

OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE

Fabrizio Bon Vecchio

Fernanda Ulysséa Pereira

1. Introdução

Ultimamente, diversos fatores fizeram com que o ambiente regulatório no Brasil passasse por inúmeras modificações e atualizações, seja pelos escândalos políticos ou pela dinamicidade e complexidade dos negócios realizados entre particulares e entes públicos, além do clamor público por mudanças, principalmente quando o assunto é corrupção.

Desde que esquemas de corrupção foram amplamente divulgados nas mídias brasileira e internacional, paira sobre o país um sentimento de descrédito em todas as esferas da administração pública, inclusive nos três poderes que sustentam o Estado: executivo, legislativo e judiciário.

Com a deflagração e consequências da Operação Lava Jato, maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o país já teve em sua história, amplamente divulgadas nas mídias nacional e internacional, as empresas sentiram a necessidade de adequar-se às condutas que vão ao encontro da ética, da transparência no meio corporativo e principalmente das leis.

Não é exagero dizer que com a deflagração da operação lava jato em 2014, as empresas e organizações do Brasil, ao menos em sua maioria, passaram a ter uma postura muito mais comprometida com pro-

cessos internos e atitudes que poderiam em tese coibir os atos de corrupção e demais ilícitudes. Nunca antes na história da nação, podemos ver tantos tipos penais reunidos e relacionados entre si, pelo menos na magnitude que o referido episódio apresentou.

A proliferação de escândalos envolvendo atos de corrupção nos últimos anos demonstrou que o vício corruptivo também deve ser analisado sob o viés político e institucional, já que as consequências causadas por estas condutas causam danos desastrosos à sociedade, comprometendo, inclusive, a garantia de direitos fundamentais, como o da livre concorrência.

Os incontáveis desvios de verbas públicas e o pagamento de propinas para agentes públicos fragilizaram o papel e a imagem do Estado como garantidor de direitos.

Na perspectiva que aqui procura-se frisar, o tema *compliance*, no Brasil, teve seu *boom* com o Mensalão, que trouxe a discussão sobre o combate à corrupção no poder público para um novo patamar.

Trazendo para um enfoque corporativo, o *Compliance* é estruturado num conjunto de regras e normas legais que regem políticas e diretrizes internas e externas de uma empresa, além de estabelecer planos e ações para sanar as não conformidades identificadas no desenvolvimento do negócio/operação.

Ao se implementar um programa de *Compliance*, diversos são os desafios na busca das empresas pela sua efetividade. É necessário desenvolvê-lo com base em requisitos legais, sob o enfoque da atividade empresarial realizada, com segurança e qualidade, sendo imprescindível contar com especialista (s) nas mais diversas áreas para auxiliar a organização.

Estruturar um programa, criar um código de conduta, fazer com que ele seja disseminado para toda a empresa, e obviamente que tenha o comprometimento de todos os setores da empresa, desde à alta administração até o “chão de fábrica”, bem como gerir um canal de denúncia, dando respostas claras e investigando qualquer tipo de informação levada ao seu conhecimento, ou seja, retirar do papel o conceito de empresa íntegra, segundo os ditames estabelecidos, e aplicar na prática diária de uma empresa, inegavelmente é um dos grandes desafios.

Não existe “receita de bolo” para a implementação do programa. O necessário é pensar no tamanho, na complexidade e principalmente nos

riscos da operação que cada empresa desenvolve. Tal iniciativa não se limita ao estabelecimento e a publicação de códigos de ética ou de conduta.

Diante disso, deve o *Compliance* estar inserido na estrutura da empresa e mais do que isso, conectando os colaboradores e alta direção na construção de um ambiente íntegro e ético, dentro dos ditames internos e externos estabelecidos.

Assim, a criação das Leis Anticorrupção Federal e Estaduais, que possuem alicerce na Constituição Federal quanto ao direito fundamental à improbidade administrativa e função social da empresa, possui ligação direta com as relações entre particulares.

Nesse diapasão, as empresas deveriam ter enraizadas, logo em sua constituição, que a atividade desenvolvida tenha ética, probidade, dentro dos parâmetros legais.

A verdade é que com as referidas legislações em vigor, as mudanças que geraram e ainda geram no ambiente de negócios brasileiro são perceptíveis. Muitas empresas, pequenas, médias e grandes, estão, pela primeira vez, dispostas a dar atenção ao tema e a desenvolver um programa de *compliance* que as permitam comprovar o seu comprometimento com a ética nos negócios e prevenção de riscos.

Assim, para o desenvolvimento do presente trabalho, necessário observar quais são os elementos para tornar-se um programa de integridade efetivo nas empresas.

Sob o enfoque econômico, o *Compliance* destina-se às ferramentas de materialização da missão, da visão e dos valores de uma sociedade. O *Compliance*, assim, abarca questões estratégicas e deve ser aplicado a todos os tipos de organização, visto que é uma tendência de o mercado exigir que as empresas se comportem de forma ética, buscando o lucro de forma sustentável.

Dessa forma, as empresas têm destinado cada vez mais recursos para a elaboração, desenvolvimento e manutenção de tais programas, para adequar suas atividades à legislação. Um destes instrumentos é o *Compliance*.

Para tanto, através do método de abordagem dedutivo e de procedimento de análise bibliográfico, serão analisados os benefícios em se implementar o *Compliance* sob a ótica da Análise Econômica do Direito (AED).

Desta forma, o presente tema se apresenta atual e pertinente, no sentido de suscitar uma discussão de inegável relevância e inovação jurídicas, com reflexos em diversas áreas, principalmente empresarial e administrativa.

Do ponto de vista social, a pesquisa se mostra relevante em virtude das inovações legislativas trazidas tanto pela Lei Anticorrupção Federal, de 2013, em decorrência das diversas dúvidas que possam surgir, este trabalho poderá auxiliar tanto os operadores do direito quanto outros.

O presente trabalho está dividido em três tópicos. No primeiro, far-se-á um breve histórico sobre o progresso da legislação brasileira anticorrupção até o presente e a importância do instituto da Governança Corporativa. No segundo tópico, será abordado o tema do *Compliance* e, se perceberá a necessidade de as empresas estabelecerem controles internos. Na parte final, se estabelecerá os principais desafios na implantação de um programa de integridade nas empresas.

2. A Lei Anticorrupção e o instituto da Governança Corporativa

O Brasil já havia assumido compromissos internacionais¹² referente às medidas de punição à pessoas jurídicas que pratiquem atos ilícitos, mas o grande divisor de águas, foi a entrada em vigor da Lei n° 12.846/13, popularmente chamada de “Lei Anticorrupção”, entrou em vigor em janeiro de 2014, trata da responsabilização objetiva de empresas pela prática de atos ilícitos, diante da lacuna existente em nosso ordenamento quanto à matéria.

Os atos de corrupção logicamente não são praticados apenas no Brasil, sendo relevante mencionar que a referida lei nacional foi inspirada em exemplos estrangeiros, como o FCPA - *Foreign Corruption Practice Act*, dos Estados Unidos, de 1977, e a Convenção da ONU - Organização das Nações Unidas contra a Corrupção, de 2003.

Oportuno salientar que pela leitura do artigo 5º, da Lei Federal Anticorrupção, deflagram-se três bens jurídicos tutelados, quais sejam:

12 COMO EXEMPLO, PODEMOS CITAR A CONVENÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO, SENDO SEU CONTEÚDO INTRODUZIDO NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA POR MEIO DO DECRETO 5.687/06.

patrimônio público, nacional ou estrangeiro, princípios da Administração Pública e compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

Além dos bens jurídicos tutelados, a mencionada lei traz em seu bojo a necessidade de as empresas criarem instrumentos de controles internos, com o objetivo de prevenir e detectar possíveis desvios de conduta e descumprimento às leis, sendo que ao menor sinal de “má conduta”, há consequências para o ato.

O instituto da Governança Corporativa trata das relações entre os diversos níveis hierárquicos da administração de uma organização. Em outras palavras, é um instrumento utilizado para alinhar os objetivos e valores das pessoas que tem a função de gerir uma empresa com o que realmente ela se propõe, fazendo com que esse alinhamento se transforme em práticas/conduitas, podendo ser mensuradas. *“O conceito de Governança Corporativa deve refletir a preocupação da organização com um universo muito mais amplo do que aquele composto somente por seus sócios e acionistas, afinal, a empresa tem como objetivo oferecer, também produtos confiáveis e retorno para o negócio, que deve ser sustentável, pois é muito difícil adentrar ao mercado, e mais ainda manter o processo operacional em um contexto em que o público-alvo alinha preço, imagem e confiança”* (ASSI, 2017, p.19).

A necessidade de se mostrar ao mercado como uma empresa ética, que cumpre o que está previsto nas legislações, fez com que as empresas investissem tempo e dinheiro no desenvolvimento de controles internos e em Governança Corporativa, para garantir que os objetivos dos sócios estejam alinhados com os da empresa. *“[...] a governança corporativa não se restringe apenas as questões societárias ou comerciais. Pelo contrário, ela visa garantir a equidade entre os interessados, a transparência e integridade das informações e a responsabilidade de cada um dos agentes envolvidos. Em síntese, um dos fundamentos da governança corporativa consiste em estar em conformidade com as leis e aos regulamentos vigentes e, é justamente por isso que o programa de compliance pode ser considerado uma parte integrante da governança corporativa, cuja função principal está no fortalecimento do respeito às normas e políticas bem como a mitigação de possíveis riscos”* (SANGOI, 2018, p.67).

A Governança Corporativa, configura-se como uma maneira de dar transparência à organização. Além disso, é uma forma de “transmitir mais valor e segurança, desenvolvendo uma boa reputação e atrain-

do investimentos”¹³. As práticas de uma boa governança corporativa baseiam-se em princípios, com o objetivo de dar maior confiabilidade e qualidade à gestão da organização. São eles:

Transparência. Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade. Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de contas (accountability). Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa. Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.¹⁴

13 GOVERNANÇA corporativa e compliance: entenda as diferenças! In: LEC. [S.l.], 11 jul. 2019. Disponível em: <https://lec.com.br/blog/governanca-corporativa-e-compliance-entenda-as-diferencas/>. Acesso em 16 jan. 2020.

14 INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em 17 jan. 2020. p. 20-21.

O princípio, da transparência, é decorrente da noção de devem ser disponibilizadas informações para as partes interessadas no negócio. O da equidade, diz respeito a igualdade entre as partes interessadas. O princípio da prestação de contas refere que as partes devem prestar contas sobre suas ações, devendo ser apresentadas no tempo certo, de forma coesa, direta e simplificada. Por fim, o princípio da responsabilidade corporativa, “reafirma a importância do zelo pela viabilidade econômico-financeira e o zelo em reduzir externalidades negativas e aumentar as positivas.” (SANGOI, 2018, p.52).

No mundo globalizado em que vivemos, as empresas estão investindo em melhorias internas para desenvolver sua atividade de forma a trazer para as pessoas que consomem seus produtos ou serviços, por exemplo, maior confiança e credibilidade.

Nesse contexto, uma boa gestão faz total diferença. Para esse fim, investir em Governança Corporativa faz com que a empresa se destaque no âmbito negocial, eis que evidencia aos investidores seu compromisso com a transparência para administrá-la.

3. O Compliance e a necessidade dos controles internos

O Programa de Integridade (ou *Compliance*), conceituado no artigo 41, do Decreto n. 8.420/2015, possui o condão de estabelecer medidas para prevenir, detectar e remediar atos lesivos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Por este motivo, cada vez mais cresce o número de empresas que buscam “estar em *Compliance*”, ou seja, estar em conformidade com as leis, normas e regulamentos externos e internos.

“Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.”

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.”¹⁵

Na Lei Federal nº 12.846/2013, nota-se que a implementação do programa é facultativa, servindo como circunstância atenuante da pena de multa. Ou seja, a manutenção de programas de integridade efetivos, bem estruturados e atualizados repercutirão na redução das multas aplicadas às pessoas jurídicas condenadas no âmbito da lei.

Em outra perspectiva, o conceito de *Compliance* (BLOK, 2019. p.02) ¹⁶ no âmbito empresarial vincula-se a conformidade da empresa com as normativas internas e externas, zelando pela cultura ética e transparente na prática de conduta de seus funcionários, gestores, diretores, terceirizados, fornecedores, etc. *“Para prevenir fraudes, é imperativo melhorar os controles internos permanentemente. Uma empresa social e eticamente responsável controla seus empregados. Ambientes excessivamente democráticos são nocivos à sociedade e expõe os homens aos seus instintos mais primários. Controles “frouxos” não são éticos. As empresas que mantêm um olhar atento sobre suas contas sofrem menos perdas. Aqueles que agem e aplicam a lei somente após serem alertados por um empregado, fornecedor, auditor ou algum outro terceiro gerenciam suas empresas irresponsavelmente e são suscetíveis de incorrer em grandes perdas”* (ANTONIK, 2016, p.39).

Assim, o *Compliance* é formado por regras e procedimentos que buscam mitigar os riscos (VERÍSSIMO, 2017, p.282)¹⁷ a que uma em-

15 BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em 17 jan. 2020.

16 Nesse sentido: “Ser compliance” equivale e conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as atitudes humanas e empresariais”.

17 Nesse sentido: “Os riscos devem ser avaliados em razão de seu significado, frequência, tipo e alcance de possíveis danos (prejuízos), sendo organizados em uma escala, em razão de sua intensidade (alto risco, risco moderado, baixo risco). A identificação e a avaliação

presa está submetida e suas implicações possíveis, além de formas de mitigá-los e reparar os danos caso ocorram. Nesse sentido, interessante análise feita por Wagner Giovanini sobre os riscos quando este refere que, “*No mundo corporativo, risco está associado à incerteza do cumprimento de algum objetivo ou na probabilidade de perda de algo material ou intangível. A gestão adequada dos riscos é condição fundamental para o sucesso da organização e, por isso, passou a ocupar lugar de destaque na gestão da empresa*” (GIOVANINI, 2014, p.61).

Há elementos que servem de base para o programa de *Compliance* ser implementado, tais como: Apoio da alta administração, matriz de riscos, desenvolvimento de um código de conduta/ética, controles internos, treinamento e comunicação, canais de denúncias, investigações internas, *Due diligence*, monitoria e auditoria. Cada elemento será abordado a seguir.

1. Apoio da alta administração: o(s) diretor(es) das empresas deve(m) apoiar explicitamente o programa de *compliance* e seguir com as diretrizes ali impostas. Ou seja, o “líder” da empresa mais do que qualquer outro funcionário, não pode cometer atos ilícitos e deve sempre priorizar pela conduta ética;
2. Matriz de riscos: é o desenvolvimento de uma matriz que traz um conjunto de informações sobre a real possibilidade de a empresa e seus funcionários cometerem algum ato ilícito. É realizado através de entrevistas, pesquisa aprofundada sobre a operação da empresa, etc. onde se catalogará dados para concluir qual é a probabilidade e o impacto dos riscos.
3. Políticas de *Compliance*: código/manual de conduta: é um conjunto de diretrizes, um referencial de conduta moral e ética para nortear as ações e decisões de todos os colaboradores. Todos vinculam-se a este código/manual.
4. Controles internos: política de mitigação de riscos e melhoramento dos processos internos das empresas. Estabelecem regras para as condutas dos funcionários.

desses riscos devem ser revista e atualizada com alguma frequência, para garantir que modificações na situação sejam levadas em conta no programa de *compliance*.”

5. **Treinamento e Comunicação:** Todos os passos anteriores, deve ser comunicado a todos os colaboradores da organização. Todos devem compreender os objetivos do *compliance*, sua importância e a necessidade de seguir as regras do código de conduta. Os treinamentos e comunicações podem ser realizados de diversas formas, desde que englobe toda a organização.

6. **Canais de denúncias:** em linhas gerais, serve para a empresa ter conhecimento de algum possível ato ilícito que foi ou será cometido envolvendo-a. Assim, qualquer pessoa pode comunicar à empresa possível desvio de conduta, que deverá ser analisado e, por vezes, investigado pelo setor de *compliance*.

7. **Investigações internas:** após o recebimento de uma denúncia, a empresa deve investigar se houve ou não a prática de conduta ilícita e/ou contra as normas internas, através de entrevistas, análise de documentos, etc.

8. **Due Diligence:** é a pesquisa prévia à contratação de um terceiro. Ou seja, a empresa contratante deve pesquisar e fazer uma análise se o terceiro que deseja contratar segue os mesmos níveis de *compliance*.

9. **Auditoria e monitoramento:** São processos de avaliação constante no programa de *compliance*. Está mesmo sendo efetivo a que se propõe? Está minimizando os riscos? Os colaboradores estão conscientes do que não devem fazer?¹⁸

A empresa, após receber a denúncia envolvendo condutas suspeitas, precisa rapidamente atuar no sentido de verificar a veracidade da informação e, se positiva, adotar medidas disciplinares correspondentes (que podem estar no código/manual de conduta), inclusive procedendo na demissão de funcionários (DEBBIO, MAEDA, AYRES, 2013, p.197-200).

18 OS 9 PILARES de um programa de compliance. In: LEC. [s.l.], 2017. Disponível em: <https://lec.com.br/blog/os-9-pilares-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em 20 jan. 2020.

3.1 O papel do Compliance Officer

Na construção de um programa de *compliance*, o *Compliance Officer* e/ou Comitê de *Compliance* deve(m) levar em consideração a forma na qual a organização se operacionaliza, qual é o seu modelo de negócio especificamente, respeitando seu porte, sua visão, missão e valores. Tomando como base esses preceitos, fica mais fidedigno e efetivo sua inserção na empresa, com o intuito de aprimorar ferramentas de controles internos. Diante desse propósito, podemos conceituar este profissional como sendo o “[...] responsável pela avaliação dos riscos empresariais, incumbindo a ele a elaboração de controles internos com o objetivo de evitar ou diminuir os riscos de uma futura responsabilização, civil, administrativa ou penal” (BLOK, 2019, p. 61).

Estas medidas devem ter como foco o reconhecimento de falhas e potenciais fragilidades nos processos, assim como a identificação de potenciais melhorias nos controles já existentes, de forma a garantir a transparência e precisão dos registros contábeis e da documentação da empresa (DEBBIO, MAEDA, AYRES, 2013, p.150).

Em outras palavras, o *Compliance Officer* é aquele que possui a função de garantidor de que os procedimentos realizados pelos colaboradores estão de acordo com os regulamentos internos e com as leis externas à empresa.

4. Os custos de transação

A Análise Econômica do Direito (AED) tem como elemento basilar a aplicação da economia e de sua(s) teoria(s) na análise das leis, normas, instituições legais e políticas públicas. Nesse sentido, ela revela-se como verdadeiro instituto que leva em consideração os custos e benefícios advindos de determinações judiciais ou, em termos amplos, dos assuntos com possíveis consequências jurídicas (TABAK, 2015, p.321-345).

Sob a perspectiva da AED, analisar os reflexos de políticas públicas, determinações judiciais, normas e leis faz com que se possa reduzir a insegurança jurídica, maximizando, assim, o bem-estar social, objetivo implícito em uma democracia (TABAK, 2015, p.321-345).

No âmbito empresarial, a AED pode ser aplicada de diversas maneiras, como, por exemplo, a partir da análise dos custos da implementação de programas de controle e governança corporativa. Esses custos são os chamados custos de transação, que se referem aos custos despendidos em negociações, tempo para elaboração de alguma atividade, etc. Ressalta-se que esses custos não são necessariamente de cunho pecuniário (LOPES, 2017, p.806-813).

Na perspectiva que aqui pretende-se analisar, a AED é de extrema importância para o âmbito empresarial sob o enfoque dos custos despendidos com a implementação de controles internos. “*Em suma, a Análise Econômica do Direito, corrente acadêmica interdisciplinar, formada por juristas e economistas, consiste na aplicação dos instrumentos econômicos aos fenômenos jurídicos, para examinar sua formação, sua estrutura, seus processos e os impactos do Direito e de suas instituições sobre o comportamento dos agentes econômicos e sobre as relações sociais, bem como a qualidade e eficiência dos instrumentos legais. É hábil a prever os efeitos das sanções legais sobre os comportamentos. Possibilita, então, o aperfeiçoamento da eficiência da economia, ao estabelecer regras com base no estudo de suas consequências econômicas*” (JAKOBI, RIBEIRO, 2014, p.30).

A lei anticorrupção brasileira (Lei n° 12.846/2013) é destinada às empresas, razão pela qual o *Compliance* possui relação direta com a AED. Por óbvio as relações econômicas possuem custos, diferentes dos de operação, denominados de custos de transação, sendo que quando os mesmos são minimizados, essas relações são potencializadas, beneficiando o desenvolvimento econômico da empresa (ORTIZ, LIRA, MACHADO, 2013, p.27-45). Frisa-se, os custos de transação são diferentes dos de operação.

Verifica-se que a implementação de um programa de *Compliance* no âmbito empresarial, “aumentará, logicamente, os custos de prevenção, diminuindo a probabilidade de acidente (ou de infração à legislação) e, por consequência, os custos esperados do evento danoso” (FERREIRA, DE QUEIROZ, GONÇALVES, 2018, p.259-275).

Assim, percebe-se que os institutos da Governança Corporativa e o *Compliance* são complementares, e servem para trazer às organizações maior transparência e ética nos negócios e, principalmente, na gestão dos setores da empresa e na relação entre as partes. Nesse sentido:

A ética e *compliance* são conceitos cada vez mais determinantes no contexto das instituições. A noção da boa governança corporativa evoluiu em paralelo com a ética e o *compliance*, pois empresas bem-sucedidas são aquelas que se preocupam com a ética das suas organizações, além de deter o bom nível de governança corporativa, transparecendo confiança ao mercado (SANGOI, 2018, p.130).

Apesar de custosos, o desenvolvimento, a implementação, a manutenção e a melhoria de sistemas de controle, trazem inúmeros benefícios para as organizações. As empresas que não se preocupam com a transparência e com a implementação de mecanismos de controle devem estar preparadas para desembolsar altos valores para reparação de possíveis danos.

Enfim, uma vez implantada tal política e funcionando de forma efetiva, a empresa tende a obter mais confiança dos investidores e maior credibilidade no mercado. Assim, alcançará altos níveis de cooperação interna e externa, com o consequente aumento de lucro, mas sempre de forma sustentável, trazendo benefícios à organização, a seus empregados e à sociedade (RIBEIRO, DINIZ, 2015, p.87-105).

Pode-se resumir os custos de transação de um programa de *Compliance* em três: manutenção, não conformidade e governança. O primeiro custo de transação refere-se à execução e promoção do programa, tais como treinamento, comunicação, etc. Os custos de não conformidade referem-se aos custos envolvendo as consequências de desprezar as normas internas e externas, como, por exemplo, multas, danos à reputação da organização, etc. Já os custos de governança referem-se à “manutenção e as despesas da diretoria e dos comitês, custos legais e jurídicos, contratação de auditoria externa e relacionamento com investidores e comunicações” (RIBEIRO, DINIZ, 2015, p.87-105).

A análise dos custos de transação deve permear a “maximização de resultados eficientes, a partir do comportamento dos indivíduos dentro de uma organização e da forma como estes são coordenados” (PERES, 2007, p.15-30).

A ausência de um programa de *compliance* pode acarretar aumento dos custos de transação, pois há uma quebra na reputação da organização. E a empresa que está comprometida, com comportamentos

sustentáveis, ganha confiança e possui vantagem competitiva sobre àquelas que não possuem.

5. Considerações finais

A partir da análise das legislações anticorrupção nacional e estaduais, percebe-se o endurecimento ao combate à corrupção e a preocupação das empresas em buscar adequar-se às novas regras.

É difícil uma empresa se manter saudável por muito tempo sem que a adoção dos princípios de governança corporativa e de uma política de *Compliance*, já que o consumidor final de seus produtos e/ou serviços estão engajados em transformar as organizações em lugares que demonstrem responsabilidade ética desde o início de sua operação.

Diante disso, tanto a Governança Corporativa quanto o *Compliance* devem estar inseridos na estrutura organizacional da empresa e mais do que isso, interligando os colaboradores e alta direção na construção de um ambiente ético e transparente, reduzindo custos e aumentando a eficiência.

Quando as empresas fortalecem seus controles internos, o risco de sanções decorrente de atos de corrupção diminui drasticamente. Nesse sentido, o compromisso com a ética é fundamental. Assim, o combate à corrupção depende também da iniciativa privada e de profunda transformação cultural no ambiente corporativo. Por todo exposto, o que se espera é que as empresas se esforcem ao máximo para minimizar a probabilidade de violações às normas internas e externas, através de conduta que comprove sua responsabilidade com a ética e os demais princípios do *Compliance*.

Conforme já sinalizado, não existe “receita de bolo” para a elaboração de um programa de *Compliance*, eis que cada empresa possui suas particularidades e necessidades. O que os manuais e a própria legislação trazem são elementos basilares a serem seguidos no desenvolvimento do programa.

Diante de tudo o que foi analisado e estudado, pode-se discorrer sobre alguns desafios na implantação do *Compliance*, mas, frisa-se, não se esgotam por aqui.

Bibliografia

- ANTONIK, Luís Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Freitas Barros, 2019.
- BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em 17 jan. 2020.
- CLAYTON, Mona. Entendendo os desafios de *Compliance* no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do *Compliance* anticorrupção em um país emergente. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). **Temas de Anticorrupção & Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 149-166.
- FERREIRA, Bráulio Cavalcanti; DE QUEIROZ, Bruna Pamplona; GONÇALVES, Everton das Neves. In: **Economic Analysis of Law Review**. Brasília Vol. 9, Ed. 1, (Jan-Apr, 2018): 259-275. Disponível em: <<https://search.proquest.com/openview/605e-60b1b9fcb847e9f09e96042676aa/1?pq-origsite=gscholar&c-bl=1226335>>. Acesso em 13 jan. 2020.
- GIOVANINI, Wagner. **Compliance: A excelência na prática**. 1. ed. São Paulo: [s.n.], 2014.
- GOVERNANÇA corporativa e compliance: entenda as diferenças! In: **LEC**. [S.l.], 11 jul. 2019. Disponível em: <https://lec.com.br/blog/>

governanca-corporativa-e-compliance-entenda-as-diferencas/. Acesso em 16 jan. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigosdasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em 17 jan. 2020.

JAKOBI, Karin Bergit; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. **A Análise Econômica do Direito e a Regulação do Mercado de Capitais**. São Paulo: Atlas, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522487721>. Acesso em 16 jan. 2020.

LOPES, Arleson Eduardo Monte Palma. Dependência de recursos e custos de transação: rumo a um modelo convergente. *In: Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 4, p. 806-813, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n4/0104-530X-gp-0104-530X2819-16.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2020.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de Compliance Anticorrupção: importância e elementos essenciais. *In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). Temas de Anticorrupção & Compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 167-201.

ORTIZ, Luis Cláudio, LIRA, Cláudio Rogério Souza; MACHADO, Filipe Molinar. OS INSTITUTOS JURÍDICOS E OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: UMA ABORDAGEM DA ANÁLISE ECONÔMICA DO DIREITO. *In: Revista Direito Em Debate*, 22(40), 27-45. Disponível em: < <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/1373>>. Acesso em 13 jan. 2020.

OS 9 PILARES de um programa de compliance. *In: LEC*. [S.l.], 2017. Disponível em: <https://lec.com.br/blog/os-9-pilares-de-um-programa-de-compliance/>. Acesso em 20 jan. 2020.

- PERES, Ursula Dias. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 15-30, 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6503/custos-de-transacao-e-estrutura-de-governanca-no-setor-publico/i/pt-br>. Acesso: 18 jan.
- RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. *In: Revista de Informação Legislativa*. Brasília, n. 205, p. 87-105. jan./mar. 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ri/edicoes/52/205/ri/v52_n205_p87.pdf. Acesso em 17 jan. 2020.
- SANGOI, Juliano Mirapalheta. **Compliance**: ética, governança corporativa e a mitigação de riscos. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito Público) – Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu, Fundação Escola Superior do Ministério Público, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.fmp.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Juliano-Mirapalheta-Compliance.pdf>. Acesso em 17 jan. 2020.
- TABAK, Benjamin Miranda. A Análise Econômica do Direito: Proposições legislativas e políticas públicas. *In: Revista de Informação Legislativa*, Brasília, n. 205, p. 321-345, jan./mar. 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ri/edicoes/52/205/ri/v52_n205_p321.pdf. Acesso em 17 jan. 2020.