



COMPLIANCE: Uma análise sobre Compliance em quatro empresas do setor de tabaco de Santa Cruz do Sul.

COMPLIANCE: An analysis of Compliance in four companies in the tobacco sector in Santa Cruz do Sul.

Luana Dutra¹

Roberto da Silva Volmer²

RESUMO

A ferramenta de Compliance, no âmbito empresarial, é a linha mestra que orientará o comportamento referente ao cumprimento de regras e leis de uma empresa. Na presente pesquisa buscou-se evidenciar sobre implementação, transparência, treinamentos e benefícios de um Programa de Compliance. A pesquisa foi realizada em quatro empresas de Santa Cruz do Sul e utilizou-se de uma abordagem qualitativa através de entrevistas, onde descobriu-se que o custo para implementação de um Programa de Compliance é elevado, demanda de trabalho extenuante, aplicação de treinamentos e controles rigorosos, mas seus benefícios, tanto financeiros, quanto de resultados, são maiores que as dificuldades da sua implementação.

Palavras-chave: Implementação. Transparência. Treinamentos. Benefícios.

ABSTRACT

The Compliance tool, in the business environment, is the guideline that will guide the behavior regarding the compliance with rules and laws of a company. In this research, we sought to highlight the implementation, transparency, training and benefits of a Compliance Program.

The research was carried out in four companies in Santa Cruz do Sul and used a qualitative approach through interviews, where it was found that the cost for implementing a Compliance Program is high, strenuous work demand, training application and strict controls, but its benefits, both financial and results, outweigh the difficulties of its implementation.

Keywords: Implementation. Transparency. Trainings. Benefits.

¹ Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

² Orientador da Pesquisa.



INTRODUÇÃO

O termo Compliance origina-se do verbo, em inglês, *to comply*, que significa cumprir, satisfazer, executar, realizar o que lhe foi imposto com integridade. Destarte, compreende o dever de respeitar, *de estar em conformidade* e fazer cumprir regulamentos internos, externos, leis e diretrizes de mercado, com transparência e elevado valor ético, determinantes às atividades da organização empresarial.

Segundo Negrão (2014), o Compliance surgiu no ano de 1950 como um marco extremamente importante, e foi chamado de “era de compliance” quando a Prudential Securities, nos Estados Unidos, contratou advogados com o intuito de acompanhar a legislação e monitorar atividades de valores mobiliários. Ainda, segundo Negrão (2014, p.23), somente a partir de 1960 a Securities and Exchange Commission (SEC), ou Comissão de Valores Mobiliários Norte-americana, passou a insistir na contratação de compliance officers, com o objetivo de criar procedimentos internos de controle, treinar pessoas e monitorar o cumprimento dos procedimentos.

E em 1977, foi criada a *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, uma Lei Federal dos Estados Unidos, chamada Lei de Práticas de Corrupção no Exterior, conhecida principalmente por duas de suas principais disposições, uma que trata dos requisitos de transparência contábil sob a *Securities Exchange Act* de 1934, e outra sobre suborno de funcionários estrangeiros. E em novembro de 2012, o *Departamento de Justiça americano (DoJ)* e a *SEC*, ou o equivalente à nossa Comissão de Valores Mobiliários (CVM), publicaram em conjunto um excelente guia para melhor entendimento e interpretação da FCPA. Trata-se do documento intitulado Um Guia de Recursos para a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior dos EUA, cuja leitura e análise aprofundada se mostra imprescindível para todos aqueles que trabalham com Compliance no Brasil e no exterior.

No Brasil, os escândalos de corrupção trazidos ao público pela Operação Lava Jato ocasionaram uma série de discussões sobre Compliance, principalmente nas grandes empresas. Atualmente, empresas que tenham a área estabelecida podem obter benefícios, como a diminuição de multas em caso de condenações. Neste âmbito, a Lei Anticorrupção nº 12.846, a qual entrou em vigor em 2013, tem grande importância na disseminação deste assunto e prevenção no combate à corrupção, outrossim a Controladoria Geral da União – CGU, um órgão brasileiro de Compliance, orienta e auxilia empresas que buscam estar em Compliance.

Segundo Assi (2013, p.22), “Compliance é a ferramenta de governança corporativa, no que se refere a sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios da instituição, proporcionando o aprimoramento da relação com os investidores”. Tornando-se uma ferramenta de extrema relevância na geração de credibilidade e confiança nos negócios.

Os governos e as organizações empresariais, de todos os portes, promovem continuamente, por questões conjunturais, cenários de alto impacto para a sociedade moderna, onde se vive situações inusitadas de domínio de



força e poder velados, gerando inúmeros conflitos pessoais, derivados de diversos interesses, que buscam conduzir indivíduos e grupos sociais a determinados resultados.

Para a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (2016),

Ser Compliance é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes, enquanto estar em Compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Ser e estar em Compliance é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição. (ABBI, 2016, p.4).

Esta ferramenta, quando utilizada e, principalmente, entendida por todos os colaboradores da empresa, trará inúmeros benefícios. Gerando credibilidade no mercado e confiança por parte de seus colaboradores, formando um grupo sólido e comprometido a implementar e disseminar o Programa de Compliance, não somente na empresa, e sim em toda sociedade.

Almeida (2015) cita que o Compliance compreende o conjunto de práticas e disciplinas adotadas pelas pessoas jurídicas com a finalidade de alinhar o seu comportamento corporativo à observância das normas, legais e das políticas governamentais aplicáveis ao setor de atuação, prevenindo e detectando atos ilícitos, a partir da criação de estruturas internas e procedimentos de integridade, auditoria e incentivos à comunicação de irregularidades, que forneçam um diagnóstico e elaborem um prognóstico das condutas e de seus colaboradores, com a aplicação efetiva de códigos de ética no respectivo âmbito interno.

No intuito de criar uma sociedade comprometida com a lisura, as empresas tendem a buscar mecanismos que auxiliem para alavancar tais objetivos. A competitividade e busca desordenada pelo lucro, está sendo reavaliada, o lucro não pode ser obtido a qualquer custo, as empresas estão mais preocupadas com os seus resultados, impactos no meio ambiente, na sociedade em que estão inseridas, na qualidade de vida dos seus colaboradores e nas suas condutas éticas.

Devido a essa realidade no ambiente empresarial, o cenário é de mudança e adaptação à legislação, com a adoção de mecanismos de controle e políticas anticorrupção, como criação de código de ética, criação de um canal de denúncia e treinamento da equipe. Com base no exposto, o estudo possui o seguinte problema de pesquisa;

Identificar quais elementos podem auxiliar no desenvolvimento e engajamento das partes interessadas, para o sucesso do Programa de Compliance em 4 empresas do setor de tabaco de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul.

Dentro deste contexto, pretende-se discorrer sobre o tema Compliance referenciando ao conceito de implementação, transparência, treinamentos e benefícios do Programa.



1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Implementação

Segundo o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2016), organizações de todos os portes podem se beneficiar de um programa de Compliance. No entanto, os riscos principalmente de ordem concorrencial a que uma organização está exposta variam de acordo com seu porte, posição de mercado, setor de atividades, objetivos. Por esta razão, não há um modelo único de Programa de Compliance. Cada programa deve respeitar as peculiaridades de cada indústria e ser revisto constantemente de modo a contemplar novos riscos que eventualmente possam surgir, como aqueles decorrentes de operações de fusões e aquisições, da introdução de um novo produto no mercado ou da entrada em um novo mercado geográfico com histórico de infrações em defesa da concorrência.

Além das próprias empresas, a adoção de programas de Compliance beneficia terceiros, entre eles investidores, consumidor e parceiros comerciais, na medida em que garante que os mercados permaneçam competitivos, previne a ocorrência de infrações e danos delas decorrentes e evita perda de valor da empresa. Ainda, para as autoridades, a prevenção é sempre preferível à repressão e representa menor custo à sociedade, segundo o Conselho Administrativo de Defesa Econômica 2016.

Conforme a Federação Brasileira de Bancos (2010) ainda reforça que o Compliance executa as atividades de forma rotineira e permanente, monitorando-as para assegurar, de maneira corporativa e tempestiva, que as diversas unidades da instituição estejam respeitando as regras aplicáveis a cada negócio, ou seja, cumprindo as normas e processos internos para prevenção e controle dos riscos envolvidos em cada atividade.

O Compliance, se aplica a todos os tipos de organizações, desde empresas e entidades do terceiro setor, como entidades de natureza pública, até empresas de capital aberto e empresas fechadas de todas as regiões do mundo (MANZI, 2008, p. 1)

Segundo Candeloro Rizzo (2012), a implantação de uma política de Compliance anticorrupção indubitavelmente trará altos custos para a organização empresarial, porém os prejuízos causados pela corrupção podem ser bem superiores.

Conforme ressalta também Tamba (2015), serão considerados o porte e as especificidades da pessoa jurídica, como a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores, a complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores, a utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais, o setor do mercado em que atua, os países em que atua, direta ou indiretamente, o grau de interação com o setor público e a importância de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações, a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico e como a empresa está qualificada, microempresa ou empresa de pequeno porte.



1.2 Transparência e confiança na condução dos negócios

A confiança é elemento essencial para que existam trocas no mercado, portanto, é característica que deve ser exaltada nos empreendimentos, pois é “esta que faz o sistema funcionar, a suposição fundamental de que a maioria das pessoas é honesta e digna de crédito a maior parte do tempo” (SOLOMON, 2006, p. 345). As pessoas, estão mais conscientes e atentas na compra de um produto ou serviço, além de buscarem qualidade, elas prezam por uma empresa que seja ética em suas ações, que transpareça uma imagem séria perante a sociedade, comprometida com a verdade e a ética.

Spinetto (2015) aponta que o Brasil aprovou uma nova lei anticorrupção, unindo-se a uma tendência internacional entre os países que buscam reprimir a corrupção. Rodrigues (2014) complementa que a Lei nº 12.846 publicada no Diário Oficial da União de 02 de agosto de 2013, a chamada Lei Anticorrupção Empresarial estabelece que empresas, fundações e associações passarão a responder civil e administrativamente sempre que a ação de um empregado ou representante causar prejuízos ao patrimônio público, infringir princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil. É a chamada responsabilização objetiva, prevista nas esferas civil e administrativa.

Amaral (2015) descreve que a Lei Anticorrupção oferece às empresas um indicativo do caminho a ser seguido para mitigar os desvios de conduta de seus membros e, assim, minimizar os riscos de eventuais punições decorrentes de atos ilícitos a elas relacionados. Nessa linha, a forma encontrada para estimular as empresas à adoção de programas de Compliance foi à possibilidade de redução das penalidades eventualmente aplicadas.

Leal e Fockink (2014) evidencia que a lei, dessa forma, traz uma nova direção, um caminho para que as empresas mitiguem e atuem prontamente nos desvios cometidos pelos seus funcionários, fomentando a escolha desse caminho através de redução de penalidades.

Nesse passo, com a gradativa aplicação dessa cultura, o uso de código de ética, canal de denúncia, desenvolvimento de controles internos, procedimentos de divulgação de questões relacionadas à corrupção, análise de procedimentos éticos dos profissionais e parceiros comerciais além de crescente nas organizações, na incessante perseguição da mitigação das ações internas e externas, também se tornou peça fundamental para a atenuação de possíveis sanções administrativas, vez que a Lei Anticorrupção, como fartamente mencionado, ao estabelecer o regime de responsabilidade objetiva, coloca as pessoas jurídicas em risco, impondo a elas a necessidade de se precaverem. (Bittencourt, 2014, p.34).

Segundo Rodrigues (2014), nos Estados Unidos existe um órgão chamado de Comissão de Valores Mobiliários, que regula as atividades do mercado financeiro no Brasil. A Comissão de Valores Mobiliários, busca tentar promover a transparência e combater a anticorrupção nos mercados financeiros e principalmente na bolsa de valores em todo o mundo, porque segundo a visão dos EUA a corrupção pode afetar negativamente um país.

Criada nos Estados Unidos em 2002 a Lei Sox visa “garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades



e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas” (GONÇALVES, 2012, p. 76-77)

1.3 Disseminação da cultura dentro da organização

Conforme Williamson (apud FORGIONI, 2003, p. 29), “o comportamento honesto não implica gasto, mas sim economia, tanto para o agente quanto para o mercado como um todo, que tenderá a diminuir a incidência dos custos de transação pelo aumento do grau de certeza e previsibilidade”. Esse comportamento atinge todas as esferas dentro da organização, colaboradores, fornecedores e clientes, pois ser ético é um pressuposto que deve ressurgir na sociedade.

Pena (2013) acrescenta outras possíveis consequências favoráveis desta implementação, como a contratação mais criteriosa de empregados pelas empresas. O autor destaca, ainda, que o treinamento quanto aos aspectos de conduta e comportamento deverá ser mais perspicaz, e a fiscalização, mais severa. Assim, além de prevenir condutas indesejadas, a previsão constante da Lei Anticorrupção poderá ensejar a redução das sanções. Segundo Petrelluzzi e Rizek Junior (2014, p. 77), “a adoção desses programas somente terá o impulso desejável quando o benefício às empresas que os adotarem ficar bem explicitado e entendido por todos”.

Segundo Benedetti (2013), é necessária a mudança de paradigma da cultura empresarial brasileira, uma vez que atua, basicamente, de maneira reativa e não preventiva, potencializando danos muitas vezes irreparáveis.

De acordo com a ABBI (2009) a noção de Compliance é o cumprimento de ações que valorizem não somente a eficiência do processo operacional, mas, também, a imagem da empresa. Hoje, caso perca valor por descumprimento de controles éticos, a instituição pode também perder valor acionário e entrar em litígios judiciais que são prejudiciais para a empresa, retirando-a da situação de segurança operacional.

Para o sucesso do Programa de Compliance este deve ser estruturado de acordo com a realidade particular da organização, as suas circunstâncias específicas, a sua cultura, o seu tamanho, o seu setor de atuação, o tipo de atividade por ela desenvolvido e o local da sua operação (COIMBRA; MANZI, 2010). A missão de disseminar essa cultura de Compliance dentro da Organização é de conscientizar mitigar riscos, trazer valor reputacional e competitividade aos negócios. E esses benefícios se estendem não somente à empresa, mas também aos envolvidos, seja um colaborador ou fornecedor. Afinal, os colaboradores querem ver sua reputação associada à organização que é reconhecida positivamente por sua conformidade, seu profissionalismo e sua conduta ética no mercado.

1.4 Diminuição dos riscos jurídicos e financeiros

A Lei Anticorrupção busca estimular o ambiente empresarial sustentável por intermédio da coibição de condutas que favoreçam atos de corrupção



capazes de alterar de forma artificial a celebração de negócios privados, por meio do aprisionamento dos agentes públicos, mediante oferta de benefícios indevidos, em troca de vantagens injustificáveis.

Art. 6º - Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções: I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e II - publicação extraordinária da decisão condenatória. § 1º As sanções serão aplicadas fundamentadamente, isolada ou cumulativamente, de acordo com as peculiaridades do caso concreto e com a gravidade e natureza das infrações. § 2º A aplicação das sanções previstas neste artigo será precedida da manifestação jurídica elaborada pela Advocacia Pública ou pelo órgão de assistência jurídica, ou equivalente, do ente público. § 3º A aplicação das sanções previstas neste artigo não exclui, em qualquer hipótese, a obrigação da reparação integral do dano causado. § 4º Na hipótese do inciso I do caput, caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais). § 5º A publicação extraordinária da decisão condenatória ocorrerá na forma de extrato de sentença, a expensas da pessoa jurídica, em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da pessoa jurídica ou, na sua falta, em publicação de circulação nacional, bem como por meio de afixação de edital, pelo prazo mínimo de 30 (trinta) dias, no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade, de modo visível ao público, e no sítio eletrônico na rede mundial de computadores (BRASIL, 2013).

Além de incentivar condutas socialmente desejáveis, o tratamento diferenciado para empresas que investem em medidas de prevenção e de promoção de integridade corporativa serve para minimizar desvantagens competitivas e reduzir distorções de mercado que beneficiariam aquelas que nada fazem para evitar práticas ilícitas (MAEDA, 2013, p. 171).

Outrossim, evita os custos astronômicos de não estar em Compliance que alcançam âmbitos diversos. Exemplificando, eles podem abranger “danos à reputação da organização, dos seus funcionários e perda do valor da marca; má alocação de recurso e redução da eficiência e da inovação; cassação da licença de operação; sanções administrativas, pecuniárias e, dependendo do caso, criminais, às organizações e aos indivíduos; e custos secundários e não previstos (exemplo: advogados, tempo da alta gerência, entre outros)” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 4).

Conforme ensina Argenti (apud MANZI, 2008, p. 29), a perda da reputação tem relação com a forma pela qual os clientes e acionistas vislumbram a organização. O autor assevera que tal avaliação se fundamenta na identidade da organização, em informações, visão e estratégia fornecidas por ela, bem como nas ações no decorrer do tempo, nas percepções da organização por parte de outros públicos, e no desempenho. O risco relativo à reputação é, no conceito de Coimbra e Manzi (2010, p. 2), “a perda de rendimento, litígios caros, redução da base de clientes e, nos casos mais extremos, até a falência”.



Ademais, o risco legal/regulatório diz respeito à não observância das leis, das regulações e dos padrões de Compliance. Esses englobam “matérias como gerenciamento de segregação de função, conflitos de interesse, adequação na venda dos produtos, prevenção à lavagem de dinheiro etc.” (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 2).

No mesmo sentido, Maeda (2013, p. 167) assevera que a terminologia referida é adotada, em geral, para “designar os esforços adotados pela iniciativa privada para garantir o cumprimento de exigências legais e regulamentares relacionadas às suas atividades e observar princípios de ética e integridade corporativa”.

Por fim, mas não menos importante, há essa tremenda vantagem de que desfruta a nova elite global ao enfrentar o guardião da ordem: as ordens são locais, ao passo que a elite e as leis do livre mercado a que obedece são translocais. “Se os guardiões de uma ordem local tornam-se intrometidos e infames demais, há - a possibilidade de apelar às leis globais para mudar os conceitos locais de ordem e as regras locais do jogo” (BAUMAN, 1999, p. 133-134). Ser Compliance é estar em conformidade com as leis e as condutas éticas da organização, é uma aceitação pessoal desses princípios, uma mudança de valores. É ser, além de um profissional em Compliance, um ser humano que conhece as regras e sabe o que é correto e errado de se fazer em uma negociação.

1.5 Programa de Integridade da Controladoria Geral da União - CGU

O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (2018), elenca como os cinco pilares base para implementação de um Programa de Compliance:

O Comprometimento e apoio da alta direção, ter o apoio da alta direção é extremamente necessário para a implementação e fomento de uma cultura ética de respeito às leis, para a aplicação de um Programa de Integridade.

Instância responsável, indiferente de quem ou qual setor seja, responsável pela implementação do Programa de Integridade, essas pessoas devem ser dotadas de autonomia imparcialidade, independência e ter a disponibilidade de recursos materiais, humanos e financeiros, e quando necessários ao mais alto corpo decisório da empresa

Analisar o perfil de riscos que a empresa está atrelada, nesse processo, a empresa precisa identificar a sua estrutura organizacional, ver suas áreas de atuação e os principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público, nacional ou estrangeiro, avaliando os possíveis riscos que possam ser cometidos dos atos lesivos da Lei nº 12.846.

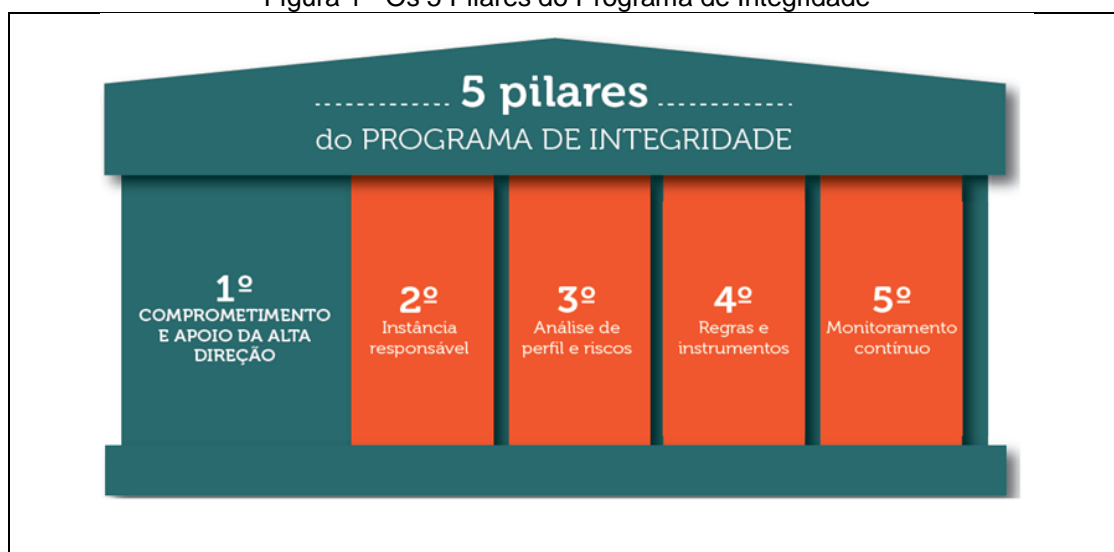
Deve-se elaborar e atualizar as regras e instrumentos, quando necessário, o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimento de prevenção de irregularidades, como também desenvolver canais de denúncia, com mecanismos de proteção para o denunciante.

Também deve-se criar medidas disciplinares para casos de violação de regras e medidas de remediação, mas o mais importante para o sucesso destas implementações é o plano de comunicação e treinamentos específicos para os diversos públicos da Empresa.



E, para o sucesso de qualquer novo processo implementado dentro de uma empresa, existe a necessidade de monitoramento contínuo para que possa se averiguar se está sendo cumprido com o previsto e quais as melhorias que podem ser realizadas com o decorrer do tempo. Neste contexto, um Sistema de Compliance, além de monitorar, precisa engajar as diversas áreas de atuação estejam correlacionadas, atuando de maneira integrada, para o desenvolvimento de um sistema único e conhecido por todos.

Figura 1 - Os 5 Pilares do Programa de Integridade



Fonte: Ministério da Fazenda e Controladoria Geral da União, 2018

Ao definir e estabelecer normas, divulgar, treinar, e acompanhar as transações do dia a dia (MUZILLI, 2006), os benefícios são diversos e os custos de não estar em Compliance são elevados para a empresa (COIMBRA & MANZI, 2010). Desse modo, o interesse por uma gestão dos controles internos, como a CGU que, na medida do possível, diminui qualquer risco ou erro. Ademais, essa gestão deve se basear em regras claras e legais para que o esforço despendido pela entidade se reflita em lucro e não em prejuízos, aumentando, assim, o valor da empresa. Nesse sentido, diz-se que a prática da governança corporativa é importante tanto para a proteção do investidor quanto para influenciar no valor da empresa (LEAL, 2007).

2. Metodologia

Essa pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória, conforme Sampieri H.R.; Collado F.; e Baptista L., (pág 8, 2004), e utilizou-se da metodologia qualitativa, aplicando a relação de dados sem medição numérica para descobrir ou refinar questões de pesquisa no processo de interpretação.

Os dados para esse artigo foram obtidos através de artigos científicos pesquisados em base de dados eletrônica e livros que abordam o tema. Para atingir os objetivos específicos definidos, utilizou-se, um instrumento de coleta



de dados, um questionário aplicado através de e-mail, ligações para os entrevistados, atualmente ligados a cargos de gestão nas 4 (quatro) empresas do setor de tabaco, as quais possuem filiais em Santa Cruz do Sul. Estas empresas estão obrigadas a cumprir com Leis Internacionais, como por exemplo a FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), a qual existe há mais de quarenta anos, uma Lei Federal americana criada em resposta às práticas de empresas que se valiam de expedientes irregulares para tirar proveito em seus negócios.

Dentro deste contexto, pretende-se discorrer sobre o tema Compliance referenciando ao conceito de implementação, transparência, treinamentos e benefícios do Programa de Compliance.

2.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados 6 (seis) gestores das seguintes áreas: jurídica, marketing e recursos humanos, apontados na tabela 1. Das empresas pesquisadas todas são do setor de tabaco, exportadoras, de grande porte, com faturamento anual acima de R\$ 200 milhões ao ano.

Tabela 1- Perfil dos entrevistados

Siglas Das Empresas	Segmento	Respondentes	Porte	Cargo	Tempo de Empresa
T1	Tabaco	R1	Grande	Gerente Jurídico	8 anos
T2	Tabaco	R2	Grande	Gerente Jurídico	4 anos
T2	Tabaco	R3	Grande	Gerente Marketing	3 anos
T3	Tabaco	R4	Grande	Gerente Jurídico	3 anos
T3	Tabaco	R5	Grande	Gestor RH	2 anos
T4	Tabaco	R6	Grande	Gerente Jurídico	1 anos

Elaborado pela autora

3. Resultados

A análise de dados é o processo de formação das evidências, analisando e interpretando as respostas obtidas pelos entrevistados, gestores de 4 (quatro) empresas do setor de tabaco, onde busca-se a formação de significado, sobre o tema Compliance e sua abrangência.

Segundo explica Rolli (2014), “Seis em cada dez empresas não estão preparadas para cumprir a lei anticorrupção no Brasil, a qual entrou em vigor há quase um ano e pune, com multas de até 20% do faturamento bruto, empresas envolvidas em fraudes de contratos públicos”. A autora parte de um levantamento feito com trezentas companhias brasileiras, elaborado pela



consultoria internacional Grant Thornton, o qual revelou que a maioria das empresas não adotou ainda medidas de controle interno para aumentar a transparência ou regras para treinar funcionários e punir infratores.

Os dados coletados com as entrevistas nas 4 (quatro) empresas do tabaco, foram agrupados e analisados, levando em conta os pontos comuns destas, referenciando os conceitos de implementação, transparência, treinamentos e benefícios do Programa de Compliance.

Na empresa T1, o respondente R1 evidenciou que através implementação do Programa de Compliance, criou-se novos procedimentos internos para maior integridade corporativa. Ademais, este tem maior credibilidade no mercado local, sendo referência quanto à implementação de programas inovadores, auxiliando na construção de ambiente corporativo mais ético.

[...] a implementação do Programa de Compliance trouxe para a nossa empresa, uma análise dos procedimentos internos que precisamos melhorar, como princípios éticos e de integridade corporativa, como também se teve maior transparência nos negócios gerando assim maior credibilidade no mercado [R1].

Este exemplo reforça os postulados teóricos de FORGIONI (2003) citando que tal implementação não pode ser acatada como um ônus para as empresas, mas essencialmente como um bônus. Condutas corretas, cumprimento de leis repassam ao mercado segurança e previsibilidade, facilitando as negociações comerciais, pois alcançam mais confiança e boa reputação, em um prudente e profícuo círculo vicioso.

Na empresa T4, o respondente R6 comenta sobre a importância da apresentação do manual Caminho para o sucesso para todos os colaboradores, com o propósito de agregar conhecimento sobre os princípios básicos da implementação do Programa de Compliance, e quais seriam os prejuízos caso o não cumprimento das regras estabelecidas.

[...] na nossa empresa, apresentamos o manual para todos os novos integrantes do time, esse é dividido em três os princípios básicos de melhoria com a implementação do Programa de Compliance, maior Honestidade, Respeito e Justiça entre colaboradores, fornecedores e comunidade em geral, pois a cultura da empresa vai mudando aos poucos, onde todos os colaboradores se tornem mais conscientes da importância de estarem de acordo com o manual de conduta da empresa e com as leis em vigor onde a empresa está inserida [R6].

Desta forma, identificou-se como ponto positivo para o sucesso do Programa de Compliance, o estabelecimento de ferramentas explicativas. Com intuito de informar com clareza sobre as atitudes esperadas dos colaboradores, e quais condutas são impróprias, no que tange ao cumprimento do manual de conduta da empresa.

A empresa T3, gestor R5, traz a importância do Programa de Compliance, não ser uma ferramenta restrita a um setor. Precisa-se alavancar esse programa em todas as esferas da empresa, os colaboradores precisam conhecer sobre as



limitações que são impostas e qual é a conduta desejada, gerando assim percursos na disseminação de estar em Compliance na empresa.

[...] na nossa visão a implementação do compliance não deixa de ser uma ferramenta de gestão, tendo políticas e procedimentos ligados ao controle das operações e principalmente a educação dos colaboradores com relação a ética e a cuidado com o outro, o se refletindo nos relacionamentos, seja entre nós ou com clientes, fornecedores e sociedade [R5].

Contudo, para que essa implementação aconteça de forma eficaz, é necessário um diálogo, claro e transparente, entre as partes interessadas, estas precisam ver o Programa de Compliance como um aliado na melhoria da gestão da empresa. Segundo Candeloro; Rizzo, 2012, a implantação de tal política somente será efetiva se arraigada na cultura organizacional, ultrapassando a mera divulgação ou a imposição a partir de norma expressa, ou seja, o respeito e a exigência de condutas adequadas e a intolerância às condutas inadequadas devem fluir naturalmente, inclusive dentro da alta administração.

Um aliado na transparência do Programa de Compliance é o Canal de Denúncias, assegurando que as denúncias sejam apuradas de forma responsável e sem violações. Dentro deste contexto, o respondente R1 da empresa T1 traz a importância de incentivar os colaboradores denunciarem aqueles que não estiverem agindo de acordo com o manual de conduta estabelecido, evitando-se assim as punições pré-estabelecidas:

[...] incentivamos a todos os colaboradores denunciem suspeitas ou conhecimento comprovado de violações graves do Manual de Conduta, independentemente do autor da violação, para que elas possam ser investigadas e resolvidas. Essas preocupações podem ser levadas diretamente ao seu gerente de conta ou confidencialmente encaminhadas para Departamento de Conformidade por e-mail [R5].

Neste exemplo, reforça-se a importância de conscientizar e criar mecanismos para que todos os colaboradores possam ter ciência da importância do Programa de Compliance, bem como das consequências do não cumprimento destas regras.

Na empresa T4 o respondente R6 destaca também a importância de um Canal de Denúncias para auxiliar no cumprimento das regras e no aumento da transparência nos negócios. Visto que, quando os colaboradores realmente inferem sobre a importância desse programa a mudança na cultura da empresa se torna mais indubitável, acabam sendo porta-voz da importância do programa, como também denunciadores daqueles que não estão agindo conforme o esperado.

[..] na nossa empresa uma ferramenta que auxilia na transparência e medição do Programa, é a ferramenta Hotline, onde os relatos são recebidos pela empresa Contato Seguro, e as investigações são realizadas pela Auditoria Interna. Há um Comitê de Apuração (Auditoria, RH e Jurídico) que delibera em primeira instância junto com o gestor responsável pela área envolvida. Caso esse gestor não concorde com a



recomendação do Comitê de Apuração, um Comitê de Ética delibera em segunda e última instância [R6].

Essas hotlines (canais de denúncias) trazem dois benefícios para a empresa, em primeiro lugar, por garantirem anonimidade, elas conferem segurança aos colaboradores que, conseqüentemente, passam a participar mais ativamente do programa. Em segundo lugar, cria-se um incentivo grande para cumprimento das regras por parte de todos os membros da empresa, pois qualquer pessoa se torna um potencial denunciador de ilicitudes.

O respondente R4 da empresa T3, por sua vez, coloca que uma das ferramentas utilizadas para se ter um Programa de Compliance mais eficiente e transparente é o Canal de Denúncias, onde os colaboradores podem denunciar de forma anônima, aqueles que não estejam agindo em conformidade com o Manual de conduta da Empresa.

[...] na nossa empresa uma das ferramentas que auxiliam na transparência é a Hotline, qualquer pessoa pode fazer uma denúncia e não precisa fornecer o nome ou outras informações identificadoras, também, não são usados dispositivos de gravação ou identificador de chamada [R4].

Seguindo deste exemplo, pode-se ter clareza da importância de um canal de denúncias. Os colaboradores percebendo o valor positivo que essa ferramenta tem para construção de uma cultura de conformidade, serão denunciadores de atos irregulares de colegas, gestores e diretores, utilizando os canais de denúncias sem medo de retaliação, tendo a certeza que ninguém está imune de pagar pelos seus atos

Já na empresa T2, o respondente R2 enfatiza que além de se ter o canal para denúncias, chamado FALE, para maior transparência da efetividade do Programa, é necessário também que este canal seja capaz de orientar qual a conduta esperada do colaborador em determinada situação, e também sanar, quando necessário, suas dúvidas quanto às situações de conflito de interesse.

[...]O “FALE é o canal responsável pelo recebimento de denúncias ou casos de quebra de integridade, relatos de ouvidoria de RH, solicitação de orientações sobre como agir diante de determinadas situações ou dúvidas sobre Políticas e, também, para reportar situações envolvendo conflito de interesses ou recebimento e oferecimento de brindes e entretenimentos acima dos limites previstos no capítulo [R2].

É importante, também, que os colaboradores possam não só recorrer à equipe implementadora no caso de dúvidas, mas que a equipe tenha acesso a todos os colaboradores, na medida de sua necessidade, para orientá-los adequadamente. Ou seja, a comunicação deve ser uma via de mão-dupla.

Outro fator importante para o sucesso do Programa de Compliance é a realização de treinamentos para colaboradores. Neste sentido, o respondente R1 da empresa T1 salienta que são realizados treinamentos contínuos para a equipe que trabalha diretamente nas negociações com fornecedores e parceiros,



visando assegurar que ambos estejam de acordo com o Compliance da empresa.

[...] na nossa empresa realizamos treinamentos específicos sobre compliance para as equipes que trabalham com negociações [R1].

À vista disso, o gestor acredita na importância de se estar atento às negociações que são realizadas com terceiros. O Programa de Compliance não acontece somente internamente, ele atinge o público externo, e isso pode ser considerado o seu grande diferencial. Empresas que se atenuam a criar mecanismos de integridade corporativa, estão auxiliando no desenvolvimento de uma comunidade mais consciente quanto a atos de corrupção, o Programa de Compliance não muda só a cultura interna da empresa, ele muda externamente, fomentando a mudança na sociedade onde a empresa está inserida.

O respondente R6 da Empresa T4 destaca a importância do manual Caminho para o Sucesso, no sentido de que ele é apresentado anualmente em treinamentos para toda a Empresa, apresentando os 12 Pilares a serem seguidos para o cumprimento do Programa de Compliance.

[...] na nossa empresa realizamos anualmente treinamentos sobre os princípios e valores da empresa, onde se colocam questões sobre Compliance e é apresentado o Guia que é o código de conduta para o sucesso, que é dividido em 12 pilares: Reportar Integridade no Local de Trabalho; Marketing e Vendas; Concorrência; Antissuborno e Corrupção; Proteção a Informações; Declarações e Registros da Empresa; Integridade Científica; Fiscalização e Comércio; Conflitos de Interesse Presentes e Entretenimento; Responsabilidade da Cadeia de Fornecimento; Responsabilidades do supervisor; Aplicabilidade [R6].

Por fim, o gestor entende que, para a consolidação do Programa de Compliance, são necessários treinamentos sobre os pilares da empresa focados nos princípios éticos, e os colaboradores devem ter ciência que, quando infringida alguma regra, isso trará consequências. Conforme os postulados teóricos de CANDELORO; RIZZO, 2012, fica mais evidente que não bastam apenas o tempo e a velocidade corretos. Há que se buscar uma efetiva mudança de pensamento, uma verdadeira alteração e aquisição de cultura por parte dos atores, o que somente ocorre no tempo próprio de cada empresa, não sendo eficiente a imposição, pois Compliance é um estado de espírito.

Os benefícios da implementação do Programa de Compliance, são variados e mensuráveis, sua atuação acontece em todas as partes interessadas da empresa, colaboradores, fornecedores, acionistas, investidores e comunidade. A empresa que se preocupa com a sua integridade, se torna referência no mercado, aumentando o seu valor, cumprindo o seu papel para a construção de um novo cenário de integridade corporativa. Nesse sentido, o respondente R1 da Empresa T1 salienta a importância de condutas padrões para negociação com fornecedores, pois caso seja negociado com alguma empresa que não esteja de acordo com as leis do País que está inserida, ambas poderão sofrer as consequências da não conformidade, sendo em sua maioria multas



milionárias, de modo que essa análise mais cautelosa nestas negociações traz benefícios à empresa.

[...] o nosso Código de Conduta Padrões para Fornecedores, baseia-se em 8 pilares: Conformidade com as Leis e Normas;; Integridade nos Negócios; Combate ao Comércio Ilícito; Marketing Responsável; Normas Trabalhistas; Código de Conduta para Monitoramento de Conformidade; Denúncia de Preocupações [R1].

Por esse exemplo percebe-se o Compliance não só como uma ferramenta interna, mas também externa, pois quando implementado com seriedade deve abranger todas as áreas da organização.

Na empresa T4 o respondente R6 coloca a importância de análises prévias dos possíveis clientes e fornecedores para posteriormente se realizar o contrato. Enfatiza ainda sobre o Departamento de Controles Internos, o qual tem como objetivo identificar possíveis problemas com parceiros comerciais. Sendo esse um benefício financeiro para a empresa, pois evitará multas sobre contratos mal analisados.

[...] fizemos uma análise de possíveis novos clientes, fornecedores e empresas terceirizadas, antes de efetuarmos o contrato. Só negociamos com aqueles que compartilham nossos padrões de compliance e integridade. O Departamento de Controles Internos tem processos para identificar possíveis problemas com parceiros comerciais. Fazemos várias verificações para ter certeza de não negociar com países, regimes, organizações ou indivíduos que estejam sujeitos a sanções comerciais que devamos cumprir. Essa análise deve ocorrer antes de iniciar uma nova relação comercial [R6].

Portanto, é importantíssimo para as empresas terem o Departamento de Controles Internos para se investigar com quem se está negociando, para analisar, por exemplo, se há risco de trabalho análogo à escravidão, se há não cumprimento das leis no qual a empresa está instalada, ou se esta não está envolvida em atos de corrupção.

Na Empresa T2, o respondente R3 enfatiza as diretrizes que os fornecedores devem seguir, tendo como um ponto detalhadamente explicado a Integridade Comercial, onde não são permitidos atos de suborno, corrupção, dar ou receber presentes para fechar negócios.

[...] nossos fornecedores devem seguir uma diretriz de 7 itens: Conformidade Legal; Respeito aos Direitos Humanos; Sustentabilidade ambiental; Marketing responsável; Integridade comercial(conflitos de interesse, suborno e corrupção ,entretenimentos e brindes, embargos e sanções, comércio ilícito); Monitoramento de conformidade[R3].

Reforça, assim, a importância de se estar atento à forma como estão sendo conduzidas as negociações da empresa para que se evite elevados gastos com multas, como também comprometer a imagem da empresa.



3 CONCLUSÃO

Neste trabalho buscou-se analisar os benefícios apontados pelos entrevistados com a implantação do Programa de Compliance e quais as ferramentas que auxiliam neste processo. O método escolhido para o desenvolvimento deste estudo foi de entrevistas direcionadas a gestores que possuem conhecimento sobre o Programa de Compliance, nas filiais das empresas em Santa Cruz do Sul.

Como ponto em comum sobre a implementação do Programa de Compliance, os respondentes deste questionário trouxeram que este proporciona diversas vantagens para as empresas, principalmente em relação à prevenção de ações indevidas, trazendo melhoria na Governança Corporativa, aumento da credibilidade do negócio, ganho de qualidade nos produtos e serviços, aumento da vantagem competitiva e maior facilidade em conquistar mercados externos.

Ademais, a realização do Compliance transmite confiança para investidores, especialmente para as empresas de capital aberto. Dessa forma, além do valor ético e social, o Compliance também representa um valor econômico para o negócio.

Outro ponto colocado pelos entrevistados foi a diminuição dos riscos jurídicos, ou seja, pagamento de multas altíssimas caso seja comprovado que a empresa não orientou corretamente seus colaboradores para agirem em conformidade com as leis e manuais de condutas onde a empresa está instalada.

Filgueiras (2009) demonstra que a sociedade brasileira tem uma percepção distorcida da gravidade da corrupção. Nota-se que os atos impróprios muito nocivos à comunidade, como, por exemplo, o fato de funcionário público deixar de denunciar, são considerados menos graves que outros atos também nocivos como, por exemplo, um policial receber vantagem indevida. Segundo o autor, certas atitudes corruptas são socialmente mais toleradas ou menos reprovadas moralmente pela população.

Conforme o autor acima coloca, sobre a sociedade brasileira ter uma percepção distorcida sobre a corrupção, os respondentes informaram que a realização de treinamentos sobre Compliance são de extrema importância e podem ajudar a mudar esse pensamento. Criar uma rotina aos colaboradores novos que venham a integrar a empresa, explicando sobre o manual de conduta ética e qual é o comportamento que a empresa espera deles. Assim, aos poucos pode-se mudar a sociedade na qual aquele indivíduo está inserido.

Outro fator importante é realizar o registro destes treinamentos, pois caso algum colaborador cometa um ato de corrupção a empresa poderá comprovar que realizou os treinamentos necessários para que este tivesse a plena consciência que aquele ato era ilícito, diminuindo assim a responsabilidade da empresa, ou seja sua multa.

Abaixo, segue quadro ilustrativo para maior compreensão das vantagens de se ter um Programa de Compliance e suas possíveis desvantagens:

Figura 2- Vantagens e desvantagens de um Programa de Compliance

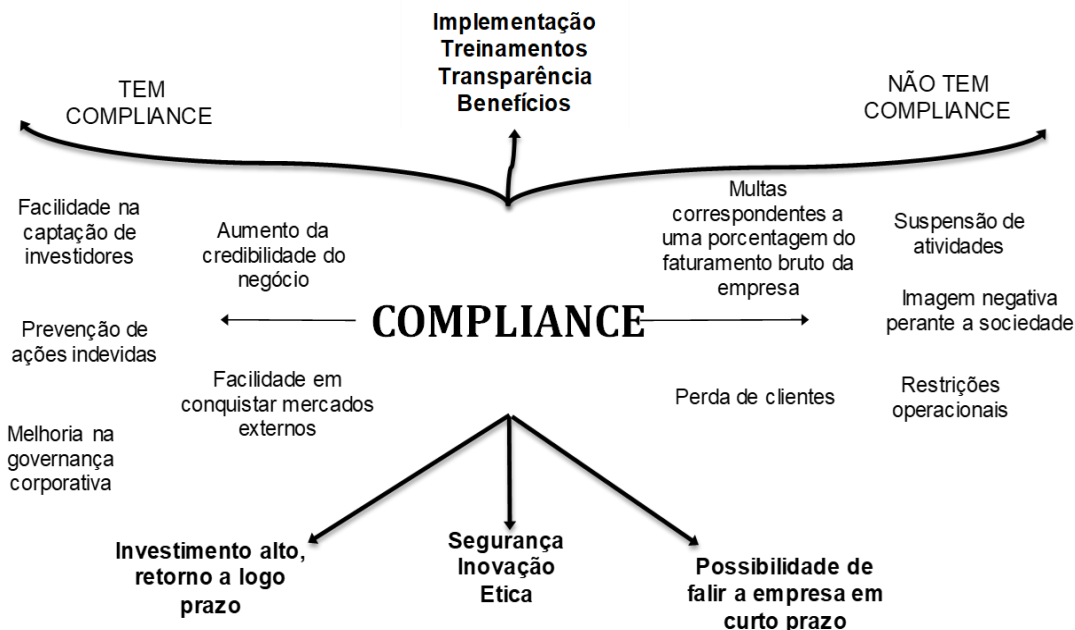


Figura 2- Elaborado pela autora

Dentro deste contexto, pode-se concluir que empresas do setor do tabaco possuem Compliance devido à Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), uma Lei Federal dos Estados Unidos, chamada Lei de Práticas de Corrupção no Exterior, estando inserida na cultura dessas multinacionais há mais de 40 anos, que, a partir de modernas técnicas investigativas e do cruzamento de dados e transações, reconstroem com apuro os mais variados esquemas de corrupção, muitos deles executados por indivíduos que sequer pisaram em solo americano. Essa é, aliás, uma característica do FCPA que merece ser comentada. Embora se trate de uma lei editada pelo Congresso dos Estados Unidos e aprovada pelo Executivo daquele país, sua aplicação independe do local em que os atos de corrupção são cometidos, bastando que a origem, a execução ou os efeitos daqueles atos possam ter algum ponto de contato com Estados Unidos. Assim é que, por exemplo, empresas cujas ações são listadas na Bolsa de Nova York podem ser punidas com base no FCPA em razão de atos cometidos por seus funcionários ou representantes em qualquer país do mundo.

Portanto essa cultura de Compliance ainda precisa se disseminar no Brasil, não estando restritas às empresas multinacionais e sua cadeia produtiva. O Programa Brasileiro Operador Econômico Autorizado- OEA (2018), uma certificação implementada pela Receita Federal Brasileira, desde o final de 2014, de adesão voluntária, busca trazer através dessa certificação a confiabilidade e a obrigatoriedade, onde os intervenientes do comércio exterior devem demonstrar possuir programas de Compliance que garantam a segurança da cadeia logística e a conformidade com a legislação do País. Portanto, surge a necessidade de extrapolar a concepção de um mecanismo para adequação de suas práticas às normas internas e externas para exportação e importação,



utilizar o Compliance assegurando a integridade da empresa perante as autoridades e, ao mesmo tempo, uma ferramenta de gestão para garantir a fluidez de suas operações com a administração dos riscos inerentes à operação.

Recentemente, o governo do Distrito Federal publicou a Lei n. 6.112/2018 tornando igualmente obrigatória a implantação de programas de Compliance para os contratos com valor superior a R\$ 80 mil e com duração de pelo menos seis meses. Mais abrangente, a lei distrital impõe a obrigação inclusive às licitações na modalidade tomada de preço, que costumam contar com ampla participação de micro e pequenas empresas. Com isso, encerra-se de uma vez por todas a ilusão de que os programas de Compliance seriam uma preocupação exclusiva de grandes empresas e multinacionais, ou seja, ele pode ser implementado sim nas empresas familiares aqui de Santa Cruz do Sul, antes que isso seja entrave para as negociações.

Por isso, “estar em Compliance” no Brasil não é algo simples. A lei anticorrupção até dá ótimos parâmetros para empresas que queiram estruturar um setor especializado. Só que isso exige investimentos e processos bem definidos e regrados, não só na área jurídica e de Compliance, mas em toda a estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Calvalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AMARAL, H.L.do.; “**Compliance na Lei Anticorrupção**: Um a Análise da Aplicação Prática do Art. 7º, VIII, Da Lei 12.846/2013”. Boletim JURÍDICO -2015 Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=3969>>. Acesso em: 06 set. 2018.

ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e Seus Desafios**. São Paulo: Saint Paul, 2013

Associação Brasileira de Bancos Internacionais - ABBI. Documento Consultivo “**Função de Compliance**”, 2004, disponível em: www.abbi.com.br > Trabalhos Especiais. Acesso em 22 de Novembro de 2018.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT: **Iso 19600**, Disponível em: <http://www.abnt.org.br/noticias/4794-iso-19600>; Acesso em 25 de novembro de 2019

Associação Brasileira de Normas Técnicas ABNT NBR ISO 31001, Gestão de riscos – Princípios de diretrizes, Disponível em: E-Book **Sistemas de gestão antissuborno** — Requisitos com orientações para uso (2017)

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 31000: Gestão de riscos, princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.



Associação dos Fumicultores do Brasil - AFUBRA.(2019) **Tabaco no Brasil. Santa Cruz do Sul**,. Disponível em <http://www.afubra.com.br>. Acesso em 29 de novembro de 2019.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, (ACFEb, 2012). **Report to the Nations. On Occupational Fraud and Abuse** (2012). Global Fraud Study. Disponível em: . Acesso em: 3 ago. 2018.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BENEDETTI, Carla Rahal; BARRILARI, Claudia Cristina. **Criminal compliance previne responsabilidade penal. Consultor Jurídico**, jul. 2014. Disponível em:<<http://www.conjur.com.br/2013-jnov-19/criminal-compliance-previne-responsabilidade-penal-pessoa-juridica> - Acesso em: 25º novembro. 2019.

BITTENCOURT, S.; **Comentários à Lei Anticorrupção: Lei 12.846/ 2013** revista de doutrina da 4ª região publicação da escola da magistratura do trf da 4ª região – EMAGIS, ago. 2015.

BIDNIUK, Vladimir Barcellos. Governança, Risco e Compliance (CRG) – Parte I, **Migalhas** 2005. Disponível em: <http://www.baguete.com.br/colunasDetalhes.php?id=1598>. Acesso em: 25 maio 2019.

BIOLCHI, Marilza. **Senado Federal aprova a Ratificação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco**. Curitiba: Deser. 2006.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 7 mar. 2019.

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

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Guia para Programas de Compliance**. Brasília, DF: CADE, 2016. E-book.

DUARTE JÚNIOR, A. M. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos**. Disponível em: [Revista de Administração, 2016, volume 7, n. 2.](http://s3.amazonaws.com/public-</p></div><div data-bbox=)



cdn.ibmec.br/portallibmec-content/public/arquivos/df/dis_2011_72_-_washington_oliveira_alves.pdf Acesso em 25 de Novembro de 2019.

FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. **Statistical databases**. Disponível em: < <http://faostat.fao.org/>>. Acesso em: 5 de nov. de 2019.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS, FEBRABAN. **Função de Compliance**.2010.Disponível em:<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Funcao_de_Compliance.pdf>. Acesso em: 25 novembro. 2019.

FILGUEIRAS, Fernando. **A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social**: Opin. Publica vol.15 no.2 Campinas Nov. 2009. Disponível em: . Acesso em: 07 mar. 2017.

FORGIONI, Paula A. **A interpretação dos negócios empresariais no novo Código Civil Brasileiro**. Revista de Direito Mercantil, nova série, ano 42, n. 130, p. 7-38, abr./jun. 2003.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012.

Instituto de Auditoria Interna e Consultoria Empresarial(2018) – **Auditoria Externa e Avaliação de Ativos; Disponível em:**
<https://www.iaudit.com.br/servicos/detalhes/1-auditoria-externa-e-avaliacao-de-ativos> Acesso em 26 de Novembro de 2019

LEAL, R. G.; FOCKINK, C.; A previsão dos Mecanismos e Procedimentos Internos de Integridade: Compliance Corporativo na Lei Anticorrupção: **Sua Importância Considerado Como na Mudança de Paradigmas e Educação Empresarial**. Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC – Brasil, 2014

LEAL, R. P. C. **Práticas de Governança e Valor Corporativo: uma recente revisão da literatura**. In: SILVA, A. L. C; LEAL, R. P. C. (Orgs.). Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2007

MAEDA, Bruno Carneiro. **Programas de Compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais**. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). Temas de anticorrupção e Compliance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 167-20

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



MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – **Regulamentação**: Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao-para-programas-de-integridade-no-governo-federal>
Acesso em 25 de novembro de 2019

NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana. **Compliance, controles internos e riscos**: a importância da área de gestão de pessoas. 2. ed. Brasília, DF: Editora Senac, 2017.

PENA, Eduardo Chemale Selistre. **Punição às empresas é diferencial da Lei Anticorrupção**. Consultor Jurídico, 26 set. 2019. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-set-26/eduardo-pena-punicao-empresas-diferencial-lei-anticorruptao>. Acesso em: 23 set. 2019

PETRELLUZZI, Marco Vinicio; RIZEK JUNIOR, Rubens Naman. **Lei Anticorrupção: origens, comentários e análise da legislação correlata**. São Paulo: Saraiva, 2014.

Programa Brasileiro Operador Econômico Autorizado- OEA(2018) – **Economia e Compliance** – Disponível em: www.receitafederal.gov.br
Acesso em 29 de Novembro de 2019

ROLLI, Claudia: Mercado Versão: **Impresso e Online Lei anticorrupção não pega em empresas** Fonte: Folha de São Paulo Data: 15/12/2014
Acesso em 26 de Novembro de 2019

RODRIGUES, J.R. **EUA obriga Brasil a Cumprir a Lei Anticorrupção . 2014**. Disponível em: <http://www.fatoreal.blog.br/politica/eua-obriga-brasil-cumprir-lei-anticorruptao/>. Acesso em: 09 out. 2019.

SANTOS JUNIOR, Belisário dos; PARDINI, Isabella Leal. **Lei Anticorrupção gera incertezas, mas consolida a necessidade do compliance**. Interesse Nacional, a. 6, n. 24, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://interessenacional.uol.com.br/index.php/edicoes-revista/lei-anticorruptao-gera-incertezas-mas-consolida-a-necessidade-do-compliance/>. Acesso em: 19 set. 2014.

SPINETTO, Juan Pablo. Após escândalos, **Compliance é a nova palavra de ordem no Brasil**. 2015. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2015/01/20/apos-escandalos-compliance-e-a-nova-palavra-de-ordem-no-brasil.htm>. Acesso em: 01 out. 2019. VIEIRA,

SOLOMON, Robert C. **Ética e excelência**: cooperação e integridade nos negócios. Tradução Maria Luiza Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.



TAMBA, Débora Harumi. Decreto 8.420/2015: **regulamentação da Lei Anticorrupção**. Jus Navigandi, abr. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/38416/decreto-n-8-420-2015-regulamentacao-da-lei-anticorruptao>>. Acesso em: 25 novembro 2019.

VIEIRA, M. P.: **Compliance: Ferramenta Estratégica Para Uma Boa Prática de Gestão**. Universidade Federal de Viçosa Viçosa – MG 2013

VOLPATO, R **O que as ISO 37001, 19600 e 31000 têm em comum? E como elas ajudam na gestão?** Disponível em <https://www.verdeghaia.com.br>
Acesso em 20 de março de 2019.