

# PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO

UM GUIA PARA EMPRESAS



Alliance for  
Integrity

## **Autores (ordem alfabética)**

Alexandre Serpa

Ana Paula Candeloro

André Oliveira

Bruno Brandão

Emerson Melo

Filipe Batich

Karlis Novickis

Leopoldo Pagotto

Luciano Malara

Maria Cecília Andrade

Maria Leonor Rios

Rinaldo Martins

Reynaldo Goto

Roberta Codignoto

Sérgio Pinto



**cooperação  
alemã**

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Por meio da:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# PREFÁCIO



Mundialmente, nunca vivemos um período tão fértil de discussões e preocupações sobre conduta, transparência e ética social e profissional. Os inúmeros escândalos políticos, sociais e corporativos posicionam as demandas comportamentais mundiais em patamares jamais vistos, estabelecendo um novo *standard* daquilo que é minimamente aceitável e daquilo que não é aceitável em hipótese alguma.

Atualmente, a sociedade, com algumas variações regionais, possui uma visão bastante clara do que esperar dos seus governantes e do cidadão que coabita o seu entorno, coisa inimaginável no passado recente em que as pretensões individuais prevaleciam ao coletivo, onde o “meu” era o que importava e onde o “nosso” era sempre secundário. Esse cenário social acolheu e estimulou o enraizamento dos problemas que enfrentamos hoje e que podem (riam) comprometer as gerações futuras que padecem de um ambiente positivo para se desenvolver. Assim, o que esperar do futuro sem uma reação estruturada?

A resposta a esta indagação se aproxima do título deste guia, ou seja, somente através de ações propositivas, ajustes de comportamento, autocrítica e muito compromisso é que conseguiremos mudar o rumo das coisas e gerar uma perspectiva de crescimento social equilibrada em que os interesses sejam mais homogêneos e o resultado final seja mais sustentável. A cultura de uma sociedade, de uma corporação, de uma família, de um indivíduo, é o que há de mais genuíno em cada ser, é o que ex-

pressa o que ele realmente representa, a tradução fidedigna da sua essência e que não há como lutar contra, seja ela positiva ou negativa.

Poder-se-ia considerar que a cultura de um povo ou de uma organização não devesse sofrer alterações, já que constitui sua personalidade, aquilo que ele ou ela representam, mas a realidade mostra que as culturas estão em permanente mutação e de certa forma isso é compreensível na medida que o mundo está tão dinâmico e suscetível a variações e a ajustes, que muitas vezes se mostram necessários.

Esses ajustes demandam um referencial universal básico e talvez estejamos diante da melhor referência que o mundo já imaginou ter experimentado em toda a sua existência, qual seja: os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Oficializados em 2015 pela Organização das Nações Unidas, caracterizam-se por 17 objetivos globais de transformação necessária para um mundo melhor daqui 15 (14) anos – 2030. Trata-se de objetivos básicos e inegociáveis como recursos naturais, saúde, alimento, igualdade, respeito, dignidade e justiça. Esses direcionadores deverão ser capazes de dar uma nova ordem mundial para uma sociedade mais solidária, justa e muito mais sustentável. E o tempo já está correndo e nos resta muito pouco e o momento é agora, todos unidos numa só direção.

O enfrentamento desses desafios parte de um diagnóstico preciso e minucioso dos riscos que corremos e que podem compro-

meter o atingimento das nossas metas globais. Imaginar que as nossas condutas estão cem por cento protegidas e que o nosso grau de tolerância às más práticas seja zero é o mesmo que dizer que tudo é perfeito e que não há nada que mudar.

Sejamos sinceros e reconheçamos que não há conduta totalmente imune aos problemas já citados e que também não somos relativamente compreensíveis com os malfeitos. Esta é a grande “tacada” no processo de transformação social, o reconhecimento das nossas exposições, das nossas fraquezas e principalmente do nosso potencial de melhoria. A partir desse reconhecimento, você será capaz de discutir, propor, definir e implantar medidas consistentes de transformação.

Inevitavelmente o exemplo sempre virá do topo da cadeia, pois do contrário você nunca terá uma cultura íntegra no seu sentido mais amplo e a consistência e a perenidade demandada pelos demais níveis dessa cadeia, nunca “comprarão” essa nova ideia e jamais darão o suporte fundamental, já que também é certo que só o exemplo de cima não será suficiente no estabelecimento ou na reconstrução de uma cultura.

Há ainda que dizer que sociedades mais jovens, assim como organizações recém-criadas, contam com a vantagem de terem menos vícios acumulados e de uma menor exposição às demandas desvirtuadas e que, portanto, a construção da sua cultura demandará menor esforço, mas mesmo assim não menos importante. Estabelecidos os riscos e a cultura, resta garantir que eles

sejam sustentáveis e a única forma de garantir isso é o monitoramento contínuo. Tenha claro que a manutenção de uma cultura e o bom gerenciamento de riscos é uma tarefa contínua e permanente. Não há fim nesta história!

O momento que vivemos é ímpar e somos responsáveis, mas principalmente capazes de transformar a nossa sociedade. Só depende de nós! Devemos nos sentir todos líderes e comprometidos com a missão de tornar o mundo mais sustentável.

# AGRADECIMENTOS



Prevenção à corrupção – um guia para empresas (*Korruptionsprävention – Ein Leitfaden für Unternehmen*, em alemão) é a adaptação da obra alemã desenvolvida em conjunto com o Grupo de Trabalho Anticorrupção da Rede Brasil do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e Alliance for Integrity para formar a Comissão Editorial da publicação.

O guia é um compilado de artigos de autores especialistas no tema de compliance de diferentes segmentos, discutindo e analisando questões de prevenção à corrupção e de compliance no Brasil. O trabalho em si foi muito prazeroso e de intensa troca das melhores práticas de integridade.

Agradecemos a todos os participantes que contribuíram para a realização desse guia: Alexandre Serpa Ana Paula Candeloro, André Oliveira, André Leão, Bruno Brandão, Claudio Alves Filho, Emerson Melo, Filipe Batich, Karlis Novickis, Leopoldo Pagotto, Laura Diniz, Luana Navarro, Luciano Malara, Maria Cecília Andrade, Maria Leonor Rios, Monica Rosenberg, Monika Lauer, Olga Pontes, Rinaldo Martins, Reynaldo Goto, Roberta Codignoto e Sérgio Pinto.

Esperamos que essa publicação seja um guia prático para empresas que queiram implementar seus próprios sistemas de compliance.

# SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 .....	5
O que é compliance? .....	5
Objetivos.....	5
Ferramenta de sustentabilidade do negócio .....	6
Riscos a se evitar .....	7
Custos diretos .....	7
Custos indiretos.....	8
Benefícios.....	8
CAPÍTULO 2 .....	9
Mantra: prevenir, detectar, remediar .....	9
Como fazer.....	9
Auditoria anticorrupção em fusões e aquisições.....	15
O papel da alta direção.....	16
Instância responsável pelo programa.....	18
CAPÍTULO 3 .....	19
A evolução normativa.....	19
A contribuição do departamento jurídico.....	20
Tendências de compliance no Brasil.....	21
CAPÍTULO 4 .....	22
Desafios - e soluções - para inovar com a integridade.....	22

## O QUE É COMPLIANCE?

No Brasil, até bem pouco tempo atrás, o compliance estava restrito às multinacionais e a setores extremamente regulados, como o financeiro e o farmacêutico. Nos últimos anos, porém, o tema entrou de forma definitiva na agenda das empresas brasileiras e da sociedade como um todo, seguindo uma tendência já consolidada nas principais economias do mundo, que demanda condutas empresariais mais transparentes e honestas.

O termo deriva do verbo *comply*, que significa estar de acordo. Compliance, em termos gerais, significa estar de acordo com o regulamento jurídico vigente e com os procedimentos internos e externos da própria empresa.

Nas palavras do consultor Claus Peter Polzin, “compliance é postura, comportamento ético, moral e transparente na nossa vida cotidiana e no exercício de nossas profissões”. Em outras palavras, o compliance começa na dimensão do indivíduo e se reflete, ao final do dia, na dimensão da empresa. É importante que se tenha essa visão ampla, pois de nada valerá implementar uma série de ferramentas, políticas e procedimentos internos sofisticados, caso não exista o engajamento das pessoas no seu dia a dia, dentro e fora da empresa.

Também chamado de conformidade, em português, o compliance é listado por diversos autores como um dos quatro pilares funda-

mentais da governança corporativa. O primeiro é a necessidade de justiça e equidade na relação com acionistas minoritários (*fairness*); o segundo consiste na transparência das informações corporativas para o mercado, especialmente as que envolvam riscos (*disclosure*); o terceiro compreende a prestação de contas de forma íntegra e completa aos acionistas e ao mercado (*accountability*), e por fim, o quarto trata da conformidade com leis e regulamentos internos e externos de uma companhia (compliance).

O programa de compliance estabelece procedimentos para prevenir, detectar e remediar riscos relacionados ao cumprimento de leis e regulamentos sob a perspectiva da ética e da integridade.

## OBJETIVOS

- Criar uma cultura que encoraje uma conduta ética e aderência ao compliance;
- Identificar os riscos do mercado e os riscos específicos relacionados ao negócio da empresa;
- Prevenir e detectar condutas ilícitas existentes ou potenciais;
- Ajudar os colaboradores a cumprir a legislação, o código de ética e políticas internas através de regras claras, divulgadas e acessíveis, de ferramentas fáceis de manejar, tais como intranet e sistemas de aprovação, e de controles legais e contábeis fortalecidos;

■ Proteger a empresa em caso de falhas no programa de compliance, o que poderá servir como evidência para redução de multas.

Para isso, é preciso fazer um minucioso estudo da empresa e do mercado em que ela atua, bem como das legislações aplicáveis ao negócio. Deve-se conhecer como estão definidos os papéis e as responsabilidades dos seus colaboradores, quem são os seus clientes, fornecedores e concorrentes, com quem ela se relaciona (agentes públicos e privados), os riscos a que está exposta e também seu planejamento estratégico. Essa avaliação é indispensável, porque um bom programa de compliance deve refletir a realidade da empresa, de forma que seus colaboradores e, especialmente seus administradores, incorporem essa agenda.

O programa de compliance, ou sistema de integridade, será efetivo somente se houver uma mudança no ambiente cultural da companhia. Essa transformação, por sua vez, só será possível se tiver o suporte e o comprometimento da alta administração, que deverá considerá-lo como um instrumento para tomada de boas decisões empresariais.

## FERRAMENTA DE SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO

Existe uma preocupação constante das companhias com a redução de despesas, para melhorar a rentabilidade do negócio e o cumprimento de metas, garantindo sustentabilidade, ainda mais em momentos de crise econômica. Nesse contexto, falar de

compliance, uma atividade que demanda recursos e cria novos procedimentos dentro da empresa, é bastante desafiador. No entanto, como uma companhia pode se sustentar ao longo dos anos, caso venha a sofrer impactos financeiros significativos e não previstos, com aplicações de multas e sanções legais, ou até mesmo com sua reputação abalada?

Muitas vezes, é custoso para os executivos compreenderem que o compliance pode ser um investimento e não um custo. “Pode” uma vez que, caso o programa não seja bem implementado ou não seja efetivo, o dinheiro será jogado fora, configurando, portanto, uma despesa.

Um programa bem desenvolvido, adequadamente implementado e comunicado, funciona como uma ferramenta de sustentabilidade corporativa, porque ajuda a empresa a mapear seus riscos, prevenir fraudes e evitar punições por descumprimento da legislação aplicável ao negócio.

Importante reforçar que as perdas não se restringem, necessariamente, à aplicação de penalidades e desembolsos de caixa. O envolvimento com uma ilegalidade pode afetar fortemente a reputação de uma companhia. Ainda que não haja, inicialmente, pagamento de multa ou aplicação de uma punição, um caso de corrupção, por exemplo, abala a imagem da empresa de forma rápida, interna e externamente – e isso tem um custo bastante alto. Investidores e parceiros de negócio passam a temer que sua imagem seja vinculada à da empresa em questão. Como



consequência, parcerias são desfeitas e contratos são rescindidos, algumas vezes até com imposição de multas contratuais por descumprimento de cláusulas anticorrupção. O valor da companhia, nesses casos, cai significativamente.

Sabendo-se que as empresas são pessoas jurídicas que dependem de seus colaboradores, representantes legais e terceiros, há necessidade de se capacitar estas pessoas para agir em nome da organização, bem como de preparar a empresa para fiscalizar seus próprios procedimentos.

### RISCOS A SE EVITAR

O compliance deve ser considerado um instrumento de sustentabilidade e de competitividade das companhias, já que o mercado e a sociedade demandarão cada vez mais que as decisões empresariais sejam norteadas por valores como transparência, ética e prestação de contas.

Não estar em compliance, portanto, pode resultar em danos à imagem, reputação e credibilidade, além de severas penalidades de natureza administrativa e judicial.

### CUSTOS DIRETOS

■ **Multas e penalidades:** Diversas multinacionais foram multadas pelas autoridades americanas por força do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), lei norte americana

que sanciona o oferecimento ou entrega de vantagem ilícita às autoridades estrangeiras. Exemplos de multas acordadas pelas companhias com o governo americano: Siemens (US\$ 800 milhões), Halliburton (US\$ 579 milhões), BAE Systems (US\$ 400 milhões). Além disso, há a devolução do lucro auferido com as práticas ilícitas, os juros por danos e prejuízos e o confisco de ativos;

■ **Advogados:** contratação de advogados para a defesa da própria empresa e de profissionais envolvidos com os delitos;

■ **Monitores:** em geral, advogados e/ou contadores forenses de escritórios de advocacia e/ou consultorias financeiras de alta reputação, selecionados e pagos pela empresa envolvida e aprovados pelas autoridades americanas, para monitorar o processo de implementação do programa a contento destas;

■ **Tempo:** horas de trabalho dedicadas pelos executivos para administrar os processos administrativos e judiciais (civil e criminal) e os danos de reputação dentro e fora da empresa;

■ **Imagem:** repercussão negativa na imprensa, com impacto nos negócios e na motivação dos colaboradores.

Quando as empresas são envolvidas em processos de corrupção, os custos para manter suas atividades comerciais, também não são desprezíveis.

## CUSTOS INDIRETOS

- Licenças e autorizações necessárias para funcionamento suspensas ou cassadas;
- Participações em licitações ou contratações com entidades governamentais suspensas ou cassadas;
- Interfaces com agências internacionais, como o Banco Mundial ou o Fundo Monetário Internacional, suspensas ou cassadas;
- Medidas legais iniciadas por parte de concorrentes que se sentiram lesadas pelas ações corruptas da empresa;
- Medidas legais tomadas por acionistas e investidores da empresa, face à desvalorização de seu valor de mercado e de suas ações em bolsa;
- Consequências na área tributária relacionada a pagamentos de impostos inadequados.

Amparadas por controles internos bem implementados, as empresas podem evitar erros e fraudes, o que termina por impactar positivamente o seu resultado.

Além disso, um programa de compliance bem estruturado traz diversos benefícios à companhia, como se pode ver a seguir.

## BENEFÍCIOS

- Maior conhecimento sobre seu próprio negócio e o mercado em que atua;
- Melhor aplicação de recursos;
- Maior proteção contra fraudes e demais irregularidades em sua cadeia de valor;
- Atração de profissionais de alto desempenho para a equipe;
- Diferencial competitivo e valorização da marca;
- Celebração de contratos de médio e longo prazo com outras empresas íntegras;
- Estabelecimento de parcerias e atração de investimentos de empresas estrangeiras.



## MANTRA: PREVENIR, DETECTAR, REMEDIAR

Um programa de compliance eficiente e eficaz gira em torno de três eixos estratégicos, com procedimentos contínuos e que se retroalimentam: prevenir condutas irregulares e ilícitas, detectar desvios com relação ao programa estabelecido e remediar situações que estejam em desacordo com as políticas e procedimentos.

### PREVENIR

É o pilar fundamental. O enfoque estratégico a partir da prevenção começa inicialmente com a criação da figura do *compliance officer*, que será o encarregado de guiar a companhia à luz de um código de ética e das demais políticas de compliance. Do mesmo modo, o *compliance officer* será o encarregado de promover a sinergia entre a alta gerência, que deve considerar o compromisso com a integridade na hora de tomar decisões estratégicas, e os demais colaboradores, responsáveis pelo funcionamento das diferentes áreas da companhia. Tal processo deve funcionar com um programa de comunicação permanente, de modo que todos os profissionais tenham clareza de como agir e confiem no engajamento da companhia com a política de integridade.

### DETECTAR

Não basta estabelecer um programa de compliance robusto. É necessário também criar mecanismos para identificar causas e situações que possam levar a más práticas. Criar um canal

de denúncia, fazer auditorias internas e externas e avaliar colaboradores e fornecedores são algumas das medidas indispensáveis.

### REMEDIAR

Por último, deve-se estabelecer uma série de medidas disciplinares para os casos identificados como desvios ou descumprimentos, estabelecendo consequências, ajustes de acordo com o programa implantado e *follow up* dos casos. Neste último enfoque, é fundamental envolver os altos níveis da administração da companhia com a finalidade de ressaltar seu apoio ao programa de compliance e seu cumprimento.

## COMO FAZER

### ELABORE UM CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

Esse documento serve para incentivar e orientar, de forma simples e objetiva, todos os colaboradores da empresa, clientes e fornecedores a agir de acordo com os valores da companhia. O código deve ser visto como a “identidade” da empresa e servir como um guia prático de consulta, orientação e suporte às ações. É importante que o código estabeleça:

- Missão, princípios e valores da empresa;
- Condutas e comportamentos esperados, bem como os não aceitáveis e intoleráveis;
- Responsabilidades dos colaboradores e partes interessadas;

- Compromissos da empresa nas esferas social, ambiental, de saúde, segurança, legal e regulatória;

- Parâmetros de relacionamento de colaboradores com fornecedores, clientes, concorrentes e agentes públicos;

- Orientação sobre utilização de bens e ativos da empresa, gastos com viagens, recebimento e oferta de presentes e brindes, regras para doações e patrocínios;

- Políticas contra assédio e discriminação de qualquer natureza, contra o uso de informações privilegiadas, contra a prática de corrupção;

- Medidas disciplinares previstas para cada infração e as providências a serem tomadas pela empresa junto às autoridades competentes, nos casos em que isso seja necessário.

É fundamental dar ampla publicidade ao código de ética e conduta dentro e fora da companhia e criar um canal para que as pessoas possam tirar dúvidas a seu respeito. No caso dos colaboradores, recomenda-se que todos recebam uma cópia no momento da contratação e que assinem uma declaração de ciência e de acordo com seus termos.

## MAPEIE OS RISCOS

Para iniciar a elaboração do programa de compliance, é necessário fazer uma avaliação dos riscos dos processos críticos, relacionados às atividades-chave da em-

presa, com a colaboração dos funcionários das respectivas áreas. Os riscos devem ser classificados de acordo com a (i) probabilidade de ocorrência (relacionada à frequência com que ocorre a atividade-chave) e (ii) impacto (dimensão do dano para o negócio). A ponderação feita entre o impacto e a probabilidade permite uma avaliação da criticidade do risco, de modo a direcionar esforços para aqueles com maior representatividade para o negócio. Identificar as áreas com histórico de desvios é uma boa forma de começar esse mapeamento.

Antes de contratar, avalie o perfil e a idoneidade de colaboradores e fornecedores. O mesmo vale para a celebração de parcerias.

## CRIE MECANISMOS DE CONTROLE INTERNO

É importante ter procedimentos rotineiros para identificar e prevenir desvios dentro da organização. Para isso, deve-se ter normas claras de condutas e procedimentos internos. A padronização de documentos, bem como a introdução de mecanismos eficientes para sua gestão, também são fortes aliadas na análise dos riscos internos.

Recomenda-se que sejam feitas auditorias internas periódicas, às vezes acompanhadas de auditorias externas.

Também é aconselhável refazer, periodicamente, a avaliação de perfil e idoneidade de funcionários, colaboradores, fornecedores e parceiros.

## COMUNIQUE E TREINE

A comunicação e aplicação de treinamentos regulares e frequentes são essenciais para demonstrar o comprometimento da empresa e seus executivos em relação aos padrões de ética e conduta esperados. É indispensável, da mesma forma, que estes assuntos também integrem a pauta das reuniões de departamentos, diretorias, comitês e conselhos.

A comunicação e o treinamento devem ser feitos no idioma local, em linguagem simples e acessível, e podem ser feitos em diversos formatos: presencial, através de grupos de trabalho ou fóruns externos, pela internet, por newsletters, e-mails, banners ou vídeos.

## CRIE UM CANAL DE DENÚNCIA E ORIENTAÇÃO

O canal de denúncia é um importante mecanismo para detectar irregularidades e atos ilícitos, sejam estes com a administração pública ou com outra empresa privada. Tem uma importante função também como mecanismo de desestímulo aos desvios de conduta, além de permitir a rápida ação da empresa.

O objetivo deste canal é viabilizar aos colaboradores e partes interessadas, a possibilidade de contribuir com melhoria do ambiente de controles da empresa, de forma anônima, segura e responsável, com informações sobre potenciais irregularidades observadas, tais como, assédio, discriminação, fraudes, descumprimento de regras,

políticas e procedimentos internos, comportamento antiético e atividades ilícitas.

É uma importante ferramenta também para que as pessoas possam tirar dúvidas sobre como agir em determinadas situações e entender melhor a política de compliance da empresa.

Para seguir os melhores padrões de governança, o canal deve:

- Ser amplamente divulgado ao público interno e externo e possuir diferentes formas de comunicação como telefone, site, e-mail, correio postal e entrevistas;
- Permitir o anonimato e proteger a integridade do denunciante;
- Garantir a segurança e proteção das informações;
- Possuir protocolos de prazos e respostas aos denunciantes, bem como acompanhamento sobre a evolução do caso reportado;
- Possuir equipe qualificada para gestão dos relatos e condução de investigações;
- Fazer reportes constantes ao *compliance officer* e, caso houver, ao comitê de auditoria;
- Se possível, ser estruturado de forma independente, com suporte de empresa especializada.

## TENHA REGRAS ESPECÍFICAS PARA SITUAÇÕES DE RISCO

Além do código de ética e de conduta, as empresas também devem adotar regras específicas que regulem situações que comumente envolvem riscos, principalmente relacionados à corrupção de agentes públicos. Destacam-se algumas delas:

■ **Políticas de aprovação:** aconselha-se o uso de níveis de aprovação para negócios e projetos relacionados à áreas de riscos, com o fim de se evitar o cometimento de condutas ilegais. Além da chancela jurídica e do gestor da área, é importante que outras áreas também tenham poderes de decisão sobre esse tipo especial de transação, incluindo-se a área de compliance;

■ **Regras de relacionamento com órgãos públicos:** normalmente, essa é uma área de risco comum a todas as empresas e, assim, merece a devida atenção. O relacionamento com órgãos públicos faz parte do dia a dia de uma empresa: começa no pagamento de impostos e obtenção de licenças; passa por fiscalizações realizadas por agentes públicos, na participação e licitações; e pode chegar à defesa dos interesses da empresa e ou de um determinado setor perante as autoridades públicas. Em todas essas situações existe o risco de pagamentos de vantagens indevidas e a empresa deve adotar políticas para mitigá-lo como: (i) agendar previamente reuniões com autoridades, delimitando-se preliminarmente o assunto a ser discutido; (ii) comparecer com mais de um

colaborador nas reuniões; (iii) lavrar atas sobre o que foi discutido e decidido etc.;

■ **Hospitalidade:** um programa de compliance, para ser completo, também precisa ter políticas de brindes, presentes e custeio de viagens e eventos a terceiros (tanto do setor público quanto do privado). Para a adoção de tais parâmetros, é importante que se verifique as políticas de hospitalidade dos órgãos públicos com quem se tem relacionamento e adotar regras de hospitalidade com fornecedores e clientes do setor privado. O norte da política de hospitalidade deve sempre ser o de não influenciar a decisão do terceiro por meio do benefício ofertado;

■ **Registros e controles contábeis:** normalmente, ilícitos são praticados à margem de registros contábeis. Logo, possuir uma forte política com o fim de se evitar contabilidades paralelas e caixas dois é uma forma de evitá-los. Uma política contábil sólida também é um fator para evitar que a empresa seja utilizada por terceiros como instrumento para o cometimento de delitos, como lavagem e dinheiro e financiamento ao terrorismo;

■ **Contratação e terceiros:** por mais que a empresa tenha um rígido programa de compliance é de suma importância que seus fornecedores e prestadores de serviços atuem com a mesma preocupação. Assim, antes de contratar, é necessário fazer uma *due diligence* na empresa contratada, com para verificar seu histórico, se ela tem políticas de compliance e como elas funcionam;



■ **Patrocínios e doações:** a empresa precisa ter controle e assegurar transparência sobre as doações e patrocínios por ela realizados. Além de se realizar uma *due diligence* sobre a idoneidade das instituições que serão beneficiadas, deve-se verificar se a doação ou patrocínio não é utilizado, por exemplo, como meio para pagar indiretamente vantagens indevidas a terceiros ou se tais projetos não beneficiam a própria empresa ao invés de cumprir sua contrapartida social em situações que envolvam uso de benefícios fiscais.

## DEFINA COMO SERÃO TRATADAS AS DENÚNCIAS

De nada adianta incentivar que os colaboradores e partes envolvidas se manifestem, se o conteúdo reportado cair no esquecimento. Este tópico é fundamental para a efetividade do programa, pois denúncias não tratadas da forma correta acarretam a perda de credibilidade do programa. Ou ainda, podem gerar dano moral, caso haja abuso na investigação ou na exposição do envolvido.

Deve-se definir quem serão os responsáveis pelo recebimento da denúncia e o processo a ser adotado assim que ela seja recebida. O responsável pelo compliance pode receber a denúncia e analisar quais informações são necessárias para se investigar o caso, num exemplo de fraude ou de envolvimento de funcionários em potencial corrupção com agentes públicos. Ou ainda, pode enviar para o responsável da área de recursos humanos, em casos de relacionamentos entre colaboradores ou situações de assédio, por exemplo.

É importante que este processo já esteja definido e que seja comunicado junto com o programa, para que haja transparência e para que o denunciante saiba qual é o procedimento que será usado para tratar daquilo que está sendo reportado. Afinal, ele foi incentivado a manifestar-se e deve acreditar que isso será tratado com seriedade.

Uma alternativa a ser explorada é a criação de comitês de ética e compliance, formados por equipes multidisciplinares, que auxiliarão o *compliance officer* no tratamento de denúncias, visto que alguns casos requerem informações de várias áreas da organização. Estes comitês podem ser formados por líderes das áreas de recursos humanos, finanças, tecnologia, vendas, marketing, operações, entre outras, para que sejam hábeis na avaliação de várias matérias.

Caso haja a opção pela formação de um comitê, deve-se definir sua atuação, com as regras sobre sigilo, conduta, conflitos de interesse, substituição, formato dos relatórios e prazos.

A liderança e alta gestão também devem ser preparadas para o recebimento de denúncias. É papel delas zelar pelo programa de compliance e servir de exemplo para seus liderados. Denúncias recebidas por gestores devem ser endereçadas ao compliance, para que seja dado o devido tratamento. Estes casos de denúncias diretas são complexos e devem ser endereçados da forma apropriada, tendo em vista a exposição pessoal do relator. O líder deve estar preparado para informar ao delator que sua denúncia será apurada de

acordo com o procedimento definido pelo programa e questioná-lo sobre o anonimato. Caso o denunciante opte pelo anonimato, o líder deve esclarecer que sua identidade será preservada dentro do possível, assim como, os fatos narrados serão mantidos como confidenciais, ressalvadas as hipóteses em que haja necessidade de serem divulgados para melhor resultado da investigação.

De acordo com o canal de denúncia escolhido pelo programa, ou utilizado pelo denunciante, tão logo um relato seja recebido, deve-se esclarecer ao relator de que as informações serão apuradas e que, caso o mesmo tenha escolhido permanecer anônimo, que o seu anonimato será respeitado e que as informações serão mantidas confidenciais, com exceção das que tenham que ser divulgadas por necessidade da investigação, como exposto no parágrafo anterior.

## **COMUNIQUE QUE NÃO HAVERÁ RETALIAÇÃO A DENUNCIANTES**

Também é importante informar que não haverá retaliação, ainda que haja divulgação de sua identidade, reforçando-se, no entanto, que os canais de denúncia devem ser usados de boa-fé pelo denunciante.

A experiência mostra que alguns colaboradores acabam utilizando o canal de forma indevida, acreditando estarem protegidos de um desligamento por haverem feito uma denúncia. Situações como esta devem ser claramente abordadas nos treinamentos e deve-se reforçar a importância da ferramenta e de seu uso motivado pela boa-fé.

Também se recomenda que seja mencionado o uso apropriado do canal de denúncia no código de conduta ou nas políticas internas, e que seja esclarecido de que o uso indevido estará sujeito às medidas disciplinares.


Sobre a não retaliação, é recomendável que haja uma menção clara sobre este tópico nos treinamentos e nas políticas internas. Da mesma forma que se incentive os colaboradores a se manifestar, deve-se garantir de que não haverá perseguição aos que reportarem denúncias.

Recomenda-se que toda a liderança seja treinada sobre o tratamento de denúncias e sobre a não retaliação, uma vez que os funcionários podem usá-los para obter informação, ou até mesmo para relatar uma situação que deva ser investigada, como mencionado acima. Além disso, líderes podem ser envolvidos no processo de tratamento de denúncias, e não devem inquirir sobre a identidade do denunciante. Neste sentido, orienta-se elaborar material complementar ao programa de compliance, direcionado aos líderes.

## **DEFINA MEDIDAS DISCIPLINARES**

A adoção de medidas disciplinares tem como objetivo apurar e reprimir a prática de irregularidades, além de reforçar a importância dos padrões de ética e conduta desejados, mantendo a integridade, transparência e a cultura de compliance cada vez mais presente no dia a dia do negócio. Este mecanismo contribui para “reforçar a mensagem” de que estar em compliance é mandatório





e inegociável, além de destacar o comprometimento da alta administração com os padrões que devem ser praticados por todos.

Para apuração e aplicação das medidas disciplinares, deve ser formado um comitê de ética e compliance permitindo uma decisão colegiada e respeitando os elevados padrões de ética e conduta, além de assegurar que a regra vale para todos e será aplicada de forma equânime.

### ESTEJA PREPARADO PARA AGIR

O monitoramento contínuo do programa de compliance permite à alta administração identificar suas principais fragilidades e patrocinar a adequação dos processos com objetivo de mitigar exposições a riscos indesejados e evitar recorrências.

Caso alguma irregularidade seja reportada no canal de notícias, seja detectada por autoridades ou divulgada na imprensa, a companhia deve ter planos de ação detalhados e específicos. É importante que haja um planejamento prévio para que cada profissional envolvido no gerenciamento do ocorrido – como o gestor do departamento implicado, o *compliance officer*, a alta direção e o profissional de comunicação – saiba que providências tomar quando precisar.

É fundamental também, no caso da descoberta de alguma irregularidade, investigar se houve falha no programa de compliance e, caso necessário, promover ajustes para aprimorá-lo.

### AUDITORIA ANTICORRUPÇÃO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

Nas auditorias que antecedem a fusões e aquisições, existe uma tensão entre os interesses do vendedor e do comprador: o primeiro deseja esconder ou minimizar os defeitos do que se vende, ao passo que o segundo deseja descobrir o máximo possível – quer seja para verificar se há algum motivo para desistir do negócio ou para quantificar o preço da maneira mais realista possível.

A recente preocupação com a corrupção adicionou um complicador neste jogo de gato e rato. Fatos que, sob a Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.492/92), constituíam um passível administrável tornaram-se motivo para desistir do negócio sob a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/13), que estabeleceu punições mais rigorosas aos infratores e também tornou mais fácil para as autoridades atribuir responsabilidade para pessoas e empresas.

■ Por esses fatores, o principal objetivo de uma auditoria ficaria bastante prejudicado caso se limitasse à identificação imediata das violações que redundem em passivos, que serão conhecidas, realmente, depois de o negócio ter sido fechado. Em outras palavras, a auditoria consiste em mais uma avaliação de riscos que permita medir qual a probabilidade de violação à legislação anticorrupção.

■ O primeiro passo consiste na identificação da “ficha corrida” da empresa alvo e

de seus proprietários e gerentes. Para isso, deve-se avaliar seu patrimônio e relacionamentos com agentes públicos. Em seguida, deve-se analisar os mercados de atuação, inclusive em seus aspectos geográficos. Algumas regiões possuem problemas mais sérios de corrupção do que outras, da mesma forma que mercados fortemente influenciados pelas compras públicas tendem a oferecer riscos maiores.

■ A existência de programas de integridade é fundamental, mas não é salvo conduto – pelo contrário, a prática recente demonstrou que algumas empresas com programas de integridade formalmente estabelecidos careciam do elemento de efetividade. Constitui uma *red flag*, se a empresa alvo não cumpre as suas próprias políticas – por exemplo, ela pode não fazer a auditoria de terceiros ou ignorar as conclusões da auditoria sobre os riscos que sugeriram o descredenciamento de terceiros. Questionar sobre casos práticos de funcionamento dos controles internos (incluindo medidas adotadas), requerer informações sobre os treinamentos ministrados e dados sobre o *hotline* pode ser elucidativo do que efetivamente ocorre dentro da empresa – a ausência de dados sistematizados pode indicar uma *red flag*, de que nem tudo vai bem neste programa de integridade.

### O PAPEL DA ALTA DIREÇÃO

O sucesso de um sistema de integridade depende, necessariamente, do comprometimento da alta direção. Não por acaso, esse é o primeiro

item de um programa de integridade, conforme o Decreto 8.420/2015 que regulamentou a Lei Anticorrupção. A legislação brasileira reflete algumas das melhores práticas internacionais que também definem o comprometimento da alta direção como item mandatório para um sistema de integridade eficiente.

Esse comprometimento não se limita exclusivamente ao discurso dos principais executivos da empresa para os temas de integridade. Na realidade, um sistema de integridade nunca será eficiente sem esse comprometimento diário dos principais executivos. Por melhor que seja um programa de compliance, ele nunca será capaz de prevenir corretamente os ilícitos sem esse apoio irrestrito da alta administração. É um conceito simples, mas fundamental: no aspecto da integridade nos negócios, a alta gestão também deve liderar pelo exemplo.

As atitudes no dia a dia dos principais executivos devem demonstrar o apoio ao sistema de integridade. São tarefas fundamentais da alta direção: mapear corretamente os riscos de corrupção, destinar recursos adequados para o nível de risco ao qual a empresa está exposta, participar ativamente das atividades de prevenção e exigir um aprimoramento contínuo da organização e do sistema de integridade. Os principais executivos devem garantir que o compliance seja parte integrante da governança corporativa da empresa e não apenas uma parte acessória da organização.

Nas Diretrizes para Empresas Privadas para Programa de Integridade, da Controladoria



Geral da União (CGU), está descrito que “o programa de integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros efetivamente prezem por uma conduta ética”. Essa cultura de integridade deve não apenas ser exemplificada pelos principais dirigentes da empresa, mas também exigida como forma de conduta para todos os gestores da organização. Observa-se, ainda, a importância de se estenderem os valores da empresa também para os parceiros de negócios, principalmente os de alto risco.

A correta documentação das ações da alta direção também é fundamental, por meio de definição de indicadores, estabelecimento de metas, cobranças sistemáticas e questionamentos ao sistema de integridade. Os membros dos conselhos das empresas também têm uma responsabilidade clara com relação ao programa de compliance, pois devem igualmente questionar e orientar, permanentemente, sobre uma conduta ética na condução dos negócios.

As atitudes da alta direção devem permear os três pilares principais de um sistema de integridade: prevenção, detecção e resposta. Iniciando-se pela prevenção, a alta direção deve participar ativamente do processo de comunicação interna e externa das atividades do sistema de integridade. Os temas relacionados a ele devem estar presentes na comunicação usual da alta direção, seja nas suas mensagens escritas, apresentações ou vídeos para toda a organização. Quem deve figurar nas peças de comunicação do sistema de integridade são os principais executivos das áreas de negócio e não o

*compliance officer*, até mesmo para uma demonstração clara de que a integridade faz parte da gestão da empresa.

Ainda na prevenção, a alta direção deve ser o exemplo no processo de treinamento relacionado às práticas e políticas, não apenas fazendo aberturas de treinamentos ou enviando mensagens de apoio. É fundamental que essa esfera da empresa participe ativamente das capacitações de suas equipes. Talvez o exercício mais complexo para a demonstração do comprometimento da alta direção seja no processo de decisão de não aceitar negócios com riscos de integridade.

Um dos principais erros da alta administração, no processo de prevenção, é subestimar os riscos e imaginar que são capazes de gerenciar problemas relacionados à integridade como gerenciam outros problemas corriqueiros da empresa. Infelizmente, a prática tem demonstrado que os problemas relacionados à integridade podem tomar proporções incontroláveis, com impactos diretos no ambiente pessoal dos altos executivos envolvidos nas violações.

Com relação ao pilar de detecção, a alta direção deve definir e manter recursos adequados para o correto monitoramento. Adicionalmente, os executivos são as mais importantes fontes de informação para a definição dos principais focos de riscos a serem monitorados. Uma orientação equivocada pode gerar não apenas custos desnecessários e excesso de burocracia, mas também negligência na correta detecção dos problemas. A alta direção deve sempre incentivar o processo

de denúncias internas e, principalmente, garantir o anonimato daqueles que preferirem não se identificar em suas denúncias.

Finalmente, no processo de resposta, a alta administração deve sempre demonstrar sua tolerância zero a qualquer tipo de violação ao código de conduta ou ao código de ética da empresa. Cabe à alta direção a correta definição das sanções aos colaboradores envolvidos nas violações.

### INSTÂNCIA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA

A implementação de um sistema de integridade nas empresas gera três tipos de responsabilidade: gerir o programa, liderar o programa e cumprir as regras de integridade.

O primeiro é simples e direto: a responsabilidade pela gestão de um programa de compliance é do profissional especialista no assunto. Devidamente capacitado e com senioridade adequada para o desafio, cabe a ele identificar as necessidades e prioridades da empresa em relação ao sistema. É ele quem planeja, executa e gere para melhorar continuamente a eficácia e eficiência das entregas do programa. É também da responsabilidade desse gestor a apresentação do status e da evolução do programa para os verdadeiros responsáveis pela integridade da empresa: aqueles que compõem a alta direção.

O segundo tipo de responsabilidade é da alta direção, que zela pela missão, pela visão e, especialmente, pelos valores da companhia. É este o grupo que determina a estratégia e

a ordem dos recursos internos necessários para alcançar os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa. Por ser um programa que busca trazer a integridade para o dia a dia da empresa, é importante que a alta direção dê bons exemplos, para demonstrar aos demais funcionários a seriedade com que tal tema é tratado na empresa, bem como a responsabilidade de cada um. Isso nos leva para o terceiro tipo de responsabilidade, o de cumprir as regras.

Apesar da responsabilidade por liderar o compliance ser do mais alto nível hierárquico da empresa, é importante ter a clareza de que, ao desempenharem seu trabalho, os colaboradores estão expostos aos riscos atrelados às suas atividades.

São eles que, por meio de seu livre arbítrio, se autodeterminam a agir, ou não, de acordo com as leis e normas. Dessa forma, difícil não concluir que a estes mesmos colaboradores cabe o dever de buscar proteger o seu próprio trabalho dos riscos a que estão expostos, inclusive os de integridade.

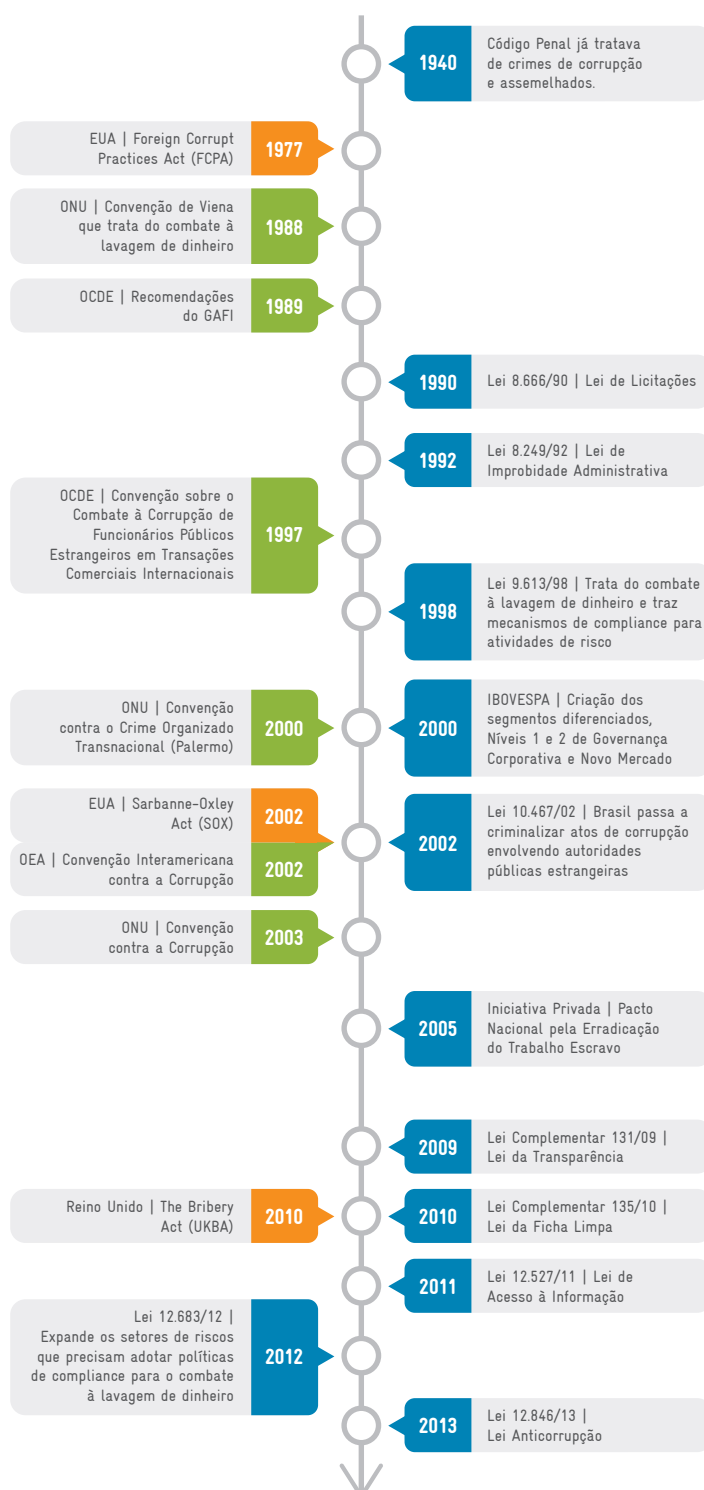
O raciocínio das três responsabilidades se alinha ao conceito das Três Linhas de Defesa das práticas de Governança Corporativa, Riscos e Compliance (GRC), em que: (i) os colaboradores, por exercerem atividades expostas a riscos, são os primeiros que podem evitá-los e, por isso, são a primeira linha de defesa contra desvios de conduta e integridade; (ii) os controles internos, manejados pelos líderes e gestores técnicos, são a segunda linha de defesa; e (iii) as áreas de fiscalização, como as que fazem auditoria, são a terceira.

# CAPÍTULO 3

## A EVOLUÇÃO NORMATIVA

Ao longo das últimas décadas, o controle da corrupção foi se aperfeiçoando nas le-

gislações de cada país e também nos regramentos internacionais. Veja a evolução das normas:



Legenda:

- BRASIL
- EUA | REINO UNIDO
- ONU | OEA | OCDE

## A CONTRIBUIÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO

O programa de integridade deve, desde seu início, considerar a área jurídica como uma das mais estratégicas na hora de sua estruturação. Essa sintonia entre o compliance e o jurídico aumenta as perspectivas de segurança e longevidade da empresa, pois os riscos advindos de exposições legais são, em sua grande maioria, evitáveis e, por incrível que possa parecer, previsíveis.

Durante a fase de avaliação de riscos da empresa, tornam-se conhecidas suas principais fragilidades, que passarão a ser foco de mitigação no plano de ação. O problema é que neste plano de ação, diversas vezes, são esquecidas as medidas jurídicas mitigatórias.

Um exemplo está nos casos de divergências com fornecedores, que, por serem relevantes para os negócios, representam um ponto sensível para o funcionamento da empresa. Assim, os aspectos jurídicos do relacionamento com tais parceiros deve ser revisado à luz do programa de compliance que se quer implementar.

Eis aqui algumas medidas práticas que o jurídico pode tomar para contribuir com o sistema de integridade:


- Revisar as cláusulas contratuais que estabelecem obrigações e garantias;
- Checar cláusulas que prevejam regras contra corrupção, assédio, cartel, vazamento

de informações confidenciais e outras exposições identificadas pela empresa;

- Criar regras sobre apresentação de documentos e auditorias nos fornecedores;
- Exigir treinamentos dos colaboradores dos parceiros;
- Incluir nos contratos cláusulas de suspensão do mesmo em casos de indícios de irregularidades ou investigações, e de rescisão contratual por justa causa se fraudes forem comprovadas.

Entretanto, a aplicação das melhorias jurídicas, sob o ponto de vista de compliance, pode ir ainda muito mais longe, a depender da disposição da companhia. Veja alguns exemplos:

- Risco envolvendo executivos e gestores: estabelecer limites e controles para atuação destes profissionais, com apontamento das respectivas responsabilidades;
- Colaboradores: alterar contratos de trabalho, para prever as principais violações a serem evitadas e as consequências no caso de falhas;
- Áreas comerciais: orientar sobre práticas concorrenciais e sobre as principais ações a serem evitadas;
- Educação: elaborar guias e treinar a equipe de recursos humanos e os gestores sobre o que caracteriza assédio e discriminação; difundir regras essenciais de trabalho



e proteção à pessoa, como limite de tempo de trabalho, intervalos obrigatórios, jornadas legais, etc;

- Privacidade: estabelecer regras e limites para privacidade versus acesso a e-mails e equipamento utilizados pelos colaboradores;

- Políticas e procedimentos: revisar as políticas e procedimentos utilizados pela empresa, para verificação da conformidade destas com as normas aplicáveis no país.

## TENDÊNCIAS DE COMPLIANCE NO BRASIL

Num passado não muito distante, o tema de compliance no Brasil se limitava às grandes empresas multinacionais que operavam no país. Havia poucos profissionais especializados no tema, muitos trabalhando apenas em dedicação parcial e o escopo do compliance era bastante menor, limitado aos riscos mais relevantes de cada negócio (em uma indústria farmacêutica, por exemplo, fala-se praticamente apenas de conflitos de interesses na relação com a comunidade médica).

Nesta última década, houve uma mudança bastante relevante na abordagem do tema, que se iniciou, novamente, com as multinacionais que perceberam as ações de investigação e penalização crescente de forma muito acentuada no ambiente internacional. Com isso, o compliance começou a tomar força como um tópico, ou área, individualizada e especializada. Passou a receber mais

recursos, os profissionais começaram a se especializar no tema e o escopo da área de compliance passou a ser maior que aquele tema principal de cada indústria. Mas o tema tornou-se de interesse das empresas brasileiras, de fato, apenas com a promulgação da Lei Anticorrupção, em 2013, e das grandes operações contra a corrupção no Brasil.

Hoje, o cenário do compliance no Brasil é completamente diverso daquele de uma década atrás. Muitas empresas já implementaram ou estão em processo de implementação de suas áreas de compliance. Já temos profissionais devidamente capacitados e com alguns anos de experiência prática, temos mais acesso a treinamentos e especializações técnico-profissionais (como certificações em compliance) e o tema já circula de forma livre nas mesas executivas e de conselhos de administração. Cursos de formação de profissionais de compliance se proliferaram, prestadores de serviços na área se multiplicam e o mercado de contratações está bastante aquecido.

Neste momento, há uma bolha sendo formada no mercado. Atualmente, com a profusão de profissionais, iremos conviver com duas situações extremamente opostas. Em uma delas, teremos empresas e profissionais que entendem o que são programas de compliance e farão um trabalho de implementação planejado e efetivo e, do outro lado, teremos programas realizados às pressas, por pessoas não capacitadas e em ambientes não preparados para que o compliance se torne “maduro”.

# CAPÍTULO 4

## DESAFIOS - E SOLUÇÕES - PARA INOVAR COM A INTEGRIDADE

Em mercados competitivos, ser o primeiro é quase sempre sinônimo de vantagem. Lançar um novo produto, conquistar um novo mercado, introduzir uma nova técnica de produção ou desenvolver uma nova tecnologia, quase sempre, significa uma diferenciação vantajosa sobre os competidores. Esta diferenciação pode ocorrer por grandes saltos ou pequenos passos – neste último caso, alcançando o que no mercado se chama de *competitive edge*, ou seja, uma vantagem marginal que diferencia um produto, um serviço ou uma empresa perante seus rivais. Por isto as empresas investem incessantemente em inovação, investem para ser as primeiras.

Mas esta regra tem exceções. Nem sempre ser o primeiro é, ao menos no curto prazo, sinônimo de vantagem. Ser pioneiro é também assumir riscos. E existe uma área que é particularmente desafiadora para a inovação: o compliance. Inovar na introdução e cumprimento de regras e práticas de integridade nos negócios, deve-se reconhecer, pode gerar desafios importantes para as empresas. Quanto mais um ambiente de negócios estiver dominado por práticas corruptas, mais custoso é este tipo de inovação. Quanto mais contaminado pela corrupção estiver um setor econômico ou um país, mais a inovação em compliance representará des-

pesas e restrições que não são incorporadas pela maioria dos *players* e, ainda mais penoso, o custo de oportunidade por negócios não aprovados.

Felizmente, estes ambientes estão se tornando cada vez menos preponderantes. A progressiva integração dos mercados globais – e a concomitante proliferação de legislações contra o suborno transnacional, além do alargamento da competência e alcance jurisdicional de órgãos de controle poderosíssimos como o Departamento de Justiça e da *Securities and Exchange Commission (SEC)* dos Estados Unidos – estão fazendo com que os “bolsões de corrupção” fiquem cada vez menos isolados e inaces-síveis às regras globais.

Mas eles ainda existem e, muitas vezes, em mercados de grande potencial de negócios. É neste tipo de ambiente que as empresas multinacionais mais se deparam com o desafio de equacionar a prospecção de novos negócios com uma gestão adequada de riscos de *liability* e reputacionais. Posicionar-se em um novo mercado sendo a única empresa, ou parte de uma minoria, que efetivamente cumpre regras anticorrupção é um enorme desafio.

Além disso, também se deparam com este desafio as empresas locais que tomam a decisão corajosa de inovar e serem as primeiras em seu setor ou país a introduzirem e cumprirem sistemas de compliance. É





muito provável que estas decisões pioneiras gerarão vantagens consideráveis no longo prazo, pois, além dos princípios éticos e morais, revelam uma visão sofisticada de riscos, agregação de valor e sustentabilidade mais além do curto prazo. São empresas que sabem em que direção o vento está soprando – algo que o mercado, na maioria das vezes, recompensa generosamente. Mas às vezes as barreiras do curto prazo são tão altas que se tornam intransponíveis, levando a que essas pioneiras desistam de inovar com o compliance ou que as multinacionais desistam de entrar nesse mercado.

O que sempre se observa em um ambiente corrupto é que uma minoria se favorece sistematicamente deste estado de coisas, enquanto a vasta maioria é quase sempre prejudicada. A estratégia óbvia é, portanto, mobilizar esta maioria a reagir e buscar seus próprios interesses, impondo, com a força da coletividade, mudanças de regras e práticas que, sozinhas, não seriam capazes de emplacar. Neste caso, ao contrário de outras áreas, é melhor inovar em conjunto do que individualmente.

Embora simples em sua lógica, não é na mesma medida simples a aplicação desta estratégia. A começar pelo fato de que as coisas nunca são tão claras ou escuras na prática. Mesmo as empresas que não convivem entre aquelas que estão mais próximas ao poder e têm “cadeira cativa” e

“carteirinha de membro *gold*” dos grandes esquemas de corrupção, podem, ocasionalmente, também se beneficiar de algum ato de corrupção. Muitas vezes estas empresas estão “comendo pelas beiradas” nos esquemas de corrupção, por exemplo, através de subcontratações pelas grandes ou mesmo vencendo elas próprias, pela mesma via do suborno, processos licitatórios nos quais as grandes corruptas não se interessaram. Ocorre também, com frequência, que as pequenas acabem se beneficiando mais defensivamente do que ativamente da corrupção, isto é, utilizam-se, por exemplo, do suborno para se livrar da aplicação de uma multa. Isto acaba por gerar a falsa impressão de que a corrupção disseminada é benéfica também a elas e, absurdo dos absurdos, benéfica a todos. O primeiro desafio, portanto, é de conscientização e, para isto, nada melhor do que fazer com que todos os atores enxerguem os custos altíssimos da corrupção, que muitas vezes não são facilmente detectáveis e calculados.

Embora sejam grandes os desafios para a ação coletiva contra a corrupção, são também grandes as taxas de sucesso e os benefícios gerados Ampliando a oferta de ferramentas e soluções para apoiar ações coletivas e nos associando às iniciativas que compartilham desta motivação. Está aí a essência da parceria entre Transparência Internacional e a Alliance for Integrity – cujo nome mesmo revela sua opção estratégica pela ação coletiva.

## **Profissionais que contribuíram (ordem alfabética)**

Alexandre Serpa

*Diretor de Compliance para as Operações Brasileiras da CVS Health*

Ana Paula Candeloro

*Chief Compliance Officer Commerzbank Brasil S.A. – Banco Múltiplo*

André Oliveira

*Diretor Jurídico Grupo BASF*

*Presidente da Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas*

*Co-chair do B20 – Conduta Corporativa e Anticorrupção*

Bruno Brandão

*Representante no Brasil da Transparência Internacional*

Emerson Melo

*Partner-Director, KPMG Brazil Advisory, Compliance & Regulatory Affairs*

Filipe Batich

*Advogado Sênior, Direito Penal Empresarial e Compliance no Trench, Rossi e Watanabe Advogados*

Karlís Novickis

*Regional Compliance Officer – Latin America na Whirlpool*

Laura Diniz

*Sócia do JOTA e vice-presidente do Instituto Não Aceito Corrupção*

Leopoldo Pagotto

*Of Counsel, Compliance no Trench, Rossi e Watanabe Advogados*

Luciano Malara

*Partner at CMT – Carvalho, Machado e Timm Advogados. CCEP-I – International Compliance Officer*

Maria Cecília Andrade

*Chief Compliance Officer, Odebrecht Transport*

Maria Leonor Rios

*Legal Ethics & Compliance Officer – LATAM DieboldNixdorf*

Rinaldo Martins

*Gestão de Riscos e Controle Interno Central Nacional Unimed*

Reynaldo Goto

*Diretor de Compliance na Siemens Brasil*

*Presidente do Conselho Consultivo da Alliance for Integrity e Transparência Internacional*

Roberta Codignoto

*Head of Legal & Compliance Latam na Staples*

Sérgio Pinto

*Regional Sector Lead – Medical Devices Latin America, Health Care Compliance Johnson & Johnson*

## FICHA TÉCNICA

### Editora

Alliance for Integrity  
c/o Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Rua Funchal nº 203/ 6º andar  
Vila Olímpia  
04551-060  
São Paulo/SP - Brasil

### Layout

Eva Hofmann, Katrin Straßburger  
W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt, Alemanha

### Diagramação

Helise Oliveira Gomes

### Miolo | Capa

Couché fosco, 90 g/m<sup>2</sup> | Couché fosco 210 g/m<sup>2</sup>

Dezembro 2016

