

Coletânea



Compliance no setor de GLP no Brasil



Organização do conteúdo
Cristiane Caravana
Cristiane Freitas Lyra

Conselho Consultivo do Sindigás
Amazongás - Valdenice Corrêa Garcia
Copagaz: Ueze Zahran / Antonio Carlos Turqueto
Fogás - Jaime Samuel Benchimol
Liquigás - Ricardo Mendes de Paula
Nacional Gás - Mário Wellington Perazzo
Supergasbras - Massih Niazi Bamehr
Ultragaz - Pedro Jorge Filho

Equipe Sindigás
Sergio Bandeira de Mello - Presidente
Ricardo Tonietto - Diretor Jurídico (Compliance Officer)
Cristiane Caravana - Advogada (Agente de Compliance e Ouvidoria)
Cristiane Lyra - Gerente de Comunicação e Marketing

Projeto gráfico e diagramação
Conceito Comunicação Integrada
(www.conceito-online.com.br)

SOMENTE PARA USO INFORMATIVO: O material disponível nesta Coletânea foi consolidado pelo Sindigás, e seu objetivo é SOMENTE informativo. As informações apresentadas, com fins de informação geral, podem ou não refletir os últimos desenvolvimentos legais, e não devem ser consideradas como guia. As opiniões expressadas em ou através desta Coletânea são opiniões específicas do autor, e podem não exprimir as opiniões do Sindigás.

Coletânea



Compliance no setor de GLP no Brasil

Nos últimos anos, temos ouvido bastante a palavra Compliance. Mas o que é e para que serve? Compliance é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer, conforme a nova lei anticorrupção de 2015.

O Sindigás não poderia ficar fora deste importante debate e elaborou uma nova Coletânea, agora com o tema “*Compliance*”, reunindo um conjunto de materiais elucidativos sobre o tema, com diversos conceitos e atualização sobre as melhores práticas anticorrupção e concorrenciais.

O trabalho visa difundir a maior gama de informação possível para conscientizar e dar incentivos à adoção das melhores práticas nas relações com a sociedade, órgãos governamentais, sindicatos, associados, fornecedores e demais entidades ligadas à indústria de GLP, em consonância com os mais elevados valores éticos.

Este trabalho está dividido em duas partes. Parte I: materiais informativos do Sindigás; Parte II: materiais informativos das entidades governamentais e Parte III: materiais informativos das entidades não governamentais.

Boa leitura!

Sergio Bandeira de Mello

Presidente do Sindigás

Tendo em vista que Programas de Compliance devem ser pensados de acordo com as especificidades e necessidades de cada organização, buscou-se a reunião de materiais vastos, que apontam diretrizes importantes de implementação e também de prevenção a eventuais condutas incompatíveis com as normas concorrenciais ou anticorrupção.

É relevante salientar que o Sindigás conta com um Manual de Obediência às Normas de Defesa da Concorrência e o Código de Conduta nas Relações Institucionais, que se caracteriza como um de seus instrumentos de gestão e aprimoramento cultural. O programa descrito no manual busca auxiliar seus membros a conduzir as atividades em conformidade com a legislação e com os mais elevados padrões éticos.

Assim, para contribuir na conscientização e atualização de seus funcionários, associados e todos os interessados pelo tema, traremos a seguir materiais utilizados nos treinamentos de compliance da entidade, assim como guias e diretrizes emitidos por alguns órgãos públicos.

Apesar de a política de compliance estar difundida internacionalmente, segue um breve e sucinto histórico de evolução para contextualizar o tema:

Breve histórico do Compliance

1972 - Investigação do caso Watergate - relacionado a doações para a campanha de Richard Nixon, envolveu a famosa trama política de espionagem, sabotagem e suborno¹. Na época a *U.S securities and Exchange comission* (SEC), a comissão de valores mobiliários dos EUA, abriu investigação sobre os pagamentos.

1977 - Criação do FCPA - *Foreign Corrupt Practices Act*², contendo dispositivos anticorrupção, contábeis e de controles internos para combate à corrupção de determinadas pessoas ou entidades ligadas aos EUA (transnacional). A partir daí, começa a campanha para que os demais países adotem políticas/legislações semelhantes.

1. Ver: http://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2008/12/081219_watergate_entenda.shtml Acesso em: 14 de outubro de 2017

2. Ver: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act> Acesso em: 14 de outubro de 2017

1997 - Convenção³ sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, aprovada no âmbito da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE)⁴.

- A Convenção da OCDE⁵ é o instrumento que visa combater os atos de corrupção na esfera do comércio internacional, bem como dispõe sobre ações que assegurem a cooperação entre os países signatários, tendo entrado em vigor em 1999.
- Importante destacar que a Convenção foi ratificada no Brasil em 15 de junho de 2000, com a promulgação de Decreto Presidencial nº 3.678, em 30 de novembro de 2000.

2003 - Promulgação da *United Nations Convention Against Corruption*. No âmbito da ONU foi firmada a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, que entrou em vigor em 14.12.2005.

2010 - Aprovação do *UK Bribery Act*: lei britânica que passou a vigorar em junho de 2011, objetivando combate e prevenção da corrupção, com dispositivos semelhantes ao FCPA, inclusive de natureza extraterritoriais. Segue os ditames fixados pela Convenção da OCDE.

2011 - Reestruturação do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC): Lei 12.529/2011. Configura uma evolução e mudança substancial no histórico antitruste do país⁶.

3. Ver: <http://www.oecd.org/corruption/oecdantibriberyconvention.htm> Acesso em: 10.11.2017 às 15:16

4. Ver: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde> Acesso em: 10.11.2017 às 15:17

5. Ver: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha-ocde-2016.pdf> Acesso em: 10.11.2017 às 15:18

6. Importante observar o livro: "Defesa da Concorrência no Brasil: 50 anos." Disponível em: http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/cade_-_defesa_da_concorrencia_no_brasil_50_anos.pdf Acesso em 10.11.2017 às 15:19

2013 - Brasil publica a Lei 12.846/2013, dispondo sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, englobando atos de corrupção praticados contra o funcionário público estrangeiro em transações comerciais transnacionais.

2015 - Regulamentação da Lei 12.846/2011, através do Decreto 8.420, de 18 de março de 2015, dispondo sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Relacionados:

- Decreto nº 8.777/16: Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm
- Lei nº 12.527/11: Lei de Acesso à Informação:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm
- Lei nº 9.613/98 (alterada pela nº 12.683/12) - Lavagem de dinheiro:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613.htm
- Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006 (Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003):
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm
- Portaria CGU nº 909, de 7 de abril de 2015 (Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas):
http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf
- Portaria nº 910, de 7 de abril de 2015 (procedimentos para apuração da responsabilidade administrativa e para celebração do acordo de leniência de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013):
http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_910_2015.pdf
- Instrução Normativa nº 2, de 7 de abril de 2015 (Regula o registro de informações no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS e no Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP):
http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_02_2015.pdf
- Instrução Normativa nº 1, de 7 de abril de 2015 (Estabelece metodologia para a apuração do faturamento bruto e dos tributos a serem excluídos para fins de cálculo da multa a que se refere o art. 6º da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013):
http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_01_2015.pdf

PARTE I:

MATERIAIS INFORMATIVOS DO SINDIGÁS

Normas internas de conduta e concorrência	10
Compliance: Regras e Diretrizes Gerais	30
Apresentações de treinamento	64

PARTE II:

MATERIAIS INFORMATIVOS DE ENTIDADES GOVERNAMENTAIS

Guia Programas de Compliance	67
Combate a cartéis em sindicatos e associações	111
Infográficos	113
Programa de Integridade: Diretrizes para empresas privadas	117
Proteja a sua empresa contra a corrupção	146
Integridade para pequenos negócios	148
Empresas brasileiras no exterior	150
Manual de responsabilização administrativa de pessoa jurídica	152

PARTE III:

MATERIAIS INFORMATIVOS DE ENTIDADES NÃO GOVERNAMENTAIS

Prevenção à corrupção: Um guia para empresas	155
No excuses! Combatendo as 10 desculpas mais comuns para um comportamento corrupto	184

Parte I

**MATERIAIS
INFORMATIVOS
DO SINDIGÁS**

[Voltar ao índice](#)

2013

Normas internas de conduta e concorrência

Sindigás

(Obs: conteúdo reproduzido como fac-símile)

NORMAS INTERNAS DE CONDUTA E CONCORRÊNCIA

MANUAL DE OBEDIÊNCIA ÀS NORMAS DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA
E CÓDIGO DE CONDUTA NAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DO SINDIGÁS

MENSAGEM DO PRESIDENTE

Uma das principais finalidades do Sindigás é representar a categoria diante da sociedade brasileira e das diversas esferas do poder público. O princípio básico de sua conduta é a total conformidade com os mais elevados valores éticos, nas relações com a sociedade, órgãos governamentais, sindicatos, associados, clientes, fornecedores e demais entidades ligadas à indústria de Gás LP. Como representante das empresas de distribuição de Gás LP, a legitimidade do Sindigás deve ser exercida, portanto, dentro de uma linha de rigorosa observância dos princípios do livre mercado e das normas de defesa da concorrência, bem assim as que regulam as relações institucionais, sem qualquer limite de tolerância.

O Programa Anti-Truste, presente no Manual de Obediência às Normas de Defesa da Concorrência e todos os princípios e regras estabelecidos no Código de Conduta nas Relações Institucionais do Sindigás, têm origem exatamente na convicção dos membros do Conselho Consultivo e da Diretoria do Sindigás, com relação à importância das regras concorrenciais como elemento básico da ética nos negócios, e do cumprimento dos princípios e regras de relações institucionais como um mecanismo de contribuição para o aperfeiçoamento das políticas setoriais e do ambiente democrático brasileiro.

Assim, estes documentos tornam-se balizadores das condutas a serem observadas por todos os profissionais envolvidos com o Sindigás – desde seus diretores e integrantes diretos, até os representantes das empresas associadas e mesmo de empresas terceirizadas que desenvolvam qualquer atividade no âmbito desta entidade – como forma de nortear, sempre, um respeito máximo às normas concorrenciais e os princípios e regras que regulam as relações institucionais no Brasil e internacionalmente.

Cada profissional que receber estes documentos torna-se responsável pelo cumprimento das normas neles contidas. Para dirimir qualquer dúvida que ocorra no cumprimento dessas normas, basta consultar a Diretoria Jurídica do Sindigás.

Atenciosamente,

Sergio Bandeira de Mello

Presidente

MANUAL DE OBEDIÊNCIA ÀS NORMAS DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA

INTRODUÇÃO

Este Manual de Obediência às Normas de Defesa da Concorrência, doravante apenas Manual, é destinado a todas as associadas do Sindigás e a funcionários e colaboradores que participem dos trabalhos do sindicato. O seu objetivo é evitar riscos desnecessários à instituição e empresas associadas, através do conhecimento das regras básicas previstas na lei de defesa da concorrência (Lei n. 12.529/ 11) aplicáveis à atuação do Sindigás.

Em caso de dúvidas sobre o conteúdo do Manual, favor entrar em contato com a Diretoria Jurídica do Sindigás ou da associada na qual vocês trabalham. O Sindigás espera que todos aqueles que participam das atividades do sindicato tenham pleno conhecimento do disposto no presente Manual, o que, aliás, é condição para a participação nas atividades do sindicato.

A observância às leis de defesa da concorrência de forma alguma representa uma restrição ao desenvolvimento e incremento das atividades do Sindigás. Ao contrário, a plena observância das regras do direito da concorrência garantirá a plena legalidade das atividades do Sindigás, evitando riscos que não devem ser corridos pelo sindicato.



VISÃO GERAL DAS REGRAS DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA

II.1 - O QUE A LEI DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA REGULA?

De forma geral, a Lei de Defesa da Concorrência objetiva fundamentalmente assegurar ou manter a livre concorrência nos mercados. Estão previstos na lei três tipos básicos de condutas que podem ser consideradas anticompetitivas:

- Acordos entre concorrentes;
- Abuso de poder de mercado; e
- Fusões, aquisições e *joint-ventures*.

No Brasil, conforme mencionado acima, a lei que trata da defesa da concorrência é a de n. 12.529/11. No tocante às infrações, essa Lei, em seu art. 36, estabelece que são ilícitos os atos *"que tenham por objetivo ou possam produzir os seguintes efeitos: I - limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa; II - dominar mercado relevante de bens ou serviços; III - aumentar arbitrariamente os lucros; e IV - exercer de forma abusiva posição dominante."*

Ou seja, de acordo com o referido art. 36, fica caracterizada a infração caso a conduta tenha por objeto ou efeito (ainda que tal efeito não se tenha produzido, isto é, seja tão somente potencial), o prejuízo à concorrência, independentemente de culpa do agente.

O parágrafo 3º traz exemplos de condutas tais como a formação de cartéis (i.e., ajustar com concorrente, sob qualquer forma, os preços dos produtos ou serviços, limitar quantidades de produção ou comercialização de bens ou serviços, a divisão de mercados, definição de preços, condições, vantagens ou abstenção de participação em licitação), prática de vendas casadas, preços predatórios, dentre vários outros. O referido parágrafo 3º é apenas exemplificativo, sendo que todo e qualquer ato que possa limitar ou prejudicar a concorrência pode ser considerado ilegal e passível de penalidade.

O art. 37 da Lei n. 12.529/11 define as penalidades pela prática de infrações à ordem econômica. No caso de empresa, a multa pode chegar a 20% (vinte por cento) de seu faturamento bruto em seu último exercício, anterior à instauração do processo administrativo. Por sua vez, o administrador responsável direta ou indiretamente pela infração fica sujeito a multa de 1% (um) a 20% (vinte) por cento daquela aplicada à empresa. No caso de associações, sindicatos e demais pessoas jurídicas que não exerçam atividade empresarial, as multas variam de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil) a R\$ 2.000.000.000,00 (dois bilhões) de reais. As demais pessoas físicas (como os dirigentes e membros de sindicatos e associações) ficam sujeitas a multas de 1% (um) a 20% (vinte) por cento daquela aplicada à pessoa jurídica pela qual é responsável. Em caso de reincidência, as multas são aplicadas em dobro.

Os delitos concorrenciais também são passíveis de aplicação de penas adicionais, tais como a publicação da condenação em jornais, proibição de participação em licitações e de obtenção de financiamento público por até cinco anos, a inscrição no Cadastro Nacional de Defesa do Consumidor, a proibição do exercício do comércio pelo prazo mínimo de 5 (cinco) anos, dentre outras.

Deve-se ainda ter em mente que a Lei n. 8.137/90, que define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, lista, em seu art. 4º, várias práticas relacionadas a questões concorrenciais que constituem crime, puníveis com penas que podem chegar a 5 anos de reclusão.

II.2 - O SISTEMA BRASILEIRO DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA (SBDC)

O SBDC é formado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE e pela Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda (SEAE). O objetivo do SBDC é a aplicação da Lei nº 12.529/11, por meio do controle prévio de atos de concentração econômica, e também através da prevenção e repressão às condutas que possam limitar ou prejudicar, de qualquer forma, a livre concorrência.

O CADE é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Justiça, constituído pelos seguintes órgãos: Tribunal Administrativo de Defesa Econômica; Superintendência-Geral; e Departamento de Estudos Econômicos. Funciona também, junto ao CADE, a Procuradoria Federal Especializada, com as incumbências, dentre outras, de prestar consultoria jurídica, representar a autarquia judicial e extrajudicialmente, promover a execução judicial das decisões e adotar as medidas judiciais solicitadas pelo Tribunal Administrativo de Defesa Econômica ou pela Superintendência-Geral.

Compete ao Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, dentre outras funções, decidir sobre a existência de infração à ordem econômica e aplicar as penalidades previstas em lei, ordenar providências que conduzam à cessação de infração à ordem econômica, aprovar os termos do compromisso de cessação de prática e do acordo em controle de concentrações, bem como determinar à Superintendência-Geral que fiscalize seu cumprimento, apreciar processos administrativos de atos de concentração econômica, decidir os processos administrativos para imposição de sanções administrativas por infrações à ordem econômica instaurados pela Superintendência-Geral.

À Superintendência-Geral do CADE compete monitorar e acompanhar, permanentemente, as práticas de mercado, bem assim as atividades e práticas comerciais de pessoas físicas ou jurídicas que detiverem posição dominante em mercado relevante, para prevenir infrações da ordem econômica, requisitar as informações e documentos necessários, e, quando for o caso, promover, em face de indícios de infração da ordem econômica, procedimento preparatório de inquérito administrativo e inquérito administrativo para apuração de infrações à ordem econômica, instaurar e instruir processo administrativo para imposição de sanções administrativas por infrações à ordem econômica, procedimento para apuração de ato de concentração, processo administrativo para análise de ato de concentração econômica, etc.

Já ao Departamento de Estudos Econômicos cabe elaborar estudos e pareceres econômicos, para instruir, tanto processos de avaliação prévia de atos de concentração econômica pelo Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, quanto os processos administrativos sancionadores decorrentes de infração às normas concorrenciais.

A SEAE é uma secretaria do Ministério da Fazenda, responsável por elaborar estudos avaliando a situação concorrencial de setores específicos da atividade econômica nacional, de ofício ou quando solicitada pelo CADE, devendo ainda opinar sobre propostas de alterações de atos normativos de interesse geral dos agentes econômicos, de consumidores ou usuários dos serviços prestados submetidos a consulta pública pelas agências reguladoras e, quando entender pertinente, sobre os pedidos de revisão de tarifas, sobre minutas de atos normativos elaborados por qualquer entidade pública ou privada submetidos à consulta pública, sobre proposições legislativas em tramitação no Congresso Nacional, sempre com foco nos aspectos referentes à promoção da concorrência.

Também o Ministério Público Federal, em razão da disposição contida no art. 20 da Lei n. 12.529/11, emite pareceres em processos administrativos para imposição de sanções por infrações à ordem econômica.

Durante a investigação de práticas anticoncorrenciais, as autoridades do SBDC dispõem de diversos meios de coleta de provas. As autoridades podem, por exemplo, requisitar informações e documentos de quaisquer pessoas, órgãos, autoridades e entidades, públicas ou privadas, requisitar esclarecimentos orais de quaisquer pessoas, órgãos, autoridades e entidades, públicas ou privadas, realizar inspeção na sede social, estabelecimento, escritório, filial ou sucursal de empresa investigada, de estoques, objetos, papéis de qualquer natureza, assim como livros comerciais, computadores e arquivos eletrônicos, podendo-se extrair ou requisitar cópias de quaisquer documentos ou dados eletrônicos, e ainda requerer ao Poder Judiciário, por meio da Procuradoria Federal junto ao CADE, mandado de busca e apreensão de objetos, papéis de qualquer natureza, assim como de livros comerciais, computadores e arquivos magnéticos de empresa ou pessoa física. Nos últimos anos, tem sido frequente a cooperação das autoridades do SBDC com órgãos de investigação criminal no curso das investigações de práticas anticompetitivas.

II.3 - POR QUE AS ATIVIDADES DO SINDIGÁS SE RELACIONAM COM A LEI N. 12.529/11?

A atuação de associações e sindicatos de empresas é analisada com cuidado em todos os países que adotam regras de direito da concorrência. Isto porque as associações são fóruns nos quais empresas concorrentes se reúnem para discutir assuntos de interesse da indústria. Muito embora esses contatos sejam benéficos e positivos para o desenvolvimento do setor representado pela associação, concorrentes podem eventualmente utilizar a facilidade de contatos para adoção de práticas anticompetitivas, como a formação de cartéis.

Nos últimos anos, o CADE aplicou penalidades a diversos sindicatos por práticas anticompetitivas, especialmente por promoverem ou facilitarem a prática de cartel entre as empresas do setor. A título de exemplo, destacam-se as condenações de sindicatos nos mercados de pedras britadas, postos de gasolina, auto-escolas e empresas de vigilância.

Por isso, é de fundamental importância que o Sindigás adote as iniciativas necessárias para garantir as suas atividades continuem a se limitar àquilo que é permitido pela legislação nacional, incluindo, mas não se limitando, às normas de defesa da concorrência.

O Sindigás jamais esteve envolvido em qualquer investigação promovida pelo SBDC e, pela correta compreensão do presente manual e do espírito das normas de defesa da concorrência, garantiremos que jamais será.



PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS NO ÂMBITO DO SINDIGÁS

III.1 - O QUE NÃO DEVE SER DISCUTIDO NAS REUNIÕES DO SINDIGÁS

No curso das atividades do Sindigás não pode haver quaisquer discussões entre os representantes das associadas que possam ser caracterizadas como prática de cartel. Desta forma, os seguintes tópicos, dentre outros, não podem ser objeto de discussão no âmbito do sindicato:

- preços dos produtos comercializados pelas associadas, incluindo tópicos acessórios como descontos concedidos, margens de lucro, condições de venda e concessão de crédito a clientes, mudanças programadas de preços e quaisquer outras questões que impactem o preço de venda do produto;
- custos de produção, volumes de venda ou de produção ou capacidade instalada, capacidade ociosa, níveis de estoque ou quaisquer outras informações relativas à produção e vendas de cada empresa;
- negociações futuras ou em curso de associados com fornecedor de Gás LP, incluindo informações sobre os volumes contratados, preços e demais condições contratuais;
- planos e estratégias comerciais de cada empresa;
- informações sobre os revendedores cadastrados pelas associadas, incluindo preços e volumes de venda dos revendedores, bem como as respectivas áreas geográficas de atuação;
- iniciativas em reação a comportamentos de concorrentes nos mercados de distribuição e revenda, como, por exemplo, a imposição de restrições no fornecimento de Gás LP ou criação de dificuldades para recadastramento de revendedores; e
- questões relativas a clientes específicos, inclusive em relação a histórico de relacionamento e crédito.

III.2 - QUAIS INFORMAÇÕES PODEM SER TROCADAS NAS REUNIÕES DO SINDIGÁS?

Nem toda troca de informação entre concorrentes é proibida pelas normas concorrenciais. Com efeito, não há ilegalidade na troca das seguintes informações entre as associadas:

- questões não-confidenciais de natureza técnica referentes à indústria e níveis de segurança, saúde, ou desenvolvimento tecnológico;
- discussões sobre o desenvolvimento do setor que não envolvam estratégias comerciais;
- relações institucionais e esforços para auxiliar discussões a respeito de elaboração de legislação e normas referentes ao setor¹;
- esforços de publicidade, divulgação e auxílio às autoridades competentes sobre o combate à comercialização de produtos em descumprimento de leis e normas afeitas ao setor.

III.3 - ELABORAÇÃO DE ESTATÍSTICAS SOBRE O SETOR DE GÁS LP

Uma das tarefas mais importantes desempenhadas por um sindicato de empresas é a elaboração de dados estatísticos, de grande utilidade para as empresas e para o governo, incluindo as próprias autoridades de defesa da concorrência. Entretanto, a troca indiscriminada de informações para a elaboração de tais dados pode gerar os riscos indicados no item III.1 acima. Desta forma, alguns cuidados devem ser tomados no processo de elaboração de dados estatísticos:

- As associadas devem transmitir as informações necessárias somente ao Sindigás, ou a empresas para tal fim especialmente contratadas pelo Sindigás, a qual deverá prestar compromisso de confidencialidade, e não às demais associadas diretamente;
- Em nenhuma hipótese as associadas serão coagidas pelo Sindigás ou pelas demais associadas a fornecer informações ao sindicato para fins de elaboração dos dados estatísticos;
- O Sindigás não deve difundir os dados desagregados, mas sim compilá-los de forma a que não seja possível deduzir quais informações foram prestadas por quais associadas;
- As informações devem ser constituídas por dados históricos. Não podem ser coletadas estimativas futuras, ou planos de investimento de expansão de capacidade;
- As informações disseminadas não podem ser acompanhadas por comentários, análises, observações ou recomendações;
- As informações disseminadas não podem ser objeto de discussão no âmbito do Sindigás; e
- O Sindigás disponibilizará os dados estatísticos ao público em geral em seu sítio eletrônico.

1. Desde que essas normas não criem barreiras não razoáveis para o ingresso de novas empresas no mercado.

III.4- ELABORAÇÃO E DISCUSSÃO DE PADRÕES DE QUALIDADE E SEGURANÇA E CÓDIGOS DE AUTORREGULAMENTAÇÃO NO ÂMBITO DO SINDICATO

Uma das tarefas do Sindigás é a promoção de padrões de qualidade e segurança no setor de distribuição de Gás LP, bem como auxiliar na elaboração e atualização de códigos de autorregulamentação, atividades que possuem inegável utilidade por incentivar práticas benéficas e contribuir para o desenvolvimento do setor. No entanto, alguns cuidados devem ser tomados para evitar que os padrões adotados gerem efeitos anticompetitivos.

- Os padrões adotados não podem erguer barreiras injustificadas à entrada de novos concorrentes no mercado;
- Os critérios de padronização devem ser imparciais e não podem gerar benefícios a determinadas empresas em detrimento de concorrentes; e
- As discussões relativas aos critérios de padronização devem ser abertas a todos os interessados.

III.5 - A NEGOCIAÇÃO DE ACORDOS ENTRE AS ASSOCIADAS NO ÂMBITO DO SINDIGÁS

Em algumas ocasiões, empresas concorrentes podem se unir para o desenvolvimento de projetos específicos. Tais acordos não são intrinsecamente ilegais, posto que podem gerar várias eficiências que os justifiquem plenamente, mas podem acarretar preocupações de natureza concorrencial. Não é função precípua do Sindigás intermediar negociações entre suas associadas para o desenvolvimento de atividades conjuntas. Entretanto, caso tais discussões ocorram no curso das atividades do Sindigás, deve haver envolvimento da Diretoria Jurídica para avaliar a adequação do acordo proposto em face às normas de defesa da concorrência. A regra geral, portanto, para acordos ou projetos entre associadas é que tais trabalhos não devem propiciar a uniformização de práticas comerciais entre as empresas concorrentes.

IV

A CONDUÇÃO DE REUNIÕES NO SINDIGÁS

Considerando as diversas atividades realizadas no Sindigás que envolvem a reunião de representantes das diferentes associadas, é de fundamental importância que haja alguns cuidados no tocante à condução ao registro desses eventos:

- As reuniões no sindicato devem ser precedidas de uma pauta, a ser encaminhada a todos os participantes por funcionário do Sindigás, com a delimitação clara, concisa e objetiva dos temas a serem discutidos.
- Em todas as reuniões deve haver o registro das discussões em ata, refletindo, também de forma concisa e objetiva, as discussões e eventuais decisões havidas. A ata deve ser cuidadosamente revista por cada representante da associada para que não haja dúvidas sobre o seu conteúdo.
- As atas das reuniões devem ser encaminhadas a todos os participantes e à Diretoria Jurídica do Sindigás e devem ser arquivadas na sede do sindicato;
- Em caso de dúvidas ou discrepâncias em relação ao registro efetuado na ata de reunião, estes devem ser reportados, para a realização dos ajustes necessários; e
- Funcionários exclusivos das áreas comerciais ou de vendas das associadas não poderão participar de reuniões na entidade sindical, salvo se para tratar de pautas exclusivamente institucionais ou técnicas, objetiva e previamente definidas;

V

ORIENTAÇÕES PARA REDAÇÃO DE DOCUMENTOS E CORRESPONDÊNCIAS

É de fundamental importância que os documentos elaborados em nome do Sindigás conttenham terminologia adequada às atividades do sindicato. O uso descuidado de determinados termos ou expressões pode, por si só, gerar riscos de investigação de natureza concorrencial contra o Sindigás, mesmo na ausência de qualquer prática infrativa.

A adoção de cuidados na redação de documentos não impede, naturalmente, uma eventual responsabilização do Sindigás por conduta que efetivamente seja ilegal. Entretanto, pode impedir que condutas lícitas sejam tratadas como suspeitas em razão da utilização de linguagem inapropriada.

Evite o uso de algumas palavras/expressões em suas comunicações escritas:

- Expressões como “destrua após a leitura” e “não faça cópias” sugerem a possibilidade de que alguma conduta inapropriada esteja ocorrendo, mesmo que o objetivo de sua utilização tenha sido apenas o de preservar a natureza confidencial do documento. Em princípio, não há razão para que documentos gerados no âmbito do Sindigás sejam confidenciais. Entretanto, caso haja uma razão para manter-se a confidencialidade, expressões como “confidencial”, ou “circulação restrita” são mais apropriadas, desde que haja a explicação, no próprio documento, para justificar sua natureza sigilosa.
- Não utilize palavras que tenham um significado jurídico específico (“mercado relevante”, “poder de mercado”, “posição dominante”, “venda casada”, “discriminação de preços”, “divisão de mercados”, “acordo de preços”, etc.). Esses termos têm sentido próprio no direito da concorrência e o seu uso deve ser limitado a manifestações da Diretoria Jurídica, quando efetivamente necessário.
- Afirmar que uma determinada prática do Sindigás ou de associadas “pode estar em desacordo com a lei” não é recomendável. Em caso de dúvidas sobre a legalidade de uma conduta, a Diretoria Jurídica deve ser consultada para avaliar se ela efetivamente deve ser implementada.

As mesmas sugestões acima devem também ser observadas no tocante a conversas telefônicas realizadas por funcionários do Sindigás ou referentes a assuntos ligados ao Sindigás. Lembre-se que os participantes costumam fazer anotações do que foi discutido, sendo que eventuais considerações feitas em uma conversa telefônica podem vir a ser registradas, podendo gerar os mesmos riscos acima indicados.

Lembre-se: qualquer dúvida sobre se alguma conduta adotada no âmbito do Sindigás possa estar em confronto com as normas de defesa da concorrência, consulte imediatamente a Diretoria Jurídica do Sindicato.

CÓDIGO DE
CONDUTA NAS
RELAÇÕES
INSTITUCIONAIS
DO SINDIGÁS

CONSIDERANDOS

- 1º** A defesa de interesses, de forma técnica e política transparente, é uma parte da legitimação do processo democrático. É assim em toda parte do mundo onde existe democracia, especialmente nos países considerados desenvolvidos. O Sindigás, no seu esforço para aumentar a transparência, legitimidade e confiança em suas atividades, estabelece seu próprio “Código de Conduta” nas Relações Institucionais, doravante apenas Código de Conduta, válido para todos os seus representantes em suas atividades.
- 2º** Os representantes do Sindigás deverão, perante entes públicos ou privados, observar os princípios estabelecidos neste Código de Conduta, além da legislação vigente e aplicável a cada caso ou situação específica.
- 3º** Para efeito deste Código de Conduta, fica definido que agentes são as pessoas ou órgãos (na esfera pública ou privada) capazes de participar de qualquer maneira em qualquer tomada de decisão, ou os próprios tomadores de decisão em si.
- 4º** Para efeito deste Código de Conduta, fica definido que representante do Sindigás é qualquer pessoa, com ou sem vínculo empregatício com a entidade, que de qualquer forma aja no interesse da mesma perante qualquer agente.

- 5º Este Código de Conduta está baseado em quatro conceitos fundamentais que têm por parâmetro normas e códigos semelhantes estabelecidos internacionalmente:
1. Acesso livre e aberto aos órgãos de governo e a outras entidades da sociedade civil é um princípio fundamental para o interesse público;
 2. Ter acesso e influenciar agentes públicos e privados, na defesa dos interesses de um grupo representado, é uma atividade legítima e necessária ao sistema decisório democrático;
 3. É desejável que os agentes públicos e privados, bem como a sociedade de um modo geral, tenham pleno conhecimento de que as atividades desenvolvidas pelo Sindigás buscam legitimamente influenciar as decisões desses agentes, atuando a entidade como defensora dos interesses do grupo que representa;
 4. A influência exercida de forma legítima e transparente é a melhor forma de legitimação da própria decisão do agente estatal ou privado.
- 6º A criação deste Código de Conduta tem como objetivo dar transparência e legitimidade a toda e qualquer atividade desenvolvida pelos representantes do Sindigás na persecução dos interesses da entidade. Para este fim, os representantes do Sindigás devem, a qualquer tempo, observar os Princípios e Regras estabelecidos adiante.

PRINCÍPIOS GERAIS

I.1 - INTEGRIDADE E HONESTIDADE

Todos os representantes do Sindigás devem agir com integridade e honestidade em todas suas relações com agentes mencionados neste Código de Conduta. A obtenção de informações no curso de atividades de representação de forma desonesta ou ilícita é terminantemente proibida. Qualquer comportamento inadequado em desacordo com os princípios estabelecidos neste documento é, também, proibida.

I.2 - TRANSPARÊNCIA E FRANQUEZA

Os representantes do Sindigás deverão ser sempre transparentes e francos acerca da defesa dos interesses que representam, bem como devem respeitar, na medida do que for aplicável, a confidencialidade estabelecida em documentos públicos, privados, ou neste Código de Conduta.

I.3 - PROFISSIONALISMO

Os representantes do Sindigás deverão sempre observar os mais altos parâmetros de ética e profissionalismo. Em particular, deverão agir em conformidade não somente com o conteúdo escrito, mas com o espírito geral deste Código de Conduta, assim como com toda legislação aplicável.



REGRAS

II.1 - TRANSPARÊNCIA

II.1.1 - Identificação e propósito

Os representantes do Sindigás deverão, quando em representação dos interesses da entidade perante um agente, deixar claro o perfil institucional do Sindigás, quais são as empresas representadas pela entidade, bem como a razão específica da representação. É vedado ao representante do Sindigás, no exercício da representação, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados

II.1.2 - Informação precisa

Os representantes do Sindigás devem prestar informações precisas e fidedignas aos agentes com os quais se relaciona. Ademais, os representantes do Sindigás não deverão prover qualquer espécie de informação que, conscientemente, sabem não ser corretas. As informações fornecidas pelos representantes do Sindigás a qualquer agente previsto neste Código de Conduta deverá ser a mais atualizada e precisa possível.

II.2 - CONFIDENCIALIDADE

II.2.1 - Informações confidenciais

Os representantes do Sindigás não deverão divulgar informações confidenciais, incluídas as obtidas de agentes com os quais se relacionarem, exceto no caso de concordância do proprietário da informação, ou por determinação legal. Na hipótese do Sindigás ser obrigado a divulgar informações confidenciais em função de determinação legal, este deverá imediatamente informar ao proprietário da informação e divulgar a informação em questão exclusivamente na medida da determinação legal emanada.

Na hipótese do Sindigás contratar serviços de pessoas que tenham atuado como agentes (na forma definida neste Código de Conduta), o Sindigás deverá respeitar os deveres de confidencialidade requeridos ao caso concreto.

II.3 - CONFLITOS DE INTERESSES

II.3.1 - Interesses concorrenciais

Os representantes do Sindigás não devem participar de quaisquer debates, conversas, negociações ou projetos nos quais existam interesses comerciais concorrenciais conflitantes de empresas do setor.

II.3.2 - Impedimentos declarados

Os representantes do Sindigás devem advertir os agentes com os quais mantenham interlocução acerca de qualquer conflito de interesses concorrenciais, atual, potencial ou aparente, dando ciência de que, portanto, não pode tratar do assunto em questão.

II.3.4 - Influência inapropriada

É proibido a qualquer representante do Sindigás submeter os agentes com os quais mantenham interlocução a situações de conflito de interesses, de forma intencional, de modo que isto possa ser visto como uma influência imprópria. Representantes do Sindigás devem obter informação prévia sobre quaisquer restrições e regras de incompatibilidade que o agente está sujeito, desde que essas regras tenham sido disponibilizadas publicamente, com ampla comunicação, assim como devem considerar essa informação em suas atividades.

II.4 - POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO

II.4.1 - Atos Lesivos à Administração Pública Nacional ou Estrangeira

É proibido a qualquer representante do Sindigás, prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada, no exercício da representação deste sindicato. De igual forma, é vedado a qualquer representante do Sindigás financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática de atos ilícitos. Qualquer representante do Sindigás deve se abster de participar de qualquer atividade que possa ter a aparência de ilegalidade ou de envolvimento em corrupção.

II.4.2 - Criação lícita de laços de interlocução

Não serão consideradas vantagens ilícitas o pagamento de despesas com eventos sociais lícitos de confraternização, patrocínio de eventos públicos realizados pelos agentes, custeio de despesas com viagens e hospedagens a trabalho dos agentes, ou ainda o oferecimento de brindes institucionais aos agentes, respeitando sempre o bom senso e os limites legais.

Todo e qualquer representante do Sindigás, quando em representação da entidade, deve se abster de manifestar opinião sobre atos de funcionários públicos, ou mesmo de fazer comentários de natureza político-partidária.

II.4.3 - Cumprimento das normas vigentes

Os representantes do Sindigás deverão, no exercício da representação dos interesses da entidade, observar o cumprimento de qualquer norma vigente. Além disso, não deverá induzir qualquer agente ao descumprimento de qualquer norma vigente e aplicável.



PROCESSO DE CONTROLE INTERNO

III.1 - OUVIDORIA

A Ouvidoria do Sindigás é o órgão responsável pelo recebimento interno das representações sobre descumprimento deste Manual de Conduta, cabendo-lhe submeter à Diretoria Executiva do Sindigás para avaliação sua análise e relatório circunstanciado acerca das representações de descumprimento para que a Diretoria Executiva adote as providências cabíveis.

III.1.1 - Representação de Descumprimento à Ouvidoria

Toda e qualquer inobservância a este Manual de Conduta, levada a efeito por parte de representantes do Sindigás, no exercício do seu respectivo trabalho, deve ser encaminhada à Ouvidoria Interna, mediante o correio eletrônico: ouvidoria@sindigas.org.br ou por correio comum, enviado ao endereço da entidade, e será recebida como Representação de Descumprimento do Manual de Conduta.

III.1.2 - Análise de representações de descumprimento e emissão de relatório

As representações de descumprimento, encaminhadas à Ouvidoria Interna do Sindigás, serão analisadas em cotejo com as normas estabelecidas neste Manual de Conduta, pelo Agente de **Compliance** interno do Sindigás, salvo impedimento deste, o qual deverá emitir relatório circunstanciado acerca dos fatos narrados na representação e apurados em procedimento sumário que consistirá na oitiva das partes envolvidas e mencionadas no expediente, em prazo que não deverá exceder a 30 (trinta) dias corridos do recebimento da Representação de Descumprimento. O relatório deverá conter ainda recomendação de providências a serem adotadas conforme este Manual de Conduta pela Diretoria Executiva do Sindigás.

III.1.3 - Do impedimento

3.1.3.1 - No impedimento do Agente de **Compliance**, o que ocorrerá no caso do representante do Sindigás envolvido no descumprimento deste Manual de Conduta ser o próprio Agente de **Compliance** ou parente consanguíneo seu até 3º grau, a análise e demais providências previstas no item 3.1.2 serão procedidas pelo Diretor Jurídico do Sindigás.

3.1.3.2 - No impedimento do Diretor Jurídico do Sindigás, pelos mesmos critérios previstos acima, e havendo impedimento concomitante do Agente de **Compliance**, a análise e demais providências previstas no item 3.1.2 serão procedidas pelo Presidente Executivo do Sindigás.

3.1.3.2 - Havendo impedimento, pelos mesmos critérios previstos em 3.1.3.1, do Presidente Executivo do Sindigás, do seu Diretor Jurídico, e do Agente de **Compliance**, concomitantemente, as funções previstas em 3.1.2 serão exercidas por pessoa a ser designada pela Diretoria Executiva do Sindigás.

3.1.3.3 - É admitida, a critério da Diretoria Executiva, a contratação de profissional externo com **expertise** na matéria, para proceder a análise de representações por descumprimento à este Código de Conduta.

IV

PROVIDÊNCIAS CABÍVEIS

A Diretoria Executiva do Sindigás, constatada infração a qualquer norma prevista neste Manual de Conduta, após análise do relatório e recomendação emitidos conforme 3.1.2, determinará ao Presidente Executivo que promova conforme o caso as providências cabíveis na Consolidação das Leis Trabalhistas (Dec. Lei n. 5.453/53) ou outras leis trabalhistas aplicáveis.

4.1 - Caso o descumprimento das regras de conduta tenha sido praticado por um representante do Sindigás sem vínculo empregatício com a entidade, o mesmo será advertido de sua conduta, assim como a associada com a qual o mesmo tem vínculo de emprego ou representa, se for o caso.

[Voltar ao índice](#)

2017

Compliance: Regras e Diretrizes Gerais

Sindigás

(Obs: conteúdo reproduzido como fac-símile)



SindiGas

Compliance

Regras e Diretrizes Gerais

Este informativo foi elaborado com base em informações que constam no material/apresentação dos escritórios Barbosa, Mussnich e Aragão Advogados (advogadas responsáveis: Bárbara Rosenberg, Camila Cushnir e equipe) e Daniel Braga Advogados Associados.

Organização do conteúdo
Cristiane Caravana

Conselho Consultivo do Sindigás
Amazongás – Valdenice Corrêa Garcia
Fogás – Jaime Samuel Benchimol
Liquigás – Antonio Eduardo Monteiro de Castro
Nacional Gás – Mário Wellington Perazzo
Supergasbras – Massih Niazi Bamehr
Ultragaz – Pedro Jorge Filho

Equipe Sindigás
Sergio Bandeira de Mello – Presidente
Ricardo Tonietto – Diretor Jurídico (Compliance Officer)
Cristiane Caravana – Advogada (Agente de Compliance e Ouvidoria)
Cristiane Lyra – Gerente de Comunicação e Marketing

Edição de texto, preparação de originais e revisão
Gustavo Barbosa

Projeto gráfico e diagramação
Conceito Comunicação Integrada
(www.conceito-online.com.br)



Compliance

Regras e Diretrizes Gerais

O Sindigás desenvolveu, durante o ano de 2016, a partir de uma demanda de seu Conselho Consultivo e da sua Presidência, uma série de treinamentos sobre regras de *compliance* anticorrupção e concorrencial.

Estas regras foram elaboradas em conformidade com o **Manual de Obediência às Normas de Defesa da Concorrência** e o **Código de Conduta nas Relações Institucionais do Sindigás**, observando-se também as diretrizes internacionais e as diversas atualizações do ordenamento jurídico brasileiro.

Em minuciosa análise que contou com a participação dos renomados escritórios Barbosa, Mussnich e Aragão Advogados e Daniel Braga Advogados Associados, procuramos identificar alguns dos possíveis riscos existentes nas relações institucionais do Sindigás, seus funcionários, prestadores de serviços e empresas associadas, buscando apontar as maneiras de se prevenirem condutas incompatíveis com as normas concorrenciais ou anticorrupção.

Com o objetivo de difundir a maior gama possível de informações sobre o tema, o Sindigás se propõe a atualizar seus funcionários, diretorias, comissões, consultores e até mesmo contribuir nesse sentido com todo o setor em que atua, colaborando inclusive com o órgão regulador, a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP.

Este é o propósito do **Informativo Compliance**: o que aprendemos durante o ano está reunido e sintetizado nesta publicação, em linguagem clara e objetiva, como forma de contribuir para as melhores práticas em nosso setor de atividade e, por extensão, para o desenvolvimento do país, em bases éticas, transparentes e eficazes.

O que é *compliance*

A palavra *compliance* deriva do verbo *to comply*, em inglês, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. Consiste em cumprir as leis e os regulamentos externos e internos, bem como evitar, coibir, detectar e tratar qualquer desvio que possa ocorrer no âmbito das relações internas e externas de uma organização.

O Programa de *Compliance* do Sindigás busca efetivamente auxiliar seus membros a conduzirem suas atividades em conformidade com a legislação e com os mais elevados padrões éticos.

A noção de *compliance* abrange todo um conjunto de procedimentos para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para um determinado setor de negócios e para as atividades de instituições/entidades/empresas.

A atuação da assessoria jurídica, assim como de outros profissionais de controle interno/externo, e a realização da correta análise de riscos, são fatores extremamente importantes para composição de um programa de *compliance* eficaz.

É fundamental que as empresas atuem em conformidade com o ordenamento jurídico, observando as leis do país, os atos normativos dos órgãos reguladores e seus próprios regulamentamentos internos. Havendo essa conformidade, todos estarão em *compliance*.

Estar em *compliance*

significa dizer que há eficiente controle interno e correta atenção aos riscos operacionais, o que resulta em mecanismos de segurança e informação eficazes, tanto para a organização quanto para o setor e, conseqüentemente, para toda a sociedade e o Estado.

Compliance antitruste e compliance concorrencial

Objetivos

- Prevenir eventuais infrações às normas de defesa da concorrência e demais normas do ordenamento jurídico.
- Por meio de uma série de ações, especialmente proativas, manter os colaboradores afastados dos potenciais riscos anticoncorrenciais inerentes ao mercado.

O Programa de *Compliance* do Sindigàs

Objetivo

- Transformar a cultura organizacional e agir preventivamente para que atos de corrupção não ocorram dentro de empresas e entidades, respeitados seus limites de atuação.



Política Anticorrupção

A corrupção é um dos grandes males que afetam a sociedade, resultando em diversos custos políticos, sociais e econômicos. Na prática, a corrupção adquire formas variadas, desde uma oferta de pequenas quantias para acelerar a concessão de uma licença, até grandes fraudes em procedimentos licitatórios, por exemplo.

No Brasil, a legislação somente tipifica como crime a corrupção quando diretamente ligado ao exercício de função pública. Portanto, não está prevista em lei a corrupção privada. A fragilidade desse tema no ordenamento jurídico já levantou diversas discussões jurídicas, inclusive objetivando reformas no Código Penal para a tipificação da corrupção privada como crime.

O QUE É CORRUPÇÃO



Pagar
Custear
Oferecer
Autorizar
Prometer
Patrocinar
Subvencionar

...seja direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público ou pessoa a ele relacionada com o fim de alcançar um benefício impróprio, como obter ou manter negócios, ou uma autorização governamental.

Lei anticorrupção

Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013

- Entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014.
- 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.
- Envolve atos de corrupção e fraudes à licitação e contratos.
- Multas elevadas que podem chegar a 20% do faturamento bruto anual.
- Reparação do dano.

A responsabilidade de pessoas físicas é objeto da legislação penal. Havendo prova de dolo ou culpa, estão previstas penas de 2 a 12 anos de reclusão.

Ver mais detalhes da Legislação no Anexo.

O Sindigás repudia a corrupção

- A corrupção diminui a confiança nas instituições e no governo, gerando problemas para a economia como um todo.
- A corrupção pode comprometer gravemente a reputação do Sindigás.
- Em caso de corrupção, a instituição pode ser processada pelas autoridades governamentais e impedida de realizar negócios.
- A instituição e as pessoas envolvidas em casos de corrupção podem ser forçadas a arcar com processos e multas vultosas.
- A pessoa envolvida em casos de corrupção pode ter seu contrato rescindido pelo Sindigás.

Programa de Integridade para empresas privadas

O Decreto nº 8.420/2015 (que regulamenta a Lei Anticorrupção no Brasil) define em seu Artigo 41 o que é Programa de Integridade no âmbito de uma pessoa jurídica:

Conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

O Sindigás está completamente alinhado a este Programa, lançado pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), em 31 de outubro de 2016, que agora se soma aos mecanismos já existentes, como o Manual de Obediência às Normas de Defesa da Concorrência e o Código de Conduta nas Relações Institucionais.

Seguindo os ditames legais, o Sindigás desenvolve treinamentos, contrata auditorias externas, implementa novos mecanismos para prevenção e detecção de eventuais atos ilícitos contrários aos princípios da ética e integridade, e mantém seus colaboradores atualizados com toda nova sistemática sobre o tema.

**A estruturação, a atualização contínua
e o aprimoramento constante
garantem a efetividade da aplicação
do Programa de Integridade pelo Sindigás
fortalecendo ainda mais
o seu sistema de compliance.**

Pilares do Programa de Integridade¹



1. Quadro extraído do documento: Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas da CGU de 18.09.2015 - <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf/view>

Estrutura de compliance anticorrupção e concorrencial no Sindigás



Agente de Compliance

O Sindigás possui um Agente de *Compliance* com reporte ao Diretor Jurídico, à Presidência e à Diretoria Executiva, encarregado de fiscalizar o cumprimento do Código de Conduta pelos representantes. No seu impedimento, o Diretor Jurídico torna-se o responsável, e, no impedimento deste, o Presidente Executivo.

Ouvidoria

A Ouvidoria é responsável por receber e processar as representações de descumprimento do Manual de Conduta, reportando-as à Diretoria Executiva após oitiva dos envolvidos.

Canais de Denúncia

O novo canal de denúncias no site do Sindigás é de extrema importância para garantia do recebimento de informações sobre práticas de corrupção, que podem inclusive ser anônimas, resguardando a identidade do denunciante e evitando retaliações.

Comprometimento e apoio da alta direção (Conselho Consultivo, Presidente e Diretoria Executiva)

— A alta direção do Sindigás apoia fortemente as medidas anticorrupção, firmando compromisso com a ética e a integridade. E estimula a todos os seus funcionários, assim como os terceiros, ao efetivo cumprimento das condutas, valores, normas, políticas e procedimentos de integridade em suas metas e orientações.

Auditoria Externa

Periodicamente o Sindigás contrata auditores externos objetivando certificar-se que vem atuando por si, seus colaboradores e terceiros, de forma adequada.

Orientações gerais

A seguir, listamos alguns pontos que podem servir para orientar o procedimento a ser adotado em grande parte dos casos. De maneira geral, lembre-se:

- Sempre zelar pela ampla publicidade das informações;
- Buscar o máximo de transparência nas relações;
- Questionar-se sempre;
- Na dúvida, questionar o *compliance officer*.

ATENÇÃO CONTRA A PRÁTICA DE VANTAGENS INDEVIDAS

DINHEIRO

Ou equivalentes como cheque, ordem de pagamento, desconto ou bônus.



PRESENTE

Certificados de presente ou contribuições feitas em seu nome para instituições de caridade ou partidos políticos.



FAVORES

Como o uso de materiais, instalações ou equipamentos, uma oferta para pagar prêmios de seguro, um empréstimo ou uma promessa de emprego.



ENTRETENIMENTO

Como excursões turísticas, ingressos para shows caros, eventos esportivos.



HOSPITALIDADE

Como refeições, drinques, viagens, transportes, hospedagens.



Obs.: este quadro é meramente exemplificativo.

Patrocínios, brindes e hospitalidade

- Verifique antes as políticas internas e a legislação local aplicável.
- Obtenha previamente as autorizações necessárias.
- Informe o recebimento de vantagens, indevidas ou não.

Os custeios de eventos sociais de confraternização, eventos públicos, brindes institucionais, despesas com viagens e hospedagens a trabalho, desde que observado o bom senso e os limites legais, não será considerados como vantagens indevidas.

Contratações com autoridades governamentais

- Evitar interações, sem a presença de mais um colaborador, com agentes públicos que possam influenciar um processo decisório. Interagir em nome, interesse ou benefício do Sindigás, exceto nos casos estritamente necessários para o desenvolvimento de suas atividades profissionais e nos quais não haja irregularidade.
- É vedado manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos públicos, assim como obter benefícios indevidos, sejam eles econômicos, comerciais ou pessoais, inclusive por meio de aditivos ou outras negociações/modificações contratuais
- Não oferecer vantagens indevidas em troca do pagamento daquilo que foi contratado e é devido ao Sindigás. Interações com agentes públicos para assegurar esses pagamentos devem se dar de forma cordial e transparente.

Contratação de terceiros (prepostos)

É fonte de grande risco de integridade a contratação de prepostos nas relações entre a empresa e o setor público, pois as empresas podem ser responsabilizadas por atos lesivos praticados em seu interesse (Lei nº 12.846/13). Deve haver um monitoramento contínuo voltado para o controle das ações daqueles que podem praticar atos em benefício ou interesse da empresa, pouco importando a natureza de seu vínculo;

Fusões, aquisições e reestruturações societárias

Tais operações podem representar situações de risco, pois há possibilidade de a empresa herdar passivos de atos ilícitos praticados anteriormente à operação. A empresa não pode contribuir de forma alguma para a ocorrência desses ilícitos, tendo atenção a esse risco, adotando bons procedimentos de verificação prévia (*due diligence*).

SERÁ QUE HÁ ALGO ERRADO NESTA SITUAÇÃO



Questione-se sempre:

Minha atitude é compatível com o Manual de Obediência às Normas de Defesa da Concorrência e Código de Conduta nas Relações Institucionais do Sindigás?

Eu acredito que estou fazendo a coisa certa?

A minha ação pode prejudicar o Sindigás?

Minha ação ou omissão pode parecer imprópria?

Comercialmente, essa transação faz sentido?

Eu deveria consultar alguém antes de agir?

Como a minha família reagiria se eu contasse o que farei?

Haveria algum desconforto se isso fosse divulgado na mídia?

Na dúvida, questionar o compliance officer

ATENÇÃO!

Não basta AGIR corretamente.

As atitudes devem ser condizentes com a preocupação em preservar a concorrência, com mercados competitivos, livres e abertos.

É também necessário PARECER correto.

O comportamento deve estar de acordo com a reputação e a reputação de acordo com o comportamento. Condutas mal interpretadas podem ter efeitos muito negativos.

Troca de informações: principais cuidados

- Coletar dados apenas históricos.
- Disseminar a informação apenas de forma agregada:
 - *As informações não devem permitir a identificação de empresas individuais.*
 - *Se possível, informações com mais de um ano.*
Obs: a ANP divulga em seu site dados por empresa, como market share por estado, região e segmento.
- Adotar mecanismo confidencial de coleta de informações sensíveis.
 - *Se for o caso, auditoria externa e independente, com compromisso de confidencialidade, ou equipe do sindicato que não integre o corpo das empresas.*
- Não coagir associados a fornecer dados.
- Diferenciar informações que estão publicamente disponíveis daquelas que não estão.
 - *O acesso a informações públicas de terceiros é perfeitamente lícito e merece atenção apenas naquilo que toca ao registro da fonte.*
 - *Avaliar possibilidade de disponibilizar as estatísticas ao público.*
- Não há ilegalidade na troca das seguintes informações entre as associadas:
 - *Questões não confidenciais de natureza técnica referentes à indústria e níveis de segurança ou saúde;*
 - *Discussões sobre o setor que não envolvam estratégias comerciais;*
 - *Relações institucionais e esforços para auxiliar discussões a respeito de elaboração de legislação e normas referentes ao setor, desde que tais normas não criem barreiras à entrada ou atuação de concorrentes;*
 - *Esforços de publicidade, divulgação e auxílio às autoridades competentes sobre o combate à comercialização de produtos em descumprimento de leis e normas afeitas ao setor.*
- Devem ser respeitadas as regras constantes no manual do Sindigás sobre:
 - *Estatísticas sobre o setor de Gás LP;*
 - *Discussão de Padrões de Qualidade e Segurança e Códigos de Autorregulamentação.*

Reuniões no sindicato: cuidados a serem tomados

Reuniões entre concorrentes em sedes de sindicatos e associações podem gerar preocupações concorrenciais. Tais encontros não devem tornar-se fórum para a discussão de temas comercialmente sensíveis, como preços, política de descontos, custos, clientes, alocação de mercado, participações em licitações, dados de produção, entre outros.

Antes de participar de reuniões/encontros nos quais haja concorrentes:

- Assegure-se de que a reunião/encontro tem um propósito legítimo.
- Tome sempre o registro de uma pauta para a reunião/encontro, que deve evidenciar o propósito legítimo.
- Em caso de dúvidas, pergunte, antes da reunião, à Diretoria Jurídica do Sindigás ou ao Departamento Jurídico da associada que estiver vinculado.
- As atas devem reproduzir tudo que for decidido, devendo a sua redação, em caso de dúvida, ser avaliada pelo *Compliance*.

Em caso de desvio dos temas previstos na pauta:

- Tente voltar à pauta.
- Se falhar, retire-se da reunião e assegure de que haja um registro de sua saída (ata, mensagem eletrônica interna/externa etc.).
- Avise prontamente a Diretoria Jurídica do Sindigás ou o Departamento Jurídico da associada à qual você estiver vinculado, sobre o que ocorreu na reunião.

O que é proibido para os sindicatos?

- Sugestão de estratégia comercial para membros ou pessoas presentes em reunião.
- Declarações relacionadas a estratégias futuras de cada participante.
- Propaganda de empresas ou produtos.
- Animosidade direcionada a alguma empresa, fornecedor, organização ou produto (“bola preta”, boicote, lista de maus pagadores): não ameaçar ou coordenar qualquer ameaça.
- Discussão ou troca de informações concorrencialmente sensíveis.

O que é permitido no âmbito dos sindicatos?

- Limite-se a informações não sensíveis.
- Os membros e participantes da reunião devem tomar decisões comerciais de forma independente e o sindicato não pode dar qualquer tipo de direcionamento ou sugestão.
- Cuidado com a linguagem:
 - *evite metáforas;*
 - *seja claro e direto;*
 - *atenção com quaisquer relatórios, anotações ou atas.*
- Presuma que a reunião está sendo transmitida ao vivo.
- Lembre-se da importância da aparência e da reputação!

De modo geral, o que não fazer?

- Não permita a troca de informações comercialmente sensíveis.
- Não participe de reuniões ou encontros com concorrentes sem uma pauta clara, previamente definida.
- Nunca permita que se fale sobre preços, condições de vendas ou outra informação comercial em reuniões do Sindigás. E nunca participe de encontros entre concorrentes nos quais tais assuntos sejam discutidos.
- Nunca participe de conversas que levem a uma coordenação de ações ou a acordos com concorrentes com relação a mercados, clientes, áreas de negócio, descontos, custos ou qualquer outro aspecto negocial relevante.
- Retire-se e assegure-se de que sua saída foi registrada em ata, se você estiver em uma reunião do Sindigás e tais assuntos forem indevidamente abordados, ainda que após o término de uma reunião. Se isso não for possível, discuta o assunto internamente de forma imediata após a realização da reunião.
- Não assine atas de reuniões e outros documentos sem uma leitura prévia cuidadosa. Em caso de dúvida, envie a ata para avaliação prévia do Jurídico e/ou *Compliance Officer*.
- Não adote critérios de padronização e de certificação que tenham potencial lesivo ao mercado, ainda que sob a alegação de “segurança”.

Lembre-se!

É essencial que todos os funcionários das empresas, associações, sindicatos e demais organizações que tenham esse programa sejam orientados adequadamente, tenham acesso irrestrito ao código de conduta e tenham ciência, entendimento e concordância integral acerca de seu conteúdo. Ou seja, eles devem ser informados da importância da leitura dos manuais de conduta, que devem ser amplamente divulgados e disponibilizados.

Os treinamentos e atualizações são também extremamente importantes para que o Programa de *Compliance* do Sindigás alcance os seus objetivos.

FALE CONOSCO

Não é possível ser exaustivo sem uma análise caso a caso.

A assistência do Departamento Jurídico e/ou Compliance Officer é indispensável e deve ser solicitada sempre que houver dúvidas.

Se você tomar conhecimento de qualquer violação às disposições do Código de Conduta, você deve relatar o ocorrido via correio comum, ou por intermédio do Canal de Comunicação Sindigás, pelo endereço eletrônico abaixo:

ouvidoria@sindigas.org.br

Conclusão

A existência e relevância de um sistema de compliance não serve apenas para preservar a imagem de uma organização. Muito mais que isso: é ferramenta essencial para agregar valores aos envolvidos com suas atividades, disseminando as boas práticas que compõem toda a cultura organizacional.

Assim, para que o *compliance* funcione efetivamente, é necessário que todos tenham consciência da correta utilização do programa, e atuem como catalisadores, engajados na implementação de um plano conciso e eficaz.

Comunicação e *Compliance* estão intimamente ligados. Por isso a determinação do Sindigás em disseminar e atualizar o programa, com apoio e envolvimento direto da alta direção e da Presidência, assim como a ampla divulgação do manual e dos códigos de conduta.

Da mesma forma, os mecanismos de denúncia são fundamentais para o combate a eventuais condutas ilícitas e/ou contrárias aos princípios da ética e integridade que norteiam a atuação do Sindigás.

Tais condutas não se limitam a fraudes e atos de corrupção. Sua abrangência é bem maior, por isso primamos pela continuidade do programa, de modo a garantir sua eficácia e o bom funcionamento da entidade.

O comprometimento de todos os colaboradores e demais pessoas envolvidas, com ações sinérgicas e integradas na aplicação correta de toda a sistemática apresentada neste Informativo, permitirá ao Sindigás alcançar pleno sucesso em seu Programa de Compliance. Este programa poderá tornar-se referência, pois além de agregar importantes valores de integridade e ética para a entidade e para seus integrantes, busca efeitos de longo prazo, que contribuirão para a definitiva consolidação da política anticorrupção e antitruste em nosso país.

Fontes/Referências

Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo – Sindigás.

Distribuidoras de Gás Liquefeito de Petróleo:

Amazongás Distr. de Gás Liquefeito de Petróleo Ltda. <www.amazongas.com.br>.

Sociedade Fogás Ltda. <www.fogas.com.br>.

Liquigás Distribuidora S.A. <www.liquigas.com.br>.

Nacional Gás Butano Ltda. <www.edsonqueiroz.com.br>.

Supergasbras Energia Ltda. <<http://www.supergasbras.com.br/>>.

Cia Ultragaz S.A. <www.ultragaz.com.br>.

Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. <<http://www.cgu.gov.br/>>.

Programa de Integridade CGU: Diretrizes para empresas privadas – <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>>.

Cartilha CADE: Combate a Cartéis em Sindicatos e Associações – <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/documentos-da-antiga-lei/cartilha_sindicatos.pdf/view>.

Guia Compliance CADE – Versão Oficial: <http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view>.

Código Penal – Decreto-Lei nº 2.848 de 1940. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm>.

Lei 12.529/2011 – Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm>.

Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>.

Decreto nº 8.420/2015 – Regulamenta a Lei Anticorrupção brasileira. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>.

Lei 12.683 de 2012 – Lavagem de dinheiro. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm>.

PORTARIA CGU nº 909, de 7 de abril de 2015 – Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. Disponível em: <www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf>.

PORTARIA nº 910, de 7 de abril de 2015 – Define os procedimentos para apuração da responsabilidade administrativa e para celebração do acordo de leniência de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: <www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_910_2015.pdf>.

Anexo

Atualizações normativas

Código Penal – Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940

- **Corrupção passiva:** Art. 317 – Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem. Pena de reclusão: 2 a 12 anos e multa.
- **Corrupção Ativa:** Art. 333 – Oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício. Pena de reclusão: 2 a 12 anos e multa.

Lei nº 12.846/13 – Lei Anticorrupção

CAPÍTULO II – Dos atos lesivos à administração pública nacional ou estrangeira

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou

estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

- a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
- g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

§ 1º Considera-se administração pública estrangeira os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de país estrangeiro, de qualquer nível ou esfera de governo, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro.

§ 2º Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais.

§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais.

Lei nº 12.529/11 – Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência

CAPÍTULO II

Das infrações

Art. 36. Constituem infração da ordem econômica, independentemente de culpa, os atos sob qualquer forma manifestados, que tenham por objeto ou possam produzir os seguintes efeitos, ainda que não sejam alcançados:

- I - limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa;
- II - dominar mercado relevante de bens ou serviços;
- III - aumentar arbitrariamente os lucros; e
- IV - exercer de forma abusiva posição dominante.

§ 1º A conquista de mercado resultante de processo natural fundado na maior eficiência de agente econômico em relação a seus competidores não caracteriza o ilícito previsto no inciso II do caput deste artigo.

§ 2º Presume-se posição dominante sempre que uma empresa ou grupo de empresas for capaz de alterar unilateral ou coordenadamente as condições de mercado ou quando controlar 20% (vinte por cento) ou mais do mercado relevante, podendo este percentual ser alterado pelo Cade para setores específicos da economia.

§ 3º As seguintes condutas, além de outras, na medida em que configurem hipótese prevista no caput deste artigo e seus incisos, caracterizam infração da ordem econômica:

I - acordar, combinar, manipular ou ajustar com concorrente, sob qualquer forma:

- a) os preços de bens ou serviços ofertados individualmente;
- b) a produção ou a comercialização de uma quantidade restrita ou limitada de bens ou a prestação de um número, volume ou frequência restrita ou limitada de serviços;
- c) a divisão de partes ou segmentos de um mercado atual ou potencial de bens ou serviços, mediante, dentre outros, a distribuição de clientes, fornecedores, regiões ou períodos;
- d) preços, condições, vantagens ou abstenção em licitação pública;

II - promover, obter ou influenciar a adoção de conduta comercial uniforme ou concertada entre concorrentes;

III - limitar ou impedir o acesso de novas empresas ao mercado;

IV - criar dificuldades à constituição, ao funcionamento ou ao desenvolvimento de empresa concorrente ou de fornecedor, adquirente ou financiador de bens ou serviços;

V - impedir o acesso de concorrente às fontes de insumo, matérias-primas, equipamentos ou tecnologia, bem como aos canais de distribuição;

VI - exigir ou conceder exclusividade para divulgação de publicidade nos meios de comunicação de massa;

VII - utilizar meios enganosos para provocar a oscilação de preços de terceiros;

VIII - regular mercados de bens ou serviços, estabelecendo acordos para limitar ou controlar a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, a produção de bens ou prestação de serviços, ou para dificultar investimentos destinados à produção de bens ou serviços ou à sua distribuição;

IX - impor, no comércio de bens ou serviços, a distribuidores, varejistas e representantes preços de revenda, descontos, condições de pagamento, quantidades mínimas ou máximas, margem de lucro ou quaisquer outras condições de comercialização relativos a negócios destes com terceiros;

X - discriminar adquirentes ou fornecedores de bens ou serviços por meio da fixação diferenciada de preços, ou de condições operacionais de venda ou prestação de serviços;

XI - recusar a venda de bens ou a prestação de serviços, dentro das condições de pagamento normais aos usos e costumes comerciais;

XII - dificultar ou romper a continuidade ou desenvolvimento de relações comerciais de prazo indeterminado em razão de recusa da outra parte em submeter-se a cláusulas e condições comerciais injustificáveis ou anticoncorrenciais;

XIII - destruir, inutilizar ou açambarcar matérias-primas, produtos intermediários ou acabados, assim como destruir, inutilizar ou dificultar a operação de equipamentos destinados a produzi-los, distribuí-los ou transportá-los;

XIV - açambarcar ou impedir a exploração de direitos de propriedade industrial ou intelectual ou de tecnologia;

XV - vender mercadoria ou prestar serviços injustificadamente abaixo do preço de custo;

XVI - reter bens de produção ou de consumo, exceto para garantir a cobertura dos custos de produção;

XVII - cessar parcial ou totalmente as atividades da empresa sem justa causa comprovada;

XVIII - subordinar a venda de um bem à aquisição de outro ou à utilização de um serviço, ou subordinar a prestação de um serviço à utilização de outro ou à aquisição de um bem; e

XIX - exercer ou explorar abusivamente direitos de propriedade industrial, intelectual, tecnologia ou marca.

Lei nº 12.683/12 – Lavagem de dinheiro

Art. 1º Esta Lei altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro.

Art. 2º A Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 1º Ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes, direta ou indiretamente, de infração penal.

(...)

Pena: reclusão, de 3 (três) a 10 (dez) anos, e multa.

§ 1º Incorre na mesma pena quem, para ocultar ou dissimular a utilização de bens, direitos ou valores provenientes de infração penal:

.....

§ 2º Incorre, ainda, na mesma pena quem:

I - utiliza, na atividade econômica ou financeira, bens, direitos ou valores provenientes de infração penal;

.....

§ 4º A pena será aumentada de um a dois terços, se os crimes definidos nesta Lei forem cometidos de forma reiterada ou por intermédio de organização criminosa.

§ 5º A pena poderá ser reduzida de um a dois terços e ser cumprida em regime aberto ou semiaberto, facultando-se ao juiz deixar de aplicá-la ou substituí-la, a qualquer tempo, por pena restritiva de direitos, se o autor, coautor ou partícipe colaborar espontaneamente com as autoridades, prestando esclarecimentos que conduzam à apuração das infrações penais, à identificação dos autores, coautores e partícipes, ou à localização dos bens, direitos ou valores objeto do crime.” (NR)

[Voltar ao índice](#)

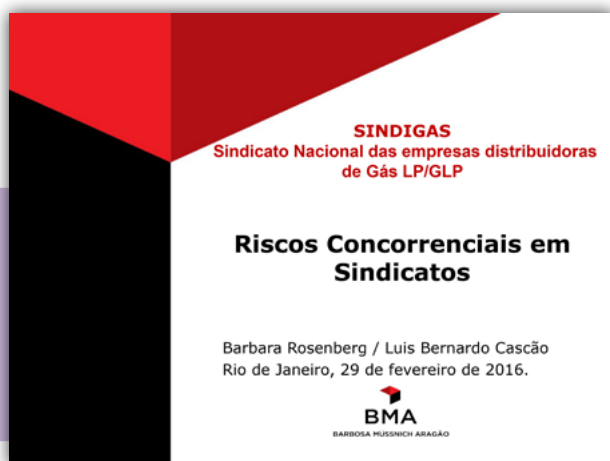
2016

Apresentações de treinamento

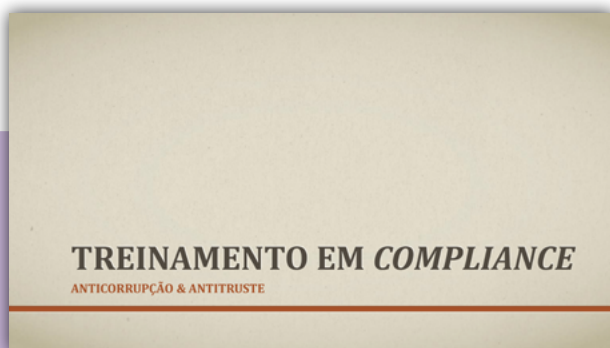
Sindigás



Clique para
acessar a apresentação



Clique para
acessar a apresentação



Clique para
acessar a apresentação

Parte II

**MATERIAIS
INFORMATIVOS
DE ENTIDADES
GOVERNAMENTAIS**

[Voltar ao índice](#)

2016

Guia Programas de Compliance

Conselho Administrativo
de Defesa Econômica (CADE)

(Obs: conteúdo reproduzido como fac-símile)

Conselho Administrativo de Defesa Econômica

GUIA

PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial

Janeiro/2016





Ministério da Justiça
Conselho Administrativo de Defesa Econômica

GUIA PARA PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Gabinete da Presidência do Cade
SEPN 515 Conjunto D, Lote 4, Ed. Carlos Taurisano
Cep: 70770-504 – Brasília/DF
www.cade.gov.br

Coordenação:

Vinicius Marques de Carvalho

Eduardo Frade Rodrigues

Edição:

Ana Carolina Lopes de Carvalho

Marcela Mattiuzzo

Revisão:

Alexandre Cordeiro Macedo

Cristiane Alkmin Junqueira Schmidt

Gilvandro Vasconcelos Coelho de Araujo

João Paulo Resende

Márcio de Oliveira Júnior

Paulo Burnier da Silveira

Colaboradores Internos:

Diogo Thomson de Andrade

Luiza Kharmandayan

Victor Santos Rufino

Colaboradores Externos:

Cristianne Saccab Zarzur

Marcio C. S. Bueno

Maria Eugênia Novis

Pedro Mariani

Planejamento Gráfico:

Assessoria de Comunicação Social

SUMÁRIO

I. Introdução	6
1.1 O papel do Conselho Administrativo de Defesa Econômica	7
1.2 Das práticas foco desse Guia	7
1.2.1 Incentivos à observância da LDC.....	7
2. Compliance.....	9
2.1 O que é <i>compliance</i>	9
2.1.1 Integração de áreas diversas em programas de compliance	9
2.2 Quem pode se beneficiar de <i>compliance</i>	10
2.3 Benefícios do programa de compliance para as organizações	11
2.3.1 Prevenção de riscos	11
2.3.2 Identificação antecipada de problemas	12
2.3.3 Reconhecimento de ilicitudes em outras organizações	12
2.3.4 Benefício reputacional	13
2.3.5 Conscientização dos funcionários.....	13
2.3.6 Redução de custos e contingências	13
3. Compliance concorrencial.....	14
3.1 O que é?.....	14
3.1.1 Limitações	14
3.1.2 Programas “de fachada”	15
3.2 Estruturação de Programas Robustos	15
3.2.1 Pontos Comuns	15
3.2.1.1 Comprometimento.....	16
3.2.1.2 Análise de Riscos	19
3.2.1.3 Mitigação de Risco	21
3.2.1.4 Revisão do Programa.....	28
3.2.2 Especificidades do caso concreto	29
3.2.2.1 Cartéis	30
3.2.2.2 Cartéis em licitação.....	32
3.2.2.3 Associações, Sindicatos e Standard Setting Organizations (SSOs).....	34
3.2.2.4 Condutas unilaterais e Restrições Verticais	36
3.3 Impactos nas penalidades administrativas.....	39

3.3.1 Leniência.....	40
3.3.2 Termos de Compromisso de Cessação	41
3.3.3 Consultas.....	41
3.3.4 Dosimetria da pena.....	42
4. Considerações finais	43

1. Introdução

A Lei 12.529/2011 (Lei de Defesa da Concorrência – LDC) instituiu no Brasil a nova organização do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), do qual o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) é parte, tendo seu funcionamento e suas atribuições ali determinados. Esse diploma foi um marco na consolidação do antitruste brasileiro, promovendo uma série de inovações na legislação – como a inauguração de um novo desenho institucional, mais eficiente para os fins pretendidos pela autoridade – e reiterando a importância de seu cumprimento.

Por conta desta renovada preocupação, um tema que tem ganhado espaço na agenda concorrencial é o *compliance*. A expressão *compliance* vem do inglês, “to comply”, que significa exatamente cumprir, estar de acordo com. Cada vez mais os agentes econômicos se dão conta da necessidade de estabelecer práticas que não violem a LDC e demonstrem uma atitude pró-ativa por parte dos entes privados. Por conta disso, a implementação de programas de *compliance* concorrencial tem se multiplicado.

O objetivo desse Guia é endereçar essa realidade e **estabelecer diretrizes não-vinculantes para as empresas a respeito desses programas, especificamente no âmbito da defesa da concorrência**, no que eles consistem, de que modo podem ser implementados e quais as vantagens em sua adoção. Esse é um *guia de definições e sugestões* (ou um “menu de opções”, na linguagem da International Chamber of Commerce¹), as quais podem ser acatadas ou não tendo por base a realidade de cada organização.

Nesse sentido, o Cade entende que pequenas e médias entidades podem implementar programas de *compliance*, ainda que eles sejam mais modestos e contem com orçamentos muito reduzidos em face dos programas de grandes companhias.²

¹ A International Chamber of Commerce é um organismo internacional que produziu um dos guias mais completos sobre *compliance*, referência no assunto em âmbito internacional. O material está disponível em língua inglesa em: <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2013/ICC-Antitrust-Compliance-Toolkit/>

² SCCE – A Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day: How Small Companies Can Have Effective Programs. O CEO da SCCE, na introdução do guia elaborado pela entidade especificamente para programas de *compliance* com orçamentos reduzidos diz que “Of course you could, if you wanted to spend any amount of money on compliance and ensure your efforts are expensive. Some have indeed created expensive compliance programs. However, the idea that any company that wants a compliance program must spend a lot of money is without merit. The claim that some companies – those that are small and medium sized –

1.1 O papel do Conselho Administrativo de Defesa Econômica

O papel do Cade é zelar pela livre concorrência. Isso ocorre por meio do exercício de funções preventiva (análise de atos de concentração e processamento de consultas), repressiva (investigação e punição de infrações à ordem econômica) e educativa (disseminação da importância da manutenção de um ambiente concorrencial saudável).

O principal foco desse guia são as práticas sujeitas à função repressiva do Cade. Isso porque os programas de *compliance* visam primordialmente impedir que empresas, organizações e pessoas físicas violem a LDC, ou seja, adotem práticas que configurem infrações à ordem econômica, tornando-se sujeitas a severas penalidades aplicáveis pelo Cade. Tais práticas podem ser (i) horizontais, praticadas por agentes que concorrem entre si; (ii) verticais, praticadas por agentes que atuam em níveis diferentes de uma mesma cadeia de produção; ou (iii) unilaterais, praticadas por agentes com posição dominante.

1.2 Das práticas foco desse Guia

O principal foco desse guia concerne às *condutas anticompetitivas*. Isso porque as recomendações para a boa prática na condução de atos de concentração (ACs) já foram em grande parte abordadas no *Guia para Análise de Consumação Prévia de Atos de Concentração*. Para maiores explicações sobre o tema sugere-se a leitura do material daquele Guia.

Aqui, as orientações serão direcionadas para a criação de um programa interno às organizações que seja efetivo em evitar práticas que possam vir a ser entendidas como infrações colusivas ou unilaterais.

1.2.1 Incentivos à observância da LDC

Antes de entrar em maiores detalhes a respeito do que seja o programa de *compliance*, quais seus benefícios específicos e sua forma de estruturação, é importante ressaltar o motivo pelo qual os agentes econômicos, sejam eles grandes, médios ou pequenos, devem se preocupar em cumprir a LDC. Há duas respostas para essa questão, uma primeira relacionada

are too small to implement a compliance program is not accurate. Anyone with any business experience and who is being honest knows that any business operation can be managed efficiently or inefficiently. Compliance is no different. You can implement an effective compliance program with a small investment if you know what you are doing.”

à punibilidade advinda do não cumprimento, e uma segunda que diz respeito aos benefícios que a observância da lei traz tanto para a sociedade quanto para as próprias companhias.

Como explicitam os artigos 37 e 38 da LDC, as sanções a que se sujeitam os agentes privados por tais infrações são bastante graves. Além disso, empresas podem sofrer processos na esfera cível, e as pessoas físicas, na esfera criminal, por força da Lei 8.137/1990. Dessa forma, e por meio da atuação crescente do Cade, que vem multiplicando suas investigações e realizando um número cada vez maior de julgamentos de processos administrativos, busca-se minorar os incentivos para que as companhias se engajem em infrações. Dentre as possíveis sanções a serem impostas estão:

- **Empresa:** multa de 0,1% a 20% do valor do faturamento bruto anual no ramo de atividade empresarial em que ocorreu a infração;
- **Administrador** (direta ou indiretamente) responsável pela infração cometida, quando comprovada a sua culpa ou dolo: multa de 1% a 20% daquela aplicada à empresa;
- **Pessoas Físicas** (funcionários, consultores, contadores etc.) **ou Jurídicas** (público ou privado/associações de entidades /pessoas constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente, com ou sem personalidade jurídica), que não exerçam atividade empresarial: multa de R\$ 50 mil a R\$ 2 bilhões;
- **Reincidência da prática:**
 - Empresa ou pessoa física: as multas cominadas serão aplicadas em dobro.
 - Continuidade de atos ou situações que configurem infração da ordem econômica, após decisão do Tribunal determinando sua cessação: multa diária fixada em valor de R\$ 5 mil podendo ser aumentada em até 50 (cinquenta) vezes, se assim recomendar a situação econômica do infrator e a gravidade da infração.
- **Processo Criminal:** as pessoas físicas envolvidas em condutas anticoncorrenciais poderão ainda ter as suas práticas criminalmente investigadas e punidas, com pena de reclusão de 2 a 5 anos e multa.

Não obstante, há benefícios outros em respeitar o direito da concorrência que não apenas o de evitar penalidades. O mais elementar deles é a garantia de um ambiente

concorrencialmente probó. Outro é a boa reputação no mercado e a boa aceitação por parte da opinião pública, como será visto em maior detalhe no item 2.3. Visto que a sociedade cada vez mais toma consciência da importância da concorrência saudável, e cada vez mais as notícias sobre práticas anticompetitivas ganham espaço na mídia, o incentivo para cooperar com as autoridades e seguir as leis de forma sistemática vai além da mera não sujeição às sanções aplicáveis e estende-se para a garantia da boa imagem.

2. Compliance

2.1 O que é *compliance*

Compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.

Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa. O programa de *compliance* terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa.

Uma vez que tais colaboradores podem apresentar diferentes motivações e graus de tolerância a riscos, o programa tem por função ditar valores e objetivos comuns, garantindo sua observância permanente. Programas de *compliance* podem abranger diversas áreas afetas às atividades dos agentes econômicos, como corrupção, governança, fiscal, ambiental e concorrência, dentre outras, de forma independente ou agregada.

2.1.1 Integração de áreas diversas em programas de compliance

Um programa de *compliance* raramente abará a legislação pertinente a apenas um setor ou endereará apenas um tipo de preocupação. O mais comum é que os programas tratem simultaneamente de diversos aspectos e diplomas normativos. Por isso, cada agente econômico deve levar em consideração suas próprias particularidades quando da implementação de um programa de *compliance*. Nos casos em que as áreas de exposição são

múltiplas, a maior efetividade será garantida na medida em que o *compliance* concorrencial seja desenvolvido e implementado não isoladamente, mas sim como parte de um programa mais amplo e abrangente de integridade e ética corporativas.

A estratégia mais ampla deve ser a de incorporar o *compliance* à cultura de negócios da empresa, de modo que não seja possível dissociar seu comprometimento com a observância das leis de suas normas internas. A partir daí, o programa correrá menor risco de ser visto como um entrave para o alcance das metas de performance e passará a ser considerado e incorporado como parte das regras fundamentais do negócio.

Como exemplo de área de *compliance* que não aquela de concorrência, mas que pode ser a ela integrada, vale citar o *compliance* anticorrupção, da Lei 12.846/2013.

Essa integração é importante por dois motivos principais: (i) o estabelecimento pela empresa de um programa composto por mecanismos e procedimentos internos com objetivo de detectar e sanar riscos nas diversas áreas, inclusive concorrencial, pode ser mais eficiente do que a criação de uma estrutura própria voltada apenas para o *compliance* antitruste e (ii) se o objetivo último do *compliance* é criar uma cultura de respeito à legislação, é evidente que o cumprimento de todas as leis deve ser perseguido, não apenas a observância de um único diploma normativo.

Não obstante, apesar de a ética concorrencial fazer parte de um programa mais amplo de *compliance*, é imprescindível a adoção de material próprio que leve em consideração as especificidades da legislação e da política de defesa da concorrência, bem como o aporte adequado de recursos à área concorrencial, em especial naqueles casos em que a exposição à LDC é bastante elevada. Em resumo, o que se deve perseguir é a verdadeira integração, sem perda das peculiaridades exigidas pelo cumprimento de cada lei.

2.2 Quem pode se beneficiar de *compliance*

Organizações de todos os portes podem se beneficiar de um programa de *compliance*. No entanto, os riscos – principalmente de ordem concorrencial – a que uma organização está exposta variam de acordo com seu porte, posição de mercado, setor de atividades, objetivos, etc. Por esta razão, **não há um modelo único de programa de *compliance***. Cada programa deve respeitar as peculiaridades de cada indústria e ser revisto constantemente de modo a contemplar novos riscos que eventualmente possam surgir, como aqueles decorrentes de

operações de fusões e aquisições, da introdução de um novo produto no mercado ou da entrada em um novo mercado geográfico com histórico de infrações em defesa da concorrência.

Este Guia não tem a pretensão de esgotar o conteúdo dos programas de *compliance* concorrencial, mas apenas de apontar os elementos comuns a programas considerados robustos e peculiaridades de casos concretos relevantes quando de sua estruturação.

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

Em linhas gerais, a sociedade, a economia e a concorrência como um todo se beneficiam de programas de *compliance*.

2.3 Benefícios do programa de compliance para as organizações

Uma vez que o foco desse guia é a implementação e o reforço de programas de *compliance* em organizações, trataremos em maior detalhe dos benefícios trazidos para elas.

2.3.1 Prevenção de riscos

A adoção de programas de *compliance* identifica, mitiga e remedia os riscos de violações da lei, logo de suas consequências adversas. No direito concorrencial, além de multa, a LDC prevê diversas outras penas em caso de infração à ordem econômica, como publicação da decisão condenatória em jornal de grande circulação, proibição de contratar com instituições financeiras oficiais e participar de licitação por até cinco anos, inscrição do infrator no Cadastro Nacional de Defesa do Consumidor, recomendação de licença compulsória de direito

Ainda que riscos concorrenciais sejam observados com maior frequência em empresas de grande porte, pequenas e médias empresas também podem e devem preocupar-se com o cumprimento da LDC e, por isso, considerar a implementação de compliance concorrencial.

de propriedade intelectual de titularidade do infrator, negativa de parcelamento de tributos federais e cancelamento de incentivos fiscais ou subsídios públicos, a cisão de sociedade, transferência de controle societário, venda de ativos ou cessação parcial de atividade, e proibição de exercer o comércio em nome próprio ou como representante de pessoa jurídica por até 5 (cinco) anos.

Ao lado dos prejuízos financeiros e às atividades das pessoas jurídicas infratoras, há também o impacto negativo sobre as pessoas físicas envolvidas, que podem ser impedidas de exercer função de direção em outras empresas e responsabilizadas criminalmente.

2.3.2 Identificação antecipada de problemas

A conscientização promovida pelos programas de *compliance* acerca das condutas indesejadas permite a identificação de violações à lei mais rapidamente, favorecendo pronta resposta pela organização. Dentre as vantagens da identificação de infrações com agilidade está a maior possibilidade de firmar acordos com as autoridades, sejam de leniência ou não, que podem implicar substancial redução da pena e, em alguns casos, imunidade na esfera criminal para pessoas físicas. Em relação ao efeito específico da antecipação para fins da aplicação da LDC, será abordado no item 3.3.

2.3.3 Reconhecimento de ilicitudes em outras organizações

A conscientização promovida pelos programas de *compliance* permite que os funcionários identifiquem sinais de que outras organizações, como concorrentes, fornecedores, distribuidores ou clientes, possam estar infringindo a lei. Essa identificação é relevante na medida em que relacionar-se com terceiros que violam a legislação pode ser prejudicial para um agente econômico quando da análise das infrações, especialmente a depender de nível de envolvimento.

Relacionamento estrito entre companhias sugere maior alinhamento de práticas comerciais. Nessa toada, é muito importante ser capaz de agir no caso de identificação de condutas ilícitas de terceiros com quem as trocas são intensas, para que não restem dúvidas sobre a boa-fé da companhia.

2.3.4 Benefício reputacional

Ações afirmativas de incentivo à conformidade com a lei são parte essencial de uma cultura de ética nos negócios, que resulta em benefícios para a reputação da organização e sua atratividade para fins promocionais, de recrutamento e de retenção de colaboradores. Essas ações tendem a aumentar a satisfação e o comprometimento no trabalho e o senso de pertencimento e identificação com o grupo. O comprometimento com a observância das leis também inspira confiança em investidores, parceiros comerciais, clientes e consumidores que valorizam organizações que operam de forma ética e que se sentiriam enganados em caso de infração.

Violações à lei geram questionamentos sobre a ética e o modelo de negócios da entidade envolvida. O possível impacto econômico decorrente do dano à reputação – potencializado pela cobertura da mídia – pode ser ainda maior do que o resultante da pena pela infração, por levar a perdas não só financeiras, mas também de oportunidades de negócios. Organizações que têm programas de *compliance* instalados são cada dia mais atraentes como parceiros de negócios e como boas instituições para se trabalhar.

2.3.5 Conscientização dos funcionários

Colaboradores cientes das “regras do jogo” estão em melhor posição para fazer negócios sem receio de violar as leis, assim como para procurar assistência caso identifiquem possíveis questões concorrencialmente sensíveis. Temas de ordem concorrencial aparecem com frequência em negociações comerciais; programas de *compliance* bem elaborados e devidamente implementados permitem aos colaboradores tomar decisões com mais confiança. O medo de violar as leis – notadamente quando envolvido risco de persecução penal – pode intimidar os colaboradores e eventualmente desestimular a concorrência mais acirrada e legítima.

2.3.6 Redução de custos e contingências

A adoção de um programa de *compliance* pode evitar que as empresas incorram em custos e contingências com investigações, multas, publicidade negativa, interrupção das atividades, inexecução dos contratos ou cláusulas ilegais, indenizações, impedimento de acesso a recursos públicos ou de participação em licitações públicas, etc.

Além de despesas judiciais e administrativas, investigações requerem a alocação de recursos humanos e financeiros que de outra forma seriam empregados na atividade-fim da empresa. Ademais, adicionalmente ao processo administrativo, as empresas podem ter que responder civil e criminalmente pela infração cometida.

Danos à sua reputação podem ser sentidos antes mesmo do desfecho do processo, somente por estarem sob investigação, refletindo-se em perda de clientes, oportunidades de negócios, investimentos, valor de mercado, etc.

3. *Compliance* concorrencial

Uma empresa deverá se preocupar com a adoção e a renovação de um programa de *compliance* concorrencial quando identificar que suas atividades podem ser analisadas sob a LDC. Abaixo, explicitar-se-á o que diferencia o programa de *compliance* concorrencial de outros programas.

3.1 O que é?

A diferença principal se dá em termos de escopo: um programa de *compliance* concorrencial busca, em primeiro lugar, prevenir e reduzir o risco de ocorrência de violações *específicas à LDC* e, em segundo lugar, oferecer mecanismos para que a organização possa rapidamente detectar e lidar com eventuais práticas anticoncorrenciais que não tenham sido evitadas em um primeiro momento.

3.1.1 Limitações

O mais elementar sobre o funcionamento de um programa de *compliance* concorrencial é compreender que sua adoção não garante que não ocorram violações à LDC. Mais que isso, se o programa funcionar de maneira eficiente, simplesmente nenhum efeito será percebido, afinal o que se procura é que o ambiente concorrencialmente probó seja promovido e preservado e, assim, as operações normais da entidade sigam seu curso. Por outro lado, uma grande vantagem se apresenta caso infrações de fato ocorram: o programa permite a sua rápida identificação e a tomada de providências pela organização.

3.1.2 Programas “de fachada”

Uma preocupação quando se discute *compliance* consiste na criação de programas que não constituam programas “de fachada” (criados apenas para simular um interesse em comprometimento, também conhecidos como *sham programs*). A mera adoção formal de um programa não significa que a organização esteja efetivamente preocupada com o cumprimento da LDC ou que esse programa seja eficaz.

Entidades podem adotar programas superficiais e/ou sem preocupação alguma com a manutenção do ambiente competitivo, apenas com a intenção de se valerem deles como circunstância atenuante em caso de condenação. Podem também adotar programas extremamente complexos e em teoria bem estruturados, elaborados por especialistas no tema e que implicam em gastos elevados, mas que não encontram qualquer eco na cultura corporativa e são sistematicamente ignorados por colaboradores.

Por esses motivos, um conjunto de medidas concretas deve complementar a implementação de um programa para que ele não seja considerado “de fachada”. Algumas orientações relacionadas à estruturação de um programa de *compliance* concorrencial eficiente serão apresentadas no item a seguir.

3.2 Estruturação de Programas Robustos

Não é demais destacar, mais uma vez, que os programas de *compliance* concorrencial são sempre e todas as vezes dependentes de características particulares das organizações que irão implementá-los. Não obstante, tais programas devem buscar a incorporação de características gerais e comuns consideradas essenciais para a sua eficiência e sua robustez, que serão apresentadas de forma sistemática no item 3.2.1. Os riscos advindos das atividades específicas de cada companhia, por sua vez, serão abordados no item 3.2.2.

3.2.1 Pontos Comuns

Embora seja possível estruturar um programa de *compliance* concorrencial de diversas maneiras, as características a seguir explicitadas são comuns a programas considerados robustos. Vale destacar que ainda que sejam características comuns, no sentido de que devem sempre ser de alguma forma incorporadas aos programas, elas não requerem igual

implementação, ou seja, é possível abordá-las e incluí-las na estruturação do *compliance* de mais de uma maneira.

3.2.1.1 Comprometimento

O comprometimento genuíno da entidade é a base de sustentação de qualquer programa bem sucedido. Sem seriedade e efetiva intenção de conduzir os negócios de forma ética, o programa está fadado ao insucesso. Na prática, tal comprometimento se concretiza por meio dos seguintes atributos: envolvimento da alta direção, recursos adequados e autonomia e independência do gestor do programa.

Envolvimento da alta direção ("Tone from the top")

Por envolvimento da alta direção entende-se a inserção do *compliance* como um valor fundamental na cultura corporativa, a ser garantido mediante sua inclusão na agenda fixa dos órgãos da administração ou da pessoa responsável por determinar a orientação geral dos negócios da empresa e aprovar suas demonstrações financeiras.

Ao incluir o tema como uma de suas prioridades estratégicas, a alta administração, na prática, garante a própria existência do programa na medida em que: (i) transmite sua relevância para todos os colaboradores; (ii) assegura sua inclusão no orçamento, oportunidade em que quaisquer recursos adicionais necessários ao programa deverão ser discutidos; (iii) monitora sua evolução, mediante atualização periódica por parte do(s) responsável(is) pela gestão do programa; (iv) atribui metas, objetivos e itens de controle do programa de *compliance* concorrencial, que devem ser observados na prática.

Como assegurar comprometimento?

Uma alternativa utilizada em certas empresas para que haja envolvimento da direção no *compliance* é garantir impacto do programa na remuneração de funcionários da empresa, inclusive de diretores.

Essa alternativa pode se mostrar viável especialmente nos casos de alta descentralização e dificuldade de controle unificado de toda a estrutura comercial.

Outro incentivo bastante forte costuma ser a mídia. Ressaltar casos de danos à reputação da diretoria no caso de penalizações implica em maior engajamento.

Esse envolvimento da alta administração também deve se verificar no dia-a-dia das atividades. É essencial, para que o *compliance* seja de fato parte da cultura corporativa, que os funcionários não sejam cobrados por “resultados acima de tudo” e que não exista incentivo ou tolerância a práticas que, não obstante ilícitas, trazem resultados positivos para a organização no curto prazo. Tal direcionamento advém necessariamente das posições superiores, por isso sua essencialidade no estabelecimento dos programas.

Em casos de empresas multinacionais, nas quais a descentralização é acentuada e um número elevado de pessoas ocupa cargos de administração (gerenciamento de áreas específicas, direção nacional, regional, mundial, etc.), estabelecer um tom único e coerente que garanta respeito às regras do *compliance* é um desafio ainda maior. Por conta disso, é comum que essas companhias adotem Códigos de Conduta, que pretendem exatamente oferecer parâmetros gerais de atuação dos colaboradores em todo o mundo. Caso essa seja a opção, é importante que o Código trate de alguma forma dos temas de *compliance*, mesmo que diretrizes mais específicas sobre a LDC e os riscos concorrenciais sejam reservados para um momento posterior.

Recursos Adequados

Os recursos destinados a um programa de *compliance* concorrential devem sempre ter como parâmetro (i) as particularidades da organização (porte, mercado de atuação, etc.) e (ii) o que ele proporciona como custo evitado de uma investigação e potencial condenação advinda de violação de normas concorrenciais. Uma vez implementado de maneira adequada, o programa passa a representar uma defesa contra multas substancialmente maiores do que seu custo de implementação e manutenção, sem mencionar os prejuízos reputacionais correspondentes. Em matéria de particularidades, deve-se ressaltar que um programa terá tanto menos credibilidade quanto mais destoante for sua relação entre recursos e riscos.

Estratégias de monitoramento para grandes empresas

Uma das possíveis estratégias de monitoramento do programa de *compliance* é a de pesquisas de campo periódicas, por um agente externo, com vistas a entender a percepção dos colaboradores que atuam diretamente com público comprador ou com terceiras empresas que adquirem os bens e serviços. O objetivo de tais pesquisas seria verificar o cumprimento das principais regras de *compliance* concorrential pela força de vendas.

Diante desse cenário, é recomendável que as entidades que pretendem construir ou reforçar seu programa de *compliance* concorrencial tenham em consideração:

- (a) a suficiência do orçamento destinado para a estruturação e a manutenção do programa;
- (b) a relação entre o número de colaboradores total ou parcialmente dedicados ao *compliance*, o porte da organização e os riscos concorrencias a ela associados;
- (c) a alocação dos colaboradores envolvidos no *compliance* de forma que eles possam atuar de forma independente, causando impacto nas decisões estratégicas; e
- (d) se há investimentos razoáveis para a contratação e formação dos colaboradores responsáveis pelo programa.

Recursos adequados não se confundem com recursos elevados. Eles devem ser suficientes.

É preciso destacar que recursos adequados não se confundem com recursos elevados. Como o *compliance* depende da estrutura de cada organização, nada impede que uma determinada companhia adote um programa sem contar com um dispêndio elevadíssimo para sua consecução – até porque entendimento em sentido contrário significaria que apenas grandes grupos empresariais devem discutir e aplicar programas dessa natureza, o que certamente não é o caso. O que deve sempre ser observado é a *suficiência* dos recursos destinados ao programa.

Autonomia e Independência

Para liderar as atividades de *compliance*, é fundamental nomear uma pessoa ou equipe de pessoas que detenha competência e ocupe posição compatível com suas responsabilidades. Além de um conhecimento aprofundado dos aspectos técnicos ligados à defesa da concorrência, o líder do *compliance* concorrencial deve possuir a capacidade de influenciar as decisões da organização, o que somente se mostra possível se esse profissional ocupar uma posição de relevância na sua estrutura.

O Cade reconhece que cada entidade possui suas peculiaridades e, em razão disso, entende que cabe exclusivamente a cada uma delas definir a posição do *compliance* concorrencial em seu organograma. Independentemente disso, é responsabilidade da organização atribuir ao líder do *compliance* autonomia e independência suficientes para que,

de maneira fundamentada, ele possa adotar medidas contrárias à convicção até mesmo da alta direção.

Nesse sentido, tem se mostrado bastante adequada a prática adotada por algumas empresas de estabelecer uma rotina de eventos e reuniões entre a liderança do *compliance* e a Administração (entenda-se Administração como o Conselho de Administração e/ou Diretoria de grandes companhias, os comitês específicos por ele designados, por exemplo, o Comitê de Auditoria ou o Comitê de *Compliance*, ou o diretor da companhia) para discutir e deliberar temas de relevância para a mitigação de riscos concorrenciais.

No caso de grandes empresas, pode se mostrar prudente dedicar toda uma divisão da companhia ao *compliance*, montando uma equipe para lidar com o tema. Caso a empresa atue em diversos países ou em diversos setores da economia simultaneamente, pode ainda ser interessante designar responsáveis regionais ou setoriais pela observância do programa. Já se a empresa é de pequeno porte, esse tipo de iniciativa costuma fazer menos sentido. Uma vez mais, o essencial é que aquele que coordenará o programa e monitorará sua implementação tenha suficiente independência para que suas decisões atinjam a alta diretoria da companhia e efetivamente sejam levadas em consideração quando da tomada de decisão nos níveis hierárquicos superiores.

3.2.1.2 Análise de Riscos

Programas bem estruturados são normalmente precedidos e acompanhados da realização de uma análise aprofundada dos riscos aos quais a entidade está exposta em suas atividades. Entre outros fatores, tais riscos costumam variar de acordo com o tamanho do negócio da organização, os setores em que ela atua, sua posição nos mercados de atuação, a capilaridade de suas atividades, a quantidade de colaboradores empregados e o grau de instrução desses colaboradores.³ Por exemplo, uma empresa que detém participação de mercado de 60% e atua em ambiente de rivalidade extrema com seus concorrentes está menos sujeita a riscos de práticas colusivas do que empresas que atuam em mercados de produtos homogêneos, têm estrutura de custos semelhantes e interagem de maneira frequente com concorrentes. No caso das primeiras, os maiores riscos relacionam-se a práticas unilaterais e

³ Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission – <http://www.coso.org/IC.htm>.

verticais. No caso das últimas, deve-se atentar para os riscos relativos a comportamentos colusivos e troca de informações sensíveis com competidores.

Em razão disso, mostra-se extremamente importante que a entidade empreenda uma análise individualizada dos riscos atrelados às suas atividades, classificando os níveis de risco a que está exposta em diversas áreas e priorizando as atividades de compliance sobre aquelas que apresentam maior risco associado.

Mas, afinal, o que é uma análise de riscos? Segundo a ICC, analisar riscos implica em tomar os já citados fatores externos a que uma organização está exposta e conjugá-los com dois outros aspectos: a probabilidade de que os eventos a que se está sujeito verifiquem-se na prática e o impacto que tais eventos teriam caso viessem a ser observados.⁴ A metodologia específica a ser utilizada para tal empreendimento não é única. Um padrão de análise extremamente reconhecido é o estabelecido pelo Comitê COSO do Reino Unido, criado em 1992, outra referência recorrente é o Guia de Análise de Riscos do Pacto Global da Organização das Nações Unidas. O mais importante é que, independentemente do método adotado, os critérios estejam claros.⁵

Quando é evidente que os riscos são muito elevados e a entidade conta com uma organização interna bastante capilarizada, uma opção é que a análise seja feita com o apoio de especialistas externos, os quais podem contribuir não apenas com conhecimentos técnicos e experiência prática na área de defesa da concorrência, mas também com uma visão distanciada do cotidiano e das pressões internas da companhia.

Recomenda-se, ainda, que a análise de riscos não se baseie apenas na percepção da área de *compliance* ou em documentos escritos. Ao contrário, os responsáveis pelo programa devem

Como inserir o *compliance* no dia-a-dia da empresa?

Em grandes empresas, referências à política de *compliance* concorrencial pela alta direção em todos os eventos que reúnam funcionários, bem como veiculação, por meio de Cadeia interna de TV, de vídeos sobre o programa gravados pelo CEO e por Vice-Presidentes. Em empresas de menor porte, reforço sistemático da importância do programa para o sucesso dos empreendimentos.

⁴ ICC Toolkit, pp. 17-18.

⁵ Novamente, lembrando que o ônus da prova de que um programa é eficiente recai sobre a própria empresa, é interessante que a metodologia utilizada para o cálculo do risco seja explícita, o que tanto facilita o trabalho caso investigações antitruste venham a ocorrer e o *compliance* seja analisado, quanto demonstra para as autoridades a boa-fé da empresa, que não buscou estabelecer mecanismos pouco claros de análise.

investigar a fundo a forma pela qual as atividades da organização são conduzidas na prática. Para isso, é preciso conhecer em detalhes o funcionamento da entidade, a fim de corretamente avaliar suas áreas de maior e menor exposição. Algumas sugestões nesse sentido são: (i) entrevistas com funcionários de diversas áreas e níveis hierárquicos, (ii) visitas às unidades de negócio da empresa e ao mercado, (iii) abertura constante à revisão das estratégias adotadas e dos riscos já identificados, (iv) canal de comunicação aberto com os colaboradores mais expostos aos riscos concorrenciais, etc.

Por meio da análise de riscos, os recursos do programa de *compliance* deverão ser alocados de forma a privilegiar as áreas e os temas identificados como de maior risco.

3.2.1.3 Mitigação de Risco

Uma vez identificadas as áreas potencialmente problemáticas nos casos concretos, as iniciativas listadas a seguir são alternativas para mitigação dos riscos associados a condutas anticoncorrenciais.

Treinamentos e Comunicação Interna

Os treinamentos oferecidos aos colaboradores são uma forma bastante adequada para se transmitir cada um dos objetivos e regras do programa. É também por meio deles que os colaboradores se sensibilizam e compreendem corretamente a importância do *compliance* e têm a oportunidade de esclarecer dúvidas específicas sobre os procedimentos, o que geralmente contribui para seu engajamento nas atividades.

Participação de colaboradores de níveis hierárquicos elevados em treinamentos com colaboradores de menor nível é um modo tanto de demonstrar o comprometimento da diretoria com o programa quanto de reforçar a importância dos próprios treinamentos.

O treinamento mais efetivo geralmente adota diferentes enfoques de conteúdo, a depender da posição hierárquica e do nível de exposição a riscos concorrenciais dos colaboradores treinados, e ocorre de forma periódica. Isso ocorre porque, de forma geral, colaboradores que interagem com concorrentes ou alocados nas áreas de vendas e marketing estão mais sujeitos a risco do que aqueles alocados nas demais áreas de uma empresa.

Sobre o tipo de treinamento oferecido, os dois métodos mais comuns são o presencial e o eletrônico. Os dois mecanismos são relevantes: o presencial, na medida em que fornece uma oportunidade para contato cara a cara com o líder do *compliance* e costuma permitir maior liberdade e flexibilidade para que os colaboradores apresentem suas dúvidas e questionamentos; o eletrônico, para reforçar as mensagens já transmitidas pessoalmente e alcançar maior número de pessoas a um custo substancialmente. Em ambos os casos, recomenda-se que os treinamentos sejam conduzidos por profissionais com experiência no assunto. Sugere-se também que os colaboradores treinados sejam submetidos a uma breve

Reforço da formação dos profissionais envolvidos na implementação do programa de *compliance* concorrencial, com estágios profissionais e cursos de pós-graduação e extensão na área, tanto no Brasil quanto no exterior.

avaliação de retenção dos principais conceitos transmitidos, para assegurar a efetividade mínima do mecanismo.

Como decidir entre um ou outro tipo de treinamento? Em regra, contar tão somente com treinamentos eletrônicos não é aconselhável. Esse tipo de mecanismo costuma ser selecionado por grandes empresas, que têm dificuldades em reunir seus colaboradores em um só espaço, a um só tempo, para explicações sobre o programa de *compliance*. Como dito, o meio eletrônico é de fato muito eficiente nesse

sentido. No entanto, é desejável que o colaborador tenha a possibilidade de interagir com os profissionais responsáveis pelo *compliance* de maneira mais direta, a fim de adquirir confiança no programa e nas pessoas com ele envolvidas, não só para que venha a efetivamente denunciar práticas anticoncorrenciais, mas também para que saiba que não será punido por isso, pelo contrário, que essa é a conduta que dele se espera.

Essa situação é especialmente crítica no caso de novos colaboradores, ou colaboradores que nunca tiveram contato com o *compliance* concorrencial. A tendência é que eles tenham mais dúvidas, mais questionamentos e maior insegurança na hora de agir. O contato pessoal pode se mostrar mais eficiente em transmitir essa segurança aos colaboradores, por isso a sugestão pelo treinamento presencial. No entanto, tendo em vista que os mecanismos digitais têm evoluído muito nos últimos tempos, é possível que as preocupações relacionadas à interação entre colaborador e equipe de *compliance* possam ser endereçadas também por um

treinamento eletrônico. Novamente, cumpre ressaltar, o importante é garantir efetividade, não importa o mecanismo adotado.

Adicionalmente ao treinamento propriamente dito, é importante investir em recorrente retransmissão das regras de *compliance* concorrencial por meio das diversas formas de comunicação entre a organização e seus colaboradores, para que de fato passem a fazer parte da cultura corporativa. Algumas dessas formas são palestras, vídeos, guias de bolso, folhetos, e-mails e websites internos, apps, que sempre que possível devem contar com o envolvimento da liderança da empresa. Sem prejuízo dessas iniciativas, mostra-se também

adequada a inclusão dos principais conceitos do programa de *compliance* concorrencial no Código de Conduta, quando esse código existir, bem como nas comunicações internas relacionadas a esse documento. Dessa maneira, a empresa transmite a todos os colaboradores a mensagem de que eventual envolvimento em práticas que infrinjam a legislação concorrencial será também considerado uma violação do referido Código, o que resultará na aplicação das penalidades disciplinares nele previstas.

A estratégia de elaboração de qualquer material escrito, seja ele um Código de Conduta, um guia ou ainda orientações voltadas especificamente ao *compliance*, precisa levar em conta a estrutura da organização a que este material se destina. Cartilhas, códigos, guias e orientações que adotam objetivos irrealistas, descrevem as situações de forma idealizada ou demasiado distante do que se apresenta no dia-a-dia da entidade costumam não surtir efeitos – ou, em certos casos, até mesmo surtir efeitos negativos, pois os colaboradores passam a questionar a validade de um programa que não compreende a realidade por eles vivida.

Um mecanismo bastante reconhecido e usual é a criação de uma **hotline** (ou equivalente), que permita a qualquer colaborador contato direto e anônimo com o responsável pelo *compliance*. Essas hotlines trazem dois tipos de benefício: (i) em primeiro lugar, por garantirem anonimidade, elas conferem segurança aos colaboradores, que conseqüentemente passam a participar mais ativamente do programa, porque entram em contato não com seus superiores hierárquicos para apontar eventuais desvios de conduta, mas com uma equipe ou um colaborador destacado para essa função específica, (ii) em segundo lugar, cria-se um incentivo grande para cumprimento das regras por parte de todos os membros da companhia, pois qualquer pessoa torna-se um potencial delator de ilícitudes.

Igualmente relevante é o tratamento dado ao *compliance* em termos procedimentais. É importante não só que os colaboradores possam recorrer à equipe implementadora no caso de dúvidas, mas que a equipe tenha acesso a todos os colaboradores na medida de sua necessidade, para orientá-los adequadamente. A comunicação deve ser de mão-dupla e para que isso ocorra sem maiores imprevistos ou dificuldades, o ideal é que existam procedimentos conhecidos pelos colaboradores para intervenção, ainda que tais procedimentos sejam bastante simples.

Monitoramento do Programa

O sucesso de um programa de *compliance* depende igualmente da capacidade de a organização monitorar sua efetiva implementação. Em geral, pode-se dividir as atividades de monitoramento em duas categorias: (i) a análise do funcionamento adequado dos processos e controles desenvolvidos; e (ii) a verificação da efetividade prática desses processos e controles.

Na primeira categoria enquadra-se o monitoramento de comportamentos individuais, a fim de verificar se os processos de controle estão sendo efetivamente seguidos. Aqui pode-se medir, por exemplo, se o percentual de colaboradores que se pretendia treinar foi realmente atingido; se os fluxos de aprovação de práticas e programas de mercado estão sendo seguidos na prática; se apenas colaboradores treinados nas regras de *compliance* concorrencial têm representado a entidade; ou se as regras e controles estabelecidos no programa estão em linha com as melhores práticas adotadas por outras organizações.

Um modo de reforçar esse monitoramento é a certificação de que os colaboradores foram submetidos ao programa de *compliance*. Consiste na garantia, por parte destes colaboradores, de que eles participaram do treinamento, estão cientes das regras e comprometem-se a segui-las no futuro. Essa garantia costuma ser fornecida na forma escrita, por uma declaração por parte do colaborador em questão.

Como garantir efetividade no monitoramento?

No caso de grandes empresas que sofrem com altos riscos concorrenciais, uma opção é a contratação periódica de especialistas externos para a elaboração de parecer global sobre os riscos concorrenciais relacionados às atividades da empresa, realizado a partir de documentos internos e externos, dados de mercado e entrevistas com funcionários das áreas de vendas e marketing.

Na segunda categoria, de maior complexidade, encontram-se as formas de monitoramento da efetividade e da eficiência do próprio programa. Nesse sentido, as alternativas são muitas. A empresa pode se utilizar dos serviços de auditoria interna para verificar, por exemplo, se o conjunto de colaboradores treinados realmente compreendeu os conceitos que lhes foram apresentados e tem aplicado tais conceitos em determinadas situações selecionadas. A depender do orçamento disponível para o *compliance*, é possível, de maneira ainda mais específica, contratar pesquisas periódicas de mercado junto a empresas especializadas a fim de identificar, por meio de entrevistas com terceiros (consultores, fornecedores, distribuidores ou pontos de venda), se seus funcionários têm agido de acordo com as regras de *compliance* aplicáveis às suas atividades.

Canal de Denúncias

Empresas que se relacionam de forma constante e intensa em vendas podem adotar uma estratégia de monitoramento por seus parceiros comerciais, instruindo-os a respeito do *compliance*, explicitando quais as regras adotadas pela companhia em suas atividades e abrindo um canal de denúncias no caso de verificação de infrações.

Papel importante no monitoramento do *compliance* concorrencial deve ainda ser atribuído aos canais de relacionamento entre a organização e seus colaboradores, bem como entre a organização e terceiros que com ela possuem algum tipo de interação. Nesse ponto, mostra-se indispensável disponibilizar e comunicar a existência de um canal direto para o esclarecimento de dúvidas com a área de *compliance*. Esse canal pode ser um sistema bastante complexo – certas entidades optam por aplicativos para smartphones – ou simplesmente um colaborador do programa disponível para prestar os devidos esclarecimentos – ele pode tanto responder às dúvidas presencialmente quanto por telefone ou e-mail.

Adicionalmente, aconselha-se que um canal de reclamações e denúncias internas e de terceiros seja estruturado a fim de possibilitar a identificação preliminar de riscos concorrenciais, sempre garantindo o anonimato daqueles que o procuram e a confidencialidade das informações prestadas.

O tratamento das informações recebidas, sejam elas meros questionamentos ou denúncias de infrações às regras do *compliance*, deve ser ágil e consistente. Em primeiro lugar, é extremamente importante que a anonimidade seja uma constante. Especial atenção deve

ser conferida caso a opção seja por manter documentação da informação prestada pelos colaboradores. Em segundo lugar, as informações disponibilizadas pela entidade devem ser extremamente claras: não é aconselhável que elas sejam apresentadas em uma só língua se a empresa atua em diversos países, nem que o uso do sistema de denúncias seja muito complexo, exija longos treinamentos, etc. O responsável pelo atendimento das chamadas precisa estar preparado para recebê-las e saber como proceder caso esteja diante de uma denúncia grave e potencialmente problemática. É ainda desejável que, a fim de reforçar a mão-dupla nas comunicações e incrementar a confiança dos colaboradores, este colaborador que se reporta ao canal tenha como acompanhar (evidentemente de forma anônima) seu pedido.

Em terceiro e último lugar, é extremamente relevante que a organização tenha condições de processar todas as denúncias feitas e de fornecer respostas às preocupações dos colaboradores (ainda que essa resposta seja negativa, no sentido de ter-se constatado que não houve nenhuma infração concorrencial, ou que a solução seja o encaminhamento da preocupação levantada a uma outra área, já que não é incomum que o *compliance* receba informações que não dizem respeito a suas atividades). Para isso, é importante estabelecer um procedimento bem delineado e transparente para condução das investigações internas.

Denúncias não endereçadas têm dois efeitos principais, um deles é a perda de confiança por parte dos colaboradores, que culmina em desuso do canal, o outro é o potencial efeito negativo para a organização, no caso de investigação pela autoridade antitruste. Ora, se o canal de denúncia existe, os colaboradores reportam-se à organização e ela não atende a esses chamados, pode-se entender haver certo descaso com o tratamento da matéria concorrencial. Por esse motivo, retorna-se à questão dos recursos: eles devem ser suficientes para os fins que se pretende atingir. Implementar um canal de denúncias tão complexo e abrangente que impeça a análise do que lhe é apresentado pode mostrar-se mais negativo que positivo.

Documentação

Cada uma das iniciativas relacionadas ao *compliance* concorrencial deve ser devidamente documentada pela organização. A adequada documentação dessas atividades fortalece a evolução contínua do programa, baseada no aprimoramento dos compromissos anteriormente assumidos e compartilhados entre as diversas áreas. Isso garante, de maneira

ainda mais importante, a perenidade das regras acordadas independentemente de alterações no grupo de pessoas envolvidas em sua implementação.

Ademais, a correta documentação das atividades de *compliance* concorrencial poderá ser de grande valia caso a entidade seja chamada a prestar informações a respeito de suas condutas perante a autoridade concorrencial. A título de exemplo, caso a organização mantenha os devidos registros de que orientações sólidas e específicas foram prestadas a determinado colaborador a respeito da proibição da coordenação de preços com concorrentes, poder-se-ia concluir, a depender das evidências coletadas, que eventual envolvimento daquele colaborador em uma conduta de coordenação de preços representaria um desvio individual de conduta distanciado da política corporativa, com o conseqüente reconhecimento de boa-fé que deve implicar diminuição da gravidade do ilícito e redução da penalidade a ser imposta.

Punições internas

Parte do monitoramento do programa consiste na aplicação de punições àqueles que venham a descumprir as regras do *compliance* concorrencial. Independentemente das investigações que possam vir a ser conduzidas por autoridades antitrustes, contar com um mecanismo interno de penalidades é um passo importante para fortalecer o programa perante os colaboradores e transmitir uma posição consolidada de cultura corporativa que incorpora o respeito à legislação.

As penalidades devem ser aplicáveis a todos, independentemente de posição hierárquica. É também importante que elas sejam claramente estabelecidas, de conhecimento geral de toda a organização e que estejam de acordo com a legislação não apenas concorrencial, mas trabalhista. Para isso, a tomada de decisões sobre quem, quando e como punir precisa passar por um processo de reflexão. Recomenda-se que a palavra final não seja delegada para uma só

Comitê de Compliance

Uma sugestão para a inserção do *compliance* com garantia de autonomia e monitoramento efetivos é reforçar a estrutura de *compliance* concorrencial por meio da criação de um Comitê vinculado ao Conselho de Administração, contando com especialistas externos em economia e direito da concorrência, com atribuições de monitorar o desenvolvimento do programa.

pessoa – é melhor que um grupo faça a análise ou então que exista algum modo de revisão da decisão individual.

Propriamente sobre quais as penalidades a serem atribuídas, o ideal é que a entidade leve em consideração o nível de envolvimento do colaborador, a gravidade da prática, sua participação anterior em treinamentos de *compliance*, sua cooperação com os procedimentos investigatórios e também sua boa-fé. Dessa forma, ela pode estipular fatores que mitigam ou que agravam a punição.

Outra análise cuidadosa a ser feita diz respeito ao momento de divulgação das informações colhidas, tanto internamente (para o investigado e para os demais colaboradores), quanto externamente. Uma vez que violações concorrenciais podem implicar na possibilidade de assinatura de acordos de leniência e TCCs, é preciso não divulgar precocemente os dados, em um momento em que a organização sabe que houve violação, mas não tem provas suficientes para sustentar essa acusação, mas também não é adequado postergar demais o procedimento, pois (i) outros podem entrar em contato com a autoridade, e assim assegurar o primeiro lugar na fila, e (ii) a demora excessiva indica à autoridade que na verdade nunca houve intenção de divulgar as informações, o que é extremamente danoso para a credibilidade do programa de *compliance*.

3.2.1.4 Revisão do Programa

Outra importante característica está relacionada à revisão e à adaptação do programa de *compliance* ao longo do tempo. Visto que o *compliance* deve se preocupar com os riscos concorrenciais de uma dada entidade e que tais riscos sofrem constantes alterações por conta da dinamicidade do mercado, o programa precisa de atualizações periódicas.

As condições de concorrência podem mudar, por exemplo, a partir da entrada ou da saída de concorrentes no mercado, de uma aquisição relevante, do início de uma nova atividade empresarial, ou mesmo da eliminação de barreiras à entrada que antes representavam um importante aspecto da análise concorrencial. Em razão disso, o Cade acredita que não existe uma periodicidade ideal para a revisão das regras, embora recomende o estabelecimento de uma agenda recorrente para avaliar a necessidade de adaptação das mesmas, de acordo com as características dos casos particulares.

É relevante que a alta direção das organizações tome conhecimento das necessidades de alteração do programa ao longo do tempo. Como dito, o envolvimento dos colaboradores em nível hierárquico superior é muito importante para garantir o sucesso do programa, portanto, é igualmente importante que eles estejam a par daquilo que o responsável pelo *compliance* tenha identificado como objeto de alteração. Esse tipo de informação pode ser transmitido de várias formas, a depender das condições da empresa. Caso o orçamento para o *compliance* seja elevado – o que costuma ocorrer em grandes empresas – uma opção seria um relatório periódico das atividades. Se o aporte orçamentário não for suficiente, nada impede que os relatórios sejam mais simples e sucintos, mas fornecidos numa periodicidade maior, em reuniões com a direção.

Ainda que a análise conclua que mudanças não são estritamente necessárias no presente, é recomendável que as empresas, em especial aquelas expostas a altos riscos concorrenciais, tenham projetos de aperfeiçoamento constante do programa de *compliance*. Recorrente contato com as normatizações e guias expedidos por autoridades nacionais e internacionais, com os colaboradores que mais se expõem a riscos e com consultores externos são exemplos de atitudes que tendem a produzir efeitos positivos e auxiliar na elaboração de novos parâmetros para o futuro.

3.2.2 Especificidades do caso concreto

Para além das características comuns que devem ser observadas na estruturação de programas de *compliance* eficientes, é preciso ter em conta as especificidades dos casos concretos, ou seja, os riscos particulares a serem endereçados pelas organizações de acordo com o ambiente em que atuam. Tais riscos podem ser das mais diversas naturezas, sendo que buscar-se-á aqui ressaltar algumas das situações que, ainda que não exaustivas, são particularmente relevantes para o direito concorrencial, e como os programas de *compliance* podem ser estruturados de modo a responder a esses riscos particulares.

O objetivo, em todos os subitens, será sempre o de (i) ressaltar as características daquela situação particular que contribuem para o maior risco de infrações e (ii) sugerir parâmetros para estruturação um programa de *compliance* caso a entidade se encontre em um desses mercados sensíveis.

3.2.2.1 Cartéis

Os cartéis são as condutas mais conhecidas, mais punidas e mais discutidas no direito concorrencial. Eles são os principais alvos dos programas de leniência, responsáveis por boa parte das investigações das autoridades antitruste ao redor do mundo e também no Brasil⁶. Naturalmente, empresas que atuam em mercados nos quais o risco de cartelização é elevado devem ter especial cuidado com esse tipo de prática.

A conduta de cartel está prevista especialmente no art. 36, §3º, incisos I e II, LDC e consiste na união de concorrentes de forma a manipular o mercado para (i) aumentar preços ou impedir sua alteração, (ii) restringir a quantidade de produtos no mercado – limitar a oferta, (iii) promover divisão de mercado e (iv) coordenar a atuação em processos licitatórios.

O cartel comumente, mas nem sempre, aparece em um mercado oligopolizado, aquele controlado por um pequeno grupo de empresas. Isso ocorre porque essa conduta implica em altos custos de manutenção. É preciso fiscalizar o cumprimento dos termos do acordo, coordenar as atividades entre os agentes e, mais que isso, criar incentivos suficientes para que nenhuma das empresas envolvidas decida delatar o cartel às autoridades, o que é tanto mais simples quanto menor for o grupo envolvido nas atividades. Esses custos serão tanto menores quanto menor for o número de agentes envolvido, pois as dificuldades de fiscalização e de coordenação serão reduzidas.

As barreiras à entrada de novos concorrentes também são determinantes. Afinal, ainda que o mercado seja oligopolizado, se um novo agente tiver facilidade em dele participar, será muito mais difícil para o cartel manter sua posição de controle. A homogeneidade dos bens ou produtos comercializados também facilita a cartelização. Quando temos um mercado em que cada produtor confere características distintivas relevantes àquilo que fornece ao consumidor, a substitutibilidade diminui. Conseqüentemente, é mais difícil promover uma divisão eficiente do mercado consumidor.

⁶ Para maiores detalhes sobre o programa de leniência, consultar a cartilha da extinta Secretaria de Defesa Econômica (SDE) em http://www.cade.gov.br/upload/Cartilha%20Leniencia%20SDE_CADE.pdf e o Guia para Programas de Leniência em <http://www.cade.gov.br/upload/Guia%20-%20Programa%20de%20Leni%C3%Aancia%20Antitruste%20do%20Cade%20-%20Vers%C3%A3o%20Preliminar.pdf>.

De maneira geral, todas as características de mercado que contribuem para diminuir os custos de monitoramento dentro do grupo cartelizado indicam maior facilidade para sua formação, ainda que cartéis já tenham sido identificados em mercados que não obedeciam a essas particularidades e em que, teoricamente, os custos de monitoramento eram muito elevados.

Um ponto que merece destaque quando da discussão sobre cartéis e programas de *compliance* é o acentuado enfoque que essas práticas precisam receber nos treinamentos de colaboradores, uma vez que as condutas conhecidas como *hardcore* – aqueles cartéis considerados institucionalizados, com interação recorrente e duradora entre as partes e em que a ilicitude é patente, pois não há que se falar em possíveis eficiências que viriam a mitigar efeitos anticompetitivos – são de menor questionamento por parte das autoridades e de fácil assimilação por parte dos colaboradores da empresa, o que nem sempre ocorre com outras práticas que requerem análises econômicas e jurídicas mais complexas e controversas, conforme se verá abaixo.

A propensão das autoridades à condenação, portanto, é mais elevada, porque além do próprio critério legal que determina a ilicitude, a configuração de boa-fé que demonstre no caso concreto que a conduta foi um lapso na trajetória da companhia, mas não faz parte de sua cultura empresarial, é bastante difícil.

O que fazer nesses casos? Como trabalhar com programas que enderecem os problemas advindos dos riscos da cartelização? Em primeiro lugar, o envolvimento da diretoria no programa de *compliance* é extremamente relevante para que cartéis sejam evitados, pois a dificuldade em iniciar e dar continuidade a uma infração desse tipo que não conte com apoio (ou ao menos omissão) por parte da diretoria é enorme, já que quem costuma tomar as decisões necessárias para garantir colusão são precisamente os diretores.

Em segundo lugar, como cartéis costumam apresentar-se em mercados oligopolizados, em que o número de concorrentes é reduzido, não é incomum que as empresas tenham interação constante. A recomendação do Cade, no entanto, é para que os contatos entre concorrentes sejam sempre evitados e realizem-se apenas em situações excepcionais. Nesse sentido, é fundamental que o treinamento dos funcionários que de alguma forma se relacionam com concorrentes seja bastante reforçado e que eles tenham conhecimento detalhado sobre quais informações podem ser compartilhadas e quais não podem.

De forma exemplificativa, algumas práticas que devem ser evitadas são:

- Nunca compartilhar com concorrentes informações próprias confidenciais, concorrencialmente sensíveis ou relacionadas às estratégias da empresa;
- Não discutir, negociar, fazer acordo com concorrentes sobre preços ou divisão de mercados e/ou estabelecimento de limites de atuação no que se refere a territórios, produtos e/ou clientes;
- Caso a conversa telefônica da qual participe com concorrentes caminhe para temas relacionados a informações concorrencialmente sensíveis, recusar-se a tratar do tema e, caso o interlocutor insista no assunto, desligar o telefone. Proceder da mesma forma ainda que esteja presente na conversa (conferência telefônica – *conference call*) apenas como ouvinte, avisando a todos do desligamento. Solicitar para sempre deixar registrado em ata o motivo da saída;
- Caso a reunião da qual participe com concorrentes caminhe para temas relacionados a informações concorrencialmente sensíveis, recusar-se a tratar do tema e, caso o interlocutor insista no assunto, sair do recinto e fazer constar a recusa e o registro de saída na Ata de Reunião (se houver). Proceder da mesma forma ainda que esteja presente na conversa apenas como ouvinte;
- Faça-se acompanhar de advogado da empresa em reuniões com concorrentes que se façam estritamente necessárias. O advogado servirá não apenas para esclarecimentos de dúvidas quanto a temas possíveis de serem abordados, como também para fiscalizar e atestar a regularidade dos temas tratados;
- Reportar imediatamente ao Departamento Jurídico qualquer conversa imprópria de iniciativa de um concorrente ou a divulgação por ele, por qualquer meio, de informações concorrencialmente sensíveis, para conhecimento e eventuais providências pelo Jurídico da organização.

3.2.2.2 Cartéis em licitação

Os cartéis em licitação são uma espécie dos cartéis em geral, e merecem destaque por constituírem um tipo de conduta com algumas características particulares, decorrentes do regime jurídico licitatório. Serão aqui destacadas essas características, ressaltando que tudo quanto dito a respeito de cartéis no item anterior mantém-se válido também neste caso. O

que se pretende responder é (a) quais os aspectos das licitações que contribuem para a formação de cartéis e (b) o que é possível fazer, por meio dos programas de *compliance*, para minimizar os riscos de sua formação⁷.

Um primeiro ponto a ser mencionado é a publicidade de todo procedimento de licitação. A existência de um edital divulgado ao público faz com que as condições de concorrência sejam previamente determinadas. Além disso, por conta da própria condução do procedimento, é pública também a identidade dos concorrentes, portanto, sabe-se de antemão quem comumente participa dos processos, o que facilita bastante as tentativas de colusão.

O segundo ponto de destaque é a recorrência dos agentes em procedimentos licitatórios. Dependendo do mercado de que se trata, o número de empresas qualificadas para participar das licitações é relativamente pequeno (em alguns casos, é de fato muito reduzido, limitando-se a duas ou três companhias). Por conta disso, tanto a interação dessas empresas é constante, o que facilita a colusão, quanto o conhecimento que cada uma possui sobre o modo de atuação das demais é elevado, o que torna o paralelismo decorrente da experiência plausível.

Em terceiro lugar, vale retomar a homogeneidade de bens e serviços, característica que facilita a coordenação em qualquer cartel e é aqui levada ao extremo por conta da própria lógica da licitação. O que a Administração busca com o edital é um bem ou serviço específico, portanto, é evidente que há substitutibilidade quase plena entre o que é ofertado pelos vários agentes.

Dados esses aspectos adicionais aos já observados nos casos dos cartéis em geral, os procedimentos licitatórios representam um foco de atuação das autoridades concorrenciais – e também de outras autoridades, visto que, dependendo do tipo de coordenação empreendida pelas empresas para formação de um cartel em licitação, não incidirão apenas a LDC e a Lei 8.137/1990, que trata dos crimes contra a ordem econômica, mas outros diplomas legislativos. A título de exemplo, podemos citar a Lei 8.666/1993, que, em seu artigo 93 determina que o impedimento, a perturbação ou a fraude em qualquer ato da licitação implica em pena de seis meses a dois anos de detenção, cumulada com multa, e a Lei 12.846/2013, que no art. 5º, IV,

⁷ A cartilha da extinta SDE também fornece informações sobre licitações e compras públicas no direito concorrencial, pode ser encontrada em: http://www.comprasnet.gov.br/banner/seguro/cartilha_licitacao.pdf

estipula fraudes à licitação como atos lesivos à Administração Pública e, portanto, passíveis de penalização.

As empresas podem evitar a exposição a esse tipo de conduta ao adotarem treinamentos específicos para as pessoas que participam de maneira mais próxima do processo licitatório, seja sob a forma de preenchimento das propostas a serem submetidas para a Administração, seja em relação à presença em reuniões de tomada das propostas, e também com o monitoramento bastante acentuado e detalhado dos procedimentos, a fim de fornecer informações de forma precisa, se necessário, sobre como aquele processo foi conduzido.

3.2.2.3 Associações, Sindicatos e Standard Setting Organizations (SSOs)⁸

As associações, dentre elas os sindicatos, regidas pelo Código Civil, são entidades que desempenham um papel essencial na sociedade. É por meio delas que setores e grupos de interesse podem se organizar de forma a levar à Administração seus pleitos, dar publicidade a suas ideias e discutir com outros interessados problemas comuns, buscando soluções para eles.

Não obstante, exatamente porque a interação entre os agentes cresce substancialmente nesse contexto, com ela crescem também as oportunidades de colusão. Por esse motivo, é preciso tomar muito cuidado com o que é discutido em reuniões associativas, para se evitar que temas concorrencialmente sensíveis sejam divulgados a concorrentes. SSOs, por sua vez, são associações que têm por objetivo o estabelecimento de padrões de qualidade ou mesmo de tecnologias, além da emissão de certificações a empresas que seguem tais padrões. Na medida em que criam segurança e colaboram com a transparência dos requisitos a serem observados em bens e serviços, essas associações trazem benefícios ao consumidor e também à concorrência – elas diminuem as barreiras à entrada de novos agentes, por exemplo – mas isso não quer dizer que não possam vir a representar riscos concorrenciais. A imposição de padrões excessivamente restritivos ou cuja implementação exija do agente um investimento inicial desproporcional pode tanto afastar potenciais novos entrantes quanto dificultar as inovações no mercado.

⁸ A extinta SDE elaborou cartilha que trata especificamente de associações e sindicatos.
http://abpa-br.com.br/files/cartilha_sindicatos.pdf

Sendo assim, as recomendações para as organizações membro de associações, sindicatos e SSOs são as seguintes:

- Nunca associar-se a entidades cujo próprio objeto é a coordenação entre concorrentes;
- Analisar com a devida cautela quais serão os colaboradores que participarão diretamente de reuniões, evitando, quando possível, que eles sejam diretores comerciais, gerentes de vendas, e outros funcionários diretamente envolvidos com a estratégia comercial da organização;
- Conferir instrução especial aos colaboradores participantes sobre o que pode e o que não pode ser discutido com concorrentes;
- Sempre e todas as vezes solicitar reconhecimento em ata de tudo quanto ocorrer nos encontros, sendo especialmente importante que, uma vez que a empresa acredite que o tópico de discussão apresenta risco concorrencial, ela se retire da reunião e tenha esse fato registrado;
- Fazer exame prévio da pauta das reuniões, recusando-se de antemão a participar daquelas em que o objetivo do próprio encontro seja discutir temas concorrencialmente sensíveis;
- Ao comparecer em reuniões nas quais os concorrentes estejam presentes, não se engajar em atividades legalmente proibidas mesmo se elas forem “oficialmente aprovadas” pelo grupo que estiver promovendo a reunião ou por outras pessoas que já estiverem delas participando;
- Ao tomar conhecimento de qualquer atividade proibida no âmbito da associação/sindicato, contatar imediatamente a equipe de *compliance*;
- Sempre revisar e aprovar o conteúdo a ser divulgado pela associação/sindicato.

Algumas recomendações para associações, sindicatos e SSOs, por outro lado, são as que seguem:

- Ser transparentes quanto à pauta das reuniões, enviando-as com antecipação aos membros;
- Disseminar a informação coletada de seus membros de forma agregada para não permitir, sob qualquer modo, a identificação dos dados individuais das empresas;

- Instaurar ou contratar auditoria para acompanhar as coletas de dados (*Black Box*);
- Requisitar preferencialmente dados históricos e, na medida do possível, disponibilizar aquilo quanto coletado não somente para os seus membros, mas também ao público, ainda que apenas por meio de pagamento, a fim de eliminar qualquer desconfiança sobre suas práticas;
- Não divulgar preços atuais e futuros, custos, níveis de produção, estoques, planos de marketing, planos de crescimento, política de descontos de seus associados, entre outras informações concorrencialmente sensíveis de seus membros;
- Receber e solicitar informações concorrencialmente sensíveis individualizadas dos associados somente de forma sigilosa, para pessoas neutras, que não estejam ligadas a empresas concorrentes, e jamais compartilhá-las com os demais associados;
- Evitar a elaboração e divulgação de tabelas, ainda que sugestivas, de preços e condições comerciais em que produtos e serviços serão prestados;
- Utilizar sempre critérios não discriminatórios para admissão de novos membros.

É igualmente recomendável que práticas recorrentemente punidas pela autoridade sejam evitadas. Um exemplo premente no caso de associações são as já mencionadas tabelas de preço, consideradas anticompetitivas pelo Cade em uma série de processos administrativos.

3.2.2.4 Condutas unilaterais e Restrições Verticais

Condutas unilaterais e restrições verticais apresentam desafio às autoridades concorrenciais porque são extremamente variadas, nem sempre de fácil detecção e geralmente comportam discussão quanto a seus efeitos – a organização que as pratica costuma argumentar que a prática traz benefícios para a concorrência, ainda que eventualmente também apresente riscos. Até por isso, o *compliance* é tão importante nesses casos.

Essas condutas serão tanto mais preocupantes quanto maior for o poder de mercado detido por quem que as pratica. Isso porque é evidente que uma empresa que tem mais poder tem também mais condições de influenciar unilateralmente o mercado num sentido ou outro, ou praticar concentrações verticais de maior efeito. Essa, portanto, é uma análise relevante a

ser feita para fins de *compliance*: o agente deve se questionar se ocupa uma posição dominante e precisa ter consciência de que, caso a resposta seja positiva, será dele exigido um nível mais elevado de cuidado na implementação de suas condutas.

A prática por si só de condutas unilaterais não é considerada um ilícito. Em regra, será considerada anticoncorrencial uma vez associada ao efeito potencial de exclusão de competidores e sem que possam ser identificados benefícios para o consumidor. É nesse sentido que o Cade, em linha com as principais autoridades de concorrência em todo o mundo, tem buscado aplicar a chamada “regra da razão” em suas análises de condutas unilaterais. O mesmo vale para as restrições verticais, as quais podem apresentar efeitos positivos decorrentes, por exemplo, da redução de custos de transação, mas que, dependendo do mercado e da posição ocupada pelos agentes envolvidos, podem representar risco concorrencial.

Para fins de estruturação de programas eficientes de *compliance*, é importante que as entidades criem estruturas que, em primeiro lugar, garantam que os programas ou práticas de mercado sejam validados pela área responsável antes de serem implementados. Tal validação pode ocorrer de diversas maneiras e destacar-se-ão a seguir alguns aspectos da análise que podem ser relevantes:

1. **Detenção de posição dominante.** Como dito acima, em primeiro lugar, a empresa deve averiguar se possui posição dominante no mercado no qual pretende implementar uma dada prática comercial. A detenção de participação de mercado expressiva é o indício mais importante, embora não suficiente, das análises unilaterais e restrições verticais. Outros aspectos importantes que podem ser levados em conta são:
 - a) a capacidade de concorrentes atenderem a clientes / consumidores objeto da política comercial por meio de bem e serviços substitutos; em regra, quanto menos concorrentes tiverem tal capacidade, maior o poder de mercado da empresa;
 - b) a participação de mercado dos outros agentes econômicos, ou seja, o grau de concentração do mercado como um todo;
 - c) o nível de verticalização do mercado como um todo e do agente econômico em particular;

- d) a capacidade de novas empresas entrarem no mercado (inclusive via importações ou transporte de outras regiões), ou de as empresas já presentes expandirem sua produção/oferta; em regra, quanto mais difícil for a entrada no mercado ou a expansão da oferta, maior o poder de mercado da empresa;
- e) rivalidade remanescente no mercado, ou seja, se os outros agentes de mercado são rivais aguerridos, a ponto de conseguirem limitar um eventual aumento de preços da empresa, o seu poder de mercado provavelmente é menor.

2. Possíveis efeitos de exclusão de concorrentes. É prudente também levar em consideração as características da política comercial em questão para averiguar seus eventuais efeitos exclusionários, especialmente pelo fechamento do mercado para concorrentes com aumento excessivo de custo dos rivais. Não é objetivo desse Guia estabelecer critérios objetivos de análise, mas tão somente ressaltar que as políticas comerciais de empresas com posição dominante são tanto menos preocupantes quanto:

- a. Menor for sua duração;
- b. Menor for o percentual de vendas do mercado afetadas;
- c. Mais simples for a replicação de tal política por concorrentes igualmente eficientes;
- d. Menor for o potencial efeito anticompetitivo.

3. Possíveis justificativas econômicas. A análise de tais condutas e restrições também pode levar em consideração seus benefícios econômicos, em termos de maior eficiência produtiva (i.e. menores custos de produção), proteção de investimentos necessários para viabilizar novos produtos e serviços, dentre outros aspectos. Neste ponto, a empresa pode analisar, em especial, se há justificativas econômicas para a política em questão. Via de regra, uma prática é tanto mais justificável quanto:

- a. Mais necessário e proporcional for seu aspecto restritivo (exclusividade, fidelização, venda em conjunto, etc.) para se obter os benefícios econômicos almejados, especialmente no que se refere à proteção de investimentos que viabilizem tais benefícios;

- b. Maiores forem os benefícios dos consumidores finais, especialmente em termos de menores preços, melhores produtos/serviços e maior inovação.

O último dos critérios acima indicados revela-se extremamente importante na medida em que as normas antitruste não visam proteger um ou outro competidor em específico, mas sim o processo concorrencial, de forma que a disputa entre os agentes econômicos beneficie o consumidor. Nesse sentido, a maioria dos precedentes do Cade sobre restrições verticais e condutas unilaterais consideram haver uma infração concorrencial se forem comprovados prejuízos diretos ou indiretos ao consumidor, em termos de preços mais elevados, menor qualidade, e menos inovação.

Diante da complexidade dos fatores envolvidos na avaliação deste tipo de prática, recomenda-se que programas de *compliance* adotem algum tipo de avaliação prévia de programas verticais e unilaterais a serem levados ao mercado. Ainda que, em eventual investigação, a análise da conduta pela autoridade antitruste possa divergir daquela empreendida pela empresa, é importante que esta possa demonstrar que seu programa de *compliance* submete cada prática a um processo prévio de aprovação, com base em análise econômica e jurídica fundamentada.

3.3 Impactos nas penalidades administrativas

Ainda que iniciativas de implementação de programas de *compliance* sejam cada vez mais entendidas como práticas de boa governança corporativa, por constituírem instrumento importante para difundir a cultura de respeito à LDC na comunidade empresarial e promover o bem-estar do consumidor, a mera existência de um programa de *compliance* não é suficiente para afastar a possibilidade de imposição pelo Cade das penalidades administrativas, que incluem, como visto, multas potencialmente vultuosas.

Espera-se, na verdade, que a adoção de um programa sério e robusto impeça que a organização e seus colaboradores se envolvam em práticas comerciais que configurem infrações à ordem econômica. Ou seja, um programa que funciona de modo ideal mantém o *status quo*, quando a empresa já possui uma cultura corporativa de cumprimento da legislação, ou altera sua configuração para que essa cultura seja promovida. Não obstante, a adoção dos programas pode ter impactos bastante positivos para organizações e

colaboradores investigados pelo Cade, seja por condutas coletivas ou unilaterais, ainda quando tais empresas não consigam evitar por completo a promoção de práticas ilícitas.

Isso ocorre porque, como a experiência nos mostra, a adoção de programas de *compliance* atua positivamente ao favorecer a identificação de potenciais problemas e a rápida busca por soluções. Nesse sentido, são quatro os possíveis principais efeitos do *compliance* para as organizações, a saber: a adesão ao programa de leniência, a celebração de termos de compromisso de cessação, a submissão de consultas ao Tribunal e a dosimetria das penalidades aplicadas.

3.3.1 Leniência

A adoção de um programa de *compliance* é uma ferramenta bastante importante para a identificação de uma possível infração concorrencial e a tomada das decisões necessárias para defender os interesses da entidade e seus colaboradores.

A primeira dessas providências é a possibilidade de adesão ao Programa de Leniência, que permite a organizações e pessoas físicas participantes de cartel ou de outra prática anticoncorrencial coletiva denunciar a prática ao Cade e cooperar com as investigações, recebendo em troca imunidade nas esferas administrativa e criminal ou redução de um a dois terços das penalidades administrativas aplicáveis.

Para obter tal benefício, é preciso que a organização ou pessoa física seja a primeira a se apresentar ao Cade para reportar a infração e confessar sua participação. Ou seja, a rapidez com que se identifica o problema existente e se contata o Cade é essencial para garantir a possibilidade de imunidade total ou parcial.

Essa rapidez é diretamente afetada pelo *compliance*. Programas bem estruturados são capazes, ainda que não consigam evitar a conduta, de identificar prontamente distorções e tomar conhecimento dos ilícitos, o que possibilita que a entidade administre a situação de modo ágil, recorrendo ao Cade para celebração de um acordo de leniência e assim evitando uma série de penalidades. O programa de *compliance* não garante que a leniência será assinada, mas ele pode aumentar substancialmente as chances de a entidade poder contar com essa ferramenta.

3.3.2 Termos de Compromisso de Cessação

Caso a empresa ou pessoa física contate o Cade para reportar uma infração e não possa aderir ao Programa de Leniência por não ser a “primeira da fila”, ela tem ainda a alternativa de negociar um Termo de Compromisso de Cessação (TCC).

O TCC é uma ferramenta que, diferentemente do Acordo de Leniência, pode também ser usada em caso de prática anticoncorrencial unilateral. Sua celebração com a Superintendência-Geral do Cade na fase inicial das investigações assegura redução da multa esperada para os investigados que propuserem TCC, redução esta que respeita a ordem de chegada e os termos da Resolução nº 5/2013. Nesse sentido, a existência do *compliance* ou o compromisso com sua adoção/atualização pode ter influência na alíquota aplicada.

Novamente, a rapidez na identificação da infração e tomada de decisão, favorecida como visto pela adoção de um programa de *compliance*, é essencial para garantir os melhores benefícios financeiros sob um TCC. O *compliance* de forma alguma garante que um Termo venha a ser assinado, mas, assim como no caso do Acordo de Leniência, pode aumentar substancialmente as chances de que isso ocorra.

3.3.3 Consultas

O art. 9º, §4º, da LDC autoriza o Tribunal do Cade a responder a consultas sobre a interpretação da legislação concorrencial, inclusive no que tange à legalidade de práticas comerciais já iniciadas ou ainda em fase de concepção e planejamento.

A conscientização criada pela adoção de um programa de *compliance* tende a facilitar iniciativas como a apresentação destas consultas. Assim como identificar uma conduta ilícita colusiva consumada colabora para a possível entrada no Programa de Leniência, identificar condutas que geram dúvida quanto à licitude colabora para a apresentação de uma consulta à autoridade. Isso é positivo na medida em que a resposta à consulta pelo Tribunal, caso se entenda pela legalidade da prática, será vinculante pelo prazo máximo de cinco anos e impedirá a aplicação retroativa de uma nova interpretação para a imposição de qualquer penalidade à parte que formulou a consulta. Caso se entenda pela impossibilidade de levar adiante a conduta, a empresa também é beneficiada, já que terá a oportunidade de não

praticá-la, economizando recursos que seriam despendidos tanto na sua execução, como em eventuais investigações posteriores que questionariam a legalidade dos atos.

Ou seja, os efeitos são bastante significativos e podem gerar muitos benefícios para as empresas consulentes, especialmente em matéria de segurança quanto à condução de suas atividades.

3.3.4 Dosimetria da pena

Apesar de, como visto, um programa de *compliance* não ser suficiente para afastar a possibilidade de imposição de penalidades pelo Cade, em algumas situações ele pode impactar favoravelmente a determinação dessas penalidades, afastando, por exemplo, certas proibições ou até mesmo reduzindo o valor da multa aplicável. Isso porque, ao aplicar as penalidades previstas na LDC, o Tribunal do Cade deve levar em consideração, segundo o art. 45, fatores como a boa-fé do infrator; o grau de lesão à livre concorrência, à economia nacional, aos consumidores ou a terceiros; os efeitos econômicos negativos produzidos no mercado; e a reincidência.

A adoção de um programa de *compliance* robusto, com medidas de controle de danos, que atenda aos requisitos expostos na seção III.2 acima, pode ser considerada evidência da boa-fé da organização infratora e da redução dos efeitos econômicos negativos da prática ilícita no mercado. Por conta disso, é possível que o Tribunal enquadre o programa de *compliance* como (i) uma evidência de boa-fé e o configure como uma atenuante no cálculo da multa, reduzindo-a, ou como (ii) um critério a ser considerado quando do cálculo da contribuição pecuniária, em eventual TCC a ser assinado pela organização, que poderia levar o percentual de desconto ao máximo permitido. Ademais, programas com essas características tendem a reduzir o risco de reincidência – que faz com que a multa aplicável seja dobrada pelo Cade.

Cumprе salientar que é ônus exclusivo do investigado demonstrar que possui um programa de *compliance* robusto, sob o qual práticas anticompetitivas são claramente contrárias às políticas da organização e às orientações dos seus administradores.

4. Considerações finais

Já que a ideia dos programas de *compliance* concorrencial é que as entidades ajam sempre em conformidade com a LDC, o acesso ao maior número possível de informações a respeito da aplicação da lei é salutar.

Dessa forma, recomenda-se, como complemento a este material, a leitura dos demais Guias publicados pelo Cade, disponíveis na plataforma da autarquia, bem como o acompanhamento constante das decisões da autoridade e das evoluções dos debates nas esferas nacional e internacional.

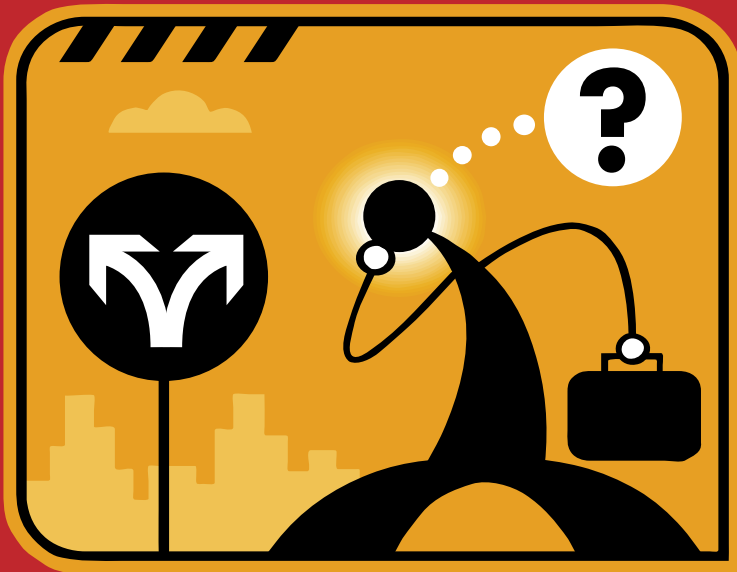
[Voltar ao índice](#)

2009

Combate a cartéis em sindicatos e associações

Conselho Administrativo
de Defesa Econômica (CADE)

COMBATE A CARTÉIS EM SINDICATOS E ASSOCIAÇÕES



Como atuar em conformidade com a
Lei de Defesa da Concorrência

Departamento de
Proteção e Defesa Econômica

Secretaria de
Direito Econômico

Ministério
da Justiça



[Clique para acessar a publicação](#)

[Voltar ao índice](#)

2017

Infográficos

Ministério da Transparência e
Controladoria Geral da União

(Obs: conteúdo reproduzido como fac-símile)

LEI ANTI CORRUPÇÃO

ENTENDA A REGULAMENTAÇÃO

CINCO PONTOS DO DECRETO LEI 12.846/2013



RESPONSABILIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA



MULTAS
COMO CALCULAR



ACORDO DE
LENIÊNCIA



PROGRAMA DE INTEGRIDADE
COMPLIANCE



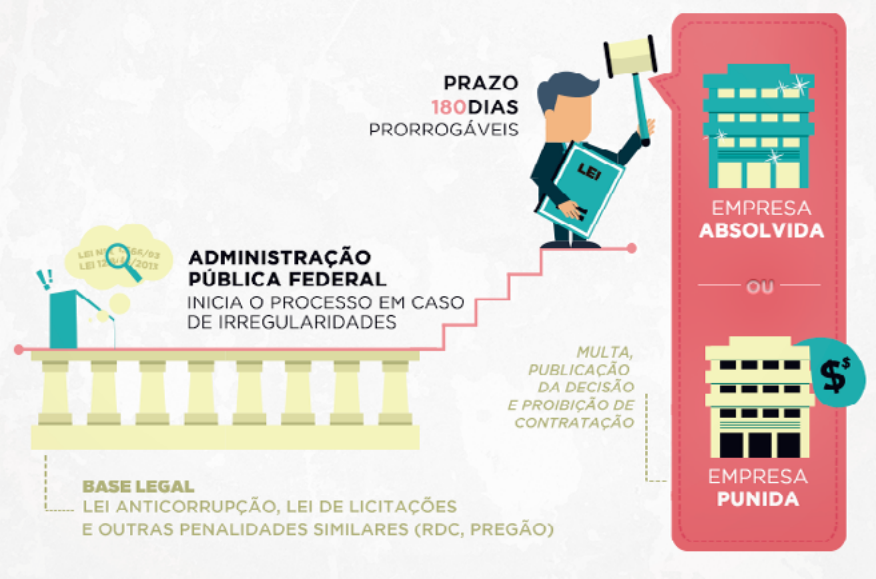
CADASTROS
NACIONAIS

[Clique para acessar o infográfico](#)

1

RESPONSABILIZAÇÃO **ADMINISTRATIVA**

LEI ANTI CORRUPÇÃO



[Clique para acessar o infográfico](#)

2 MUITAS COMO CALCULAR

LEI ANTI CORRUPÇÃO

- 1%** Continuidade no tempo
a 2,5%
- 1%** Tolerância da direção da empresa
a 2,5%
- 1%** Interrupção de obra ou serviço público
a 4%
- 1%** Situação econômica positiva da empresa
- 5%** Reincidência
- 1%** Valor total dos contratos mantidos ou pretendidos (acima de R\$ 1,5 milhões até R\$ 1 bilhão)
a 5%

- 1%** Não consumação da infração
- 1,5%** Ressarcimento dos danos causados
- 1** Grau de colaboração da empresa
a 1,5%
- 2%** Comunicação espontânea
- 1%** Existência de programa de integridade
a 4%

MULTA PISO E TETO

De 0,1% a 20% do faturamento bruto da empresa, ou de R\$ 6 mil até R\$ 60 milhões, quando não for possível calcular o faturamento.

SOMA DOS AGRAVANTES

SOMA DOS ATENUANTES

Clique para acessar o infográfico

3 ACORDO DE LENIÊNCIA

LEI ANTI CORRUPÇÃO

REQUISITOS

- Cessar a prática da irregularidade investigada
- Admitir a participação na infração
- Cooperar com as investigações
- Fornecer informações que comprovem a infração

POSSÍVEIS BENEFÍCIOS

- Isenção da obrigatoriedade de publicar a punição
- Isenção da proibição de receber do Governo Federal Incentivos, subsídios, empréstimos
- Redução da multa em até 2/3
- Isenção ou atenuação da proibição de contratar com a Administração Pública (Inidoneidade)

PRAZO PARA CELEBRAÇÃO 180 dias, prorrogáveis

COMPETÊNCIA Exclusiva da CGU no âmbito do Poder Executivo Federal	REPARAÇÃO A empresa tom o dever de reparação integral do dano	COMPLIANCE A empresa deve adotar, aplicar ou aperfeiçoar um programa de integridade
---	---	---

Clique para acessar o infográfico

4



PROGRAMA DE INTEGRIDADE COMPLIANCE

LEI ANTI CORRUPÇÃO

ELEMENTOS PRINCIPAIS

- SISTEMA DE AUDITORIA INTERNA**
- CANAL DE DENÚNCIA**
Treinamento de funcionários sobre o Código de Conduta
- CONFIÁVEL E EFETIVO**
Força coercitiva em caso de infrações
- APLICADO A TODOS EMPREGADOS**
Inclusive dirigentes



MICRO EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE
Tratamento diferenciado com redução das formalidades e dos parâmetros de avaliação

Clique para acessar o infográfico

5



CADASTROS NACIONAIS

LEI ANTI CORRUPÇÃO

CEIS

CADASTRO NACIONAL DE EMPRESAS INIDÔNEAS SUSPENSAS

- Suspensão temporária de participação em licitação
- Impedimento de licitar e contratar com União, Estados, Distrito Federal ou Municípios
- Declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública



CNEP

CADASTRO NACIONAL DE EMPRESAS PUNIDAS

- Sanções impostas com fundamento na Lei Anticorrupção (Multa e publicação da decisão)
- Conterá informações referentes ao descumprimento de acordo de leniência

DADOS DOS CADASTROS

IDENTIFICAÇÃO

Nome ou razão social da pessoa física ou jurídica; CPF ou CNPJ.

PENALIDADE

Sanção; Fundamento legal; Número do processo; Data de início da punição ou data de aplicação da sanção; Data final da punição, quando couber; Órgão sancionador; e multa, quando couber

Clique para acessar o infográfico

[Voltar ao índice](#)

2015

Programa de Integridade: Diretrizes para empresas privadas

Controladoria Geral da União

(Obs: conteúdo reproduzido como fac-símile)

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Diretrizes para Empresas Privadas

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU

SAS, Quadra 01, Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro
70070-905 – Brasília-DF
cgu@cgu.gov.br

Valdir Moysés Simão

Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União

Carlos Higino Ribeiro de Alencar

Secretário-Executivo

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

Secretário Federal de Controle Interno

Luis Henrique Fanan

Ouvidor-Geral da União

Waldir João Ferreira da Silva Júnior

Corregedor-Geral da União

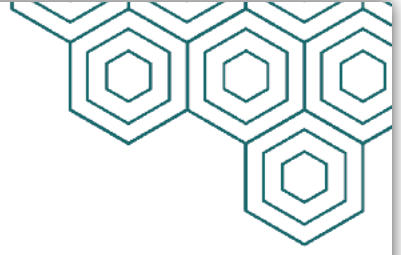
Patricia Souto Audi

Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção

Equipe Técnica:

Diretoria de Promoção da Integridade, Acordos e Cooperação Internacional

Brasília, setembro de 2015.



O conteúdo desta publicação tem por objetivo esclarecer o conceito de Programa de Integridade em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e suas regulamentações e apresentar diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar Programa dessa natureza. O documento é eminentemente orientativo e não possui, portanto, caráter normativo ou vinculante. As diretrizes descritas não criam direitos ou garantias, sejam eles relacionados a eventual análise de Programa de Integridade em processo de responsabilização com base na Lei nº 12.846/2013 ou a qualquer outro processo ou procedimento nas esferas administrativa ou judicial.

Sumário

INTRODUÇÃO	5
Programa de Integridade: visão geral	6
Os cinco pilares do Programa de Integridade	6
1. Comprometimento e apoio da alta direção	8
2. Instância responsável pelo Programa de Integridade	9
3. Análise de perfil e riscos	10
4. Estruturação das regras e instrumentos	14
4.1. Padrões de ética e de conduta	14
4.2. Regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos	15
Política de relacionamento com o setor público	15
Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro	16
Política relativa a registros e controles contábeis	17
Política de contratação de terceiros	18
Política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias	19
Política sobre patrocínios e doações	19
4.3. Comunicação e Treinamento	20
Comunicação	20
Treinamento	20
4.4. Canais de denúncias	21
4.5. Medidas disciplinares	22
4.6. Ações de remediação	22
5. Estratégias de monitoramento contínuo	23
Conclusão	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

INTRODUÇÃO

A corrupção é um mal que afeta todos. Governos, cidadãos e empresas sofrem diariamente os seus efeitos. Além de desviar recursos que de outra forma estariam disponíveis para melhor execução de políticas públicas, a corrupção é também responsável por distorções que impactam diretamente a atividade empresarial, em razão da concorrência desleal, preços superfaturados ou oportunidades restritas de negócio. Combatê-la, portanto, depende do esforço conjunto e contínuo de todos, inclusive das empresas, que têm um papel extremamente importante nesse contexto.

A Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A aprovação da Lei despertou grande interesse e atenção sobre o tema do combate à corrupção e tem motivado intensas discussões no setor empresarial brasileiro, sobretudo diante da preocupação das empresas quanto à possibilidade de arcar com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização.

Para além do seu caráter punitivo, a referida Lei também atribui especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado Programa de Integridade, tema que será explorado no decorrer desta publicação.

O objetivo deste documento é esclarecer o conceito de Programa de Integridade, em consonância com a Lei nº 12.846/2013 e sua regulamentação pelo Decreto nº 8.420/2015, de 18 de março de 2015. Apresentam-se também diretrizes que possam auxiliar as empresas a construir ou aperfeiçoar políticas e instrumentos destinados à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à administração pública, tais como suborno de agentes públicos nacionais ou estrangeiros, fraude em processos licitatórios ou embaraço às atividades de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos.

A parte inicial apresenta uma visão geral sobre o que é um Programa de Integridade sob o enfoque da Lei Anticorrupção, assim como os cinco pilares para seu desenvolvimento e implementação: comprometimento e apoio da alta direção; instância responsável; análise de perfil e riscos; estruturação das regras e instrumentos e estratégias de monitoramento contínuo. Em seguida cada um deles será abordado mais detalhadamente, com foco em pontos importantes que devem ser considerados pelas empresas, seja para a elaboração ou para o aperfeiçoamento do seu Programa de Integridade.

Programa de Integridade: visão geral

O Decreto nº 8.420/2015 definiu no seu art. 41 o que é Programa de Integridade:

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

Diante do conceito acima, verifica-se que o Programa de Integridade tem como foco **medidas anticorrupção** adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013. Empresas que já possuem programa de *compliance*, ou seja, uma estrutura para o bom cumprimento de leis em geral, devem trabalhar para que medidas anticorrupção sejam integradas ao programa já existente. Mesmo empresas que possuem e aplicam medidas dessa natureza, sobretudo para atender a legislações antissuborno estrangeiras, devem atentar-se para a necessidade de adaptá-las à nova lei brasileira, em especial para refletir a preocupação com a ocorrência de fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público.

PROGRAMA DE INTEGRIDADE É UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE* ESPECÍFICO PARA PREVENÇÃO, DETECÇÃO E REMEDIAÇÃO DOS ATOS LESIVOS PREVISTOS NA LEI 12.846/2013, QUE TEM COMO FOCO, ALÉM DA OCORRÊNCIA DE SUBORNO, TAMBÉM FRAUDES NOS PROCESSOS DE LICITAÇÕES E EXECUÇÃO DE CONTRATOS COM O SETOR PÚBLICO.

Os cinco pilares do Programa de Integridade

1º: 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.

2º: 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.

3º: 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 nº 12.846/2013.

4º: Estruturação das regras e instrumentos

Com base no conhecimento do perfil e 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 *red flags*; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. 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.

5º: Estratégias de monitoramento contínuo

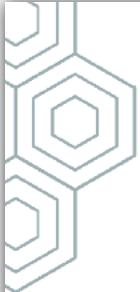
É necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o Programa 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.

A figura seguinte ilustra os pilares que norteiam um Programa de Integridade:



Atenção: Não há fórmula pronta!

Cada Programa de Integridade deve ser construído para atender às necessidades da empresa, observando suas características e riscos da área de negócio.



É indispensável que cada empresa faça sua autoanálise e conheça suas necessidades e especificidades para definir o Programa de Integridade que mais se adequa à sua realidade.

A seguir serão detalhados os pilares de um Programa de Integridade, a fim de se esclarecer o que trata cada um deles e orientar as empresas sobre possíveis formas de abordagem.

1. Comprometimento e apoio da alta direção

O comprometimento da alta direção da empresa com a integridade nas relações público-privadas e, conseqüentemente, com o Programa de Integridade é a base para a criação de uma cultura organizacional em que funcionários e terceiros¹ efetivamente prezem por uma conduta ética. Possui pouco ou nenhum valor prático um Programa que não seja respaldado pela alta direção². A falta de compromisso da alta direção resulta no descompromisso dos demais funcionários, fazendo o Programa de Integridade existir apenas “no papel”.

.....
O APOIO PERMANENTE E O COMPROMISSO DA ALTA DIREÇÃO COM A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE ÉTICA E INTEGRIDADE NA EMPRESA É A BASE DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE EFETIVO.

A alta direção da empresa pode demonstrar por diversos modos seu compromisso com o Programa de Integridade. O presidente e diretores podem reafirmar seu comprometimento, por exemplo, ao incorporarem o assunto a seus discursos, de forma a demonstrar que conhecem os valores éticos pelos quais a empresa se pauta e as políticas que são aplicadas. A

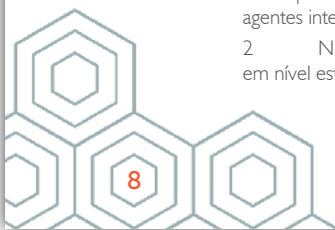
alta direção pode também incluir a verificação da efetividade das ações de integridade como pauta permanente ou frequente de suas reuniões ou de seus encontros com gerentes e outros integrantes da média direção da empresa. A destinação de recursos adequados para a implementação do Programa de Integridade é, sem dúvida, outro fator de grande importância para evidenciar o comprometimento, conforme será discutido no tópico seguinte.

Os membros da alta direção devem ser exemplo de boa conduta, aderindo prontamente ao Programa de Integridade. Devem, ademais, declarar pública e ostensivamente a importância dos valores e das políticas que compõem o Programa, seja por intermédio de manifestações explícitas, internas ou públicas, ou de declarações escritas. Por um lado, o compromisso com a ética e integridade deve ser demonstrado ao público interno, como funcionários e dirigentes de diversos níveis, que devem ter a percepção da seriedade do Programa e da obrigatoriedade de se seguirem as regras. Por outro, tal compromisso deve estar claro também para terceiros, clientes e sociedade em geral.

Além disso, a demonstração de comprometimento deve abranger a atuação da alta

1 Terceiros são aqueles que podem agir no interesse ou em benefício da pessoa jurídica gerando-lhe responsabilização no âmbito da Lei nº 12.846/2013, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.

2 Níveis hierárquicos mais elevados da empresa, ocupantes de cargos com alto poder de decisão em nível estratégico e, até mesmo, o conselho de administração, se houver.



direção na supervisão e no acompanhamento, direto ou indireto, da aplicação do Programa. No caso de indícios de falta de efetividade das medidas de integridade, ou da ocorrência de irregularidades, a alta direção deve garantir meios para que sejam feitos os aprimoramentos necessários no Programa e adotadas as medidas corretivas cabíveis.

A atitude dos membros da alta direção frente a eventual ocorrência de ato lesivo é de extrema importância. Quando há a participação de membros da alta direção em atos lesivos, fica patente a ausência de comprometimento institucional. Caso os dirigentes tenham conhecimento sobre possíveis irregularidades e não adotem as providências cabíveis, ou se evitam intencionalmente tomar conhecimento de fatos que lhe criariam responsabilidades, torna-se evidente a falta de comprometimento real com o Programa de Integridade.


Por fim, a empresa deve assegurar que os ocupantes de cargos de média gerência tenham ciência do comprometimento da alta direção com o Programa, para que eles também apoiem a iniciativa. É essencial que esse nível gerencial considere os valores, regras, políticas e procedimentos de integridade em suas metas e orientações. Caso contrário, ainda que haja o compromisso firme da alta direção, os funcionários podem se sentir impelidos a burlar regras. Assim, é essencial garantir que os chefes sejam enfáticos quanto à não tolerância do cometimento de atos lesivos contra administração pública nacional e estrangeira e contrários aos princípios da empresa, ainda que isso signifique, em última instância, deixar de fazer negócio.

2. Instância responsável pelo Programa de Integridade

Uma vez tomada a decisão pelo comprometimento com a ética e integridade na empresa, os membros da alta direção devem adotar as medidas necessárias para definir uma instância interna responsável por desenvolver, aplicar e monitorar o Programa de Integridade. Para garantir que essa instância tenha as condições para colocar o Programa em prática, é importante a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos adequados.

É IMPORTANTE QUE A INSTÂNCIA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA DE INTEGRIDADE DISPONHA DE RECURSOS FINANCEIROS, MATERIAIS E HUMANOS SUFICIENTES, ALÉM DE AUTONOMIA PARA EXERCER SUAS ATIVIDADES.

Além de recursos, tal área deve possuir condições para coordenar seus esforços com as áreas diretamente responsáveis pela execução das atividades de divulgação, treinamento, funcionamento do canal de denúncias e outros procedimentos, de modo a garantir que as ações sejam de fato realizadas conforme as definições constantes do Programa.



A instância responsável pelo Programa de Integridade deve ter autonomia para tomar decisões e implementar as ações requeridas para seu correto funcionamento e ter autoridade para apontar mudanças necessárias. As correções sugeridas podem, em alguns casos, representar investimento financeiro, incremento de trabalho, mudança de rotinas ou treinamento adicional para diversas áreas da empresa. Não obstante, a alta direção deve apoiar aquelas correções capazes de mitigar riscos consideráveis, ainda que elas sejam vistas por alguns setores da empresa como dispendiosas.

A instância deve, ainda, ter competência para garantir que indícios de irregularidades

sejam apurados de forma efetiva, ainda que envolvam outros setores ou membros da alta direção. Também é vital que tenha a prerrogativa de, caso necessário, reportar-se diretamente ao nível hierárquico mais elevado da empresa.

Além disso, para assegurar a atuação independente das pessoas que trabalham na área de integridade ou temas correlatos, é importante que sejam previstos mecanismos de proteção contra punições arbitrárias decorrentes do exercício normal de suas atribuições.

3. Análise de perfil e riscos

Um Programa de Integridade deve ser desenvolvido levando-se em consideração o porte e as especificidades da empresa, com base em informações como:

- setores do mercado em que atua no Brasil e no exterior;
- estrutura organizacional (hierarquia interna, processo decisório e as principais competências de conselhos, diretorias, departamentos ou setores);
- quantitativo de funcionários e demais colaboradores;
- nível de interação com a administração pública, considerando-se principalmente a relevância de processos de obtenção de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas atividades, o quantitativo e os valores de contratos celebrados com entidades e órgãos públicos, a frequência e a relevância da utilização de terceiros nas interações com o setor público;
- participações societárias que envolvam a pessoa jurídica na condição de controladora, controlada, coligada ou consorciada.

Além da análise do perfil da empresa, a estruturação de Programa de Integridade depende também de uma avaliação de riscos que leve em conta as características dos mercados onde a empresa atua (cultura local, nível de regulação estatal, histórico de corrupção). Essa avaliação deve considerar principalmente a probabilidade de ocorrência de fraudes e corrupção, inclusive ligadas a licitações e contratos, e o impacto desses atos lesivos nas operações da empresa. Com base nos riscos identificados, serão desenvolvidas as regras, políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência dos atos indesejados.

É importante que o processo de mapeamento de riscos seja periódico a fim de identificar eventuais novos riscos, sejam eles decorrentes de alteração nas leis vigentes ou de edição de novas regulamentações, ou de mudanças internas na própria empresa, como ingresso em novos mercados, áreas de negócios ou abertura de filiais, por exemplo.

GESTÃO DE RISCOS

1. Identificação de situações de risco

Mapear situações ou fatores que possam facilitar, camuflar ou contribuir para prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

2. Criação de políticas para mitigar os riscos

Com base nesse levantamento, desenvolver políticas com o objetivo de aumentar o controle sobre as situações de risco e diminuir as chances de ocorrência de atos lesivos.

3. Análise periódica de riscos e atualização das políticas

Mudanças no cenário de risco podem trazer a necessidade de adaptações e, até mesmo, reformulações nas políticas e controles estabelecidos pela empresa.

A empresa deve estar atenta a situações que possam facilitar ou camuflar o oferecimento de vantagem indevida a agente público, ou contribuir para a ocorrência de fraudes em licitações e contratos. A seguir apresentam-se algumas situações de risco, especialmente com relação às previsões da Lei Anticorrupção:

Participação em licitações

A participação em licitações e a execução de contratos administrativos são situações que apresentam risco significativo de ocorrência de fraudes e corrupção. O artigo 5º da Lei nº 12.846/2013³ traz diversos atos lesivos à administração pública que dizem respeito especificamente a esses pontos.

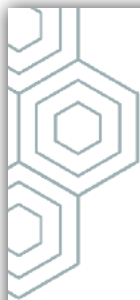
3 Art. 5º da Lei 12.846/2013:

"Constituem atos lesivos à administração pública (...):

(...)

IV - no tocante a licitações e contratos:

- a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
- g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;"



Obtenção de licenças, autorizações e permissões

Ao pleitear a obtenção de licenças, autorizações e permissões, funcionários ou terceiros podem ser levados pelo impulso de oferecer vantagens indevidas a agentes públicos, ou mesmo de atender a solicitações desses agentes, com o intuito de beneficiar a empresa.

Contato com agente público ao submeter-se a fiscalização

O contato com agentes públicos nessa situação pode levar funcionários ou terceiros a oferecer vantagens indevidas, ou ceder a solicitações, com o intuito de influenciar o resultado da fiscalização.

Contratação de agentes públicos

Ao contratar agentes públicos, a empresa deve ter especial diligência para verificar se a escolha foi feita em razão do acúmulo de conhecimento do agente público e com o intuito de prover aconselhamento técnico às decisões da empresa. Caso contrário pode haver a impressão de que a contratação tem como objetivo possibilitar um acesso facilitado a órgãos ou autoridades ou obter informação privilegiada. Procedimentos adicionais podem ser estipulados para verificar se a remuneração estabelecida está condizente com a qualidade e relevância do serviço prestado pelo agente público, de forma a evitar que algum pagamento indevido esteja sendo dissimulado como prestação de serviço. Além disso, a contratação de pessoas ligadas a agentes públicos (familiares, sócios, etc.) pode acobertar o pagamento de uma vantagem indevida.

A empresa deve também verificar se o agente público pode, de fato, ser contratado, de acordo com a regulação de conflito de interesses.

Contratação de ex-agentes públicos

Na eventual contratação de ex-agente público, a empresa deve verificar se ele não está obrigado a cumprir um período de afastamento do setor em que atuava quando era servidor ou empregado público (quarentena). Procedimentos adicionais podem ser estipulados para verificar se a remuneração estabelecida está condizente com a qualidade e relevância do serviço prestado, de forma a evitar que uma promessa anterior de vantagem indevida – feita enquanto o agente estava em exercício – esteja sendo dissimulada como prestação de serviço.

Oferecimento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos

O oferecimento de cortesias a agente público ou pessoas a ele relacionadas pode ser caracterizado como pagamento de vantagem indevida.

Se a empresa efetua relações comerciais com outros países ou pretender ingressar no mercado internacional, ela deve ter atenção redobrada nesse assunto, sob pena de se caracterizar o suborno transnacional.



SUBORNO TRANSNACIONAL É A OFERTA OU O PAGAMENTO DE
QUALQUER VANTAGEM PECUNIÁRIA INDEVIDA OU DE OUTRA NATUREZA,
A UM FUNCIONÁRIO PÚBLICO ESTRANGEIRO, COM O INTUITO DE
INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES OFICIAIS.

Recomenda-se muita cautela com a oferta e o pagamento de hospitalidades, brindes e presentes a agentes públicos estrangeiros, pois podem ser entendidos, a depender da situação, como uma vantagem indevida, não somente pela Lei nº 12.846/2013, mas também por outras legislações como, por exemplo, o FCPA⁴ (*Foreign Corrupt Practices Act*) e o *UK Bribery Act*⁵.

Estabelecimento de metas inatingíveis e outras formas de pressão

A pressão para atingimento de metas irreais, como para o fechamento de contratos, pode levar funcionários a praticar irregularidades, em desrespeito a princípios e políticas da empresa, relacionados à integridade. O monitoramento da política de metas da empresa é importante para que não seja transmitida a orientação de se fechar negócio a todo custo, em detrimento da manutenção de uma conduta ética.

Oferecimento de patrocínios e doações

A distribuição de patrocínios e doações pode servir como meio para camuflar o pagamento de vantagem indevida a agente público. Por isso, é essencial que a empresa conheça as instituições e pessoas que recebem esses benefícios, esteja atenta para seus eventuais vínculos com agentes públicos e acompanhe com muita atenção o resultado dessas práticas.

Contratação de terceiros

A utilização de terceiros nas relações entre a empresa e o setor público é fonte de grande risco para sua integridade, pois eles representam o interesse da empresa, ainda que não façam parte dos seus quadros ou não estejam diretamente subordinados a ela. De acordo com a Lei nº 12.846/2013, as empresas podem ser responsabilizadas por todos os atos lesivos praticados em seu interesse. Desta forma, contínuo monitoramento deve ser voltado para o controle das ações daqueles que podem praticar atos em benefício ou interesse da empresa, pouco importando a natureza de seu vínculo.

Fusões, aquisições e reestruturações societárias

As fusões, aquisições e reestruturações societárias podem representar situações de risco, pois há possibilidade de a empresa herdar passivos de atos ilícitos praticados anteriormente à operação. Dessa forma, é importante que a empresa que não contribuiu para a ocorrência desses ilícitos esteja atenta a esse risco e adote bons procedimentos de verificação prévia.

4 Mais informações em <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/>.

5 Mais informações em <https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>.

4. Estruturação das regras e instrumentos

4.1. Padrões de ética e de conduta

Os padrões de ética e de conduta representam o comportamento esperado de todos os funcionários e dirigentes da empresa. É conveniente que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado código de ética ou de conduta. De qualquer forma, é perfeitamente possível que a empresa possua dois documentos complementares: um que trate de valores e princípios da empresa (código de ética) e outro que explicita a conduta a ser seguida pelos membros da empresa (código de conduta). O importante é que tais padrões de comportamento sejam claros, sejam seguidos por todos, e que se encontrem também amplamente acessíveis ao público externo, em especial aos parceiros de negócio e clientes.

.....
O CÓDIGO DE ÉTICA OU CONDUTA É UMA IMPORTANTE FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA COM SEUS FUNCIONÁRIOS E COM A SOCIEDADE, POR MEIO DA QUAL ELA PODE EXPLICITAR SEUS VALORES E OS COMPORTAMENTOS ESPERADOS OU PROIBIDOS.
.....

O conteúdo do código abrange, de forma geral, os valores da organização e as principais regras e políticas adotadas pela empresa. Para fins de atendimento aos requisitos da Lei nº 12.846/2013, espera-se que o código de ética ou de conduta:

- a) explicita os princípios e os valores adotados pela empresa relacionados a questões de ética e integridade;
- b) mencione as políticas da empresa

para prevenir fraudes e ilícitos, em especial as que regulam o relacionamento da empresa com o setor público;

c) estabeleça vedações expressas:

c.1) aos atos de prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, nacional ou estrangeiro, ou a pessoa a ele relacionada;

c.2) à prática de fraudes em licitações e contratos com o governo, nacional ou estrangeiro;

c.3) ao oferecimento de vantagem indevida a licitante concorrente;

c.4) ao embaraço à ação de autoridades fiscalizatórias.

d) esclareça sobre a existência e a utilização de canais de denúncias e de orientações sobre questões de integridade;

e) estabeleça a proibição de retaliação a denunciante e os mecanismos para protegê-los;

f) contenha previsão de medidas disciplinares para casos de transgressões às normas e às políticas da empresa.

O código deve ser escrito de forma clara e concisa, ter linguagem de fácil compreensão e ser aplicado aos diversos públicos da empresa. Deve ser, sobretudo, fonte de consulta para o público interno e, se for o caso, para parceiros de negócio da empresa, sobre como agir, decidir e em que bases apoiar decisões, sempre que a integridade nos negócios estiver em questão. Para isso, é importante que o documento seja atualizado periodicamente, de

acordo com as novas necessidades da empresa, em decorrência de mudanças legais ou regulatórias, institucionais ou de áreas de negócios.

4.2. Regras, políticas e procedimentos para mitigar os riscos

As regras, políticas e procedimentos para prevenir e detectar a ocorrência de irregularidades, com fundamento nos riscos identificados, devem ser coordenados entre si e ser de fácil compreensão e aplicação na rotina de trabalho da empresa. As políticas devem especificar, por exemplo, seus objetivos, procedimentos, público-alvo, periodicidade, unidades responsáveis e formas de monitoramento.

Alguns tipos de controles internos podem ser utilizados para a mitigação de inúmeros riscos e, portanto, são comuns a diversas políticas. É o caso, por exemplo, do estabelecimento de níveis de aprovação para determinados procedimentos, que, a depender do grau do risco identificado, podem incluir até mesmo a aprovação pela área responsável pelo Programa de Integridade.

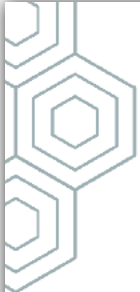
A seguir serão apresentados alguns exemplos de políticas de mitigação de alguns dos riscos apontados no capítulo anterior, ressaltando-se, como dito anteriormente, que cada empresa deve levar em consideração seu perfil e riscos ao implementá-las.

Política de relacionamento com o setor público

Vários dos riscos aos quais a empresa está submetida impõem a necessidade de estabelecimento de normas sobre como os seus representantes devem agir quando em contato com agentes públicos. Uma política clara e efetiva sobre relacionamento com o setor público é capaz de mitigar riscos relacionados à participação em licitações e contratos administrativos; ao pagamento de tributos; à obtenção de licenças, autorizações e permissões; a situações de fiscalização ou regulação; à contratação de atuais e ex-agentes públicos, entre outros.

Há diversos tipos de normas que podem ser estabelecidas para evitar que o contato com agentes públicos possa propiciar o oferecimento ou pagamento de vantagens indevidas. Podemos citar, como exemplos, regras que imponham a rotatividade de funcionários da empresa que tenham contato com agentes públicos, de modo a diminuir a possibilidade de vícios, ou regras que vedem a realização de reunião de um único funcionário da empresa com agentes públicos.

Outro tipo de controle frequente é a determinação de que processos que envolvam atividades de alto risco passem pela aprovação de nível hierárquico elevado ou da instância de integridade. Por exemplo, não é aconselhável que um único funcionário valide de forma autônoma documentos que serão apresentados para participação da empresa em licitações, em virtude do risco de falsificação ou eventuais fraudes ao processo. Também não é aconselhável que atuais ou ex-agentes públicos e pessoas a eles relacionadas sejam contratados sem que cuidados adicionais que enfatizem o caráter técnico da escolha sejam adotados. No entanto, deve-se ter cautela para não se criarem excessivos níveis de aprovação, de modo que a responsabilidade fique pulverizada e não seja possível apontar responsáveis por eventuais irregularidades.



A empresa pode, ainda, limitar a discricionariedade de funcionários responsáveis por operações sensíveis, adotando parâmetros bem definidos para a tomada de decisões. Ao formular uma proposta para participar de licitação, por exemplo, a definição do preço deve seguir rigorosamente parâmetros técnicos pré-estabelecidos, condizentes com os preços praticados pela empresa em situações semelhantes. A restrição da discricionariedade na estipulação do preço evita que o processo seja influenciado por combinação com concorrentes, criação de jogo de planilhas, etc.

Política relativa ao oferecimento de hospitalidade, brindes e presentes a agente público nacional ou estrangeiro

O relacionamento com o setor público envolve, com frequência, questões relacionadas a brindes, presentes e hospitalidades, que merecem destaque, pois demandam a adoção de regras e políticas específicas por parte da empresa. A empresa deve se atentar que geralmente há regras sobre o valor de brindes que agentes públicos podem receber. Além disso, o oferecimento de presente ou custeio de viagens pode ser utilizado para ocultar o pagamento de vantagens indevidas e a política de integridade da empresa deve ser adequada para prevenir esse tipo de situação.

Obviamente, não se trata aqui de condenar práticas usuais e legítimas que fazem parte do ramo empresarial. É comum que empresas convidem representantes dos governos de países onde pretendem fazer negócios para conhecer as instalações da empresa, apresentar um produto ou uma determinada tecnologia. Convites para feiras e exposições de produtos, recepções e jantares sociais e de negócios são usuais, além do oferecimento de brindes e presentes nessas e em outras ocasiões.

De modo geral, essas práticas são formas legítimas para a empresa promover seu trabalho, divulgar seu nome e sua marca e apresentar seus produtos e serviços ao mercado externo. No entanto, devem-se tomar cuidados específicos para que o convite realizado ou o brinde ofertado não sejam considerados atos ilícitos que resultem na imposição de multas e outras sanções.

Gastos de hospitalidade geralmente incluem despesas como o pagamento de viagens, hospedagem, alimentação e transporte que podem ser necessárias para viabilizar, por exemplo, apresentação dos produtos ou das dependências da empresa para um parceiro de negócios, convites para eventos promovidos pela empresa ou, até mesmo, para eventos sociais apoiados ou patrocinados. A depender da situação e das circunstâncias em que ocorra, no entanto, o pagamento de uma viagem para um agente público que tem poder de decisão sobre determinado projeto que a empresa deseja aprovar pode ser na verdade um suborno para influenciar no resultado do processo.

É fundamental que a empresa crie uma política interna sobre o oferecimento e pagamento de brindes, presentes e hospitalidades e estabeleça de imediato o que é aceitável e o que nunca é aceitável. Algumas diretrizes podem ser observadas por todas as empresas quando da elaboração de suas políticas, independentemente de suas peculiaridades e do mercado onde atuam:

- o oferecimento de brindes, presentes e hospitalidade não pode estar atrelado à intenção de obter ganhos indevidos para a empresa, de recompensar alguém por um negócio obtido ou caracterizar troca de favores ou benefícios, seja de forma implícita ou explícita;
- antes de se oferecer qualquer tipo de hospitalidade, brindes e presentes, deve-se verificar se as regras locais estão sendo respeitadas, assim como

as legislações que tratam de suborno transnacional (ex.: FCPA, *UK Bribery Act*, Lei nº 12.846/2013 e, ainda, se as políticas e regras internas da instituição daquele que receberá a hospitalidade, o brinde ou presente estão sendo obedecidas;

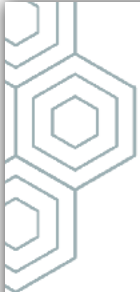
- os gastos devem ser razoáveis e estar em observância às legislações locais, devendo ser estabelecidos limites pela própria empresa;
- nenhum tipo de hospitalidade, brinde ou presente deve ser provido com uma frequência desarrazoada ou para o mesmo destinatário, de forma que possa aparentar alguma suspeição ou impropriedade;
- convites que envolvam viagens e despesas relacionadas devem ser realizados em clara conexão com o negócio da empresa, seja para promover, demonstrar ou apresentar produtos e serviços ou viabilizar a execução de atuais ou potenciais contratos;
- devem-se criar indicativos para que o próprio funcionário desenvolva a capacidade crítica de decidir sobre a razoabilidade de propor determinada ação relativa à hospitalidade e ao oferecimento de brindes e presentes. Os funcionários podem ser orientados, por exemplo, por uma lista básica de perguntas: qual é a intenção envolvida? Existe algo além da promoção dos negócios da empresa que deva ser mantido em segredo? Caso a situação fosse reportada ao público externo – fosse matéria de um grande jornal, por exemplo –. haveria algum inconveniente para a empresa? Ela poderia ser mal interpretada?
- deve haver uma indicação para os funcionários ou representantes a quem eles devem recorrer na empresa, caso tenham dúvidas sobre situações práticas envolvendo hospitalidade, brindes e presentes.

Política relativa a registros e controles contábeis

O estabelecimento de procedimentos rígidos para o registro contábil é essencial para identificação de impropriedades. Suborno, assim como outras práticas ilícitas, é geralmente disfarçado contabilmente em pagamentos legítimos como comissões, consultorias, gastos com viagens, bolsas de estudo, entretenimento, etc.

Para fins da Lei nº 12.846/2013, o que se espera nos casos de registros que envolvam situações de risco à integridade é a empresa impor regras de controle que garantam que os registros contábeis sejam mais detalhados, ou seja, analíticos e com histórico elaborado. Podem trazer, por exemplo, justificativas relacionadas à necessidade de contratação de serviços, informações sobre o preço contratado e preço de mercado, justificativa por eventual pagamento de valores acima do valor de mercado, informações sobre a entrega do produto ou serviço e comentários sobre a qualidade do serviço prestado em comparação ao valor pago.

É importante que os registros sejam confiáveis, de forma que permitam o monitoramento das despesas e das receitas, facilitando a detecção de ilícitos. A empresa deve avaliar, por exemplo, a possibilidade de designar uma área ou pessoa para ser responsável pelo monitoramento dos registros de situações que envolvam maiores riscos à integridade. A identificação de características atípicas de transações ou mudanças nos padrões de receita (elevação acentuada e não prevista de contratos públicos em uma região, por exemplo) ou nos padrões de despesa (contratação de serviços por valor superior ao de mercado ou redução acentuada do valor pago por determinado tributo, por exemplo) podem indicar que algo errado está acontecendo.



Por fim, é recomendável que grandes empresas, devido à quantidade e complexidade de seus processos, promovam auditoria externa independente de seus registros contábeis.

Política de contratação de terceiros

Para diminuir as chances de que a empresa se envolva em casos de corrupção ou fraude em licitações e contratos, em função da atuação de terceiros, é importante que adote verificações apropriadas para contratação e supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados, entre outros, principalmente em situações de elevado risco à integridade.

Ainda que a contratação de terceiros não tenha como objetivo imediato intermediar o relacionamento com a administração pública, tal fato pode acontecer durante a execução do contrato, gerando riscos para a empresa. A contratação de serviço de transporte internacional de mercadorias, por exemplo, exige o pagamento de tributos na fronteira e, nesse sentido, a prestadora de serviço pode praticar atos ilícitos em benefício da contratante, podendo acarretar sua responsabilização perante a Lei Anticorrupção.

Antes de realizar a contratação de terceiros, é recomendável averiguar se a pessoa física ou jurídica possui histórico de envolvimento em atos lesivos contra a administração pública. Caso seja pessoa jurídica, é aconselhável ainda verificar se possui Programa de Integridade que diminua o risco de ocorrência de irregularidades e que esteja de acordo com os princípios éticos da contratante.

A empresa deve também verificar a possibilidade de inserir no contrato cláusulas que exijam, por exemplo:

- comprometimento com a integridade nas relações público-privadas e com as orientações e políticas da empresa contratante, inclusive com a previsão de aplicação do seu Programa de Integridade, se for o caso;
- previsão de rescisão contratual caso a contratada pratique atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira;
- pagamento de indenização em caso de responsabilização da empresa contratante por ato do contratado.

A empresa contratante deve ainda adotar formas de verificar periodicamente se o terceiro está atuando de forma condizente com o acordado em contrato e se não adota comportamentos contrários aos seus valores ou às leis.

Cabe notar, ademais, que há uma série de alertas para a possibilidade de que terceiros estejam envolvidos com fraudes ou com o pagamento de vantagens indevidas a agentes públicos, como por exemplo, solicitações de que o pagamento ao contratado seja efetuado de maneira não usual (em espécie, em moeda estrangeira, em diversas contas, contas em países distintos da incorporação da empresa ou da prestação do serviço) e contratos com objeto pouco definido. Outro alerta é a utilização de cláusulas de sucesso, que preveem que o contratado só será pago (ou receberá um montante extra) se tiver sucesso na realização do serviço contratado. Cláusulas de sucesso podem fazer com que o contratado se sinta pressionado a recorrer a quaisquer meios para aumentar seus rendimentos. Além disso, o pagamento extra pelo sucesso pode servir para ocultar na contabilidade a vantagem indevida paga a agente público.

Política sobre fusões, aquisições e reestruturações societárias

Para prevenir a responsabilização por atos lesivos praticados por outra empresa com a qual esteja envolvida em decorrência de processos de fusões, aquisições ou reestruturações societárias, convém adotar-se medidas para verificar se a outra empresa esteve ou está implicada em atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, e se ela possui vulnerabilidades que acarretam riscos à integridade.

A partir da constatação de indícios de irregularidades (por intermédio de verificações de documentos, livros societários, demonstrações financeiras, validades de licenças e autorizações, processos e procedimentos documentados, pesquisas em bases de dados públicas e na internet, entre outros meios), a empresa pode identificar a necessidade de investigações mais detalhadas, que lhe permitam tomar a decisão sobre seguir ou não com o processo de fusão ou aquisição. Caso decida por seguir, a empresa deve tomar providências de acordo com os parâmetros de seu Programa de Integridade, que podem incluir a verificação se a empresa-alvo sanou os problemas, aplicou sanções disciplinares, reportou à administração pública e cooperou efetivamente com as investigações.

Uma vez concluída qualquer forma de operação societária, as regras e os procedimentos do Programa de Integridade devem ser analisados para se verificar como serão aplicados, visto que podem ser necessárias adaptações, a depender das vulnerabilidades, da estrutura e das áreas de atuação da nova empresa. A adoção de todas essas medidas demonstra que a empresa dará continuidade ao seu comprometimento com a integridade nos negócios.


Política sobre patrocínios e doações

Uma empresa comprometida com a integridade nos negócios deve estar atenta para o histórico daqueles que receberão seus financiamentos, patrocínios ou doações, para evitar possíveis associações de sua imagem com fraudes ou corrupção.

Caso a empresa decida por esse tipo de ação, é aconselhável que tenha políticas específicas que estabeleçam regras e critérios, tanto para seleção dos destinatários, quanto para acompanhamento dos projetos aprovados. Mesmo que decida por não realizar qualquer tipo de doação filantrópica, patrocínio ou financiamento de partidos políticos, é importante que a empresa divulgue claramente essa decisão para todos os seus empregados, terceiros e sociedade em geral, mediante a inclusão de vedação expressa em seu código de ética ou em outro documento mais apropriado para isso. De qualquer forma, é essencial estabelecer e divulgar a postura a ser adotada em situações concretas.

Nos casos em que a doação ou patrocínio tenham elevado perfil de risco, é importante que a empresa crie mecanismos para verificar se os valores estão sendo utilizados para os fins lícitos aos quais foram inicialmente destinados. Independente do perfil de risco, a empresa pode adotar cláusulas contratuais que imponham o comprometimento com a correta aplicação dos recursos. Pode ser prevista, também, a aplicação de sanções no caso de descumprimento dos compromissos firmados. Ademais, é sempre importante verificar se a instituição beneficiária é relacionada com um agente público, uma vez que a doação ou patrocínio pode estar sendo utilizada para ocultar um pagamento de vantagem indevida.

Qualquer que seja o caso, a verificação prévia de possível histórico de envolvimento em caso de corrupção ou fraude é uma etapa importante no processo de aprovação. Da mesma forma, a transparência das



doações, patrocínios e financiamentos é outro mecanismo que auxilia na prevenção da ocorrência de atos ilícitos e no aumento do controle dos repasses.

4.3. Comunicação e Treinamento

O investimento em comunicação e treinamento é essencial para que o Programa de Integridade da empresa seja efetivo. Os valores e as linhas gerais sobre as principais políticas de integridade adotadas pela empresa, geralmente externalizados no código de ética ou conduta, devem estar acessíveis a todos os interessados e ser amplamente divulgados. Dirigentes, funcionários, e até mesmo, em casos apropriados, terceiros responsáveis pela aplicação das políticas, devem ser devidamente treinados.

Comunicação

É importante que o código de ética ou conduta e os demais documentos que tratam sobre integridade nos negócios estejam disponíveis em locais de fácil acesso a todos, como a internet ou rede interna da empresa. Considerando que, em razão da natureza do trabalho, parte dos funcionários pode não ter acesso a computadores, a empresa deve providenciar estratégias alternativas e eficazes de divulgação, como disponibilização de cópias impressas ou fixação em locais visíveis a todos.

Os documentos devem estar escritos de forma compreensível para todo o público-alvo. As orientações devem ser transmitidas de forma clara e precisa, sem mensagens dúbias. Ainda, caso a empresa possua sede em países estrangeiros, é necessário que ao menos parte dos documentos seja disponibilizada na língua local, principalmente aqueles que estão relacionados aos riscos identificados naquela localidade.

A divulgação pode ser feita por intermédio de jornais internos, cartazes, e-mail e notícias na rede corporativa. É importante que os funcionários saibam da existência de canais de denúncia, de políticas de proteção a denunciante e que tenham consciência sobre a possibilidade de reportar casos suspeitos. Para garantir a ciência de todos sobre o código de ética e as políticas de integridade, a empresa pode, por exemplo, solicitar que funcionários assinem documento atestando conhecimento.

Por fim, a empresa também deve manter canais para fornecer orientações e esclarecimento de dúvidas com relação aos aspectos do Programa de Integridade. Os canais devem ser gratuitos e de fácil acesso a todos na empresa e abertos a terceiros e ao público, quando for o caso.

Treinamento

A empresa deve ter um plano de capacitação com o objetivo de treinar as pessoas sobre o conteúdo e os aspectos práticos das orientações e das políticas de integridade. As regras não terão efetividade se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las. É necessário que todos, no âmbito da empresa, recebam treinamentos sobre valores e orientações gerais do Programa de Integridade.

Com relação às políticas específicas, tais como as normas para prevenir atos lesivos em licitações e contratos ou regras de controle em registros contábeis, a empresa pode oferecer treinamentos específicos, direcionados especialmente para aquelas pessoas que atuam diretamente nessas atividades.

.....

É MUITO IMPORTANTE QUE A EMPRESA MANTENHA OS REGISTROS DOS TREINAMENTOS REALIZADOS, COM A INFORMAÇÃO DE TODOS QUE FORAM TREINADOS E EM QUE TEMAS, POIS ISSO PODERÁ SER NECESSÁRIO PARA A EMPRESA COMPROVAR SEUS ESFORÇOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE.

.....

Para que sejam mais eficazes, sugere-se que os treinamentos incluam situações práticas, estudos de caso e orientações sobre como resolver eventuais dilemas. É importante garantir a periodicidade das capacitações, para treinar os funcionários novos e manter atualizados os funcionários já treinados.

Vale ressaltar, ainda, que a empresa deve garantir que os funcionários participem de fato dos treinamentos, podendo, inclusive, torná-los obrigatórios em alguns casos. Além disso, pode criar incentivos para a participação, como, por exemplo, vincular a promoção na carreira à realização de treinamentos periódicos sobre o Programa de Integridade.

4.4. Canais de denúncias

Uma empresa com um Programa de Integridade bem estruturado deve contar com canais que permitam o recebimento de denúncias, aumentando, assim, as possibilidades de ter ciência sobre irregularidades.

A empresa deve avaliar a necessidade de adotar diferentes meios para que possa receber denúncias, como urnas, telefone ou internet. Em empresas com funcionários que não tenham acesso a computador com internet, deve-se estar atento à necessidade de oferecimento de alternativas à denúncia online. É importante também que os canais de denúncias sejam acessíveis a terceiros e ao público externo.

Para garantir a efetividade de seus canais, é necessário que a empresa tenha políticas que garantam a proteção ao denunciante de boa-fé como, por exemplo, o recebimento de denúncias anônimas e a proibição de retaliação de denunciante.

A empresa pode também prever regras de confidencialidade, para proteger aqueles que, apesar de se identificarem à empresa, não queiram ser conhecidos publicamente.

O bom cumprimento pela empresa das regras de anonimato, confidencialidade e proibição de retaliação é um fator essencial para conquistar a confiança daqueles que tenham algo a reportar. Além disso, é desejável que a empresa tenha meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia, pois a transparência no processo confere maior credibilidade aos procedimentos.

4.5. Medidas disciplinares

A previsão de aplicação de medidas disciplinares em decorrência da violação de regras de integridade é importante para garantir a seriedade do Programa, não se limitando a um conjunto de regras “no papel”. Ainda mais importante é a certeza da aplicação das medidas previstas em caso de comprovação da ocorrência de irregularidades.

A empresa deve ter normas escritas que especifiquem quais são as medidas disciplinares previstas e os casos em que se aplicam. É necessário esclarecer também quais são os procedimentos adotados e que área possui a atribuição de apuração dos fatos e das responsabilidades.

NORMAS DISCIPLINARES DEVEM PREVER QUAL É A ÁREA OU PESSOA RESPONSÁVEL POR DECIDIR PELA APLICAÇÃO DE SANÇÕES E DESCREVER PROCEDIMENTOS FORMAIS A SEREM SEGUIDOS.

As punições previstas devem ser proporcionais ao tipo de violação e ao nível de responsabilidade dos envolvidos. Deve existir também possibilidade de adoção de medidas cautelares, como o afastamento preventivo de dirigentes e funcionários que possam atrapalhar ou influenciar o adequado transcurso da apuração da denúncia.

Deve-se garantir que nenhum dirigente ou funcionário deixará de sofrer sanções disciplinares por sua posição na empresa. Isso é essencial para manter a credibilidade do Programa de Integridade e o comprometimento dos funcionários. É preciso que se perceba que as normas valem para todos e que todos estão sujeitos a medidas disciplinares em caso de descumprimento.

4.6. Ações de remediação

A detecção de indícios da ocorrência de atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, deve levar a empresa a iniciar uma investigação interna, que servirá como base para que sejam tomadas as providências cabíveis. Normas internas devem tratar de aspectos procedimentais a serem adotados nas investigações como: prazos, responsáveis pela apuração das denúncias, identificação da instância ou da autoridade para a qual os resultados das investigações deverão ser reportados.

DETECÇÃO DE ILÍCITOS

A empresa pode tomar ciência da ocorrência de atos lesivos de várias formas, por exemplo:

- Denúncias;
- Resultados do monitoramento do Programa;
- Investigações internas;
- Constatações em auditorias.

Uma vez que a investigação confirme a ocorrência de ato lesivo envolvendo a empresa, devem ser tomadas providências para assegurar a imediata interrupção das irregularidades, providenciar soluções e reparar efeitos causados. A empresa pode, por exemplo, aprimorar o programa, de forma a evitar a reincidência do problema e ocorrência de novas falhas. Pode, ainda, aplicar sanções disciplinares aos envolvidos. É interessante que a adoção dessas medidas seja divulgada para funcionários e terceiros, a fim de reforçar publicamente a não tolerância da empresa com a prática de ilícitos.

A empresa deve também utilizar os dados obtidos na investigação interna para subsidiar uma cooperação efetiva com a administração pública. A comunicação às autoridades competentes sobre a ocorrência do ato lesivo, o fornecimento de informações e o esclarecimento de dúvidas podem beneficiar a empresa em eventual processo administrativo de responsabilização⁶.

É desejável, portanto, que a empresa identifique previamente os órgãos que tenham a competência de investigar e de punir os eventuais ilícitos, de acordo com a esfera e o poder envolvido, e que o Programa de Integridade tenha previsão dos trâmites a serem seguidos para subsidiar a decisão de cooperar com investigações em curso em órgãos governamentais. Em alguns casos, a atuação da empresa pode estar concentrada em determinado município; em outros, essa atuação pode ter relação, simultaneamente, com governos locais e com o governo federal; em outros, ainda, pode ter repercussão em outros países, dada a abrangência da jurisdição de algumas legislações estrangeiras.


A empresa pode, ainda, prever a realização de investigações independentes, com a intenção de garantir a credibilidade e imparcialidade das informações obtidas. Além disso, o escopo da investigação deve ser condizente com a possível extensão das irregularidades. Caso um dos envolvidos atue em outras filiais ou áreas da empresa, pode ser necessário ampliar o escopo para verificar se as práticas ilícitas foram replicadas em outras situações.

5. Estratégias de monitoramento contínuo

A empresa deve elaborar um plano de monitoramento para verificar a efetiva implementação do Programa de Integridade e possibilitar a identificação de pontos falhos que possam ensejar correções e aprimoramentos. Um monitoramento contínuo do Programa também permite que a empresa responda tempestivamente a quaisquer riscos novos que tenham surgido.

O monitoramento pode ser feito mediante a coleta e análise de informações de diversas fontes, tais como:

⁶ De acordo com o art. 7º, inciso VII da Lei nº 12.846/2013, as empresas podem ter sanções diminuídas por cooperar com a apuração das infrações. No caso da assinatura de acordo de leniência, a cooperação efetiva é um requisito, que se traduz em identificação dos envolvidos na infração e fornecimento célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração (art. 16, I e II).

- 
- relatórios regulares sobre as rotinas do Programa de Integridade ou sobre investigações relacionadas;
 - tendências verificadas nas reclamações dos clientes da empresa;
 - informações obtidas do canal de denúncias;
 - relatórios de agências governamentais reguladoras ou fiscalizadoras.

Além da análise de informações existentes, a empresa pode, por exemplo, testar por meio de entrevistas se os funcionários estão cientes sobre os valores e políticas da empresa, se seguem os procedimentos estipulados e se os treinamentos têm trazido resultados práticos.

Caso seja identificado o não cumprimento de regras ou a existência de falhas que estejam dificultando o alcance dos resultados esperados, a empresa deve tomar providências para sanar os problemas encontrados.

Dependendo de suas características, além do monitoramento cotidiano, a empresa pode submeter suas políticas e medidas de integridade a um processo de auditoria, a fim de assegurar que as medidas estabelecidas sejam efetivas e estejam de acordo com as necessidades e as particularidades da empresa.

Independente das medidas específicas adotadas pela empresa, o processo de monitoramento demanda atenção a algumas questões como:

- A empresa está monitorando adequadamente a aplicação das políticas relacionadas às suas principais áreas de risco?
- A instância responsável pelo Programa de Integridade está conduzindo o processo de monitoramento de forma objetiva, com independência e autonomia em relação às áreas monitoradas?
- O monitoramento contempla todas as áreas da empresa envolvidas na implementação do Programa de Integridade?
- Os resultados apontados em processos anteriores de auditoria, monitoramento do Programa de Integridade e outros mecanismos de revisão foram considerados e corrigidos?
- Como a empresa está respondendo às questões identificadas durante o processo de monitoramento? São desenvolvidos planos de ação para correção das fragilidades encontradas? Existe uma área responsável pelo acompanhamento desse plano de ação?

Conclusão

É fundamental ressaltar que as diretrizes aqui apresentadas abordam elementos básicos de um Programa de Integridade, devendo cada empresa observar as necessidades de adaptação às suas características específicas. Um Programa cujas medidas não são personalizadas de acordo com as especificidades da empresa tende a ser ineficaz e poderá ser considerado inexistente em um processo de responsabilização.

Além disso, cabe salientar que os cinco pilares detalhados ao longo deste documento não apresentam resultados satisfatórios quando vistos e aplicados isoladamente; eles devem funcionar de forma conjunta e sistêmica, possibilitando o aperfeiçoamento contínuo do Programa de Integridade da empresa.

INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS CINCO PILARES DO PROGRAMA

O Programa de Integridade deve ser entendido como uma estrutura orgânica, que somente funcionará caso exista harmonia e conexão entre seus pilares. O monitoramento contínuo, por exemplo, pode indicar a necessidade de revisão de algumas regras e instrumentos; o mesmo ocorrendo no caso de mudança no cenário de riscos da empresa. O comprometimento da alta administração e a autonomia da instância responsável pelo Programa, por outro lado, são fatores determinantes para a implementação das regras e instrumentos estabelecidos, em especial daqueles relacionados à aplicação de penalidades e remediação de irregularidades.


A avaliação do Programa de Integridade da empresa poderá ser utilizada tanto para aplicação das sanções – como fator de redução da multa – quanto para a celebração de acordo de leniência. Nesse último caso, o compromisso de adotar, aplicar ou aperfeiçoar o Programa de Integridade será de adoção obrigatória pela empresa para suas operações futuras.

Dessa forma, em eventual processo administrativo de responsabilização, o Programa de Integridade é um elemento de defesa da empresa, por isso a importância de se conferir especial atenção à documentação de todas as ações implementadas, para fins de comprovação da sua efetividade. É importante também que a empresa conheça as regulamentações que versam sobre o assunto, tais como as Portarias nº 909⁷ e 910/2015⁸, editadas pela Controladoria-Geral da União (CGU).

Por fim, é inegável que as punições e exigências estabelecidas na Lei Anticorrupção trouxeram à tona importantes reflexões sobre o papel das empresas na luta contra a corrupção. Entretanto, mais do que evitar possíveis penalidades, as empresas devem

7 A Portaria nº 909, de 7 de abril de 2015, dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. Caso esteja envolvida em investigação sobre ato lesivo à Lei nº 12.846/2013, cabe à empresa apresentar dois documentos fundamentais para avaliação do seu Programa: o relatório de perfil e o relatório de conformidade.

8 A Portaria nº 910, de 7 de abril de 2015, define os procedimentos para apuração da responsabilidade administrativa de pessoa jurídica por meio do Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) e para celebração de acordo de leniência.



perceber que investir em integridade é bom para o próprio negócio, independentemente de qualquer tipo de responsabilização. Cada vez mais o mercado vem valorizando empresas comprometidas com a integridade, que passam a ter uma vantagem competitiva diante dos concorrentes e critérios diferenciais na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos. Pensar em um ambiente de negócios íntegro possibilita evoluir para um mercado em que características éticas das empresas tornam-se um diferencial no mundo corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 10 set. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.420, de 18 de março de 2015. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 10 set. 2015.

BRASIL. Portaria nº 909, de 7 de abril de 2015, do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf. Acesso em: 10 set. 2015.

BRASIL. Portaria nº 910, de 7 de abril de 2015, do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_910_2015.pdf. Acesso em: 10 set. 2015.

MINISTRY OF JUSTICE OF THE UNITED KINGDOM. *The Bribery Act 2010 – Guidance*. Disponível em <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance*. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*. New York, EUA: 2013.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION (USSC). *Guidelines Manual*. Chapter eight "Sentencing of Organizations". Washington, EUA: 2014; Disponível em <http://www.ussc.gov/guidelines-manual/2014/2014-individual-chapters-and-guidelines-html>.

SOCIETY OF CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS (SCCE). *The Complete Compliance and Ethics Manual* – 2014; Minneapolis, EUA: 2014.

Conheça mais sobre a CGU

www.cgu.gov.br

 @cguonline

 cguonline

 cguoficial

Controladoria-Geral
da União

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA

[Voltar ao índice](#)

[Voltar ao índice](#)

2016

Proteja a sua empresa contra a corrupção

Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)



**PROTEJA A SUA EMPRESA
CONTRA A CORRUPÇÃO**

Porque e como estruturar um programa de integridade



[Clique para acessar a publicação](#)

[Voltar ao índice](#)

2017

Integridade para pequenos negócios

Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

INTEGRIDADE PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

Construa o país que desejamos a partir da sua empresa

[Clique para acessar a publicação](#)

[Voltar ao índice](#)

2017

Empresas brasileiras no exterior

Controladoria Geral da União



EMPRESAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR

Relacionamento com a Administração Pública Estrangeira

Políticas de Hospitalidade, Brindes e Presentes



Controladoria-Geral da União

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior



[Clique para acessar a publicação](#)

[Voltar ao índice](#)

2016

Manual de
responsabilização
administrativa de
pessoa jurídica

Controladoria Geral da União

MANUAL DE
RESPONSABILIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
DE PESSOA JURÍDICA

Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União

[Clique para acessar a publicação](#)

[Voltar ao índice](#)

Parte III

**MATERIAIS
INFORMATIVOS DE
ENTIDADES NÃO
GOVERNAMENTAIS**

[Voltar ao índice](#)

2016

Prevenção à corrupção: Um guia para empresas

Alliance for Integrity

(Obs: conteúdo reproduzido como fac-símile)

PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO

UM GUIA PARA EMPRESAS



Autores (ordem alfabética)

Alexandre Serpa

Ana Paula Candeloro

André Oliveira

Bruno Brandão

Emerson Melo

Filipe Batich

Karlis Novickis

Leopoldo Pagotto

Luciano Malara

Maria Cecília Andrade

Maria Leonor Rios

Rinaldo Martins

Reynaldo Goto

Roberta Codignoto

Sérgio Pinto



**cooperação
alemã**

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Por meio da:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

PREFÁCIO



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

AGRADECIMENTOS



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

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

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

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

SUMÁRIO

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

CAPÍTULO 1

O QUE É COMPLIANCE?

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

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

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

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

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

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

OBJETIVOS

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

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

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

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

FERRAMENTA DE SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO

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

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

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

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

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



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

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

RISCOS A SE EVITAR

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

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

CUSTOS DIRETOS

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

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

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

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

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

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

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

CUSTOS INDIRETOS

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

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

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

BENEFÍCIOS

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

CAPÍTULO 2

MANTRA: PREVENIR, DETECTAR, REMEDIAR

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

PREVENIR

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

DETECTAR

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

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

REMIAR

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

COMO FAZER

ELABORE UM CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA

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

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

- Compromissos da empresa nas esferas social, ambiental, de saúde, segurança, legal e regulatória;
- Parâmetros de relacionamento de colaboradores com fornecedores, clientes, concorrentes e agentes públicos;
- Orientação sobre utilização de bens e ativos da empresa, gastos com viagens, recebimento e oferta de presentes e brindes, regras para doações e patrocínios;
- Políticas contra assédio e discriminação de qualquer natureza, contra o uso de informações privilegiadas, contra a prática de corrupção;
- Medidas disciplinares previstas para cada infração e as providências a serem tomadas pela empresa junto às autoridades competentes, nos casos em que isso seja necessário.

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

MAPEIE OS RISCOS

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

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

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

CRIE MECANISMOS DE CONTROLE INTERNO

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

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

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



COMUNIQUE E TREINE

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

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

CRIE UM CANAL DE DENÚNCIA E ORIENTAÇÃO

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

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

políticas e procedimentos internos, comportamento antiético e atividades ilícitas.

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

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

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

TENHA REGRAS ESPECÍFICAS PARA SITUAÇÕES DE RISCO

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

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

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

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

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

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

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



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

DEFINA COMO SERÃO TRATADAS AS DENÚNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

COMUNIQUE QUE NÃO HAVERÁ RETALIAÇÃO A DENUNCIANTES

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

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

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

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

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

DEFINA MEDIDAS DISCIPLINARES

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



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

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

ESTEJA PREPARADO PARA AGIR

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

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

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

AUDITORIA ANTICORRUPÇÃO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES

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

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

- Por esses fatores, o principal objetivo de uma auditoria ficaria bastante prejudicado caso se limitasse à identificação imediata das violações que redundem em passivos, que serão conhecidas, realmente, depois de o negócio ter sido fechado. Em outras palavras, a auditoria consiste em mais uma avaliação de riscos que permita medir qual a probabilidade de violação à legislação anticorrupção.
- O primeiro passo consiste na identificação da “ficha corrida” da empresa alvo e

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

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

O PAPEL DA ALTA DIREÇÃO

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

INSTÂNCIA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA

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

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

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

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

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

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

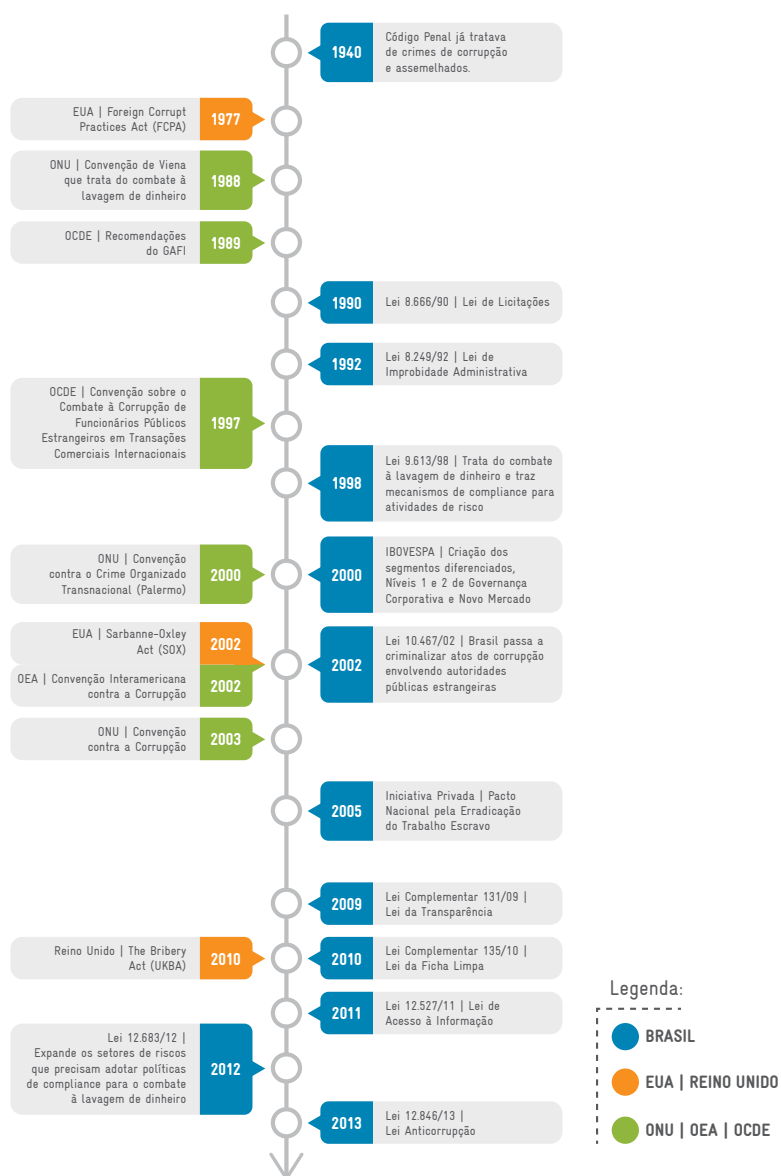
O raciocínio das três responsabilidades se alinha ao conceito das Três Linhas de Defesa das práticas de Governança Corporativa, Riscos e Compliance (GRC), em que: (i) os colaboradores, por exercerem atividades expostas a riscos, são os primeiros que podem evitá-los e, por isso, são a primeira linha de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

CAPÍTULO 3

A EVOLUÇÃO NORMATIVA

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

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



A CONTRIBUIÇÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO

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

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

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

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

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

de informações confidenciais e outras exposições identificadas pela empresa;

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

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

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



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

- Privacidade: estabelecer regras e limites para privacidade versus acesso a e-mails e equipamento utilizados pelos colaboradores;
- Políticas e procedimentos: revisar as políticas e procedimentos utilizados pela empresa, para verificação da conformidade destas com as normas aplicáveis no país.

TENDÊNCIAS DE COMPLIANCE NO BRASIL

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

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

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

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

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

CAPÍTULO 4

DESAFIOS - E SOLUÇÕES - PARA INOVAR COM A INTEGRIDADE

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Profissionais que contribuíram (ordem alfabética)

Alexandre Serpa

Diretor de Compliance para as Operações Brasileiras da CVS Health

Ana Paula Candeloro

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

André Oliveira

Diretor Jurídico Grupo BASF

Presidente da Rede Brasil do Pacto Global das Nações Unidas

Co-chair do B20 – Conduta Corporativa e Anticorrupção

Bruno Brandão

Representante no Brasil da Transparência Internacional

Emerson Melo

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

Filipe Batich

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

Karlís Novickis

Regional Compliance Officer – Latin America na Whirlpool

Laura Diniz

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

Leopoldo Pagotto

Of Counsel, Compliance no Trench, Rossi e Watanabe Advogados

Luciano Malara

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

Maria Cecília Andrade

Chief Compliance Officer, Odebrecht Transport

Maria Leonor Rios

Legal Ethics & Compliance Officer – LATAM DieboldNixdorf

Rinaldo Martins

Gestão de Riscos e Controle Interno Central Nacional Unimed

Reynaldo Goto

Diretor de Compliance na Siemens Brasil

Presidente do Conselho Consultivo da Alliance for Integrity e Transparência Internacional

Roberta Codignoto

Head of Legal & Compliance Latam na Staples

Sérgio Pinto

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

FICHA TÉCNICA

Editora

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

Layout

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

Diagramação

Helise Oliveira Gomes

Miolo | Capa

Couché fosco, 90 g/m² | Couché fosco 210 g/m²

Dezembro 2016



www.allianceforintegrity.org

[Voltar ao índice](#)

2016

No excuses!
Combatendo as 10 desculpas
mais comuns para um
comportamento corrupto

Alliance for Integrity

(Obs: conteúdo reproduzido como fac-símile)

NO EXCUSES!

COMBATENDO AS 10 DESCULPAS
MAIS COMUNS PARA UM
COMPORTAMENTO CORRUPTO

Um guia de bolso para a integridade profissional



Alliance for Integrity

A Alliance for Integrity é uma iniciativa global que reúne os stakeholders do campo da prevenção à corrupção no setor privado. Nossa meta principal é o desenvolvimento da integridade nos negócios e das medidas em compliance. www.allianceforintegrity.org

Agradecemos a colaboração do Grupo de Trabalho Fortalecimento da Integridade nas Pequenas e Médias Empresas da Alliance for Integrity no processo de adaptação do texto para o contexto Brasil.

Especialmente a dedicação dos senhores Adilson Lobato do Banco do Brasil, Sebastião Brandão da Mercedes Benz Brasil e Paula Oda do Instituto Ethos.



cooperação
alemã

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Por meio da:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

SUMÁRIO

COMBATENDO AS DESCULPAS PARA UM COMPORTAMENTO CORRUPTO.....	2
EU NÃO SABIA QUE ERA CORRUPÇÃO!.....	4
NÃO FIZ POR MIM, FIZ PELA MINHA EMPRESA!.....	6
NINGUÉM PERDE. NA VERDADE, TODOS SAEM GANHANDO!.....	8
É ASSIM QUE SE FAZ NEGÓCIOS POR AQUI.....	11
SE A GENTE NÃO FIZER, ALGUÉM FARÁ.....	13
NINGUÉM CONSEGUE FAZER A DIFERENÇA SOZINHO.....	15
PRECISAMOS DE PARCEIROS PARA AGILIZAR AS COISAS.....	18
UM PROGRAMA ANTICORRUPÇÃO É MUITO CARO!.....	20
DE TODO JEITO, SÓ SE VAI ATRÁS DAS GRANDES EMPRESAS.....	22
EU NÃO SEI COMO REAGIR À CORRUPÇÃO!.....	25
CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS PARA COMBATER AS DESCULPAS.....	27

COMBATENDO AS DESCULPAS PARA UM COMPORTAMENTO CORRUPTO

A corrupção é uma das preocupações mais urgentes do nosso tempo. Ela fomenta a pobreza e a instabilidade política, enfraquece o crescimento econômico sustentável e corrompe a justa concorrência. O setor empresarial tem um papel crucial a desempenhar na resolução deste problema. As partes interessadas, como governos nacionais, instituições intergovernamentais e organizações da sociedade civil exigem que *as empresas trabalhem contra todas as formas de corrupção, incluindo extorsão e propina*.¹ A própria comunidade tem manifestado sua inconformidade com esses tipos de prática.

O setor empresarial avançou significativamente na última década. Empresas vêm criando medidas internas, externas e coletivas para combater a corrupção. A maioria dos profissionais acredita que a corrupção é inaceitável. A entrada em vigor da lei anticorrupção brasileira², aumentou o risco de implicações jurídicas e administrativas e de prejuízo à reputação das empresas.

Apesar desses desdobramentos positivos, a corrupção continua aparecendo nas manchetes, até mesmo envolvendo algumas das maiores e mais renomadas empresas do Brasil e do mundo.

POR QUE EXISTE ESTA DIVERGÊNCIA ENTRE UM AUMENTO DAS AÇÕES PELA INTEGRIDADE DE UM LADO E CONTÍNUOS DESVIOS DE CONDUTA DO OUTRO?

Os motivos concretos e os fatores que contribuem para a corrupção são de difícil compreensão. Nem tudo é tão simples, como no caso de colaboradores gananciosos que tentam burlar políticas e procedimentos da empresa em benefício próprio. Na verdade, a maioria dos colaboradores entendem os efeitos negativos da corrupção e os desaprovam. O problema é que as situações do mundo real podem desafiar suas crenças. Por exemplo, os colaboradores talvez trabalhem em um ambiente competitivo onde nem todo mundo obedece às regras. Talvez eles acreditem que nesse ambiente se espera que eles paguem propina para fechar contratos. Com o aumento da pressão, o sucesso de uma empresa pode depender consideravelmente do alcance de metas de desempenho. Os colaboradores podem ficar com a sensação de que a corrupção cria um atalho na rotina operacional da empresa que, sem este atalho, enfrenta enormes obstáculos burocráticos até mesmo para realizar pequenas atividades, como conseguir uma linha telefônica.

1 Pacto Global das Nações Unidas, 10º Princípio.

2 Lei 12.846/2013, que entrou em vigor a partir de 29/01/2014, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa.



O resultado pode ser a percepção de que a corrupção representa uma oportunidade vital em curto prazo, ou, que simplesmente é esse o modo de se fazer negócios. Nesses casos, os empresários podem optar por se envolverem em corrupção, mesmo sabendo que é errado.³ Agir desta maneira causa um conflito interno, porque os colaboradores, como qualquer ser humano, querem ver a si mesmos como pessoas éticas e honestas.

COMO OS COLABORADORES RESOLVEM ESTE CONFLITO INTERNO?

Acontece então que colaboradores usam “desculpas”. Alguns colaboradores podem simplesmente justificar para si próprios que sua situação é única e, portanto, não corresponde às definições comuns de corrupção. Outros podem reconhecer que sua ação é “de alguma forma” corrupta, mas encontram razões para justificar suas ações, como a frase infame “os fins justificam os meios”. Em ambos os casos, os colaboradores estão usando estratégias de racionalização, consciente ou inconscientemente. A racionalização significa que os colaboradores encontram desculpas para uma atitude antiética, como a corrupção, de forma a ainda se considerarem honestos.⁴

3 Há, também, colaboradores que se envolvem em um ato corrupto simplesmente por ignorância (ver Desculpa Nº 1).

4 PIETERSE, Esther. BIEMANN, Sven. “Colaboradores de frente para a corrupção: Alinhamento de medidas anticorrupção para os fatores que influenciam uma decisão”, *Journal of Business Compliance*, 2014.

O QUE PODE SER FEITO?

Antecipar, desafiar e combater desculpas para justificar um comportamento antiético é uma maneira eficaz de reduzir a probabilidade de colaboradores se envolverem em práticas de corrupção. As empresas devem, portanto, ir além de meramente proibir a corrupção no seu regimento, por exemplo, no seu Código de Conduta. Os colaboradores devem ser convencidos. E isto começa por apelar à intuição e à razão dos colaboradores através de duas mensagens-chave: o combate à corrupção deve ser feito e pode ser feito.

Este Guia de Bolso, organizado pela Alliance for Integrity, aborda esta questão em um formato prático e fácil de usar. O Guia lista 10 das desculpas mais comuns usadas por colaboradores para justificar atos ilícitos e apresenta contra-argumentos claros e compreensíveis. Além do mais, o Guia traz dicas práticas sobre como lidar com estas desculpas, como parte de um programa de anticorrupção, ética e compliance⁵.

O Guia é destinado a todos os colaboradores, em especial àqueles responsáveis por criar programas anticorrupção eficazes dentro de suas empresas.

5 Forma abreviada: “programa anticorrupção” ou “programa”.

Nº. 1 EU NÃO SABIA QUE ERA CORRUPÇÃO!

Uma das definições mais frequentemente usadas para corrupção é “o abuso do poder confiado para fins privados” (Transparência Internacional). Na falta de uma definição jurídica mundial,⁶ esta forma simples e conveniente engloba uma série de atos ilícitos e reconhece a dimensão do conceito. Não pretende, porém, enumerar ou delimitar o termo com precisão. De fato, existe certa dificuldade em estabelecer uma definição definitiva.

Nem todo ato relacionado à corrupção é tão fácil de ser reconhecido como o suborno de um servidor público para conseguir um contrato. A imagem “clássica” de suborno, representada por uma mala cheia de dinheiro dada em troca de algum negócio, está um pouco ultrapassada.

Hoje em dia, a corrupção pode ser muito mais sutil, o que a torna mais difícil de ser explicitamente reconhecida pelos colaboradores. A linha divisória entre práticas lícitas e corruptas pode ser bastante indefinida. Por exemplo, oferecer hospitalidade⁷ é uma prática comum e perfeitamente lícita em situações quando o objetivo é manter boas relações comerciais ou

demonstrar a generosidade e capacidade de uma empresa. É errado, contudo, oferecer hospitalidade para influenciar uma decisão.

Estas sutilezas complicam a tarefa de definir a corrupção de forma precisa, o que pode ser usado pelos colaboradores, intencionalmente ou não, como desculpa para um comportamento ilegal.

No eXcuses Encarando os fatos!

■ É responsabilidade de todo mundo:

Corrupção é ilegal e deve ser sempre proibida, sob qualquer forma, não importa se pequena ou grande, direta ou indireta, ativa ou passiva. Colaboradores devem entender que o combate à corrupção é responsabilidade de todos na organização, e não apenas da alta administração, ou do pessoal que trata especialmente do assunto, como o responsável pelas políticas de compliance.

■ **Ignorância não é justificava:** As estruturas jurídicas internacionais de combate à corrupção se baseiam no princípio de que o desconhecimento da lei é irrelevante no que diz respeito às consequências legais para casos de violações.

■ **Identifique as “zonas cinzentas”:** O combate à corrupção começa com o entendimento claro sobre o que realmente é corrupção. Mas é mais fácil falar sobre isso do que realmente fazer. Ato de corrupção não são todos facilmente compre-

6 Durante as negociações da Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, os Estados Membros da ONU consideraram cuidadosamente a oportunidade do tratado anticorrupção global oferecer uma definição legal para corrupção. Ao concluir que qualquer tentativa de uma definição abrangente deixaria de, inevitavelmente, abordar algumas formas de comportamento corrupto relevante, a comunidade internacional chegou a um consenso sobre a existência de um grande número de manifestações de corrupção ao passo que deixou cada Estado livre para ir além dos padrões mínimos estabelecidos pela Convenção. A Convenção solicita que os Estados signatários declarem ilegal, pelo menos, o suborno a servidores públicos; a fraude, o tráfico de influências, o abuso de função e o enriquecimento ilícito de servidores públicos; e o suborno e a fraude no setor privado, assim como a lavagem de dinheiro e obstrução da justiça.

7 Definição de hospitalidade: Ingressos, passagens e passes especiais “só para convidados”, convites para eventos da Entidade Desportiva.” Combatendo a corrupção no patrocínio esportivo e nas ações de hospitalidade”, Pacto Global das Nações Unidas



ensíveis. Lidar com um edital tendencioso que favorece exclusivamente um fornecedor ou, com um servidor público que exige o pagamento de uma taxa “de prioridade”, extraoficial, para liberar uma carga de alimentos perecíveis são situações que podem ligar o sinal de alerta na mesma hora. Mas os colaboradores muitas vezes enfrentam situações mais complicadas, como por exemplo:⁸

- > Práticas empresariais ilícitas, mas percebidas como normais e até necessárias, como os “pagamentos de facilitação” para conseguir uma licença ou alvará de funcionamento;
- > Práticas empresariais lícitas, mas que correm o risco de serem usadas incorretamente com o intuito de encobrir corrupção, como o uso indevido de doações para obras de caridade, presentes ou hospitalidade como um meio de suborno de um servidor público nacional;
- > Práticas empresariais baseadas em decisões tendenciosas, por exemplo, onde exista conflito de interesses.

Uma empresa deve identificar essas “situações mal definidas”. O simples fato de proibir pagamentos de facilitação, por exemplo, não é suficiente. Os colaboradores talvez não estejam motivados ou não se deem ao trabalho de considerar regras “no papel”, especialmente se essas regras forem percebidas como distantes do seu dia a dia. Dessa forma, ao abordar o tema as três questões a

seguir devem ser levantadas para tratar de situações mal definidas:

QUANDO uma situação em particular é considerada corrupção?

POR QUE um colaborador deve agir contra ela? O QUE eles podem fazer para evitá-la?

Deixar de abordar qualquer uma dessas questões passará uma mensagem pouco coerente e persuasiva para os colaboradores.

■ **A intenção de agir de forma corrupta também merece punição:** É importante observar que a mera intenção em se envolver com corrupção é tão errada quanto executá-la efetivamente. A Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, que estabelece o tom de muitas leis penais nacionais, afirma claramente que oferecer ou exigir um benefício indevido é corrupção, tanto quanto a transferência real de tais benefícios. A lei anticorrupção brasileira também assim considera na esfera governamental.

> **A corrupção está presente em uma ampla gama de atividades empresariais. O resultado é que, às vezes, fica difícil estabelecer regras rígidas que identifiquem os limites entre comportamento lícito e comportamento corrupto. As empresas devem reconhecer este desafio e oferecer orientação e apoio que traduzam as regras “no papel” para a realidade dos colaboradores. Ao mesmo tempo, cada colaborador deve saber que se esconder por detrás dessas complexidades, ou mesmo usá-las como desculpa, não o tornará menos responsável.**

8 Em: “Um programa de compliance, ética e anticorrupção: Um guia prático”. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC). 2013.

Nº. 2 NÃO FIZ POR MIM. FIZ PELA MINHA EMPRESA!

Esta desculpa é usada frequentemente por colaboradores que prometem, oferecem ou de fato dão uma vantagem indevida a um parceiro comercial⁹. Os colaboradores podem se deparar com uma situação onde precisam competir contra concorrentes considerados corruptos ou quando se veem diante de uma solicitação de suborno de uma contraparte. Em tais situações, os colaboradores podem ter a sensação de que a única maneira de atingir seus objetivos comerciais, por exemplo, para firmar um contrato, é através de corrupção.

Tais colaboradores precisarão de uma desculpa para justificar esse comportamento antiético de forma que ainda possam se considerar boas pessoas e manter sua autoestima. Esse tipo de justificativa não pode admitir interesses egoístas, como o medo de perder uma oportunidade de negócio que impacta diretamente na sua própria remuneração. Muitas vezes se busca uma desculpa mais altruísta. Neste caso, os colaboradores se convencem que eles, na verdade, agiram no interesse da sua empresa ou instituição, para ajudar a atingir seus objetivos, e, assim, impedir consequências negativas, como a demissão de colegas de trabalho.

No eXcuses Encarando os fatos!

- **Corrupção é ilegal, independentemente da intenção disfarçada:** Os principais códigos anticorrupção, como a Convenção das Nações Unidas contra Corrupção, ou, a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Servidores Públicos Estrangeira em Transações Comerciais Internacionais da OECD, não dão margem para consideração dos motivos subjacentes. Leis de destaque, como a lei dos Estados Unidos sobre Práticas de Corrupção no Exterior, a Lei Anticorrupção do Reino Unido de 2010 ou a brasileira, Lei anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, também não contemplam cláusulas nesse sentido.
- **O motivo disfarçado é sempre em benefício do colaborador:** Os supostos motivos quer sejam generosos, heroicos ou nobres, revelam-se menos altruístas depois de uma análise mais aprofundada. Mesmo que o colaborador não receba um benefício financeiro direto,

⁹ Parceiros comerciais é um conceito amplo que abrange servidores públicos nacionais, servidores públicos internacionais, servidores de organizações internacionais ou representantes de uma entidade do setor privado.



como bônus ou salário maior, por usar práticas ilegais para firmar um contrato, pode existir um motivo para ganhar benefícios indiretos. Isso pode significar ter status elevado por executar a tarefa, uma promoção ou maior segurança no emprego.

■ **Toda a empresa é colocada em risco:**

A busca em conseguir um benefício indevido através de um servidor público ou de um parceiro comercial, mesmo quando tenha sido motivado pelas melhores e mais nobres intenções, traz riscos enormes. Esses colaboradores se arriscam a serem punidos, individualmente. Além disso, sanções jurídicas, administrativas e contra a reputação, com frequência se aplicam a toda a empresa e à sua administração. Como resultado, intenções ingenuamente boas podem ser desastrosas. Por exemplo, o impedimento de participar em licitações públicas, provocando, por fim, até mesmo cortes de pessoal, uma vez que a empresa é forçada a cortar gastos.

➤ “[Estou] Fazendo isso pela empresa” pode ser considerado por muitos colaboradores como um motivo nobre para cometer um ato de corrupção. Entretanto, um comportamento altruísta, como este, muitas vezes não passa de um disfarce para fazer com que o colaborador se sinta menos culpado. E, mesmo quando a corrupção é usada com a melhor das intenções, ainda é um ato ilegal e será julgado como tal, independentemente. Corrupção pode ter efeitos negativos graves para o colaborador, em particular, e para a empresa como um todo.

Nº. 3 NINGUÉM PERDE. NA VERDADE, TODOS SAEM GANHANDO!

O argumento de que a corrupção pode ser um “crime sem vítimas” cria uma desculpa especialmente atraente. A noção de que ela pode ser benéfica para todas as partes é ouvida principalmente de colaboradores que praticam corrupção ativa com a finalidade de receber vantagens ilícitas de um servidor público ou parceiro de negócios. Por exemplo, um colaborador pode se deparar com um processo burocrático notadamente tortuoso, como a solicitação de um alvará para funcionamento da empresa. Em uma situação como esta, o colaborador pode preferir pagar um servidor público para acelerar o processo.

Os chamados pagamentos de facilitação muitas vezes são tão pequenos que sequer são percebidos como um impacto nos lucros da empresa. Além do mais, na medida em que se mantém a desculpa, os pagamentos podem ser percebidos como, na realidade, um benefício ao servidor público que ganha mal. Assim, os pagamentos podem ser vistos meramente como uma gorjeta, doação ou pagamento altruísta.

Tal atitude pode se transformar, gradativamente, em pagamentos ou acordos mais substanciais a fim de ganhar ou concluir acordos comerciais. Neste caso, o colaborador pode conspirar com o cliente, oferecendo algum tipo de vantagem nos termos do contrato para ganhar a negociação. A vantagem – seja financeira ou de outra natureza – muitas vezes não é paga diretamente com os recursos da empresa, mas prevista e diretamente calculada na transação comercial. O colaborador ganha o contrato sem pagar os custos devidos, enquanto o cliente corrompido consegue os benefícios ilícitos. Ambos os lados acham que “ninguém saiu perdendo” e que o acordo entre eles, portanto, foi benéfico para ambos.

No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Pagamento de facilitação não é uma boa prática:** Vamos começar com a noção de que não existe nenhuma vítima quando os colaboradores fazem pagamentos pequenos, impróprios e não oficiais para acelerar processos burocráticos. Popularmente, acredita-se que esses pagamentos “facilitam as coisas”, até mesmo ajudando instituições públicas com falta de recursos. Mas as evidências apontam para a direção contrária.¹⁰

10 Por exemplo: GUILLAUME-MÉON, Pierre. SEKKAT, Khalid. Será que a corrupção é graxa ou areia nas rodas de crescimento?, Public choice 122,1-2, páginas 69-97, 2005; ou KAUFMANN, Daniel. WEI, Shang-Jin. “Será que” graxa dinheiro “acelera as rodas do comércio?”, National Bureau of Economic Research No. w7093 de 1999.



› **Eles são ilegais:** não importa quão pequenos sejam, os pagamentos de facilitação são subornos, e, portanto, proibidos pela maioria das leis nacionais, inclusive a brasileira.

› **Eles são injustificáveis:** É verdade que eles ainda podem ser considerados uma prática normal em alguns países. Também pode ser verdade que servidores públicos em muitas partes do mundo realmente ganham mal. Contudo, eles não estão legalmente autorizados a solicitar dinheiro extra, que não será contabilizado. Estes pagamentos oferecem uma fonte extra de ganhos, mas privam o país da tão necessária arrecadação de imposto de renda, por exemplo.

› **Eles não aceleram os processos burocráticos:** Em decorrência da expectativa por esses pagamentos, alguns servidores públicos introduzem etapas e atrasos extras e desnecessários aos processos com o intuito de solicitar mais dinheiro. Aos poucos, precisa-se cada vez de mais “graxa” para se conseguir autorizações e licenças.

› **Eles não são pequenos:** Embora tais pagamentos sejam considerados insignificantes toda vez que são pagos, e até benéficos, do ponto de vista dos serviços que prestam como na redução do tempo de espera, podem contribuir para impor um fardo significativo à empresa com o passar do tempo. No Brasil, 80 empresas estão sendo investigadas por fraude ao Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), sob a alegação de que pagavam pequenos montantes para que o laudo de apuração apresentasse metragem menor do a área edificada efetivamente.¹¹

› **Eles se agravam com o tempo.** Quando tolerados, pagamentos de facilitação comprometem a cultura de tolerância zero contra corrupção dentro de uma organização, e podem, por fim, resultar na percepção de que suborno é aceitável, independentemente do seu tamanho.

11 <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/01/mp-tem-provas-de-que-fiscais-do-iss-tambem-fraudaram-iptu.html>

> Eles são prejudiciais para o ambiente de negócios e para a economia em geral: No devido tempo, em uma escala nacional, estes pagamentos deterioram os padrões nos órgãos públicos e dos negócios, criando um terreno propício para subornos muito maiores no setor público e o roubo do Estado.

■ **Tampouco todo mundo sai ganhando em casos de corrupção em grande escala.**

No caso de pagamentos de quantias maiores, o fato de não se identificar uma vítima direta pode, outra vez, induzir o colaborador e seu cliente a acreditarem na falsa ideia de que isso é benéfico para todos. Mas existe, sim, uma vítima: o público em geral. Se o fornecedor “errado” for escolhido, os contribuintes receberão um serviço pior pela mesma despesa pública. Mesmo se o fornecedor “certo” for selecionado, os custos podem ficar acima do mercado. O país acaba, de um lado, fechando um mau negócio ou, do outro, gastando mais pelo mesmo produto ou serviço.

Pode haver, ainda, outros efeitos prejudiciais para a sociedade, como instabilidade política, aprofundamento das desigualdades e desconfiança nas instituições públicas. A economia também pode sofrer se a concorrência injusta desestimular o investimento privado, provocando, enfim, menor crescimento econômico.¹² Várias dessas situações são observadas no âmbito de operações recentes conduzidas, no Brasil, pelas autoridades policiais ou pelo ministério público.

> **Corrupção não é um crime sem vítimas. A corrupção, em maior ou menor escala, tem um efeito corrosivo no dia a dia, nas operações de uma empresa e, por fim, na sua lucratividade. Para combater corrupção com eficácia, as empresas precisam ir mais longe do que simplesmente proibi-la nos termos do seu regimento, por exemplo, do seu Código de Conduta. Os colaboradores precisam ser persuadidos. E isto começa por apelar à “intuição e à razão” através de duas mensagens-chave: o combate à corrupção deve ser feito e pode ser feito.¹³**

12 Por exemplo: HABIB, Mohsin. ZURAWICKI, Leon. “Corrupção e investimento estrangeiro direto”, *Journal of international business studies*, páginas 291-307, 2002; ou EGGER, Peter. WINNER, Hannes. “Como a corrupção influencia o investimento estrangeiro direto: Um painel de estudo de dados”, *Economic Development and Cultural Change* 54.2, páginas 459-486, 2006.

13 Existem abordagens de soluções tangíveis sobre como as empresas podem combater a corrupção. Por Exemplo, o documento “Combatendo pequenos subornos” (2014) do centro da Transparência Internacional no Reino Unido; ou o “Resistindo à extorsão e solicitação em transações internacionais” (2011) do Pacto Global das Nações Unidas / Fórum Econômico Mundial (PACI) / Câmara de Comércio Internacional / Transparência Internacional.

Nº. 4 É ASSIM QUE SE FAZ NEGÓCIOS POR AQUI...



Esta desculpa muitas vezes é usada por colaboradores que trabalham em ambientes de negócios onde a corrupção é percebida como profundamente enraizada ou endêmica no dia a dia. Colaboradores vão argumentar que as “regras do jogo” são diferentes e que as empresas não têm alternativas senão aceitá-las. Um colaborador pode usar esta desculpa em várias situações e comportamentos, incluindo a expectativa do cliente em ganhar presentes ou hospitalidade; regulamentos que incentivam o uso de parceiros locais; acordos de compensação; e a abordagem de questões de segurança.

Colaboradores que usam essa desculpa podem recorrer ao rótulo de “cultura de corrupção” para dar a entender que é impossível agir de qualquer outra maneira, em um setor ou jurisdição em particular. Como consequência, as práticas locais de corrupção estão tão profundamente arraigadas em como as pessoas pensam e agem que é impossível para um indivíduo mudar algo. Por exemplo, colaboradores que trabalham no exterior podem achar que valores morais e códigos de conduta em uma sede corporativa “longínqua” não se aplicam ou não são realistas para eles.

Colaboradores de empresas onde existe uma forte cultura anticorrupção podem tentar reverter essa tendência, bem como lançar argumentos contra a corrupção quando tiverem que lidar com parceiros locais de negócios em áreas de alto risco. Talvez eles também sejam confrontados com esta desculpa. Ao contestarem a desculpa, talvez

sejam, inclusive, acusados de tentar impor “padrões da matriz”.

No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Corrupção é ilegal, não importa a jurisdição:** Empresas que pretendem atuar em países de alto risco ficam, com frequência, divididas entre dois extremos. A atuação nesse tipo de ambiente muitas vezes traz retornos financeiros maiores. Mas isso pode ter um custo na forma de riscos mais altos, incluindo o da corrupção. Estas empresas devem aceitar que corrupção não é opção e devem assumir a tarefa de evitá-la. As estruturas jurídicas internacionais não fazem diferença entre corrupção em países de baixo ou alto risco. Corrupção é ilegal e os colaboradores culpáveis, juntamente com suas empresas e administração, serão punidos.

■ **A luta contra corrupção é universal – não um “padrão da matriz”:** A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCA) tem por princípio de que a corrupção não deve ser tolerada. Mais de 70 países ratificaram a UNCA. O princípio de que a corrupção é errada se aplica, portanto, a empresas e seus colaboradores atuando na grande maioria dos países ao redor do mundo.

■ **A culpa é das estruturas, não das pessoas:** Usar o rótulo “cultura de corrupção”

pode ser uma tentativa de sugerir que um país pode ser mais corrupto por natureza. Esta pode ser uma desculpa poderosa, pois aumenta a sensação do sentimento de impotência do indivíduo. Como alguém poderia mudar o caráter nacional de todo um país? Porém, na realidade, os valores humanos são os mesmos em todo lugar. Integridade é a base para a educação, qualquer que seja o país. Não importa em qual país ou cultura. Em qualquer lugar é inaceitável utilizar recurso de terceiros em benefício próprio. A corrupção não prospera em razão da diferença de valores nacionais, mas da falta de responsabilização e transparência, resultante de um governo fraco ou da concentração de poder excessivo entre determinadas autoridades.

■ **Todo mundo pode fazer a diferença:** Existem muitos exemplos inspiradores de empresas que aderem aos mais altos padrões de integridade e, ainda assim, conduzem seus negócios com sucesso em ambientes de alto risco. O sucesso começa por estabelecer um programa anticorrupção interno, seguido pelo engajamento honesto com seus parceiros de negócios locais. Mas isto não é o bastante. Independente do seu tamanho, poder ou sua influência, as empresas também devem se empenhar coletivamente com seus pares e outras partes interessadas para lidar com questões de erros de governança sistêmicos. A ação coletiva serve como uma abordagem prática em longo prazo

(ver também Desculpa Nº 6: “Ninguém consegue fazer a diferença sozinho...”).

■ **Empresas têm a responsabilidade de agir:** Corrigir um erro de governança sistemático exige tanto das iniciativas privadas quanto ações governamentais fortes. Mesmo sem estas últimas, as empresas não podem simplesmente “sentar e esperar”. A adesão a princípios de responsabilidade corporativa ajuda no bom funcionamento dos mercados, tão vitais para o crescimento e desenvolvimento econômicos, e, por conseguinte, gera novas oportunidades de negócios. Os Princípios de Governança Corporativa da OCDE e as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais são um bom exemplo.

➤ **Corrupção não é uma questão de cultura nacional. Tampouco o combate à corrupção é um padrão regional. As empresas que querem fazer negócios em ambientes de alto risco, talvez visando taxas de retorno mais elevadas, também devem tratar a questão da corrupção honestamente. Cair em um estado de paralisia, esperar até que tudo melhore, é inaceitável. Toda empresa tem a responsabilidade de influenciar seu ambiente de negócios. Abordagens comprovadas, inclusive iniciativas para ação coletiva, mostram que assumir a responsabilidade pode gerar bons resultados.**

Nº 5 SE A GENTE NÃO FIZER, ALGUÉM FARÁ...



Esta é outra desculpa comum entre equipes de vendas e seus gerentes para praticar corrupção. A causa principal pode ser a pressão no ambiente de trabalho para fechar acordos comerciais diante de uma concorrência acirrada e, talvez, percebida como desleal.

Oportunidades de negócios importantes podem consumir tempo, estar sujeitas a cancelamento, atrasos e renegociações, com muita coisa em jogo. O processo de licitação de um grande contrato internacional pode levar anos, sendo que perdê-lo pode ser ainda mais caro, pois a próxima oportunidade pode estar distante demais. Um ambiente competitivo como este cria muita pressão na linha de frente para atingir resultados positivos, com a mentalidade de "tudo ou nada". A vinculação de salários e esquemas de bônus a ambiciosas metas de desempenho podem alimentar a sensação de que a política anticorrupção da empresa ou não se aplica ou é secundária, e simplesmente "desconectada da realidade".

Embora a maioria dos gerentes condenem práticas corruptas hoje em dia, pode haver a sensação de que agir de acordo com as políticas da empresa comprometem oportunidades de curto prazo, e que a corrupção não passa de um meio necessário para fazer negócios.

Aqueles que cometem esses atos condenáveis podem justificar o uso de suborno para ganhar um negócio usando como referência um ambiente "cultural" e "historicamente" corrupto. Eles podem alegar que seus rivais desrespeitam os valores éticos todo dia, então devem fazer o mesmo ou ir à falência.

Estas racionalizações não são teóricas: elas refletem o que gerentes de vendas de fato relatam quando fazem negócios. A corrupção ainda é endêmica em partes do mundo de negócios de hoje. E a globalização está deixando a concorrência cada vez mais dura. *"Um vendedor tentando ganhar a vida em uma região de alto risco e que busca uma desculpa para pagar suborno nunca precisa procurar muito longe".*¹⁴

Esta desculpa se torna ainda mais poderosa quando combinada com a desculpa altruísta Nº 2: "Eu não fiz por mim. Fiz isso pela minha organização". Junto com o sentimento de que não há alternativa esta é uma combinação perigosa que colaboradores podem achar ser justificável para um comportamento ilegal.

No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Todo mundo é colocado em risco:** Colaboradores devem ser lembrados constantemente que ganhar contratos através de meios corruptos é ilegal em quase todo lugar. Os benefícios em curto prazo de fechar acordos comerciais ilegalmente é uma ilusão. O comportamento corrupto sobrecarrega uma empresa, sua administração e seus colaboradores com riscos significativos do ponto de vista jurídico, administrativo e contra sua reputação. A esperança de que essas consequências negativas jamais possam se materializar, em vista do sentimento que o risco de ser

¹⁴ BISTRONG, Richard. "When corruption becomes normal", FCPA Blog, 30 de junho de 2015.

pego é baixo, está cada vez mais distante da realidade (veja a Desculpa Nº 9).

■ **Existem soluções no “lado do fornecedor” para pagamentos corruptos:** Com frequência, vendedores manifestam a sensação de que têm que competir em “condições desiguais”. Seus concorrentes podem oferecer um presente caro ou outras vantagens para um cliente a fim de chegar a um acordo. O problema de concorrer com colegas desonestos pode se tornar uma realidade. A boa notícia é que cada vez mais colaboradores da linha de frente condenam práticas corruptas. A má notícia é que eles muitas vezes não têm certeza se algo pode ser feito a respeito. Esses colaboradores precisam ser convencidos não apenas dos possíveis efeitos negativos e graves decorrentes da corrupção, mas também das soluções práticas e comprovadas. *Iniciativas de ação coletiva* podem servir como exemplos inspiradores, em que já existem muitas histórias de sucesso convincentes.¹⁵ Tais iniciativas mostram como a cooperação entre empresas e governos pode reduzir o risco de corrupção de forma considerável.

■ **Soluções também existem para abordar o “lado da demanda” do suborno:** As empresas nem sempre competem somente contra concorrentes corruptos. Solicitação de suborno e extorsão também causam preocupações sérias em muitas partes do mundo. Nestas situações, as

empresas podem achar que têm que “ceder a esses pedidos” ou do contrário enfrentarão consequências em curto prazo, como por exemplo, perder um negócio. Mais uma vez, as empresas têm oportunidades positivas para combater solicitações de suborno e extorsão. Por exemplo, os canais de denúncias disponibilizados pelas corregedorias, controladorias ou outros órgãos de acompanhamento da conduta de servidores públicos. Na prática, eles permitem que as empresas informem uma instituição de alto nível sobre a solicitação de suborno. Esta instituição está encarregada de dar uma resposta rápida e sem burocracia.

➤ **As empresas devem reconhecer honestamente as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores da linha de frente, que buscam aderir aos valores de integridade da empresa ao mesmo tempo em que tentam manter os negócios, muitas vezes em ambientes onde se tem a percepção de que corrupção é a norma. Apesar disso, abandonar valores de integridade porque “todo mundo está fazendo isso” não salvará o colaborador corrupto nem sua empresa de uma punição. A lei anticorrupção brasileira prevê sanções administrativas severas e, ainda, medidas judiciais que podem chegar à liquidação da empresa. Os colaboradores devem ser convencidos não somente de que eles devem se abster destes atos, mas que existem abordagens para que as empresas façam a diferença. Muitos colaboradores da linha de frente ainda desconhecem essas oportunidades. É hora de mudar isso!**

15 Para mais informações, acesse a página virtual de Iniciativas do Centro Internacional de Ação Coletiva (ICCA) em <http://www.collective-action.com>.

Nº. 6 NINGUÉM CONSEGUE FAZER A DIFERENÇA SOZINHO...



Esta desculpa popular não é exclusiva da corrupção. De fato, ela se aplica a muitos comportamentos descuidado. O argumento é que ações unilaterais e individuais não levam a lugar algum, pois não podem resolver um problema grande ou sistêmico.

Por exemplo, as pessoas podem deixar de apagar as luzes ao sair de uma sala ou de desligar o motor quando o carro está estacionado por alguns instantes, como se isso fosse economizar energia, dinheiro e emissões de gás carbônico, só que não é verdade. Em relação ao combate à corrupção, empresas de pequeno e médio porte, em especial, podem achar que são muito pequenas para fazer a diferença.

Retratar a própria empresa como sendo insignificante, uma pequena “gota no oceano” da economia em geral, faz com que seja mais fácil explicar de forma lógica a resistência em combater a corrupção. Por que a empresa deveria agir por conta própria, correndo o risco, assim, de sofrer consequências negativas, como perder um negócio para concorrentes corruptos? Da mesma maneira, por que a empresa deveria investir seus recursos valiosos e escassos em um programa anticorrupção se ninguém mais está fazendo o mesmo?

Esta desculpa se torna ainda mais poderosa quando associada com a Desculpa Nº 5: “Se a gente não fizer alguém fará...”. As empresas podem se sentir desamparadas ou sobrecarregadas pelas etapas necessárias para deter a corrupção. Logo, elas podem se render ao ambiente local e às regras do jogo, mesmo sabendo que isto é errado.

No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Ações individuais inspiram outras pessoas:** Ao se deparar com situações difíceis ou críticas, os colaboradores em geral imitam o comportamento e as ações de seus superiores, como a maneira mais provável de garantir recompensa e aprovação. Da mesma forma, empresas menores podem se dirigir a seus pares maiores e mais influentes, ou a clientes, com o intuito de concorrer em pé de igualdade. Cada empresa pode, portanto, fazer a diferença ao criar um programa anticorrupção para suas próprias operações e com base nisso se engajar com seus parceiros de negócios, incluindo intermediários e fornecedores.

■ **O grupo é mais forte do que o indivíduo:** Empresas engajam aliados ou parceiros todo dia, quando estão diante de situações complexas, como licitação de um grande contrato ou entrega de um projeto exigente. Poucas empresas conseguem fazer tudo sozinhas. O mesmo é válido para o combate à corrupção. Corrupção é uma situação complexa e a busca por aliados é uma comprovada abordagem de solução. Engajar-se coletivamente *cria uma aliança de agentes vulneráveis, que até então agiam individualmente, com organizações afins e nivela a área de atuação entre os concorrentes. Esta iniciativa aumenta o impacto e a credibilidade da ação individual.*¹⁶ Iniciativas de ações coletivas assumem várias formas, que vão desde contratos de curto prazo até iniciativas de longo prazo de aplicação externa.

> **Compromisso com licitações justas:** Um exemplo prático de ação coletiva é o chamado “Pacto pela Integridade”. O Pacto pela Integridade é uma ferramenta desenvolvida pela Transparência Internacional que define o acordo legal entre uma autoridade contratante, como uma instituição pública, e os licitantes privados.

Uma terceira parte externa, como uma organização da sociedade civil, tem o papel de fazer o monitoramento independente. Os benefícios imediatos para cada parte, individualmente, incluem:

- A entidade contratante se compromete em se abster de solicitar ou extorquir vantagens dos licitantes.
- Os licitantes se comprometem a se abster de corrupção ativa, com a certeza de que seus concorrentes concordaram com o mesmo.

Até o momento, centenas de Pactos de Integridade foram feitos em mais de 15 países,¹⁷ reduzindo consideravelmente o risco de que empresas de pequeno e médio porte, em especial, percam negócios para concorrentes corruptas ou que sejam extorquidas por representantes do governo. No México, por exemplo, foram feitos Pactos de Integridade em mais de 100 contratos no valor de US\$ 30 bilhões de dólares.

> **Compromisso com igualdade de conduta:** Outro exemplo de ação coletiva é por meio de “fixação de iniciativas padrões”. Empresas, muitas vezes da mesma indústria, comprometem-se com normas e procedimentos de compliance definidos.

16 Em: “Fighting Corruption through Collective Action—A guide for business”. Instituto do Banco Mundial. Versão 1.0, 2008.

17 Transparência Internacional www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts.



A natureza pública do compromisso, aos olhos da população e da mídia, incentiva as empresas a respeitarem suas obrigações. Um exemplo de adesão coletiva a normas éticas é o Fórum Internacional sobre Ética na Conduta Empresarial para a Indústria Aeroespacial e de Defesa (IFBEC, em inglês). Os membros do IFBEC criaram uma série de princípios gerais para ética nos negócios, incluindo tolerância zero contra a corrupção. No Brasil temos dois exemplos de ações coletivas: o Ética Saúde, um acordo setorial com o objetivo de implantar um programa de trabalho voltado ao fortalecimento de um ambiente de negócios ético e transparente na comercialização de produtos médicos; e o Pacto Pelo Esporte, um acordo firmado entre as empresas patrocinadoras de entidades esportivas que estabelece regras e mecanismos para uma gestão esportiva profissional, transparente e ética.

➤ Fazer uma aliança entre agentes individuais e organizações afins ajuda a “igualar o campo de batalha”. Com o tempo, estas alianças criam um ambiente de negócios com riscos de corrupção reduzidos, onde todas as empresas podem contribuir independente do seu tamanho ou poder de mercado. Soluções coletivas comprovadas foram apresentadas para abordar a corrupção em uma variedade de situações, desde desafios de curto prazo, como uma licitação tendenciosa, até mudanças transformacionais de longo prazo. Elas mostram que a desculpa de não ser capaz de fazer a diferença já não é mais válida.

Nº. 7 PRECISAMOS DE PARCEIROS PARA AGILIZAR AS COISAS

Esta é uma desculpa comum entre colaboradores da linha de frente, tais como agentes de venda e equipe de logística em um ambiente difícil ou desconhecido. Por exemplo, um colaborador pode ser encarregado de abrir um escritório em um novo país ou cidade em outro estado do Brasil. Eles podem lidar com leis complexas e confusas ou com a cultura local onde ganhar espaços depende fortemente de relacionamentos pessoais com parceiros comerciais para tomada de decisão.

Nesses casos, as empresas podem optar por envolver os parceiros comerciais na execução das atividades administrativas do dia a dia, tais como, obtenção de licenças, permissões ou outras autorizações. Esses parceiros podem incluir consultores de desenvolvimento empresarial, representantes de vendas, agentes da alfândega, advogados e contadores, todos com um conhecimento aprofundado sobre os hábitos e as práticas empresariais locais, bem como com uma extensa rede de contatos pessoais.¹⁸

Engajar-se com parceiros comerciais pode de fato trazer benefícios operacionais. Mas a lógica subjacente pode ser a de terceirizar o risco de corrupção. Um colaborador talvez esteja ciente de que um pagamento irregular pode ajudar a acelerar os processos ou conseguir serviços em um determinado país. Mas o colaborador talvez prefira não “sujar suas mãos”. No caso de desvio de conduta por parte do parceiro local, os colaboradores podem, então, se justificar negando seu conhecimento ou responsabilidade direta.

18 “Um programa de compliance, ética e anticorrupção para negócios: Um guia prático”. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC). 2013.

No eXcuses Encarando os fatos!

■ **É um risco sério – as empresas são responsáveis por seus parceiros:** Embora o envolvimento com parceiros comerciais possa ser necessário para fazer negócios, também pode impor um risco considerável em termos de corrupção. Dados sugerem que, entre 1994 e 2014, três quartos dos processos penais por suborno no exterior envolveram pagamentos através de intermediários.¹⁹

➤ No Brasil, o delator da Operação Lava Jato afirmou que construtoras, através de funcionários e terceiros, chegaram a comprar a cota majoritária de um banco no exterior usado como paraíso fiscal, para operar recursos de propina. Segundo informação, foi movimentado US\$ 1,6 bilhão através do banco, sendo a maior parte dos valores ilícitos.²⁰

Todo colaborador deveria, portanto, saber que a luta contra a corrupção não acaba na porta da empresa. Suas maiores responsabilidades se estendem aos ambientes de negócios em geral, incluindo o envolvimento de parceiros externos. As empresas são cada vez mais obrigadas a saber o que esses parceiros estão fazendo e como administram suas relações empresariais. Por exemplo, de acordo com a Lei Anticorrupção do Reino Unido de 2010, uma organização comercial é

19 “Uma análise do crime de suborno de servidores públicos”. Relatório da OECD sobre Suborno Internacional. 2014.

20 <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/banco-da-propina-da-odebrecht-girou-us-16-bi-aponta-delator/>



responsabilizada caso uma pessoa “associada” a ela usar suborno para conquistar ou manter negócios ou uma vantagem comercial para organização em questão. Uma pessoa “associada” é definida como alguém que desempenha os serviços *para ou em favor* de uma organização. Neste caso, a Lei Anticorrupção do Reino Unido trata os parceiros externos da mesma maneira que os colaboradores internos. A lei dos Estados Unidos se aplica de modo semelhante. Por exemplo, em 2014 a Alcoa Inc. teve que pagar US\$ 384 milhões de dólares para o órgão regulador do mercado de capitais dos Estados Unidos, a *Securities and Exchange Commission* (SEC), em um caso penal interposto pelo Departamento de Justiça do país. Uma subsidiária da Alcoa fez pagamentos de mais de US\$ 110 milhões de dólares para autoridades públicas do Barein usando um consultor sediado em Londres como intermediário para negociar com os colaboradores do governo e fazer os pagamentos ilícitos.²¹

■ **“Fazer vista grossa” é uma ameaça séria:** As empresas percebem cada vez mais o risco de se envolver com parceiros comerciais. Em resposta a isto, elas podem determinar suas expectativas em relação a seus parceiros por meio de políticas detalhadas, como o “Código de Conduta dos Fornecedores” ou um documento equivalente. Este tipo de código geralmente requer compliance com todas

as leis aplicáveis e proíbe explicitamente qualquer tipo de corrupção, como suborno. Entretanto, o simples fato de ter um código deste tipo não é por si só garantia suficiente de mitigação de risco. A alegação “eu não sabia o que eles estavam fazendo” talvez não se sustente caso a *due diligence*²² tivesse indicado a possibilidade de desvio de conduta. As disposições legais para “cegueira deliberada” ou “omissão consciente” preveem responsabilidade para aqueles que fecharem os olhos diante da alta probabilidade de um comportamento inadequado por parte de seus parceiros.

➤ **Muitas jurisdições estão introduzindo legislações anticorrupção mais fortes, dando tratamento igualitário aos parceiros comerciais que os próprios colaboradores da empresa. Ignorância não é uma defesa válida: ignorar deliberadamente a conduta de um parceiro de negócios pode não proteger a empresa e seus colaboradores contra penalidades administrativas e jurídicas, e, especialmente, contra prejuízos à sua reputação. O decreto federal²³ que regulamentou a lei anticorrupção brasileira prevê como responsabilidade das empresas a realização de “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados”.**

22 N.T.: *Due diligence* é uma consulta antecipada dos requisitos básicos para a instalação de qualquer atividade comercial, industrial ou de serviço, por vezes também denominada “avaliação de risco”.

23 Decreto 8420, de 18.03.2015.

21 Fonte: <https://www.sec.gov/News/PressRelease/Detail/PressRelease/1370540596936>

Nº.8 UM PROGRAMA ANTICORRUPÇÃO É MUITO CARO!

Existem, na maioria das empresas, várias reivindicações quanto à falta de recursos humanos e financeiros. Estes rivais por atenção podem abranger pesquisa e criação de um novo produto, uma campanha de marketing ou o estabelecimento de um programa anticorrupção. Todos têm objetivos legítimos.

Em meio a esta concorrência interna por verbas na empresa, um programa anticorrupção pode ser, contudo, o menos favorecido. Em primeiro lugar, ele pode ser considerado caro, acrescentando mais uma carga burocrática para a gestão da empresa. Em segundo lugar, os responsáveis pelas tomadas de decisão na empresa podem achar mais difícil avaliar o seu benefício monetário direto. E em terceiro lugar, os colaboradores podem se recusar a apoiá-lo se não entenderem as intenções reais ou por medo de censura dos seus pares.

Os executivos da empresa e os demais responsáveis por desenvolver e implementar a estratégia da empresa muitas vezes entendem a importância de criar e manter um programa anticorrupção. Mas, ainda assim, eles podem priorizar outras atividades. Eles podem usar a desculpa de que tal programa implicará em encargos financeiros excessivos ou até mesmo "assustar os colaboradores". Estas desculpas devem ser discutidas tanto em empresas de pequeno e médio porte quanto em grandes multinacionais.

No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Penalidades são relevantes:** Multas vultosas, impedimento de participar em licitações públicas, término de contratos e repercussões negativas na mídia são exemplos das consequências sofridas por empresas e sua administração por corrupção. Pela lei anticorrupção brasileira, uma multa pode chegar a até 20% do faturamento bruto anual da empresa no ano anterior ao da apuração. O risco de ser pego também aumentou significativamente nos últimos anos (ver Desculpa Nº 9).

■ **Punição em dobro:** Embora nenhuma empresa esteja imune à corrupção, elas podem adotar medidas para reduzir este risco. Um programa anticorrupção diminui o risco de que os colaboradores aventurem-se com corrupção. Este fato está cada vez mais sistematizado em normas e códigos anticorrupção. Assim, empresas sancionadas por corrupção agora enfrentam punições extras caso não tenham um programa anticorrupção, por exemplo, nos termos da lei britânica de combate e prevenção à corrupção. No caso brasileiro, a punição pode implicar também na restrição ao direito de participar de licitações ou de celebrar contratos com a administração pública.

■ **O fator "seguro":** O contrário também é verdadeiro. Caso um colaborador seja



encontrado cometendo corrupção, apesar de todos os esforços da empresa, a presença de tal programa pode resultar em sanções suspensas ou reduzidas. Desta maneira, investir em um programa anticorrupção pode ser visto como um tipo de seguro, da mesma forma que se paga prêmios de seguros contra uma situação que se espera que nunca ocorrerá. Pela legislação brasileira, um programa de integridade efetivo pode propiciar abatimento no cálculo da multa a ser aplicada à empresa.

■ **Não tem que ser caro:** Em grande medida, existe um consenso sobre os principais elementos e requisitos que formam um programa anticorrupção, incluindo apoio da alta administração, treinamento e comunicação, controles internos e manutenção de registros, mecanismos de notificação, monitoramento e avaliação.²⁴ Aplicar isso às características individuais da empresa deve se pautar em uma abordagem baseada na avaliação de risco. Isto não garante apenas a identificação e priorização dos riscos que realmente importam para a empresa, mas o uso mais rentável de recursos financeiros e humanos. Regra geral: quanto mais complexa a organização, mais complexo será o programa. Isto é especialmente importante entre as empresas de pequeno e médio porte, as quais muitas vezes podem empregar novas políticas e procedi-

mentos de forma mais eficiente do que empresas grandes e descentralizadas.

■ **Bastante material de orientação disponível – e de graça:** Por fim, existe uma literatura vasta com informações de alta qualidade e diretrizes gratuitas sobre a implementação do programa. Embora esses materiais não devessem ser usados como “copia e cola”, eles realmente servem de fonte de informação inspiradora.²⁵ O decreto federal que regulamentou a lei anticorrupção brasileira lista os parâmetros pelos quais o programa de integridade deverá ser avaliado, podendo ser utilizado como boa referência para as empresas.

➤ **Empresas que estão começando a abordar o risco de corrupção podem, no início, enfrentar ceticismo ou mesmo medo por parte de seus próprios colaboradores: “Há algo errado com a nossa empresa?”. “Por que estamos lidando com isso agora?”. Por isso, os colaboradores devem saber que nenhuma empresa está livre dos riscos de corrupção e que esses riscos aumentarão se forem negligenciados. As estruturas jurídicas internacionais condenam a corrupção cada vez mais, por exemplo, ao aplicar sanções mais duras. Como consequência, uma empresa não pode mais se dar ao luxo de não ter um programa anticorrupção.**

24 Por exemplo: “Manual de Cumprimento Ético para Empresas na luta Anticorrupção”. OECD / UNODC / Banco Mundial. 2013.

25 Um panorama sobre as fontes comuns de informação estão disponíveis em www.afin.international

Nº.9 DE TODO JEITO, SÓ SE VAI ATRÁS DAS GRANDES EMPRESAS

Esta é uma desculpa especialmente popular entre empresas de pequeno e médio porte. Persiste a opinião entre essas empresas de que o foco da aplicação da lei anticorrupção ainda são as grandes empresas multinacionais.

Combinada com a Desculpa Nº 8 (“Um programa anticorrupção é muito caro”), este tipo de ideia pode levar a uma análise informal de custo-benefício que vai contra o preço de introduzir um programa anticorrupção para toda a empresa. É claro que se os riscos de ser pego são considerados baixos, os custos previstos para um programa como esse podem parecer maiores que os benefícios, mesmo diante de penalidades crescentes.

No eXcuses Encarando os fatos!

■ **Corrupção é ilegal, independentemente do tamanho da empresa:** As estruturas jurídicas internacionais não fazem diferença entre empresas multinacionais e empresas de pequeno e médio porte. Corrupção é ilegal e os colaboradores culpados, juntamente com suas empresas, serão punidos.

■ **Aumento considerável na aplicação da lei:** A última década assistiu a um aumento da prioridade política dada ao combate à corrupção. Os Estados Unidos, o Reino Unido, a Alemanha e a Suíça, por exemplo, mostram o cumprimento ativo da lei. Além disso, a maioria das economias emergentes comprometeu-se a formular e cumprir leis anticorrupção.

Já no Brasil a lei de Anticorrupção sancionada em 01 de agosto de 2013 e em vigor a partir de 29 de janeiro de 2014 foi regulamentada por meio da lei 8.420/2015 de 18 de março de 2015. Para detalhar na forma de avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas pelo meio da portaria CGU nº 909 de 07 de Abril de 2015. A lei visa a responsabilização administrativa da pessoa jurídica. O Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP, já lista oito empresas punidas pela lei brasileira²⁶.

■ **Colocar as empresas de pequeno e médio porte em evidência:** As agências de verificação do cumprimento das leis já não se concentram mais nas grandes empresas multinacionais. As empresas de pequeno e médio porte presentes no cenário internacional estão cada vez mais na mira do Ministério Público.²⁷ Uma microempresa foi a primeira entidade a ser incluída no Cadastro Nacional de Empresas Punidas, do Ministério da Transparência Fiscalização e Controle, por infração à lei anticorrupção brasileira.

■ **Alcance extraterritorial:** Os esforços em se fazer cumprir a lei estão se intensificando mundialmente. As duas leis nacionais mais conceituadas do mundo, ou seja, a Lei dos Estados Unidos sobre Práticas de Corrupção no Exterior e as Leis Anticorrupção do Reino Unido e do

26 <http://www.portaltransparencia.gov.br/cnep>.

27 Fonte: “Due Diligence anticorrupção de terceiros, Um guia para pequenas e medias empresas”. Câmara de Comércio Internacional. 2015.



Brasil, têm alcance extraterritorial. No caso da Lei norte-americana, as agências de verificação do cumprimento das leis no país têm jurisdição sobre empresas não americanas com base em ações a distância, como o envio de e-mails incriminadores através servidores dos Estados Unidos ou fazer transferências financeiras usando contas bancárias norte-americanas.

■ **Abordagens inovadoras estão aumentando o risco de ser pego:** O risco de identificação de atividades ilegais está maior, por exemplo, devido a investigações específicas da indústria ou incentivos para delatores.

➤ *Investigações específicas da indústria* estão se tornando cada vez mais frequentes, fazendo varredura em empresas de todos os tamanhos dentro de um determinado setor. Em 2010, na primeira varredura de indústria desse tipo, as autoridades norte-americanas chegaram a acordos com empresas da indústria do petróleo por terem violado a Lei do país sobre práticas de corrupção no exterior depois de pagarem milhões de dólares em subornos para autoridades estrangeiras “com o intuito de receber tratamento preferencial e benefícios irregulares durante o processo aduaneiro”. Cheryl J. Scarborough, à época Chefe da Unidade de FCPA na Comissão de Valores Mobiliários (SEC), órgão regulador do mercado de capitais norte-americano, declarou que a “A Unidade de FCPA continuará se concentrando na varredura de toda a

indústria – e nenhuma indústria está imune à investigação”²⁸

➤ *Investigações de incentivos a cultura*, no Brasil deu-se início à investigação de desvio de recursos públicos federais destinados a projetos culturais aprovados pelo ao Ministério da Cultura com benefícios advindos da Lei Rouanet (8.131/1991).²⁹ As fraudes cometidas foram operacionalizadas via superfaturamento de notas fiscais para supostos colaboradores; serviços e produtos fictícios; aprovação duplicada de projetos propostos por terceiros. Ainda, deflagrou-se a prática de contrapartida às incentivadoras, a verba pública oriunda da renúncia fiscal, além de ser desviada era também revertida em benefício ao próprio incentivador.

➤ *Recompensas para delatores:* No âmbito das atuais estruturas jurídicas internacionais, alguns governos oferecem incentivos financeiros para os colaboradores de empresas que informarem suspeitas de crimes de corrupção. Nos termos da Lei norte-americana Dodd-Frank, por exemplo, delatores podem receber entre 10% e 30% de qualquer pena superior a US\$ 1 milhão de dólares paga por uma empresa. Isto pode motivar colaboradores a informarem ocorrências que, caso contrário, continuariam a

28 SEC Charges Seven Oil Services and Freight Forwarding Companies for Widespread Bribery of Customs Officials”. Comissão da Securities and Exchange. Disponível em: <https://www.sec.gov/news/press/2010/2010-214.htm>. 4 de novembro de 2010.

29 <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/pf-deflagra-operacao-contra-fraude-na-lei-rouanet/>

passar despercebidas. Tais incentivos não servem somente para colaboradores de grandes empresas.

■ **Não se trata apenas de cumprir a lei:**

Desvios de conduta também são cada vez mais revelados por parceiros de negócios, pela sociedade civil e pelo jornalismo investigativo.

➤ *Auditoria de redes de fornecimento:*

Muitas empresas de pequeno e médio porte são fornecedoras de empresas maiores. Estas empresas maiores talvez tenham “Códigos de Conduta de Fornecedores”, os quais exigem que os fornecedores instituem medidas anticorrupção em suas próprias gestões. Os códigos podem permitir que as empresas grandes monitorem seus fornecedores, por exemplo, através de auditorias locais, de forma que os compromissos anticorrupção assumidos sejam efetivamente cumpridos.

➤ *Opinião pública:* As mídias sociais viram blogueiros especialistas se juntarem a organizações da sociedade civil e aos meios de comunicação na investigação de possíveis desvios de conduta corporativa. Em uma exposição midiática, artigos do New York Times alegaram, em 2012, subornos feitos pelo Wal-Mart, o maior varejista do mundo medido pela receita, para conseguir autorizações de construção de lojas no México. Os artigos levaram o Departamento de Justiça norte-americano a abrir uma investigação. A mídia brasileira e também a

internacional noticiaram de forma contundente as várias etapas de investigação sobre envolvimento de políticos em favorecimentos a empresas privadas, financiamento de campanhas políticas, formação de caixa dois e pagamentos ilícitos realizados em paraísos fiscais.

➤ *Delações premiadas:* no âmbito das operações recentes conduzidas no Brasil, pelas autoridades policiais e pelo ministério público, envolvidos têm utilizado o instituto da “delação premiada” para colaborar com as investigações, apontando eventuais empresas e outros envolvidos em atos de corrupção, visando à redução de suas próprias penas.

➤ **A análise de custo-benefício é uma prática comum usada para analisar decisões empresariais. Apesar disso, ela não serve para comparar os benefícios da participação de atos de corrupção em relação ao custo de instituir um programa anticorrupção. Corrupção é um crime com consequências sérias cujos custos não deveriam ser quantificados com explicações lógicas. Muitos empresários ainda são vítimas da falsa concepção de que é pouco provável detectar atos de corrupção. Na verdade, avanços significativos foram alcançados no sentido do cumprimento da lei, da realização de auditorias de redes de fornecedores e na atração da opinião pública. Por isso, os colaboradores não deveriam arriscar o destino da sua empresa.**

Nº. 10 EU NÃO SEI COMO REAGIR À CORRUPÇÃO!



Parabéns! Se você é responsável pelo programa anticorrupção da sua empresa e os colaboradores usam essa desculpa – este é um sinal positivo. Mostra que seus colaboradores entendem o que é corrupção, estão interessados em combatê-la e se sentem confiantes o bastante para discutir sobre como conseguir isso. Eles já estão dispostos a agir contra corrupção e agora precisam das ferramentas para pôr isso em prática.

Como resultado, esta seção é menos sobre combater uma desculpa e mais sobre disponibilizar dicas práticas para apoiar seus colaboradores no seu trabalho.

■ **Reconheça:** Os colaboradores muitas vezes não se sentem à vontade para levantar questões sobre qual a melhor forma de combater a corrupção. Aqueles que de fato se adiantarem nesse sentido devem, portanto, ser reconhecidos como forma de enviar uma mensagem firme de que sua empresa valoriza este tipo de comportamento e informação.

■ **Aprenda com o feedback dos colaboradores:** Se um colaborador fizer uma determinada pergunta, por exemplo, sobre a apropriação de um presente que era para o casamento de um cliente, pode-se presumir que a questão se aplica de forma mais generalizada à toda a organização.

■ Estes tipos de cenários do mundo real devem, portanto, ser integrados em seus treinamentos, para benefício geral.

■ **Não existe uma solução “única”:** Diferentes colaboradores enfrentam situações diferentes que exigem ferramentas diferentes para tratar de suas circunstâncias em particular. A sua equipe de logística pode estar lidando com pedidos frequentes de pequenos pagamentos de facilitação. Um gerente de vendas sênior pode estar sob pressão para atingir metas de desempenho ambiciosas e, portanto, ficar tentado a violar a lei quando participar da licitação de contratos contra concorrentes considerados corruptos.

■ **Demanda treinamento qualificado:** Treinamentos padrões anticorrupção podem usar soluções virtuais e outras formas autodi-datas. Isto pode se revelar útil para aumentar a sensibilização de um vasto público, por exemplo, num programa de treinamento para toda a empresa. Mas não é a maneira mais apropriada para melhorar as habilidades dos colaboradores em situações difíceis. Neste caso, são necessárias abordagens mais interativas, como atividades de dramatização entre os colegas.

■ **Mantenha a porta aberta:** Os colaboradores devem sempre ter a oportunidade de levantar questões, pedir conselhos ou sugerir melhorias em um programa anticorrupção. Isto pode ser alcançado através da designação de uma pessoa para esse fim, um departamento dentro da empresa ou uma linha direta. Oferecer este apoio ajudará os colaboradores a responderem perguntas como “Eu não sei como reagir”. Além do mais, facilitará a comunicação e confiança na sua empresa, ajudando a identificar áreas que precisam de mais apoio e treinamento.

➤ **Seus colaboradores jamais devem ficar sem respostas sobre como reagir em caso de corrupção.** Sua empresa deve estimular uma atmosfera de comunicação aberta para apoiar o Código de Conduta. Só então você reduzirá com sucesso os riscos de corrupção ao longo do tempo. O decreto que regulamentou a lei anticorrupção brasileira no âmbito federal inclui entre os parâmetros de avaliação do programa de integridade das empresas a existência de treinamentos periódicos sobre o programa de integridade. Seja persuasivo e empodere seus colaboradores!

CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS PARA COMBATER AS DESCULPAS



Uma empresa não consegue agir por si só. A decisão de cometer – ou se abster de – atos de corrupção pode ser tomada por um único representante ou por um grupo de colaboradores. Este Guia resumido definiu algumas das desculpas mais comuns usadas por colaboradores para justificar um comportamento ilegal ou imoral. Qualquer programa anticorrupção eficaz deve combater essas desculpas com argumentos convincentes. Quando os colaboradores entenderem que suas desculpas não se sustentam, e que eles são, portanto, incapazes de justificar seu comportamento, as chances são muito maiores de que reprimirão estes atos.

ENTENDA OS RISCOS

Como ponto de partida, evitar corrupção exige um entendimento dos riscos que a empresa enfrenta. Este entendimento inclui reconhecer como esses colaboradores podem justificar um comportamento corrupto, quer seja estabelecido pela equipe, quer seja por novas contratações ou até mesmo parceiros empresariais.

Uma avaliação dos riscos de corrupção deve servir de base para implementar e melhorar continuamente um programa anticorrupção, incluindo o combate às desculpas. Isto é chamado de “medidas com base em avaliação de risco”. Os riscos de corrupção entre os colaboradores incluem:

- *Não entender o que realmente é corrupção.* Como mencionado na Desculpa N° 1, na realidade, a definição de corrupção não é tão fácil quanto parece;

- *Ter uma atitude que aprove a corrupção.*³⁰ Se os colaboradores tolerarem corrupção, então a empresa precisa claramente aumentar seus esforços para reafirmar as consequências negativas da corrupção, tanto para o colaborador individualmente como para a empresa em geral;

- *Não ter uma atitude que aprove a corrupção, porém desculpá-la.* Neste caso, a empresa deve conhecer o leque de desculpas que os colaboradores possam usar quando tiverem que enfrentar dilemas diversos para justificar a corrupção nas tomadas de decisão. Os colaboradores estão mais suscetíveis a criar ou recorrer a desculpas em determinadas situações, sendo elas:

- Ambientes de alto risco, onde a corrupção é vista como um “meio de fazer negócios”, resultando na pressão dos pares para fazerem o mesmo. Colegas, parceiros empresariais e mesmo família e amigos exercem forte influência em um colaborador, estimulando a desculpa de que “todo mundo está fazendo isso, então por que você não?”
- Onde o ato ilícito é considerado remoto, longe do alcance. Por exemplo, pode ser mais fácil justificar pegar material de escritório no valor de R\$ 10 do que roubar

30 Embora esses “fatores brandos” possam dificultar a quantificação, pesquisas que abrangem toda a empresa sobre tópicos como cultura organizacional e percepção de valores corporativos podem ser usados para reunir informações relevantes.

a mesma quantia em dinheiro.³¹ Da mesma forma, colaboradores na linha de frente que estão longe da sede da empresa podem enxergar a corrupção como um crime sem vítima.

TREINE E SE COMUNIQUE CORRETAMENTE

Algumas empresas podem instaurar programas anticorrupção para atender meramente a uma norma legal imposta de fora. Entretanto, mudar as atitudes dos colaboradores para não cometerem corrupção como um princípio fundamental exige ganhar a sua "intuição" e "razão". Isto não será alcançado assistindo vídeos de treinamento ou lendo regimentos e códigos de conduta. É necessário ser mais persuasivo. Pelo contrário, a empresa precisa estabelecer uma ligação direta entre o compromisso de combater a corrupção e um cidadão corporativo de bem. A mensagem deve ser clara: "a coisa certa a se fazer" e não porque tem que fazer. Esta mensagem-chave deve ser repetida regularmente na estratégia de comunicação da empresa e em seus treinamentos.

Para aumentar a sensibilização dos colaboradores, compromisso e capacitação, deve-se abordar as três perguntas a seguir:

QUANDO uma determinada situação é considerada corrupção?

POR QUE um colaborador deve reagir contra ela?

O QUE eles podem fazer para evitá-la?

³¹ ARIELY, Dan. "A honestidade" *The (Honest) Truth about Dishonesty*, 2013.

Ao abordar todas essas questões, uma empresa pode criar uma mensagem coerente e persuasiva. O combate à corrupção se torna, então, mais do que um exercício acadêmico. Existem muitos exemplos práticos positivos de como reduzir corrupção de forma significativa, com os quais os colaboradores podem aprender.

LEMBRE OS COLABORADORES REGULARMENTE

Relembrar os empregados sobre os valores éticos da empresa tem um efeito de reforçar o seu comportamento. Isto pode ser tão simples quanto colocar um cartaz de conformidade no escritório, ou assinar uma declaração de integridade antes de iniciar a negociação de um contrato.

RECOMPENSAR AQUELES QUE SE DESTACAREM

As empresas muitas vezes planejam e instituem programas anticorrupção de acordo com as normas de boas práticas. Apesar disso, elas não conseguem estimular seus colaboradores a obedecerem a esses valores e a essas normas. Oferecer recompensas é uma opção para aumentar a motivação entre os colaboradores.

Os colaboradores podem ser recompensados pela sua participação e por seu desempenho no treinamento de compliance; pela sua participação em avaliações de risco; por



promoverem melhorias no programa de compliance; ou por demonstrarem disposição para questionar ou rejeitar condutas ou propostas duvidosas.³² A recompensa de tais comportamentos demonstra que a empresa os valoriza. Também demonstra que não há o que temer ao se manifestar contra ou recusar a se envolver em corrupção, mesmo quando tal recusa possa fazer com que a empresa perca uma negociação.

PUNIR OS INFRATORES

Também é igualmente importante punir transgressões das boas práticas com o intuito de conquistar adesões a um programa anticorrupção. O ato de dar punições tem um reforço positivo no comportamento humano, enfatizando os compromissos de uma empresa. Além da prática corrupta por si própria, qualquer desrespeito deliberado às práticas da empresa também deve ser punido, como se esquivar dos controles internos críticos. Quando os colaboradores tentarem justificar suas transgressões com desculpas, seu comportamento deve ser apontado como errado, e as desculpas, falaciosas. Transgressões oferecem material de aprendizagem em potencial para melhorar o programa em geral.

³² Estas recompensas sem viés financeiro podem incluir prêmios de reconhecimento para empregados e parceiros de negócios, celebração das atividades nas mídias internas da empresa, acesso a cursos de educação executiva, reconhecimento pessoal por parte da alta administração e reconhecimento dos pares. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), "Programa Anticorrupção e de Cumprimento Ético para Empresas: Um Guia Prático", 2013.

FAÇA O BEM – E FALE SOBRE ISSO

A divulgação pública dos esforços anticorrupção de uma empresa transmite um forte sinal sobre seu compromisso e sua responsabilidade com a pauta da responsabilidade social corporativa. A divulgação para o público de um programa anticorrupção pode reforçar a sensibilização e motivação entre os colaboradores, uma vez que eles podem pensar: "se falamos sobre isso publicamente, é porque somos comprometidos quanto a isso".

A divulgação pública também pode ajudar a atrair uma equipe qualificada e motivada; motivar parceiros comerciais a fazerem o mesmo; e garantir uma vantagem competitiva ao se tornarem a primeira opção dos clientes, fornecedores e demais partes interessadas que se preocupam com questões éticas.³³

SIRVA DE EXEMPLO

Talvez o mais importante de tudo: uma empresa deve dar um "exemplo que venha de cima" coerente. Sem dúvida, a alta administração pode transmitir uma forte mensagem a seus colaboradores enfatizando regularmente a importância do programa de compliance e abordando algumas das desculpas descritas neste guia.

³³ "Relatórios de Orientação no 10º Princípio contra a corrupção". Pacto Global das Nações Unidas / Transparência Internacional. 2009.

Entretanto, a prova de fogo real virá quando a empresa apoiar seu programa em momentos de pressão. Por exemplo, a empresa pode desistir de um contrato importante porque se recusa a fazer um pagamento ilegal ou perder dinheiro devido a atrasos processuais uma vez que não consegue retirar as mercadorias da alfândega a tempo. A alta administração deve estar ciente dessas decisões difíceis e preparada para agir em conformidade neste contexto.

Estudos indicam que o comportamento da alta administração é o fator mais influente para orientar a tomada de decisão dos colaboradores. Em uma situação delicada, os colaboradores geralmente imitam o comportamento e as ações de seus superiores, como a melhor ou mais segura forma de atuação.

A empresa deve, portanto, garantir que não está passando mensagens conflitantes para seus colaboradores, de um lado com políticas de corrupção zero no papel e do outro fazendo negociações a qualquer custo na prática. Neste contexto, pode ser importante rever o *regime de incentivos* da empresa a fim de avaliar se ele incentiva os colaboradores a tomarem riscos excessivos, por exemplo, através de bônus ligados a metas de desempenho muito ambiciosas.

A empresa pode, assim, ser proativa no sentido de antecipar vendas voláteis em regiões de alto risco ou atrasos em projetos que dependam fortemente de interações com os governos para obtenção de licenças, liberação alfandegária ou alvarás para funcionamento.

➤ **Não existem atalhos para fazer negócios com integridade. O combate à corrupção pode, inicialmente, ser a estrada mais difícil em direção às boas práticas empresariais e sustentáveis. Mas não há alternativa. A corrupção tem uma infinidade de consequências sociais e econômicas negativas. E, naturalmente, a corrupção é ilegal. Empresas de todos os tamanhos, ramos industriais e regiões são cada vez mais punidas por desvios de conduta.**

É importante combater os riscos de corrupção de uma maneira estruturada através da criação de políticas e procedimentos formais dentro de uma empresa. Mas o fator humano jamais deverá ser negligenciado. Seus colaboradores podem inventar desculpas para corrupção, talvez aleguem que não sabiam das suas consequências negativas, que é um crime sem vítimas ou que é impossível derrotá-la. Não importa quais desculpas que eles usem para justificar seu comportamento, elas devem ser abertamente discutidas.

FICHA TÉCNICA

Editora

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

Diagramação

Versão portuguesa: Helise Oliveira Gomes

Miolo | Capa

Couché fosco, 80 g/m² | Couché fosco 300 g/m²

Novembro 2016

www.allianceforintegrity.org

[Voltar ao índice](#)

O material intitulado “Coletânea” tem como objetivo apontar as melhores práticas de compliance, mas sem qualquer efeito vinculativo, somente informativo. Sem prejuízo do referido, o Sindigás não assume qualquer responsabilidade relativamente aos materiais reunidos na Coletânea, uma vez que não são materiais necessariamente exaustivos sobre o tema/conteúdo, cabendo aos leitores a verificação do efetivo marco normativo vigente. Também não se responsabiliza por omissões, alterações, e eventuais erros, visto que a legislação é dinâmica e em constante atualização. Ainda, importante ressaltar que existem peculiaridades nos programas de compliance que devem ser observadas por cada organização dentro do seu âmbito de atuação.

AVISO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL: O direito de propriedade intelectual dos textos incluídos nesta Coletânea pertence ao Sindigás ou terceiras partes. Exceto autorização conforme indicado abaixo, nenhum material poderá ser copiado, reproduzido, distribuído, descarregado, exibido ou transmitido em qualquer formato ou por nenhum meio sem prévia autorização e por escrito do Sindigás ou do dono do direito de propriedade intelectual. O Sindigás autoriza a visualização, cópia, download e impressão da Coletânea, sujeito às seguintes condições:

- A Coletânea só deve ser utilizada para fins pessoais, não comerciais e informativos;
- Os documentos NÃO podem ser modificados.



Associado à



Empresas Associadas



www.sindigas.org.br