

# COMPLIANCE

GUIA PARA AS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Ordem dos Advogados do Brasil | Instituto Mineiro de Mercado  
Minas Gerais | de Capitais

# COMPLIANCE

GUIA PARA AS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Esta publicação é o resultado do projeto desenvolvido e executado pela Comissão de Estudos Permanentes sobre *Compliance* da OAB/MG e pelo Instituto Mineiro de Mercado de Capitais – IMMC.

Edição  
Junho de 2016

## Realização



Comissão de Estudos Permanentes sobre Compliance



## Patrocínio



Comissão de Compliance  
[comissao.compliance@oabmg.org.br](mailto:comissao.compliance@oabmg.org.br)

Instituto Mineiro de Mercado de Capitais  
[www.immc.org.br](http://www.immc.org.br)

## Coordenação

Presidente da Comissão de Estudos Permanentes sobre Compliance da OAB/MG

Fernanda N. C. Lana e Souza

## Colaboradores técnicos (em ordem alfabética)

Membros da Comissão de Estudos Permanentes sobre Compliance da OAB/MG

Alexandre César Kawakami  
Antônio Chaves Abdalla  
Fernanda de Castro Pereira  
Flávia Neves Tomagnini  
Leonardo Guimarães Salles  
Luis Gustavo Miranda de Oliveira  
Maria Raquel de Sousa Lima Uchôa  
Mário Henrique de Oliveira  
Marcus Lindgren  
Tatiana Martins da Costa Camarão

Membros do Instituto Mineiro de Mercados de Capitais - IMMC

Adriana Andrade Solé  
Tatiana Campos Lisboa

## Apoio institucional

Editora Fórum

## Apoio técnico

Alunos do Curso de Direito do Centro Universitário - UNA

## Editoração

Marina Veloso

## Sumário

Mensagens dos Presidentes OAB MG   IMMC	8
O que é o <i>Compliance</i> ?	10
O <i>Compliance</i> e a Governança Corporativa	12
A abrangência do <i>Compliance</i> nas Organizações	14
Benefícios do <i>Compliance</i> x Riscos do Não <i>Compliance</i>	18
A implantação do Programa de <i>Compliance</i>	21
O <i>Compliance</i> nas Organizações Brasileiras	24
A Lei Anticorrupção e o Papel da Controladoria Geral da União	26
Os principais escopos de atuação do <i>Compliance</i> nas Organizações Brasileiras	27
Conclusão	36
Glossário	38
Referências Bibliográficas	39

### Antônio Fabrício de Matos Gonçalves

Presidente da Ordem dos Advogados do Brasil  
Seção de Minas Gerais (OAB/MG)

No momento em que a sociedade brasileira clama por integridade e transparência, e repudia com todo o seu vigor práticas ilegais e antiéticas adotadas por pessoas, empresas, órgãos e instituições públicas e privadas, a Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de Minas Gerais, através de sua Comissão de Estudos Permanentes sobre *Compliance*, tem a imensa satisfação de lançar, com o apoio do Instituto Mineiro de Mercado de Capitais, esta Cartilha sobre *Compliance*.

A Cartilha é uma contribuição da OAB/MG para toda a sociedade, apresentando de forma clara e prática conceitos fundamentais sobre o *Compliance* e a importância de sua implantação para a criação e manutenção de um ambiente de negócios mais transparente, seguro e em conformidade com a Lei.

A adoção de regras e princípios de conformidade e integridade provoca mudanças profundas em nossa cultura, cujos efeitos vão muito além do mundo empresarial e projetam-se no âmago de toda a sociedade, a partir da valorização social da honestidade e da moralização das relações.

Para os advogados, no exercício do seu papel constitucional de servir à administração da justiça, a Cartilha inicia um novo caminho na condução das questões jurídico-institucionais, permitindo à classe, através da assessoria a seus clientes, contribuir para o amadurecimento das relações entre todos os atores do cenário econômico e social.

A expectativa da OAB/MG é de que, cada vez mais, ética, transparência e integridade constituam os pilares das relações interpessoais, institucionais e empresariais da sociedade brasileira.

Aos membros da Comissão de Estudos Permanentes sobre *Compliance* e às instituições que nos apoiaram, nossos sinceros agradecimentos.

### Paulo Ângelo Carvalho de Souza

Presidente do Instituto Mineiro de Mercado de Capitais (IMMC)

Com a missão de estimular uma maior inserção das empresas mineiras no cenário global do Mercado de Capitais, por meio da cultura e capacitação de seus respectivos executivos e acionistas, o Instituto Mineiro de Mercado de Capitais (IMMC) tem prezado pela divulgação e promoção do conhecimento das boas práticas de Governança Corporativa e Compliance, entendendo serem estes princípios essenciais ao desenvolvimento das empresas brasileiras e do mercado de capitais nacional.

Observando o movimento mundial contra a corrupção, lavagem de dinheiro e questões de suborno, o IMMC acredita que o desconhecimento das questões legais compreendidas nesta temática pode, eventualmente, implicar na prática de condutas que não só violam os princípios éticos da boa governança, como também comprometem a reputação da Organização e de seus colaboradores, deteriorando seu valor econômico e impactando violentamente sua sustentabilidade e longevidade.

Acreditamos que, em conformidade, empresas tornam-se mais fortes e resilientes para cumprir seus papéis econômico e social, permitindo que gerações futuras tenham condições de promover novos avanços. Sem conformidade, não há responsabilidade corporativa nem efetividade das práticas de governança.

Neste contexto, nos sentimos privilegiados e honrados por participarmos como parceiros da Comissão de Compliance da OAB/MG na elaboração desta Cartilha, tornando o tema Compliance acessível e prático para o mundo empresarial.

A todos os colaboradores e instituições apoiadoras, nossos especiais agradecimentos.

## O que é o Compliance?

Pode-se dizer que o sentido literal e o fim em si mesmo do *Compliance* é “estar em conformidade com”, obedecer, satisfazer o que foi imposto, comprometer-se com a integridade.

No âmbito corporativo, uma Organização “em *Compliance*” é aquela que, por cumprir e observar rigorosamente a legislação à qual se submete e aplicar princípios éticos nas suas tomadas de decisões, preserva ileso sua integridade e resiliência, assim como de seus colaboradores e da Alta Administração.

A integridade resume-se como capacidade da Organização de agir em consonância com sua visão e missão. Uma Organização íntegra é aquela que consegue manter, em cada decisão, atividade ou ação, coerência e conformidade com os seus princípios e valores.

A resiliência, por outro lado, reflete a ca-

pacidade da Organização de se recuperar e reagir sempre que sua integridade for ameaçada, diante de situações de alta criticidade.

Para estar em conformidade com as regras a ela aplicáveis, de modo a garantir sua integridade e resiliência, não basta que a Organização preveja em sua visão e missão a adoção de uma conduta ética e espere passivamente que a totalidade de colaboradores a observem em todas as suas atividades, todo o tempo.

É, neste contexto, que um número cada vez maior de Organizações vem adotando os chamados “Programas de *Compliance*”.

Os Programas de *Compliance* englobam, portanto, a implantação proativa de mecanismos que garantam que os colaboradores da Organização executarão suas tarefas e ações de forma íntegra.

Uma Organização “em *Compliance*” é aquela que, por cumprir e observar rigorosamente a legislação à qual se submete e aplicar princípios éticos nas suas tomadas de decisões, preserva ileso sua integridade e resiliência, assim como as de seus colaboradores e da Alta Administração.

Trata-se de estruturas, políticas, sistemas de controle, monitoramento e auditorias, além de processos de comunicação, treinamento e investigações, que sejam proporcionais e razoáveis aos riscos a que cada Organização se expõe em função de suas particularidades e que visam garantir a sua aderência às regras aplicáveis aos seus negócios e atividades, bem como aos seus princípios éticos e valores.

O Programa de *Compliance* se traduz, assim, como o meio - conjunto de ferramentas, sistemas, políticas e ações, compreendidas em um programa -, que tem como fim o *Compliance* da Organização, ou seja, sua conformidade às regras aplicáveis ao seu negócio, garantindo, em última análise, a integridade e a resiliência como elementos norteadores da sua atividade.



## O Compliance e a Governança Corporativa

Governança Corporativa é o sistema pelo qual cada Organização é dirigida e promove o relacionamento entre seus atores: Sócios, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Órgãos de fiscalização e controle e demais Partes Interessadas.

As boas práticas de Governança Corporativa estão voltadas para a geração de valor e para a perenidade das Organizações, e buscam a harmonização da

geração do máximo retorno aos sócios com outros interesses internos e externos. São fundamentais para a criação de um ambiente de negócios saudável e confiável, para o desenvolvimento do mercado de capitais, para a capitalização das Organizações e para o crescimento econômico das nações.

São quatro os pilares da Governança Corporativa: **Transparência, Equidade, Accountability e Compliance.**

### GOVERNANÇA CORPORATIVA

#### ☑ EQUIDADE

Tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais Partes Interessadas (*Stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

#### ☑ TRANSPARÊNCIA

Disponibilização das informações para todas as Partes Interessadas (*Stakeholders*), especialmente aquelas de alta relevância, que impactam os negócios e envolvem resultados, oportunidades e riscos.

#### ☑ ACCOUNTABILITY

**Prestação Responsável de Contas (*Accountability*):** dever de todos os agentes de Governança (Sócios, Administradores, Conselheiros Fiscais e de Administração, Auditores, dentre outros) de prestar contas de modo claro, conciso e compreensível, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

#### ☑ COMPLIANCE

Conformidade no cumprimento de normas reguladoras expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nos diplomas legais do país.

O *Compliance* faz parte da estrutura de Governança Corporativa e tem a proposta de aperfeiçoar o modelo de gestão da Organização por meio da prevenção, monitoramento e mitigação de riscos.

O *Compliance*, portanto, não é mais uma área, ou tampouco uma área que atua isoladamente. Ele faz parte da estrutura de Governança Corporativa e tem a proposta de aperfeiçoar o modelo de gestão da Organização por meio da prevenção, monitoramento e mitigação de riscos.

Isso significa entender que a estrutura mínima de uma Organização pressupõe a formalização de um sistema que contempla Governança, Risco e *Compliance*, denominado sistema GRC.



O GRC é uma proposta de integração da Organização em torno de um modelo único de trabalho que seja capaz de evitar gastos com controles redundantes e conflitos na tomada de decisão, além de facilitar o alinhamento com os negócios e o enfrentamento dos problemas citados anteriormente. A efetividade desse sistema dependerá da sua adequação ao ciclo de vida, tamanho e especificidades de cada Organização.

Para se atingir um novo patamar de Governança Corporativa, o tema *Compliance* desafia o mundo corporativo a criar um modelo capaz de detectar, monitorar e mitigar potenciais riscos decorrentes da atual complexidade dos negócios e da frequente atualização e criação de novas leis e regulamentações.

## A abrangência do *Compliance* nas Organizações

O *Compliance* tem como função primordial assegurar que os processos de cada área de uma Organização sejam aderentes à legislação aplicável ao seu negócio, assim como às melhores práticas de gestão organizacional, de modo a prevenir e mitigar riscos.

Na medida em que reduz a incidência de não conformidades, o *Compliance* também emerge como poderoso instrumento de preservação da integridade dos Administradores, que estão expostos, pela natureza intrínseca de suas funções, à responsabilização pessoal – civil e criminal – por condutas

ilegais por eles mesmos praticadas ou pelos colaboradores internos e externos da Organização, ainda que sem o seu conhecimento.

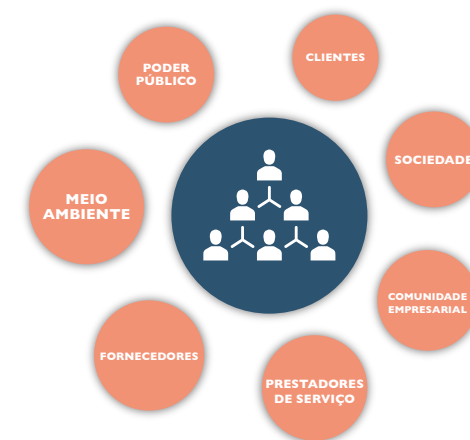
Para tanto, a área responsável pelo *Compliance* realiza o mapeamento dos riscos legais e institucionais inerentes às atividades operacionais e administrativas da Organização, definindo, a partir daí, os processos de gestão, controle, prevenção e mitigação destes riscos.

Sob a perspectiva interna da Organização, o *Compliance* atua em todos os seus níveis, submetendo às suas regras todos os colaboradores.



Conselheiros	Supervisores
Sócios	Consultores
Alta Administração	Empregados
Superintendentes	Estagiários
Gerentes	Jovens aprendizes
Coordenadores	Subcontratados

Por outro lado, o *Compliance* orienta as relações da Organização com todas as Partes Interessadas, sejam elas clientes, fornecedores, prestadores de serviços, administração pública, o mercado e a sociedade.



## Os principais aspectos da atuação do *Compliance*

Como cada Organização possui segmento, tamanho, estrutura societária, regulações, normatizações e grau de maturidade diferentes, é certo que o Programa de *Compliance* não deve ser estático. Precisa adaptar-se a essas particularidades, mostrando-se proporcional e razoável em face dos riscos a que a Organização se expõe.



**Pode-se dizer que a atuação do *Compliance* abrange os seguintes aspectos:**

- » Gerenciamento da aderência da Organização à legislação aplicável ao negócio.
- » Gestão da regulação estatal nos negócios da Organização.
- » Monitoramento da aderência ao Código de Ética, Código de Conduta e demais Políticas de *Compliance*.
- » Gestão das políticas de integridade e dos procedimentos de prevenção a conflitos de interesses, fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro.
- » Investigações e repreensão de denúncias recebidas através do Canal de Denúncia.
- » Gestão e monitoramento da relação da Organização com Terceiros.
- » Realização periódica de treinamentos e programas de conscientização dos colaboradores.
- » Assessoria e apoio às áreas da Organização sobre aspectos de *Compliance*.

**Com a adoção dessas ações, a Organização:**

- » Desenvolve boas práticas de gestão;
- » Adequa seu desempenho e suas atividades à regulação aplicável aos seus negócios;
- » Rege com maior transparência a sua relação com as Partes Interessadas (*Stakeholders*) tais como clientes, fornecedores, prestadores de serviços, terceiros contratados, investidores, empresas do mesmo segmento ou relacionadas, comunidade e Poder Público);
- » Cria uma cultura de controles e evidências; e
- » Reduz e mitiga os riscos institucionais, legais, de imagem e reputacionais a que ela e a Alta Administração se expõem.

Se, por um lado, uma Organização que não está em conformidade se expõe a riscos de sanções legais, perdas financeiras e perdas reputacionais, como resultado de falhas no cumprimento de leis e regulamentações, por outro, uma Organização “em *Compliance*” agrega vantagens extremamente significativas a toda a sua cadeia de valores.

### ✓ Benefícios

#### **Preservação da Integridade Civil e Criminal**

Ao prevenir e reduzir os riscos das condutas não conformes, o *Compliance* diminui o grau de exposição e responsabilização da Alta Administração da Organização em relação a potenciais comportamentos irregulares ou ilegais de seus colaboradores.

#### **Aumento de Eficiência**

- » O *Compliance* reduz a incidência de fraudes e desconformidades, que geram desvios de recursos.
- » Evita riscos de sanções legais, perdas financeiras e perda de reputação.
- » Aumenta a qualidade das decisões dentro da Organização, reduzindo o custo operacional.
- » Todos estes fatores repercutem diretamente no aumento de eficiência na gestão e no desempenho da Organização.

#### **Vantagem Competitiva**

O *Compliance* é uma importante estratégia de competitividade e atratividade do negócio, já que a sociedade global vem, cada vez mais, conscientizando-se em relação ao consumo sustentável e ético, exigindo das Organizações posturas e comportamentos que reflitam esses valores.

A existência de um programa de *Compliance*, na medida em que torna mais segura e transparente a realização de negócios, aumenta a confiança e atratividade dos investidores e financiadores, reduzindo consideravelmente o custo do capital e aumentando o valor de mercado da Organização, com benefícios diretos para os sócios.

#### **Ganhos de Produtividade**

Uma cultura organizacional ética exerce influência sobre a integridade dos colaboradores, reduzindo a incidência de comportamentos que representam desvios.

Estudos comprovam que o grau de satisfação das pessoas, de fidelização, comprometimento e rendimento do trabalho é maior dentro de Organizações com forte cultura ética, melhorando o ambiente organizacional e retendo talentos.

A difusão de boas práticas de governança corporativa amplia a coesão do público interno, gerando uma melhoria de produtividade contínua.

## ✘ Riscos do Não *Compliance*

### Sanções legais

- » Multas pecuniárias, cujo valor pode variar de quantias irrisórias até montantes milionários;
- » Interdição de estabelecimentos;
- » Cassação de alvarás;
- » Embargo das atividades;
- » Dissolução compulsória da Organização;
- » Responsabilização criminal.

### Perda de reputação

- » Valor da marca;
- » Valor de mercado;
- » Imagem;
- » Confiança e crédito;
- » Rating; e
- » Fuga de clientes, fornecedores e recursos humanos.

### Perdas financeiras / de mercado

- » Pagamento de multas;
- » Prejuízos decorrentes da interrupção das atividades;
- » Honorários advocatícios, custas e outras despesas processuais;
- » Desvio do foco da Alta Administração;
- » Perda e suspensão de contratos e de potenciais clientes;
- » Queda de valor de mercado;
- » Perda de acesso a créditos e financiamentos;
- » Reparação dos danos causados pela desconformidade;
- » Recuperação judicial ou falência.



A Alta Administração e demais envolvidos podem responder criminalmente pelos ilícitos praticados em nome ou em benefício da Organização.

## A implantação do Programa de *Compliance*

Não existem parâmetros uniformes para a implantação de um Programa de *Compliance* eficiente. Cada Organização possui características próprias que tornam únicas as suas necessidades.

A ideia não é submeter a Organização a procedimentos numerosos, dispendiosos e burocráticos, muitas vezes incompatíveis com a sua estrutura, mas é essencial que o Programa de *Compliance*

seja concebido para atingir máxima eficiência, identificando as questões relevantes para investigá-las, tratá-las e proporcionar a aplicação interna de penalidades aos envolvidos, sem prejuízo da responsabilização civil, administrativa e penal.

Contudo, a experiência mostra que alguns aspectos são cruciais e comuns a qualquer modelo, sendo eles:





## COMPROMENTIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O exemplo deve ser dado pela Alta Administração. Através dele que se sedimenta a convicção dos colaboradores de que a Organização preza pela observância de princípios sólidos de integridade.

Além disso, é a Alta Administração quem pode propiciar o suporte para a implantação de estruturas adequadas e independentes de *Compliance*, com a disponibilização dos recursos financeiros e humanos a elas inerentes.



## ANÁLISE DE RISCOS

É preciso que a Organização conheça e interprete bem os riscos específicos aos quais se sujeita, a partir da avaliação das características que lhe são próprias. São fatores importantes:

- » Tamanho, forma e segmento da Organização;
- » Nível de regulação a que se submete;
- » Regiões em que atua;
- » Identificação dos seus setores mais vulneráveis;
- » Perfil de seus parceiros e clientes, principalmente para as que lidam com o setor público; e
- » Grau de dependência de serviços de terceiros que agem em seu nome.



## POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

As Políticas, Procedimentos e Controles relacionados ao *Compliance* vão além da idealização do seu Código de Ética. Elas documentam e formalizam as regras internas capazes de guiar o exercício das suas atividades.



## COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

De forma a garantir a absorção das informações e capacitar os colaboradores a colocar em prática os mecanismos de integridade implementados, é essencial disseminar os valores eleitos pela Organização através de constantes e variados meios de comunicação e treinamento em todos os seus níveis.



## MONITORAMENTO CONTÍNUO

O monitoramento dos procedimentos é essencial para supervisionar a operacionalização do Programa de *Compliance*, o qual deve sujeitar-se a regulares revisões que assegurem a sua efetividade.

Para seu sucesso, o Programa de *Compliance* também deve ser capaz de identificar problemas e falhas em si mesmo, renovando-se e aumentando sua eficácia e confiabilidade ao longo do tempo.

## O Compliance nas Organizações Brasileiras

A evolução histórica do *Compliance* está relacionada à necessidade do próprio mercado de instituir controles internos para prevenção de fraudes, corrupção, desvios e lavagem de dinheiro dentro das Organizações, trazendo confiança aos seus investidores e demais Partes Interessadas.

Com a exponencial globalização que vivenciamos nos últimos anos, o mercado mundial foi aumentando, cada vez mais, suas exigências em relação à Governança e transparência das Organizações.

Para adequar-se a este panorama e proporcionar uma maior confiança aos investidores estrangeiros, o Brasil aderiu, em 2003, ao acordo internacional assinado na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, a qual prevê a implementação de po-

líticas contra a corrupção que reflitam, efetivamente, os princípios de integridade, transparência e *accountability* como obrigações dos estados signatários.

Foi para atender às insistentes pressões da demanda global por maior confiança e paridade negocial, e aos compromissos celebrados na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, que, em 1º de agosto de 2013, foi promulgada, no Brasil, a Lei Federal n.º 12.846, logo apelidada “Lei Anticorrupção”.

Com o intuito de tornar mais efetivos os mecanismos de combate à corrupção, de responsabilização dos envolvidos e de recuperação dos danos ao patrimônio público, a Lei Anticorrupção trouxe as seguintes inovações: Responsabilidade objetiva, adoção de penas mais rígidas, abrangência da jurisdição da lei, redução de penalidades através

de acordos de leniência e Eleição da existência de Programas de *Compliance* como fator de mitigação das sanções.

Assim é que, a partir da Lei Anticorrupção, a implantação de Programa de *Compliance*, além de reduzir os riscos de desconformidades, é considerada uma atenuante, de modo que Organizações diligentes na prevenção de atos ilícitos passam a ter um tratamento legal diferenciado em relação àquelas que agem de má-fé ou que são negligentes no controle da conformidade de suas condutas.

Neste contexto, o *Compliance* no Brasil torna-se, irreversivelmente, providência indispensável ao bom funcionamento das Organizações e à segurança das Partes Interessadas.

### Inovações da Lei Anticorrupção

» Responsabilidade objetiva das Organizações por atos ilícitos. Isto significa que, para a responsabilização da Organização, não será necessário provar má-fé, e nem mesmo que tenha agido de forma negligente, imprudente ou inapta. Bastará que se demonstre a prática de um ato ilícito capaz de causar prejuízo à Administração Pública, seja pela própria Organização, através de qualquer de seus colaboradores, seja por terceiros em seu interesse ou benefício, ainda que sem o conhecimento daquela. Tudo isto sem prejuízo da responsabilização pessoal dos envolvidos nas esferas civil e criminal;

» Adoção de penas mais rígidas, incluindo sanções de alto impacto financeiro e reputacional, a responsabilização solidária de empresas do mesmo grupo econômico em determinadas circunstâncias e a dissolução compulsória de pessoas jurídicas, verdadeira pena de morte das Organizações;

» Abrangência da jurisdição da lei, alcançando mesmo Organizações brasileiras com presença no exterior;

» Possibilidade de redução das penalidades através de Acordos de Leniência, por meio dos quais as Organizações comprometem-se a cooperar com o Poder Público;

» Eleição da existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo a denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta (Programa de *Compliance*) como fator de mitigação das sanções.

## A Lei Anticorrupção e o Papel da Controladoria Geral da União

A Controladoria-Geral da União (CGU) foi eleita pela Lei Anticorrupção como o órgão competente para avaliar os Programas de *Compliance* passíveis de constituir atenuante na aplicação das penalidades decorrentes dos ilícitos nela previstos.

Cumprindo este papel, a CGU tem empregado esforços consideráveis na divulgação e na propagação de princípios de boas práticas na construção e estruturação de sistemas de integridade, fazendo-o, dentre outras, através de duas iniciativas importantes:

» Instituição do Cadastro Empresa Pró-Ética (“Selo Ético”), criado para promover junto ao setor empresarial a adoção voluntária de medidas de in-

tegridade e de prevenção da corrupção.



» A publicação de três guias distintos: o “Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas”, o “Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais” e o guia “Integridade para Pequenos Negócios”.

De acordo com as Diretrizes para Empresas Privadas estabelecidas pela CGU, o programa de integridade é um programa de *Compliance* específico para prevenção, detecção e remediação dos atos

lesivos previstos na Lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitação e execução de contratos com o setor público.

Os itens não só são numerosos, mas seus conteúdos são detalhados e bastante objetivos. O envolvimento da Alta Administração da Organização, por

exemplo, deve ser comprovado através da disponibilização de atas de reunião e destinação de orçamentos para a função de *Compliance*, dentre outras medidas.

O recado, em suma, é o seguinte: Não basta ter um sistema de integridade só no papel. O sistema deve ser operacional, engajar todos os membros da Organização e surtir resultados concretos!

## Os principais escopos de atuação do *Compliance* nas Organizações Brasileiras

Apesar de o tema ter ganhado maior notoriedade no cenário nacional após a promulgação da Lei Anticorrupção, é muito importante destacar que o *Compliance* envolve todos os aspectos legais e regulatórios de uma Organização,

servindo como importante ferramenta de gerenciamento e mitigação de riscos relacionados às normas trabalhistas, ambientais, tributárias, concorrenciais, anticorrupção e criminais, dentre outras, conforme os exemplos dados a seguir:

## Trabalhista e Direitos Humanos

### Objetivos

Garantir o cumprimento:

- » da legislação trabalhista;
- » de Direitos Humanos;
- » de normas de segurança do trabalho;
- » aperfeiçoamento dos processos de gestão de recursos humanos.

### Prevenção

- » Passivo trabalhista;
- » Fraudes na folha de pagamento;
- » Pagamentos incorretos de verbas trabalhistas e encargos sociais;
- » Pagamento de multas;
- » Acidentes de trabalho.

### Atuação

- » Apuração das regras trabalhistas e dos riscos de acidentes de trabalho;
- » Monitoramento da conformidade dos processos operacionais e administrativos através de auditorias internas e desenvolvimento de planos de adequação;
- » Treinamento dos funcionários sobre as regras de segurança do trabalho;
- » Adoção de políticas e treinamentos contra assédio moral e sexual;
- » Utilização do canal de denúncia para apuração e repreensão de casos de discriminação de qualquer natureza ou violação aos direitos trabalhistas e humanos dos colaboradores.

### Benefícios

- » Melhoria do clima organizacional;
- » Fidelização dos colaboradores;
- » Redução do *turn over*;
- » Aumento de produtividade dos funcionários;
- » Redução do passivo trabalhista;
- » Redução do número de acidentes de trabalho;
- » Agregação ao valor da imagem da Organização.

## Ambiental

### Objetivos

Garantir a observância das leis ambientais aplicáveis, identificando e prevenindo risco de danos ambientais no curso de suas atividades.

### Prevenção

- » Multas;
- » Cassação de licenças / alvarás;
- » Paralisação / suspensão / proibição da atividade;
- » Interdição do estabelecimento;
- » Reparação do dano causado;
- » Pagamento de indenizações;
- » Responsabilização criminal da Organização;
- » Responsabilização criminal dos envolvidos e da Alta Administração.

### Benefícios

- » Redução do número de sinistros ambientais;
- » Aumento da eficiência produtiva através da adoção de processos que conciliem as atividades com o desenvolvimento sustentável e com a preservação do meio ambiente;
- » Aumento da Confiança do Mercado e da Sociedade na Economia.

### Atuação

- » Apuração das regras ambientais, e definição dos riscos de acidentes ambientais inerentes às atividades;
- » Conferência da conformidade dos processos operacionais através de metodologias de *check list* e de auditorias internas;
- » Desenvolvimento de planos de contingência em caso de danos ambientais;
- » Conferência das licenças ambientais e suas condicionantes necessárias às atividades ou ao empreendimento;
- » Treinamento dos funcionários sobre as regras ambientais;
- » Análises das licenças / alvarás dos prestadores de serviços e dos fornecedores.

## Concorrencial

### Objetivos

» Garantir que as atividades estejam em conformidade com a regulação de defesa da concorrência nacional e estrangeira.

### Benefícios

» Consolidação da livre iniciativa e concorrência;  
» Preservação da integridade civil e criminal da Organização, da Alta Administração e dos colaboradores;  
» Valorização da marca da Organização.

### Atuação

» Implantação de monitoramento jurídico-concorrencial periódico;  
» Criação de políticas internas de defesa concorrencial;  
» Realização de treinamentos periódicos da legislação em vigor, bem como das melhores práticas concorrenciais para funcionários, dirigentes e colaboradores;  
» Investigação, penalização e encaminhamento para as autoridades competentes de ações anticoncorrenciais praticadas por colaboradores dentro da Organização ou por Organizações concorrentes.

### Prevenção

» Multas sobre o faturamento anual bruto da Organização;  
» Perda de benefícios fiscais;  
» Rescisão de contratos públicos;  
» Impedimento de participação em licitações e declaração de inidoneidade;  
» Multas e responsabilização criminal das pessoas envolvidas e da Alta Administração.

## Anticorrupção

### Objetivos

» Garantir que nenhum representante, agindo em nome da Organização, poderá, direta ou indiretamente, aceitar, oferecer, prometer, conceder ou autorizar o oferecimento de subornos, propinas, comissões não lícitas, pagamentos ou qualquer outro ato que possa ser percebido como tal, a um terceiro a fim de influenciar ou dar a impressão de influenciar suas ações, sua inação ou decisão, com o fim de tirar vantagem indevida à Organização.

### Atuação

» Criação de políticas internas anticorrupção;  
» Monitoramento periódico da área comercial, financeira, de suprimentos, dentre outras;  
» Realização de treinamentos periódicos sobre a legislação em vigor e sobre temas relevantes;  
» Investigação, penalização e encaminhamento para as autoridades competentes de ações de corrupção, suborno ou lavagem de dinheiro, praticadas por colaboradores dentro da Organização e por Organizações concorrentes.

### Prevenção

» Multas sobre o faturamento bruto anual;  
» Perda dos bens, direitos ou valores obtidos direta ou indiretamente pela infração;  
» Suspensão ou interdição parcial das atividades;  
» Dissolução compulsória da pessoa jurídica;  
» Proibição de contratar, receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de/com órgãos ou entidades públicas e instituições financeiras públicas;  
» Declaração de inidoneidade;  
» Responsabilização criminal dos envolvidos.

### Benefícios

» Redução do custo das negociações comerciais e com o governo;  
» Atração de investidores;  
» Promoção de vantagem competitiva em relação aos clientes eticamente engajados.



### Objetivos

» Assegurar os mais elevados padrões de planejamento financeiro e de contabilidade e a rigorosa observância às leis vigentes e aos princípios internacionais de contabilidade.

### Benefícios

» Redução da carga tributária paga incorretamente;  
» Confiança dos investidores;  
» Economia decorrente de um correto planejamento tributário.

### Prevenção

» Perdas financeiras, decorrentes de pagamento indevidos de tributos, fraudes internas ou lavagem de dinheiro;  
» Pagamento de multas;  
» Criação de passivo tributário;  
» Responsabilização criminal dos envolvidos.

### Atuação

» Apuração das regras e dos riscos inerentes à Organização;  
» Conferência da conformidade dos tributos recolhidos com a legislação aplicável, federal, estadual e municipal;  
» Procedimentos de monitoramento periódicos;  
» Realização treinamentos periódicos da legislação em vigor e das melhores práticas contábeis para funcionários, dirigentes e colaboradores;  
» Investigação, repreensão e encaminhamento para as autoridades competentes de registros contábeis fictícios ou ilegais.

### Objetivos

» Detectar e prevenir a prática de delitos em decorrência da atividade empresarial, evitando, assim, a responsabilidade criminal da Organização e de seus dirigentes.

### Prevenção

» Crises de imagem;  
» Dispendio de recursos para enfrentar as consequências judiciais da prática de condutas ilícitas;  
» Ações penais, prisões, mandados de busca e apreensão, sequestro de bens, bloqueio de valores, dentre outras medidas judiciais possíveis.

### Benefícios

» Redução de custos com demandas judiciais envolvendo a Organização e seus dirigentes;  
» Confiança dos clientes e do mercado (interno e externo);  
» Individualização e delimitação de responsabilidades.

### Atuação

» Mapeamento da atividade para detecção de possíveis condutas e decisões potencialmente criminosas;  
» Análise das normas e atos normativos que regulam a atividade da Organização com possível impacto criminal;  
» Conscientização da Alta Administração e colaboradores acerca do envolvimento inadvertido em atividades ilegais;  
» Acompanhamento da apuração de fraudes internas;  
» Gestão de crise em caso de eventual medida judicial constritiva de liberdade e/ou patrimonial; acompanhamento e orientação da segurança patrimonial;  
» Investigação, penalização e encaminhamento para as autoridades competentes de informações e delações da prática de irregularidades e/ou crimes praticados dentro e fora da Organização, através do Canal de Denúncia.

## Relacionamento com terceiros e utilização e proteção dos ativos da Organização

### Objetivos

» Garantir que as relações da Organização com seus colaboradores, consumidores, clientes, fornecedores, representantes, prestadores de serviços, Administração Pública e empresas concorrentes se pautem na boa-fé, respeito mútuo, integridade, e confiabilidade, buscando garantir um relacionamento transparente, com respeito aos valores fundamentais previstos na sua missão e visão.

### Benefícios

» Ganho de eficiência, com a celebração de negócios mais vantajosos para a Organização;

» Redução dos riscos envolvendo os negócios da Organização;

» Redução de custos, com a preservação dos ativos da Organização;

» Confiança do mercado e da sociedade na Organização.

### Atuação

» Mapeamento dos terceiros que se relacionam com a Organização;

» Implantação de políticas de relacionamento com fornecedores, clientes e entes públicos;

» Criação de regras sobre o recebimento de brindes, comissões e convites para entretenimento;

» Formulação de normas sobre doações e atividades políticas por colaboradores da Organização;

» Instituição de normas sobre utilização e proteção dos ativos da Organização;

» Criação de mecanismos para proteção da propriedade intelectual e das informações confidenciais e privilegiadas da Organização;

» Treinamentos periódicos sobre o relacionamento dos colaboradores com os terceiros e sobre a utilização dos ativos da Organização;

» Utilização do Canal Denúncia para apuração e penalização de casos envolvendo descumprimento das regras de relacionamento com terceiros e de utilização dos ativos da Organização.

### Prevenção

» Fraudes internas, com desvios de recursos pelos Colaboradores na contratação de terceiros;

» Atos de corrupção, envolvendo colaboradores e agentes públicos ou empresas concorrentes;

» Desperdícios ou má utilização dos ativos da Organização;

» Lavagem de dinheiro;

» Reprodução, destruição ou venda indevida da propriedade intelectual, bem como das informações privilegiadas e confidenciais da Organização;

» Desperdício de recursos em decorrência da má utilização dos ativos da Organização e da contratação de terceiros em condições menos vantajosas.

## Regulatório

### Objetivos

» Assegurar a aderência da Organização aos normativos dos órgãos que regulam sua atividade.

### Benefícios

» Melhoria de eficiência e produtividade;

» Redução das perdas operacionais.

### Prevenção

» Multas;

» Cassação de licenças;

» Paralisação da atividade;

» Interdição do estabelecimento.

### Atuação

» Identificação dos órgãos ou agências que regulam a atividade da Organização;

» Apuração dos normativos, manuais e instruções ligadas à atividade da Organização;

» Conferência da conformidade dos processos operacionais da Organização com a legislação aplicável, através de metodologias de *check list* e monitorias periódicas;

» Apuração das licenças necessárias para a atividade;

» Treinamento dos colaboradores sobre as regulamentações aplicáveis à atividade.

Fraudes, corrupção e falências tomaram conta do noticiário corporativo e institucional. A corrupção é um mal e um risco que afeta a todos. Governos, cidadãos e empresas sofrem diariamente os seus efeitos. Diante de todos os escândalos e da crise política e econômica brasileira, presenciamos o desaparecimento de diversas Organizações, desde pequenas empresas até grandes companhias.

Atentos a este cenário e preocupados com a preservação das empresas, a Comissão de Estudos Permanentes sobre *Compliance* da OAB/MG e o Instituto Mineiro de Mercado de Capitais apresentaram, por meio desta Cartilha, uma importante ferramenta para mitigar riscos e preservar a integridade das Organizações: o *Compliance*.

A Lei Anticorrupção pode ter sido o instrumento que trouxe maior visibilidade e importância para o tema *Compliance* no Brasil, mas a demanda por ética e comportamentos conformes não vem apenas dos tribunais brasileiros e do Poder Público, e sim do próprio mercado global e da sociedade.

A aversão do mercado e da sociedade, notadamente dos investidores e dos consumidores finais, a comportamentos aéticos, bem como a sua exigência por condutas conformes e fundamentadas em direitos humanos, probidade, sustentabilidade e integridade empresarial acabaram por demandar das Organizações uma nova postura estratégica, capaz de conciliar ética e resultado em toda a cadeia de valores da Organização.

Diante da nova postura mercadológica e social, a reputação de uma Organização passou a ser o seu maior ativo. De acordo com pesquisa realizada pela Universidade de Oxford, a reputação de uma empresa pode corresponder a cerca de 40% de seu valor de mercado.

Por outro lado, uma Organização que não investe em *Compliance* pode ter perdas na faixa de 2 a 3% do seu lucro em decorrência de fraudes. No Brasil, em virtude da Lei Anticorrupção, uma empresa pode ser penalizada em até 20% do seu faturamento bruto. Os riscos são altos demais para qualquer Organização negligenciar.

Neste novo ambiente, o *Compliance* se torna imprescindível à sobrevivência de qualquer Organização, já que, além de evitar a sua destruição, contribui para a agregação de valor, ao exercer o papel de instrumento conciliador entre a conduta ética e o resultado desejado.

Assim, ao passar pela definição de *Compliance*, posicioná-lo dentro de uma estrutura de Governança Corporativa, qualificando sua abrangência, assim como seus benefícios e riscos da sua não implantação, notadamente a responsabilização dos administradores e trazendo alguns exemplos do seu escopo dentro das Organizações Brasileiras, esta Cartilha cumpre com o seu objetivo de desmistificar o tema e mostrar o quanto este programa surge como ferramenta fundamental para a preservação das Organizações neste novo ambiente negocial.

**Alta Administração** – Entende-se como Alta Administração a Diretoria, Conselho de Administração (quando existente), Alta gerência e Sócios (quotistas e acionistas).

**Compliance** – “estar em conformidade com”, obedecer, satisfazer o que foi imposto, comprometer-se com a integridade, com as leis vigentes, princípios éticos e valores.

**Organização (3)** – Empresas privadas, instituições, cooperativas, empresas públicas, sociedades de economia mista, instituições financeiras, fundações, associações, entre outros.

**Partes Interessadas ou Stakeholders** - clientes, fornecedores, prestadores de serviços, terceiros contratados, investidores, empresas do mesmo segmento ou relacionadas, a comunidade e o Poder Público.

**Processos (1)** – Para interpretação desta Cartilha, processo é o conjunto de atividades tarefas e procedimentos dentro de uma Organização.

**Público de interesse (2)** – São todos os fornecedores, clientes, colaboradores, entes do governo e terceiros, sejam pessoas físicas ou jurídicas, que se relacionam com a Organização. São também conhecidos como *Stakeholders*.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2014

ASSI, Marcos. **Gestão de Compliance e seus desafios**. 1ª edição. Editora Saint Paul, 2013.

COIMBRA, Marcelo; MANZI, VANESSA. **Manual de Compliance: Preservando a boa Governança e a Integridade das Organizações**. 1ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2010.

CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a Lei Anticorrupção. Lei 12.9846/2013**. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 2015.

DALLAS, George. **Governance and Risk**. Editora Mc Graw-Hill, 2004.

DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva. **Temas de Anticorrupção & Compliance**. Editora Elsevier, 2013.

GONÇALVES, José Antônio Pereira. **Alinhando processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica**. 1ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2012.

HEINEN, Juliano. **Comentários à Lei Anticorrupção. Lei 12.846/2013**. Belo Horizonte. Editora Fórum, 2015.

NEGRÃO, Célia Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. Senac, 2014.

**Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª Edição. IBGC. São Paulo, 2015  
[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_baixa\[1\].pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_baixa[1].pdf)

**Pesquisa: Maturidade do Compliance no Brasil**. KPMG. São Paulo, 2015  
[http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/maturidade-do-compliance-no-Brasil.aspx](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/maturidade-do-compliance-no-Brasil.aspx)

**Global Fraud Report** . Annual Edition 2011/2012. Kroll Inc. <http://pt.slideshare.net/Management-Thinking/global-fraud-report-20112012>

**Artigo: Quanto vale a sua reputação?**  
[http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe\\_artigo&codigo=86&tit\\_pagina=&nomeart=s&nomecat=n](http://www.eticaempresarial.com.br/site/pg.asp?pagina=detalhe_artigo&codigo=86&tit_pagina=&nomeart=s&nomecat=n)

Conselium *Compliance* and Risk Search: [www.conselium.com/Compliance](http://www.conselium.com/Compliance)

Ordem dos Advogados do Brasil | Instituto Mineiro de Mercado  
Minas Gerais | de Capitais