

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDRE AGUIAR DA SILVA

**PROGRAMAS DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO DE COMPANHIAS
LISTADAS NA B3: Um Estudo de Casos Múltiplos**

SÃO PAULO
2021

ANDRE AGUIAR DA SILVA

**PROGRAMAS DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO DE COMPANHIAS
LISTADAS NA B3: Um Estudo de Casos Múltiplos**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade

Linha: Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Doutor: Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes.

SÃO PAULO
2021

Silva, André Aguiar da.

Programas de compliance anticorrupção de companhias listadas na B3 : um estudo de casos múltiplos / André Aguiar da Silva. - 2021.
79 f.

Orientador: Gustavo Andrey de A. L. Fernandes.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Corrupção. 2. Governança corporativa. 3. Programas de compliance. 4. Ética empresarial. I. Fernandes, Gustavo Andrey de A. L.. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 341.5

ANDRE AGUIAR DA SILVA

**PROGRAMAS DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO DE COMPANHIAS
LISTADAS NA B3: Um Estudo de Casos Múltiplos**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data de aprovação:

26 / 02 / 2021.

Banca Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes
FGV-EAESP

Prof^a. Dra. Luciana Stocco Betiol
FGV-EAESP

Prof^o. Dr. André Castro Carvalho
IBMEC

AGRADECIMENTOS

A Deus, por Sua misericórdia e graça, que me propiciaram alcançar muito mais do que podia imaginar há alguns anos.

À minha esposa Raquel e à minha filha Laís, que me acompanham nos desafios e me inspiram a dar o melhor de mim todos os dias.

Aos meus pais, João e Conceição, que me deram um lar de amor, carinho, compreensão e amizade, mas que também foram disciplinados em me ensinarem valores como responsabilidade, ética e integridade.

Ao meu orientador, Professor Gustavo Andrey Fernandes, que me direcionou neste trabalho com orientações claras e objetivas, ajudando-me de forma positiva a chegar ao lugar desejado.

*Quem anda com integridade, anda com segurança,
mas quem segue veredas tortuosas será descoberto.*

Provérbios 10:9

RESUMO

A ocorrência de escândalos de fraude e corrupção nos últimos anos, com o consequente aumento da demanda por transparência das empresas, evidenciou questões relacionadas aos programas de combate à corrupção, compliance e integridade. A Lei Anticorrupção Brasileira impôs a exigência de que as empresas tenham processos de integridade, controles internos e relatórios mais rígidos e transparentes. As penalidades para a prática de negócios ilegais aumentaram, não só pelas severas multas impostas ou por ações judiciais, mas também por danos à imagem da empresa. Com o objetivo de estudar como as companhias de capital aberto listadas na B3 estruturaram seus programas de compliance anticorrupção e seus mecanismos anticorrupção em relação às melhores práticas, foi realizada uma pesquisa empírica por meio do método de estudo de casos múltiplos, utilizando dados publicados pelas empresas. Na primeira etapa do estudo, foram identificadas as empresas com maior índice de aderência às práticas de Ética e Conflito de Interesses, preconizadas no Código Brasileiro de Governança Corporativa e em seguida foi realizado um estudo de múltiplos casos das estruturas de compliance anticorrupção dessas empresas tendo modelo CGU como referência e, ao final, foi realizada uma análise comparativa entre os casos. Como resultado da análise dos dados primários, observou-se que embora existam empresas que atendem a maioria das melhores práticas no capítulo "Ética e Conflito de Interesses" do Código Brasileiro de Governança Corporativa, ainda existem empresas que aplicam poucas dessas práticas. O estudo de múltiplos casos das empresas selecionadas revelou que há uma disparidade clara sobre a maturidade dos programas de compliance anticorrupção. Nas empresas mais internacionalizadas e com capital mais pulverizado, os programas de compliance são mais robustos se comparados a empresas que atuam apenas no mercado nacional e com poucos acionistas. Adicionalmente, no estudo de múltiplos casos, percebeu-se que algumas das empresas com programa de compliance mais maduro publicam dados mais detalhados, acessíveis em maior variedade de documentos institucionais, evidenciando a preocupação em demonstrar aos seus stakeholders que a empresa se estruturou mecanismos eficazes de compliance anticorrupção.

Palavras-chaves: Compliance. Anticorrupção. Integridade. Governança Corporativa. Riscos.

ABSTRACT

The occurrence of fraud and corruption scandals in the recent years, with the consequent increase of the demand for transparency of companies, highlighted issues related to anti-corruption, compliance and integrity programs. The Brazilian Anticorruption Law has placed the requirement to companies take more rigid and transparent integrity processes, internal controls and reports. Penalties for doing outlaw business have grown, not only for the severe fines imposed or for lawsuits, but also for damage to the company's image. In order to study how the Brazilian public companies have structured their compliance programs and their anti-corruption mechanisms compared to best practices, an empirical research was conducted using the multiple case study method, using data published by the companies. In the first stage of the study, it were identified the companies with the highest rate of adherence to ethics and conflict of interest practices, recommended by the Brazilian Code of Corporate Governance and a multiple cases study of the anti-corruption compliance structures of these companies were conducted using the CGU model as reference, and at the end a comparative analysis was performed between the cases. As a result of the analysis of the primary data, it was observed that although there are companies that meet most of the best practices in the chapter of "Ethics and Conflict of Interests" of the Brazilian Code of Corporate Governance, there are still companies that apply few of these practices. The multiple cases study of the selected companies revealed that there is a clear disparity about the maturity of anti-corruption compliance programs. In the most internationalized companies with more pulverized capital, compliance programs are more robust if compared to companies that operate only in the domestic market and with few shareholders. Additionally, in the study of multiple cases, it was noticed that some of the companies with a more mature compliance program publish more detailed data, accessible in a larger variety of institutional documents, evidencing the concern to demonstrate to their stakeholders that the company has structured effective anti-corruption compliance mechanisms.

Keywords: Corporate Governance. Risks. Compliance. Anti-corruption. Integrity.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de aderência das empresas às práticas do capítulo “Ética e Conflito de Interesses”	35
Tabela 2 – Sumário das empresas com maior índice de aderência às práticas do capítulo “Ética e Conflito de Interesses”	35
Tabela 3 – Empresas com maior índice de aderência às práticas do capítulo “Ética e Conflito de Interesses”	36

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Visão Holística de Compliance, segundo o IBGC.....	24
Figura 2 – Método de estudos de casos múltiplos.....	31
Figura 3 – Estrutura Organizacional AMBEV	40
Figura 4 – Estrutura Organizacional COPEL.....	46
Figura 5 – Estrutura Organizacional DASA.....	52
Figura 6 – Estrutura Organizacional Iguá Saneamento.....	57
Quadro 1 – Os cinco pilares do Programa de Integridade, conforme diretrizes da CGU	26
Quadro 2 – Análise comparativa das empresas.....	61

LISTA DE SIGLAS

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BNDESPar – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações

CGU – Controladoria Geral da União

COPEL – Companhia Paraense de Energia Elétrica

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

DASA – Diagnósticos da América S.A.

ERM – *Enterprise Risk Management*

FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*

GRC – *Governance, Risk and Compliance*

GRI – *Global Reporting Initiative*

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

LAC – Lei Anticorrupção

NYSE – The New York Stock Exchange

DOJ – *U.S. Department of Justice*

FGV – Fundação Getulio Vargas

FIP – Fundo de Investimento em Participações

LEC – *Legal, Ethics and Compliance*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OEA – Organização dos Estados Americanos

ONU – Organização das Nações Unidas

PPP – Parceria Público Privada

SEC – *Security Exchange Commission*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 DEFINIÇÃO DE COMPLIANCE	16
2.2 EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO E COMPLIANCE.....	16
2.3 COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA	22
2.4 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E O MODELO ESTRUTURAL DA CGU	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 A METODOLOGIA DE ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS.....	30
3.2 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	31
3.2.1 Coleta dos dados primários e análise geral do universo de pesquisa.....	32
3.2.2 Definição da amostra de casos para estudo.....	32
3.2.3 Análise individual dos casos	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 PERSPECTIVA GERAL DAS PRÁTICAS DE ÉTICA E CONFLITO DE INTERESSES NAS EMPRESAS SOB ANÁLISE.....	34
4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DAS ESTRUTURAS DE COMPLIANCE NAS EMPRESAS SELECIONADAS	37
4.2.1 Estudo de caso piloto: AMBEV S.A.....	37
4.2.1.1 Caracterização da empresa.....	37
4.2.1.2 Análise do modelo de compliance adotado	38
4.2.1.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção	38
4.2.1.2.2 Instância responsável pelo programa de integridade.....	39
4.2.1.2.3 Análise de perfil e riscos	40
4.2.1.2.4 Estruturação das regras e instrumentos	41
4.2.1.2.5 Estratégias de monitoramento contínuo	43
4.2.2 Estudo de caso: COPEL S.A.....	43
4.2.2.1 Caracterização da empresa.....	43

4.2.2.2 <i>Análise do modelo de compliance adotado</i>	44
4.2.2.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção	44
4.2.2.2.2 Instância responsável pelo programa de integridade	45
4.2.2.2.3 Análise de perfil e de riscos	46
4.2.2.2.4 Estruturação das regras e instrumentos	48
4.2.2.2.5 Estratégias de monitoramento contínuo	50
4.2.3 Estudo de caso: Diagnósticos da América S.A.	51
4.2.3.1 <i>Caracterização da empresa</i>	51
4.2.3.2 <i>Análise do modelo de compliance adotado</i>	51
4.2.3.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção	51
4.2.3.2.2 Instância responsável pelo programa de integridade	52
4.2.3.2.3 Análise de perfil e riscos	53
4.2.3.2.4 Estruturação das regras e instrumentos	53
4.2.3.2.5 Estratégias de monitoramento contínuo	55
4.2.4 Estudo de caso: Iguá Saneamento S.A.	55
4.2.4.1 <i>Caracterização da empresa</i>	55
4.2.4.2 <i>Análise do modelo de compliance adotado</i>	56
4.2.4.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção	56
4.2.4.2.2 Instância responsável pelo programa de integridade	56
4.2.4.2.3 Análise de perfil e riscos	57
4.2.4.2.4 Estruturação das regras e instrumentos	58
4.2.4.2.5 Estratégias de monitoramento contínuo	60
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASOS	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
ANEXO A – Sumário da Análise sobre a Seção “Ética e Conflito de Interesses” do Informe de Governança Corporativa	71

ANEXO B – Pilares do Modelo de Compliance da CGU e respectivas referências documentais nas empresas do estudo de casos múltiplos.....	75
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

A ampliação das exigências regulatórias, principalmente em setores essenciais como saúde e serviço público, aliada à ocorrência de escândalos decorrentes de fraudes e corrupção num passado recente, fizeram aumentar a exigência de transparência das empresas por parte da sociedade. Como consequência dessa mudança de cenário, os temas relacionados aos programas anticorrupção, compliance e integridade, ainda embrionários no Brasil, vieram à tona numa tendência de crescimento. Embora haja empresas com comprometimento genuíno com a integridade, adotando robustos programas de compliance anticorrupção, ainda há empresas cujos programas de integridades são insuficientes (ou inexistentes).

As práticas de compliance anticorrupção no Brasil – que antes eram caracterizadas por regras incipientes, sem avaliação adequada dos riscos da atividade e pouco elaboradas – estão evoluindo e cada vez mais exercem um papel fundamental dentro das companhias, quando bem distribuídas por todas as áreas do negócio e fortalecidas pela presença de profissionais dedicados a este tema, bem como por auditorias internas e códigos de conduta ajustados às necessidades da companhia¹.

No que tange aos mecanismos anticorrupção internacionais, a legislação já tem marcos importantes há longa data, inclusive algumas leis com alcance extraterritorial (FCPA², por exemplo), tornando as autuações e punições mais rigorosas para as companhias que cometem atos de corrupção.

A Lei Anticorrupção Brasileira³ tem colocado às empresas a exigência de adoção de processos de conformidade, controles internos e reportes mais rígidos e transparentes⁴. O prejuízo por não fazer negócios “em compliance” com a legislação tem crescido de forma notável, não só pelas severas multas aplicadas ou pelos processos judiciais, mas também pelos

¹ PINTO, Nathália Regina. **A importância dos marcos regulatórios na prevenção à criminalidade econômica**. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito Penal) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

² *Foreign Corrupt Practices Act* – Lei do Estados Unidos, que tem entre as principais premissas os requisitos de transparência contábil a proibição de suborno de funcionários de governos estrangeiros.

³ Lei Anticorrupção Brasileira é a denominação utilizada normalmente para a lei federal ordinária de número 12846, de 2013, que trata da responsabilização objetiva administrativa e civil de companhias por atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira.

⁴ DELOITTE. A caminho da transparência - A evolução dos pilares da governança corporativa. **Deloitte**, 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Pesquisa-Governanca-Corporativa-2015-A-caminho-da-transparencia.html>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

danos à imagem da companhia, que prejudicam a competitividade pela atração de investimentos e novos negócios.

De acordo com um estudo da Controlaria Geral de União (CGU)⁵, o fenômeno da corrupção não afeta somente governos, mas também cidadãos, entidades públicas e instituições privadas, provocando a concorrência desleal, comprometendo o crescimento econômico e afugentando novos investimentos.

O fomento de negócios através de corrupção leva ao falso entendimento de que a corrupção pode ser vantajosa, ao proporcionar, em curto prazo, vantagens ilusórias às empresas. Entretanto, a prática de negócios através de corrupção distorce a competitividade, criando um ambiente de concorrência assimétrica e prejudicando os benefícios que poderiam ser auferidos pelos mecanismos de livre mercado. Isso gera desconfiança no mercado, afugentando novos investimentos, encarecendo produtos e serviços e destruindo a ética nos negócios⁶.

Os prejuízos e penalidades pagos pelas empresas e seus administradores envolvidos nos escândalos corporativos dos últimos anos demonstram que a ampliação da exigência de uma “cultura de compliance” é um caminho sem volta. O mercado já assimilou que um programa de compliance eficaz é um dos fatores importantes para a sustentabilidade de um negócio.

A Lei Anticorrupção Brasileira (Lei n.º 12846/2013)⁷ trouxe consigo o mecanismo dos acordos de leniência, que podem ser realizados com empresas condenadas por corrupção que se comprometem a implementar ou aprimorar um programa de integridade como mecanismo de prevenção de corrupção, em troca de uma suavização das penalidades.

Os programas de compliance também têm relação direta com a sustentabilidade das companhias. Tais programas têm sido um fator importante na decisão dos investidores, principalmente quanto se tem em vista a severidade das penalidades por violar as leis anticorrupção. Desse modo, além de estar em linha com a Lei Anticorrupção, as empresas que conseguem demonstrar mais transparência na condução dos seus negócios e apresentam mecanismos de controle podem ter um diferencial competitivo, tanto na sua marca quanto na eficácia dos seus controles.

⁵ CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção. **A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção**. Brasília: CGU, 2009. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Pacto_Empresarial-Resp_das_emp_no_comb_corrup.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020.

⁶ CGU, 2009.

⁷ BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02/08/2013, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 08 set. 2020.

O trabalho tem como objetivo estudar as estruturas de compliance e mecanismos anticorrupção nas companhias listadas na bolsa de valores do Brasil (B3), através da análise de aderência das empresas às melhores práticas recomendadas no “Código Brasileiro de Governança Corporativa”. Busca-se identificar empresas que seriam referência para, em seguida, selecioná-las para o estudo de casos múltiplos, no qual é realizada uma análise detalhada dos programas de compliance das empresas em relação ao Modelo de Compliance da CGU.

Para atender ao objetivo, na revisão de literatura, inicialmente foram abordadas as definições de compliance, seguidas por um breve histórico sobre a evolução da legislação anticorrupção e da compliance. Posteriormente, foram discutidos os conceitos de compliance sob a ótica de governança corporativa e, finalmente, foi apresentado o modelo conceitual de um programa de compliance conforme a cartilha da CGU, que é baseada na Lei Anticorrupção Brasileira.

Na fase de análise de dados, foi avaliada a aderência das empresas às práticas recomendadas no capítulo que aborda as questões relacionadas a “Ética e Conflito de Interesses” do formulário de governança corporativa, disponibilizado à CVM⁸ anualmente por todas as empresas. Com base na análise geral dos dados dos formulários das 338 empresas que disponibilizaram o formulário em 2020, foram identificadas quatro empresas que declaram atender a todas as recomendações.

A partir da identificação das quatro empresas que seriam referência, pois declaram cumprir as 12 práticas recomendadas no capítulo de Ética de Conflito de Interesses, foi realizado um estudo de casos múltiplos. Através dos relatórios publicados pelas empresas, foram avaliados seus programas de compliance, tendo como referência os cinco pilares definidos no modelo conceitual da CGU.

⁸ A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) foi criada em 07/12/1976 pela Lei 6.385/76, com o objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Anualmente, cerca de US\$ 1 trilhão é pago em subornos e cerca de US\$ 2,6 trilhões são roubados devido à corrupção, o que corresponde a cerca de 5% do PIB global, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU)⁹. Não há dúvidas de que esses desvios afetam a sociedade como um todo, uma vez que governos, cidadãos e empresas sofrem com os efeitos econômicos.

Dado que cada vez mais a sociedade tem tomado consciência da corrupção e seus impactos, o ambiente de negócios tem passado por significativa evolução no que tange às práticas de prevenção e combate à corrupção, à fraude e a outras condutas antiéticas, através da implementação de programas de compliance em conjunto com a adoção de boas práticas de governança corporativa.

Em razão desse contexto e da evolução da legislação anticorrupção, os programas de compliance se tornaram tema frequente nas empresas que atuam no Brasil. Além de se tornarem uma necessidade regulatória, agregam valor à marca das empresas que demonstram empenho genuíno em tornar o ambiente de negócios mais ético. Ter um programa de compliance traz outros benefícios, entre eles, a capacidade das companhias em identificar e prevenir violações às leis e normativas internas, bem como disponibilizar de meios para receber denúncias, apurar e responder a eventuais violações¹⁰.

O termo compliance, de acordo com Wittmann¹¹, significa inicialmente cumprimento da lei na literatura norte-americana, o que se traduziria no ambiente corporativo, como um sistema detalhado e complexo para assegurar que as organizações cumpram todos os requisitos legais, bem como implementem e garantam o cumprimento de suas normas internas.

⁹ ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Todos os anos, US\$ 1 trilhão é pago em subornos no mundo. **ONU News**, 9 dez. 2019. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2019/12/1697261>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

¹⁰ TROKLUS, Debbie; VACCA, Sheryl. **International Compliance 101: How to build and maintain na effective compliance and ethics program**. Mineapolis: Society of Corporate Compliance and Ethics, 2013.

¹¹ WITTMANN, Cristian Ricardo. **Programas de Integridade (Compliance Programs) e o Direito na Sociedade Global: a concepção de um campo de regulação das nanotecnologias em usos militares**. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Programa de Pós-graduação em Direito, UNISINOS, São Leopoldo, 2016.

2.1 DEFINIÇÃO DE COMPLIANCE

Os programas de compliance estão relacionados ao objetivo das entidades de definir processos e mecanismos internos, estruturados para cumprir exigências normativas internas e externas. Em mercados onde a exigência por transparência tem aumentado, esses programas têm se tornado um item imprescindível para as empresas viabilizarem os seus negócios. Para Marques¹², a crise política instaurada no Brasil no período de 2013 a 2018 acelerou o amadurecimento e a ampliação das demandas por práticas de compliance e anticorrupção em todas as empresas brasileiras.

O programa de compliance anticorrupção é considerado um pilar da governança corporativa, uma vez que um programa bem estruturado inclui, dentre as suas atribuições, a garantia de que a organização atue de forma ética e responsável, bem como garantir o cumprimento das normativas internas e externas¹³. Para garantir a efetividade, o programa deve ser customizado para a entidade de acordo com seu ramo de atuação, posição no mercado, e, acima de tudo, com base nos riscos aos quais a entidade está sujeita, considerando tanto prejuízos financeiros e de imagem quanto sanções legais ou regulatórias que a empresa pode sofrer devido ao descumprimento de legislação¹⁴.

Embora os programas de compliance e anticorrupção ainda estejam num processo de amadurecimento, vários eventos com distintas origens se entrelaçam e são marcos na evolução do compliance, sempre com algo em comum: a violação de valores e de diretrizes éticas, principalmente por parte dos responsáveis por proteger e zelar pelas organizações¹⁵.

2.2 EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO ANTICORRUPÇÃO E COMPLIANCE

Através do desenvolvimento de legislação específica, os países estão aprimorando as políticas de combate à corrupção e implementação de sistemas de controle mais consistentes e

¹² MARQUES, Fernanda Bosaipo. **Estudo sobre a percepção e aderência ao programa de compliance em uma empresa do setor de alimentos investigada pela operação lava jato**. 2020. 93f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020.

¹³ CHAIA, Sarah. Compliance como diferencial competitivo. **GV-executivo**, v. 17, n. 2, março-abril, 2018. Disponível em <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gv_v17n2_cl1.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020.

¹⁴ SILVA, Telma de Amorim Freitas; LUCENA, Victor Eduardo. Compliance: os mecanismos de controle interno e a organização das pessoas jurídicas no combate à corrupção – um olhar sobre as sociedades empresárias de Teresópolis, RJ. **Revista da JOPIC**, Teresópolis, v. 3, n. 6, p. 68-82, 2020.

¹⁵ IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à Luz da Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017.

austeros¹⁶. Em contrapartida, as companhias que dedicam recursos crescentes nos programas de compliance de padrão internacional, em um cenário global de negócios, representam importantes diferenciais de competitividade.

As iniciativas de compliance datam do início do século XX. De acordo com Santos¹⁷, tiveram sua origem nas instituições financeiras, com a criação do Banco Central Americano, em 1913, que ampliou as exigências com a quebra da Bolsa de Nova York de 1929, com um arcabouço regulatório mais amplo.

Ainda na década de 1970, os Estados Unidos passaram por uma de suas maiores crises políticas em meio a escândalos de desvio de dinheiro que culminaram na renúncia do então Presidente Richard Nixon. Esse emblemático episódio, conhecido como “escândalo Watergate”, foi um divisor de águas e criou a base para a elaboração do *Foreign Corrupt Act* (FCPA), lei promulgada em 1977, destinada a combater atos de corrupção perpetrados por empresas nacionais no exterior¹⁸.

Num esforço internacional de combate à corrupção, as organizações internacionais realizaram convenções e tratados que foram marcos importantes que subsidiaram a evolução dos programas de compliance. Entre as principais estão a (i) Convenção Interamericana contra a Corrupção, realizada pelos membros da OEA em 1996, com o objetivo de promover desenvolvimento de aprimoramento dos mecanismos anticorrupção, bem com promover, e regular a cooperação entre os Estados signatários para assegurar a eficácia das medidas e ações anticorrupção¹⁹; (ii). Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, realizada pelos países membros da OCDE, com objetivo de combater os atos de corrupção na esfera do comércio internacional, bem como adotar ações que assegurem a cooperação entre os países signatários²⁰; e (iii) A Convenção da ONU contra a Corrupção, que além promover e fortalecer as medidas

¹⁶ NAKANO HIRAI, Cassia Miho. **Formação para a ética nos negócios: caso de ensino “Eucaliptus”**. 2018. 66f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2018.

¹⁷ SANTOS, Renato Almeida dos. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

¹⁸ SCHRAMM, Fernanda Santos. **O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

¹⁹ OEA – Organização dos Estados Americanos. **Convenção Interamericana Contra A Corrupção**. OEA, 1996. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-oea/a-convencao>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

²⁰ OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais**, 1997. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/convencao-ocde>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

anticorrupção, promover, facilitar e apoiar a cooperação internacional, tinha como finalidade também a promoção de assistência técnica na prevenção à corrupção, inclusive na recuperação de ativos²¹.

Como resposta ao movimento internacional anticorrupção, em o Banco Central do Brasil determinou a implantação e implementação de sistema de controles internos instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar através da Resolução 2.554 de 1998, que entre outras coisas, exigia controles internos sobre os sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, bem como os controles necessários para garantir o cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições financeiras sob regulação e supervisão do Banco Central do Brasil²².

No advento dos anos 2000, casos de fraudes corporativas vieram ao conhecimento do grande público, devido ao envolvimento de grandes corporações como a Enron, Arthur Andersen e WorldCom, promovendo uma crise de credibilidade que resultou em perdas de investimento no mercado americano²³. Como medida de remediação, o congresso norte-americano promulgou, em 2002, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), um extenso normativo fundamentado nas boas práticas de governança corporativa, agrupadas nos valores de compliance legal, prestação de contas, transparência e equidade²⁴.

Em 2011, entrou em vigor a Lei Antissuborno do Reino Unido (U.K. Bribery Act – “UKBA”), que tem como algumas de suas características a exigência de procedimentos escritos, a noção de comprometimento do alto escalão na avaliação e gestão de riscos (*risk assessment*) e na diligência devida (*due diligence*), bem como a exigência de treinamento e revisão contínuos do programa de compliance²⁵.

O Brasil segue uma tendência internacional iniciada nos EUA com a aplicação da Lei FCPA aos casos de corrupção em operações de empresas norte-americanas em territórios estrangeiros e com a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada em 2002 como resposta aos escândalos

²¹ ONU – Organização das Nações Unidas. Convenção das Nações Unidas contra Corrupção. ONU, 2003. Disponível em: < <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptcao/convencao.html> >. Acesso em: 28 fev. 2021.

²² BCB – Banco Central do Brasil. Resolução nº 2554, de 24 de setembro de 1998, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25/09/1998, p. 52. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=2554> >. Acesso em: 28 fev. 2021.

²³ CUNHA, Lilian Vieira Ferreira. **Efetividade das políticas de compliance** : um estudo realizado em empresas listadas na B3. 2019. 147f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. 2019.

²⁴ IBCG, 2017.

²⁵ GOIS, Veruska Sayonara; SANTOS, Antonia Edneuma; ROCHA, Ianara M. Macedo. Marco normativo anticorrupção: desafios para implantação de compliance. **Revista da CGU**, Brasília, v. 8, n. 12, 2016.

corporativos da Enron, WorldCom, Arthur Andersen e outros²⁶. No Brasil, a Lei Anticorrupção (Lei n.º 12846/13) instituiu a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica por práticas ilícitas contra a administração pública, ainda que praticadas por terceiros, bastando que tenham sido cometidos em benefício ou por interesse da empresa. De acordo com Nakano Hirai, a Lei n.º 12846/13 trouxe inovação ao ambiente de negócios, uma vez que torna o programa de compliance (ou integridade) um atenuante de punição em eventual condenação por atos de corrupção.

O Decreto n.º 8420 de 2015²⁷, que regulamenta a Lei n.º 12846, define que um programa de integridade (ou compliance, na linguagem de negócios) consiste 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 o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Ainda de acordo com o Decreto que regulamenta os programas de integridade no Brasil, o programa de compliance deve ser estruturado de acordo com os riscos de cada empresa e deve ser continuamente reavaliado para garantir a adaptação e o aperfeiçoamento, mantendo a sua efetividade. O Decreto também determina os pilares mínimos que um programa deve ter para ser considerado efetivo:

- comprometimento da alta direção, evidenciado pelo apoio e patrocínio ao programa;
- código de conduta formal, bem como política e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os integrantes da organização, e – quando necessário – aplicáveis também a fornecedores e prestadores de serviço;
- treinamento e comunicação frequentes sobre o programa de compliance na entidade;
- análise dos riscos para avaliar os ajustes necessários no programa de compliance;
- demonstrações contábeis que reflitam todas as operações da organização;

²⁶ NAKANO HIRAI, 2018.

²⁷ 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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19/03/2015, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 08 set. 2020.

- sistema de controles internos que mitiguem os riscos de inconsistências nos relatórios e demonstrações financeiras;
- procedimentos específicos para mitigar os riscos de fraudes e atos ilícitos nos processos licitatórios, na gestão de contratos ou em qualquer interação com a administração pública;
- independência e autoridade da área da organização responsável pela gestão do programa de compliance;
- canal de denúncia amplamente divulgado aos *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores etc.);
- sanções disciplinares sempre que a organização identificar violações ao programa de compliance, bem como procedimentos para garantir a interrupção de irregularidades de forma tempestiva;
- diligências para a contratação de terceiros, funcionários de alto escalão, bem como durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias;
- monitoramento contínuo do programa, com o objetivo de identificar ajustes necessários;
- transparência quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

Mesmo antes de haver a estrutura jurídica atual, o mercado já estava evoluindo nas exigências de integridade. A divulgação de fragilidades em pilares de governança corporativa – por exemplo, em controles internos e compliance – gera efeitos negativos na percepção dos investidores, afetando negativamente o valor das ações e os retornos obtidos, bem como a atratividade para novos investidores²⁸. Isso indica que preocupações por parte dos investidores reduzem o valor da empresa. Para promover a aderência das políticas de conformidade e a consequente atratividade para investimento e negócios, Cunha²⁹ afirma ser imprescindível que haja robustez nos mecanismos de governança e sinergia dos controles internos.

O objetivo dos mecanismos de governança (que num conceito mais moderno seria o programa de compliance) é garantir que os gestores conduzam as organizações de forma ética e eficiente, proporcionando o retorno adequado aos investidores que aportam os seus recursos³⁰.

²⁸ MACEDO, Emerson Lima de. **Controles internos**: percepções de gestores de negócio e de compliance sobre sua utilização como instrumento de competitividade. 2018. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

²⁹ CUNHA, 2019.

³⁰ CORREIA, Laíse Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes. Reflexão sobre as funções da governança corporativa. **REGE Revista De Gestão**, v. 13, n. 1, p. 43-55, 2006.

No Brasil, ainda se nota que há uma disparidade quanto à maturidade dos programas de compliance. De acordo com Carvalho³¹, após a promulgação da Lei Anticorrupção Brasileira, a evolução dos programas de compliance passa por três fases:

- formalista – primeira fase em que as empresas implementam códigos de conduta e políticas detalhadas ricas em termos técnicos muitos similares à legislação, como objetivo de demonstrar que têm mecanismos previstos na Lei Anticorrupção e respectivo Decreto que a regulamenta. Em geral, nesta fase a área de compliance ainda acumula funções da área jurídica da empresa e a comunicação e treinamento do programa ainda não são tão significantes;
- de efetividade – a partir de 2016, a efetividade dos programas de compliance passou a ser considerada, uma vez que o mercado começou a exigir estas iniciativas de forma consistente e também pelo fato de que os acordos de leniência previstos na Lei Anticorrupção, exigiam aprimoramento do programa das empresas colaboradoras. Nessa fase, os departamentos de compliance das empresas ganharam mais autonomia, bem como ampliaram e modernizaram a comunicação do programa, através de linguagem mais acessiva e direta tanto em seus códigos de conduta, quanto em políticas e treinamentos.
- cultural – nesta fase o programa de compliance já está maduro o suficiente para que os colaboradores da empresa tenham consciência sobre a importância do comportamento ético como valor da organização e cumprem as regras quase que intuitivamente, pois conhecem e acreditam no comportamento esperado pela organização. Normalmente as empresas neste estágio tem a estrutura de compliance com organograma e orçamento próprios, bem como reporta diretamente à alta administração da organização.

De acordo com Almeida³², um programa de compliance anticorrupção efetivo depende de condições apropriadas providas pela gestão e faz parte do modo como as companhias são geridas e as decisões são tomadas. Portanto, os programas de compliance estão intimamente relacionados a governança corporativa, cujos elementos básicos servem como subsídio para a compreensão apropriada dos programas de compliance.

³¹ CARVALHO, André Castro; SIMÃO, Valdir Moysés. As três fases dos programas de compliance no Brasil. CONJUR. 2018. Disponível em: < <https://www.conjur.com.br/2018-ago-30/opiniao-tres-fases-programas-compliance-brasil> >. Acesso em: 27 fev. 2021.

³² ALMEIDA, Luiz de Eduardo de; CARVALHO, André Castro (org.). Manual de Compliance. 2. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

2.3 COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA

As boas práticas de governança corporativa levam em conta a moral e a ética no interior das organizações e, portanto, têm correlação direta com os programas de compliance³³. Nos últimos anos, de acordo com CGU³⁴, as medidas de governança corporativa têm ganhado destaque, principalmente as medidas relacionadas a compliance adotadas pelas empresas, uma vez que a sociedade entende que as empresas, além de trazerem retorno aos seus acionistas, têm obrigações mais amplas com a sociedade.

A governança corporativa como conhecemos hoje se originou dos debates sobre os conflitos entre os interesses dos sócios, administradores e *stakeholders* das empresas. Esses debates se refletiram em marcos regulatórios importantes. Entre os pioneiros estão o Relatório Cadbury, publicado na Inglaterra, e o Código de Governança da General Motors, ambos publicados na década de 1990.

No Brasil, as práticas de governança corporativa ganharam destaque a partir das privatizações das grandes empresas na segunda metade dos anos 1990, o que também originou a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que em 1999 passou a se intitular IBGC e lançou o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Brasil³⁵.

De acordo com o IBGC³⁶, a evolução do ambiente de negócios a partir dos anos 2000, com crises, ameaças cibernéticas e escândalos decorrentes de fraudes e corrupção, tem obrigado as instituições a reforçarem as suas estruturas de governança. Essa tendência também tem causado um aumento da exigência pelos temas de compliance pela sociedade e governos de forma geral, haja vista que, no âmbito dos acordos internacionais, tem sido reforçada a cooperação entre as nações no combate à corrupção.

³³ MARTINS, Marina Soares Sabioni. **Entre sistema e ambiente: uma análise sistêmica da CGU e sua relação com os programas de compliance de empresas estatais brasileiras**. 2018. 123f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

³⁴ CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Guia de Implantação de programa de integridade nas empresas estatais**: orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2020.

³⁵ MELO, Hildegardo Pedro Araújo de. **Compliance como instrumento de controle no processo de mitigação ao risco**. 2017. 212f. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017.

³⁶ IBGC, 2017.

O IBGC³⁷ afirma ainda que, com base nas melhores práticas de governo corporativas, o compliance deve ser tratado sob o ponto de vista da deliberação ética e utilizado como um mecanismo para o cumprimento de leis, normas internas, proteção contra desvios de conduta, bem como conservação e ampliação de valor, visando à perenidade da organização.

Além da estrutura de compliance, de acordo com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos³⁸, é importante que a organização desenvolva uma cultura ética e de conformidade com leis, pois a efetividade de um programa de compliance requer um alto nível de comprometimento da liderança da companhia, partindo da alta gestão e cascadeando para o restante da estrutura.

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança³⁹, os agentes de governança – tais como sócios, conselheiros e administradores – têm a incumbência de garantir que a empresa esteja em conformidade com os seus princípios e valores, bem como em conformidade com as leis e arcabouço regulatório em que empresa esteja inserida. A estrutura para viabilizar a efetividade desse processo constitui o sistema de compliance da empresa.

No intuito de garantir a conformidade, um sistema de compliance efetivo deve permear todos os níveis da empresa e ao mesmo tempo deve ser provido de independência e autonomia para atuação. Considerando isto, o IBGC⁴⁰ propõe um modelo de “Visão Holística de Compliance”, que contempla a integração entre a identidade da organização, os agentes de governança e os demais mecanismos de conformidade (Figura 1).

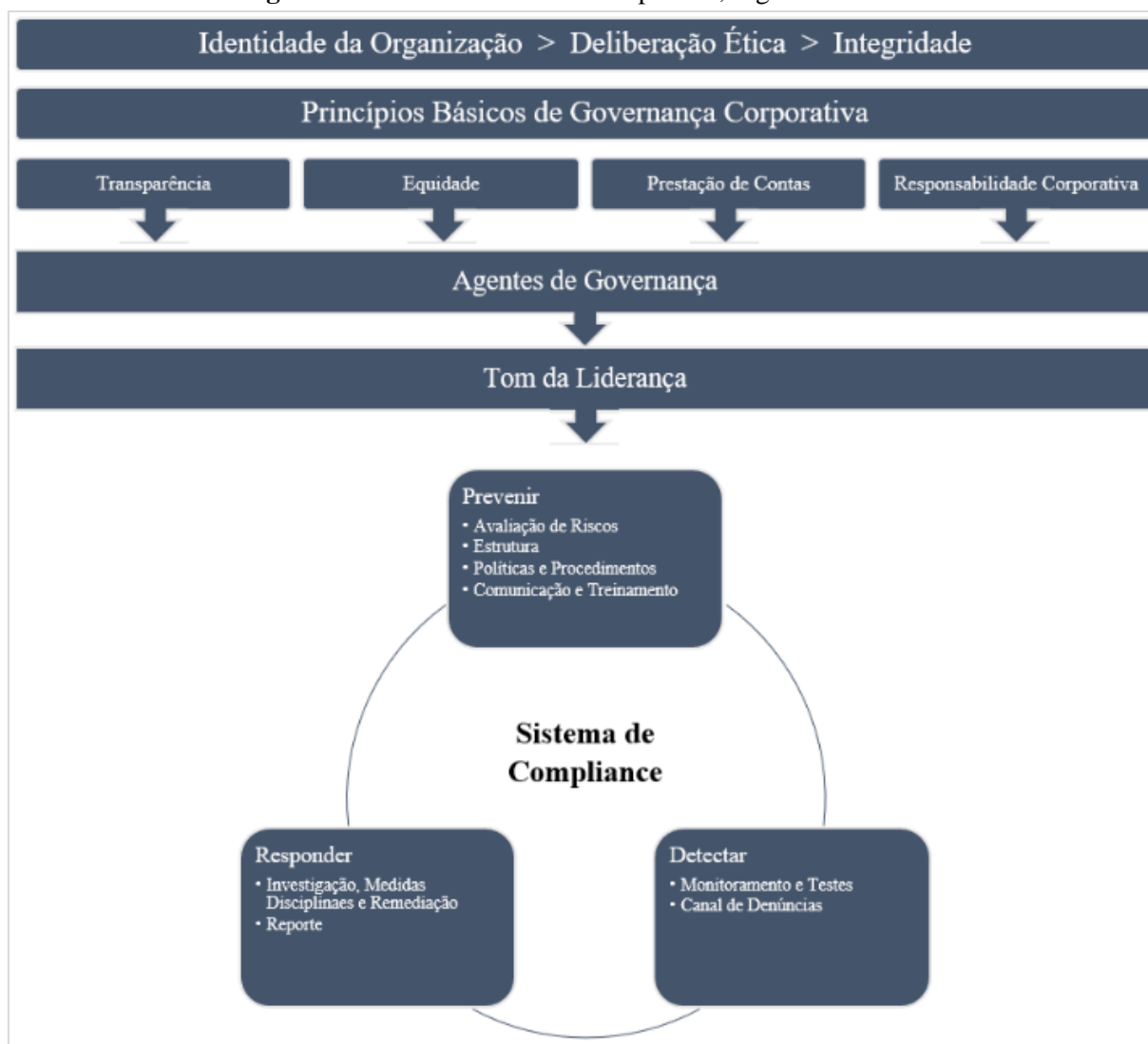
³⁷ IBGC, 2017.

³⁸ DOJ – U.S. Department of Justice. Evaluation of Corporate Compliance Programs – Guidance Document. DOJ, Washington, 2019. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

³⁹ IBGC, 2015.

⁴⁰ IBGC, 2017, p. 31.

Figura 1 – Visão Holística de Compliance, segundo o IBGC



Fonte: adaptado de IBGC⁴¹.

Tendo em vista a relevância dos temas de compliance para o sistema de governança corporativa, tanto a regulação compulsória quanto as ações facultativas têm evoluído nesse sentido. A 5.^a edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa⁴² discutiu de forma mais contundente a importância da ética nos negócios em relação às edições anteriores, incorporando nos debates de governança corporativa o termo “deliberação ética”, que é aquela que leva em conta os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum.

Acompanhando o processo de evolução da governança corporativa e visando ampliar a transparência das empresas com seus *stakeholders*, em 2017, a CVM incorporou as

⁴¹ IBGC, 2017. p. 32.

⁴² IBGC, 2015.

contribuições do IBGC ao seu conjunto de normas, através da Instrução n.º 586, que altera a Instrução n.º 480 e introduz a obrigatoriedade das companhias de divulgar informações de forma padronizada sobre a aplicação das práticas previstas no Código Brasileiro de Governança Corporativa, através de um novo documento periódico: o “Informe Sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa”, com prazo de entrega de sete meses após o fim do exercício social⁴³.

O “Informe Sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa” é composto de 54 questões, divididas em cinco capítulos: (i) sócios, (ii) conselho de administração, (iii) diretoria, (iv) órgãos de fiscalização e controle, e (v) ética e conflito de interesses. Em cada uma das questões, as empresas devem responder “Sim”, “Não”, “Aplica parcialmente” ou “Não se Aplica” para as práticas recomendadas.

O capítulo “Ética e Conflito de Interesses” do Informe de Governança contém 12 questões que contemplam elementos essenciais de um programa de compliance, incluindo instituição de um comitê de conduta encarregado pela implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e do canal de denúncias, bem como investigação de violações ao código de conduta e supervisão das medidas corretivas. Neste capítulo também são abordadas questões relativas ao código de conduta, ao canal de denúncias, ao papel dos agentes de governança na conformidade, aos mecanismos de administração de conflitos de interesses, às transações com as partes relacionadas, à política sobre suas contribuições voluntárias e aos desembolsos relacionados às atividades políticas.

2.4 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E O MODELO ESTRUTURAL DA CGU

A Lei Anticorrupção brasileira (Lei n.º 12846/2013), que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, consolidou-se como um grande marco no combate à corrupção no Brasil. Juntamente com o Decreto n.º 8420/2015, definiu no seu art. 41 que

Um programa de integridade consiste, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de conduta, políticas e

⁴³ CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM nº 586, de 8 de junho de 2017**. Altera e acrescenta dispositivos à Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst586.html>>. Acesso em: 19 out. 2020.

diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos.⁴⁴

A CGU elaborou e publicou em 2015 o manual “Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas”, com o objetivo de esclarecer o conceito de um programa de integridade em consonância com a legislação e suas regulamentações, bem como apresentar diretrizes para auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar estes programas. Nesse documento, a CGU⁴⁵ afirma que um programa de integridade é um programa de compliance específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previstos na Lei n.º 12846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público.

Para a CGU, os pilares de um programa de integridade são cinco, de acordo com o manual (Quadro 1):

Quadro 1 – Os cinco pilares do Programa de Integridade, conforme diretrizes da CGU

Pilar	Descrição
1.º Comprometimento e apoio da alta direção	O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.
2.º Instância responsável pelo Programa de Integridade	Qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa.
3.º Análise de perfil e riscos	A empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público – nacional ou estrangeiro – e consequentemente avaliar os riscos para o cometimento dos atos lesivos da Lei n.º 12846/2013.
4.º Estruturação das regras e instrumentos	Com base no conhecimento do perfil e nos riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou <i>red flags</i> ; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação.

⁴⁴ BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19/03/2015, p. 3.

⁴⁵ CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

Pilar	Descrição
	Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.
5.º Estratégias de monitoramento contínuo	É necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro.

Fonte: elaboração do autor com base no Guia CGU⁴⁶.

De acordo com a CGU⁴⁷, os pilares não apresentam resultados efetivos se forem aplicados de forma isolada, pois um programa de integridade é uma estrutura orgânica que funcionará se houver harmonia e sinergia entre os pilares de forma efetiva. Desse modo, a construção de um programa de compliance efetivo deve evoluir a partir do comprometimento da alta administração e seguindo para a implementação e aprimoramento dos outros pilares.

Especificamente sobre o comprometimento da alta administração, também chamado de “*tone at the top*”, Carvalho, Panochia e Capp⁴⁸ afirmam que o sucesso de um programa de compliance depende do patrocínio e aderência dos entes de maior poder e influência dentro da empresa, tanto que a próprio o Decreto n.º 8420/2015, que regulamenta a Lei Anticorrupção, prevê a avaliação desse item nos programas de integridade, quando estes estiverem sob avaliação.

A partir do comprometimento da alta administração, a empresa deve definir uma instância dedicada ao programa de compliance, bem como recursos e independência, uma vez que a submissão a outras áreas da empresa pode impactar na capacidade da área de compliance de promover boas práticas dentro da organização⁴⁹.

Os riscos são elementos de incerteza ou eventos que impactam o atingimento dos objetivos da organização. Por isso, antes da avaliação de riscos, é necessário que a área de compliance entenda os objetivos da organização⁵⁰. A partir do entendimento dos objetivos, a

⁴⁶ CGU, 2015.

⁴⁷ CGU, 2015.

⁴⁸ CARVALHO, André Castro; PANOCHIA, Patricia; CAPP, Ricardo T. **Gestão de Risco e Compliance**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

⁴⁹ CARVALHO; PANOCHIA; CAPP, 2020.

⁵⁰ LEC – LEGAL, ETHICS AND COMPLIANCE. Os Pilares do Programa de Compliance. **LEC**, 2017. Disponível em: <<https://lec.com.br/blog/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

área de compliance deve identificar os riscos, avaliar a probabilidade e os impactos, para, em seguida, definir políticas e procedimentos de controles capazes de mitigar esses riscos.

Com base na avaliação de riscos, devem ser elaboradas ou aprimoradas (se já houver) as regras e os instrumentos, 4.º pilar do programa de compliance. Entre eles estão o código de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades. O código de conduta deve ser customizado de acordo com a identidade, cultura e negócios da organização, e deve ser aplicável a todas as pessoas que representam a organização em quaisquer instâncias, definindo, em um documento objetivo e conciso, as diretrizes éticas de comportamento e tomada de decisões nos negócios da organização⁵¹.

Como complemento às diretrizes gerais do código de conduta, as políticas e os procedimentos devem ser mais específicos em endereçar os riscos identificados⁵². Entre os exemplos de políticas específicas de compliance, a CGU⁵³ menciona: (i) política de relacionamento com o setor público; (ii) política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro; (iii) política relativa a registros e controles contábeis; (iv) política de contratação de terceiros; (v) política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias; (vi) política sobre patrocínios e doações; (vii) política de prevenção à lavagem de dinheiro (viii) política de relacionamento com concorrente; entre outras.

Para assegurar a efetividade do programa de compliance, a organização deve tomar medidas de comunicação e treinamento capazes de atingir todos os públicos que agem em nome da organização. O código de conduta e os demais documentos relacionados ao programa de compliance devem estar disponíveis em locais acessíveis, como website ou intranet da organização e, se necessário, em papel físico, para colaboradores sem acesso a computador⁵⁴. Políticas e procedimentos de compliance mais específicos devem ser pauta de treinamento periódico aos públicos envolvidos nesses temas.

Ainda no que tange ao 4.º pilar de um programa de compliance, estão o Canal de denúncias, as Medidas disciplinares e as Ações de remediação. Além de implementar e divulgar um código de conduta e as normativas do programa de compliance, a organização deve implementar um canal de denúncias, com capacidade de receber relatos sobre potenciais

⁵¹ TROKLUS; VACCA, 2013.

⁵² TROKLUS; VACCA, 2013.

⁵³ CGU, 2015.

⁵⁴ CGU, 2015.

violações⁵⁵. Trata-se de um importante elemento de controle interno que geralmente desencadeia investigações, auditorias internas e análises que, caso confirmem a procedência da denúncia, devem resultar em medidas disciplinares e ações de remediação.

Para garantir que o programa de compliance seja efetivo, o modelo de compliance da CGU contempla como 5.º pilar o monitoramento contínuo, que tem como objetivo avaliar se os outros pilares do programa de compliance estão funcionando de forma adequada, se as ações de comunicação e treinamento estão sendo efetivas e se os riscos identificados previamente estão sendo administrados, bem como se há novos riscos⁵⁶.

Tendo em vista a relevância da efetividade dos programas de compliance no cumprimento da lei, bem como na sustentabilidade das organizações, este trabalho tem como objetivo estudar as estruturas de compliance e os mecanismos anticorrupção implantados nas companhias de capital aberto listadas na Bolsa de Valores do Brasil (B3), inclusive avaliando peculiaridades através de uma análise qualitativa. Inicialmente, será realizada uma análise sobre as respostas do formulário de referência das empresas listadas na B3, visando identificar as empresas com maior aderência às práticas recomendadas no capítulo “Ética e Conflito de Interesses”. A partir da identificação das empresas com maior aderência, será realizado um estudo de casos múltiplos, utilizando informações públicas oficiais das empresas, avaliando como elas têm suas estruturas de compliance implementadas, fazendo uma comparação com o modelo conceitual definido pela CGU, que está alinhado à legislação aplicável.

⁵⁵ CARVALHO; PANOCHIA; CAPP, 2020.

⁵⁶ LEC, 2017.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante da diversidade de perspectivas, o “fazer ciência” não segue um único modelo ou padrão científico⁵⁷. Por isso, é necessário explicar de forma adequada como a pesquisa foi realizada.

Este trabalho tem como objetivo a realização de uma pesquisa empírica, descritiva, ou seja, um estudo exploratório qualitativo, realizado através do método de estudo de casos múltiplos, uma vez que visa estudar as estruturas de compliance e os mecanismos anticorrupção nas companhias abertas listadas na bolsa de valores do Brasil, inclusive avaliando peculiaridades das empresas selecionadas como referência.

O estudo de casos múltiplos foi escolhido porque se propõe a apresentar uma visão geral acerca do tema em questão, no âmbito das empresas de capital aberto do mercado brasileiro, que se demonstram como referência no que tange à implementação das melhores práticas relacionadas a ética e compliance.

3.1 A METODOLOGIA DE ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS

Conforme Robert Yin, o estudo de caso tem sido utilizado de forma extensiva em pesquisas nas áreas das Ciências Sociais, incluindo estudos na área de Administração⁵⁸. Entretanto, em qualquer que seja o campo de interesse, o estudo de caso permite que o pesquisador foque em casos específicos e retenha uma perspectiva holística e do mundo real. Desse modo, pode obter melhor entendimento sobre complexos fenômenos sociais, uma vez que o método de estudo de caso viabiliza entender eventos contemporâneos sobre os quais o pesquisador não tem controle.

Um mesmo estudo pode contemplar mais de um único caso, ou seja, pode ser um estudo de casos múltiplos, cuja evidência é mais consistente e vigorosa. Trata-se, assim, de um estudo mais robusto em relação a um estudo de caso único.

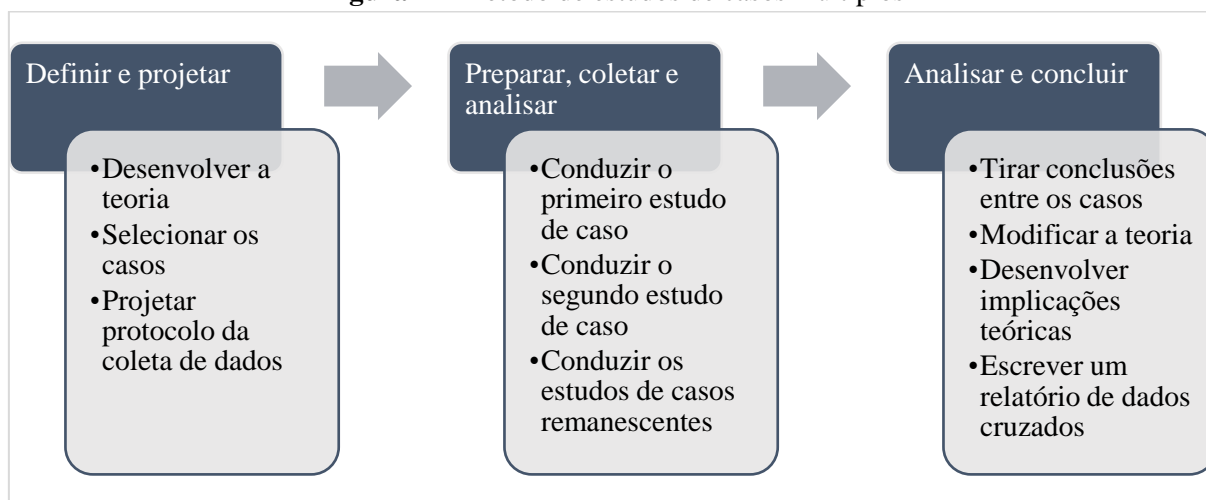
⁵⁷ LAJARA, Tamara Tebaldi. **Governança da informação na perspectiva de valor, qualidade e compliance: Estudos de casos múltiplos**. 2013. 156f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

⁵⁸ YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Esta dissertação recorre ao estudo de casos múltiplos como método de pesquisa, a fim de viabilizar uma comparação entre os modelos de compliance e mecanismos anticorrupção das empresas pesquisadas, identificando evidências, diferenças e respectivas particularidades⁵⁹.

Como abordagem para a replicação para os estudos de casos múltiplos⁶⁰, o projeto deve iniciar pelo desenvolvimento da teoria, seguido pela seleção de casos, coleta de dados, análise e conclusão, conforme o modelo gráfico apresentado (Figura 2).

Figura 2 – Método de estudos de casos múltiplos



Fonte: adaptado de Cosmos Corporation⁶¹.

3.2 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Visando atingir o objetivo de pesquisa, o presente estudo se baseia na pergunta: “como as organizações pesquisadas têm estruturado seu programa de compliance e seus mecanismos anticorrupção?”. O estudo tem como escopo contribuir de forma empírica para a discussão dos mecanismos e processos de compliance, provendo, assim, o seu melhor entendimento.

Para isso, é necessário identificar como as empresas que publicamente são referência têm se portado no que tange à sua estrutura de compliance e, em seguida, realizar o estudo de caso dessas empresas.

⁵⁹ YIN, 2015.

⁶⁰ YIN, 2015.

⁶¹ Apud YIN, 2015, p. 64.

3.2.1 Coleta dos dados primários e análise geral do universo de pesquisa

Quando há muitos candidatos elegíveis ao estudo de caso, é necessário fazer a triagem em duas fases⁶². A primeira fase consiste na coleta de dados quantitativos relevantes sobre o grupo pesquisado, por exemplo, através de uma base de dados pública. Na segunda fase, com os dados obtidos, é necessário definir critérios relevantes, realizar uma análise geral da base de candidatos e identificar os casos para análise individual.

Considerando que o universo de pesquisa é o grupo de empresas listadas na B3 e que o Informe de Governança Corporativa é o documento público, apresentado obrigatoriamente pelas empresas todos os anos, esse documento foi escolhido como fonte de dados primários para identificar as empresas que são referência no que tange à adesão às práticas recomendadas relacionadas a ética e conflito de interesses. O Informe é composto de 54 questões divididas em cinco tópicos.

A coleta dos Informes de Governança Corporativa de todas as empresas foi realizada através do website da CVM, em formato padrão, que viabilizou a análise massiva dos dados de todas as 338 empresas classificadas na Categoria A da CVM divulgados até o dia 31 de outubro de 2020⁶³, com o objetivo de avaliar o nível de aderência das empresas e identificar as empresas que se demonstram como referência.

Juntas, essas 338 empresas representam valor de mercado de cerca de US\$ 700 bilhões⁶⁴, sendo o setor financeiro com maior representatividade (19%), seguido por energia elétrica (9%), varejo e comércio (9%), exploração, refino e distribuição de petróleo (8%). Outros 38 setores representam 55% desse valor de mercado.

3.2.2 Definição da amostra de casos para estudo

Com base na análise geral do Formulário de Governança Corporativa de 338 empresas, foram identificadas quatro empresas que declaram cumprir todas as 12 recomendações do capítulo “Ética e Conflito de Interesses”. Por demonstrarem maior aderência às práticas de

⁶² YIN, 2015.

⁶³ CVM – COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS. **Consulta de Documentos de Companhias Abertas**. Disponível em: <https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/frmConsultaExternaCVM.aspx?tipoconsulta=B3>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

⁶⁴ B3 – BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Valor de mercado das empresas listadas**. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/valor-de-mercado-das-empresas-listadas/bolsa-de-valores/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

compliance constantes no Código de melhores práticas de Governança Corporativa, essas quatro empresas foram selecionadas para análise individual detalhada.

3.2.3 Análise individual dos casos

Para a análise individual dos casos selecionados, foi utilizado como parâmetro o modelo de programa de compliance proposto pela CGU, que tem validade jurídica para atenuar sanções das autoridades, caso a empresa cometa atos lesivos contra a administração pública.

Dado que essa avaliação foi realizada através de dados públicos, foram utilizados três relatórios que são periodicamente atualizados e divulgados pelas empresas: (1) Relatório de Sustentabilidade; (2) Demonstrações Financeiras Padronizadas; (3) Formulário de Referência. As empresas apresentam os seus dados de forma padronizada, e esses documentos contêm as informações necessárias para proporcionar uma melhor compreensão da estrutura de compliance da empresa.

Inicialmente, foi realizado um estudo de caso piloto para refinar o plano de coleta de dados. Embora a avaliação dos casos seja com base numa única estrutura conceitual e os dados coletados sejam apresentados e avaliados de forma padronizada, o estudo de caso piloto é mais formativo e ajuda a aprimorar as linhas de análise e esclarecimentos conceituais para o projeto de pesquisa⁶⁵. Em seguida, foi realizada a análise dos demais casos, considerando o aprimoramento obtido através do estudo de caso piloto.

⁶⁵ YIN, 2015.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi dividida em três partes, sendo a que primeira parte é uma análise geral sobre a aderência das empresas às práticas do capítulo de ética e conflito de interesses do Informe de Governança, com o objetivo de obter uma perspectiva sobre o quanto as empresas do universo sob análise implementaram estruturas de compliance. Buscou-se também identificar as empresas que são referência, cujas estruturas de compliance foram estudadas individualmente.

Na segunda parte da análise de resultados, foram realizados os estudos de casos individuais das estruturas de compliance das empresas que se demonstraram como referência na primeira parte da análise de resultados.

Na terceira parte, após a apresentação da análise individual dos casos contemplados nesta dissertação, foi realizada uma análise comparativa entre os casos estudados.

4.1 PERSPECTIVA GERAL DAS PRÁTICAS DE ÉTICA E CONFLITO DE INTERESSES NAS EMPRESAS SOB ANÁLISE

Como já abordado inicialmente, o objetivo deste trabalho é aumentar a compreensão sobre as estruturas de compliance e mecanismos anticorrupção nas companhias de capital aberto, listadas na B3. Analisa-se, inclusive, as especificidades relacionadas ao ramo de atuação, origem da empresa, controladores etc.

Para atender esse objetivo, foram levantados inicialmente os Informes de Governança Corporativa, referentes ao ano de 2020, das 338 empresas que disponibilizaram o informe respondido à Consulta de Documentos de Companhias Abertas⁶⁶. Esse informe é composto de 54 questões divididas em cinco tópicos. Em cada uma das questões, as empresas devem responder “Sim”, “Não”, “Aplica parcialmente” ou “Não se Aplica” para as práticas recomendadas.

Considerando o escopo deste trabalho, foi avaliado o índice de aderência às 12 práticas recomendadas no tópico “Ética e Conflito de Interesses”, que estão disponibilizadas no Anexo A desta dissertação.

⁶⁶ CVM – COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS. **Consulta de Documentos de Companhias Abertas**. Disponível em: <https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/frnConsultaExternaCVM.aspx?tipoconsulta=B3>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

A Tabela 1 apresenta um resumo das observações identificadas.

Tabela 1 – Índice de aderência das empresas às práticas do capítulo “Ética e Conflito de Interesses”

Resposta	Não Aplicável	Não	Parcialmente	Sim	TOTAL
Quantidade	249	910	766	2131	4056
%	6,1%	22,4%	18,9%	52,5%	100,0%

Fonte: elaboração do autor.

Dentre as práticas com maior índice de aderência estão a 5.2.1. (papéis e responsabilidades dos agentes de governança) e a prática 5.1.3 (canal de denúncias). Por outro lado, as práticas 5.5.2. (aprovação de desembolso relacionados às atividades políticas) e 5.3.2. (política de transações com partes relacionadas) tiveram índice de aderência de somente 33% e 30%, respectivamente.

Para identificar as empresas com maior índice de aderência às práticas relacionadas a ética e conflito de interesses, os dados foram sumarizados em quatro faixas, de acordo com a quantidade de práticas recomendadas aplicadas pelas empresas. A Tabela 2 demonstra esses dados:

Tabela 2 – Sumário das empresas com maior índice de aderência às práticas do capítulo “Ética e Conflito de Interesses”

Práticas implementadas	Quantidade de empresas	%
11 a 12	23	7%
8 a 10	108	32%
5 a 7	107	32%
1 a 4	100	30%
TOTAL	338	100%

Fonte: elaboração do autor.

No grupo das empresas que declaram ter implementado 10 a 12 práticas recomendadas, somente quatro empresas (1,2%) declaram que aplicam todas as práticas recomendadas, e outras 19 empresas (5,6%) declaram aplicar pelo menos 11 práticas recomendadas.

Dentre as empresas com maior índice de aderência às práticas recomendadas, foi observado que não há concentração em ramos específicos ou características comuns, uma vez que há empresas de vários ramos, incluindo setores regulados como energia e seguros, bem como setores não regulados, como varejo e tecnologia da informação.

Na Tabela 3 são apresentadas essas empresas com maior índice de aderência.

Tabela 3 – Empresas com maior índice de aderência às práticas do capítulo “Ética e Conflito de Interesses”

Denominação Social	Práticas implementadas			
	Não se Aplica	Não	Parcialmente	Sim
AMBEV S.A.				12
Cia. Paranaense de Energia - COPEL				12
Diagnósticos da América S.A.				12
Iguá Saneamento S.A.				12
Alupar Investimento S.A.		1		11
BB Seguridade Participações S.A.			1	11
Brasilagro - Cia Bras. de Prop. Agrícolas		1		11
Cia Brasileira De Distribuição	1			11
Cia Hering			1	11
Cia Saneamento Do Paraná - Sanepar			1	11
Cielo S.A.	1			11
Ecorodovias Infraestrutura e Logística S.A.			1	11
Embraer S.A.			1	11
Itaú Unibanco Holding S.A.			1	11
Lojas Renner S.A.	1			11
Magazine Luiza S.A.	1			11
Neoenergia S.A.	1			11
Notre Dame Intermédica Participações S.A.	1			11
Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras			1	11
Simpar S.A.			1	11
Suzano S.A.			1	11
Totvs S.A.			1	11
Vale S.A.		1		11

Fonte: elaboração do autor.

Com base nessa análise geral, as quatro empresas com maior índice de aderência às práticas recomendadas (12 de 12 práticas) foram selecionadas para a análise individual detalhada das suas estruturas de compliance e mecanismos anticorrupção. São elas: AMBEV S.A., COPEL S.A., Diagnósticos da América S.A. e Iguá Saneamento S.A.

4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DAS ESTRUTURAS DE COMPLIANCE NAS EMPRESAS SELECIONADAS

A partir da identificação das quatro empresas que declaram, através do Informe de Governança de 2020, cumprir as 12 práticas definidas no capítulo de Ética e Conflito de Interesses do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, foi realizado um estudo de caso individual de cada uma, visando avaliar a estrutura de compliance dessas empresas em relação ao modelo estrutural proposto pela CGU. Esta seção apresenta os resultados dos estudos de caso realizados nesta pesquisa.

4.2.1 Estudo de caso piloto: AMBEV S.A.

4.2.1.1 Caracterização da empresa

A Companhia de Bebidas das Américas (AMBEV) é oriunda da fusão de duas cervejarias tradicionais do Brasil, a Antarctica e a Brahma, fundadas respectivamente em 1885 e 1888. O principal negócio da empresa é produção e distribuição de cerveja, sendo líder na maioria dos mercados onde atua com muitas marcas como Brahma, Skol, Antarctica, Quilmes, Stella Artois, Budweiser, entre outras. A empresa também trabalha com bebidas não alcoólicas gaseificadas e não gaseificadas, incluindo refrigerantes tradicionais no Brasil como o Guaraná Antarctica e sucos de fruta⁶⁷.

A internacionalização da empresa iniciou em 1994, quando a Brahma expandiu sua operação para Argentina, Paraguai e Venezuela. Em 2003, após a criação da AMBEV, a expansão internacional foi retomada, e em 2004 a empresa já havia realizado várias aquisições na América Latina. A estratégia de aquisições em outros países foi sendo seguida por mais de uma década e atualmente a empresa tem operação em 18 países das três Américas.

Em 2019, a AMBEV teve faturamento de R\$ 53 bilhões, fechando o ano com pouco mais de 50 mil empregados diretos, sendo cerca de 30 mil no Brasil, 9 mil em outros países da América do Sul, 9 mil na América Central e 3 mil no Canadá.

Embora seja uma companhia de capital aberto, a AMBEV é controlada pela Interbrew International B.V. (IIBV), pela AmBrew S.A. (AmBrew) e pela Fundação Antonio e Helena

⁶⁷ AMBEV S.A. Relatório de Sustentabilidade 2019. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

Zerrenner (FAHZ) — Instituição Nacional de Beneficência, que juntos detêm 72% das ações ordinárias. A empresa está sujeita à regulação da CVM da SEC, pois tem ações negociadas tanto na Bolsa de Valores de São Paulo (B3) quanto na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE).

4.2.1.2 Análise do modelo de compliance adotado

4.2.1.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção

Conforme evidenciado no Estatuto Social da AMBEV⁶⁸, os acionistas definem que na estrutura da Diretoria Executiva da empresa deve haver um Diretor de Compliance com acesso direto ao Conselho de Administração, o que demonstra o comprometimento dos acionistas controladores em manter uma estrutura de compliance adequada.

Conforme informado no Código de Conduta aprovado pelo Conselho de Administração da AMBEV⁶⁹, o Comitê de Ética é responsável pela supervisão e patrocínio ao programa de compliance. Esse Comitê é assim composto: (i) Diretor Presidente Executivo; (ii) Diretor Vice-Presidente Financeiro e Relações com Investidores; (iii) Diretor Vice-Presidente de Gente e Gestão; (iv) Diretor Vice-Presidente Jurídico; (v) Diretor Vice-Presidente de Relações Corporativas e Compliance; (vi) Gerente de Compliance, que atua como secretário deste Comitê. Ao menos quatro vezes ao ano, o Comitê de Ética deve se reunir para deliberar sobre assuntos relacionados ao Código de Conduta e à Área de Compliance. Se necessário, o Comitê pode se reunir a qualquer momento para a deliberação de assuntos emergenciais.

As manifestações da alta administração em apoio ao programa de compliance estão presentes nos documentos institucionais relacionados aos temas de ética e compliance. O Diretor Presidente da Companhia e o Presidente do Conselho de Administração assinam em conjunto a carta de apresentação do Código de Conduta, que se aplica a todos os conselheiros, diretores e funcionários. Os líderes devem garantir que o Código de Conduta seja conhecido e respeitado, e que receba a atenção e o acompanhamento adequados.

De acordo com informações presentes no Relatório de Sustentabilidade de 2019, ética e integridade são valores inegociáveis e está entre as responsabilidades do Conselho de

⁶⁸ AMBEV. Estatuto Social. 2020. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/0e5fa403-d1b2-cee5-c51d-0fb7461347f5?origin=2>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

⁶⁹ AMBEV. Código de Conduta. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre/etica/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

Administração garantir que os valores da Companhia e o foco na postura ética sejam disseminados e praticados.

O Relatório de Sustentabilidade informa também que os membros da Diretoria Executiva recebem treinamentos presenciais de ética e compliance, e que toda a liderança da Companhia recebe treinamento on-line pelo menos uma vez ao ano⁷⁰.

4.2.1.2.2 Instância responsável pelo programa de integridade

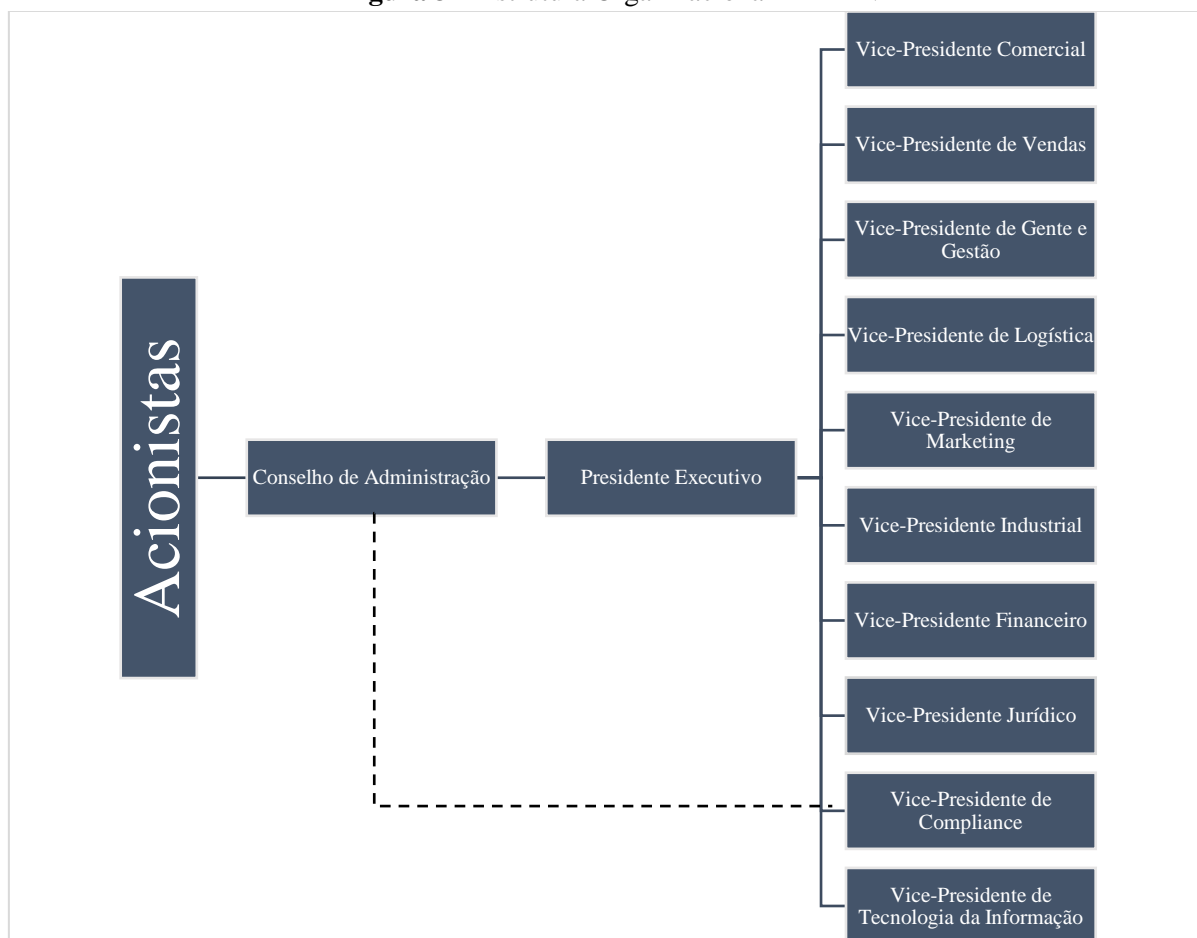
A AMBEV possui uma instância interna responsável pelo programa de compliance, que está formalmente instituída através do Estatuto Social da Companhia. Neste documento está definido que a sua Diretoria terá, entre outros diretores, um Diretor Vice-Presidente de Compliance a quem compete implementar, gerir e operacionalizar o programa de compliance da Companhia, zelando por seu cumprimento, efetividade e contínuo aprimoramento, bem como apurar eventuais alegações de violações ao programa. O Estatuto também assegura ao Vice-Presidente de Compliance, no exercício de suas funções, acesso direto ao Conselho de Administração.

Ainda de acordo com as informações disponíveis no Estatuto Social e website da empresa, todos os Vice-Presidentes são eleitos pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo, com mandato de três anos.

A Área de Compliance está inserida na estrutura organizacional, conforme demonstrado na Figura 3.

⁷⁰ AMBEV. Relatório de Sustentabilidade 2019. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

Figura 3 – Estrutura Organizacional AMBEV



Fonte: Estatuto Social da Companhia aprovado em 24 de abril de 2020⁷¹.

4.2.1.2.3 Análise de perfil e riscos

A Política de Gestão de Riscos da AMBEV⁷², aprovada pelo Conselho de Administração em 2005, foi atualizada em 2018 e 2019. Este documento tem o objetivo de fornecer diretrizes gerais para a gestão dos riscos aos quais a Companhia está sujeita. Tanto os riscos financeiros quanto os riscos não financeiros estão cobertos e são divididos em cinco categorias: (i) riscos estratégicos; (ii) operacionais; (iii) regulatórios e legais; (iv) financeiros; (v) de imagem.

O processo de gestão de riscos corporativos é conduzido pelo Conselho de Administração e pela Diretoria da Companhia, que estabelece as estratégias de identificação e monitoramento.

⁷¹ AMBEV. Estatuto Social. 2020. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/0e5fa403-d1b2-cee5-c51d-0fb7461347f5?origin=2>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

⁷² AMBEV. Política de Gestão de Riscos. Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br/governanca-corporativa/politicas-e-codigos>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

Na gestão de riscos de compliance em relação a fornecedores e prestadores de serviço, é realizada uma fase de análise de risco, seguida de uma *due diligence* de compliance. Essa análise de compliance inclui consulta a listas de idoneidade, análise de mídia e o preenchimento de um questionário anticorrupção, em que, além de necessitar consultar o Código de Conduta da Companhia, o potencial parceiro deve declarar sua concordância com as regras anticorrupção. A depender do risco do fornecedor, identificado através da *due diligence*, pode ser exigido treinamento de compliance anticorrupção do parceiro.

4.2.1.2.4 Estruturação das regras e instrumentos

1) Padrões de ética e de conduta e políticas relacionadas

A Companhia disponibiliza em seu website a última versão do seu código de conduta⁷³, aprovado pelo Conselho de Administração em 2017. Este código aborda em linguagem simples e objetiva os princípios de conduta ética que a empresa considera como os mais importantes para orientar a conduta de todos os funcionários e dos indivíduos ou entidades que agem em nome da AMBEV.

Nos documentos institucionais que mencionam esse Código de Conduta, incluindo o formulário de referência⁷⁴, o relatório de sustentabilidade e o próprio código, há uma mensagem clara do Conselho da Companhia de que o Código se aplica a todos os conselheiros, diretores e funcionários da Companhia e de suas subsidiárias no Brasil e no exterior, bem como aos fornecedores, prestadores de serviços e outros parceiros. Há também mensagem de que qualquer funcionário que violar o Código, autorizar ou permitir sua violação estará sujeito a medidas disciplinares, incluindo o desligamento.

Na primeira seção do Código de Conduta, que contém os princípios nos quais a empresa se pauta, há menção expressa ao princípio “Integridade”, definindo que: “Nunca pegamos atalhos. Integridade, trabalho duro, consistência e responsabilidade são essenciais para construir nossa Companhia”⁷⁵.

Nesse código há uma seção chamada “Conduta Honesta e Ética”, que define que todos os colaboradores da AMBEV devem ser honestos, objetivos e diligentes no desempenho de

⁷³ AMBEV. Código de Conduta. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre/etica/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

⁷⁴ AMBEV. Publicações CVM/SEC. Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/publicacoes-cvm-sec/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

⁷⁵ AMBEV. Código de Conduta.

suas funções e responsabilidades, bem como não podem participar de nenhuma atividade ilegal ou que viole os termos do Código de Conduta e das demais políticas aplicáveis. Consta nessa seção que todas as relações com clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos, funcionários e representantes governamentais devem ser de acordo com as leis e aplicáveis, incluindo a legislação anticorrupção e concorrencial, além das leis e regulamentos referentes a controles cambiais e de combate à lavagem de dinheiro.

Na seção dedicada a apresentar um sumário da Política Anticorrupção, é informado que AMBEV adota a política de “tolerância zero” a todo e qualquer ato de corrupção, e que está sujeita à Lei n.º 12846/2013 (Lei Anticorrupção Brasileira), ao FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act* dos EUA) e outras leis nacionais e internacionais relacionadas ao suborno e à corrupção.

Após discorrer sobre os temas relacionados a ética e integridade e mencionar as políticas relacionadas, a última seção do Código de Conduta é dedicada a apresentar o Canal de Ouvidoria e suas respectivas premissas de confidencialidade, possibilidade de anonimato do denunciante e política de não retaliação.

2) Comunicação e Treinamento

A divulgação das regras, políticas e procedimentos que compõem o Programa de Compliance da AMBEV ocorre através de treinamentos periódicos dos administradores e funcionários da Companhia e de campanhas de comunicação desenvolvidas e coordenadas pela Área de Compliance.

De acordo com informações apresentadas no Relatório de Sustentabilidade da AMBEV⁷⁶, conforme padrões GRI, os temas vinculados ao Código de Conduta, incluindo as práticas anticorrupção, são disseminados por meio de comunicados internos e vídeos. Todos os funcionários da liderança e conselheiros participam anualmente de treinamentos on-line e/ou presenciais sobre o Código de Conduta e práticas anticorrupção.

3) Canal de Denúncias, Medidas Disciplinares e Ações de Remediação

O canal de Denúncias da AMBEV (Ouvidoria Ambev) é operado por uma empresa externa, e gerenciado pela Área de Compliance⁷⁷. Suas atividades são reportadas

⁷⁶ AMBEV. Relatório de Sustentabilidade 2019. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

⁷⁷ AMBEV. Código de Conduta. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre/etica/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

periodicamente, tanto ao Conselho de Administração quanto ao Conselho Fiscal, de acordo com os temas relacionados a cada órgão.

A empresa informa em diversos documentos institucionais que esse canal de Ouvidoria está disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, para colaboradores, fornecedores, clientes etc., através de website e telefone, com chamada sem custo para o denunciante (0800). É possível fazer denúncias de práticas de suborno ou favorecimento ilícito, corrupção, fraude, violação de controles internos e sistemas, casos de roubo ou furto ou quaisquer outras violações ao Código de Conduta, às leis anticorrupção e outras leis vigentes.

De acordo com informações do Formulário de Referência, Relatório de Sustentabilidade e Código de Conduta, as políticas e procedimentos do canal de denúncias garantem a confidencialidade, anonimato do denunciante e não retaliação. A área de Compliance é responsável pela gestão da Ouvidoria, porém as denúncias podem ser designadas para outras áreas, dependendo do assunto.

Após o processo de apuração, as denúncias consideradas procedentes são submetidas à deliberação da Área de Compliance, Departamento Jurídico, Recursos Humanos ou Comitê de Ética, de acordo com a relevância e assunto. O órgão responsável pela deliberação determina as medidas disciplinares e as ações de remediação a serem aplicadas com base no resultado da apuração.

4.2.1.2.5 Estratégias de monitoramento contínuo

Como estratégia de monitoramento contínuo da Alta Administração sobre os temas de compliance, a AMBEV informa em seu Formulário de Referência que o Comitê de Ética é o órgão responsável pela gestão do Programa de Compliance. Os membros devem se reunir ao menos quatro vezes ao ano para avaliarem e deliberarem sobre assuntos relacionados ao Código de Conduta e à Área de Compliance.

4.2.2 Estudo de caso: COPEL S.A.

4.2.2.1 Caracterização da empresa

A Companhia Paranaense de Energia Elétrica (COPEL) é maior empresa do Estado do Paraná, atuando na geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia, e ainda no

provimento de serviços de telecomunicações para clientes residenciais e para pessoas jurídicas⁷⁸. A empresa foi fundada em 1954, com controle acionário do Estado do Paraná. Em 1994, abriu seu capital ao mercado de ações do Brasil (BOVESPA), e em 1997 foi listada na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), sendo a primeira empresa do setor elétrico brasileiro. Também é listada desde 2002 na LATIBEX, que é o braço latino-americano da Bolsa de Valores de Madri.

A COPEL atende diretamente 395 municípios e 1113 localidades (distritos, vilas e povoados) do Estado do Paraná, o que representa 3,6 milhões de residências, 78 mil indústrias, 384 mil estabelecimentos comerciais e 356 mil propriedades rurais. Em 2019, o faturamento foi de R\$ 16 bilhões, com cerca de 8,5 mil empregados diretos.

Embora a COPEL seja uma empresa de capital aberto, o Estado do Paraná é acionista controlador da Companhia e detém cerca de 59% do capital votante em 2020. Portanto, a COPEL está sujeita também à Lei das Estatais⁷⁹, que entre outras coisas, determina a adoção de regras, estruturas e práticas de gestão de risco, controle interno e compliance.

Os principais sócios minoritários são BNDESPAR (26%) e ELETROBRÁS (1%), e o restante das ações está pulverizado entre os investidores das três bolsas de valores onde a empresa está listada (B3, NYSE e LATIBEX)⁸⁰.

4.2.2.2 *Análise do modelo de compliance adotado*

4.2.2.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção

O Estatuto Social da COPEL⁸¹, aprovado pelos acionistas em dezembro de 2019, determina que Conselho de Administração deve supervisionar o programa de compliance da Companhia, sendo incumbido diretamente das seguintes funções:

⁷⁸ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Perfil Corporativo. 14 dez. 2020. Disponível em: <<https://ri.copel.com/a-copel/perfil-corporativo/>>. Acesso em: 18 dez. 2020.

⁷⁹ BRASIL. Lei nº 13.330, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01/07/2016, p. 1. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 28 set. 2020.

⁸⁰ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Estrutura Societária. 18 nov. 2020. Disponível em: <<https://ri.copel.com/a-copel/estrutura-societaria/>> Acesso em: 12 dez. 2020.

⁸¹ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Estatuto Social. Disponível em: <[https://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/estatuto_port/\\$FILE/estatuto_port.pdf](https://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/estatuto_port/$FILE/estatuto_port.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2020.

- aprovar o Código de Conduta e o Programa de Integridade da Companhia; e
- aprovar as políticas e suas respectivas alterações, voltadas aos temas de governança corporativa, gestão de riscos e compliance (GRC).

Para assessoramento ao Conselho de Administração, o Estatuto Social da COPEL⁸² determina que a Companhia contará com “Comitê de Auditoria Estatutário”. O Regimento Interno de “Comitê” tem entre as suas responsabilidades supervisionar os sistemas de controles internos e administração de riscos, bem como assegurar que a Companhia disponha de meios para receber denúncias, internas e externas. Inclusive é responsabilidade desse comitê “monitorar, o recebimento, as devidas apurações, seus resultados e o acompanhamento das denúncias realizadas por meio do Canal de Denúncia”.

Embora os valores ética e transparência estejam listados na página inicial de seu website, onde a COPEL descreve de forma institucional sua “Missão, Visão e Valores”⁸³, não foram encontradas mensagens da Alta Administração em apoio ao Programa de Compliance em seu Código de Conduta e Relatório de Sustentabilidade mais recente (2019). Porém, esse apoio da alta administração é formalizado em documentos como o relatório anual do Programa de Integridade da COPEL⁸⁴.

4.2.2.2.2 Instância responsável pelo programa de integridade

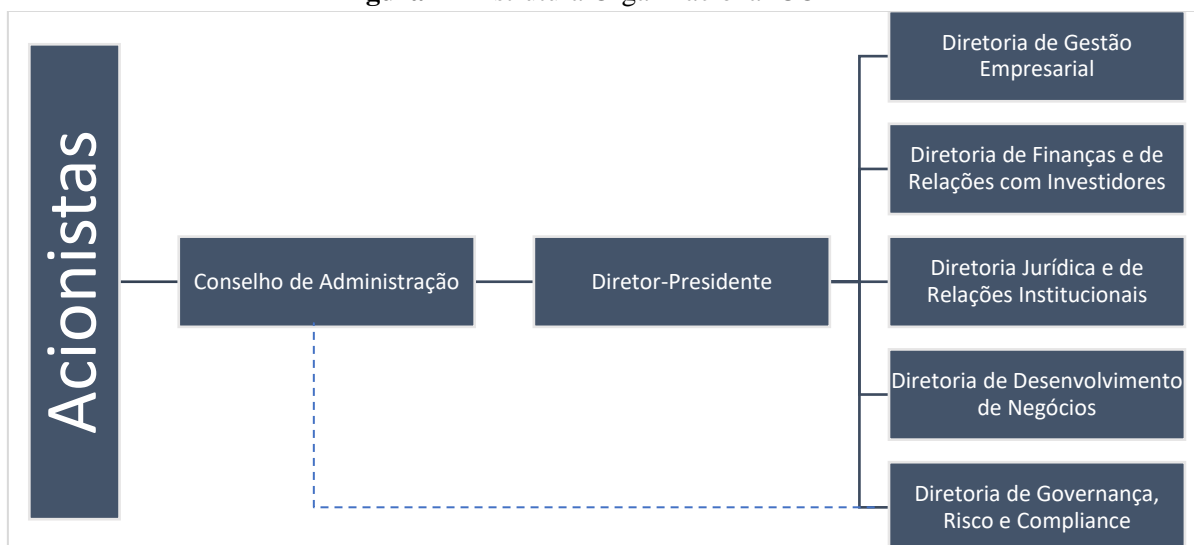
O Estatuto Social da Copel determina que a Diretoria da Companhia seja composta de 1 Diretor-Presidente e outros 5 Diretores Estatutários, entre eles, o Diretor de Governança, Risco e Compliance, que é o executivo responsável pela da área que realiza a verificação de cumprimento de obrigações relativas ao gerenciamento de riscos corporativos e de controles internos, bem como de compliance, integridade, código de conduta e programa de integridade, além de gestão de riscos. Isso é demonstrado no organograma a seguir (Figura 4).

⁸² COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Estatuto Social. Disponível em: <[https://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/estatuto_port/\\$FILE/estatuto_port.pdf](https://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/estatuto_port/$FILE/estatuto_port.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2020.

⁸³ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Institucional. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcweb/institucional/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

⁸⁴ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Relatório Anual do Programa de Integridade. Disponível em: <https://www.copel.com/hpcweb/wp-content/uploads/2020/06/programa_de_integridade_COPEL.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2021.

Figura 4 – Estrutura Organizacional COPEL



Fonte: Estatuto Social da Companhia⁸⁵.

Ainda de acordo com o “Estatuto”, a área de Governança, Risco e Compliance terá assegurada a sua atuação independente para o exercício de suas atribuições e o acesso a todas as informações e documentos necessários. Inclusive, o Diretor de Governança, Risco e Compliance poderá se reportar diretamente ao Conselho de Administração nas situações em que o Diretor-Presidente se furte à sua obrigação de adotar medidas necessárias aos temas de Compliance ou se suspeite que o Diretor Presidente esteja envolvido em alguma irregularidade.

4.2.2.2.3 Análise de perfil e de riscos

A COPEL possui uma Política de Gestão Integrada de Riscos Corporativos, disponível em seu website de relações com investidores⁸⁶ e no repositório da CVM⁸⁷, vigente desde 2009, mas com diversas atualizações, sendo a última versão de novembro de 2020.

De acordo com esta política e outros documentos institucionais publicados, os riscos corporativos são classificados em quatro categorias: (i) Risco Estratégico; (ii) Risco Financeiro;

⁸⁵ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Estatuto Social. Disponível em: <[https://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/estatuto_port/\\$FILE/estatuto_port.pdf](https://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/estatuto_port/$FILE/estatuto_port.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2020.

⁸⁶ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Estatutos, regimentos, políticas e comitês. Disponível em <<https://ri.copel.com/governanca-corporativa/estatutos-regimentos-politicas-e-comites/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

⁸⁷ CVM – COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS. Consulta de Documentos de Companhias Abertas. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/fmConsultaExternaCVM.aspx?tipoconsulta=B3>>. Acesso em 21 dez. 2020.

(iii) Risco Operacional; (iv) Risco de Conformidade ou Risco de Compliance. Na última categoria, a política descreve o cumprimento de leis e normas e situações relacionadas a fraude e corrupção como principais pontos de risco a serem observados.

Segundo a Política, a Diretoria de Governança, Risco e Compliance é responsável pelo o processo de gestão dos riscos, que se divide em cinco etapas: (i) identificação; (ii) avaliação; (iii) tratamento; (iv) monitoramento; (v) comunicação. Esse modelo segue as melhores práticas propostas pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela estrutura conceitual de gestão de riscos do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management* (COSO – ERM).

Como resultado desse processo de gestão de riscos, são produzidos documentos que servem para o acompanhamento e o reporte sobre os riscos identificados. Entre os principais, estão:

- Matriz de Riscos de Fraude e Corrupção – apresenta os riscos mais significativos de fraude e corrupção, servindo como ferramenta na definição das ações de tratamento e monitoramento;
- Matriz de Riscos e Controles Internos – lista dos riscos e respectivos controles que podem impactar a consistência dos reportes financeiros, dos processos e no atendimento às leis e normas internas;
- Avaliação de Riscos Estratégicos – relacionada ao planejamento estratégico da empresa, contemplando os principais riscos que possam gerar perda relevante e/ou interferir no alcance dos objetivos de longo prazo da Companhia;
- Avaliação de Riscos relacionados a Novos Negócios – quando a empresa identifica oportunidades de novos negócios, os riscos são identificados e avaliados. Esta avaliação é submetida aos executivos da Companhia para embasar a tomada de decisão.

Adicionalmente, a política de gestão de riscos da COPEL determina que o monitoramento dos riscos seja realizado continuamente pelos gestores responsáveis e que, periodicamente, a Diretoria de Governança, Risco e Compliance deve atualizar as avaliações de riscos e reportar à alta administração da Companhia.

4.2.2.2.4 Estruturação das regras e instrumentos

1) Padrões de ética e de conduta e políticas relacionadas

O Código de Conduta da COPEL está disponível no website da Companhia, acessível em três cliques a partir da página inicial⁸⁸. Este documento foi aprovado pela Diretoria e pelo Conselho de Administração, respectivamente, em fevereiro e março de 2018, conforme evidenciado nas atas de reunião dos referidos órgãos⁸⁹.

Composto de um único documento, o Código abrange valores de ética e integridade que são pilares para a Companhia, e apresenta de forma clara e compreensível as “condutas recomendadas” e “condutas não aceitas” relacionadas a cada um dos temas abordados no documento. Também há menção de que o Código de Conduta é aplicável a todas as pessoas que exercem atividades em nome da Companhia, incluindo empregados, administradores, membros dos Conselhos, estagiários, fornecedores, prestadores de serviços e terceirizados. Sobre corrupção, o Código de Conduta da COPEL estabelece que todos os empregados e terceiros que atuam em nome da Companhia devem “rejeitar e denunciar casos de fraude e corrupção, sob qualquer forma, que envolva ou não valores monetários”, bem como “observar as regras e procedimentos destinados a garantir o cumprimento da legislação nacional e estrangeira aplicáveis, destacando a Lei Anticorrupção e normas internas”.

No tópico “Disposições Finais” do Código de Conduta, é advertido que as violações estão sujeitas às medidas cabíveis aos responsáveis, conforme as leis e normas vigentes, e que as penalidades administrativas serão definidas de acordo com a gravidade da violação. Ainda nas “Disposições Finais”, são informados os meios de acesso ao Canal de Denúncias, bem como a garantia de anonimato e não retaliação aos denunciantes.

Para suplementar os tópicos abordados no Código de Conduta de forma sucinta, a COPEL tem políticas e procedimentos de integridade específicos, que tratam, de forma mais detalhada, de temas como Prevenção e Tratamento de Fraude e Corrupção, Doações e

⁸⁸ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Código de Conduta. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcweb/institucional/compliance/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

⁸⁹ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Ata de reunião do Conselho de Administração da COPEL de 13 mar. 2018. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/8e10187f-e1d1-4712-be69-bd3fc0e6b8c0/reunioes-do-conselho-de-administracao-e-fiscalcentral-de-downloads/7f3f585d6fc3672daf1b9a3fb7747b4ec04fb0078deddb3cb459803eb17d9761/sumario_das_decisoes_da_166_reca_das_1300.pdf> Acesso em: 21 Dez. 2020.

Contribuições Voluntárias, Transação com Partes Relacionadas e Conflitos de Interesses, Assédio Moral e até Avaliação de Integridade de Fornecedores e Parceiros⁹⁰.

2) Comunicação e Treinamento

De acordo com informações do Relatório Integrado de 2019⁹¹, a comunicação do Programa de Compliance da COPEL é realizada periodicamente para toda a Companhia por meio eletrônico. Fica disponível para consulta no Portal de Compliance, que está disponível no website da empresa, a dois cliques da página inicial.

Os fornecedores e prestadores de serviços terceirizados recebem comunicação sobre o Programa de Compliance e medidas anticorrupção através de workshops e palestras promovidos pela COPEL. Como comunicação adicional aos fornecedores, a COPEL entrega um “Manual de Fornecedor” que contém, entre outras, informações sobre o Programa de Compliance, e que vem acompanhado do Termo de Ciência e Comprometimento, cuja assinatura do parceiro comercial é obrigatória.

Está disponível a todos os empregados e administradores um treinamento sobre o Código de Conduta a distância. Esse treinamento é formatado com base nas avaliações de riscos de fraude e corrupção realizadas. Para os administradores, há treinamentos mais específicos que abordam questões relativas à Lei Anticorrupção, Conflito de Interesses, Transações com Partes Relacionadas e Gestão de Riscos.

O Relatório Integrado de 2019 da COPEL apresenta também suas estatísticas de treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção de acordo com os padrões GRI. Esse recorte apresenta que 77% dos empregados e 43% dos membros dos órgãos de governança realizaram treinamentos relacionados a compliance.

3) Canal de Denúncias, Medidas Disciplinares e Ações de Remediação

A COPEL dispõe de Canal de Denúncias acessível tanto para público interno quanto externo, através de telefone 0800 e formulário disponível em website, acessível com três cliques a partir da página inicial da Companhia⁹². O canal é gerido por empresa terceira independente.

⁹⁰ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Políticas Corporativas. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcweb/institucional/politicas-corporativas/>>. Acesso em 23 dez. 2020.

⁹¹ COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Relatório Integrado. Disponível em: <<https://ri.copel.com/publicacoes-e-documentos/relatorios-anuais-e-socioambientais/>> Acesso em 19 dez. 2020.

⁹² COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Canal de Denúncias. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcweb/institucional/canais-de-denuncia/>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

De acordo com informações disponíveis no Código de Conduta vigente e no Formulário de Referência de 2019, as informações recebidas pelo canal são confidenciais e anônimas. A proteção e não retaliação ao denunciante de boa-fé estão previstos no Código de Conduta, bem como nas normas internas relacionadas ao Canal de Denúncias.

Embora o recebimento das denúncias seja realizado através de empresa terceirizada independente, a apuração das denúncias é de responsabilidade da Diretoria de GRC e do Comitê de Ética, sob supervisão do Comitê de Auditoria Estatutário.

Em linha com os padrões GRI, a COPEL publica em seu Relatório Integrado o número de denúncias recebidas anualmente, bem como o número de denúncias procedentes e improcedentes após a apuração. Em 2019, foram recebidas 562 denúncias.

Com base nos resultados das apurações, a Diretoria de GRC e o Comitê de Ética podem recomendar melhorias ou ajustes em políticas, procedimentos, controles internos, treinamentos e comunicação, ou até aplicação de medidas disciplinares, conforme o Código da Conduta que define no tópico “Disposições Finais” que as violações estão sujeitas a medidas cabíveis aos responsáveis, de acordo com as leis e normas vigentes, e serão definidas de acordo com a gravidade da ocorrência, conforme estabelecido na “Norma sobre Disciplina Funcional”.

4.2.2.2.5 Estratégias de monitoramento contínuo

Para assegurar a efetividade das ações de compliance e dos mecanismos anticorrupção, a COPEL realiza uma avaliação contínua do seu Programa de Integridade, visando avaliar a implementação de ações de aprimoramento e correções que têm garantido a interrupção de irregularidades, a remediação dos danos e a aplicação de medidas disciplinares adequadas e isonômicas.

De acordo com os documentos institucionais da Companhia, O Comitê de Ética, composto de membros da Diretoria e do Conselho de Administração, é responsável pelo monitoramento do Canal de Denúncias e outros pilares do Programa de Integridade. Esse monitoramento é realizado através dos reporte da Diretoria de GRC para o Comitê de Ética, que ocorre periodicamente.

4.2.3 Estudo de caso: Diagnósticos da América S.A.

4.2.3.1 Caracterização da empresa

A Diagnósticos da América S.A. (DASA) é uma das maiores empresas de medicina diagnóstica do Brasil e da América Latina, oferecendo exames em todas as especialidades da Medicina Diagnóstica, incluindo análises clínicas laboratoriais, diagnósticos por imagem e medicina genômica⁹³.

Fundada em 1961, na capital de São Paulo, sob a marca MAP (Médicos Associados em Patologia Clínica), o laboratório cresceu de forma orgânica até os anos 1980, quando passou a se chamar Delboni Auriemo, com 26 unidades em São Paulo. A partir da década de 1990, a Companhia continuou expandindo as suas operações através da criação de novos serviços e novas marcas, e de fusões e aquisições. Atualmente, a Companhia conta com mais de 30 marcas de laboratórios, representados em mais de 700 unidades em todo o Brasil.

Em 2019, a DASA teve faturamento de R\$ 4,4 bilhões, referentes a mais de 250 milhões de exames, fechando o ano com pouco mais de 24 mil empregados diretos.

Embora seja uma companhia de capital aberto somente com ações ordinárias, os cinco acionistas majoritários detêm quase 98% das ações que dão direito a voto. Pouco mais de 2% das demais ações com direito voto estão pulverizadas entre investidores da B3⁹⁴.

4.2.3.2 Análise do modelo de compliance adotado

4.2.3.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção

Na DASA, as políticas referentes ao Programa de Compliance (Integridade, Anticorrupção e Código de Conduta) são aprovadas diretamente pela Diretoria e Conselho de Administração, conforme descrito nas próprias políticas e no formulário de referência⁹⁵. Entretanto não há evidências, disponíveis ao público externo, sobre manifestações de apoio da Alta Administração, tampouco na apresentação do Código de Conduta.

⁹³ DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Perfil Corporativo. Disponível em: <<https://dasa.com.br/empresa/quem-somos>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

⁹⁴ DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Formulário de Referência. Disponível em: <<https://dasa3.com.br/formulario-de-referencia>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

⁹⁵ DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Formulário de Referência.

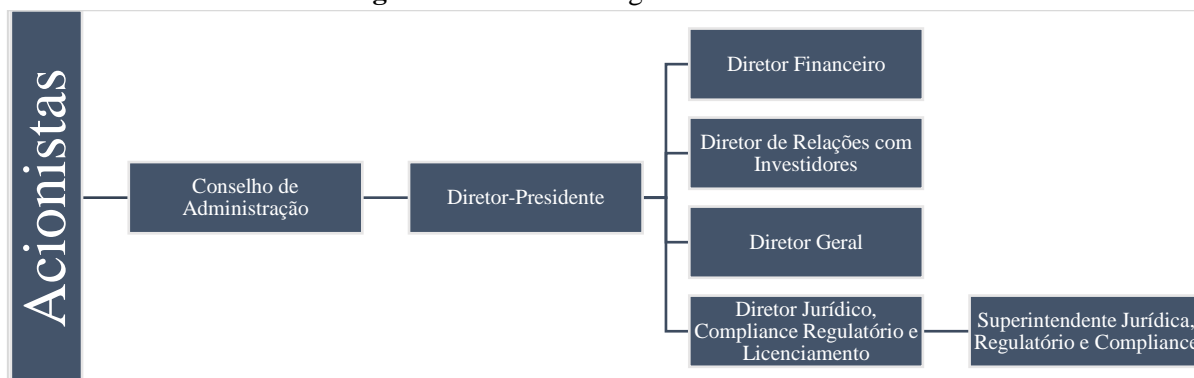
Dado que a empresa não publicou Relatório de Sustentabilidade de acordo com os padrões GRI, também não foram identificados dados, disponíveis ao público externo, sobre o treinamento da Alta Administração com relação aos temas de Compliance e Anticorrupção.

4.2.3.2.2 Instância responsável pelo programa de integridade

De acordo com o Artigo 22 do Estatuto Social da DASA⁹⁶, é responsabilidade da Diretoria da Companhia “avaliar a eficácia das políticas e dos sistemas de gerenciamento de riscos e de controles internos”, bem como do programa de integridade e prestar contas ao Conselho de Administração sobre essa avaliação. Embora o Estatuto mencione o Programa de Integridade como umas das atribuições da Diretoria, não há definição sobre a instância ou área que é responsável direta pelo Programa.

No Formulário de Referência da Companhia há a informação de que a área responsável pelo Programa de Integridade é a área de Compliance, que integra a área Jurídica, e a Superintendente Jurídica, Regulatório e Compliance é o *Compliance Officer* da organização, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Estrutura Organizacional DASA



Fonte: Estatuto Social da Diagnósticos da América S.A.

Adicionalmente, conforme informado no Formulário de Referência, a Companhia possui um Comitê de Conduta (“Comitê”), não estatutário e de caráter consultivo e permanente, que se reúne periodicamente com o objetivo analisar as denúncias realizadas no canal de

⁹⁶ DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Estatuto Social da Diagnósticos da América S.A. Disponível em: <https://dasa3.com.br/estatuto-social>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

denúncias, decidir sobre as consequências a serem adotadas, avaliar as melhorias no processo, a implantação das ações e a revisão e disseminação do Código de Conduta da Companhia.

4.2.3.2.3 Análise de perfil e riscos

A gestão de riscos da Companhia tem como objetivo assegurar que os tomadores de decisão tenham informações suficientes sobre os riscos a que a DASA está exposta, bem como informações suficientes para podê-los administrar e reduzir os riscos a níveis aceitáveis.

A estratégia de gerenciamento de riscos, informada através do Formulário de Referência⁹⁷ da Companhia, baseia-se em identificar os riscos aos quais a empresa está exposta e definir instrumentos de proteção que são as políticas e procedimentos que guiam a Companhia ao cumprimento das leis, regulação e normativas internas.

Para garantir que empregados, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços contratados conheçam e cumpram as políticas e procedimentos relacionados à integridade, a área de compliance é responsável por identificar eventuais situações em desacordo e elaborar planos de ação e medidas para tratamento dos riscos.

4.2.3.2.4 Estruturação das regras e instrumentos

1) Padrões de ética e de conduta e políticas relacionadas

Na DASA, as áreas responsáveis pelos riscos de integridade elaboraram políticas específicas, que foram aprovadas e publicadas através do Sistema de Gestão da Qualidade⁹⁸. Essas políticas incluem:

- **Código de Conduta** – disponível no website da Companhia⁹⁹, aplicável a todos os níveis independentemente de seus cargos, atribuições ou responsabilidades, incluindo colaboradores, administradores, representantes e terceiros da Companhia. Este código abrange valores de ética, honestidade e integridade, bem como apresenta de forma compreensível os comportamentos esperados e não aceitos. Sobre corrupção, o Código de

⁹⁷ DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Formulário de Referência. Disponível em: <<https://dasa3.com.br/formulario-de-referencia>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

⁹⁸ Conforme seção 5.1 - Política de gerenciamento de riscos do Formulário de Referência.

⁹⁹ DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Código, Políticas e Regimentos. Disponível em: <<https://dasa3.com.br/codigo-politicas-e-regimentos>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Conduta da DASA estabelece proibição a “prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, qualquer vantagem indevida a agentes públicos, fazendo referência à Política Anticorrupção da Companhia”. No tópico “7.2 Denúncia”, do Código de Conduta, é informada a disponibilidade do Canal de Denúncias, bem como os respectivos meios de acesso, política de confidencialidade, não retaliação às denúncias de boa-fé e medidas disciplinares.

- **Código de Terceiros** – tem como objetivo orientar as relações da DASA e seus terceiros em conjunto com as demais políticas e orientações da companhia. O Código de Terceiros foi elaborado a partir da área de Compliance e foi aprovado por toda a Diretoria da Companhia, incluindo Diretor-Presidente e Diretor Jurídico e de Compliance.
- **Política Anticorrupção** – define as diretrizes, padrões e procedimentos do programa de prevenção e combate à corrupção da Companhia, e, assim como o Código de Conduta, é aplicável a todos as pessoas que agem em nome da DASA. De acordo com esta política, a Companhia está comprometida com o cumprimento das leis aplicáveis, incluindo a Lei n.º 12846/13 – Lei Anticorrupção – e demais normas que regem o relacionamento com a Administração Pública. Esta política também define exemplos de ações de corrupção, bem como as proíbe de forma explícita.
- **Política de Integridade** – tem por objetivo complementar e integrar as diretrizes, padrões e procedimentos do programa de integridade da Companhia, incluindo o Código de Conduta e Política Anticorrupção.

2) Comunicação e Treinamento

Conforme informado no Formulário de Referência de 2020 da Companhia, os temas de Compliance são matéria do programa de integração de colaboradores e são também abordados periodicamente em outras situações, bem como são promovidos treinamentos periódicos sobre temas relacionados ao Código de Conduta.

Embora a Companhia informe sobre a realização de ações de comunicação e treinamento sobre os temas de Compliance, não há dados publicados sobre o escopo e o percentual do público interno treinado, pois a DASA não publicou nos últimos cinco anos Relatório de Sustentabilidade nos padrões GRI, contendo essas informações auditadas.

3) Canal de Denúncias e Medidas Disciplinares

A DASA dispõe de Canal de Denúncias acessível através de telefone 0800, e-mail e formulário disponível em website¹⁰⁰. Embora esteja acessível tanto para público interno quanto externo, não há caminhos de fácil acesso ao Canal de Denúncias a partir da página inicial do website da empresa.

O recebimento e triagem das denúncias ficam sob responsabilidade de empresa terceira especializada, com o objetivo de ampliar as garantias de independência e confidencialidade do canal. A triagem para encaminhamento das denúncias obedece a uma matriz de hierarquia, a fim de que as áreas definidas na matriz realizem a apuração das denúncias, analisando a procedência dos relatos para que sejam definidas as devidas ações em conjunto com o Comitê de Conduta da Companhia.

Assim como as informações relacionadas a treinamento, a DASA não publica números relacionados ao Canal de Denúncias em Relatório de Sustentabilidade no padrão GRIS.

4.2.3.2.5 Estratégias de monitoramento contínuo

Para monitoramento do Programa de Integridade da DASA, o departamento de compliance reporta periodicamente à Diretoria e ao Conselho de Administração as medidas específicas de controle e monitoramento necessárias ao funcionamento do programa de Compliance, apresentando e discutindo as recomendações de ações corretivas e preventivas¹⁰¹.

4.2.4 Estudo de caso: Iguá Saneamento S.A.

4.2.4.1 Caracterização da empresa

A Iguá Saneamento foi fundada em 2017, prestando serviços de captação, tratamento e distribuição de água, coleta e tratamento de esgotos, manutenção das unidades e dos equipamentos instalados e todos os serviços associados ao atendimento aos clientes.

¹⁰⁰ DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Canal de Denúncias. Disponível em: <<https://canalconfidencial.com.br/dasa/>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

¹⁰¹ Conforme seção “5.3 - Descrição - Controles Internos” do Formulário de Referência. Vide: DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Formulário de Referência. Disponível em: <<https://dasa3.com.br/formulario-de-referencia>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

Por meio de concessões e parcerias público-privadas (PPPs), a empresa já tem 18 operações, atendendo a uma população de aproximadamente 6 milhões de pessoas em 37 municípios de cinco estados do Brasil¹⁰².

Em 2019, a Iguá teve faturamento de R\$ 899 milhões, fechando o ano com pouco mais de 1,6 mil empregados diretos e cerca de 800 terceirizados.

Embora seja uma companhia de capital aberto na B3, a Iguá é controlada pelo FIP Iguá e FIP Mayin, ambos os fundos controlados pela IG4 Capital, que é um fundo de *Private Equity* focado em empresas que integram o capitalismo sustentável. Como sócios minoritários, a Iguá tem o BNDESPar e o Fundo de Investimento Cyan.

A empresa está sujeita à regulação da CVM, pois tem ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (B3), bem como das agências reguladoras do serviço de saneamento dos locais onde estão as suas operações.

4.2.4.2 Análise do modelo de compliance adotado

4.2.4.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção

Embora não haja, no Estatuto Social da Companhia, menção sobre o Programa de Integridade e sobre as responsabilidades da Diretoria referentes aos temas de Compliance, a demonstração de apoio da Alta Administração ao Programa de Compliance se expressa através de mensagem do Diretor-Presidente da Companhia na apresentação do Código de Conduta que foi aprovado pelo Conselho de Administração¹⁰³.

4.2.4.2.2 Instância responsável pelo programa de integridade

De acordo com informações do Formulário de Referência de 2020¹⁰⁴, o Departamento de Compliance reporta diretamente à Diretoria da Companhia, que é responsável pelo

¹⁰² IGUÁ SANEAMENTO S.A. Perfil Corporativo e Histórico. Disponível em: <<http://ri.igua.com.br/igua-saneamento/perfil-corporativo-e-historico/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

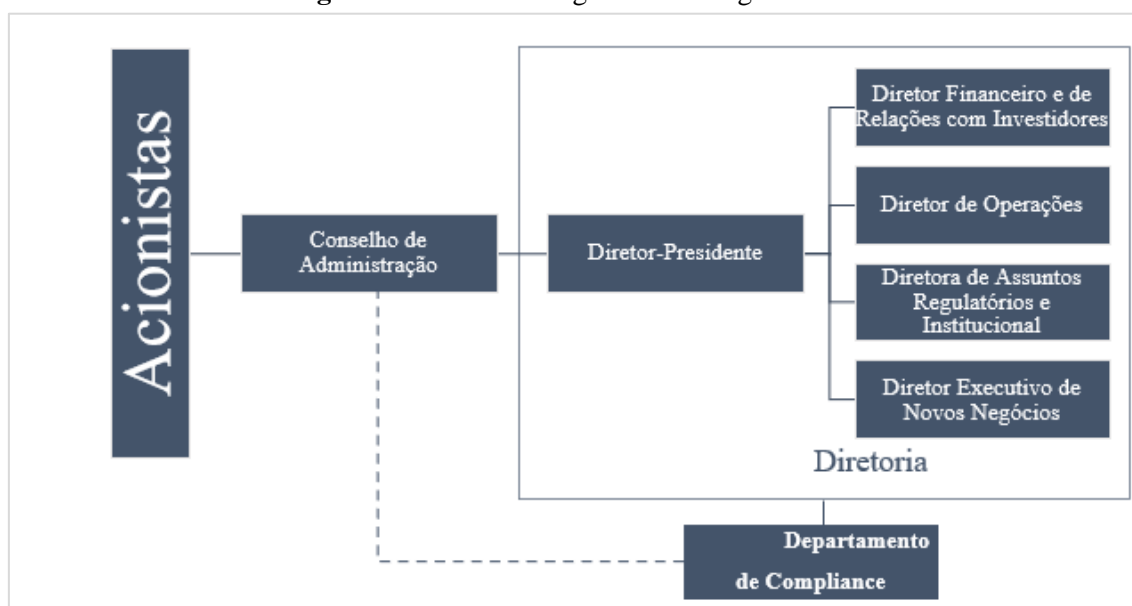
¹⁰³ IGUÁ SANEAMENTO S.A. Estatuto, Códigos e Políticas. Disponível em <<http://ri.igua.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

¹⁰⁴ IGUÁ SANEAMENTO S.A. Formulário de Referência 2020. Disponível em: <<http://ri.igua.com.br/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos de integridade estabelecidos no Código de Conduta.

Embora não haja aprovação formal no Estatuto Social da Companhia sobre a independência do Departamento de Compliance, o Código de Conduta define as responsabilidades da área e o Conselho de Administração é responsável pela aprovação das atribuições, bem como estrutura e orçamento para desempenho de suas funções do Departamento de Compliance.

Figura 6 – Estrutura Organizacional Iguá Saneamento



Fonte: Formulário de Referência de 2020¹⁰⁵.

4.2.4.2.3 Análise de perfil e riscos

A Iguá Saneamento possui Política de Gestão de Riscos aprovada pelo Conselho de Administração em agosto de 2020, e estabelece os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no processo de gerenciamento de risco, que inclui cinco etapas principais: (i) identificação; (ii) análise; (iii) avaliação; (iv) tratamento; (v) monitoramento dos riscos.

As diretrizes da política de riscos visam orientar os tomadores de decisão como avaliar e definir ações de resposta para que eventuais perdas sejam previstas e reduzidas, visando

¹⁰⁵ IGUÁ SANEAMENTO S.A. Formulário de Referência 2020. Disponível em: <http://ri.igua.com.br/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>. Acesso em: 20 dez. 2020.

manter os riscos em níveis aceitáveis. A política classifica os riscos em quatro categorias: (i) estratégicos; (ii) financeiros; (iii) operacionais; (iv) regulatórios/legais¹⁰⁶.

O Departamento de Gestão de Riscos, Compliance e Controles Internos (“GRC”) e o Departamento de Auditoria Interna são os principais responsáveis pela identificação e análise de riscos. A partir da avaliação probabilidade e impacto dos riscos, são definidas as estratégias de tratamento que estão entre: (i) eliminar o risco, descontinuando uma operação/transação, por exemplo; (ii) mitigar o risco, através da implementação/melhoria de controles que reduzam a probabilidade e impacto do risco; (iii) compartilhar o risco através da contratação de seguros, por exemplo; (iv) aceitar, caso as ações de gerenciamento tenham custo maior do que o possível impacto do risco.

4.2.4.2.4 Estruturação das regras e instrumentos

1) Padrões de ética e de conduta e políticas relacionadas

Com o objetivo de viabilizar a prevenção, a detecção e a remediação de fraudes e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, a Iguá possui mecanismos e procedimentos internos de integridade que incluem, conforme o seu Formulário de Referência e Relatório Integrado, Código de Conduta e políticas internas de prevenção, como a Política de Relacionamento com o Poder Público, a Política Anticorrupção, a Política de Relacionamento com Terceiros, a Política de Gerenciamento de Riscos, a Política de Pessoas Politicamente Expostas, a Política de Fusões, Aquisições e Outras Operações Societárias, a Política de Gestão de Riscos e Auditoria Interna, a Política de Doações e Patrocínios e a Política de Oferta e Recebimento de Presentes, Brindes e Hospitalidades¹⁰⁷.

O Código de Conduta da Companhia, aprovado pelo Conselho de Administração, está à disposição de todos os públicos em seu website a três cliques a partir da página inicial. Em linguagem clara, o Código define na seção “2. Princípios E Valores Da Companhia” os valores honestidade, integridade, ética, transparência, equidade, responsabilidade corporativa, respeito e excelência, como premissas a serem observadas em qualquer local e situação por todos os Colaboradores e Terceiros a serviço da Iguá.

¹⁰⁶ Conforme seção “5.1 - Descrição - Gerenciamento de riscos” do Formulário de Referência de 2020. Vide: IGUÁ SANEAMENTO S.A. Formulário de Referência 2020. Disponível em: <<http://ri.igua.com.br/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

¹⁰⁷ Conforme seção “5.4 - Programa de Integridade” do Formulário de Referência de 2020 da Iguá Saneamento.

Alinhado com a legislação anticorrupção brasileira, o Código de Conduta da Iguá contém vedações expressas à prática de corrupção e outros atos lesivos à administração pública, inclusive citando a Lei n.º 12846/2013.

A seção “1.3. Como Reportar Irregularidades” do Código de Conduta da Iguá indica os responsáveis para dirimir dúvidas sobre sua aplicação, bem como indica expressamente os canais para realização de denúncias de violações éticas/legais, informando sobre a garantia de anonimato e garantindo confidencialidade aos denunciantes.

2) Comunicação e Treinamento

A Iguá Saneamento disponibiliza o Código de Conduta para todos os colaboradores, terceiros e público externo no em local acessível no site das empresas do Grupo e através de plataforma interna para os colaboradores.

Além de disponibilizar os documentos do Programa de Integridade em local acessível e realizar ações de comunicação, como peças teatrais, por exemplo, a Companhia provê treinamentos periódicos presenciais para membros do Conselho de Administração, Diretores, Gerentes, Coordenadores e especialistas para abordar pontos importantes do Código de Conduta, incluindo fornecimento e recebimento de brindes, relacionamento com terceiros, envolvimento com o poder público, entre outros, além das políticas anticorrupção e antissuborno.

De acordo com o Relatório Integrado 2019, as iniciativas de comunicação e treinamento viabilizaram a disseminação direta do Programa de Integridade a 68% dos colaboradores da Companhia¹⁰⁸.

3) Canal de Denúncias e Medidas Disciplinares

Conforme informado no Código de Conduta da Iguá e outros documentos institucionais, as violações ao Código de Conduta serão rigorosamente observadas e tratadas através de ações corretivas e medidas disciplinares previstas na Política de Medidas Disciplinares, que podem ser (i) advertência oral e por escrito, (ii) aplicação de medidas disciplinares e/ou afastamento

¹⁰⁸ De acordo com a seção “Programa de Integridade” do Relatório Integrado 2019. Vide: IGUÁ SANEAMENTO S.A. Relatórios anuais. Disponível em: <<http://ri.igua.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

temporário dos indivíduos envolvidos na ocorrência, (iii) imposição de atividades de aprimoramento ou (iv) demissão por justa causa¹⁰⁹.

Nos casos de violações cometidas por fornecedores, os contratos preveem advertência ou rescisão do contrato, dependendo da gravidade da violação.

Adicionalmente, o item “3. Apuração De Responsabilidades E Sanções” do Código de Conduta prevê que além das medidas disciplinares e ações de remediação, a empresa realizará a comunicação espontânea das violações às autoridades, caso as violações configurem crime.

4.2.4.2.5 Estratégias de monitoramento contínuo

Embora a Igua Saneamento informe em seu Formulário de Referência que o Departamento de Compliance é vinculado à Diretoria Executiva da Companhia e que esse órgão é responsável pelo monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos de integridade estabelecidos no Código de Conduta¹¹⁰, não há informações disponíveis ao público externo sobre o formato e a periodicidade dos reportes que viabilizam o monitoramento do programa.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASOS

Através dos resultados dos estudos de casos com abordagem qualitativa, é possível verificar os modelos de programa de compliance implementados nas empresas, cuja maturidade está aparentemente relacionada às necessidades de cada empresa, de acordo com os mercados em que atua, bem como a estrutura societária e o tempo em que empresa opera.

Nesta seção será apresentada a análise comparativa dos estudos de caso em relação aos cinco pilares de compliance definidos no modelo da CGU. No Quadro 2 é apresentada uma síntese das características da empresa e respectivos programas de compliance, visando demonstrar as principais diferenças e pontos em comum nos modelos de compliance das empresas estudadas.

¹⁰⁹ De acordo com a seção “1.3 Como Reportar Irregularidades” do Código de Conduta. Vide: IGUÁ SANEAMENTO S.A. Ética e conduta. Disponível em: <<https://igua.com.br/etica-e-conduta>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

¹¹⁰ Conforme seção “5.4 - Programa de Integridade” do Formulário de Referência. Vide: IGUÁ SANEAMENTO S.A. Formulário de Referência 2020. Disponível em: <<http://ri.igua.com.br/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

Quadro 2 – Análise comparativa das empresas

Pilar de Compliance	AMBEV Produtora de bebidas, com operações em 18 países, 50 mil empregados e faturamento R\$ 53 bilhões em 2019.	COPEL Empresa de energia elétrica do Estado do Paraná, 7 mil empregados e faturamento de R\$ 16 bilhões em 2019	DASA Medicina Diagnóstica, com atuação no Brasil, Argentina e Uruguai, 24 mil empregados e faturamento de R\$ 4,4 bilhões em 2019	IGUÁ Empresa de saneamento, presente em 36 municípios brasileiros, 1,7 mil empregados e faturamento de R\$ 900 milhões
1.º Comprometimento e apoio da alta direção	✓	Não disponível ao público externo	Não disponível ao público externo.	✓
2.º: Instância responsável pelo Programa de Integridade	✓	✓	✓	Parcial
3.º: Análise de perfil e riscos	✓	✓	✓	✓
4.º: Estruturação das regras e instrumentos	✓	✓	✓	✓
5.º: Estratégias de monitoramento contínuo	✓	✓	✓	Não disponível ao público externo.

Fonte: elaboração do autor.

A AMBEV é maior empresa contemplada neste estudo de casos múltiplos. A partir dos dados avaliados, é a empresa que demonstra maior robustez em seu programa de compliance, visto que além de atender todas as recomendações do código de governança, aplica todos os pilares de compliance definidos no modelo estrutural da CGU. Adicionalmente, no estudo de caso da AMBEV, foi possível observar que a empresa mantém acessível ao público um volume maior de informações sobre o programa de compliance através de várias plataformas, incluindo relatórios de sustentabilidade, formulários de referência, demonstrações financeiras, website da empresa etc.

Como uma empresa de economia mista listada em três bolsas de valores, a COPEL também demonstra através das informações disponíveis ao público externo uma estrutura de compliance robusta e aderente ao modelo estrutural da CGU. Embora não tenham sido identificados documentos públicos em que a alta administração da empresa formalize o seu comprometimento e patrocínio ao programa, existe aparentemente esse comprometimento, uma vez que é possível observar que o programa de compliance da COPEL é dotado dos recursos e

autonomia necessários, bem como os temas de compliance são reportados e aprovados no âmbito da alta administração.

A DASA, embora seja uma empresa de capital aberto, disponibiliza informações do seu programa de compliance em poucas plataformas, visto que não publica relatório de sustentabilidade desde 2013. Portanto, para a análise do programa de compliance foram avaliadas informações disponíveis no Formulário de Referência e website da empresa, que também demonstra aderência parcial ao modelo da CGU, pois nos documentos avaliados há evidências de aderência a quatro dos cinco pilares do modelo.

Como uma empresa de menor porte e mais nova em relação às demais empresas do estudo de casos, a Iguá Saneamento demonstra, através de informações publicadas, que está com o seu programa de compliance em evolução. Mesmo sendo fundada em 2017¹¹¹, a empresa já demonstra em seus documentos públicos que cumpre a maior parte dos cinco pilares de compliance do modelo da CGU. Sobre a instância responsável pelo programa parcialmente implementada, a empresa declara na seção “5.4 - Programa de Integridade” do seu Formulário de Referência de 2020¹¹² que embora não tenha uma aprovação formal ou implementação de mecanismos próprios de garantia de independências, o Departamento de Compliance tem suas responsabilidades formalizadas em nosso Código de Conduta, garantindo a sua independência.

¹¹¹ IGUÁ SANEAMENTO S.A. Perfil Corporativo e Histórico. Disponível em <<http://ri.igua.com.br/igua-saneamento/perfil-corporativo-e-historico/>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

¹¹² IGUÁ SANEAMENTO S.A. Formulário de referência. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/3c6adbe6-b0cd-4d47-a8c2-30892fd45b3d/8616c2ba-4b5f-2392-3634-4b28e4735219?origin=1>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletindo a demanda da sociedade por mais transparência e menos corrupção, compliance e integridade têm sido temas de debates frequentes, tanto no âmbito empresarial e acadêmico quanto no âmbito governamental. O papel das empresas tem crescido em relação à implementação e manutenção de programas de compliance robustos como mecanismos de prevenção à corrupção – em parte, devido às exigências regulatórias, e por outro lado, devido à demanda da sociedade que se põe cada vez mais exigente quanto à postura ética das empresas.

Em linha com a demanda da sociedade e dos governos, a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei n.º 12846/13), em conjunto com o Decreto n.º 8420 de 2015, definiu mecanismos indispensáveis ao combate da corrupção, que foram refletidos no posicionamento de entidades como o IBGC e de órgãos governamentais de combate à corrupção como a CGU.

Esta pesquisa analisou as práticas de compliance e mecanismos anticorrupção que suportam e que constroem uma base de como as organizações estudadas implementam os seus programas de compliance/integridade para atenderem às conformidades exigidas por órgãos reguladores e obterem um modelo efetivo de compliance à luz das melhores práticas de mercados definidas através do Código Brasileiro de Governança Corporativa, bem como do Modelo de Compliance da CGU – que além de ter validade jurídica no Brasil, está alinhado às práticas reconhecidas internacionalmente.

A análise dos dados primários coletados neste trabalho demonstra que embora haja empresas que atendam a maior parte das práticas recomendadas no capítulo de “Ética e Conflito de Interesses” do Código Brasileiro de Governança Corporativa, ainda há empresas que aplicam poucas dessas práticas. Isso torna evidente que há muitas empresas com espaço para ampliação e aprimoramento dos seus sistemas de compliance.

O estudo de casos múltiplos referentes às quatro empresas selecionadas revelou que mesmo entre as empresas identificadas como referência, há uma disparidade clara sobre a maturidade dos programas de compliance. Nas empresas mais internacionalizadas e com capital mais pulverizado, os programas de compliance se demonstram mais robustos em relação às empresas que atuam somente no mercado nacional e nas quais há poucos acionistas.

Adicionalmente, no estudo de casos múltiplos foi percebido que algumas das empresas com programa de compliance mais maduro disponibilizam informações mais detalhadas sobre o programa, acessível em uma variedade maior de documentos institucionais, evidenciando a

preocupação em demonstrar aos seus *stakeholders* que a companhia tem mecanismos estruturados e eficazes.

Espera-se que estudos futuros possam analisar o quanto a efetividade dos programas de compliance das empresas se reflete na sua rentabilidade e lucratividade, como um importante elemento de vantagem competitiva para as empresas que demonstram genuíno compromisso em fazer negócios de forma ética.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luiz de Eduardo de; CARVALHO, André Castro (org.). Manual de Compliance. 2. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

AMBEV. Política de Gestão de Riscos. Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br/governanca-corporativa/politicas-e-codigos>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

AMBEV. Relatório de Sustentabilidade 2019. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

AMBEV. Estatuto Social. Disponível em <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/0e5fa403-d1b2-cee5-c51d-0fb7461347f5?origin=2>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

AMBEV. Código de Conduta. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre/etica/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

AMBEV. Publicações CVM/SEC. Disponível em: <<http://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/publicacoes-cvm-sec/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

BCB – Banco Central do Brasil. Resolução nº 2554, de 24 de setembro de 1998, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25/09/1998, p. 52. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=2554>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02/08/2013, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 08 set. 2020.

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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19/03/2015, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 08 set. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.330, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da República Federativa do**

Brasil, Brasília, DF, 01/07/2016, p. 1. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm>. Acesso em: 28 set. 2020.

B3 – BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Valor de mercado das empresas listadas**. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/valor-de-mercado-das-empresas-listadas/bolsa-de-valores/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

CARVALHO, André Castro; PANOCHIA, Patricia; CAPP, Ricardo T. **Gestão de Risco e Compliance**. São Paulo: Editora Senac, 2020.

CARVALHO, André Castro; SIMÃO, Valdir Moysés. As três fases dos programas de compliance no Brasil. CONJUR. 2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-ago-30/opinioao-tres-fases-programas-compliance-brasil>>. Acesso em: 27 fev. 2021.

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção. **A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção**. Brasília: CGU, 2009. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Pacto_Empresarial-Resp_das_emp_no_comb_corrup.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020.

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Guia de Implantação de programa de integridade nas empresas estatais**: orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2020.

CHAIA, Sarah. Compliance como diferencial competitivo. **GV-executivo**, v. 17, n. 2, março-abril, 2018. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/gv_v17n2_c11.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020.

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Estatuto Social. Disponível em: <[https://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/estatuto_port/\\$FILE/estatuto_port.pdf](https://www.copel.com/hpcopel/root/sitearquivos2.nsf/arquivos/estatuto_port/$FILE/estatuto_port.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2020.

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Institucional. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcweb/institucional/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Perfil Corporativo. 14 dez. 2020. Disponível em: <<https://ri.copel.com/a-copel/perfil-corporativo/>>. Acesso em: 18 dez. 2020.

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Ata de reunião do Conselho de Administração da COPEL de 13 mar. 2018. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/8e10187f-e1d1-4712-be69-bd3fc0e6b8c0/reunioes-do-conselho-de-administracao-e-fiscalcentral-de-downloads/7f3f585d6fc3672daf1b9a3fb7747b4ec04fb0078deddb3cb459803eb17d9761/sumario_das_deciso es_da_166_reca_das_1300.pdf>

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Estrutura Societária. 18 nov. 2020. Disponível em: <<https://ri.copel.com/a-copel/estrutura-societaria/>> Acesso em: 12 dez. 2020.

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Relatório Anual do Programa de Integridade. Disponível em: <https://www.copel.com/hpcweb/wp-content/uploads/2020/06/programa_de_integridade_COPEL.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2021.

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Código de Conduta. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcweb/institucional/compliance/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Políticas Corporativas. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcweb/institucional/politicas-corporativas/>>. Acesso em 23 dez. 2020.

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA. Relatório Integrado. Disponível em: <<https://ri.copel.com/publicacoes-e-documentos/relatorios-anuais-e-socioambientais/>> Acesso em 19 dez. 2020.

COPEL. Canal de Denúncias. Disponível em: <<https://www.copel.com/hpcweb/institucional/canais-de-denuncia/>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CORREIA, Laíse Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes. Reflexão sobre as funções da governança corporativa. **REGE Revista De Gestão**, v. 13, n. 1, p. 43-55, 2006.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução CVM nº 586, de 8 de junho de 2017**. Altera e acrescenta dispositivos à Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst586.html>>. Acesso em: 19 out. 2020.

CVM – COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS. Consulta de Documentos de Companhias Abertas. Disponível em: <<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/frmConsultaExternaCVM.aspx?tipoconsulta=B3>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

CUNHA, Lilian Vieira Ferreira. **Efetividade das políticas de compliance** : um estudo realizado em empresas listadas na B3. 2019. 147f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife. 2019.

DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Perfil Corporativo. Disponível em: <<https://dasa.com.br/empresa/quem-somos>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Formulário de Referência. Disponível em: <<https://dasa3.com.br/formulario-de-referencia>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Estatuto Social da Diagnósticos da América S.A. Disponível em: <https://dasa3.com.br/estatuto-social>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

DASA – DIAGNÓSTICOS DA AMÉRICA S.A. Código, Políticas e Regimentos. Disponível em: <<https://dasa3.com.br/codigo-politicas-e-regimentos>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

DELOITTE. A caminho da transparência - A evolução dos pilares da governança corporativa. **Deloitte**, 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/Pesquisa-Governanca-Corporativa-2015-A-caminho-da-transparencia.html>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

DOJ – U.S. Department of Justice. Evaluation of Corporate Compliance Programs – Guidance Document. **DOJ**, Washington, 2019. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

GOIS, Veruska Sayonara; SANTOS, Antonia Edneuma; ROCHA, Ianara M. Macedo. Marco normativo anticorrupção: desafios para implantação de compliance. **Revista da CGU**, Brasília, v. 8, n. 12, 2016.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Compliance à Luz da Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IGUÁ SANEAMENTO S.A. Perfil Corporativo e Histórico. Disponível em: <<http://ri.igua.com.br/igua-saneamento/perfil-corporativo-e-historico/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

IGUÁ SANEAMENTO S.A. Estatuto, Códigos e Políticas. Disponível em <<http://ri.igua.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

IGUÁ SANEAMENTO S.A. Formulário de Referência 2020. Disponível em: <<http://ri.igua.com.br/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

IGUÁ SANEAMENTO S.A. Relatórios anuais. Disponível em: <<http://ri.igua.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

IGUÁ SANEAMENTO S.A. Ética e conduta. Disponível em: <<https://igua.com.br/etica-e-conduta>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

IGUÁ SANEAMENTO S.A. Formulário de referência. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/3c6adbe6-b0cd-4d47-a8c2-30892fd45b3d/8616c2ba-4b5f-2392-3634-4b28e4735219?origin=1>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

LAJARA, Tamara Tebaldi. **Governança da informação na perspectiva de valor, qualidade e compliance:** Estudos de casos múltiplos. 2013. 156f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

LEC – LEGAL, ETHICS AND COMPLIANCE. Os Pilares do Programa de Compliance. **LEC**, 2017. Disponível em: <<https://lec.com.br/blog/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

MACEDO, Emerson Lima de. **Controles internos:** percepções de gestores de negócio e de compliance sobre sua utilização como instrumento de competitividade. 2018. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

MARQUES, Fernanda Bosaipo. **Estudo sobre a percepção e aderência ao programa de compliance em uma empresa do setor de alimentos investigada pela operação lava jato.** 2020. 93f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020.

MARTINS, Marina Soares Sabioni. **Entre sistema e ambiente:** uma análise sistêmica da CGU e sua relação com os programas de compliance de empresas estatais brasileiras. 2018. 123f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de. **Compliance como instrumento de controle no processo de mitigação ao risco.** 2017. 212f. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2017.

NAKANO HIRAI, Cassia Miho. **Formação para a ética nos negócios:** caso de ensino “Eucaliptus”. 2018. 66f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2018.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, 1997. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/convencao-ocde>>. Acesso em: 28 fev. 2021

OEA – Organização dos Estados Americanos. Convenção Interamericana Contra A Corrupção. OEA, 1996. Disponível em: < <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-oea/a-convencao> >. Acesso em: 28 fev. 2021.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Convenção das Nações Unidas contra Corrupção. ONU, 2003. Disponível em: < <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptao/convencao.html> >. Acesso em: 28 fev. 2021.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Todos os anos, US\$ 1 trilhão é pago em subornos no mundo. **ONU News**, 9 dez. 2019. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2019/12/1697261>>. Acesso em: 25 jan. 2021.

PINTO, Nathália Regina. **A importância dos marcos regulatórios na prevenção à criminalidade econômica**. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito Penal) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SANTOS, Renato Almeida dos. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**. 2011. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

SCHRAMM, Fernanda Santos. **O compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SILVA, Telma de Amorim Freitas; LUCENA, Victor Eduardo. Compliance: os mecanismos de controle interno e a organização das pessoas jurídicas no combate à corrupção – um olhar sobre as sociedades empresárias de Teresópolis, RJ. **Revista da JOPIC**, Teresópolis, v. 3, n. 6, p. 68-82, 2020.

TROKLUS, Debbie; VACCA, Sheryl. **International Compliance 101: How to build and maintain an effective compliance and ethics program**. Mineapolis: Society of Corporate Compliance and Ethics, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WITTMANN, Cristian Ricardo. **Programas de Integridade (Compliance Programs) e o Direito na Sociedade Global: a concepção de um campo de regulação das nanotecnologias em usos militares**. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Programa de Pós-graduação em Direito, UNISINOS, São Leopoldo, 2016.

ANEXO A – Sumário da Análise sobre a Seção “Ética e Conflito de Interesses” do Informe de Governança Corporativa

Prática	Respostas das Empresas				Taxa de aderência
	Não Aplicável	Não	Parcialmente	Sim	
5.1.1 - A companhia deve ter um comitê de conduta, dotado de independência e autonomia e vinculado diretamente ao conselho de administração, encarregado de implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e do canal de denúncias, bem como da condução de apurações e propositura de medidas corretivas relativas às infrações ao código de conduta.	0	83	116	139	41%
5.1.2 - O código de conduta, elaborado pela diretoria, com apoio do comitê de conduta, e aprovado pelo conselho de administração, deve: (i) disciplinar as relações internas e externas da companhia, expressando o comprometimento esperado da companhia, de seus conselheiros, diretores, acionistas, colaboradores, fornecedores e partes interessadas com a adoção de padrões adequados de conduta; (ii) administrar conflitos de interesses e prever a abstenção do membro do conselho de administração, do comitê de auditoria e/ou do comitê de conduta, se houver, que, conforme o caso, estiver conflitado; (iii) definir, com clareza, o escopo e a abrangência das ações destinadas a apurar a ocorrência de situações compreendidas como realizadas com o uso de informação privilegiada (ex.: utilização da informação privilegiada para finalidades comerciais ou para obtenção de vantagens na negociação de valores mobiliários); (iv) estabelecer que os princípios éticos fundamentem a negociação de contratos, acordos, propostas de alteração do estatuto social, bem como as políticas que orientam toda a companhia, e estabelecer um valor máximo dos bens ou serviços de terceiros que administradores e colaboradores possam aceitar de forma gratuita ou favorecidas.	0	29	85	224	66%
5.1.3 - O canal de denúncias deve ser dotado de independência, autonomia e imparcialidade, operando diretrizes de funcionamento definidas pela diretoria e aprovadas pelo conselho de administração. Deve ser operado de forma independente e imparcial, e garantir o anonimato de seus usuários, além de promover, de forma tempestiva, as apurações e providências necessárias. Este serviço pode ficar a cargo de um terceiro de reconhecida capacidade.	0	45	28	265	78%

Prática	Respostas das Empresas				Taxa de aderência
	Não Aplicável	Não	Parcialmente	Sim	
5.2.1 - As regras de governança da companhia devem zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades associados aos mandatos de todos os agentes de governança. Devem ainda se definidas as alçadas de decisão de cada instância, com o objetivo de minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.	0	15	31	292	86%
5.2.2 - As regras de governança da companhia devem ser tornadas públicas e determinar que a pessoa que não é independente em relação à matéria em discussão ou deliberação nos órgãos de administração ou fiscalização da companhia deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, essas regras devem prever que outra pessoa manifeste o conflito, caso dele tenha ciência, e que, tão logo identificado o conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida se afaste, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. As regras devem prever que esse afastamento temporário seja registrado em ata.	0	58	74	206	61%
5.2.3 - A companhia deve ter mecanismos de administração de conflitos de interesses nas votações submetidas à assembleia geral, para receber e processar alegações de conflitos de interesses, e de anulação de votos proferidos em conflito, ainda que posteriormente ao conclave.	0	97	62	179	53%
5.3.1 - O estatuto social deve definir quais transações com partes relacionadas devem ser aprovadas pelo conselho de administração, com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes.	0	106	75	157	46%

Prática	Respostas das Empresas				Taxa de aderência
	Não Aplicável	Não	Parcialmente	Sim	
<p>5.3.2 - O conselho de administração deve aprovar e implementar uma política de transações com partes relacionadas, que inclua, entre outras regras:</p> <p>(i) previsão de que, previamente à aprovação de transações específicas ou diretrizes para a contratação de transações, o conselho de administração solicite à diretoria alternativas de mercado à transação com partes relacionadas em questão, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos;</p> <p>(ii) vedação a formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a companhia, os administradores, os acionistas ou classes de acionistas;</p> <p>(iii) proibição a empréstimos em favor do controlador e dos administradores;</p> <p>(iv) as hipóteses de transações com partes relacionadas que devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, elaborados sem a participação de nenhuma parte envolvida na operação em questão, seja ela banco, advogado, empresa de consultoria especializada, entre outros, com base em premissas realistas e informações referendadas por terceiros;</p> <p>(v) que reestruturações societárias envolvendo partes relacionadas devem assegurar tratamento equitativo para todos os acionistas.</p>	0	109	127	102	30%
<p>5.4.1 - A companhia deve adotar, por deliberação do conselho de administração, uma política de negociação de valores mobiliários de sua emissão, que, sem prejuízo do atendimento às regras estabelecidas pela regulamentação da CVM, estabeleça controles que viabilizem o monitoramento das negociações realizadas, bem como a apuração e punição dos responsáveis em caso de descumprimento da política.</p>	0	48	42	248	73%

Prática	Respostas das Empresas				Taxa de aderência
	Não Aplicável	Não	Parcialmente	Sim	
5.5.1 - No intuito de assegurar maior transparência quanto à utilização dos recursos da companhia, deve ser elaborada política sobre suas contribuições voluntárias, inclusive aquelas relacionadas às atividades políticas, a ser aprovada pelo conselho de administração e executada pela diretoria, contendo princípios e regras claros e objetivos.	0	114	71	153	45%
5.5.2 - A política deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.	0	182	46	110	33%
5.5.3 - A política sobre contribuições voluntárias das companhias controladas pelo Estado, ou que tenham relações comerciais reiteradas e relevantes com o Estado, deve vedar contribuições ou doações a partidos políticos ou pessoas a eles ligadas, ainda que permitidas por lei.	249	24	9	56	17%

ANEXO B – Pilares do Modelo de Compliance da CGU e respectivas referências documentais nas empresas do estudo de casos múltiplos

#	Pilares do modelo de compliance da CGU	AMBEV	COPEL	DASA	Iguá
1	Comprometimento e apoio da alta direção	Estatuto Social: 8 Cód. Conduta: 2 Rel. Sustentabilidade 19. Form. Referência: 94	Estatuto Social: p. 11-14 Cód. Conduta: p.	Não disponível ao público.	Código de Conduta: p. 3
2	Instância responsável pelo Programa de Integridade	Estatuto Social: 11 Form. Referência 94	Estatuto Social: p. 13-14	Estatuto Social: p. 14 Form. Referência: p.73	Form. Referência: p. 101
3	Análise de perfil e riscos	Form. Referência 78 Rel. Sustentabilidade 20 Pol. Gestão de Riscos	Pol. Gestão de Riscos Form. Referência: p. 76 DFP: p. 208 Rel. Integrado 2019: p. 58-60	Form. Referência: p. 71-77	Form. Referência: p. 92-93
4.1	Padrões de ética e de conduta	Código de Conduta Rel. Sustentabilidade 19-20 Form. Referência 78, 94	Código de Conduta	Código de Conduta Política Anticorrupção Política de Integridade	Código de Conduta Política Anticorrupção
4.2	Regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos	Pol. Riscos Pol. Anticorrupção Form. Referência 78	Pol. Gestão de Riscos	Não é documento público	Código de Conduta Política Anticorrupção Relatório Integrado 2019: p.62
4.2.1	Política de relacionamento com o setor público	Pol. Anticorrupção 12 Form. Referência 93	Código de Conduta	Código de Conduta Política Anticorrupção Política de Integridade	Código de Conduta Política De Relacionamento Com O Poder Público Relatório Integrado 2019: p.62
4.2.2	Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro	Pol. Anticorrupção 7 Código de conduta, item 9	Código de Conduta	Código de Conduta Política Anticorrupção Política de Integridade	Código de Conduta Política De Relacionamento Com O Poder Público Relatório Integrado 2019: p.62
4.2.3	Política relativa a registros e controles contábeis	Pol. Anticorrupção 13 Form. Referência 80, 232 Código de conduta, item 12	Código de Conduta	Código de Conduta Política Anticorrupção Política de Integridade	Código de Conduta Política Anticorrupção
4.2.4	Política de contratação de terceiros	Pol. Anticorrupção 11 Form. Referência 93 Código de conduta, item 9	Código de Conduta Form. Referência: p. 102	Código de Conduta Política Anticorrupção Política de Integridade	Código de Conduta Política De Relacionamento Com Terceiros Relatório Integrado 2019: p.62

#	Pilares do modelo de compliance da CGU	AMBEV	COPEL	DASA	Iguá
4.2.5	Política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias	Form. Referência 95	Código de Conduta Form. Referência: p. 102	Código de Conduta Política Anticorrupção Política de Integridade	Código de Conduta Política De Fusões, Aquisições E Outras Operações Societárias Relatório Integrado 2019: p.62, 64
4.2.6	Política sobre patrocínios e doações	Pol. Anticorrupção 11 Código de conduta, item 9	Código de Conduta Form. Referência: p. 338	Código de Conduta Política Anticorrupção Política de Integridade	Código de Conduta Relatório Integrado 2019: p.62, 64
4.3.1	Comunicação	Rel. Sustentabilidade 19, 42 Form. Referência 79	Relat. Integrado 2019: p.54	Form. Referência: p.74	Relatório Integrado 2019: p.63-65
4.3.2	Treinamento	Rel. Sustentabilidade 19, 42 Form. Referência 79	Relat. Integrado 2019: p.54 Form. Referência: p. 99; 334	Form. Referência: p.74	Relatório Integrado 2019: p.63-65
4.4	Canais de Denúncias	Rel. Sustentabilidade 19 Pol. Anticorrupção 14 Form. Referência 95 Código de conduta, item 21	DFP 2019: p. 42 Relat. Integrado 2019: p. 56	Form. Referência: p.82	Relatório Integrado 2019: p.53, 64,
4.5	Medidas Disciplinares	Pol. Anticorrupção 14 Form. Referência 94 Código de conduta, item 2	Código de Conduta: p. 25 Form. Referência: p. 42	Form. Referência: p.82	Código de Conduta: p. 3, 5 Form. Referência: p. 100
4.6	Ações de remediação	Form. Referência 93, 94, 95	Código de Conduta: p. 25 Form. Referência: p. 42	Form. Referência: p.82	Código de Conduta: p. 5
5	Estratégias de monitoramento contínuo	Form. Referência 94 Rel. Sustentabilidade 19	DFP 2019: p. 42 Form. Referência. 101 Relat. Integrado 2019: p.129	Form. Referência: p. 78	Form. Referência: p. 100-101

