nas empresas relacionadas, com base nas teorias pesquisadas, sobre o *compliance* e a governança corporativa, utilizando-se da relação de bibliografias da Administração com matérias, conteúdos e outras pesquisas relacionadas ao contexto do Direto, este relativo ao ordenamento jurídico brasileiro, assim como normas e boas práticas corporativas a nível mundial.

Logo, cada vez mais as empresas estão criando setores voltados para fiscalizar e assegurar o cumprimento de normas, bem como punir práticas indesejadas, tendo em vista aumentar a credibilidade dos seus produtos e serviços. Dessa forma, os problemas de fraude e a corrupção devem ser combatidos para garantir a manutenção da organização no longo prazo em conformidade com as leis.

5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Percebe-se uma limitação técnica desta pesquisa no que tange ao processo de coleta de dados, especificamente na entrevista, pois o conhecimento do autor pode ter influenciado na condução das questões através do roteiro de entrevista semiestruturado, que pode ter influenciado o entrevistado na facilitação para algumas respostas técnicas que exigiam uma didática quanto ao tema em estudo.

O fato de a entrevista estar sendo gravada em áudio, devidamente autorizado pelo entrevistado, pode interferir nas respostas, causando uma coação na espontaneidade do

respondente, para que as respostas sejam o mais concisas possíveis, sendo necessário utilizar termos técnicos específicos ao descrever determinada situação e que foram captadas nas expressões não-verbais para a devida transcrição.

Assim como, a dificuldade no agendamento das entrevistas, devido principalmente à necessidade de restringir as entrevistas aos colaboradores Gestores que são responsáveis pelas áreas relacionadas ao tema da pesquisa, assim como a classificação sigilosa das informações acerca do tema, ocasionou a insistência prolongada do pesquisador para que ocorresse a entrevista, e que foi realizada em tempo delimitado, mas insuficiente para abordar o assunto com um maior detalhamento.

Por fim, esta pesquisa teve como propósito científico em considerar um apanhado teórico relevante acerca do tema proposto, e com viés empírico para analisar e avaliar a efetividade dos sistemas de *compliance* na situação atual das empresas de capital aberto que possuem a governança corporativa e estão situadas na serra gaúcha.

5.4. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo teve como função investigar os sistemas de *compliance* nas empresas de capital aberto com ações na BM&F Bovespa, essas organizações que são consideradas propulsoras da governança e responsáveis pelo crescimento econômico e social no mercado local em que se encontram.

Dessa forma, foi possível avaliar o funcionamento dos sistemas de *compliance* como orientação para conformidade e integridade nos negócios, tendo em vista que as demais empresas locais e parceiras no setor ou segmento precisam também realizar uma autoanálise para validar seus métodos se compatíveis com os mecanismos de *compliance* verificados.

Portanto, como sugestão para outras pesquisas sobre este assunto, recomenda-se que a pesquisa seja replicada em empresas que não possuem ações listadas na BM&F Bovespa, ou também em empresas S/A de outras regiões do Brasil, com as devidas adaptações, a fim de validar se após o advento da Lei Anticorrupção e das situações políticas em pauta, as empresas brasileiras estão preocupadas com a ética nos negócios e estão realizando mudanças, como a implementação de sistemas de *compliance*, a fim de melhorar o cenário atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT NBR ISO/IEC 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas - *International Organization for Standardization - International Electro technical Commission – ISO31000 - Gestão de Risco*. ABNT, 2009. Disponível em:
<<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57311>>. Acesso em 04/2017.
- ABNT NBR ISO 19600:2014. Associação Brasileira de Normas Técnicas - *International Organization for Standardization – ISO19600 – Sistema de Gestão de Compliance - Diretrizes*. ABNT, 2014. Disponível em:
<<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=359340>>. Acesso em 07/2017.
- ALENCAR, ANTONIO; SCHMITZ, EBER. **Análise de Risco em Gerencia de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- ANDRADE, ADRIANA; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa, fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004 e 2007.
- ANTONIK, LUIS ROBERTO. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2016.
- BARALDI, PAULO. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARROS, AIDIL J. da S.; LEHFELD, NEIDE APARECIDA de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3°. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAZERMAN, M.H., LOEWENSTEIN, G., MOORE, D.A. **Why good accountants do bad audits**. *Harvard Business Review*, 2002.
- BIEGELMAN, MARTIN T.; BIEGELMAN, DANIEL R. **Foreign corrupt practices act compliance guide book: protecting your organization from bribery and corruption**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- BM&F BOVESPA, A Nova Bolsa. **Diretrizes de Governança Corporativa**. Disponível em <http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_2/Diretrizes_de_Governanca_Corporativa_da_BMFBovespa.pdf> Acesso em 09/2017.
- BRADLEY, N. **How to measure and analyse corporate governance**. *International Financial Law Review, Corporate Governance*, p. 40-47, 2003.
- BRASIL. LEI 12.846 DE 2013 – **Lei Anticorrupção**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm> Acesso em 04/2017.

BRASIL. DECRETO 8.420 de 2015 – **Regulamenta a Lei 12.846 (Lei Anticorrupção)**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm> Acesso em: 04/2017.

BRASIL. DECRETO LEI 2.848 DE 1940 – **CÓDIGO PENAL**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm> Acesso em: 04/2017.

BRASIL. LEI 10.406 DE 2002 – **CÓDIGO CIVIL**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm> Acesso em: 04/2017.

BRASIL. DOU – DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **Imprensa Nacional, Casa Civil da Presidência da República**. Disponível em: <<http://portal.impresanacional.gov.br/>> Acesso em: 04/2017.

BRASILIANO, ANTONIO CELSO RIBEIRO. **Gerenciando Riscos de Fraude Através da sua Lógica**. Revista Gestão de Risco. São Paulo: Edição 41, março de 2009.

BRASILIANO, ANTONIO CELSO RIBEIRO. **Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2016.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Ed., 1994.

CADE, CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Guia de mecanismos de compliance – Orientações sobre a estruturação e benefícios da adoção dos mecanismos de compliance concorrencial**. Brasília, DF: 2016. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/noticias/cade-apresenta-proposta-de-guia-sobre-mecanismos-de-compliance-concorrencial/guia-compliance-versao-preliminar.pdf>>. Acesso em 04/2017.

CAMARGO, RODRIGO OLIVEIRA DE. **Compliance, investigação e direitos fundamentais**. Artigo publicado na revista Lecnews, 2014. Disponível em: <<http://www.lecnews.com/artigos/2014/11/17/compliance-investigacao-e-direitos-fundamentais/>>. Acesso em 04/2017.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (orgs.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: EdiUPF, 2008.

CASTILHO, GUILHERME MISSALI TENO. **Programa de Compliance Antitruste: a hora e a vez de repensá-lo no ordenamento concorrencial brasileiro**. Revista de Defesa da Concorrência (RDC), Vol. 3, 2015.

CFC, CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas Brasileira de Contabilidade - Resolução 986 de 2003**. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_986.doc>. Acesso em 04/2017.

CGU, CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Manual do Programa de Integridade – Diretrizes para empresas privadas**. Brasília, DF: 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade->

diretrizes-para-empresas-privadas.pdf> e < <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>>. Acesso em 12/2017.

CGU, CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO e MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA. **Estatísticas de empresas participantes do Programa Pró-Ética estabelecido pelo SEBRAE**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/pro-etica-em-numeros>> Acesso em 07/2017.

CHAGAS, J. F. Governança Corporativa – **Aplicabilidade do Conceito, dos Princípios e Indicadores à Gestão de Pequenas e Médias Organizações**. VIII Congresso Internacional de Custos. Anais Punta Del Este: 2003.

CHIAPPIN, MÁRCIA ALMEIDA. **Relação entre governança corporativa e desempenho econômico-financeiro: uma análise em empresas listadas na BM&F BOVESPA**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Caxias do Sul, 2016.

CIC – CÂMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS DE CAXIAS DO SUL. **Pesquisa do Perfil Socioeconômico**. Disponível em: <<http://ciccaxias.org.br/conheca-caxias-do-sul/>>. Acesso em 04/2017.

CIMA, **CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS**. Disponível em: <<http://www.cimaglobal.com/>> Acesso em 07/2017.

CITRIX E PONEMON. **Relatório sobre o alto risco na segurança dos negócios em 2016**. Disponível em: <https://www.citrix.com/content/dam/citrix61/en_us/images/graphics/infographics/business-security-infographic.pdf> Acesso em 04/2017.

CLAYTON, MONA. **Entendendo os desafios de Compliance no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do Compliance anticorrupção em um país emergente**. In: DEBBIO, A.D.

COIMBRA, MARCELO DE AGUIAR. MANZI, VANESSA ALESSI. **MANUAL de COMPLAINEE, Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

COLLIS, JILL; HUSSEY, ROGER. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREIA, LAÍSE FERRAZ. AMARAL, HUDSON FERNANDES. **Reflexão sobre as funções da Governança Corporativa**. Revista de Gestão USP, São Paulo, V.13, 2006.

COSO, **COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. COSO ERM - Enterprise Risk Management**, 2013. Disponível em: <<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>> Acesso em: 05/2017.

COSTA, ANA PAULA PAULINO; WOOD, THOMAZ JR. **Fraudes Corporativas**. Revista de Administração e Empresas (RAE), V. 52, São Paulo, 2012.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Junho, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em 04/2017.

DEMO, PEDRO. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papirus, 2001.

DELLOITE. **Lei Anticorrupção – Um retrato das práticas de *compliance* na era da empresa limpa**, 2014. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/LeiAnticorruptao.pdf>>. Acesso em 04/2017.

DELLOITE. **As PMEs que mais crescem no Brasil. O ranking das emergentes e as lições para tempos desafiadores, pesquisa 2016**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/.../pmes/PME-2016.pdf>>. Acesso em 04/2017.

DELLOITE. **Governança corporativa. Conteúdos de governança corporativa, 2015**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/governanca/desafio-mensurar-boas-praticas-governanca.pdf>>. Acesso em 04/2017.

DOS SANTOS, RENATO ALMEIDA. ***Compliance* como ferramenta mitigação e prevenção da fraude organizacional**. Artigo publicado no concurso de monografias do CGU: Prevenção e combate a corrupção no Brasil, 2010.

DRUCKER, PETER. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Editora Pioneira, 1999.

DUBOIS, J. M., CHIBNALL, GIBBS, J. ***Compliance Disengagement in Research: Development and Validation of a New Measure***. Accounting Research, pages 320–338, 2015.

EBANC, EMPRESA BRASILEIRA ACREDITADORA DA NORMA DE COMPLIANCE. DSC 10.000 - **Diretrizes para o Sistema de *Compliance***. Disponível em: <www.ebanc.com.br> Acesso em: 08/2017.

ECKERT, ALEX; LEITES, EDUARDO TOMEDI; CECHINATO, SUZANA; MECCA, MARLEI SALETE; BIASIO, ROBERTO. **Evidenciação contábil das informações ambientais: Uma análise nas empresas da serra gaúcha listadas na Bovespa**. Revista Rosa dos ventos – Turismo e hospitalidade, out-dez, 2014.

EMPRESÔMETRO, INTELIGÊNCIA DE MERCADO. **Estudos e pesquisas de Mercado**. Disponível em: <<https://www.empresometro.com.br/>>. Acesso em: 04/2017.

FARIAS Jr, ARIOSTO; AYRES, CARLOS. **A nova Norma ISO 37001:2016 – Sistemas De Gestão Antissuborno – Requisitos com Diretrizes para Uso**. Artigo publicado LEC – Legal, Ethics e *Compliance*, 2016. Disponível em: <<http://www.lecnews.com/artigos/2016/06/22/a-nova-norma-iso-370012016-sistemas-de-gestao-antissuborno-requisitos-com-diretrizes-para-uso/>>. Acesso em 04/2017.

FAORO, RAYMUNDO. **Os Donos do Poder: Formação do Patronato Político Brasileiro**. Rio de Janeiro/Porto Alegre/São Paulo, Editora Globo, 2003.

FCPA, *FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT*. **Foreign Corrupt Practices**. The United States Department of Justice. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>>. Acesso em 04/2017.

FERRAZ CORREIA, LAISE; FERNANDES AMARAL, HUDSON; LOUVET, PASCAL. **Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil**. Revista Contabilidade & Finanças - USP, vol. 22, n. 55, enero-abril, 2011, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3º Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, NADINE CORRÊA MACHADO. **Turnaround de empresas com problemas de compliance – O caso Siemens**. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2015.

FRAZÃO, ANA. **Implementação de programa de compliance deve atenuar penalidades a empresas**. Conjur, 2015. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2015-nov-28/ana-frazao-implementacao-compliance-atenuar-penas-empresas>>. Acesso em 04/2017.

GALLON, ALESSANDRA VASCONCELOS; BEUREN, ILSE MARIA; HEIN, NÉLSON. **Análise da relação entre evidenciação nos relatórios da administração e o nível de governança das empresas na Bovespa**. Revista de Informação Contábil – RIC, v. 1, n. 2, out./dez. 2007.

GHIRAN, ANA-MARIA; BRESFELEAN, VASILE PAUL. **Compliance Requirements for Dealing with Risks and Governance. Emerging Markets Queries in Finance and Business**. Elsevier, Babes-Bolyai University, Dept. of Business Information Systems Theodor Mihali, nr. 400599, Cluj-Napoca, Romania, 2012.

GIOVANINI, WAGNER. **Compliance: a excelência na prática**. 1º. ed. São Paulo: 2014.

GIL, ANTONIO CARLOS, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DEMELO, R. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010.

GONÇALVES, JOSÉ ANTÔNIO PEREIRA. **Alinhando Processos, Estrutura E Compliance À Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

GOVERNATORI, G. and ROTOLO, A. *An algorithm for business process compliance*. In *Proceedings of the 2008 conference on Legal Knowledge and Information Systems: JURIX 2008: The Twenty-First Annual Conference*, pages 186–191, 2008. Amsterdam, The Netherlands, The Netherlands. IOS Press.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: EdiUPF, 2000.

GUIA PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5°. ed. Pennsylvania: Project Management Institute - PMI, 2013.

HAIR Jr., J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMES, VALMIR. **Compliance: uma necessidade em meio à onda de corrupção**. CIO, 2017. Disponível em: <<http://cio.com.br/opiniaio/2017/03/01/complianceumanecessidadeemmeioaondadecorruptao>>. Acesso em 04/2017.

HANSMANN, BOB. **Sete perfis de funcionários de alto risco**. Publicado na revista TI inside online. Disponível em: <<http://convergecom.com.br/tiinside/seguranca/artigos-seguranca/23/08/2016/sete-perfis-de-funcionarios-de-alto-risco>>. Acesso em 04/2017.

HELDMAN, KIM. **Project Manager's Spotlight on Risk Management**. Alameda: Harbor Light Press, 2005.

IBGC, INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>>. Acesso em 04/2017.

IBGC, INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. O Profissional da Secretaria de Governança. **O Profissional de Governança – Especificidades de Companhias Abertas**. Julho de 2018.

IBGC, INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Compliance à Luz da Governança Corporativa*. Série IBGC Orienta. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://conhecimento.ibgc.org.br>>. Acesso em: 05/2018.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Cidades**. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=43&search=rio-grande-do-sul>>. Acesso em: 04/2017.

ICB, INSTITUTO COMPLIANCE BRASIL. **Artigos de compliance**. Disponível em: <<http://compliancebrasil.org/artigos/>>. Acesso em 04/2017.

IMF – INTERNATIONAL MONETARY FUND. FMI – **Fundo Monetário Internacional**. Disponível em: <<https://www.imf.org/en/publications>>. Acesso em 04/217.

IRGC, INTERNATIONAL RISK GOVERNANCE COUNCIL. **Índices de Governança**. Disponível em: <https://www.irgc.org/>>. Acesso em 04/2017.

ISO 37001. **International Organization for Standardization – Anti-bribery Management Systems (Sistema de Gestão Antissuborno)**. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/iso37001>>. Acesso em 04/2017.

JICK, TODD D. *Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action*. Administrative Science Quarterly, 1979.

KPMG BRASIL. **A lei Sarbanes-Oxley**. 2003. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/images/Sarbanes_Oxley.pdf>. Acesso em: 04/2017.

KPMG BRASIL. **Maturidade do Compliance no Brasil**, 2017. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>>. Acesso em 04/2017.

LA NEVE, MICHELE. *The elements of a good compliance program*. Disponível em: <<https://compliancelaneve.com/2017/05/11/the-elements-of-a-good-compliance-program/amp/>> Acesso em: 04/2017.

LAMB, Roberto. **Modelagem para uma investigação da efetiva função do conselho fiscal nas sociedades por ações brasileiras – relatório de pesquisa**. EA/UFRGS, Porto Alegre, 2002.

LEAL, ROGÉRIO GESTA; RITT, CAROLINE FOCKINK. **A previsão dos mecanismos e procedimentos internos de Integridade: compliance corporativo na lei anticorrupção: Sua importância considerada como uma mudança de Paradigmas e educação empresarial**. Barbarói, Santa Cruz do Sul, Ed especial n.42, jul./dez. 2014.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; BARRETO, Daniela F.C.; FONTES, Patrícia Vivas. **Desempenho de empresas com boas práticas de governança corporativa: uma análise por índices contábil-financeiros**. XV Congresso Brasileiro de Custos, Curitiba/PR, 2008.

MACHADO, RODRIGO TEIXEIRA; GRZYBOVSKI, DENIZE; TEIXEIRA, ENISE BARTH; DA SILVA, MARGARETE DAVID. **Estrutura de Governança Corporativa: Aspectos a Considerar no Modelo Adotado em Pequenas Empresas Familiares Brasileiras**. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Curitiba, 2012.

MANZI, VANESSA ALESSI. **Compliance no Brasil, Consolidação e Perspectivas**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2008.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

MARCOPOLO (2018). **Empresas do Grupo Marcopolo**. Disponível em: <<http://www.marcopolo.com.br/>> Acesso em: Jan de 2018.

MAZZUOLI, VALERIO DE OLIVEIRA. CUNHA, MATHEUS LOURENÇO RODRIGUES. **Compliance: De instrumento de sustentabilidade empresarial a mitigador de violações a direitos humanos e fundamentais**. Revista Jurídica Unigran, V. 20, nr. 39. Jan/Jun de 2018. Dourado, MS.

MEIRELES, NINO RICARDO. **Manual do gestor da segurança corporativa**. Salvador: Etera, 2008.

MEIRELES, NINO RICARDO. **Processos e métodos na prevenção de perdas e segurança empresarial**. São Paulo: Sicurezza, 2010.

MELO, EMERSON; CAMPANELLI, MÁRCIO. **Gestão de riscos de terceiros e desafios para empresas**. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/negocios/2017/03/gestao-de-risco-de-terceiros-e-desafio-para-empresas>>. Acesso em 04/2017.

MDIC, MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Estatísticas do Comércio**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>> Acesso em 06/2017.

MORAIS, SIMONE DE. **Governança Corporativa e a Lei Sarbanes-Oxley no Brasil**. Artigo da Revista Administradores, 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/governanca-corporativa-e-lei-sarbanes-oxley-no-brasil/85499/>>. Acesso em: 04/2017

NORRIS, S. A., INDULSKA, M., AND SHAZIA, W. S. **A study of compliance management in information systems research**. ECIS, 2009.

OAB, ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Segurança Corporativa: Guia de Referência**. SP: 2015.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Principles of corporate governance**. Os princípios da OCDE para o governo das sociedades, 2004. Disponível em: <<http://www.ocde.org.br>>. Acesso em: 04/2017.

OLIVEIRA, FERNANDA. **Governança corporativa e a importância do sistema de compliance nas organizações**. Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo. Encontro de Iniciação Científica de Presidente Prudente - ETIC, 2015.

OLIVEIRA, VERÔNICA MACÁRIO DE; MARTINS, MARIA DE FÁTIMA; VASCONCELOS, ANA CECÍLIA FEITOSA. **Entrevistas em “profundidade” na pesquisa qualitativa em administração:** Pistas teóricas e metodológicas. Anais SIMPOI, 2012.

PETTENATI (2018). **Empresa Pettenati**. Disponível em: <<http://www.pettenati.com.br/>>, Acesso em: Jan de 2018.

PONTE, VERA MARIA RODRIGUES et al. **Análise das práticas de evidenciação de informações obrigatórias, não-obrigatórias e avançadas nas demonstrações contábeis das sociedades anônimas no Brasil: um estudo comparativo dos exercícios de 2002 a 2005.** Revista Contabilidade & Finanças – RCF, edição comemorativa, set./dez. 2007.

POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, Rj: Vozes, 2008.

QUEIROZ, Carlos Diego Alves; SOUSA, Mariana Moreira. GOMES, Rickardo Léo Ramos. A contribuição da Governança Corporativa para Desempenho das Empresas Brasileiras de Capital Aberto. Revista Eumednet. ISSN 1696-8352-BRASIL, Junho de 2017.

RANDON IMPLEMENTOS (2018). **Empresas do Grupo Randon**. Disponível em: <<http://www.randon.com.br/>>, Acesso em: Jan de 2018;

RIBAS, GUILHERME FAVARO CORVO. **Programas de Compliance Antitruste.** In ZANOTTA, PEDRO; BRANCHER, PAULO (Org.). *Desafios Atuais do Direito da Concorrência*. São Paulo: Singular, 2008.

RIO GRANDE DO SUL, **Lei Complementar 14.293 de 2013 – Cria a Região Metropolitana da Serra Gaúcha.** Disponível em <<http://www.al.rs.gov.br/legislativo/Legisla%C3%A7%C3%A3oEstadual.aspx>> Acesso em: 04/2017.

RODRIGUEZ-FERNANDEZ, MERCEDES. ***Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance.*** ELSEVIER, University of Malaga 29071 Málaga, Spain, 2015.

ROMANIELO, ENRICO SPINI; PAULA, GERMANO MENDES DE. **Política Antitruste e Governança Corporativa no Brasil.** Revista do IBRAC – Direito da Concorrência, Consumo e Comércio Internacional. São Paulo: Revista dos Tribunais, nº. 20, 2011.

ROSSETTI, J. P; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSSETTI, JOSÉ PASCHOAL; ADRIANA ANDRADE. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SAAD-DINIZ, EDUARDO. **A criminalidade empresarial e a cultura de compliance.** Revista eletrônica de Direito Penal, Ano 2, Vol. 2, 2014.

SAFA NS, SOOKHAK M, VON SOLMS R, FURNELL S, GHANI NA, HERAWAN T. *Information security conscious care behaviour formation in organizations. Comput Secur*, 2015.

SAMPAIO, MARCIA SUELY ALVES. **Modelo de avaliação de práticas de governança corporativa aplicado às empresas listadas na BOVESPA**. Dissertação de mestrado profissional. Fortaleza, 2009.

SANTOS, RENATO ALMEIDA DOS. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. Concurso de Monografias do CGU. Tema: Prevenção e combate à corrupção no Brasil. São Paulo, 2010.

SEBRAE. **Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas**. Conjuntura econômica, estudos e pesquisas. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/conjuntura-economicadestaque>. Acesso em: 04/2017.

SEBRAE. **Programa Empresa Íntegra**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empresa-integra-saiba-como-protetor-o-seu-negocio-contra-a-corrupcao>>. Acesso em 05/2017.

SERPA, ALEXANDRE DA CUNHA. **Compliance descomplicado – Um guia simples e direto sobre mecanismos de compliance**. Edição 1, 2016.

SHAZIA, S., GOVERNATORI, G., AND NAMIRI, K. *Modeling control objectives for business process compliance. In Proceedings of the 5th international conference on Business process management, BPM'07, pages 149–164*, 2007. Berlin, Heidelberg. Springer-Verlag.

SILVA, ANDRÉ LUIZ CARVALHAL DA. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006

SILVEIRA, ALEXANDRE DI MICELI DA. **Governança corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: Acesso em: 22 mar. 2016.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. *A survey of corporate governance. The Journal of Finance*, v. 52, n. 2, 1997.

SOUZA, FLAVIO. **Análise de Riscos – Uma abordagem baseada na ISO 31000:2009**. E-book disponível em: <<https://www.souza.xyz/produto/analise-riscos-abordagem-baseada-na-iso-31000/>>. Acesso em 04/2017.

SOUZA, THELMA DE MESQUITA GARCIA E. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SPECK, B. W. **Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas**. Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.

SUTHERLAND, EDWIN H. **Crimes de Colarinho Branco**. Rio de Janeiro: Revan/Instituto Carioca de Criminologia, 2015.

SVENSSON, MANS; LARSSON STEFAN. *Intellectual property law compliance in Europe: Illegal file sharing and the role of social norms*. Department of Sociology of Law, Lund University, Box 42, 221 00 Lund, Sweden new media & Society, 2012.

TAVARES, ALEXANDRE RENATO SOUZA. **Gestão da Segurança da Informação e do Conhecimento Corporativo: Mitigando Fraudes e Riscos Empresariais**. Dissertação de Mestrado em Administração, Pedro Leopoldo: FIPEL, 2006,

THIOLENT, MICHEL. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 2. ed. São Paulo: Polis, 1981.

THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE - DOJ, *Compliance Initiative Evaluation of Corporate Compliance Programs*. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/strategy-policy-and-training-unit/compliance-initiative>> Acesso em 07/2017.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Corruption Perception*. Disponível em <<https://www.transparency.org/research/cpi/overview>> Acesso em 04/2017.

UNICASAMOVEIS (2018). **Empresa Unicasa**. Disponível em: <<http://www.unicasamoveis.com.br/>>. Acesso em: Jan de 2018.

USSC, UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. *Federal Sentencing Guidelines Manual*. Disponível em: <<http://www.ussc.gov/guidelines/2016-guidelines-manual/2016-chapter-8#NaN>>. Acesso em: 04/2017.

WELLS, Joseph T. *Encyclopedia of fraud*. Salem: Obsidian, 2002.

WENDT, EMERSON; LOPES, FÁBIO MOTTA. **Investigação Criminal: Provas**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015.

VECCHIA, EVANDRO DELLA. **Perícia digital: da investigação à análise forense**. São Paulo: Millennium, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**, 2ª ed. Atlas, 2012

VICENTE, ERNESTO FERNANDO RODRIGUES; AMORIM EVELYSE N. CHAVES; CARDOZO, MARIA APARECIDA. **Os impactos da implementação de controles**

internos, auditoria e compliance no combate e prevenção à lavagem de dinheiro no Brasil. Anais do XIII Congresso de Contabilidade e Auditoria, V. 31, Portugal, 2012.

YAMAMOTO, Marina; Prado José Estevam de Almeida. **Governança e o valor das empresas.** Revista Bovespa, São Paulo: Bovespa, nº 88, 2003, p. 42-43.

YERMACK, D. *Higher Market valuation of companies with a small board of directors.* *Journal of Financial Economics*, v. 40, 1996.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim: Série Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, ROBERT K. *Case study research, design and methods.* 3º ed., vol. 5, 2003, Thousand Oaks: Sage.

ZIMMERMANN, LUCIA. PERTUGAL, BERNARDO LOPES. Et. al. **Governança corporativa para as pequenas e medias empresas.** Coleção LEXNET. Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, 2015.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DA ENTREVISTA

(continua)

Mecanismo 1: Comprometimento da alta direção e compromisso com a ética
<u>Q1</u> : De que maneira a alta direção demonstra, tanto interna quanto externamente, seu comprometimento com a ética e a integridade, incluindo a prevenção e o combate à corrupção e à fraude em licitações e contratos? Descreva como é o envolvimento da alta direção nas ações relacionadas a esse tema.
<u>Q2</u> : De que maneira a alta direção supervisiona a implementação e a manutenção do programa de integridade (aplicação das normas, realização das atividades de treinamento, comunicação, verificação de terceiros, investigação de denúncias)?
Mecanismo 2: Programa de integridade e <i>compliance</i>
<u>Q3</u> : Existe uma área responsável pelos sistemas de <i>compliance</i> ?
<u>Q4</u> : O responsável pela área de <i>compliance</i> tem atribuições explícitas e/ou cargo definido?
Mecanismo 3: Investimento na implementação e manutenção dos sistemas de <i>compliance</i>
<u>Q5</u> : Qual o orçamento disponível para a área responsável pelos sistemas de <i>compliance</i> ?
<u>Q6</u> : São realizados treinamentos periódicos para os profissionais de <i>compliance</i> e/ou para outros os funcionários de outras áreas?
<u>Q7</u> : Existe orçamento para estimular a adoção de medidas de integridade relacionadas ao <i>compliance</i> ?
Mecanismo 4: Políticas e Procedimentos
<u>Q8</u> : Existe um Código de Conduta ou Código de Ética que rege as atividades dos funcionários? Esse código de conduta é de conhecimento dos funcionários e está formalizado a ciência desses?
<u>Q9</u> : Existe um documento com as diretrizes para negociação com parceiros e fornecedores?

Esse documento esclarece as diretrizes aplicáveis para terceiros fornecedores?
<u>Q10</u> : Existe a política anticorrupção, ou seja, políticas definidas para prevenção e combate à corrupção? Quais dispositivos abrangem?
Mecanismo 5: Controles internos e externos
<u>Q11</u> : Há previsão e são aplicadas penalidades para funcionários que infringirem as diretrizes do código de conduta e/ou os sistemas de <i>compliance</i> ?
<u>Q12</u> : Há previsão e são aplicadas penalidades para terceiros fornecedores que infringirem as políticas e procedimentos dos sistemas de <i>compliance</i> ?
<u>Q13</u> : Está previsto e são realizadas auditorias constantes em processos e operações de negócios que envolvem funcionários?
<u>Q14</u> : Está previsto e são realizadas auditorias constantes em processos e operações de negócios que envolvem contratos com terceiros?
<u>Q15</u> : Quais os procedimentos adotados para a auditoria identificar fraudes nos negócios?
<u>Q16</u> : Existe alguma auditoria externa independente para controles financeiros?
Mecanismo 6: Comunicação e Treinamento
<u>Q17</u> : A divulgação de temas relacionados à conduta ética e <i>compliance</i> é realizada com frequência para os funcionários? Quais são os canais de comunicação?
<u>Q18</u> : São aplicados testes de avaliação em funcionários para mensurar se os sistemas de <i>compliance</i> estão em funcionamento?
<u>Q19</u> : Existe algum treinamento específico para analisar as diretrizes da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013)?
Mecanismo 7: Canais de denúncia
<u>Q20</u> : Existe algum canal de denúncia disponível para relatar irregularidades por parte de

funcionários e fornecedores?
<u>Q21</u> : O canal de denúncia preserva o sigilo e confidencialidade das informações e do denunciante?
<u>Q22</u> : Quais são as ações adotadas para as denúncias recebidas? Existe algum método definido para tratamento e apuração dos fatos delatados?
<u>Q23</u> : A investigação da denúncia apura e registra todas as informações coletadas com isonomia e discrição?
<u>Q24</u> : Existe algum procedimento definido para casos de corrupção que infringem a Lei Anticorrupção, na qual envolve a necessidade de apoio das autoridades públicas?
Mecanismo 8: Riscos
<u>Q25</u> : Existe algum planejamento para identificação, análise e prevenção de riscos? Qual método adotado?
Mecanismo 9: Transparência e Responsabilidade Social
<u>Q26</u> : Há transparência na divulgação dos resultados das ações relacionadas aos sistemas de <i>compliance</i> ? Como é feita essa divulgação?
<u>Q27</u> : A empresa participa de algum programa de doações e/ou patrocínios para entidades filantrópicas? É feita uma análise prévia das operações e negócios dessas entidades?

FONTE: Elaborado pelo Autor, 2018.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO PROGRAMA EMPRESA PRÓ-ÉTICA



QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

I) Comprometimento da Alta Direção e Compromisso com a Ética

- 1) De que maneira a alta direção demonstra, tanto interna quanto externamente, seu comprometimento com a ética e a integridade, incluindo a prevenção e o combate à corrupção e à fraude em licitações e contratos? Descreva como é o envolvimento da alta direção nas ações relacionadas a esse tema.
- 2) De que maneira a alta direção supervisiona a implementação e a manutenção do programa de integridade (aplicação das normas, realização das atividades de treinamento, comunicação, verificação de terceiros, investigação de denúncias, etc.)?
- 3) Em relação ao programa de integridade, responda:
 - a) A área/pessoa responsável pela implementação e manutenção do programa de integridade.
 - b) A área ou setor responsável tem dedicação exclusiva ao programa?
 - c) Explique como a área está organizada e estruturada (recursos humanos, infraestrutura, recursos materiais, etc.).
 - d) Caso haja mais de uma estrutura/unidade/área responsável por atividades ligadas ao programa (como uma área gerencial e um comitê), explique a atuação de cada área e como é a interação entre elas.
 - e) Existe normativo que estabeleça as atribuições e garantias da área ou pessoa responsável pelo programa de integridade? Indique quais medidas são adotadas para garantir que a área/pessoa responsável pela implementação e manutenção do programa de integridade tenha a independência necessária ao exercício de suas atribuições?
 - f) A quem esta área/pessoa se reporta?
- 4) Qual valor aproximado foi alocado pela empresa para a implementação e manutenção do programa de integridade nos últimos três anos? Detalhe o valor aplicado em cada ano.



- 5) Além de aderir ao Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, a empresa participa de ações coletivas voltadas à prevenção e ao combate à corrupção por meio de associações com outras empresas e entidades? Quais?
- 6) Considerando a resposta afirmativa à questão nº 19 da Análise de Perfil, discorra detalhadamente sobre as medidas tomadas pela alta direção e pela área/pessoa específica responsável pelo programa de integridade quando da ciência da prática do ato lesivo.

II) Políticas e Procedimentos

II.1 – Padrões de Conduta

- 7) A empresa possui um documento que estabeleça as diretrizes para seus funcionários e dirigentes (geralmente conhecido como Código de Ética ou Código de Conduta)? Em caso afirmativo, explique os principais conteúdos abordados.
- 8) Os seguintes temas estão contemplados nesse documento (Código de Ética/Conduta)? Em caso afirmativo, explique e indique o(s) dispositivo(s).
 - a) Declaração de valores e princípios relacionados com a ética e a integridade.
 - b) Definição das condutas permitidas e proibidas.
 - c) Proibição de práticas de fraude e corrupção, inclusive transnacional, quando aplicável.
 - d) Possibilidade de aplicação de medidas disciplinares em caso de descumprimento de normas éticas, inclusive do Código de Ética/Conduta.
- 9) Esse documento (Código de Ética/Conduta), ou documento equivalente, possui também diretrizes aplicáveis a fornecedores, prestadores de serviços, agentes intermediários, dentre outros? Em caso afirmativo, explique e indique o(s) dispositivos.



II.2 – Política Anticorrupção

- 10) A empresa possui políticas específicas para prevenção e combate à corrupção (política anticorrupção)? Em caso afirmativo, explique os principais conteúdos abordados.

- 11) Essa política (ou outras normas que tratem de prevenção e combate à corrupção e fraude) aborda os seguintes temas relativos ao relacionamento com o setor público? Em caso afirmativo, indique o dispositivo.
 - a) Regras e orientações voltadas a questões regulatórias, obtenção de licenças, autorizações ou permissões;
 - b) Procedimento de realização de reuniões com servidores ou empregados públicos. Especificar se a empresa possui controle da agenda de reuniões com agentes públicos;
 - c) Proibição clara e irrestrita de atos de corrupção;
 - d) Proibição clara e irrestrita de atos de corrupção transnacional;
 - e) Regras e orientações sobre a atuação de diretores, funcionários e colaboradores que tenham parentesco com agentes públicos com poder decisório no âmbito de negócios e operações com órgãos e entidades do governo;
 - f) Regras e orientações sobre a contratação (permanente ou eventual) de atuais e ex-servidores ou empregados públicos;
 - g) Regras e orientações sobre o oferecimento de presentes, brindes, refeições, entretenimento, viagem, hospedagem e quaisquer outros benefícios ou vantagens, econômicas ou não, a servidores ou empregados públicos e a pessoas a eles relacionados. Especificar, ainda, se a empresa possui um controle dos presentes, brindes e hospitalidade oferecidos.

- 12) A empresa possui regras e orientações voltadas à participação em procedimentos licitatórios e acompanhamento de contratos administrativos? Essas regras incluem medidas de controle voltadas para prevenir fraudes e ilícitos? Explique também a forma de aplicação e de controle da conformidade dessas medidas.

II.3 – Avaliação de Terceiros

- 13) Em relação à realização de verificações prévias à contratação de fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários, responda:

Questionário de Avaliação atualizado em janeiro de 2017



- a) Existem regras e procedimentos objetivando identificar histórico de envolvimento com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais ou antiéticas?
- b) Informe a área responsável pelas verificações prévias. O setor/pessoa responsável pelo programa de integridade participa do processo?
- c) São realizadas consultas a bancos de dados governamentais, como o CEIS, o CNEP e o CEPIM.
- d) Explique o fluxo (com as áreas responsáveis) do processo de contratação de fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários.
- e) Quais critérios determinam a não contratação de fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários? A qual área ou pessoa cabe a decisão final para contratação?
- f) Quais procedimentos são adotados quando identificado histórico de corrupção ou fraude por parte do potencial fornecedor, prestador de serviço ou agente intermediário?
- g) Houve casos recentes de possíveis fornecedores, prestadores de serviços e/ou agentes intermediários que deixaram de ser contratados ou foram dispensados devido a informações reveladas por esses procedimentos de verificação?

Anexar um processo no qual a empresa aplicou seus procedimentos de contratação de fornecedores, prestadores de serviços ou agentes intermediários.

14) Sobre incentivo à adoção de medidas de integridade entre seus parceiros de negócio, responda:

- a) Como a empresa estimula a adoção de medidas de integridade entre seus parceiros de negócios? Há recomendação para que implementem programa de integridade?
- b) A existência de programa de integridade estruturado é utilizada como critério para escolha de fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários?
- c) Seus contratos com fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários preveem a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção?

15) Sobre o acompanhamento, durante a execução de contrato, das cláusulas de integridade e anticorrupção, responda:



- a) Como é feito o acompanhamento, durante a execução do contrato do cumprimento das cláusulas de integridade e anticorrupção por parte de seus contratados?
 - b) Há cláusula que prevê a realização de auditoria nos contratos? Em caso positivo, discorrer sobre a realização da auditoria. Como é iniciado o procedimento?
 - c) A auditoria é documental ou in loco? Qual pessoa/setor realiza a auditoria?
- 16) Há previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento das cláusulas de integridade e anticorrupção? Caso a empresa tenha aplicado alguma penalidade e/ou tenha rescindido o contrato em virtude do descumprimento dessas cláusulas, discorrer sobre o processo de apuração que resultou na sanção.
- 17) Sobre a realização de verificações prévias a fusões, aquisições ou outras operações societárias, responda:
- a) Existem regras sobre a realização de verificações prévias a fusões, aquisições ou outras operações societárias, objetivando identificar histórico de envolvimento da empresa alvo com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais ou antiéticas?
 - b) Explique o conteúdo e a forma de aplicação dessas regras.
 - c) Houve casos recentes de aplicação desses procedimentos?

II. 4 – Controles Interno e Externo

- 18) Sobre registros, operações e demonstrações financeiras e contábeis, responda:
- a) De que maneira a empresa busca garantir que seus registros financeiros, relatórios e demonstrações contábeis sejam completos, precisos e confiáveis?
 - b) A empresa adota lista de “red flags” quando da realização dos lançamentos contábeis? Explique as medidas/procedimentos de controle interno adotados especificamente para este fim.
 - c) Como a empresa identifica receitas e despesas fora do padrão? O setor ou pessoa responsável pelo programa de integridade participa desse processo? Quais providências são tomadas?



19) A empresa possui uma área, departamento estruturado ou pessoa responsável pela função de auditoria interna? Caso positivo, descreva brevemente suas principais funções.

20) A empresa submete-se à auditoria independente contábil?

20.1) Sobre auditoria independente contábil, informar:

- a) A periodicidade de tais auditorias.
- b) Se possui regras para garantir a alternância da empresa responsável pela auditoria independente e de que esta não seja contratada para realização de outros serviços que ameacem sua independência.

21) A empresa submete, ou já submeteu, seu programa de integridade a auditorias externas? Em caso positivo, indicar a periodicidade e o impacto que o resultado de tais auditorias gerou impactos no programa de integridade?

III) Comunicação e Treinamento

III.1 – Comunicação

22) Em relação à divulgação de temas relacionados à ética e ao programa de integridade, informar:

- a) Qual a estratégia utilizada para divulgar junto aos funcionários e dirigentes os temas relacionados à ética e ao programa de integridade?
- b) O tipo e a frequência dessas comunicações.
- c) Como a empresa adapta as comunicações e a linguagem aos diferentes públicos?
- d) O setor responsável por realizar essas atividades.

23) Como a empresa garante que todos os funcionários, de diferentes níveis hierárquicos, além dos dirigentes, tenham acesso às normas relacionadas ao programa de integridade, especialmente ao Código de Ética, inclusive suas eventuais atualizações ou modificações?

24) Como a empresa possibilita que intermediários, fornecedores e prestadores de serviços tenham acesso às normas relacionadas ao programa de integridade, inclusive suas eventuais atualizações ou modificações?



III.2 – Treinamento

- 25) Qual(is) a(s) unidade(s) responsável(eis) pelo planejamento da capacitação sobre temas de ética e integridade? Se existir mais de uma área, explicar as respectivas atribuições e interações.
- 26) Em relação ao tema capacitação, responda:
- a) A empresa possui plano de capacitação diretamente relacionado ao programa de integridade?
 - b) Como são realizados os eventos de capacitação, de forma presencial ou a distância?
 - c) Como é feito o controle da participação nos treinamentos?
 - d) Explique que tipo de metodologia(s) é(são) utilizado(s) nos treinamentos.
 - e) Qual a periodicidade com que são aplicados os treinamentos?
 - f) Qual a estratégia utilizada para incentivar (estímulos positivos e negativos) a participação dos funcionários nos treinamentos.
 - g) Qual mecanismo ou estratégia é utilizada para verificar a retenção e compreensão das informações por parte dos funcionários treinados ou os efeitos dos treinamentos sobre seu desempenho profissional?
- 27) Informe as capacitações realizadas nos últimos doze meses em temas relacionados ao programa de integridade. Destacar se as capacitações de conteúdo de interesse geral alcançaram todos os funcionários, incluindo os membros da alta direção, e se as capacitações específicas atingiram o público de interesse para cada tema.
- 28) Existe treinamento específico sobre a Lei Anticorrupção, Lei nº 12.846/2013? Caso positivo, especificar qual o público-alvo e a quantidade de membros da alta direção e funcionários que participaram desse treinamento nos últimos dois anos.
- 29) Qual a política de capacitação e treinamento para novos funcionários?



- 30) Quais medidas são adotadas para assegurar capacitação/treinamento de conteúdo de interesse geral (código de ética, princípios e valores, etc.) aos funcionários terceirizados?
- 31) Quais mecanismos são utilizados para garantir que os agentes intermediários e os principais prestadores de serviços e fornecedores sejam alcançados pelas capacitações, naquilo que for pertinente?

IV) Canais de Denúncia e Remediação

- 32) De que forma a empresa possibilita a realização de denúncias de irregularidades por parte de funcionários, intermediários, fornecedores, prestadores de serviço e público externo? Descreva todos os canais existentes para realização de denúncias.
- 33) Há oferecimento de proteções aos denunciante, como possibilidade de apresentação de denúncia anônima, garantia de confidencialidade ou proibição de retaliação a funcionários que realizam denúncias de boa-fé? Como a empresa divulga essas proteções?
- 34) Existem incentivos para a realização de denúncias de irregularidades por parte de seus funcionários, intermediários, fornecedores, prestadores de serviço e público externo? Especificar.
- 35) A empresa oferece canal (is) aos funcionários para o esclarecimento de dúvidas acerca do programa de integridade ou questões éticas? Descreva o funcionamento desse(s) canal (is).
- 36) Em relação ao tratamento de denúncias, informar:
- a) Como se dá o processo de recebimento, tratamento e apuração de denúncias?
 - b) Que tipo de estrutura é disponibilizada para realização dessas funções?
 - c) Qual o setor (ou pessoa) responsável por investigar as suspeitas e as denúncias de irregularidades ligadas à ética e à violação do programa de integridade?



- d) Há algum feedback para o denunciante?
- e) A empresa produz relatórios gerenciais sobre as denúncias/reclamações recebidas?
- f) Quando uma denúncia envolve um membro da alta direção ou dos setores de compliance e auditoria, como a empresa garante a apuração isenta dos fatos?

37) Quais os procedimentos previstos e/ou utilizados para assegurar a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação da situação?

38) Em relação ao tema medidas disciplinares, responda:

- a) Existem medidas disciplinares estabelecidas para aqueles que cometerem irregularidades relacionadas à ética e ao programa de integridade? Quais são?
- b) O documento em que elas estão previstas.
- c) Como são aplicadas (existe gradação de acordo com a falta cometida)? Qual o setor (ou pessoa) responsável pela aplicação?
- d) Como a empresa garante uma eventual punição a um membro da alta direção ou dos setores de compliance e auditoria?

39) Como são tratadas as denúncias de irregularidades praticadas por intermediários, fornecedores e prestadores de serviços? Há algum feedback para o denunciante?

40) Existe alguma norma/procedimento em relação ao encaminhamento de denúncias sobre eventuais atos de fraude, improbidade e corrupção às autoridades competentes?

V) Análise de Risco e Monitoramento

41) Em relação à avaliação de riscos de fraude e de corrupção, informar:

- a) Quais os mecanismos utilizados para avaliar os riscos de fraude e de corrupção aos quais a empresa está submetida?
- b) Quem são os responsáveis por realizar essa avaliação (é realizada internamente ou por alguma consultoria externa)?



c) Com qual periodicidade ela é feita?

- 42) Como a avaliação de risco foi considerada quando da elaboração do programa de integridade? E como ela é considerada para a atualização e aperfeiçoamento do programa de integridade?
- 43) Quais os mecanismos utilizados para monitorar a aplicação e a efetividade do programa de integridade e quem são os responsáveis por realizar essa atividade?
- 44) O programa de integridade já foi alterado ou aperfeiçoado (no que diz respeito à prevenção e combate à fraude e corrupção) como resultado de uma atividade de monitoramento? Em caso positivo, a mudança contribuiu para o aprimoramento da efetividade na prevenção, detecção e combate à ocorrência de irregularidades? Especifique.

VI) Transparência e Responsabilidade Social

VI.1 – Transparência

- 45) As seguintes informações são publicadas pela empresa em seu sítio eletrônico, redes sociais ou por qualquer outro meio que garanta ampla divulgação e acesso ao público externo?
- a) Principais atividades, forma de funcionamento;
 - b) Identificação de seus proprietários ou principais acionistas;
 - c) Identificação e função de seus principais executivos e dirigentes;
 - d) Demonstrações financeiras;
 - e) Informações sobre contratos firmados com a Administração Pública.

VI.2 – Responsabilidade Social

- 46) Em relação à realização de doações filantrópicas, informar:
- a) Quais são as políticas adotadas pela empresa em relação à realização de doações filantrópicas?



- b) Há algum tipo de verificação prévia de possível histórico de corrupção, fraude ou conflito de interesses relacionada às instituições a serem beneficiadas, aos respectivos sócios e membros da alta direção?
- c) A empresa realiza algum monitoramento para verificar a correta aplicação do valor da doação efetuada?
- d) As doações realizadas são divulgadas em seu site eletrônico, redes sociais ou por algum outro meio contendo o CNPJ do beneficiário e o valor doado?
- e) São feitas recomendações para que a empresa beneficiada adote um programa de integridade e se comprometa com a ética como contrapartida ao recebimento da doação?

47) Em relação à realização de patrocínios, sobretudo aqueles realizados com base em leis de incentivo fiscal à cultura e ao esporte, informar:

- a) Quais são as políticas adotadas pela empresa em relação à realização de patrocínios?
- b) Há algum tipo de verificação prévia de possível histórico de corrupção, fraude ou conflito de interesses relacionada às instituições a serem patrocinadas, aos respectivos sócios e membros da alta direção?
- c) É feito algum monitoramento para verificar a correta aplicação do valor do patrocínio?
- d) Os patrocínios realizados são divulgados em seu site eletrônico, redes sociais ou por algum outro meio?
- e) São feitas recomendações para que a empresa patrocinada adote um programa de integridade e se comprometa com a ética como contrapartida ao recebimento do patrocínio?

48) São divulgadas informações sobre o benefício fiscal recebido pela empresa em função das doações ou patrocínios realizados?