

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**JOÃO GABRIEL CORDEIRO MONTEIRO**

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*  
NAS EMPRESAS.**

**Santana do Livramento  
2022**

**JOÃO GABRIEL CORDEIRO MONTEIRO**

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*  
NAS EMPRESAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de direito da  
Universidade Federal do Pampa, como  
requisito parcial para obtenção do Título  
de Bacharel em direito

Orientador: Prof. Dr. Jazam Santos.

**Santana do Livramento  
2022**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

M775i Monteiro, João Gabriel Cordeiro  
A importância da implementação dos programas de *compliance* nas empresas / João Gabriel Cordeiro Monteiro.  
75 p.  
  
Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade Federal do Pampa, DIREITO, 2022.  
"Orientação: Jazam Santos".  
  
1. *Compliance*. 2. Empresas. 3. Economia. I. Título.

**JOÃO GABRIEL CORDEIRO MONTEIRO**

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*  
NAS EMPRESAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de direito da  
Universidade Federal do Pampa, como  
requisito parcial para obtenção do Título  
de Bacharel em direito

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 15 de março de 2022.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Jazam Santos  
Orientador  
UNIPAMPA

---

Prof. Me. Rodrigo Alexandre Benetti  
UNIPAMPA

---

Prof. Me. Roberto Medaglia Marroni Neto  
UFRGS

Dedico este trabalho a todos que me auxiliaram e me aguentaram durante o seu desenvolvimento.

## AGRADECIMENTO

Um agradecimento a todos que me acompanharam na trajetória do curso, minha família, meus colegas e meus amigos, principalmente o grupo TGS, sem eles esse caminho teria sido bem mais difícil.

“Integridade é fazer o certo, mesmo que ninguém esteja vendo”.

Jim Stovall

## RESUMO

O presente trabalho busca verificar a importância do *compliance* nas empresas, dada pelo fato de que cada vez mais os programas de *compliance* são requisitados por questões de transparência e segurança, tanto no cenário internacional como nacional. Em adição a isso, uma vez que são cumpridos os requisitos e os programas de *compliance* são implementados da maneira correta, restam evidentes determinadas mudanças estruturais nessas organizações. Em consequência destes fatores, o objetivo desse trabalho é analisar ditas mudanças para verificar a sua importância financeira, jurídica e de relacionamento com outras empresas, sendo exposto de que maneira os programas de *compliance* devem ser implementados e quem deveria estruturá-los e gerenciá-los. Em sequência, foi realizada a análise dos benefícios e malefícios consequentes da implementação desses programas, para que seja possível a estimativa da importância da aplicação deles e se devem ou não ser implementados, utilizando como metodologia o método dedutivo, através de pesquisas bibliográficas, documentais e jurisprudenciais.

Palavras-Chave: *Compliance*; Empresas; Economia.

## RESUMEN

El presente trabajo busca verificar la importancia del compliance en las empresas, dada por el hecho de que cada vez más, el mismo es un requisito por cuestiones de transparencia y seguridad, tanto en el escenario internacional como el nacional. En adición a eso, una vez cumplidos los requisitos e implementados los programas de compliance, restan evidentes determinadas alteraciones estructurales en esas organizaciones. En consecuencia de estos factores, el objetivo de este trabajo es analizar dichas alteraciones para verificar su importancia financiera, jurídica y de relación con otras empresas, siendo expuesta la manera en que los programas de compliance deben ser implementados y quien debería estructurarlos y gestionarlos. En secuencia, fue realizado el análisis de los beneficios y maleficios consecuentes de la implementación de estos programas, para que sea posible la evaluación de la importancia de la aplicación de los mismos, utilizando como metodología el método deductivo, a través de pesquisas bibliográficas, documentales y jurisprudenciales.

Palabras-clave: *Compliance; Empresas; Economía.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>2 COMPLIANCE E O SISTEMA JURÍDICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 ORIGEM DO COMPLIANCE.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 CONFLITO DE CULTURA EM EMPRESAS MULTINACIONAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 COMPLIANCE EM EMPRESAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE NO BRASIL.....</b>	<b>28</b>
<b>3 COMPLIANCE COMO FERRAMENTA PARA MITIGAR RISCOS.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 IMPORTÂNCIA DA DISSEMINAÇÃO DO COMPLIANCE.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 COMPLIANCE OFFICER COMO FIGURA FUNDAMENTAL NAS EMPRESAS.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 A IMPORTÂNCIA DA COMPLETA AUTONOMIA DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.....</b>	<b>40</b>
3.3.1 Responsabilização dos <i>compliance officer</i> .....	42
3.3.2 <i>Compliance officer</i> e sua postura perante uma Gestão de Riscos.....	45
<b>3.4 DUE DILIGENCE NOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.....</b>	<b>48</b>
<b>3.5 GESTÃO INTERNA DA EMPRESA.....</b>	<b>50</b>
3.5.1 Tone At the Top (Olhar para o topo).....	51
3.5.2 Importância dos mecanismos de denúncia.....	53
3.5.3 Treinamento dos colaboradores.....	55
<b>4 OS BENEFÍCIOS TRAZIDOS POR PROGRAMAS EFETIVOS DE COMPLIANCE.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 COMPLIANCE E A PROTEÇÃO AOS DIREITOS HUMANOS.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2 COMBATE À CORRUPÇÃO.....</b>	<b>60</b>
<b>4.3 ECONOMIA DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4 O COMPLIANCE DE FATO TRAZ ECONOMIA?.....</b>	<b>65</b>
4.4.1 Importância da documentação no <i>compliance</i> .....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A importância do *compliance* vem se tornando cada vez mais evidente devido aos constantes escândalos e crises que as empresas acabam se envolvendo, independentemente de sua nacionalidade. Com isso, o mercado acaba por buscar empresas que são transparentes e criam mecanismos de segurança para evitar que ações de pessoas prejudiquem às organizações.

Pensando na necessidade e importância que é estar em conformidade com as leis, surge o *compliance*. Sendo este um dos principais motivos dele existir. Entretanto, quando as empresas acabam por entrar em conformidade, é possível observar determinadas mudanças que podem ser notadas que adotar essa cultura do *compliance* traz para toda aquela organização.

O presente trabalho se propôs a avaliar a importância da implementação dos programas de *compliance* nas empresas, se o *compliance* é algo benéfico ou dispensável levando em consideração diversos fatores como o tamanho, estrutura ou nicho da organização, conceitos e componentes básicos do tema.

Inicialmente foram abordadas questões históricas e jurídicas, primeiramente no âmbito internacional que é onde o *compliance* começa a existir e logo já tem uma maior carga doutrinária, legislativa, jurisprudencial, e, posteriormente, nacional, onde, todavia, é algo recente e de pouca formação doutrinária, legislativa e jurisprudencial. Essa situação histórica e jurídica tem a finalidade de situar o leitor nesse tema que ainda é pouco difundido, principalmente em território nacional.

Posteriormente, foi abordada a importância da disseminação da cultura de *compliance* e quais aspectos tornam essa expansão tão importante. Foram abordados temas como a importância de uma gestão de risco da empresa, que será onde os responsáveis pelo programa verificarão até que ponto as organizações estão dispostas a correr riscos, assim como a importância de saber com quem se está negociando e a importância de contratar agentes capacitados para estruturar os programas e aplicá-los, em razão de que muitas dessas empresas acabam por atuar em diversos estados e países e acabam por ter que se adequar a diversas legislações para que o programa funcione da maneira correta, inclusive será discutida a responsabilização dessas pessoas que tem por obrigação estruturar esses programas e geri-los.

Não obstante, também foram abordadas questões financeiras que envolvem o *compliance*, tal qual o seu alto custo de implementação e o que empresas de menores portes podem fazer para implementar programas de *compliance* em sua estrutura sem que seja necessário realizar grandes investimentos e operações que deixariam as empresas em risco para implementar programas. Não somente custos, mas também foi abordada a economia envolvendo questões judiciais e danos à imagem.

Também foram tratados temas de gestão interna das empresas e como o *compliance* as influencia, pois embora já existam estruturas prévias ao *compliance*, ele acaba por reformular determinados procedimentos. Questões referentes aos exemplos que a administração deve dar aos funcionários, mecanismos de denúncia e treinamento de colaboradores foram abordados com a finalidade de demonstrar os impactos ao se implementar programas de *compliance*.

Por fim, foram avaliados todos os benefícios e malefícios trazidos por programas de *compliance*, para que seja possível mensurar a importância de implementar, ou não, programas de *compliance* nas empresas, sendo utilizados critérios como atendimento às questões de direitos humanos, economia financeira e benefícios ou malefícios de imagem que os programas podem trazer.

Com isso, o trabalho aborda em um primeiro momento uma visão geral sobre o tema, que com o passar dos capítulos tornando-se mais específico para que possam ser debatidos temas sobre como o *compliance* surge, sua manutenção, maneiras de implementá-lo e seus benefícios.

## 1.1 METODOLOGIA.

A metodologia utilizada no presente trabalho foi o método dedutivo, os métodos procedimentais estruturalistas e monográficos também foram abordados. O trabalho foi estruturado em 3 capítulos, subdivididos em seções secundárias e terciárias (ALEXANDRE, 2021, p.19).

Sendo a abordagem realizada através de estudos bibliográficos e documentais, utilizando doutrinas e legislações, pois são a base do tema, também foram utilizados também E-books e artigos disponíveis na internet de maneira subsidiária (ALEXANDRE, 2021, p.20).

Como existe pouco material sobre o tema proposto, referente a implementação do *compliance* nas empresas, a pesquisa foi reflexiva, uma vez que o estudo será adaptado com o intuito de resolver o tema apresentado demonstrando a importância da implementação nas empresas, através dos benefícios que o programa oferta.

Também foram utilizadas jurisprudências sobre o assunto que afirmem a necessidade da importância do *compliance* nas empresas, sendo realizadas buscas junto ao sistema do TRF4, STJ e STF.

É válido citar que o estudo *in loco* restou impossibilitado, uma vez que existe um pequeno número de empresas na região que adota sistemas de *compliance*, além disso como o *compliance* tem influência direta na estrutura e nos processos das organizações de maneira geral, muitos desses documentos tendem a ser sigilosos e isso impossibilitaria um estudo de campo.

## 2 COMPLIANCE E O SISTEMA JURÍDICO

Quando os entes estatais começaram a notar um aumento nos crimes contra a ordem financeira, observaram a vulnerabilidade dos seus sistemas de controle e necessitaram aumentar sua segurança e, conseqüentemente, precisaram estruturar novos mecanismos para que as falhas fossem supridas, com isso, viu-se necessária a figura dos programas *compliance*, que foram utilizados como uma resposta para o mercado que se encontrava em grande instabilidade e constante suspeitas.

### 2.1 ORIGEM DO COMPLIANCE.

O *Compliance* tem origem do verbo da língua inglesa *To Comply*, que traduzida seria cumprir alguma coisa. Essa expressão foi adotada em razão das empresas necessitarem implementar alguns mecanismos com a finalidade de entrar em conformidade com a legislação vigente no país, sendo ele os Estados Unidos da América (ASSI,2018, p. 19).

O verbo foi popularizado e teve ênfase por volta do ano de 1960 nos Estados Unidos da América, quando os *Compliance officers*, que nada mais são do que os funcionários responsáveis por implementar programas de *compliance*, começaram a ser exigidos pela *Securities and Exchange Commission (SEC)*<sup>1</sup>.

Isso teve início nos anos 1960, quando a Securities and Exchange Commission (SEC) passou a insistir na contratação de oficiais de conformidade (*compliance officers*), justamente para a criação de procedimentos internos de controles, capacitação de pessoal e na implementação de monitoração das operações, com o objetivo de auxiliar as áreas de negócios a obter a efetiva supervisão, portanto, o mercado financeiro acabou sendo o primeiro setor a exigir a regulamentação das empresas para obter credibilidade dos investidores e dar segurança às ações (ASSI, 2018, p. 20).

Ou seja, o *compliance*, primordialmente, é criado com a finalidade de evitar escândalos e crimes que ocorriam nas instituições financeiras, monitorando suas operações e auxiliando em áreas voltadas para a burocratização de determinados processos tidos como perigosos. Após a exigência da *Securities and Exchange*

---

<sup>1</sup> *Securities and Exchange commission* é uma agência responsável pelo mercado de capitais nos Estados Unidos da América. Ela tem a função de proteger e regular o mercado de capitais americano.

*Commission* (SEC), foi verificada a importância pelas empresas, tanto públicas como privadas, de implementarem programas de *compliance* e de se manterem sempre em conformidade tanto com as leis do país de origem, quanto por quaisquer outras leis de países que viessem a ter que obedecer. Esta importância foi evidenciada quando mesmo após alertar houve a falência do Banco Barings<sup>2</sup>, que era muito conhecido por ser o banco mais antigo da Inglaterra (ASSI, 2018, p. 20).

Alguns acontecimentos nos alertaram para mudanças das regras prudenciais, em 1995. Entre eles, podemos citar a falência do Banco Barings, por questões de fragilidade no Sistema de Controles Internos; a publicação da Basileia I com regras prudenciais para o mercado financeiro internacional; e a criação do Grupo Egmont, com o objetivo de promover a troca de informações e centralizar o recebimento e o tratamento de comunicações suspeitas relacionadas à lavagem de dinheiro, provenientes de outros organismos financeiros, como o evento do 11 de setembro, que deixou o mundo boquiaberto (ASSI, 2018, p.20).

Consequentemente, houve um aumento significativo na regulação do *compliance* e nos mecanismos de controle, pois não bastava as empresas terem meros programas burocráticos que utilizavam como fachada para aproveitar os benefícios que ter um programa proporcionava. Com isso, houve outros marcos que foram de suma importância para a criação da cultura que hoje se conhece por *compliance*, como por exemplo o *Foreign Corrupt Practices Act*<sup>3</sup> (FCPA) de 1977, a divulgação do *Core principles for effective Banking Supervision*<sup>4</sup> de 1997 do *Basle Committee on Banking Supervision* e *Framework for internal control Systems in Banking Organisations*<sup>5</sup> de 1988 do *Basle Committee on Banking Supervision* que marcou o início da era dos controles internos.

Em 1998, acreditem se quiser, começou a era dos controles internos, em que o Comitê da Basileia, em sua publicação dos 13 Princípios da Supervisão pelos Administradores e Cultura/Avaliação de Controles Internos, tem como principal fundamento a “ênfase na necessidade de Controles Internos efetivos e a promoção da estabilidade do Sistema Financeiro Mundial” (Assi, 2018, p. 21).

---

<sup>2</sup> Banco Barings foi fundado em 1762, sendo o banco mais antigo da Inglaterra e quebrou após as operações arriscadas de um único operador de derivativos: Nick Leeson, em 1995.

<sup>3</sup> Diante dos inúmeros casos de suborno de funcionários públicos no exterior, foi criada uma lei federal para combater esses crimes.

<sup>4</sup> Foi utilizado como marco para verificar a qualidade dos sistemas de supervisão dos bancos e avaliar trabalhos futuros, para que essas práticas se mantivessem, pelo menos, em níveis básicos.

<sup>5</sup> Veio para supervisionar, através da implementação de políticas de controle interno, o quadro de diretores de bancos, diante das constantes crises da época.

É importante deixar claro que desde o início e ainda hoje os programas de *compliance* tem, geralmente, sua estrutura independente das pessoas jurídicas, pois sua autonomia é um dos parâmetros de verificação de um programa efetivo. Isso se dá pelo fato que desta maneira não há como haver a manipulação dos *compliance officers* por parte dos administradores das pessoas jurídicas (FRANCO, 2020, p.13).

Já em 1990, antes de alguns dos marcos citados anteriormente, muitas empresas começaram a aderir os programas de *compliance* embora não fossem obrigadas. Em razão de que o *compliance* traz maior transparência, maior segurança para investidores e para o mercado, tanto nacional e internacional, sendo então de extremo benefício principalmente para as pessoas jurídicas que foram afetadas por escândalos. Os programas vêm como uma espécie de atestado de transparência às empresas que adentravam no mercado ou tinham o intuito de expandir horizontes e serviam como uma segunda chance às empresas anteriormente deflagradas em operações (ASSI,2018, p. 20).

É oportuno citar um trecho do livro *Compliance: Perspectivas e desafios dos programas de conformidade* que traz o seguinte: “A noção de *compliance* envolve o estabelecimento de mecanismos de autorregulação e autorresponsabilidade pelas pessoas jurídicas. Quando se pensa em *compliance*, se reconduz imediatamente a ideia de autovigilância.” e a definição do Guia de programas de *compliance* do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE: “*Compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores” (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.32).

Estes mecanismos de autorregulação e autorresponsabilidade tornaram, com o tempo, os programas de *compliance* muito abrangentes e, com isso, ultrapassaram a esfera penal (monitoramento e repressão), para a qual foi inicialmente criada. Hoje os programas de *compliance* abrangem questões trabalhistas, civis, tributárias, consumeristas e até mesmo questões de ética e imagem, como serão posteriormente tratadas ao longo do trabalho. Isso se dá em razão de que houve a percepção de que existia uma necessidade de haver uma equipe independente que atuasse com a finalidade de blindar as pessoas jurídicas dos erros efetuados por seus administradores e colaboradores (FRANCO,2020, p. 4).

O *compliance* se resume a orientações para que os colaboradores e administradores de determinadas empresas possam trabalhar de maneira mais segura e eficiente.

Conforme entendimento do doutrinador Marcos Assi, em seu livro *Compliance: como implementar*, *compliance* se trata sobre ensinar às pessoas que são envolvidas com as organizações, políticas corporativas condizentes, para que com isso possam implementar a postura correta, sejam eles da alta administração ou colaboradores, para que elas possam naturalizar o comportamento em conformidade. Segundo o autor, essa mudança de hábito deve ocorrer, desde as condutas mais simples, até naquelas atitudes que de fato tem alguma influência operacional naquela organização, utilizando como exemplo: a implementação de novos produtos e serviços, tecnologias, sistemas de produção e distribuição, nas suas relações com terceiros, fornecedores, parceiros e clientes, com o poder público, sociedade e meio ambiente (ASSI, 2018, p.24).

Consequentemente, após verificado o aumento de escândalos de corrupção, crimes contra a ordem financeira e economia indireta e através da globalização os programas de *compliance* começaram a se espalhar pelo mundo, sendo introduzidos princípios e regulamentações em diversos países ao longo dos anos, com a finalidade de trazer maior segurança para o mercado internacional, inclusive sendo adotado pelo sistema legislativo brasileiro.

## 2.2 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA.

Em razão do *compliance* ter tido origem no estrangeiro, tardou muito em ser introduzido no legislativo brasileiro. Esse fenômeno somente ocorreu por uma questão de necessidade de padronização do ordenamento jurídico brasileiro, perante o ordenamento jurídico internacional, através da demanda de países estrangeiros que pressionavam o Brasil para que adotasse políticas de combate a crimes contra a ordem financeira e responsabilização de pessoas jurídicas de direito privado, pois o *compliance* acaba por trazer maior segurança e maior transparência (ASSI, 2018, p. 21).

Com isso, embora houvesse uma pressão externa e empresas transnacionais já tivessem a obrigação de obedecer aos programas de *compliance* e/ou programas

de controle interno que se assemelhavam, o ordenamento jurídico brasileiro somente teve seu primeiro contato, em 1998, através da lei nº 9.613/98:

No Brasil, iniciou-se com a publicação, pelo Congresso Nacional, da Lei n. 9.613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem e ocultação de bens, a prevenção da utilização do Sistema Financeiro Nacional para os atos ilícitos previstos na referida lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), a unidade de inteligência financeira brasileira, órgão integrante do Ministério da Fazenda (ASSI, 2018, p. 21).

Trazido o trecho do doutrinador Marco Assi, é importante ressaltar que na referida lei, o *compliance* não é efetivamente citado, entretanto são dadas sanções aplicáveis e demonstradas as possibilidades de responsabilização das pessoas jurídicas, em seus artigos 9º, 10 e 11, ou seja, basicamente é citado o que deverá ser evitado pelos programas de *compliance* das empresas ou no que mais se assemelha ao que a empresa possua.

A referida lei<sup>6</sup>, em sua redação original, trazia que nos casos das pessoas jurídicas que tinham como atividade principal movimentações de grande porte de moeda, seja ela estrangeira, seja ela nacional e que envolvia basicamente bancos ou organizações financeiras que se assemelham a bancos, elas deveriam manter identificados seus clientes, através da orientação dos entes estatais, manter o registro de toda transação que ultrapassasse o limite permitido e deveriam atender o prazo criado à época.

Nota-se que o legislador brasileiro começa a preocupar-se com a responsabilização das pessoas jurídicas de direito privado, no que tange aos crimes contra a ordem financeira e crimes de corrupção, tal qual aconteceu nos Estados

---

<sup>6</sup> Art. 9º. Sujeitam-se às obrigações referidas nos arts. 10 e 11 as pessoas jurídicas que tenham, em caráter permanente ou eventual, como atividade principal ou acessória, cumulativamente ou não:

I - a captação, intermediação e aplicação de recursos financeiros de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira;

II - a compra e venda de moeda estrangeira ou ouro como ativo financeiro ou instrumento cambial;

III - a custódia, emissão, distribuição, liquidação, negociação, intermediação ou administração de títulos ou valores mobiliários.

....

Art. 10. As pessoas referidas no art. 9º:

I - identificarão seus clientes e manterão cadastro atualizado, nos termos de instruções emanadas das autoridades competentes;

II - manterão registro de toda transação em moeda nacional ou estrangeira, títulos e valores mobiliários, títulos de crédito, metais, ou qualquer ativo passível de ser convertido em dinheiro, que ultrapassar limite fixado pela autoridade competente e nos termos de instruções por esta expedidas;

III - deverão atender, no prazo fixado pelo órgão judicial competente, as requisições formuladas pelo Conselho criado pelo art. 14, que se processarão em segredo de justiça (BRASIL, 1998, np.).

Unidos da América, ou seja, o legislador começa a introduzir as diretrizes do *compliance* (ASSI, 2018, p. 22).

Com o marco inicial, o Brasil começa a adaptar-se e evoluir no tema. Após a referida lei, é importante ressaltar logo em seguida, sobreveio a resolução do Banco Central do Brasil - BACEN nº 2.554/1998, que em seu art. 1º trouxe o seguinte.

**Art. 1º.** Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis (BRASIL, 1998, np.).

Constata-se que, embora o Brasil, em seu marco inicial, não tenha de fato citado o *compliance* e tão somente indicado diretrizes e instruções a fim de resguardar a integridade das pessoas jurídicas, o legislador brasileiro inicia um processo de introdução dos programas de *compliance* de fato, quando o Banco Central do Brasil determina que as instituições financeiras deverão ter programas de controles internos, tal qual aconteceu no ano de 1960 nos Estados Unidos da América, ressaltando novamente o grande lapso temporal de 38 anos para a imposição de medidas básicas de controle e segurança (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.32).

Pouco a pouco, o Brasil vai se adaptando ao mecanismo jurídico internacional, seja através de resoluções, leis ou quaisquer outras fontes do direito. Entretanto é de suma importância citar alguns marcos do *compliance* no ordenamento jurídico brasileiro que não podem deixar de ser ressaltados (ASSI, 2018, p. 22).

Primeiramente, deve-se citar as relevantes alterações promovidas na lei nº 9.613/98, pela lei nº 12.683/12, na qual intensifica e torna mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. O Guia programas de *compliance* do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, também traz importantes informações sobre a avaliação dos programas de *compliance* no Brasil, principalmente em seu endosso, que traz importantes valorações que servirão como um dos guias para a dosimetria da pena trazida pela lei anticorrupção nº 12.846/2013, que será tratada posteriormente (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.34).

Antes de aprofundar no que toca a importância da lei nº 12.846/2013, é oportuno ressaltar que muitos estados em seus ordenamentos, cada vez mais adotam a necessidade de programas de *compliance* para que possam ocorrer as Parcerias Público- Privadas – PPP, sendo utilizado neste trabalho a lei fluminense nº 7.753/2017 do Estado do Rio de Janeiro que traz em seu artigo 1º:

Art. 1º - Fica estabelecida a exigência do Programa de Integridade às empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privado com a administração pública direta, indireta e fundacional do Estado do Rio de Janeiro, cujos limites em valor sejam superiores ao da modalidade de licitação por concorrência, sendo R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) para obras e serviços de engenharia e R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) para compras e serviços, mesmo que na forma de pregão eletrônico, e o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias. (Rio de Janeiro, 2017, np.).

Muito embora a lei trate sobre parcerias de alto valor econômico, já demonstra um grande avanço e preocupação com a corrupção e os crimes contra a ordem financeira, mesmo que não tenha um impacto tão relativo na economia, mas a necessidade de implementação desses programas também incentiva as empresas de pequeno porte a aderirem a cultura do *compliance* para que possam participar de grandes projetos (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.39).

O Brasil, como um todo, vem adotando políticas mais severas e maiores cuidados, em razão dos escândalos que constantemente ocorrem e que poderiam ser evitados com programas de controles internos efetivos. De fato, talvez o marco mais importante no ordenamento jurídico brasileiro e que traz maior impacto no judiciário seja o trazido pela Lei Anticorrupção, que se trata da lei nº 12.846/2013.

### **2.2.1 Impactos da Lei anticorrupção, que é correspondente à Lei nº 12.846/2013.**

Quando se trata do efetivo impacto do *compliance* no ordenamento jurídico brasileiro, o primeiro dispositivo mencionado é a lei anticorrupção nº 12.846/2013, que é a que está mais presente no cotidiano do brasileiro, em razão dos constantes esquemas de corrupção que são deflagrados. Sua importância para os programas de integridade no Brasil, está evidenciado em seu art. 7º que traz o seguinte (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.317).

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:  
VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica; (BRASIL, 2013, np.).

O Legislador oferece um benefício na dosimetria da pena pela existência de programas de *compliance* ou procedimentos internos de integridade efetivos. Esse incentivo se dá pelo fato que isso demonstra que houve um zelo por parte da pessoa jurídica de evitar os crimes financeiros e a corrupção, mesmo que tenha acontecido o fato, acaba demonstrando que foram tomados todos os cuidados possíveis por parte da empresa para que não ocorresse (ASSI, 2018, p. 65).

Entretanto, o legislador em um primeiro momento não especifica quais são os requisitos que um programa de *compliance* efetivo deve cumprir para gozar do benefício anteriormente mencionado, ele somente o faz, com o decreto nº 8.420/2015 que traz a regulamentação da Lei Anticorrupção, através de capítulo IV, artigos 41 e 42, em seu capítulo IV<sup>7</sup>.

Em seu artigo 41, a lei especifica o que corresponde a um programa de integridade, o artigo também delimita qual a função de que um programa de *compliance* deve seguir e o que ele deve detectar e repreender. É oportuno ressaltar que o referido artigo, em seu parágrafo único, cita que todos os programas não podem ser genéricos, afastando os programas que não estão condizentes com o proposto pelo *compliance*.

Já em seu art. 42, ele exemplifica através de um rol taxativo, quais serão os critérios para que se possa avaliar um programa de *compliance*, pois isso auxilia o

---

<sup>7</sup> CAPÍTULO IV

#### DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade 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.

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, 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, visando garantir sua efetividade.

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

operador do direito tanto na hora de avaliar os programas, mas também na hora de implementá-los nas empresas.

O legislador adota parâmetros bastante criteriosos, com a finalidade de afastar as lacunas deixadas em um primeiro momento e, com isso, evitar que programas ineficientes e que são conhecidos como “programas de papel”.

Programa de papel, como advertiu Laufer, levam ao que ele chamou de “paradoxo do *compliance*”. Segundo o autor, ao premiar programas ineficientes, por meio da isenção de responsabilidade ou diminuição da penalidade, estimula-se as sociedades a fazerem um cálculo racional, por meio do qual, irão implementar programas de *compliance* tão somente na medida necessária para a realocação do risco, o que levará a uma redução e não a um incremento no nível de cuidado adotado pela sociedade. Assim, o paradoxo do *compliance* poderá ser resolvido limitando-se os incentivos que levam as sociedades a implementarem programas e iniciativas de fachadas, o que exige maior definição quanto ao critério de efetividade. (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 90).

Não obstante a lei seja recente, os impactos trazidos já podem ser observados em algumas decisões do Superior Tribunal de Justiça. Quando o tribunal, em recurso em habeas corpus nº120.261/SP<sup>8</sup>, julga acerca de medidas

---

<sup>8</sup> RECURSO EM HABEAS CORPUS. INSIDER TRADING. MEDIDAS CAUTELARES ALTERNATIVAS À PRISÃO. PROIBIÇÃO DE EXERCER CARGO OU FUNÇÃO NAS EMPRESAS INVESTIGADAS. REQUISITOS CAUTELARES. NOVO QUADRO FÁTICO. INFRAQUECIMENTO DA NECESSIDADE DE MANUTENÇÃO DE UMA DAS CAUTELARES. PROPORCIONALIDADE. ADEQUAÇÃO. RECURSO EM HABEAS CORPUS PROVIDO.

1. A decisão que decreta a prisão cautelar ou que impõe medidas cautelares a ela alternativas é uma decisão tomada rebus sic stantibus, pois está sempre sujeita à verificação de seu cabimento, quer para eventual revogação, quando cessada a causa ou o motivo que a justificou, quer para sua manutenção, nas hipóteses em que permanecem hígidas as circunstâncias que a justificaram, o que se coloca em conformidade com a redação atual do art. 282, § 5º, do Código de Processo Penal.

2. Tal como ocorre com a preventiva, as cautelares também se submetem a três máximas parciais que compõem a proporcionalidade: adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito, o que inclui, no particular, a necessidade de escolha, entre as medidas cabíveis, a alternativa menos onerosa ou gravosa, sob a ótica do sujeito passivo.

3. Reside a controvérsia, no caso, em saber se as cautelares impostas ao recorrente, sobretudo a que diz respeito à proibição de ocupar cargos ou funções nas empresas envolvidas nas ilicitudes objeto da ação penal permanecem idôneas frente à nova realidade fática.

4. Tal questionamento mostra-se ainda mais relevante quando constatado que o pleito da defesa se imbrica com a própria subsistência salutar da atividade econômica que desenvolvem as empresas dirigidas pelo acusado, haja vista a essencialidade da sua participação no grupo empresarial, a qual é verificada pela própria liderança que exerce e pela responsabilidade que recai sobre si na tomada de decisões estratégicas, com o comprometimento da atividade econômica e reflexos sociais consideráveis.

5. A fim de dirimir tal questão, dois aspectos que se somam devem ser reavaliados: o primeiro é o fato de que a instrução criminal caminha para o seu término, sendo certo que não há notícia de que o recorrente haja obstaculizado ou prejudicado o escorreito desenvolvimento do processo; o segundo, diz respeito à relevante importância que tem o acusado na gestão das empresas, argumento esse reforçado pela situação global de pandemia e pela necessidade de tomada de decisões que visem a preservar a atividade produtiva, os empregos e a arrecadação.

cautelares alternativas à prisão do sócio Wesley Mendonça Batista da empresa do grupo J&F. Na referida decisão, o ministro Rogério Schietti Cruz cita que a implementação de um programa de *compliance*, como maneira para evitar que novos casos como estes ocorresse.

Nota-se que, no caso exposto, uma das principais razões para o deferimento do Habeas Corpus foi a comprovação de programa efetivo de *compliance*, foram cumpridos os requisitos constantes no art. 42 do Decreto Lei 8.420/2015, com isso, passou a mitigar ainda mais os riscos de crimes contra a ordem pública que poderiam ser praticados pela empresa ou por seus sócios através da referida organização. Muito embora nesse exemplo o *compliance* não tenha sido utilizado com a finalidade de reduzir a penalidade do acusado, serviu como parâmetro para

---

6. Desde o julgamento do HC n. 422.113/SP, ocorrido em 20/2/2018, até o momento, já se passaram mais de 2 anos e 3 meses. Nesse período, não há notícia de que o acusado haja descumprido nenhuma das cautelares impostas e o processo caminha para o seu desfecho.

Além disso, os autos indicam, sem margem a dúvidas, que o requerente celebrou acordo de leniência com o Ministério Público, no qual se comprometeu a instalar regras de conformidade em suas empresas, o que, como reconhecido pelo Parquet federal, vem sendo cumprido.

**7. Segundo a defesa, além da implementação de um rigoroso sistema de *compliance* nas empresas do grupo J&F, houve a estruturação das equipes que atuam nesta área, com uma evolução visível na contratação de colaboradores, que faz parte do aprimoramento e da evolução dos programas de conformidade das empresas do grupo. Sob o prisma da necessidade de se impedir a reiteração na prática delitiva, portanto, observa-se que houve sensível modificação dos fatos desde a análise do HC n. 422.113/SP. Se naquela oportunidade tal risco já não era tão acentuado, a ponto de permitir a inflicção de medidas alternativas à prisão, agora houve um enfraquecimento substancial de que o recorrente venha praticar novos delitos com a utilização das empresas.**

8. São imprevisíveis os impactos negativos que essa crise sanitária mundial produzirá na economia de cada país e, especialmente, na higidez financeira e na capacidade produtiva das empresas nacionais e multinacionais, com perspectiva de perdas substanciais de capital e prejuízos incalculáveis aos trabalhadores e aos consumidores de produtos e serviços de um modo geral.

9. Avulta de importância o fato de haver o recorrente se comprometido a pagar à União a quantia astronômica de R\$10.300.000, 00 (dez bilhões e trezentos milhões de reais), meta que, diante das circunstâncias excepcionais do momento, e mesmo a médio ou longo prazo, se antevê como de difícil atingimento.

10. Nessa perspectiva e lastreado nesses aspectos, autoriza-se a modificação da situação cautelar do recorrente, de maneira a que sejam conciliados os interesses cautelares tutelados pelas já implementadas medidas alternativas à prisão com os interesses, igualmente legítimos, de desenvolvimento da atividade empresarial do recorrente, com a preservação da higidez das empresas.

11. Recurso em habeas corpus provido, para afastar a proibição de participar, diretamente ou por interposta pessoa, de operações no mercado financeiro e de ocupar cargos ou funções nas pessoas jurídicas que compõem o grupo de empresas envolvidas nas ilicitudes objeto da ação penal a que responde o acusado, mantendo, contudo, as demais cautelares impostas. Em razão da idêntica situação processual do corréu Wesley Mendonça Batista, estendo a ele os efeitos dessa decisão, nos termos do art. 580 do CPP.

(RHC 120.261/SP, Rel. Ministro ROGERIO SCHIETTI CRUZ, SEXTA TURMA, julgado em 26/05/2020, DJe 05/06/2020)

que a turma do Superior Tribunal de Justiça provesse o Habeas corpus, afastando então as proibições impostas pelo tribunal de justiça.

Ou seja, cada vez mais a efetividade dos programas de *compliance* tornam-se verdadeiras blindagens às pessoas jurídicas e seus administradores, com isso, beneficiam as empresas que as mantêm corretamente, e, dessa forma, o Estado e a população se beneficiam como um todo pois resulta em menos casos de corrupções e maior estabilidade para a economia.

### 2.3 CONFLITO DE CULTURA EM EMPRESAS MULTINACIONAIS.

Uma das fontes do direito, seja ele internacional ou nacional, são os costumes, que podem ser definidos, segundo Flávio Tartuce como “práticas e usos reiterados com conteúdo lícito e relevância jurídica”. Ocorre, que os costumes variam em diferentes culturas e quando se fala em *compliance*, as multinacionais são as empresas que mais adotam seus programas e em razão de suas variadas sedes ao redor do globo, as culturas são obrigadas a coexistir (FRANCO, 2020, p.65).

Como se trata de variadas culturas coexistindo com a finalidade de expandir e gerar riquezas, torna-se evidente a necessidade que os interesses de toda as companhias se aliem. Geralmente, nessas empresas multinacionais, os códigos de ética são os responsáveis por determinarem as diretrizes gerais, pois servem como verdadeiros guias para as atuações individuais em cada sede do globo (FRANCO, 2020, p.65).

Entretanto, é incabível acreditar que seja possível somente um código de ética de uma empresa multinacional que tem como matriz Estados Unidos da América atendas as necessidades de sua filial que se localiza na China. A diferença cultural e legislativa é evidente, com isso, começam a surgir questionamentos acerca do que de fato deverá ser feito naquela filial e que preceitos deverão ser seguidos (FRANCO, 2020, p.67).

Logo, verifica-se que há uma necessidade de que estes termos impostos pelas matrizes abarquem grande subjetividade, para que possam balizar as diretrizes da empresa independente dos locais em que houver filiais. Para que a empresa possa fluir e não se afastar muito de seu Norte.

Ainda que os valores prioritários sejam definidos em tais códigos, usualmente existe uma dose bem grande de subjetividade em seus termos. Isso porque, ao mesmo tempo que pretende nortear o comportamento dos seus colaboradores, a empresa não pode engessar a sua atuação individual, situação ainda mais complexa em caso de empresas multinacionais, em que povos de culturas diversas coexistem e trabalham para o fim comum de perpetuidade (ou sobrevivência) da empresa. Nenhuma empresa sobrevive sem a capacidade de inovar e de se modificar. O puro engessamento das condutas dos colaboradores seria contraproducente (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 251).

Em um primeiro momento, aborda-se a visão da matriz quanto as filiais, termos mais abrangentes e com mais subjetividade auxiliam que as sedes em outros países possam trabalhar de uma maneira relativamente mais simples e ainda sim possam seguir os parâmetros gerais da empresa, ou seja, nesse primeiro momento trata-se da visão do *compliance* matriz perante o *compliance* filial. Contudo, também deve ser levado em conta a visão do *compliance* da filial perante o *compliance* da matriz (FRANCO, 2020, p.71).

Como regra, cada sede nacional de uma empresa tem seu próprio programa de *compliance*, pois conforme exposto anteriormente seria incabível que um programa funcionasse para toda a estrutura de uma multinacional por exemplo. Com isso, as empresas quando instalam suas sedes em diferentes países tendem a contratar *compliance officers* do local que estão se instalando, isso se dá em razão de que é muito mais palpável e seguro a contratação de um profissional que já está familiarizado com as regras e legislações daquele país, que por muitas vezes é o seu país de origem (FRANCO, 2020, p.66).

A contratação de um nativo é estratégica e benéfica para a empresa, uma vez que ele tem conhecimento da prática do cotidiano daquela nação, que difere consideravelmente do positivado nas leis, pois ele entende como aquela sociedade age. Pode ser tomado como exemplo o “jeitinho brasileiro”, a maneira na qual o povo brasileiro se utiliza de pequenas lacunas, através de soluções criativas.

[...] Um dos aspectos mais notáveis da cultura brasileira é o que chamamos de “jeitinho brasileiro”: uma capacidade inesgotável de encontrar soluções, muito criativas, para situações do cotidiano, normalmente “saindo da caixa”. É a forma com que o brasileiro costuma enfrentar as adversidades da vida: com bom humor e muito jogo de cintura (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 72).

Embora por muitas vezes seja algo benéfico, se essa criatividade não for bem utilizada pelos *compliance officers*, pode gerar violações às diretrizes da empresa e

causar problemas futuros. Então quando são postos *compliance officers* nativos daquele local, uma situação como essa passa de um problema e torna-se uma importante ferramenta para empresa, pois o jogo de cintura que antes seria utilizado para proveito próprio, passa a beneficiar a pessoa jurídica com decisões mais inteligentes, menos burocráticas e mais econômicas.

E esse é um bom exemplo da necessidade de tropicalização dos programas de compliance com base em leis estrangeiras. Naturalmente, o estrangeiro não pensa na capacidade boa ou ruim dos brasileiros de usar sua genialidade para diversos fins. O lado positivo disso tudo é que, no Compliance, os gestores locais que conhecem tal característica nacional sabem identificar com mais facilidade as pequenas fraudes, como a inclusão de valor a maior no pedido de reembolso de um recibo de taxi, até uma grande e complexa fraude no financeiro da empresa por exemplo. Como foi dito e exemplificado acima, o “jeitinho brasileiro” não serve apenas para burla de leis e políticas públicas, e, conseqüentemente, códigos, políticas e regras de um programa de compliance; também serve para encontrar soluções, dar flexibilidade e garra aos objetivos traçados, além de criatividade, o que faz que seja possível pensar em formas absolutamente inovadoras de ensinar Compliance em treinamentos anticorrupção, engajando a audiência e “espalhando a semente do bem” do Compliance (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 73).

Não obstante, o *compliance officer* nativo tem que ter um cuidado redobrado no que tange as diretrizes gerais da empresa, de nada adiante que seja exímio na atuação de seu país e falte com orientações básicas da matriz.

Uma das primeiras recomendações sugeridas aos *compliance officers* de multinacionais é no sentido de entender a cultura da matriz e o momento da organização na concepção dessas novas (ou antigas) normas. Provavelmente esses profissionais já estarão familiarizados com a cultura local (por fazerem parte dela ou por terem experiência com os costumes locais), mas é importante entender que a cultura da matriz irá além de avaliar riscos regulatórios relacionais a Compliance a que a empresa estará exposta (FRANCO, 2020, p. 66).

Nota-se que há uma necessidade de adequação com a cultura da matriz e esse trabalho deve ser observado pelo *compliance officer* nativo em dois momentos. Um primeiro momento seria quando ele observa a estrutura que irá se basear para a criação do programa da filial, uma vez que ele terá que tomar decisões mais voltadas para determinadas áreas.

Um exemplo seria uma filial de uma empresa que tem sua matriz nos Estados Unidos da América e uma empresa que tem sua matriz no Brasil, é claro a discrepância de rigorosidade entre ambas as empresas fictícias, onde em um país as políticas de combate a crimes contra a ordem financeira datam de 1960 e tem

havido controle estatal e repressão, enquanto o outro tem políticas relativamente novas e que ainda podem ser consideradas brandas. Ou seja, por um ponto em que o cuidado com uma empresa Norte Americana, no que toca a esquemas de corrupção e afins deve ser avidamente combatido e criado constantes mecanismos que provassem sua transparência, talvez uma empresa com a matriz no Brasil pudesse ter mecanismos mais brandos (FRANCO, 2020, p. 68).

Um segundo momento seria na implementação do *compliance* no país da filial, quando se fala de programas de *compliance*, deve-se imaginar sua eficiência e efetividade desde o estagiário até o dono ou administrador daquela empresa. Conseqüentemente, os programas devem ser palpáveis e ter uma linguagem acessível a todos, nada adianta existir um programa extremamente complexo onde somente 10% da empresa consiga entendê-lo e segui-lo (FRANCO, 2020, p.7).

Essa situação se agrava ainda mais com o conflito de culturas em razão das diferentes sedes das empresas. O *Compliance Officer* tem a função de não somente traduzir o texto, mas também a de fazer com que seja possível a percepção de todos os colaboradores daquela cultura e isso acaba por se tornar um grande desafio.

Porém, a própria tradução desses procedimentos já traz desafios, uma vez que o sentido literal acaba prevalecendo, sendo necessária, posteriormente, a checagem dos textos traduzidos por profissionais da área de Compliance, que entendam tecnicamente do assunto, para evitar a simples divulgação de conteúdo feita por tradutores que nada conhecem do objetivo das normas e do alcance destas, o que poderá acarretar consequências desastrosas com relação ao que se pretendeu informar e ao que foi realmente repassado para os colaboradores das corporações. Um exemplo de empresas do segmento farmacêutico é o uso do termo “doentes” em Portugal e “pacientes” no Brasil. Isso pode gerar um entendimento equivocado, já que não necessariamente uma pessoa precisa estar doente para fazer uso de um medicamento (FRANCO. 2020, p. 69).

Ou seja, conforme exposto nada adianta um programa de *compliance* extremamente complexo e que teoricamente seja efetivo se for desconexo com a realidade daquela cultura e deve haver um cuidado redobrado por parte dos *Compliance Officers* das filiais.

Pode-se observar que o *Compliance*, embora pareça simples, há de ser bastante complexo e à medida que se aprofunda e se implementa em empresas maiores os cuidados devem ser redobrados em todas as áreas, pois os desafios surgirão constantemente e eles devem ser superados, para que a empresa possa fluir da maneira correta.

## 2.4 COMPLIANCE EM EMPRESAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE NO BRASIL.

Muito embora até o presente momento, tenha se trabalhado as questões do compliance a nível nacional e multinacional, o *compliance* também pode favorecer empresas de médio e pequeno porte<sup>9</sup>, isso se dá pelo fato de que o *compliance* incentiva uma cultura de conformidade com a legislação e pode ser utilizado a qualquer nível empresarial, independente do impacto que a empresa tenha na sociedade. Essas empresas de menor porte representam a maior parte das empresas brasileiras e influenciam diretamente na economia, inclusive segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, essas empresas são responsáveis por influenciar o mercado econômico brasileiro.

A realidade empresarial brasileira é a de empresa de menor porte. Segundo o SEBRAE, das aproximadamente 6,5 milhões de empresas brasileiras, cerca de 99% são microempresas (ME) ou empresas de pequeno porte (EPP) e, destas, 57% são familiares. De 2009 a 2012, o número desse tipo de empresas subiu de em 25% (ME) e 43% (EPP) e passou a compor o seguinte universo:

[...]

Ainda de acordo com o SEBRAE, juntas, as ME e EPP são responsáveis pela geração de pouco mais de 50% dos empregos com carteira assinada no setor privado e exercem um papel enorme no setor de comércio varejista e de serviços, como demonstra a tabela a seguir a partir de dados de 2009 a 2011: (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 277).

Quando se trata do Brasil, por exemplo, é impossível ignorar o impacto que essas empresas geram na economia nacional, e conseqüentemente, elas têm que seguir determinados parâmetros como treinamento dos funcionários, manter seus regimes contábeis em dia, entre outros. Esses parâmetros influenciam diretamente no funcionamento da empresa, por exemplo, embora uma empresa seja isenta de algum imposto, ainda assim é obrigado a apresentar seus livros contábeis e eles devem estar de acordo com a realidade, caso não seja conexo, poderá haver a imposição de multa à empresa, com isso o *compliance* se torna um controle interno da própria empresa para que possa gozar dos benefícios e do funcionamento mais eficiente.

É tamanha a importância, que as empresas de médio e pequeno porte sigam determinados parâmetros e atendam o disposto na legislação brasileira que o

---

<sup>9</sup> Empresas de pequeno e médio porte, segundo informações do Serasa Expression, são aquelas empresas de até 49 funcionários e até 99 funcionários, respectivamente, quando se tratar de comércio ou serviço e de até 99 funcionários e até 499 funcionários, respectivamente, quando se tratar de indústria (ABRITTA, 2021, np.).

SEBRAE em parceria com a Controladoria Geral da União - CGU criaram o guia “Integridade para Pequenos Negócios”, com o intuito de auxiliar essas empresas a seguirem o mínimo para que não haja problemas posteriores (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 277).

Quando se observa esse guia de uma maneira mais meticulosa, nota-se que se trata de um programa de *compliance*, relativamente mais simples e mais palpável para essas empresas, trata-se de uma linguagem mais abrangente e que se adapta ao cotidiano, o que facilita seu entendimento e sua adequação em relação a legislação, como por exemplo a Lei Anticorrupção nº 12.846/13 (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 277).

Ocorre que, todavia, existe uma grande resistência dessas empresas, por imaginar que um programa teria altos custos e com isso prejudicaria a empresa nos primeiros anos ou meses após sua implementação. De fato, programas de *compliance* geralmente tem altos custos, pois, como regra, são requisitados por empresas de grande porte<sup>10</sup> e são realizados por grandes escritórios especializados no assunto que por muitas vezes acompanham *Compliance Officers* que criam estruturas específicas para aquela empresa tornando-se ainda mais custoso.

Infelizmente, pequenos e médios empresários tendem a desprezar o investimento em *compliance* por relacioná-lo a grandes companhias, cujos papéis são negociados em bolsas de valores do Brasil e do mundo, e por focarem, exclusivamente, no preço de implantação e manutenção das boas práticas. Todavia, esse ponto de vista não se sustenta a partir do momento em que o preço da conformidade dos processos é confrontado com o da não conformidade, cujos riscos atraem, fatalmente, passivos administrativos e judiciais (ASSI, 2018, p. 128).

Entretanto, nada impede que as próprias empresas adotem a cultura do *compliance* de maneira mais simples e efetiva. *Compliance* não se trata de gastar dinheiro para se proteger de processos ou torná-los mais burocráticos, pelo simples fato de acreditar que quanto mais burocrático o processo, mais se evitará problemas, afinal *compliance* é sobre seguir a legislação e trabalhar de uma maneira mais eficiente e segura. Não é necessariamente condizente com o valor gasto, pode haver programas de baixo custo e que ainda assim sejam tão efetivos quanto os mais elaborados.

---

<sup>10</sup> Empresas de grande porte são empresas com 100 funcionários ou mais no caso de se tratar de comércio e serviços e empresas de 500 funcionários ou mais no caso de indústrias (ABRITTA, 2021, np.).

Segundo o artigo, traduzido literalmente, um programa de conformidade e ética com um dólar por dia: como pequenas empresas podem ter programas eficazes, sendo seu correspondente em inglês, a *Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day: How Small Companies Can Have Effective Programs*<sup>11</sup>, fazendo uma tradução livre, para administradores de uma organização possam um programa de *compliance*, sem que haja gastos econômicos ou sem contratar departamentos inteiros de *compliance* que envolvem bastante custo, eles podem simplesmente aderir ao *the Society of Corporate Compliance and Ethics* – SCCE, que tem custo anual de pouco mais de 295 dólares e, com isso, já terá acesso a programas de *compliance*, seja para tomar base para criar o seu próprio, seja para que auxilie na implementação.

O artigo ainda faz comentários quanto a possíveis pacotes que podem ser cobrados no site que não passam de seis dólares, com isso, não influenciariam no caixa da empresa. De fato, o autor deixa claro que os custos mencionados não envolvem os materiais que serão utilizados para que os programas sejam estruturados ou instaurados, como, por exemplo, gastos com papéis e canetas, que de uma maneira geral, influenciam no investimento desprendido (Murphy, 2010, np.).

Conforme demonstrado por parte do texto de Joseph E. Murphy, nada impede que empresas de médio e pequeno porte com pouco mais de dois mil reais, implementem e façam adesão a sites que disponibilizarão modelos e projetos de programas de *compliance* e que servirão para guiar e mantê-los em conformidade. Pois o *compliance* somente será efetivo se as pessoas que o implementam no cotidiano o fazem da maneira correta. Inclusive o próprio autor na sua publicação *A Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day: How Small Companies Can Have Effective Programs* cita opções que o administrador da empresa poderá seguir para iniciar uma cultura de *compliance*, sem que haja qualquer custo (Murphy, 2010, np.).

---

<sup>11</sup> We believe a company can have an excellent compliance and ethics program without major out-of-pocket expenses. There are just a few items you should purchase to start. We recommend that whoever you put in charge of your compliance and ethics program should seriously consider joining the Society of Corporate Compliance and Ethics (“SCCE”). The annual cost is \$295 and the benefits of being part of a professional compliance and ethics organization are substantial. But even without membership your compliance and ethics professional should take full advantage of all the free resources available through the SCCE’s website, [www.corporatecompliance.org](http://www.corporatecompliance.org). There are a few other items to purchase including a pack of plain white paper, cost: \$5.89; a steno pad, cost: \$0.85. We do not count as expenses anything you already have for the business, such as a computer, phone, pens, etc. These are not things you would purchase just for a compliance and ethics program (Murphy, 2010, p.7).

Quando se fala de pequenas e médias empresas, elas diferem claramente de transnacionais ou empresas nacionais<sup>12</sup>, é possível nessas pequenas empresas que o proprietário ou os sócios administradores conheçam a maioria, se não todos, aqueles envolvidos no processo, todos os colaboradores que a empresa tem e isso é uma enorme vantagem que empresas grandes não gozam (Murphy, 2010, np.).

Afinal, é lógico que com uma rede menor os administradores possam observar com mais zelo as atividades realizadas por seus colaboradores, com isso criar estruturas específicas para cada cadeia produtiva e torná-las mais palpáveis para aqueles colaboradores, podendo ser utilizado como exemplos: um treinamento de segurança que evitará processos trabalhistas futuros, um treinamento e instrução quanto ao código de ética que preservará a imagem da empresa, seja um canal de denúncia efetivo etc (CUEVA;FRAZÃO, 2020, p.226).

Ou seja, torna-se mais simples implementar o *compliance* e torna-se mais evidentes seus benefícios a curto e médio prazo<sup>13</sup>. Uma empresa de pequeno porte<sup>14</sup> que adota medidas de segurança efetivas, devido ao fato de que treina seus funcionários, onde explica o porquê de realizarem determinados treinamentos, assim como o motivo de usarem determinados equipamentos, e posteriormente observa que o concorrente sofre com maior número de processos trabalhistas, sente os benefícios do *compliance* na prática, coisa que talvez multinacionais, por exemplo, demorem a perceber e assim, incentivando a própria equipe a realizar uma atividade cada vez mais efetiva.

Para as pequenas e médias empresas, o *compliance* é uma ferramenta importantíssima na identificação das deficiências do negócio, redução de custos operacionais e tributários, prevenção de perdas e prejuízos, além de servir ao incremento do posicionamento estratégico do negócio na relação com clientes e fornecedores. (ASSI, 2018, p. 128).

Outro ponto interessante a ser comentado são as determinações que as empresas que pequeno porte são obrigadas a cumprir para participar de licitações ou realizar parcerias com os entes públicos, pois empresas deste porte gozam de

---

<sup>12</sup> Empresas transnacionais são aquelas empresas que realizam operações no mercado internacional, ou seja, apesar de constituir sede em um país, estende suas atividades a outros países, já as empresas nacionais, operam somente no mercado do país de origem (SUNO, 2020, np.).

<sup>13</sup> Médio prazo, corresponde a empresas que implementam programas de *compliance* entre seus 5 primeiros anos e seus 10 anos.

<sup>14</sup> Empresa de pequeno porte é aquela que tem até 49 funcionários no caso de comércio ou serviços e até 99 funcionários no caso de indústria (ABRITTA, 2021, np.).

determinados benefícios em decorrência do dispositivo constitucional. Conforme já exposto anteriormente, o Brasil cada vez mais busca evitar escândalos e combater a corrupção, com isso vem trabalhando através de seu legislativo para que haja um maior controle na contratação destas empresas (RIO DE JANEIRO, 2017, np.).

Desse modo, quando empresas, por exemplo, do Rio de Janeiro querem realizar parcerias com o ente público se deparam com a Lei Fluminense nº 7.753/2017, que impõe a condição de que qualquer empresa disponha de programa de integridade para realizar contratações com o Estado do Rio de Janeiro, em valores superiores a um milhão e quinhentos mil ou seiscentos e cinquenta mil.

Art. 1º - Fica estabelecida a exigência do Programa de Integridade às empresas que celebrarem contrato, consórcio, convênio, concessão ou parceria público-privado com a administração pública direta, indireta e fundacional do Estado do Rio de Janeiro, cujos limites em valor sejam superiores ao da modalidade de licitação por concorrência, sendo R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) para obras e serviços de engenharia e R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) para compras e serviços, mesmo que na forma de pregão eletrônico, e o prazo do contrato seja igual ou superior a 180 (cento e oitenta) dias (RIO DE JANEIRO, 2017, np.).

Ou seja, a implementação de um programa de *compliance* nas empresas de pequeno e médio porte é de grande importância e cada vez mais aparecerão razões para que aconteça, muito embora muitos ainda tenham resistência quanto a isso. Sendo função das organizações de regulação e do próprio legislativo brasileiro criar incentivos para que cada vez mais sejam adotados esses sistemas de controle que beneficiam a todos os envolvidos.

### 3 COMPLIANCE COMO FERRAMENTA PARA MITIGAR RISCOS.

Quando se aborda o tema programas de *compliance*, diversas vantagens podem ser citadas, entretanto, talvez uma das vantagens mais interessantes que pode ser citada é a função que os departamentos e programas de *compliance*, exercem na mitigação de riscos da empresa e isso se dá por diversos fatores, mas que também depende de determinadas condições para que seja efetivo.

#### 3.1 IMPORTÂNCIA DA DISSEMINAÇÃO DO COMPLIANCE.

Após uma abordagem geral e o porquê deve ser utilizado os programas de *compliance*, deve-se analisar a importância da disseminação da cultura do *compliance* na sociedade. Conforme anteriormente tratado, *compliance* nada mais é do que a necessidade que existe de que a empresa cumpra o seu papel social da maneira correta, cumprindo as leis, seguindo padrões éticos e treinando seu pessoal.

Quando se fala em *compliance* por diversas vezes as pessoas acabam materializando somente empresas de grande porte, com isso pode afastar a visão de um dos principais problemas que hoje o *compliance* enfrenta no que tange a sua difusão que é o acesso a toda a cadeia produtiva da empresa. O *compliance* não deve somente atingir os altos escalões, como proprietários, sócios ou administradores da empresa, os programas de *compliance* tem que ser entendidos desde o estagiário até a pessoa mais importante (FRANCO, 2020, p.52).

Um programa de *compliance* somente funcionará quando todos consigam entender do que se trata e qual seu papel na empresa, pois são eles os responsáveis por executar os programas. De nada adianta que somente os *compliance officers* tenham conhecimento de como devem agir e do que devem fazer, pois não são eles que trabalharão na empresa, não são eles que tomarão as decisões, seu trabalho é apenas orientá-los e criar mecanismos de controles, por isso, é de suma importância que o *compliance* se faça entender.

Como engajar as pessoas para que estas cumpram as normas corporativas e exercitem os valores e propósitos do Compliance e não se sintam apenas compelidas a fazê-lo por determinação da empresa, exigência de parceiros ou receio de retaliação? Como fazer que os colaboradores e parceiros incorporem essas práticas e passem a adotá-las em seu comportamento de forma instintiva e natural? (FRANCO, 2020, p.51).

Ou seja, para que o *compliance* possa passar por um processo de disseminação é necessário que ele seja efetivo na sua comunicação, todos aqueles que participam da cadeia produtiva devem entender o porquê o fazem e entendendo isso, o farão não somente porque existe uma lei ou é uma exigência, se não, porque aquele colaborador começa a acreditar no processo e assim fortalece o *compliance*, afinal, seguir leis sem entendê-las pode criar uma situação complicada na empresa.

O primeiro passo que perceberá ao ler este capítulo é que o Compliance como “*to comply*” deve ser abolido. Seguir regras impostas sem que estas façam sentido e transformem o executor, vai contra o princípio humano. Pessoas não gostam de seguir regras simplesmente por imposição e, por esse motivo, seguindo o princípio da reatância psicológica, erguer muros e desejar que as pessoas não tentem escalá-los não é algo natural (FRANCO, 2020, p.52).

É por esse motivo que a pessoa que está administrando o programa, seja um *Compliance Officer*, ou até mesmo o administrador da empresa deve fazer essa aproximação, ou seja, trazer o que é proposto pelos programas de *compliance* até os colaboradores. Essa aproximação pode ser feita de diversas maneiras, seja com palestras, seja com conversas, seja com conteúdo disponibilizado na web, não há limites ou padrões impostos que as pessoas responsáveis pelos programas devem seguir, o ponto basilar é que ele se faça entender para todos. Entretanto, existem técnicas e passos que podem auxiliar na disseminação do *compliance* (FRANCO, 2020, p. 273).

Em um primeiro momento, podem ser realizadas reuniões que servirão para verificar o nível de conhecimento daquela equipe da pessoa jurídica do que é *compliance* e sua familiarização com sistemas de controle. Se essas pessoas têm conhecimento de como buscar seus mecanismos de ajuda, se sabem como podem resolver dúvidas que aparecerão durante o dia através dele e oferecer um canal acessível para sanar questões e para que se sintam mais seguros com as novas políticas (FRANCO, 2020, p. 54).

Posteriormente, deve haver explicações e treinamentos, que nada impedem que sejam curtos, inclusive é recomendado que não tomem muito tempo da empresa, seja por questões de atenção dos próprios colaboradores, seja porque reuniões demoradas podem atrapalhar o funcionamento da empresa, na qual as

pessoas responsáveis devem orientar aquele grupo de uma maneira de que o conhecimento passado e conseqüentemente adquirido seja palpável.

O segundo pilar é a compreensão. O programa deve fazer sentido aos colaboradores e parceiros. Deve, portanto, estar alinhado aos valores e princípios da organização. Os funcionários e parceiros devem entender qual o impacto de suas ações e o que devem fazer ou não fazer. Além disto, devem ter plena consciência dos riscos e benefícios decorrentes de agirem de forma errada ou certa. Da mesma forma, faz-se necessário o processo de absorção, ou seja, a internalização desse comportamento. Tomando como base os estudos da andrologia, adultos necessitam de sentido, aplicação prática e confirmações para que aprendam conceitos e, conseqüentemente, exercê-los. (FRANCO, 2020, p.54).

Nessas explicações e treinamentos deve ser explicado o que de fato os colaboradores farão e como funcionará daquele ponto em diante determinadas atividades, posicionamentos ou posturas. De que maneira aquilo trará algum benefício não só para a empresa, mas para o próprio colaborador, seja facilitando seu trabalho, seja o tornando mais seguro.

Um exemplo que pode ser dado, seria o caso da empresa “Salesforce”, onde o diretor geral da empresa se envolveu em um escândalo.

#### Caso Salesforce

Em 2017 a empresa Salesforce também se envolveu em uma polêmica que acabou por resultar na demissão do seu diretor geral no Brasil, por conta da divulgação de uma foto de uma festa de final de ano, à fantasia.

Na ocasião, um dos funcionários se fantasiou de “Negão do WhatsApp” e ficou famoso quando “memes” foram criados e se espalharam pelo aplicativo de mensagens.

A repercussão das imagens trouxe impacto negativo e muito rápido, tendo resultado na recomendação de demissão do funcionário envolvido por parte da matriz da empresa.

Ainda assim, o então diretor geral se recusou a atender à recomendação e acabou por ter sido demitido também.

Essa situação demonstra claramente que a falha de um posicionamento claro, ético e alinhado com os valores da empresa, por parte do líder, pode resultar em danos reputacionais e à imagem da marca muito rapidamente.

Além disso, infelizmente, mas de maneira correta, agiu a empresa ao reagir a tal situação, mesmo que isto tenha custado a perda de dois funcionários relevantes para o negócio (FRANCO, 2020, p. 44).

A descrição de casos como estes e sua exemplificação servem de guias para que os colaboradores consigam entender a importância do programa, pois elas além de demonstrar os malefícios fáticos da atitude, como demissões e respostas internas, também demonstram os malefícios empresariais a nível externo dela resultantes.

Com exemplos, atinge-se o terceiro momento na disseminação de um programa de *compliance*, e a mais difícil de se conseguir, que é a crença. Não seria eficiente um programa no qual seus próprios agentes não confiam, confiança essa que poderá ser adquirida de diversas maneiras ao decorrer da implementação do programa.

Incontestavelmente, para que haja a crença no programa, os colaboradores devem participar de sua elaboração, acreditar que funcionários que trabalham durante grande parte de sua vida em empresas, seguirão orientações à risca e determinações elaboradas por pessoas com a metade de sua idade e que nunca trabalharam em empresa do ramo é um tanto quanto utópico. Aqueles mais afetados pelo programa devem participar de sua elaboração de uma maneira colaborativa, com dicas, sugestões e críticas, que podem ser realizadas através de um canal propício para tal (FRANCO, 2020, p.58).

Também é necessário que haja um retorno por parte da equipe responsável pelo *compliance* no que toca às punições pelos descumprimentos. Não adianta incentivar as boas atitudes e fechar os olhos quando algum colaborador pratica alguma irregularidade, pois isso levará com que outros o tomem como exemplo e se criará uma situação de instabilidade na empresa, pois acreditarão que não há consequências pelo descumprimento do que é trabalhado ali diariamente (FRANCO, 2020, p. 246).

Quando esses passos são seguidos, pode-se dizer que está havendo uma disseminação da cultura do *compliance* naquela empresa e um dos objetivos principais que se busca com essa disseminação entre os colaboradores é, na realidade, a alteração passiva da cultura das empresarial.

Quando os colaboradores, as pessoas que de fato executarão os programas de *compliance* entendem o porquê de segui-los, com o tempo internalizarão que agir em conformidade, traz benefícios a longo prazo e, com isso, conseguirão mantê-los sem que haja a necessidade de um acompanhamento periódico ou cotidiano (FRANCO, 2020, p. 63).

Logo, a importância da disseminação do *compliance* está intimamente ligada com a busca de uma nova cultura, principalmente no Brasil, onde por muitas vezes o “jeitinho brasileiro” parece ser a melhor opção.

Com essa mudança vagarosa na cultura empresarial brasileira, por exemplo, cada vez mais existirão escândalos e crimes envolvendo pessoas jurídicas, pois os

próprios colaboradores naturalmente se posicionarão e agirão cada vez mais em repressão a tais atitudes (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 48).

E os responsáveis pela implementação e disseminação desses programas são as figuras conhecidas como *Compliance Officers* eles que serão os responsáveis pela elaboração, manutenção e adaptação desses programas, com isso se tornam figuras essenciais para determinadas empresas.

### 3.2 COMPLIANCE OFFICER COMO FIGURA FUNDAMENTAL NAS EMPRESAS.

Após uma breve explicação sobre a importância dos programas de *compliance* e o porquê de uma correta disseminação do *compliance* nas empresas é de suma importância, surge a dúvida quanto à criação, manutenção e execução desse programa.

Criar programas de *compliance* e mantê-los a pleno funcionamento em grandes empresas, a fim de evitar os famosos *papers compliance programs*<sup>15</sup>, ou à tradução literal programas de *compliance* no papel, não é uma tarefa fácil e depende de um trabalho árduo, específico e experiente. Dessa necessidade criada pelo mercado surgiu a figura do *Compliance Officer*, que nada mais seria que o oficial de conformidade, ou seja, aquele responsável pelos programas de *compliance*. (SERPA, 2016, p.18).

Antes de uma imersão no tema, deve-se esclarecer o seguinte: qualquer um pode incrementar programas de *compliance* e adaptá-los, quanto a isso não há discussão, o que de fato há de se tratar é que embora seja uma figura, momentaneamente, dispensável em casos de empresas de pequeno porte que não dispõem de muitos recursos financeiro, impossibilitando assim que haja investimentos de grande porte. À medida que a atividade requisita uma maior experiência e um maior conhecimento técnico e empresarial, a figura do *compliance officer* torna-se indispensável, inclusive para fins de responsabilização criminal e civil, trazida pela lei anticorrupção nº 12.846/13 (Murphy, 2010, np.).

O *Compliance Officer*, como já exposto, será o responsável pela criação de um programa efetivo de *compliance*, ele fará isso observando alguns quesitos específicos de cada empresa. Para ter um programa efetivo, o responsável pela

---

<sup>15</sup> *Paper compliance programs* são programas de *compliance* meramente teóricos e que são ineficazes na prática e são meramente utilizados para simular um programa de *compliance* e com isso, gozar dos benefícios que um programa proporciona (SERPA,2016, p.32).

criação do *compliance* deve observar requisitos estabelecidos tanto em critérios nacionais como: a Lei Anticorrupção (Decreto nº 8.420/2015), o guia elaborado pela Controladoria Geral da União - CGU intitulado “Programa de Integridade. Diretrizes para Empresas Privadas” e o guia publicado pela CADE intitulado “Guia Programas de *Compliance*”, como critérios internacionais por exemplo: o guia do Governo Britânico quanto ao tema o *UK Bribery Act*, o *US Sentencing Guidelines* proveniente dos Estados Unidos da America, entre outros<sup>16</sup> (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 220).

Não sendo suficiente observar toda a legislação nacional, o *compliance officer* ainda deverá observar os objetivos impostos a nível internacional, que são determinados por instituições que combatem a corrupção a nível mundial, isso se dá em razão de que muitas das empresas que necessitam desses encarregados pela conformidade são multinacionais, conseqüentemente tendem a observar não somente o cenário dos locais onde atuam, mas também o cenário mundial. Um exemplo que pode ser adotado é o guia: Prevenção à corrupção, um guia para empresas da *Alliance for Integrity*, que determina os principais objetivos que um programa de *compliance* deve cumprir.

No guia mencionado, é determinado que a empresa crie uma cultura de *compliance* e incentive seus colaboradores e sua alta administração a implementá-la. As organizações também devem identificar os riscos do seu mercado, ou seja, os riscos que a sua atividade traz, com isso ajuda a reduzir as condutas ilícitas que poderiam ocorrer e por fim auxilia seus colaboradores para que atuem da maneira correta, que devem fazer trazendo da maneira mais clara possível a legislação, regulamentação e demais, outros padrões que devem seguir, para que com isso, caso haja falha no programa, as organizações sejam minimamente afetadas (Alliance for Integrity. 2016, p. 5).

Não sendo suficiente, apresentar critérios pelos quais os *compliance officer* guiarão a criação e manutenção de seus programas, ainda se pode extrair critérios objetivos que os eles deverão seguir para que tenham um programa efetivo, ou seja que são de certa maneira mensuráveis e balizadores na profissão do *compliance officer*, critérios esses tomados como básicos no meio da profissão dos *Compliance Officers* e que serve como parâmetro para que outros encarregados pela conformidade possam medir a eficiência dos mecanismos criados por seus pares.

---

<sup>16</sup> Entre outros, faz referência a todas as legislações que um *compliance officer* deverá observar no momento da criação de um programa de *compliance*.

Para que seja tomado como base, será utilizado os preceitos considerados básicos de um programa bem-sucedido de *compliance*, utilizando como parâmetro, os 10 itens trazidos pelo livro *Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade*, que cita: A manutenção contínua do programa e atualização de riscos, elaboração de programas de ética e conduta específicos para empresa, gestão de risco compatível com a organização, autonomia do departamento de *compliance*, treinamentos periódicos, cultivo da cultura de *compliance* e da cultura corporativa, monitoramento da execução do programa, canais anônimos, seguros de comunicação, denúncias e, por fim, conhecimento, avaliação e punição de condutas que vão em desencontro com aquilo proposto pelo programa (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.95).

Complementando o exposto, pode-se dizer que o *Due Diligence*, seria um décimo primeiro requisito para um programa bem-sucedido, entendimento esse trazido por Alexandre da Cunha Serpa que o considera um dos pilares mínimos para um programa de *compliance*. Na verdade, o *Due Diligence* é um tema tão importante no *compliance*, que será abordado posteriormente de maneira mais específica.

Sendo assim, resta demonstrar a enorme importância que um *Compliance Officer* tem, pois é ele quem terá que observar e elaborar um mecanismo de controle, que encaixará à estrutura da empresa e somente para aquela empresa, para isso, ele necessitará de autonomia, para que tanto possa ter acesso às informações que julgue necessária para elaboração do programa, como também para que aplique sanções e realize investigações caso julgue necessário, pois de nada adiantaria existir um profissional responsável por manter a ordem dentro das empresas, ou seja, que goza de certo poder de polícia<sup>17</sup>, mas ainda assim, fosse subordinado diretamente à diretoria da empresa, tornando-se de certa forma engessado para atuar da maneira correta.

---

<sup>17</sup> Poder de polícia, é trazido ao trabalho com a ideia de uma analogia quanto ao poder de polícia exercido pelo ente público, que tem a função de realizar ações fiscalizadoras, preventivas e repressivas, tal qual um *compliance officer*, exerce na sua função (CARVALHO, 2015, p. 129).

### 3.3 A IMPORTÂNCIA DA COMPLETA AUTONOMIA DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.

Quando se trata sobre a atuação do *Compliance Officers* nas empresas, um tema muito debatido é quanto a autonomia que ele terá no desempenho de suas atividades. Afinal, como já citado, ele será o responsável por elaborar e supervisionar o programa e para isso, ele necessita não somente da confiança da alta administração da empresa, como também certa autonomia para tomar decisões que julgue necessárias.

Como tratado anteriormente, desde o início, como regra, os *compliance Officers* detêm certa autonomia nas empresas, muito embora geralmente não tenha uma presença no comitê diretivo das empresas, todavia pode trabalhar com certa independência (FRANCO, 2020, p.14).

Entretanto, isso pode vir a ser um problema, quando o *compliance officer* não tem a possibilidade de atingir o topo da empresa, seja apresentando seus programas, implementando-os e participando efetivamente das decisões da empresa, não se pode dizer que a empresa adota uma estrutura efetiva de controle interno.

O comprometimento genuíno da entidade é a base de sustentação de qualquer programa bem-sucedido. Sem seriedade e efetiva intenção de conduzir os negócios de forma ética, o programa está fadado ao insucesso. Na prática, tal comprometimento se concretiza por meio dos seguintes atributos: envolvimento da alta direção, recursos adequados e autonomia e independência do gestor do programa (CADE. 2016, p. 16).

É necessário que esses agentes tenham um papel fundamental na tomada de decisões da empresa e que seus problemas (decorrentes dos programas) sejam discutidos em igualdade com os demais daquela instituição, para que com isso o departamento de compliance possa ser efetivo.

O Departamento de Compliance, assim como o *compliance officer* ou representante de compliance, precisa ter um papel fundamental na estrutura da empresa. Os assuntos da área precisam ser discutidos no mesmo grau de prioridade e relevância dos demais temas liderados por outras funções. O *compliance officer* precisa ter uma voz ativa no comitê diretivo ou assembleia de acionistas ou diretores, independentemente de haver a possibilidade ou não de uma posição oficial. Temas de Compliance precisam estar oficialmente na agenda das reuniões, assim como as atas devem ser documentadas com planos de ações bem definidos (definição de papéis e responsabilidades, cronogramas, escopo e mapeamento de riscos) (FRANCO, 2020, p. 14).

Ou seja, se o *compliance* não for debatido na alta administração da empresa, se for dependente da autorização de outras áreas para atuar ou caso possa haver vetos em suas decisões, não teria sentido em mantê-los nas empresas.

A efetividade do *compliance* está condicionada, portanto, à garantia de determinado nível de autonomia, traduzido no fornecimento de recursos suficientes para a realização das atividades assim como pela capacidade de decidir de maneira independente, sem que seja necessário consultar outras áreas (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 100).

Outro aspecto que depende da autonomia dos *Compliance Officers*, é a necessidade de repreensão caso haja infrações às diretrizes propostas pelos programas de *compliance* e a partir daqui podem ser divididos em vários aspectos.

Quando se fala em repreensão, inicialmente se materializa a ideia de denúncias quanto a casos de corrupção e crimes contra a ordem financeira. Caso o *Compliance Officer* seja considerado um subordinado da administração da empresa, de nada adiantaria a criação de um canal de denúncia, pois no momento que um dos funcionários ou até mesmo outro acionista a realizasse, o agente ficaria engessado e nada poderia fazer quanto às irregularidades de seu superior, uma vez que caso houvesse uma tentativa de tomar alguma atitude, poderia ser facilmente substituído ou demitido do posto e as denúncias apagadas. Criando assim uma sensação de impunibilidade e insegurança na empresa (FRANCO, 2020, p.248).

Outro ponto, seria no caso de denúncias internas, que geralmente são entre os próprios colaboradores. Casos de assédios, pequenos esquemas de corrupção e irregularidades nas atividades que deveriam de fato desempenhar, são extremamente comuns nas empresas e os *Compliance Officers* devem sempre estar atentos para agir da maneira correta. Entretanto, há de ressaltar a importância independência e autonomia dos programas de *compliance* nesse caso.

Muitas empresas, por medo de escândalos e posterior perda de suas ações ou de seu prestígio, optam por abafar pequenos casos como estes. Por muitas vezes as instituições têm uma visão errônea que seria mais vantajoso demitir o funcionário denunciante ou até mesmo simplesmente ignorar as denúncias e simplesmente promover uma palestra ou um treinamento extra aos funcionários (Franco, 2020, p.251).

Nesse ponto, o agente de *compliance* deve ser incansável para que as medidas corretas sejam tomadas e não seja criada a impressão de impunidade e os denunciadores se sintam desencorajados a auxiliar novamente. Por muitas vezes, esse agente deverá ir contra os administradores da empresa e, para isso, ele necessitará ter certa proteção que não sofrerá repressões pelo simples fato de não agir de acordo com o que esperavam dele, pois a função dele não é essa, a função do *Compliance Officer* é auxiliar a pessoa jurídica como um todo e não somente seus sócios.

A autonomia e independência acaba por se conectar com a questão da crença do programa, pois de nada adianta se implementar um programa de *compliance*, se as pessoas não confiam naqueles que os estruturam e os monitoram. E não somente isso, a autonomia dos *Compliance Officer* é importante para que caso haja algum esquema descoberto na própria empresa que envolva o departamento de *compliance*, ele possa ser punido e não se exima na culpa utilizando afirmações de que simplesmente seguiam ordens, ou que não teriam a autonomia e a capacidade de denunciar aquelas irregularidades.

### **3.3.1 Responsabilização dos *compliance officer*.**

Quando se proporciona a autonomia e a independência necessária para que o *Compliance Officer* possa atuar da maneira correta, existe uma grande questão que passa a ser debatida a partir deste ponto, que é a responsabilização do *compliance officer* no sistema jurídico.

Como geralmente o departamento de *compliance* é composto por muitos agentes que realizam aquele trabalho, a responsabilização nesses casos é focado no *Chief Compliance Officer* - CCO, que nada mais é do que o chefe responsável pela implementação daquele programa de *compliance*. Todos os operadores daquele departamento responderão a ele, seja por uma questão de organização, experiência ou hierarquia.

Entretanto, embora surja com a autonomia a responsabilidade desses agentes, o direito brasileiro ainda é muito omissivo acerca de quando e em que casos haveria sua responsabilização.

Apesar disto, a legislação mencionada não é clara em relação à responsabilização do CCO dentro de sua atividade, em especial nos casos em que haja descumprimento de sua função, seja por ação ou omissão. Surge, com esse cenário, grande preocupação sobre os limites em que um CCO possa ser responsabilizado dentro do seu âmbito de atuação (FRANCO, 2020, p. 78).

Quando ocorrem irregularidades nas empresas, principalmente no Brasil, acaba por se tornar um grande empecilho provar a responsabilização desses agentes, uma vez que a própria legislação não oferece maiores esclarecimentos. Devido a esse fato, não existe muitos casos nos quais *Compliance Officers* são responsabilizados no Brasil.

Entretanto, no exterior, já é uma prática mais comum, visto que a exigência desses agentes nas empresas acontece desde o ano de 1960. Nesses casos, que em sua grande maioria são da área do direito penal, o *Compliance Officer* acaba por colaborar diretamente com os esquemas ali empreendidos.

O caso mais emblemático foi a prisão, em janeiro de 2017, do CCO da Volkswagen, Oliver Schmidt. Ele foi acusado de conspiração por cometer fraudes no escândalo de falsificação de resultados de emissões de poluentes em motores a diesel, no qual a montadora admitiu que, para burlar inspeções, usou um programa de computador em 11 milhões de carros em todo o mundo. De acordo com a acusação, Schmidt supostamente desempenhou um papel central na tentativa de convencer os órgãos reguladores de que o excesso de emissões foi causado por problemas técnicos e não decisão deliberada pela própria montadora (FRANCO, 2020, p. 79).

Conforme demonstrado o *Chief Compliance Officer* (CCO) agiu de maneira conjunta com a administração da empresa com a finalidade de burlar a exigência dos órgãos reguladores e com isso acabou por ser responsabilizado juntamente com os administradores da empresa que optaram por realizar a irregularidade.

Entretanto, não são em todos os casos que o CCO será responsabilizado, pois sua função é monitorar programas e auxiliar para que sejam postos em prática, para que com isso sejam evitadas práticas irregulares de qualquer um que tenha relação com a empresa. Seria incabível que houvesse a responsabilização do CCO, sempre que fosse descoberto um esquema de corrupção, porque por muitas vezes o departamento de *compliance* não tem conhecimento desses ilícitos e seria incabível culpá-los por uma omissão da qual não teriam conhecimento da ação.

Seria contraproducente e desarrazoado supor que o CCO pudesse ser responsabilizado por qualquer atividade criminosa perpetrada por membros

das organizações, meramente pelo fato de não ter evitado que tais condutas fossem praticadas. Nesta hipótese, se puniria o CCO caso a empresa fosse envolvida em uma prática de corrupção, ou em qualquer outra conduta que caracterizasse um ilícito penal (FRANCO. 2020, p.82).

Embora grande parte da responsabilização seja voltada para penal, os *Compliance officers* podem ser responsabilizados na esfera civil. Essa responsabilidade fica dependente do cargo que esse agente ocupa na empresa, do seu poder de decisão e de suas atribuições, pois deve haver a responsabilidade do agente pelo prejuízo que a empresa sofreu.

Tomamos como exemplo um CCO estatutário que decide não prosseguir com a apuração de denúncia de corrupção que estava prestes a ser consumada, seja por entender que a denúncia não apresentava elementos suficientes a serem investigados (culpa), seja por possuir algum interesse particular (dolo). E suponhamos que essa denúncia tenha se mostrado, posteriormente verdadeira, com a consumação do ato de corrupção, o que culminou com o pagamento, pela empresa, de valor milionário em acordo celebrado com os órgãos públicos responsáveis (FRANCO 2020, p.86).

Conforme pode-se observar o *Chief Compliance Officer* desta empresa hipotética era estatutário, logo ocupava cargo de grande relevância na empresa e ainda decidia quais casos seriam denunciados e investigados, logo ele será responsável por restituir a empresa, pois houve negligência por parte do *Compliance Officer*.

Nessas duas hipóteses, o CCO estatutário poderá ser responsabilizado civilmente a indenizar a corporação pelos prejuízos que a não investigação da denúncia causou. Isso porque todos os administradores de companhias sujeitos à Lei das S/A (diretores e conselheiros) devem observar certos deveres legais,<sup>53</sup> como o de diligência, que consiste em empregar todo o cuidado que qualquer homem probo costuma empregar na administração os seus próprios negócios, e o de lealdade, que consiste no dever de praticar seus atos de acordo com os objetivos da companhia e com o interesse social, não podendo jamais atuar em benefício próprio ou se omitir no exercício ou proteção de direitos da organização (FRANCO, 2018, p.86).

Tal qual o caso de responsabilização na esfera penal, a atuação do *Compliance Officer* o peso de sua decisão e postura para aquela conduta, todavia, deverá ser avaliado para averiguar se de fato ele poderia ter interferido para impedir aquela ação, com isso, também será verificado até que ponto os danos causados pelo esquema descoberto foram culpa da má decisão daquele gestor para que se possa ter um valor aproximado do que de fato ele deverá restituir.

### 3.3.2 *Compliance officer* e sua postura perante uma Gestão de Riscos

Quando um *Compliance Officer* começa a planejar a estrutura do programa de *Compliance* de uma determinada empresa, é importante que ele verifique que riscos aquela empresa corre em razão de sua atividade. Risco é aquele evento negativo em potencial, que poderá ocorrer, mas que ainda não é certo.

O risco, segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO<sup>18</sup>, é definido em tradução livre como possíveis eventos que podem ocorrer e afetar determinado objetivo, podendo ser um objetivo empresarial. Para o COSO, esses riscos podem ser: violações a leis, a regulações, contratos, termos, políticas internas e entre outros, qualquer coisa que possa prejudicar os objetivos de uma determinada organização, mas que não estão materializados, somente idealizados (COSO, 2020, p.1).

Deduz-se que, em razão disso, cada empresa terá uma gestão de risco diferentes da outra e será adaptável de acordo com o que programa de *compliance* julgar necessário.

Assim, a avaliação de risco é um elemento essencial dentro de um programa de *compliance*, sendo que os processos e as metodologias utilizadas variam de acordo com a maturidade tanto do programa de *compliance* quanto da empresa em relação ao entendimento e à implementação de uma gestão de risco da empresa (FRANCO, 2020, p.120).

O agente de *compliance* deve identificar os riscos institucionais daquela empresa, pois é impossível estruturar um programa de *compliance* sem antes avaliar onde não pode haver falhas em referência à legislação ou às regulamentações. Com isso, aquela empresa passa a funcionar e atuar de maneira mais inteligente e estratégica nas áreas que tem maior vulnerabilidade, evitando então problemas que colocariam a empresa em perigo.

---

<sup>18</sup> Risk is defined by COSO as “the possibility that events will occur and affect the achievement of strategy and business objectives.” Risks considered in this definition include those relating to all business objectives, including compliance. Compliance risks are those risks relating to possible violations of applicable laws, regulations, contractual terms, standards, or internal policies where such violation could result in direct or indirect financial liability, civil or criminal penalties, regulatory sanctions, or other negative effects for the organization or its personnel. Throughout this publication, “events” associated with compliance risks will be referred to as “noncompliance” or “compliance violations.” (COSO, 2020, p. 1).

A pessoa responsável pelo *compliance* deverá avaliar, primeiramente, os riscos que são decorrentes do ambiente externo daquela empresa, que seria basicamente o que tange à legislação e à regulamentação, pode ser simplificado como a observância das regras gerais para aquele tipo de atividade, podendo observar a concorrência e prospectar quais seriam os próximos passos daquele nicho de mercado (FRANCO, 2020, p. 119).

Posteriormente, deverá ser verificado o ambiente interno. Gestores, colaboradores, sócios, acionistas, entre outros, é importante que o agente de *compliance* tenha amplo conhecimento daqueles que podem colocar o andamento da empresa em risco. Observar a perspectiva criada pelos gestores daquela empresa é algo essencial para a criação de um programa de *compliance*, com essas informações podem ser criadas estratégias de negócios para que futuras aquisições ou futuros caminhos daquela empresa ocorram sem problemas.

Por exemplo, desde um primeiro momento, ter a noção de que a empresa prospecta a compra da concorrência com a finalidade de crescer e torna-se uma grande potência no mercado, pode auxiliar o *compliance officer* na hora de elaborar o programa de *compliance* daquela empresa, uma vez que tendo conhecimento daquela informação, pode elaborar sistemas muito mais efetivos e muito mais meticuloso. Coisa que caso fosse pego de surpresa pela decisão da diretoria, talvez não pudesse fazê-lo com tanta eficiência (SERPA, 2016, p.23).

Frisa-se que esse controle quanto à gestão de risco deve ser realizado pelo *compliance officer* no mínimo anualmente, visto que é tempo suficiente para a empresa mudar suas estratégias e projeções de negócios, com isso, ele poderá manter aquele programa de *compliance* constantemente atualizado e condizente com os interesses daquela instituição.

A gestão de riscos contribui para que as organizações atinjam seus objetivos e ainda possam minimizar perda de recursos, tendo como premissa alcançar as metas de desempenho e de lucro. Dessa forma, colabora para preservação da reputação, além de assegurar o cumprimento legal, e, também, resguarda a organização, permitindo-lhe uma atuação preventiva (FRANCO, 2020, p. 122).

Estes riscos ainda podem ser definidos em riscos inerentes e riscos residuais, sendo os riscos inerentes aqueles decorrentes da atividade, os quais independem

da gestão de mitigação de riscos e os riscos residuais são aqueles que embora há exista uma gestão de risco eles ainda permanecem.

Riscos Inerentes: São os riscos naturais – inerentes- das operações, produtos mercados e momento das empresas, SEM se levar em conta as ações de gestão de riscos, como os controles. Ou seja, são os riscos a que a empresa está exposta apenas por existir e por realizar suas operações.  
Riscos Residuais: São os riscos inerentes já com a aplicação das ações de gestão de riscos e controles (poderíamos chamá-los de riscos “líquidos”) (Compliance Descomplicado. Um guia simples e direto sobre problemas de compliance. 2016, p. 22).

Estes riscos ainda podem ser definidos de acordo com seu impacto, com escalas variáveis, mas que basicamente os definem em muito baixo, baixo, moderado alto, muito alto e sua probabilidade de ocorrer sendo raro, pouco provável, provável, muito provável e quase certo. Esta escala serve para que o *Compliance Officer* possa mensurar e apresentar para os gestores, que risco aquela empresa pode correr qual seu impacto naquela organização, fazendo com que as pessoas que não têm tanto contato com uma gestão de risco possam mensurá-los e avaliar o que seria mais benéfico para a empresa, afinal, nada impede que a empresa opte por realizar uma operação de alto risco. Por exemplo, a compra da concorrência, como citado anteriormente, pode resultar em uma decisão de alto risco, sendo mensurado seu impacto pelo *compliance officer* desta maneira, mas ainda sim a empresa pode optar por seguir em frente com o negócio e nada impede que de fato aquela transação ocorra bem melhor do que esperado, afinal, risco é somente um impacto negativo em potencial. Para se entender melhor o que seria um risco mensurável, segue o exemplo.

Apenas como exemplo didático, imagine que você está medindo o grau de riscos ligados a seu carro, especificamente os riscos de ter o carro roubado, de receber um arranhão na lateral do carro e o risco de um pneu furado. Então o risco de ter o carro roubado pode ser classificado como ALTO, pois é algo razoavelmente provável de ocorrer, e que tem um impacto bastante relevante. Já o risco de receber um arranhão na lateral do carro é MÉDIO ou BAIXO, pois apesar de a probabilidade de isso acontecer seja alta, o impacto é baixo. E o risco de ter o pneu furado seria BAIXO dado que o impacto é bastante pequeno e a probabilidade de ocorrer também (SERPA, 2016, p. 23).

Por fim, o agente de *compliance* deve verificar qual é de fato o apetite de risco da empresa, que é até onde aquela empresa gostaria de assumir determinados

riscos. Frisa-se que se trata dos riscos que a empresa, como instituição está disposto a seguir e não somente o que os gestores estão de acordo.

Cabe aqui um desvio do tópico em discussão por um breve segundo para esclarecer que o apetite de risco é da EMPRESA e não dos gestores da mesma. É muito comum que os gestores bradem “eu assumo o risco”, como se isso bastasse para tomarmos uma decisão questionável ou que não se alinha com os objetivos de longo prazo da empresa (SERPA, 2016, p. 25).

Com isso, após verificado até onde a empresa está disposta a correr riscos o *Compliance Officer* em conjunto com a administração daquela organização tomará decisões como: Aceitar o risco, eliminar o risco, controlar ou mitigar o risco, transferir o risco e explorar o risco. Essas decisões sempre serão tomadas de acordo com o interesse da organização e sempre deverá passar por uma avaliação meticulosa e como tudo no *Compliance* documentada.

### 3.4 DUE DILIGENCE NOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE.

O *Due Diligence* pode ser resumido como a verificação da empresa de terceiros com quem farão negócio ou tem intenções de realizá-los. O *Due Diligence* também pode ser conhecido como auditoria legal, pois é realizada geralmente, pelas equipes de *compliance* ou pelo próprio corpo jurídico das empresas.

Essa verificação serve para que a empresa que evitem acabar envolvidas em esquemas de corrupção ou crimes contra a ordem financeira, como nos casos que dispõe o decreto nº 8.420/2015, que regulamenta a lei 12.846/13, pois embora a empresa tenha compromisso com o cumprimento das diretrizes do *compliance*, ainda assim pode ter imputada a responsabilidade objetiva em razão de crimes realizados por terceiros, os quais mantinha negócios.

Também, e talvez o mais importante para o pilar de due diligence, a lei 12.846 imputa **responsabilidade objetiva** às empresas em relação aos atos ilegais previstos na lei. O que isso quer dizer é que mesmo que a empresa não tenha se envolvido, autorizado, solicitado ou facilitado um ilícito no âmbito da lei, sua empresa será responsabilizada apenas por ter sido beneficiada pelo ato (SERPA. 2016, p. 58).

Ou seja, já não é suficiente que somente a empresa esteja comprometida com seu departamento de *compliance*, as outras empresas parceiras, também devem aderir a cultura do *compliance* e respeitar seus procedimentos, pois

atualmente um dos maiores riscos que uma empresa tem é a de acabar envolvida em algum esquema de corrupção.

Essa verificação embora seja de maneira geral utilizada para negociações entre organizações por muitas vezes também é utilizada no momento de contratar colaboradores para as empresas. Um *Due Diligence* efetivo evita que pessoas com históricos de corrupção ou de espionagem industrial, adentrem nas empresas em qualquer um dos níveis possíveis, desde como sócios, advogados, funcionários, entre outros (FRANCO, 2020, p.175).

Um exemplo interessante é o cuidado que as empresas devem ter na contratação de terceirizadas para prestar serviços. Com o advento da lei nº 13.429/2017<sup>19</sup>, o contratante, no caso de inadimplemento das obrigações por parte do contratado, pode acabar sendo obrigado a realizar o pagamento das verbas trabalhistas daquele terceirizada.

Ou seja, uma diligência de *Due Diligence* auxilia a empresa a verificar se a terceirizada que será contratada terá condições de arcar com seus gastos e efetuar seus pagamentos, verificará se possui processos trabalhistas e se está envolvida em algum caso de corrupção. Tudo isso servirá para que sua organização não venha a ser prejudicada posteriormente, caso seja declarada a inadimplência daquela empresa contratada.

Apesar disso, não são todas as relações da empresa que se farão necessárias ações de *due diligence* complexos, existirão momentos que poderão ser realizadas ações mais simples, pois não colocaria em risco à empresa aquela atividade. Essa mensuração de risco poderá ser definida pelo *compliance officer* através da estrutura de sua gestão de risco ou poderá ser realizado pela própria empresa.

---

<sup>19</sup> Art. 9º O contrato celebrado pela empresa de trabalho temporário e a tomadora de serviços será por escrito, ficará à disposição da autoridade fiscalizadora no estabelecimento da tomadora de serviços e conterá:

[...]

§ 1º É responsabilidade da empresa contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou em local por ela designado.

[...]

“Art. 10 . Qualquer que seja o ramo da empresa tomadora de serviços, não existe vínculo de emprego entre ela e os trabalhadores contratados pelas empresas de trabalho temporário

[...]

§ 7º A contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer o trabalho temporário, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991 .” (NR) (BRASIL, 2017, np)

Não obstante, é interessante que as empresas mantenham seus programas de *compliance* atentos constantemente e preparados para realizar diligências de *Due Diligence*, uma vez que poderá ser realizado inclusive nas renovações de contratos com terceiros.

Um erro bastante comum de muitos programas de *compliance* em relação ao tópico de *due diligence* é realizá-las apenas antes da contratação dos terceiros. Lembre-se que novidades podem surgir durante o período de prestação dos serviços que poderiam fazer a decisão de manter o contrato com este terceiro ser reavaliada. Assim, é importante que se defina uma periodicidade mínima para a repetição dos procedimentos de *due diligence*. Também é interessante que, ao menos, a busca em fontes públicas como a internet sejam realizadas com uma frequência maior, e a maioria dos sistemas de *due diligence* disponíveis atualmente têm essa funcionalidade. (SERPA, 2016, p. 62).

Ou seja, o *due diligence* acaba por ser uma importante ferramenta da empresa no seu cotidiano, pois ela cria uma segurança para que a organização possa atuar de uma maneira contínua e sem surpresas desagradáveis, afinal ela acaba por mitigar os riscos que poderiam ocorrer em razão das ações com terceiros.

### 3.5 GESTÃO INTERNA DA EMPRESA.

O *compliance* acaba por estar intimamente ligado com a gestão interna das empresas, aqueles que serão responsáveis por ditar a prospecção da empresa nos próximos anos, que são responsáveis pela tomada de decisões empresariais e que gozam diretamente dos lucros das empresas.

O departamento de *compliance* deverá não somente auxiliá-los em suas decisões, mas também apresentar propostas, relatórios e inclusive contê-los quando julgar necessário. Isso porque muitas vezes os administradores das empresas acabam por almejar o lucro acima de tudo e com isso podem acabar prejudicando não somente a imagem da empresa, mas também seu funcionamento. E é nesse momento que o departamento de *compliance* deve agir como os defensores dos interesses da pessoa jurídica (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.109).

Ou seja, o *compliance* acaba por participar da gestão interna da organização e, com isso, acaba por criar estruturas para que o trabalho seja facilitado em todos os níveis da instituição. Entretanto, como já exposto, embora por muitas vezes o *compliance* pareça ser algo utópico para a gama de colaboradores mais simples,

são eles os que mais necessitarão do *compliance* no seu cotidiano e são eles que o departamento de *compliance* mais deve atender.

Afinal, os administradores, sócios acionistas e afins tem certa noção da regulamentação e da legislação que tem que seguir em razão da natureza daquela organização, quando não o seguem, por muitas vezes, é de sua ciência os danos que aquelas decisões causarão. Entretanto, aqueles colaboradores mais simples não têm acesso a tais informações costumeiramente e com isso acabam por cometer equívocos culposos, mas que ainda assim podem prejudicar a organização (FRANCO, 2020, p.60).

Conseqüentemente, o *compliance* acaba dando um foco maior e criando mais mecanismos para essa parte vulnerável da relação, mas ainda atendendo o interesse do alto escalão das empresas. Um desses mecanismos está inclusive intimamente ligado com o alto escalão, popularmente conhecido como *Tone at the tope* ou olhar para o topo, muito utilizado nos programas de *compliance* e que serve para exemplificar o que todos os colaboradores daquela instituição deveriam fazer em determinadas situações.

### 3.5.1 Tone At the Tope (Olhar para o topo)

Quando se fala em *Tone at the tope* ou olhar para o topo, materializa-se a ideia de que os colaboradores do baixo escalão, observarão os altos executivos como exemplos para que possam tomar suas decisões ou adotar determinada postura dentro das instituições e isso está correto. Esse mecanismo serve para auxiliar na disseminação do *compliance* e enfatizar sua importância nas organizações.

O *tone at the top* se traduz como sendo o papel desempenhado pelos líderes na construção e na difusão de uma cultura corporativa de integridade e ética; é o que dá o tom e guia todas as demais atividades relacionadas (FRANCO, 2020, p. 34).

Além disso, o olhar para o topo também serve para que outras empresas possam observar que aquela organização acredita de fato no seu programa de *compliance*. Que os altos executivos da empresa buscam além de um lucro, dentro do possível, que a empresa siga com seus padrões de ética e moralidade. Afinal, o próprio *due diligence* de outras empresas identificaria como situações de risco

empresas que não visam outros interesses a não ser o lucro de suas instituições. Com isso o *tone at the top* acaba também por se tornar uma importante ferramenta de governança empresarial e de boa relação com terceiros.

Assim, podemos dizer que o *tone at the top* supera o papel de pilar de um programa de compliance, pois é a base essencial para a manutenção da reputação organizacional e também para a comunicação com a cadeia de *stakeholders*. Representa o apoio pessoal de todos os diretores da corporação, passando a toda a cadeia de produção e operária o sentimento de que atitudes não *compliant*<sup>88</sup> não serão toleradas nesse ambiente. Não podem ficar dúvidas ou interpretações equivocadas, todo mundo precisa ter clareza de que a gestão, a partir de determinado momento, está focada em defender o negócio ético e lucro sustentável (quando o caso de lucro for) (FRANCO, 2020, p. 34).

É importante aproximar a figura dos chefes de nível intermediário de liderança do olhar para o topo. É mais palpável para um funcionário observar seu superior imediato seguir à risca as diretrizes e a estrutura criada pelo departamento de *compliance*. Com isso, gerentes ou chefes de departamento tem também uma importante função na disseminação do *compliance* e no seu funcionamento, principalmente na parte dentro das empresas.

De nada serviria realizar treinamento de grupos e criar mecanismos que auxiliarão a empresa se os maiores beneficiados não aderirem ao programa ou simplesmente optarem por não o realizar, seja por preferir a maneira antiga, seja por entender que antes era mais simples (FRANCO, 2020, p.36).

Além do mais, as lideranças da empresa, serão aqueles responsáveis por verificar as melhorias trazidas pelo *compliance* e zelar pelo cumprimento de suas recomendações, seria descabido acreditar que colabores seguirão orientações mais burocráticas, quando cotidianamente observam que seus superiores não o façam. A não adesão por esse grupo prejudica severamente o programa de *compliance* (FRANCO, 2020, p.36).

Casos em que os responsáveis pela administração da empresa não atendem as diretrizes criadas pelo departamento de *compliance* de uma empresa podem acabar por colocar em xeque a imagem da empresa no mercado. Segue exemplo.

#### Situação D

Uma grande agência de publicidade decide contratar uma consultoria para entender o mercado no momento prévio das eleições, foco principal daquela.

Assim, após busca no mercado, decide-se por contratar uma empresa cujo sócio foi investigado, processado e condenado por uma operação da polícia federal de fraude eleitoral. O presidente, ao saber do fato, decide chamar o *chief compliance officer* para a mesa de discussões, junto com a diretoria contratante. Nesta reunião, o CCO afirma que tal contratação vai contra todas as políticas e contratação da empresa, o diretor argumenta que este “é o cara que vai trazer um faturamento de 70 milhões de reais” por conta de seus contatos. Neste instante, o presidente deve acatar a indicação do CCO, mesmo que isso signifique a perda do contrato, afinal, ou a empresa tem o compromisso com Ética e Compliance ou não tem, e, seguindo princípios e regras de sua empresa, dando o exemplo, o presidente estará demonstrando esse compromisso da empresa (FRANCO, 2020, p. 40).

Ou seja, de nada adiantaria um intensivo treinamento de *compliance* naquela empresa se o presidente visa o lucro acima das políticas de ética e *compliance*. Nesse caso, trabalhado um possível negócio além de criar a possibilidade de uma responsabilização penal posterior, em razão de ter envolvimento com uma possível empresa fraudulenta, ainda criaria a impressão nos colaboradores de que pelo lucro, tudo seria admissível.

Contudo, somente olhar para o topo não é suficiente, para que um programa de *compliance* seja efetivo ele precisa estar disposto a receber críticas, sugestões e denúncias de seus colaboradores para que possa sempre estar de acordo com a realidade da empresa.

### **3.5.2 Importância dos mecanismos de denúncia.**

Os mecanismos de denúncia dentro dos programas de *compliance* são importantes ferramentas que estão à disposição dos *Compliance Officer*. Isso porque serão através deles que esses agentes terão o real contato com os membros daquela empresa e ele poderá avaliar os incidentes negativos que ali acontecem.

O principal mecanismo é o canal de denúncia. Como regra é através dele que os colaboradores daquela empresa notificarão o departamento de *compliance* sobre erros que não são possíveis de serem identificados pelo programa. Esse dispositivo acaba por ser de extrema relevância e auxilia o agente de *compliance* a catalisar as informações para que possa ter uma resposta mais efetiva.

O canal de denúncias é uma ferramenta de extrema relevância, tendo em vista a sustentabilidade que ele garante ao programa como um todo. A conduta da empresa ao recepcionar e processar as denúncias será fundamental para determinar a maturidade do programa de *compliance*, bom como a forma como ela atua no mercado (FRANCO, 2020, p.216).

Com isso, é basicamente indispensável para um programa de *compliance* eficiente a presença de um canal de denúncia. Esse canal de denúncia pode ser estruturado de várias formas, de maneira simples poderia funcionar como uma urna lacrada em um lugar de fácil acesso e que preservasse o anonimato<sup>20</sup> de quem irá realizar a denúncia. O anonimato é muito importante para que essa ferramenta funcione, pois dessa denúncia houver a descoberta de algum esquema que viola as diretrizes da empresa, poderia resultar em retaliações daquele que denunciou e com isso desencorajaria novas colaborações.

Cabe ressaltar que não há uma fórmula de qual a melhor forma de acesso, mas sim a relevância da existência dessas ferramentas, assim como a sua divulgação constante e o incentivo ao seu uso de boa-fé (FRANCO, 2020, p. 218).

Entretanto, de maneira mais complexa e como muitas empresas multinacionais já o fazem, esse canal pode ser estruturado através de sites ou linhas telefônicas externas e independentes, pois geralmente são meios de fácil acesso e disponíveis para todos. Isso serve que os membros daquela empresa possam realizar a denúncia sem medo das consequências.

Acontece que nem todas as denúncias de fato serão investigadas, seja o departamento de *compliance* ou o departamento responsável pelo recebimento, é importante que haja um filtro daquilo que de fato é verdadeiro e tem relevância para a organização e aquilo que ou não tem relevância ou não guarda veracidade. Não somente isso, é importante ainda que esse departamento identifique qual a área mais indicada para resolver aquela questão após apurada a denúncia, seja área de recursos humanos, departamento jurídico ou a área que terá competência para que tome as medidas necessárias com a finalidade de fazer com que o erro não ocorra novamente (FRANCO, 2020, p.220).

Quando uma denúncia tem de fato, relevância para a empresa, ela passará por um processo de apuração. Essa apuração deverá ser feita por uma equipe multidisciplinar<sup>21</sup> e é sempre indicado que seja realizada pelo departamento de

---

<sup>20</sup> Anonimato dentro de um sistema empresarial, faz referência aquele anonimato perante colegas e superiores imediatos, com a finalidade de evitar retaliações e com isso prejudicar o denunciante.

<sup>21</sup> Equipe multidisciplinar são profissionais de diferentes grupos e de diferentes funções, que juntam suas habilidades, expertises e qualificações, com a finalidade de atingir um objetivo comum, pois com isso, se atinge um resultado mais satisfatório (BUAINAIN, 2021, np.).

*compliance*, departamento jurídico e o departamento de recursos humanos. Em razão de que são os mais aptos a identificar possíveis danos à empresa e com isso eliminarem os riscos.

Quando formada essa equipe, diferentes modos de investigação podem ser adotados, entrevistas com funcionários da empresa, revisão da documentação pertinente ao caso, investigação social daqueles envolvidos da denúncia e inclusive entrevista com o denunciado. Tudo para que se possa chegar a uma conclusão justa, para que as medidas corretas possam ser tomadas (FRANCO, 2020, p.221).

Medidas essas que podem variar desde simples advertências até a punição máxima com o desligamento da empresa e possível denúncia às autoridades competentes. Acontece que nem sempre as denúncias envolvem somente colaboradores de baixo escalão, por muitas vezes altos executivos são alvo de queixas por parte de seus próprios subordinados. Nesses casos, geralmente as investigações são realizadas somente pelo departamento de *compliance* e podem tanto serem conduzidas localmente como pela matriz estrangeira, caso haja. As punições nesses casos também acabam necessitando de mais cautela e, com isso, são das mais variadas, a depender de diversos fatores, como se se trata de filial, se o denunciado é o proprietário da empresa entre outros (FRANCO, 2020, p.221).

É importante que essas punições demonstrem que as colaborações são tratadas com seriedade e comprometimento, para que com isso passe para o denunciante e para os demais membros daquela instituição se sintam mais seguros e incentivados a fazê-las. Mantendo então a credibilidade, a reputação e a boa-fé daquele mecanismo.

### **3.5.3 Treinamento dos colaboradores.**

É considerável enfatizar que essas denúncias por muitas vezes poderiam ser evitadas se houvesse um maior investimento nos treinamentos dos colaboradores de todos os níveis da empresa, sabendo as punições que estão sujeitos e sabendo até que ponto podem ir, auxilia a evitar que irregularidades sejam cometidas.

A comunicação nos programas de *compliance* é um ponto de grande relevância. Como já discutido, para que um programa seja efetivo todos têm que entendê-lo e ele tem que ser capaz de atingir todos os membros daquela

organização. Consequentemente o treinamento pode ser uma das maneiras mais eficientes de fazer essa disseminação do *compliance*.

[...]Um bom programa de treinamento é a melhor forma de garantir que o programa de *compliance* da organização está atingindo os principais receptores, quais sejam, colaboradores, prepostos, parceiros, diretores, presidentes, membros do conselho e também os stakeholders, aqueles terceiros/fornecedores que se relacionam com a empresa. E aqui, deve ser observado se a instituição possui terceiros/fornecedores considerados sensíveis no sentido de trazer riscos à empresa, como, por exemplo, agentes aduaneiros, pessoas ligadas ao governo ou atuantes com empresas públicas. Caso haja, a comunicação e o treinamento com eles devem ser feitos de forma diferenciada e direcionada (FRANCO, 2020, p.276).

Esses treinamentos não têm uma forma de serem realizados, sua realização vai de acordo com o que o departamento de *compliance* entender mais propício para aquele grupo alvo. Eles podem ter um caráter mais formal ou mais informal, tudo dependerá da informação que deseja ser passada. Temas mais complexos que demandem atenção dos colaboradores é mais indicado que seja realizado de maneira mais séria, pois contribui para que haja mais atenção no que deseja ser passado, por outro lado, temas inéditos podem ser passados através de reuniões informais, que possibilitem aquele grupo a interagir com o departamento e com isso obter a informação de maneira mais clara.

Com a popularização da internet e das redes sociais, esses treinamentos ainda podem ser realizados através da internet, podendo ser realizados através dos smartphones dos membros daquela empresa ou de seus computadores. Pois o alcance que essa plataforma pode atingir é sem precedentes e a velocidade que a informação chega é mais rápida e direta do que o agendamento de reuniões presenciais (FRANCO, 2020, p. 276).

É claro que cuidados devem ser tomados, não é indicado que empresas passem treinamentos a seus funcionários por grupos de Whatsapp ou facebook. Quando se fala no treinamento através da internet é preferível que essas empresas possuam sistemas próprios ou até mesmo sites específicos para que aquelas atividades sejam desenvolvidas ou aqueles questionários respondidos. A informação passada de qualquer maneira pode ser fonte de problemas para as organizações, seja por questões legais por exemplo, podendo ser considerado tempo de serviço aquele período que o empregado se dispõe a realizar as atividades, seja por

questão de as informações vazarem mais facilmente, podendo então prejudicar a estrutura da pessoa jurídica.

Esses treinamentos preferencialmente devem ser acompanhados, preferencialmente, de casos práticos, para que os funcionários daquela organização entendam quais são as implicações que aquela nova diretoria trará. Nesses treinamentos, trechos de vídeos populares também podem ser fonte de aprendizado, vídeos como o do “Porta dos Fundos<sup>22</sup>” que trata sobre suborno e trechos da série “A grande Família<sup>23</sup>”, podem ser uma fonte interessante e educativa das diretrizes do *compliance* naquela empresa e ainda assim, tornam aquele momento mais interessante para o colaborador (FRANCO, 2020, p.280).

É válido ressaltar que algumas áreas necessitarão mais atenção que outras, cabendo ao departamento de *compliance* identificar qual é a necessidade real daquele grupo e com isso oferecer treinamento suficiente para suprir eventuais problemas que uma má atuação daquela equipe possa causar.

Os treinamentos serão particularmente importantes naquelas áreas em que as normas legais aplicáveis não são tão claras e/ou em que a inexistência de regulação estatal acaba deixando margem para a exposição da empresa a riscos mais acentuados (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.101).

Com uma equipe bem-preparada e ciente de seus deveres é natural deduzir que menos casos danosos à empresa ocorrerão, a organização passará por menos situações que as colocarão em risco e isso trará um benefício enorme à empresa.

Funcionários trabalhando de maneira otimizada, resulta em benefícios para o funcionário que retira 100% do que a empresa pode oferecer, mas também beneficia a organização, que retira 100% do que aquele funcionário pode oferecer. O treinamento faz com que se crie uma via de mão dupla mais eficiente entre colaborador e empresa.

---

<sup>22</sup> Porta dos Fundos é atualmente um dos maiores canais do *youtube* brasil, sendo responsável por realizar críticas sociais através de esquetes do cotidiano do brasileiro e de situações que as pessoas enfrentam no dia a dia.

<sup>23</sup> A Grande Família, foi uma série de 2001, criada pela rede globo, que acompanhava a vida de uma família brasileira no seu cotidiano. Muito do sucesso da série é atrelado ao personagem “Agostinho”, interpretado por Paulo Araújo que para conseguir dinheiro sempre dava um jeitinho brasileiro.

## **4 OS BENEFÍCIOS TRAZIDOS POR PROGRAMAS EFETIVOS DE COMPLIANCE.**

Quando o assunto são organizações, inevitavelmente, qualquer investimento realizado deve ter uma finalidade, para que subsequentemente haja um retorno. Acontece que esse retorno pode vir através de diversas maneiras que serão posteriormente expostas, mas deverá sempre ter um caráter positivo preferencialmente. Nos programas de *compliance* isso não é diferente, logo, para que haja motivos para que os programas serem implementados, deve haver retornos positivos à altura, pois muitas vezes, são investidas grandes quantidades de dinheiro.

### **4.1 COMPLIANCE E A PROTEÇÃO AOS DIREITOS HUMANOS.**

Quando se fala no mundo empresarial, um dos temas mais polêmicos é a proteção dos direitos humanos por parte das empresas, que por muitas vezes acabam por priorizar o seu lucro acima de sua ética e com isso, em muitos casos, acabam violando os direitos humanos (SILVA, 2020, p.8).

Os direitos humanos podem ser definidos, segundo o Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF, como “normas que reconhecem e protegem a dignidade de todos os seres humanos”, em um âmbito jurídico, segundo Norberto Bobbio “os direitos do homem nascem como direitos naturais universais, desenvolvem-se como direitos positivos particulares, para finalmente encontrarem sua plena realização como direitos positivos universais” consequentemente devem ser respeitados por toda a sociedade e todo ser humano tem direito a gozar deles (UNICEF, 2015, np.).

Como as organizações são dependentes da sociedade, há um cuidado enorme para que seja preservada uma boa reputação, seja perante consumidores, seja perante parceiros e colaboradores, para que a empresa possa crescer.

Consequentemente, a reputação dessas empresas acaba sendo uma importante virtude de uma organização, uma vez que empresas que são reconhecidas por seus maus hábitos como trabalho escravo e violação de direitos trabalhistas podem causar prejuízos financeiros, por conta de seus consumidores que organizam boicotes e até mesmo abandonadas por seus parceiros, para que

eles possam manter sua boa-reputação ao cortar relações com empresas que não presam a imagem (FABIAN, 2019, p. 178).

Um exemplo brasileiro que pode ser utilizado é o da empresa Carrefour<sup>24</sup>, que chegou a perder 2,46 bilhões de reais em valor de mercado, em razão do assassinato do Sr. João Alberto Freitas, que ocorreu dentro das dependências do mercado no dia 19 de novembro de 2020, em uma das filiais localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul (G1, 2021, np.).

Nota-se que os malefícios de uma má-reputação, por não respeitar a dignidade humana podem inclusive levar uma empresa à falência. Ressalta-se que não foi levado em conta os prejuízos judiciais e logísticos que o lamentável episódio ocasionou.

Os programas de *compliance* servirão nesses casos para evitar a materialização do risco, ou seja, ele criará mecanismos que evitarão que as empresas tenham determinados comportamentos ou posicionamentos, fazendo com que a organização adquira determinada estabilidade (FRANCO, 2020, p.261).

De fato, os programas de *compliance* servem geralmente como um mecanismo preventivo de defesa da pessoa jurídica, mas não se deve esquecer o seu lado repressivo, que quando os programas irão punir quando julgarem necessário. Sendo de grande importância que os departamentos de *compliance* adotem posicionamento firme no que toca a proteção dos direitos humanos.

Consequentemente, quando atitudes de colaboradores ou da alta administração da empresa violam esse preceito básico é de suma importância que os departamentos de *compliance* tomem todas as medidas cabíveis, não só para que não haja uma reincidência daquela atitude, mas também que demonstre ao mercado que a empresa busca, constantemente, a proteção dos direitos humanos (FRANCO, 2020, p.34).

Embora, a resposta por parte do departamento de *compliance* seja limitada, é importante que quando casos como estes ocorram que haja uma maior atenção por parte da equipe, tanto para treinamento, como para demonstrar seja para a sociedade, seja à própria organização como um todo que este tipo de atitude não

---

<sup>24</sup> Trata-se do caso em que o senhor João Alberto, no dia 19 de novembro de 2020, nas dependências de uma filial do hipermercado Carrefour, localizado no bairro Passo D'Areia, na Zona Norte de Porto Alegre, foi agredido por seis seguranças do local e veio a falecer em consequência dos ferimentos. O hipermercado foi acusado de cometer um ato racista, pois a abordagem teria sido realizada pelo fato da vítima ser negra, com isso, houve diversos protestos contra o hipermercado, que fez com que perdesse mais de 2 bilhões de reais (G1, 2021, np.).

será tolerado. Essa repressão pode ser feita através de palestras, treinamento ou em casos mais extremos com o afastamento daquele funcionário ou integrante da alta administração, para que com isso a empresa possa ter sua imagem protegida.

Conseqüentemente, os referidos programas acabam por trazer diversos benefícios às instituições, uma vez que, como já citado, auxiliam na proteção da imagem, reduzem os custos que seriam empreendidos com a resolução de determinadas questões e prepara a empresa para que caso essas situações ocorram saibam como agir.

#### 4.2 COMBATE À CORRUPÇÃO.

A corrupção é um obstáculo que atrapalha toda a economia mundial. Constantemente, pode-se acompanhar nos meios de comunicação, empresas multinacionais que acabam por se envolver em grandes escândalos de corrupção, lavagem de dinheiro e crimes dos mais diversos. Isso se dá pelo fato de que muitas empresas, ainda consideram o lucro como o seu objetivo principal e com isso, acabam por ignorar leis e regulações, simplesmente para atingir objetivos de maneira mais célere e mais barata e no Brasil isso não é diferente (ASSI, 2018, p. 66).

Com os constantes esquemas descobertos pela operação “Lava Jato”<sup>25</sup> da polícia federal, se observou, principalmente no Brasil, uma necessidade ainda maior de que fossem criados mecanismos de controle para que fossem reduzidos e evitados a incidência desses crimes. Nesse momento os programas de *compliance* surgem como uma importante ferramenta para auxiliar essas empresas que buscam a adequação e maior transparência em suas operações.

Por isso, quando falamos de prevenção à lavagem de dinheiro e anticorrupção, o departamento de *compliance* sempre será chamado a prestar esclarecimentos da existência e da manutenção das políticas e dos procedimentos alinhados com as evidências de que a empresa esteja em conformidade (ASSI, 2018, p. 67).

Os casos de corrupção brasileira acabam por tomar grande parte da atenção da sociedade e conseqüentemente do departamento de *compliance*, que cada vez

---

<sup>25</sup> A operação lava jato teve início em 2014 e ficou reconhecida por ser uma das maiores iniciativas de combate à corrupção e lavagem de dinheiro do Brasil. A operação ainda ganhou grande destaque da mídia através de reportagens e documentários (MPF, 2021, np.).

mais deve criar programas de *compliance* mais elaborados, em razão de que gradativamente, torna-se comum empresas acabarem envolvidas em grandes esquemas e com isso sua reputação acaba por ser destruída. Exemplos pertinentes ao tema são a Petrobrás ou a Odebrecht, organizações que constantemente encontram-se envolvidas em operações e que já não tem mais credibilidade perante o cenário internacional e nacional.

A materialização da corrupção tomou tal dimensão no Brasil em 2015, que figuraram manchetes como a veiculada no “Estadão”. Na ocasião, o procurador da República Deltan Dallagnol, chefe da força-tarefa do Ministério Público Federal na Operação Lava Jato, disse que os recursos oriundos de esquemas de corrupção no Brasil desviaram dos cofres públicos algo em torno de R\$200 bilhões por ano (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 155).

Números como estes passaram a ser inaceitáveis na atual conjuntura da sociedade brasileira e internacional, afinal esquemas como este desencorajam o investimento estrangeiro e com isso limitam principalmente a expansão das empresas nacionais.

O Brasil ainda ocupa a sexta posição no ranking do índice de Capacidade de Combate à Corrupção - CCC dos países latino-americanos, países como Uruguai, Chile, Costa Rica, Peru e Argentina ainda se sobrepõe ao Brasil neste quesito. Esse *ranking* verifica critérios estatais de combate à corrupção (Aalbers, Winter, 2021, p.4).

O Índice CCC analisa 14 variáveis, incluindo a independência das instituições jurídicas, a força do jornalismo investigativo e o nível de recursos disponíveis para combater crimes de colarinho branco. O índice se baseia em extensas bases de dados e em uma pesquisa exclusiva conduzida com especialistas em combate à corrupção da Control Risks, do setor acadêmico, da sociedade civil, mídia e do setor privado. Pelo segundo ano consecutivo, o índice abrange 15 países, que juntos representam quase 95% do PIB da América Latina (Americas Society/Council of the Americas, 2021, p. 3). (Aalbers, Winter, 2021, p.6).

Com isso, pode-se deduzir que o Brasil ainda carece de avanços efetivos no combate à corrupção, muito embora cada vez mais tente se adequar a esses padrões, através da implementação de uma legislação mais rigorosa e regulamentações mais específicas como por exemplo a Lei Anticorrupção nº 12.846/13 e a lei 9.613/98. Entretanto, programas de *compliance* servem como mecanismos de auxílio aos órgãos reguladores estatais, isso significa dizer que,

quanto mais programas de *compliance* operando de maneira eficiente nas empresas, de maior número serão as denúncias e de maior qualidade será esse controle (FRANCO, 2020, p. 371).

Muito embora as pessoas jurídicas ainda não possam ser diretamente responsabilizadas por crimes que realize, somente na esfera ambiental, ainda assim, os malefícios trazidos pela corrupção são imensuráveis, indo muito além do que somente a perda de capital de uma empresa, prisão de seus sócios ou a destruição de sua imagem, por muitas vezes, esquemas de alta repercussão influenciam como o mercado daquele país funciona e com isso, prejudicam toda a coletividade.

As consequências da perda do grau de investimento do Brasil são gravíssimas para o mundo empresarial. Ao rebaixarem as notas de crédito brasileiras, as agências de classificação de risco estão manifestando que têm menor confiança na capacidade de pagamento do país. Em função disso, o Brasil tem de pagar maiores taxas de juros para captar recursos para cobrirem os gastos públicos e, por conseguinte, as empresas brasileiras devem pagar maiores taxas também se quiserem captar recursos para seus planos estratégicos. Além disso, elas passam a atrair menos recursos externos por operarem em um ambiente mais arriscado (IDEM) (CREDIDIO, 2018, p. 2).

Não sendo suficiente, a necessidade do *compliance officer* zelar pela empresa internamente é necessário ressaltar que para que esse benefício seja real, é necessário um importante trabalho no *due diligence* principalmente da clientela daquela empresa. Quando se fala em organizações como bancos, agências de crédito, entre outras, conhecer o cliente é algo básico. Investigações sociais, graus de parentesco e profissões são cuidados que o departamento de *compliance* deve ter para que de fato todo o programa gere benefícios. Afinal, como já citado anteriormente, de nada adiantaria um programa extremamente complexo se não houvesse atenção com os contratos e contatos externos da empresa, isso resultaria em um programa de *compliance* simplesmente decorativo e que não traria benefício algum (FRANCO, 2020, p.182).

Conforme pode-se observar, embora não aparente programas de *compliance* efetivo podem trazer inúmeros benefícios para a coletividade da economia Brasileira, que gozará de maior segurança, transparência e confiabilidade principalmente perante o mercado internacional, que acaba por ser a maior fonte de investimentos do país. Entretanto esse programa tem que de fato ser real e todos aqueles envolvidos devem estar convicto de sua efetividade, pois caso contrário, ele somente

servirá como um enfeite para que a empresa disponha desses benefícios e ainda fará com que toda uma cadeia seja prejudicada.

#### 4.3 ECONOMIA DOS PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*.

Quando se fala da implementação dos programas de *compliance*, muito se debate acerca dos benefícios em geral que o programa traz. É comum que as pessoas visualizem esses programas e imaginem que sua única finalidade é o combate a corrupção e prevenção a danos contra o patrimônio ou imagem da empresa, entretanto, como já pode ser observado ao decorrer do trabalho, os programas de *compliance* vão muito além.

Esses benefícios variam, de treinamento da equipe daquela organização, orientação dos colaboradores sobre o canal de denúncia, uma maior receptividade dos funcionários das diretrizes da empresa, canais de comunicação mais ágeis e eficazes entre gestores e colaboradores, maior aproximação dos chefes com seus subordinados, entre outros benefícios que os programas de *compliance* acabam por trazer às organizações (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.120).

De fato, quando esses benefícios são notados, por muitas vezes envolvem programas de *compliance* de alto custo, que são aqueles os quais são investidas grandes quantidades de capital para sua implementação, devido a sua complexidade e conseqüentemente, devem ser criados por grandes equipes de *compliance*, sendo necessário por muitas vezes, a contratação equipes externas, e por conta disso, acabam afastando aquela gama de empreendedores que dispõem de menos recursos financeiros.

Isso ocorre porque esses empresários menores acreditam que os programas não têm relevância para o seu negócio e quando avaliam o custo-benefício acreditam que não seria interessante para sua organização, pois o trabalho realizado pelo departamento de *compliance* na estruturação e controle dos programas poderia ser feito por ele próprio ou por alguém que indicasse. Ainda há a questão de que muitos desses empreendedores acreditam que o *compliance* não traria benefícios fáticos ao seu negócio, em razão de sua atividade diária não envolver a necessidade de se ter um programa de *compliance* ou até mesmo por acreditar que as agências reguladoras não teriam interesse em inspecionar e repreender suas atividades (Murphy, 2010, np.).

Entretanto, o que muitos desses empresários não notam é que os programas de *compliance* acabam por trazer uma economia que não pode ser notado no livro caixa no final do mês. Acontece que a cultura do *compliance* se trata sobre prevenção e repressão, então ao colocar na ponta do lápis, ele sempre trará prejuízos, pois é necessário tempo e dinheiro para que o programa venha a surtir efeitos nas organizações, entretanto, caso seja avaliado todo o sistema daquela empresa, ele acaba por trazer mais economia do que se pode imaginar.

Essa economia trazida pelos programas de *compliance*, geralmente não é notada em apenas um departamento da empresa, esses valores que acabam por ser economizados não podem ser notados ao observar somente um setor, deve ser avaliado todo o desenvolvimento e todo mecanismo criado, para que os benefícios econômicos possam aparecer, pois talvez alguns departamentos não sofram influência direta do *compliance*, já outros acabam por ser mais influenciados (Murphy, 2010, np.).

Com isso, acabam por surgir dúvidas quanto às melhorias e a economia que os programas trazem, uma vez que podem ser notados benefícios e melhoras consideráveis em determinados departamentos como o departamento jurídico e o de recursos humanos por exemplo, mas também podem ser notados prejuízos que a burocratização, a necessidade de documentação ou até mesmo a necessidade de um maior número de investigações internas os programas de *compliance* acabam por causar (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.80).

É sabido que os programas de *compliance* trazem alguma economia no final do mês, mas existem empresas que mesmo com os programas de *compliance* custosos e meticulosos, as irregularidades acabam acontecendo. Com isso, algumas empresas que não são adeptas da cultura do *compliance* começam a reavaliar, se a economia é de fato efetiva ou se talvez o dinheiro utilizado para investir no *compliance*, não seria melhor gasto em outras áreas e, com isso, valeria mais assumir os riscos daquela atividade. Naturalmente, surge a indagação de que se de fato os programas de *compliance* trazem economia ou se não passam de um mecanismo de fachada custoso para as organizações se manterem dentro dos padrões impostos pelo mercado.

#### 4.4 O COMPLIANCE DE FATO TRAZ ECONOMIA?

Quando o assunto é economia trazida pelo *compliance*, vários fatores devem ser levados em conta. Como já demonstrado, existem vários programas de *compliance*, que variam de acordo com as necessidades das organizações e de acordo com o ânimo da equipe daquela empresa e de seus líderes.

Até mesmo o mais elaborado programa de *compliance*, criado pelo melhor departamento de *compliance* não será efetivo se a cultura de *compliance* e de seguir as diretrizes daquela empresa não for um anseio de toda aquela organização. Como já debatido, não são os *compliance officers* que irão pôr em prática os programas no cotidiano, são os colaboradores e administradores da empresa, então se esse anseio não for de toda a coletividade, por melhor que seja o programa estará fadado ao fracasso (FRANCO, 2020, p.3).

No Brasil é muito comum observar programas de *compliance* que existem somente no papel, programas esses que tem como finalidade, aparentar que determinada organização começou a buscar a transparência e a segurança e que superou escândalos e esquemas descobertos. Entretanto, seria incabível imaginar que esse tipo de estrutura trará qualquer benefício a uma organização.

De fato, existem programas brasileiro que são de alta aptidão e que teriam capacidade de entender anseios de empresa de grande nome, como Petrobrás, Odebrecht, JBS, entre outros. Ocorre que nessas empresas não se incentiva a cultura do *compliance*, não se pode olhar para o topo, não há um canal de denúncias efetivo e não há uma equipe de fato preparada (ASSI, 2018, p.118).

Nesses casos, o programa de *compliance* somente traz benefícios quando os escândalos são deflagrados. Até esse momento, os programas de *compliance* e os departamentos do tema são somente gastos e prejuízos que somente existem para que posteriormente administradores possam gozar dos benefícios que ter um programa oferece.

Por outro lado, quando as empresas de fato acreditam na cultura do *compliance* e colocam seus programas em práticas, pode-se observar outra realidade. A economia trazida por programas efetivos, ou seja, que são de interesse de toda aquela coletividade traz reflexos muito positivos para empresa, atingindo no mínimo uma economia de 500% do valor investido nos programas de *compliance* (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 80).

Um estudo realizado por Arnold Shilder, no qual se analisou o valor comercial do *compliance*, concluiu que cada U\$1,00 despendido com a implantação do *compliance* representa uma economia de U\$5,00, decorrente da redução de custos com demandas judiciais e danos à reputação (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 80).

Devido ao fato das demandas judiciais terem sido abordadas anteriormente, pode-se afirmar que essa redução de custos não está ligada somente ao direito penal, ou seja, que são decorrentes de crimes contra a ordem financeira ou crimes de corrupção, dá-se o exemplo do *compliance* trabalhista, na qual as equipes são treinadas para que utilizem melhor os equipamentos da empresa e com isso sofram menos acidentes de trabalho e tenham maior noção de até onde podem solicitar dos seus subordinados e até que ponto aqueles funcionários podem ir (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p.434).

Conforme observado, a cada dólar gasto em um programa de *compliance* efetivo, são economizados cinco dólares no que tange a custos com demandas judiciais e danos à reputação. Entretanto a economia do *compliance* vai muito além disso, afinal como já exposto seria impossível avaliar somente através de um departamento os benefícios trazidos (CUEVA; FRAZÃO, 2020, p. 80).

Outros casos seriam no treinamento dos colaboradores, pois uma equipe que sabe usar com proficiência seu material trabalha melhor e rende mais e nos canais de denúncia que acabam por auxiliar no combate da empresa em diversas questões.

O canal de denúncias, como já enfatizado, é uma importante ferramenta para descoberta de fraudes no âmbito corporativo. Salienta-se que a última pesquisa da *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) indica que, avaliando 2.690 casos de fraude, em 125 países, em 23 indústrias, se constataram perdas equivalentes a 7 bilhões de dólares, tendo em média perda de 130 mil dólares por caso, sendo que em 22% dos casos, as perdas passaram de 1 milhão de dólares (FRAZÃO, 2020, p.223).

Ou seja, quando se tem um programa de *compliance* efetivo, os benefícios, principalmente financeiros aparecem em diversos departamentos da empresa e com isso, trazem uma economia considerável. De fato, programas de *compliance* deveriam ser estruturados em todas as empresas e trabalhados, independentemente de quem os implemente ou os crie, pois ele traz reflexos positivos para a sociedade e para a organização.

#### 4.4.1 Importância da documentação no *compliance*.

De fato, nota-se que quando um programa de *compliance* é levado à risca, podem ser notados facilmente os benefícios financeiros que ele traz, entretanto, também deve ser levado em conta um importante critério quando o assunto é a economia, que a exigência de que toda movimentação e ação da organização seja devidamente documentada, pois muito embora ela não possa ser quantificada, pode ser caracterizada como uma ação preventiva efetiva do departamento de *compliance*.

É corriqueiro que departamentos de *compliance*, prezem que toda atividade da empresa seja documentada, isso se dá em razão da importância que é existir registros de tudo aquilo que aquela pessoa jurídica realiza e quem a realiza. Pagamento de tributos, pagamento a terceiros, relações com terceiros, criação de *softwares*, entre outros (ASSI, 2018, p.15).

Tudo deve ser documentado para que haja segurança por parte dos administradores da empresa para que caso aconteça algum erro, equívoco ou problemas, as pessoas possam ser devidamente responsabilizadas ou simplesmente possam ter a chance de reparar aquele erro.

Pode ser dado como exemplo quando as empresas solicitam a seus técnicos *softwares* complexos que auxiliarão e otimizarão a estrutura daquela organização.

E a área de tecnologia da informação (TI)? Ela desenvolve uma enormidade de sistemas, mas, quando pedimos a documentação dos sistemas, elas nem sempre existem. No entanto, quando o desenvolvedor do sistema vai embora, a manutenção do sistema também. Para que correr este risco? Neste momento, será que precisamos de um agente de *compliance* ou de um auditor para solicitar isso? E controle de acesso? Para que serve mesmo? Serve para (in)segurança da informação ou (des)governança corporativa ou (des)controle interno. (ASSI, 2018, p. 16).

Como demonstrado, acontece que por muitas vezes os desenvolvedores desses programas acabam por retirar-se da empresa que trabalhava ou a empresa acaba por perder o contato com esse programador.

Com isso o programa fica à margem da desatualização e da insegurança, restando exposto a ataques cibernéticos em razão de que não é possível atualizá-lo de acordo com o tempo. Conseqüentemente a empresa acaba por ser obrigada a contratar novos programadores que terão que realizar um novo programa ou fazer

remendos insatisfatórios no programa atual, que inclusive podem colocar toda aquela estrutura empresarial em risco.

Advém que caso haja uma documentação de como foi criado esse programa e de que maneira ele poderá ser alterado, a organização não terá que desprender tantos recursos como no exemplo descrito.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se observa tudo que foi tratado no presente trabalho, nota-se que o *compliance* e, conseqüentemente, os programas de *compliance*, conquistam cada vez mais graus elevados de importância nas empresas e na sociedade. Embora o *compliance* seja centenário, ele ainda é relativamente novo no cenário nacional. Mas, independentemente disso, nota-se um crescente aumento nas empresas que o implementam, isso se dá pelo fato de que o *compliance* vai muito além do que somente estar em conformidade com a legislação, é sobre pessoas, sobre sistemas, sobre organização e transparência.

Os programas de *compliance*, como demonstrado, acabam por interferir diretamente na estrutura da empresa e o faz de uma maneira extremamente positiva, não importando o tamanho da empresa, sua localização ou o nicho que atua, toda e qualquer empresa, não somente pode implementar um programa de *compliance*, como também é de suma importância que o faça, afinal cada vez mais se faz necessária a presença desses programas, isto é demonstrado pela constante criação de legislações que exigem que as empresas adotem os referidos programas, principalmente no Brasil, onde o cenário atual exige uma maior transparência das organizações.

Muito embora esses programas possam sim ser estruturados e administrados por qualquer pessoa, pois foi constatado que não é necessário gastar grandes montantes de dinheiro para que um programa de *compliance* seja efetivo, a figura do *compliance officer* surge como uma importante ferramenta da cultura do *compliance*. Os benefícios trazidos por alguém que atua no ramo e tem um maior conhecimento de como preparar a empresa para receber o *compliance* como um todo e mudar aquela cultura empresarial são inestimáveis.

Entretanto, é necessário que esse profissional seja extremamente competente, pois da mesma maneira que um maior conhecimento traz mais proteção, pode trazer mais burocratização e isso vai em desconforto com o que o *compliance* preza, que é a eficiência e a segurança. Ademais, ele irá observar e estudar as legislações não somente daquele país onde a empresa atua, mas também os países onde as empresas operam e até mesmo o país em que está localizada aquela matriz, esse estudo realizado pelo *compliance officer* serve para que ele possa se fazer entender naquele ambiente que atua no momento e também

possibilitará trabalhar de uma maneira mais eficiente, para que por exemplo possa se favorecer de maneira mais eficiente da elisão fiscal daqueles países e com isso favorecer a organização como um todo.

Não somente isso, um *compliance officer* consegue avaliar melhor os riscos que as organizações, com isso, ele pode determinar quais são os riscos que aquela empresa estará disposta a correr, quais deve evitar e quais deve ignorar, ou seja, ele auxiliará na tomada de decisões daquela empresa, através da mensuração de riscos. Não somente isso, ele ainda deve avaliar com zelos as decisões que tomará enquanto estiver influenciando diretamente aquela organização, uma vez que restou demonstrado que ele não somente pode, como deve ser responsabilizado a depender dos casos, com isso, a responsabilidade com o programa acaba por ser não somente perante a empresa, mas perante o próprio profissional, que poderá ser afetado por uma má gestão.

Além disso, ele ainda será o responsável por ofertar treinamento específico e de qualidade para os colaboradores da empresa, independente de sua importância no cenário corporativo. Ele deve principalmente intensificar o treinamento da administração da organização, uma vez que sem exemplos palpáveis, torna-se mais difícil implementar os programas perante os colaboradores que não seguirão orientações que o próprio alto escalão julga desnecessário atender.

Ademais, é importante frisar o papel essencial que os colaboradores da empresa têm perante os programas de *compliance*, de nada adianta se os trabalhadores e os administradores das empresas não estão em sintonia com aqueles que implementam o programa e com a cultura do programa, pois são eles os responsáveis pela implementação do programa no dia a dia da organização, ou seja, o *compliance* foge daquela ideia que somente aquele que o estrutura deve segui-lo, a cultura do *compliance* afeta positivamente toda uma organização e por isso deve ser amplamente adotada.

Pois, caso haja uma correta implementação do *compliance*, os benefícios trazidos são imensuráveis, seja através da documentação dos procedimentos que são implementados naquela empresa e com isso evitando falhas na segurança ou até mesmo que a empresa acabe por se tornar ultrapassada ou possa ser penalizada pela ausência de documentação, seja no plano jurídico, como por exemplo, a diminuição de processos trabalhistas na empresa, uma vez que funcionários melhor preparados sofrem menos acidentes de trabalho e gerentes e

administradores bem informados tem maior noção dos limites dentro da empresa e também aprendem como devem se portar tanto em seu ambiente de trabalho como também em suas redes sociais, coisas que por muitas são tomadas como de pouca importância.

Além disso, o *compliance* é uma importante peça no combate à corrupção nas empresas, pois ele realiza um controle que por muitas vezes o poder público não pode realizar, pois ele tem autonomia e independência para verificar o que de fato ocorre nas organizações, e com isso gera economia, no momento em que empresa tem ao evitar escândalos e problemas referentes a atitudes que estão em desacordo com a conformidade, como por exemplo, deflagrações de esquemas de corrupção que resultam, muitas vezes, em grande perda de capital ou até mesmo no encerramento das atividades da organização, além de gozar dos privilégios que ter um programa de *compliance*, outorga às organizações, como os privilégios nas licitações, no âmbito penal e no próprio cenário econômico ao mostrar o comprometimento da empresa quando os processos de *due diligence* são realizados.

Com isso, pode-se observar que o *compliance*, quando seguido à risca, é uma ferramenta de grande importância para as organizações e deve, sempre que possível ser implementado nas empresas, pois dificilmente trará malefícios.

Mesmo que muitos argumentem que o custo seja elevado, nos casos em que é estruturado e criado por alguém da área, ainda assim o dinheiro investido é recompensado através dos benefícios trazidos pelos programas, pois a cultura do *compliance* deve ser perpetuada e cada vez mais disseminada e exigida por todos, pelo fato de que muitas das ações evitadas pelos programas de *compliance* não interferem somente na empresa em que o programa está operando, mas como já exposto, acaba por afetar toda a situação econômica daquela cidade, podendo inclusive a depender do porte de determinadas empresas prejudicar até mesmo um estado ou um país.

## REFERÊNCIAS

AALBERS, Geert; WINTER, Brian. **Índice de Capacidade de Combate à Corrupção (CCC) Uma análise da capacidade da América Latina de detectar, punir e prevenir a corrupção.** AS/COA, 2021. Disponível em: [https://americasquarterly.org/wp-content/uploads/2021/06/CCC\\_Relato%CC%81rio\\_Portugue%CC%82s\\_2021.pdf](https://americasquarterly.org/wp-content/uploads/2021/06/CCC_Relato%CC%81rio_Portugue%CC%82s_2021.pdf). Acesso em 16/12/2021.

AGUILAR, Carolina de Oliveira; PROCKNOW, Ritchelle; NUNES, Rodolfo Vieira; SALES, George André Willrich. **O Programa de Compliance de Empresas Envolvidas em Corrupção – Casos Múltiplos da Embraer e Braskem. Florianópolis, 2021. Disponível em:** [https://www.researchgate.net/publication/356185316\\_O\\_Programa\\_de\\_Compliance\\_de\\_Empresas\\_Envolvidas\\_em\\_Corruptcao\\_-\\_Casos\\_Multiplos\\_da\\_Embraer\\_e\\_Braskem](https://www.researchgate.net/publication/356185316_O_Programa_de_Compliance_de_Empresas_Envolvidas_em_Corruptcao_-_Casos_Multiplos_da_Embraer_e_Braskem) Acesso em 20/01/2020.

ALEXANDRE, Agripa Faria. **Metodologia científica princípios e fundamentos.** São Paulo: Blucher, 2021.

ALLIANCE FOR INTEGRITY. **PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO UM GUIA PARA EMPRESAS.** São Paulo: alliance for integrity, 2016. Disponível em: [https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/Archive/Own-Publications/AfIn-Publications-PT/20161215\\_Compliance-Handbook-Brazil.pdf](https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/Archive/Own-Publications/AfIn-Publications-PT/20161215_Compliance-Handbook-Brazil.pdf). Acesso em 06/01/2022.

ASSI, Marco. **Compliance: como implementar.** São Paulo: Trevisan, 2018.

ASSIS, Sérgio Augusto Alves de. **Norma anticorrupção e os programas de compliance no direito brasileiro.** 2016, Tese (Mestrado em Direito) - Universidade de Marília, Orientador: Prof. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches. Marília, 2016.

BACEN. **Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998.** Brasília, DF: Presidente do BACEN, [1998]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=2554>. Acesso em 20/12/2021.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos.** Rio de Janeiro: Eselvier, 2004.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.** Brasília, DF: Presidente da República, [2015]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm). Acesso em 06/01/2022.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017.** Brasília, DF: Presidente da República, [2017]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm). Acesso em 08/01/2022.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1998/lei-9613-3-marco-1998-372359-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 15/12/2021.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (6. Turma). **Recurso Ordinário em Habeas Corpus nº 120.261/SP**. Revisão das medidas cautelares alternativas à prisão. Ministro Relator: Rogerio Schietti Cruz. 2020. Disponível em: [https://scon.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num\\_registro=201903353280&dt\\_publicacao=05/06/2020](https://scon.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=201903353280&dt_publicacao=05/06/2020). Acesso em 18/01/2022.

CADE. **GUIA programas de compliance**. Brasília: CADE, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 22/12/2021.

CARVALHO, M. **Manual de direito administrativo**. Salvador: Juspodivm, 2015.

CASO JOÃO ALBERTO: O QUE SE SABE UM ANO DEPOIS DO ASSASSINATO EM SUPERMERCADO DE PORTO ALEGRE. **G1**, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/11/19/caso-joao-alberto-o-que-se-sabe-um-ano-depois-do-assassinato-em-supermercado-de-porto-alegre.ghtml>. Acesso em 15/01/2022.

CASO LAVA JATO. **MPF**, 2021. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em: 17/02/2022.

COSO. **COMPLIANCE RISK MANAGEMENT: APPLYING THE COSO ERM FRAMEWORK**. COSO, 2020. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/Compliance-Risk-Management-Appling-the-COSO-ERM-Framework.pdf>. Acesso em 22/12/2021.

CREDIDIO, Guilherme Simões. **O compliance empresarial como ferramenta de redução da corrupção**. REVISTA CEJ, Brasília, 2018. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_boletim/bibli\\_bol\\_2006/Rev-CEJ\\_n.74.09.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/Rev-CEJ_n.74.09.pdf). Acesso em 14/01/2022.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coord.). **Compliance. Perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Forum, 2020.

EMPRESA MULTINACIONAL: QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DESSE TIPO DE EMPRESA? **SUNO**, 2020, REIS, T. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/empresa-multinacional/>. Acesso em: 01/02/2022.

FABIAN, A. R. **Compliance jurídico. Extremamente útil e não suficientemente difundido**. Niterói: Impetus, 2019.

FEBRAN. **GUIA | BOAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE**. [S.l.], Febran, 2018. Disponível em: [https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/febraban\\_manual\\_compliance\\_2018.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/febraban_manual_compliance_2018.pdf). Acesso em 19/12/2021.

FRANCO, Isabel (org.). **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

MURPHY, Joseph E. **A Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day: How Small Companies Can Have Effective Programs**. Minneapolis: SCCE, 2016).  
O QUE É UMA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR E POR QUE É INDISPENSÁVEL. **GUPY**, 2021, BUAINAIN, A. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/equipe-multidisciplinar#:~:text=Equipe%20multidisciplinar%20%C3%A9%20um%20grupo,fo cada%20em%20um%20projeto%20comum.&text=Esse%20departamento%20pode%20tra%C3%A7ar%20o,devem%20integrar%20as%20novas%20equipes>. Acesso em 11/02/2022.

PME: o que são pequenas e médias empresas. **Serasa experian**, 2021. Disponível em: [https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/pme-o-que-sao-pequenas-e-medias-empresas/#:~:text=Pelo%20n%C3%BAmero%20de%20funcion%C3%A1rios&text=Micropresas%20\(MEs\)%20%E2%80%94%20at%C3%A9%20nove,Empresas%20%E2%80%94%20100%20ou%20mais%20funcion%C3%A1rios](https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/pme-o-que-sao-pequenas-e-medias-empresas/#:~:text=Pelo%20n%C3%BAmero%20de%20funcion%C3%A1rios&text=Micropresas%20(MEs)%20%E2%80%94%20at%C3%A9%20nove,Empresas%20%E2%80%94%20100%20ou%20mais%20funcion%C3%A1rios). Acesso em 15/01/2022.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. Ano 52 Número 205 jan./mar. 2015. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril\\_v52\\_n205\\_p87.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf). Acesso em 03/01/2022.

Rio de Janeiro. **Lei nº 7753 de 17 de outubro de 2017**. Rio de Janeiro, RJ: Governador do Estado do Rio de Janeiro, [2017]. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/0b110d0140b3d479832581c3005b82ad?OpenDocument&Highlight=0,7753>. Acesso em 05/01/2022.

RODRIGUES, Liliana Santos de Azevedo. **Origem e evolução do compliance – parte I/II. Edu Compliance**, 2020. Disponível em: <https://educompliance.com.br/origem-e-evolucao-do-compliance-parte-i-ii/>. Acesso em: 02/01/2022.

SALESFORCE DEMITE DIRETOR NO BRASIL APÓS FESTA À FANTASIA COM 'NEGÃO DO WHATSAPP'. **G1**, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/salesforce-demite-diretor-no-brasil-apos-festa-a-fantasia-com-negao-do-whatsapp.ghtml>. Acesso em 15/01/2022.

SANTOS, Douglas de Oliveira. **A instituição do sistema de compliance no direito brasileiro e os possíveis reflexos econômicos em um cenário de globalização**. [S.l.:s.n.], 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/90730/a-instituicao-do-sistema-de-compliance-no-direito-brasileiro-e-os-possiveis-reflexos-economicos-em-um-cenario-de-globalizacao>. Acesso em 10/01/2022.

SERPA, A. C. **Compliance descomplicado. Um guia simples e direto sobre Programas de Compliance**. [S.l.:s.n.], 2016.

SILVA, Ricardo Murilo da; Moreira, Felipe Oswaldo Guerreiro. **Compliance para proteção dos direitos humanos em empresas**. Blumenau: Homa, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/HOMA/article/view/30500/20530>. Acesso em 20/01/2022.

TARTUCE, FLÁVIO. **Manual de direito civil**. Rio de Janeiro: Método, 2021.

UNICEF. O que são direitos humanos? **UNICEF**. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/o-que-sao-direitos-humanos>. Acesso em 27/12/2021.

VILELA, Eunice Henriques Pereira; GROSSI, Janaína Cássia; CARVALHO, Luciano Ferreira; RIBEIRO, Kárem Cristina de Souza. **Petrobras após os escândalos de corrupção da operação Lava-Jato: uma análise do valor da empresa até 2016**. Canoas: Unilasalle, 2018. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/4664>. Acesso em 28/12/2021.