



**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCOS RICARDO CRUZ DA SILVA**

**COMPLIANCE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DO  
SISTEMA DE CONFORMIDADE DA ODEBRECHT S.A.**

Salvador  
2018

**MARCOS RICARDO CRUZ DA SILVA**

**COMPLIANCE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DO  
SISTEMA DE CONFORMIDADE DA ODEBRECHT S.A.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador  
2018

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS  
Universidade Salvador, Laureate International Universities

Silva, Marcos Ricardo Cruz da

Compliance: um estudo de caso sobre a estruturação do sistema de conformidade da Odebrecht S.A./ Marcos Ricardo Cruz da Silva.- Salvador: UNIFACS, 2018.

185 f. : il.

Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Governança corporativa. 2. Compliance. 3. Gestão de riscos. 4. Auditoria e monitoramento. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658.152

MARCOS RICARDO CRUZ DA SILVA

COMPLIANCE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA  
DE CONFORMIDADE DA ODEBRECHT S.A.

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International  
Universities, pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Sérgio Paulo Maravilhas Lopes \_\_\_\_\_  
Doutor em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais pela Faculdade de  
Letras da Universidade do Porto, Portugal  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Antônio Lopo Martinez \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV  
Professor da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia  
e Finanças - FUCAPE

Salvador, 9 de abril de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus.

À Manuel Ranulfo da Silva Júnior e a Rita de Cássia Cruz da Silva, meus pais, exemplos de integridade, amor e humildade, a quem eu devoto toda a minha existência;

À Milena Watanabe da Silva, minha esposa, pela paciência, companheirismo, “ausências estratégicas” e pelos incentivos que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho científico;

À Manuela Watanabe da Silva, minha filha, fonte inspiradora e alegria maior de meus dias, minha “flor da paisagem”;

A todos os meus professores, que são o alicerce de meus conhecimentos e a sua enorme compreensão e incentivo à pesquisa e a publicação de trabalhos científicos, em especial ao Prof. Dr. Augusto Monteiro, pela paciência em orientar-me e conduzir-me no processo de elaboração deste trabalho;

Aos colegas e amigos do Mestrado em Administração, que enriqueceram a minha vida durante estes últimos dois anos.

“Aquele que se enamora da prática, sem a ciência é como um navegante que entra no navio sem timão ou sem bússola, que jamais tem a certeza de onde vai. Sempre a prática deve ser edificada sobre a boa teoria.” (LEONARDO DA VINCI).

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi avaliar o processo de estruturação do Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A., em resposta aos desafios contemporâneos enfrentados pela empresa. Para tanto, optou-se pelo método do estudo de caso, sendo essa organização escolhida por sua relevância, bem como pelo contexto sócio-político e complexidade envolvidas na definição de sua estrutura de *compliance*. Para empreender esta pesquisa, foram realizadas análises de documentos e registros da companhia estudada e entrevistas individuais com pessoas-chave no desenvolvimento do sistema de conformidade, além de ampla revisão bibliográfica sobre os temas estruturantes do referencial teórico deste estudo. Constatou-se, ao final do estudo, que: os motivadores que conduziram a Odebrecht S.A. à estruturação de seu sistema de conformidade são anteriores e mais abrangentes em relação à operação Lava Jato; a estruturação da governança corporativa e de *compliance*, bem como as ações da alta administração para patrocinar/reforçar o programa – impulsionaram o início do aprimoramento do sistema de conformidade da Odebrecht S.A, alinhando-se com as melhores práticas de Governança (corporativa e de *compliance*) e com as leis aplicáveis, sem, contudo, atingirem às metas contidas nos compromissos firmados pela organização com as autoridades competentes; com a criação de uma instância responsável, dotada de pessoas e recursos, que estão sendo regularmente ampliados, a Organização instituiu uma estrutura permanente de avaliação e melhoria dos processos de conformidade e disseminação de experiências e melhores práticas; a despeito de ter editado uma política contemplando a metodologia a ser aplicada, o processo de gestão de riscos da Odebrecht S.A. ainda é incipiente – ainda não há mapeamento formal dos riscos, bem como a definição de limites e a exposição máxima aceitável de riscos; a Organização reforçou a remodelagem da estrutura de Governança Corporativa e de *compliance*, através da edição de novas políticas, além da política sobre Governança e Conformidade; a reformulação do canal de denúncias da empresa complementou sua política de conformidade, com o objetivo de detectar eventuais desvios; a Odebrecht S.A. ampliou sistematicamente a comunicação e treinamentos sobre o tema para todos os seus integrantes; a definição de plano de auditoria interna e contratação de auditoria externa, bem como a submissão da Organização a monitoramento independente, dão o suporte necessário para a medição da capacidade e da efetividade de controles internos, políticas e procedimentos, objetivando identificar falhas e formas de aprimoramento dos processos; e, por fim, o sistema de conformidade da Odebrecht S.A. encontra-se em transição do estágio inicial de implementação para o estágio de consolidação.

**Palavras chaves:** Compliance. Governança Corporativa. Instância Responsável. Gestão de Riscos. Políticas e Procedimentos. Comunicação e Treinamento. Auditoria e Monitoramento.

## ABSTRACT

The study aims to evaluate the structuring process of the Odebrecht S.A.'s Compliance System in response to contemporary challenges faced by the company, using the case study methodology. The organization was chosen for its relevance, as well as for the socio-political context and complexity involved in defining its compliance framework. In order to undertake this research, it was conducted analyzes of documents and records of the company studied and individual interviews with key people in the development of the compliance system, besides a wide bibliographical revision on the structuring themes of the theoretical reference of this study. At the end of the study, it was acknowledge that: the motivators that led Odebrecht SA to the structuring of its compliance system are earlier and more comprehensive in relation to the *Lava Jato* operation; the structuring of corporate governance and compliance, as well as the actions of top management to sponsor / reinforce the program - have boosted the beginning of the improvement of the compliance system of Odebrecht S.A., aligned with the best Corporate Governance practices and applicable laws, without, however, reaching the targets contained in the commitments entered into by the Organization with competent authorities; with the creation of a responsible body with staff and resources that are being regularly extended, the Organization has set up a permanent structure for evaluating and improving the processes of conformity and dissemination of experiences and best practices; despite the fact that it has published a risk management methodology, Odebrecht S.A.'s risk management process is still incipient - there is still no formal risk mapping, as well as the definition of limits and the maximum acceptable risk exposure; the Organization reinforced the remodeling of the Corporate Governance and Compliance structure through the issuance of new policies, in addition to the Governance and Compliance policies; the reformulation of the company's complaints channel complemented its compliance policy in order to detect possible deviations; Odebrecht S.A. systematically extended the communication and training on the subject to all its members; the definition of an internal audit plan and the contracting of an external audit, as well as the submission of the Organization to independent monitoring, provide the necessary support for the measurement of the capacity and effectiveness of internal controls, policies and procedures, aiming to identify failures and ways of improvement of processes; and, finally, the Odebrecht S.A. compliance system is in transition from the initial stage of implementation to the consolidation stage.

**Key-words:** Compliance. Corporate Governance. Responsible Body. Risk Management. Policies and Procedures. Communication and Training. Audit and Monitoring.



## LISTA DE ABREVIATURAS

ASX	<i>Australian Stock Exchange Corporate Governance Council</i>
CA	Conselho de Administração
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CA-ODB	Conselho de Administração da Odebrecht S.A.
CC-ODB	Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A.
CEF	Caixa Econômica Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CIC-ODB	Comitê Integrado de Conformidade da Odebrecht S.A.
CNO	Construtora Norberto Odebrecht
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPC	Companhia Petroquímica de Camaçari
DOJ	Departamento de Justiça dos Estados Unidos
DP	Diretor Presidente
DP-ODB	Diretor Presidente da Odebrecht S.A.
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
EUA	Estados Unidos da América
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FDA – U.S.	<i>Food and Drug Administration</i> Agência Norte Americana de Administração de Alimentos e Medicamentos
FDC	Fundação Dom Cabral
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>
INSS	Instituto Nacional da Seguridade Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MPF	Ministério Público Federal
MPT	Ministério Público do Trabalho
OCDE	Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico
ODB	Odebrecht S.A.
ONU	Organização das Nações Unidas
PA	Plano(s) de Ação
PF	Polícia Federal
RAE	Responsável pelo Apoio ao Empresariamento Jurídico/VicePresidente Jurídico
RConformidade	Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A
RFB	Secretaria da Receita Federal do Brasil
SCCE	<i>The Society of Corporate Compliance and Ethics</i>
SEC	Comissão de Valores Mobiliário Americana
SOX	<i>SarbanesOxley Act</i>
STE	Secretaria do Trabalho e Emprego
TEO	Tecnologia Empresarial Odebrecht
UKBA	<i>United Kingdom Bribery Act.</i>
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa .....	28
Figura 2 - Princípios fundamentais da boa Governança .....	30
Figura 3 - Modelo dos três círculos nas empresas familiares .....	33
Figura 4 - Relação entre objetivos e componentes: <i>Internal Control - Integrated Framework</i> .....	37
Figura 5 - Modelo de apresentação da transição dos frameworks do COSO .....	38
Figura 6 - Relação entre objetivos e componentes: <i>ERM - Integrated Framework</i> ...	39
Figura 7 - As etapas da gestão de riscos .....	41
Figura 8 – As três linhas de defesa na gestão de riscos corporativos.....	42
Figura 9 – As 10 maiores multas aplicadas no Âmbito do FCPA (até fevereiro de 2016) .....	48
Figura 10 – Os 5 Pilares do Programa de Integridade .....	53
Figura 11 – Diagrama de fluxo do processo de avaliação de riscos .....	64
Figura 12 – Gestão de Riscos segundo a ISO 31000:2009 .....	66
Figura 13 – Fórmula do Índice de Transnacionalidade .....	87
Figura 14 – Empresas e Negócios do Grupo Odebrecht.....	90
Figura 15 – Formação da holding familiar – Odebrecht Cia. Ltda. (atual Kieppe Patrimonial) .....	98
Figura 16 – Formação das <i>holdings</i> da 2ª geração.....	99
Figura 17 – Os três âmbitos na linha de empresariamento do Grupo Odebrecht ...	102
Figura 18 – Estrutura Societária do Grupo Odebrecht .....	103
Figura 19 – Estrutura Organizacional da Odebrecht S.A .....	107
Figura 20 – Estrutura de Governança de Compliance da Odebrecht S.A .....	114
Figura 21 – Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A. ....	134
Figura 22 – 10 Medidas do Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A. ....	134
Figura 23 – Fluxo Canal Linha de Ética .....	145

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Opinião de Autores e Entidades sobre os Pilares de <i>Compliance</i> .....	54
Quadro 2 – Políticas de <i>Compliance</i> .....	71
Quadro 3 – Modelo de análise utilizado na pesquisa aplicada.....	80
Quadro 4 – Quadro síntese Metodologia Odebrecht S.A versus principais abordagens metodológicas .....	128
Quadro 5 - Principais indicadores de conformidade – Odebrecht S.A. ....	130

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Ranking FDC de Internacionalização 2017 .....	87
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	23
2.1.1 Origem da Governança Corporativa .....	23
2.1.2 Conceito de Governança Corporativa .....	25
2.1.3 Estrutura de Governança Corporativa.....	28
2.1.4 Princípios Fundamentais da Governança Corporativa .....	29
2.1.5 Empresa de Controle Familiar e Governança Corporativa .....	31
2.2 CONTROLES INTERNOS, RISCOS E GESTÃO DE RISCOS .....	33
2.2.1 Controles Internos .....	33
2.2.2 Riscos e Gestão de Riscos.....	39
2.3 COMPLIANCE.....	45
2.3.1 Origem e Conceito de <i>Compliance</i> .....	45
2.3.2 Os Pilares (componentes) de um programa de <i>Compliance</i> .....	51
2.3.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção ( <i>tone at the top</i> ) .....	56
2.3.2.2 Instância Responsável pelo Programa de Integridade .....	59
2.3.2.3 Análise de riscos ( <i>Risk Assessment</i> ) .....	62
2.3.2.4 Políticas e Procedimentos .....	67
2.3.2.5 Auditoria e Monitoramento .....	76
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>81</b>
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>86</b>
4.1 O GRUPO ODEBRECHT .....	86
4.2 A CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT (CNO) COMO VETOR DE CRESCIMENTO E EXPANSÃO DO GRUPO ODEBRECHT. O PAPEL DA ODEBRECHT S.A. ....	88
4.3 A OPERAÇÃO LAVA JATO E OS ACORDOS FIRMADOS PELA ODEBRECHT S.A. ....	91
<b>5 PESQUISA APLICADA</b> .....	<b>94</b>
5.1 MOTIVADORES DA REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE CONFORMIDADE DA ODEBRECHT S.A. ....	94
5.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE COMPLIANCE.....	96
5.2.1 A Organização Familiar.....	97
5.2.2 A Organização Empresarial.....	101
5.2.3 Governança de <i>Compliance</i> .....	108
5.3 TONE AT THE TOP .....	116

5.4 GESTÃO DE RISCOS.....	121
<b>5.4.1 Metodologia de Gestão de Riscos .....</b>	<b>122</b>
<b>5.4.2 Indicadores de <i>Compliance</i>.....</b>	<b>129</b>
5.5 ESTRUTURAÇÃO DE REGRAS E INSTRUMENTOS.....	131
<b>5.5.1 Políticas Estruturais de <i>Compliance</i> .....</b>	<b>132</b>
<b>5.5.2 Código de Conduta e Políticas de <i>Compliance</i> .....</b>	<b>136</b>
5.6 CANAL DE DENÚNCIAS .....	141
5.7 COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO.....	146
<b>5.7.1 Plano de comunicação.....</b>	<b>147</b>
<b>5.7.2 Plano de treinamento.....</b>	<b>149</b>
5.8 MONITORAMENTO .....	152
<b>5.8.1 Auditoria Interna e Externa.....</b>	<b>153</b>
<b>5.8.2 Monitoramento Independente .....</b>	<b>155</b>
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>158</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE A - Entrevista 1.....</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE B - Entrevista 2.....</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO A - COMPARATIVO LEI 12.486/13 X FCPX X UKBA.....</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO B - LEIS ANTICORRUPÇÃO NA AMÉRICA LATINA .....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO C - INDICADORES DE CONFORMIDADE – ODEBRECHT S.A.....</b>	<b>177</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Assume-se por *Compliance*, o dever de uma organização<sup>1</sup> em cumprir as normas a que se sujeita em relação às suas atividades, sejam elas emanadas de leis (tributárias, contábeis, ambientais, dentre outras), regulamentos ou políticas internas, contemplando sempre uma atitude ética e transparente, não só na condução de negócios, mas em todas as atitudes das pessoas (GIOVANINI, 2014; GONSALES, 2016; ANTONIK, 2016).

Historicamente, o surgimento da área de *compliance* pode ser relacionada com a criação da agência norte-americana de Administração de Alimentos e Medicamentos (FDA) e a promulgação de um conjunto de regulações atinentes à área de saúde alimentar e ao comércio de medicamentos, no início do século XX, e com a regulamentação do setor financeiro mundial nos anos 1930, através do acordo de Haia e a criação do *Bank for International Settlements*, na Basileia, na Suíça (CORREA JR.; CRUZ, 2016). Entretanto, esses foram apenas os primeiros movimentos em relação à regulação de algumas atividades e à sua submissão a um mínimo comum de regras, que as fortalecessem. O setor financeiro, adicionalmente, criou o Comitê da Basileia para a Supervisão Bancária, no início da década de 1970, conceituando de forma sistemática suas atividades, parametrizando-as pelas boas práticas financeiras e munindo-as de procedimentos prudenciais na sua atuação.

Nesse contexto, destaca-se a edição do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), em 1977, cujo objetivo maior era combater as práticas de corrupção fora dos Estados Unidos da América. A edição desta lei futuramente proporcionaria a aplicação de penalidades severas em empresas de nível mundial pelo pagamento de propinas para a obtenção ou manutenção de contratos em diversos países, das quais o caso mais emblemático foi, durante muitos anos, o da multinacional alemã Siemens, em 2006. Note-se que o FCPA continua a ser o diploma legal com o mais extenso impacto extraterritorial, aplicação ativa e profundas implicações de conformidade (LOW; BONHEIMER, 2013).

Desde então, o movimento consistente de combate à corrupção em nível mundial tem se refletido na criação de novas legislações em diversos países, destacando-se a lei

---

<sup>1</sup> A despeito de existirem diferenças de concepção entre teorias acerca dos termos empresa, organização, corporação, companhia e instituição, para efeito de clareza textual, esses serão utilizados como sinônimos nesta pesquisa.



britânica denominada *UK Bribery Act*, considerada uma das legislações mais fortes do mundo e aplicável não somente ao suborno de funcionários públicos, mas também ao setor privado (MAEDA, 2013, p.191).

No Brasil, com o advento da Lei nº 12.846/13 – denominada Lei Anticorrupção Empresarial – os esforços no combate a corrupção foram reforçados, trazendo, em última instância, a obrigatoriedade para as empresas, principalmente aquelas pertencentes a setores com forte regulação estatal ou que possuem negócios com instâncias governamentais, de adotarem programas de conformidade.

Contudo, o tema *compliance* ascendeu a outro nível a partir de grandes escândalos corporativos ocorridos no início dos anos 2000, perpetrados através de fraudes contábeis, notadamente os ocorridos nas empresas norte-americanas *Enron*, *WorldCom* e *Tyco*. Diante de tais acontecimentos, era preciso uma resposta vigorosa por parte das instâncias governamentais, sob pena do mercado financeiro perder completamente sua credibilidade junto à população e aos investidores. Assim, foi editada, nos Estados Unidos da América (EUA), a *Sarbanes-Oxley Act* (SOX), em 2002.

A SOX introduziu alterações importantes para a regulação da prática financeira e de Governança Corporativa (GC) das empresas na medida em que enfatizou o papel fundamental dos controles internos sendo, efetivamente, a primeira lei a influenciar o desenvolvimento da área de *compliance* e de seus profissionais.

Como consequência disso, o tema em análise – *compliance* – tem se tornado uma das maiores preocupações dos órgãos de Governança Corporativa, dos governos e da sociedade, materializada, de forma geral, através da edição de normas regulatórias e anticorrupção, por todo o mundo, haja vista que uma falha relevante de *compliance* não só pode ter sanções financeiras significativas, além de encargos financeiros relativos a processos administrativos e judiciais, mas também levar uma empresa à abalos reputacionais severos, afetando suas relações com seus *stakeholders*,<sup>2</sup> bem como a manutenção dos principais recursos humanos e, finalmente, seu sucesso a longo prazo.

---

<sup>2</sup> Neste trabalho utilizar-se-á a palavra *stakeholder* para designar “os atores, grupos ou outras organizações que influenciam ou são influenciados por sua atuação, em especial os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, governo e sociedade.” (DONALSON; PRESTON, apud FONTES FILHO; BRONSTEIN, 2014, p. 40).

Isso posto, *compliance* é um tema amplo e envolve um conjunto de outros temas intrinsecamente relacionados, sem os quais não se é possível entendê-lo com amplitude, destacando-se: Governança Corporativa, Controles Internos e Gestão de Riscos.

Governança Corporativa, em apertada síntese, é a estrutura de poder e o modo de direcionamento próprio que toda empresa possui. É a alocação de poder entre o conselho, a administração e os acionistas e abrange uma série de ações tomadas pela administração na gestão de uma empresa, a partir dos níveis mais sêniores para todas as instâncias administrativas (STEINBERG, 2011, p.2).

Uma nítida conexão da Governança Corporativa com o *compliance* reside no fato de uma das preocupações da GC ser a criação de um conjunto eficiente de mecanismos de incentivos e de monitoramento, que visam harmonizar a relação entre acionistas e executivos, sendo os programas de controles internos – base dos programas de *compliance* – um de seus espectros mais relevantes.

Ademais, a efetividade dos programas de *compliance* dificilmente será alcançada sem o suporte das instâncias de governança das entidades, pois tais agentes têm a responsabilidade principal de assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, respaldados por leis, regulamentos, políticas, procedimentos e normas internas. Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação.

O termo Gestão de Riscos, por seu turno, é usado de muitas maneiras diferentes, desde uma simples avaliação de risco até um processo de gerenciamento de risco corporativo completo (STEINBERG, 2011, p.2). Trata-se de um processo conduzido em uma organização por suas instâncias de Governança Corporativa, devendo ser aplicada na formulação de estratégias que visem identificar os eventos que em tese possam afetar a organização, criando-se mecanismos para a administração de riscos de forma a mantê-los em patamares considerados adequados pela entidade, através da formulação de programas de controles internos que possam ajudar a prevenir, mitigar e monitorar os riscos corporativos.

Assim, a pretensão deste trabalho é estudar fatores que contribuem para o desenvolvimento de um programa de *compliance* efetivo, a partir de um estudo de caso acerca da estruturação do sistema de conformidade do Grupo Odebrecht, através de sua *holding*, a Odebrecht S.A.

O Grupo Odebrecht é uma organização global, de origem brasileira, presente no Brasil e em mais 24 países, com negócios diversificados e estrutura descentralizada, que atua nos setores de engenharia e construção, indústria, imobiliário e no desenvolvimento e operação de projetos de infraestrutura e energia (PORTAL ODEBRECHT, 2017).

Recentemente, o referido Grupo foi atingido por escândalos de corrupção, revelados pelo Ministério Público Federal (MPF) e pela Polícia Federal (PF) em uma operação denominada “Lava Jato”. A operação Lava Jato, nos termos definidos pelo MPF, é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro realizada no Brasil. No âmbito do esquema de corrupção, grandes empreiteiras, organizadas em cartel, efetuaram o pagamento sistemático de propina, para agentes públicos e altos executivos da Petrobras. O valor para sustentar o pagamento das propinas era obtido através de contratos superfaturados com o poder público (MPF, 2016).

O escândalo de corrupção ocasionou efeitos muito sérios para a organização como a proibição de fazer negócios no Brasil e em outros países da América Latina; a necessidade de vender ativos para diminuir suas dívidas; e a substituição de funcionários, incluindo seus principais executivos, que tiveram envolvimento com o caso de corrupção, culminando inclusive no encarceramento de alguns deles.

Adicionalmente, o Grupo firmou *plea agreement*<sup>3</sup> com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) e com a Procuradoria-Geral da Suíça e acordo de leniência com o MPF, no âmbito da operação Lava Jato, assumindo compromissos relativos à criação, ampliação e melhoria de sua estrutura de controles internos e *compliance*, notadamente no âmbito anticorrupção, incluindo a ampliação do seu quadro de funcionários alocados à área de conformidade e o aumento significativo dos recursos disponíveis para a área (EUA, 2017).

Neste cenário, a (re) estruturação do sistema de *compliance* e a criação de uma área específica, dotada de autonomia e recursos para lidar com a complexidade do tema e a criação de mecanismos necessários para que a organização pudesse servir de

---

<sup>3</sup> Em tradução livre, *plea agreement* diz respeito a uma negociação, em um processo criminal, entre o réu e seu advogado de um lado e o promotor, por outro, em que o réu concorda em declarar-se “culpado” ou “não contestar” a alguns crimes, em troca da redução da gravidade das acusações, destituição de algumas das acusações, diminuição de penalidades ou algum outro benefício para o réu, corresponde, em linhas gerais ao acordo de leniência previsto pela legislação brasileira.

referência no assunto, tornando-se modelo no Brasil, foi a resposta da organização à crise instalada.

Dessa forma, a seleção do Grupo Odebrecht deu-se por sua importância no cenário brasileiro e internacional, bem como pelo fato do processo de estruturação da área e do sistema de *compliance*, nos termos do contexto salientado, ter sido algo necessário, complexo e bastante contemporâneo em termos de prática administrativa. Adotou-se, neste estudo, o ponto de vista de três áreas teóricas que figuram aqui, em situação de complementariedade, a saber: Governança Corporativa, observando-se sua estrutura organizacional e, em especial a estrutura de governança de *compliance* estabelecida como paradigma para todos os negócios do Grupo - pela sociedade *holding* do Grupo, a Odebrecht S.A., com destaque especial à aplicação deste tema em empresas familiares, já que a companhia escolhida é, ainda hoje, de controle familiar e sujeita, destarte, às suas vicissitudes; Gestão de Riscos e Controles Internos, através dos estudos de seu impacto nas estratégias do Grupo na elaboração de políticas que possam mitigar ou eliminar riscos a que se submete em relação aos seus negócios; e *Compliance*, através de seus pilares estruturantes.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo foi avaliar o processo de estruturação do Sistema de Conformidade<sup>4</sup> da Odebrecht S.A., em resposta aos desafios contemporâneos enfrentados pela empresa.

Os objetivos específicos propostos, por seu turno, foram os seguintes:

- a) Identificar os motivadores internos e externos para a (re) estruturação da área de *compliance* da Odebrecht S.A.;
- b) levantar e apresentar o histórico de estruturação da governança corporativa e de *compliance* da Odebrecht S.A., analisando criticamente as estruturas de *compliance* criadas pela Odebrecht S.A.;
- c) analisar as ações da alta administração para o patrocínio/reforço da implementação do programa de *compliance*;
- d) identificar a metodologia de gestão de riscos utilizada pela organização, os indicadores de *compliance* mais relevantes e sua utilização pela Odebrecht S.A.;

---

<sup>4</sup> Denominação dada ao conjunto de medidas integradas de prevenção, detecção e remediação de riscos de não conformidade do Grupo Odebrecht. Representa, em última análise, o programa de conformidade da Odebrecht S.A.

- e) identificar as políticas de estruturação da área de *compliance*, bem como os padrões escritos de conduta, além das políticas e procedimentos editados sobre o tema;
- f) identificar a existência e a estruturação do canal de denúncias da Odebrecht S.A.;
- g) identificar se a Odebrecht S.A possui um plano de comunicação formalizado e implementado;
- h) identificar e discutir as estratégias de monitoramento contínuo do sistema de conformidade, avaliando a existência e atuação de auditoria interna e externa, bem como de monitoria independente.

Pretendeu-se assim, obter como resultado final do estudo proposto, a identificação de fatores estruturantes do sistema de conformidade da Odebrecht S.A. e sua efetividade<sup>5</sup> na prevenção, detecção e resposta às potenciais más-condutas perpetradas.

Cabe ressaltar que para empreender esta pesquisa, escolheu-se o estudo de caso, justificando-se esta opção, pela relevância da organização escolhida bem como pelo contexto sócio-político e complexidade envolvidas na definição de sua estrutura de *compliance*.

O modelo de análise seguido para a elaboração desta pesquisa, subdividiu-se em quatro dimensões: Governança; Gestão de Riscos; Estruturação de Regras e Instrumentos; e, Monitoramento. Em relação à Governança, foram avaliadas duas variáveis, a saber: Instância Responsável pelo Programa de *Compliance* e “*Tone at the top*”. No que concerne a Gestão de Riscos, foi procedida a avaliação de duas variáveis: Metodologia de Gestão (Identificação e Avaliação) de Riscos; e, Indicadores de Fatores Críticos. Adicionalmente, em relação à Estruturação de Regras e Instrumentos, foram avaliadas três variáveis: Políticas, Controles e Procedimentos; Existência e Estruturação de Canal de Denúncia; e, Comunicação e Treinamento. Por fim, no que tange ao Monitoramento, as variáveis estudadas foram: Auditoria e Monitoramento Independente.

Ao se partir dessas dimensões (e respectivas variáveis) a pesquisa foi desenvolvida através de análise documental. Para a realização da coleta de dados, foi efetuado o levantamento de documentos importantes da Organização para a obtenção das

---

<sup>5</sup> Entende-se por efetividade, para fins de atingimento dos objetivos desta pesquisa, a capacidade dos fatores estruturantes do sistema de conformidade de produzirem efeitos na prevenção, detecção e resposta às potenciais más condutas. Assim, o que é efetivo não é necessariamente eficiente ou eficaz.

informações necessárias para o entendimento do objeto de análise. Foram utilizados: deliberações internas – notadamente as relativas à estruturação da área de governança corporativa e de *compliance* -, publicações, pareceres, questionários enviados a agência reguladoras, relatórios internos, pautas, atas de reuniões do Conselho de Administração e do Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A (CC-ODB). Adicionalmente, foram levantados registros internos sobre processos de *compliance* desenvolvidos e implementados pela organização.

A pesquisa bibliográfica e eletrônica coletou dados pertinentes ao tema em livros, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações, publicações da organização, bem como livros e artigos de autoria de seus fundadores e respectivos sucessores, que relatam as estratégias de perpetuação da organização, destacando-se dentre elas a organização das estruturas de governança familiar e corporativa.

A coleta de dados ainda foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis para o entendimento do objeto pesquisado. Foram entrevistadas as seguintes pessoas: o Coordenador do Comitê de *Compliance* da Odebrecht S.A, o Responsável por Conformidade (R-Conformidade) da Odebrecht S.A. e a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A.

Essa dissertação é composta de seis capítulos. O primeiro capítulo consiste nesta *Introdução*. O segundo capítulo, por sua vez, diz respeito ao *referencial teórico* da pesquisa, que está subdividido em: a) Governança Corporativa; b) Controles Internos, Riscos e Gestão de Riscos; e c) *Compliance*. A fundamentação teórica está amparada principalmente nos trabalhos de Richard M. Steinberg (2011); Marcos Assi (2012; 2013); Leopoldo Pagotto (2013); Lucinda A. Low e Owen Bonheimer (2013); Bruno Carneiro Maeda (2013); Mona Clayton (2013); Jonathan Fisher QC (2013); Joaquim Rubens Fontes Filhos e Michelle Bronstein (2014); Wagner Giovanini (2014); Elias da Silva Júnior (2015); Paulo Câmara (2015); Alexandre de Miceli da Silveira (2015); Edson Cordeiro da Silva (2016); Alessandra Gonsales (2016); Luis Roberto Antonik (2016); Alexandre Serpa (2016a, 2016b); Helder Uzêda Castro e Marta Cardoso Andrade (2016); Daniel Sibille e Cláudia Massaia (2017).

O terceiro capítulo, contempla a *Metodologia*, apontando o modelo de análise norteador da investigação proposta, indicando o caminho percorrido para a obtenção e análise de dados. O quarto, contempla a contextualização da pesquisa, apresentando indicadores da representatividade do Grupo Odebrecht, bem como um

breve histórico de sua formação e expansão no Brasil e no mundo, além do contexto da (re) estruturação de seu sistema de *compliance*. O quinto capítulo diz respeito à *Pesquisa Aplicada*, que contempla a análise do sistema de conformidade da Odebrecht S.A., nas quatro dimensões propostas pelo estudo. Por fim, no capítulo seis, são apresentadas as conclusões, decorrentes das principais constatações da pesquisa, bem como das análises efetuadas, apresentando-se, em última instância, as recomendações para pesquisas subsequentes nesta área de estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se destina a proporcionar uma visão a respeito do referencial teórico que serve de suporte à pesquisa e abordará três grandes conceitos que são relacionados entre si: a) Governança Corporativa (GC), b) Controles Internos e Gestão de Riscos; e; c) *Compliance*.

Frise-se desde já, que tais elementos, embora, se relacionem com os objetivos de negócios e estratégicos de uma empresa, também se referem a atividades e processos em diferentes níveis de uma organização, e, por isso, há uma sobreposição significativa entre eles.

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

#### 2.1.1 Origem da Governança Corporativa

A Governança Corporativa tem associado ao seu surgimento um movimento reflexivo sobre questões éticas atinentes a três esferas de relações, quais sejam: as relações entre a sociedade e as corporações, as relações intercorporativas e as experimentadas internamente nas companhias, entre os acionistas, os conselhos e a direção executiva (CASTRO; ANDRADE, 2015, p. 23).

Helder Uzêda Castro e Marta Cardoso de Andrade (2015, p. 23) asseveram que a Governança Corporativa “[...] estabeleceu-se como um movimento que objetivava proteger os acionistas, principalmente os minoritários, de possíveis abusos praticados pelos executivos, preponderantemente nas decisões estratégicas da organização”. Esse entendimento é respaldado por Joaquim Rubens Fontes Filho e Michelle Bronstein (2014, p. 40, 41). Para os referidos autores, o problema da agência – conflito de interesses entre o principal e o agente, originados pela delegação de responsabilidade e poderes – teve papel central no surgimento/desenvolvimento da Governança Corporativa.

Além de proteger os interesses dos acionistas, Fontes Filho e Bronstein (2014, p. 40) relatam que a GC, em seu desenvolvimento, também pode ser associada a salvaguarda das expectativas de outros *stakeholders*, como fornecedores, clientes, empregados e governo. Nesse sentido, boas práticas de Governança Corporativa “ajudam conselheiros e gestores a desenvolver um olhar mais atento à oportunidade



de criar acordos, tácitos ou formais, relativos ao papel de cada *stakeholder* na definição dos objetivos da organização e no recebimento de seus benefícios” (FONTES FILHO; BRONSTEIN, 2014, p. 40, 41).

Adicionalmente, os referidos autores explicam o surgimento da GC pela crescente exigência de uma maior participação na gestão por parte de investidores institucionais que agiam em nome de investidores primários (FONTES FILHO; BRONSTEIN, 2014, p.40, 41). Esse entendimento é corroborado por Silva Júnior (2015, p. 488) ao comentar que a Governança Corporativa teve o seu uso ampliado e aprimorado, tornando-se mais exigente quanto à transparência das informações prestadas pelas empresas de capital aberto, devido ao papel preponderante que os fundos de pensão e de investimento passaram a ter como grandes investidores no mercado de capitais, nos anos 1990.

Desta forma, em seu desenvolvimento, a GC constitui um conjunto de práticas que auxiliam na estruturação de sistemas adequados de governança, otimizando o desempenho de uma companhia, protegendo os proprietários, investidores, empregados, credores e demais *stakeholders*, facilitando o acesso ao capital (SILVA, 2016, p. 31; FONTES FILHO; BRONSTEIN, 2014, p. 41).

Conforme Fontes Filho e Bronstein (2014, p. 44), as boas práticas de Governança Corporativa vêm sendo desenvolvidas desde 1978, nos Estados Unidos, “[...] mas difundiram-se internacionalmente a partir de 1992 com a iniciativa do Relatório *Cadbury*<sup>6</sup>, do Reino Unido, com proposta de princípios universais de governança”. Nesse compasso, Silva Júnior (2015, p. 489) explica que o Relatório *Cadbury*, editado em função de problemas de confidencialidade de informes financeiros frente ao risco de falência das empresas, destacava dois valores principais: *accountability*, que é prestação de conta, e *disclosure*, que se traduz por transparência.

Adicionalmente, o debate internacional sobre Governança Corporativa foi consideravelmente ampliado pela publicação dos Princípios da Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE), aprovados em 1999. Conforme Silveira (2015, p.37, 38), “a OCDE criou as primeiras diretrizes de governança

---

<sup>6</sup> O relatório, considerado o primeiro Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, mudou a forma como os conselhos de administração eram geridos na Inglaterra. O documento foi utilizado para embasar Códigos de Governança criados ao redor do mundo, trazendo recomendações de boas práticas que são utilizadas até hoje, como a separação entre propriedade e gestão empresarial, de forma que o cargo de presidente do conselho de administração e de diretor-presidente não sejam ocupados pela mesma pessoa, e o modelo “pratique ou explique”, no qual a organização que não seguir as recomendações deve explicar o motivo aos seus acionistas (IBGC, 2017b).

corporativa com escopo global. O texto é considerado um marco por ter se tornado referência para muitos códigos de boas práticas nacionais elaborados posteriormente”.

Contudo, o rol de mudanças mais significativas em GC foram vivenciadas posteriormente à revelação de grandes fraudes contábeis em empresas americanas, tais como: *Enron*, *WorldCom*, *Tyco* e outros grandes escândalos do início dos anos 2000. As reformas resultantes, especialmente às originadas pela Lei norte-americana *Sarbanes-Oxley Act* (SOX), editada em 2002, tiveram impactos relevantes e duradouros no pensamento sobre Governança (STEINBERG, 2011, p. 2).

Por fim, a recente crise financeira global, que ocasionou a insolvência de dezenas de instituições financeiras nos Estados Unidos e na Europa, além de aportes vultosos de recursos, por parte dos Governos dos países afetados, para salvá-las, levou à promulgação da Lei *Dodd-Frank*<sup>7</sup> para corrigir as deficiências percebidas nos relatórios financeiros e de gestão de risco por parte das instituições financeiras e evitar novos colapsos sistêmicos (RUIZ, 2013, p. 158; SILVEIRA, 2015, p. 40).

### **2.1.2 Conceito de Governança Corporativa**

Governança é a alocação de poder entre o conselho, a administração e os acionistas e abrange uma série de ações tomadas pela administração na gestão de uma empresa, a partir dos níveis mais sêniores para todas as instâncias administrativas (STEINBERG, 2011, p. 2).

Nesse contexto, conforme Silveira (2015, p.3), toda empresa possui uma estrutura de poder e um modo de direcionamento próprio, mesmo que tal estrutura não tenha sido criada em um processo formal, denominada Governança Corporativa (GC).

Para Silva (2016, p. 32) “existem inúmeras definições de governança corporativa, mas todas apresentam coesão em seus conceitos, princípios, finalidades, modelos e práticas”. Nessa toada, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017a), define Governança Corporativa como sendo

[...] o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre

---

<sup>7</sup> Em 21 de julho de 2010, o presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, assinou a Lei Pública 111-203, chamada de Lei *Dodd-Frank* de Reforma de Wall Street e de Proteção a Consumidores, assim nomeada em honra de seus principais proponentes, o Senador Chris Dodd e o Deputado Barney Frank (AMBIMA, 2017).

proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Assim, a preocupação da Governança Corporativa é, primordialmente, criar um conjunto eficiente de mecanismos, internos e externos (de incentivos e de monitoramento), que visam harmonizar a relação entre propriedade (acionistas) e gestão.

Para Silveira (2015), o termo Governança Corporativa abrange regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre seus principais protagonistas – diretoria, conselho de administração e acionistas. Em adição, ressalta o referido autor, GC é um tema que exige uma abordagem multidisciplinar, englobando áreas como Ética Empresarial, Gestão, Liderança, Psicologia Social, Direito, Economia, Finanças e Contabilidade, dentre outras.

Em remate, para Rossetti e Andrade (2011, p. 26), a Governança Corporativa fundamenta-se em princípios éticos aplicados na condução dos negócios; desenvolveu-se e afirmou-se por razões macro e microeconômicas; sustenta-se, atualmente, além de seus princípios estruturantes, pelos institutos legais e marcos que envolvem os processos de gestão e aperfeiçoa-se com base nos valores que regem a boa governança.

A despeito de existirem diversas teorias para explicar a maneira como as companhias devem ser governadas - tais como: Teoria do Equilíbrio dos Interesses dos *Stakeholders*; Teoria da Custódia; Teoria da Dependência de Recursos; Teoria da Firma e a Economia dos Custos de Transação - tem relevo na discussão empreendida neste estudo a Teoria da Agência, haja vista o papel central, no desenvolvimento da GC, do problema relativo ao conflito de interesses entre o principal e o agente, originados pela delegação de responsabilidade e poderes. Com efeito,

a discussão sobre a necessidade de aprimoramento da governança corporativa nas empresas surgiu com resposta aos diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores. Estes registros decorrem do problema de agência, que ocorrem quando os executivos tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza dos acionistas, motivo pelo qual são contratados. Dessa forma, o entendimento do problema de governança corporativa passa pela compreensão de como ocorre o problema de agência nas empresas e de quais mecanismos poderiam ser empregados para sua diminuição. (SILVA, 2016, p. 76).

Nessa linha de raciocínio, conforme Silveira (2015, p.69), a Teoria da Agência (Representação), desenvolvida por Jensen e Meckling em meados da década de 1970, “[...] visa explicar como ocorrem os problemas de desalinhamento de interesses nas empresas e os mecanismos que podem ser empregados para mitigar seus custos”. Essa Teoria parte do pressuposto de que as pessoas agem de maneira oportunista no intuito de maximizar seus próprios ganhos, em detrimento, em alguns casos, do interesse da própria empresa (SILVA, 2016; SILVEIRA, 2015).

Em suma, a Teoria da Agência representa a base teórica que analisa as relações onde os titulares da propriedade e do controle são pessoas distintas, o que pode resultar em divergências de interesses entre eles (CASTRO; ANDRADE, 2015).

Assim, considerando-se a teoria da agência, os mecanismos de Governança Corporativa têm como um de seus pilares diminuir a probabilidade de tomada de decisões que maximizem os ganhos (ou benefícios) dos agentes em detrimento da empresa, minimizando, desta maneira, os custos de representação (SILVEIRA, 2015, p. 69-71). Conforme Silveira (2015, p. 72,73), incluem-se no rol das decisões dos executivos que podem ser tomadas em detrimento da companhia: a) a realização de gastos supérfluos (improdutivos); b) empreendimentos de projetos que aumentem o benefício pessoal ou reduzam o risco dos executivos; c) a criação de barreiras para a substituição de pessoal; d) estabelecimento de remuneração abusiva para si próprio; e) dedicação de esforço pessoal insuficiente para administrar a companhia, e) venda de ativos, produtos ou serviços abaixo do preço de mercado para outras empresas nas quais são acionistas; e f) utilização de critério pessoal ou político para a escolha de posições gerenciais.

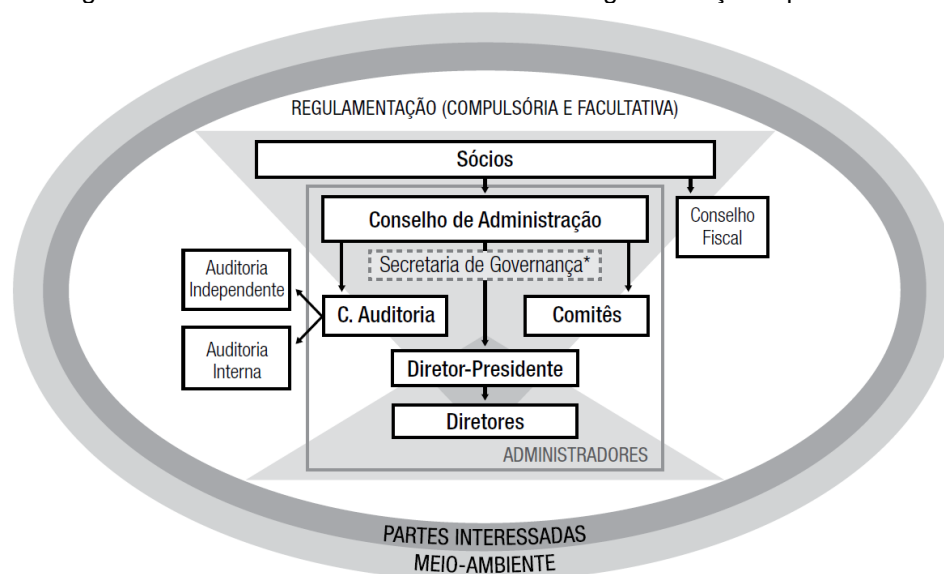
No caso brasileiro, em que a estrutura de capital é notoriamente concentrada, através de acionistas controladores ou blocos de acionistas, a principal questão em relação aos custos de representação diz respeito a extração de benefícios privados do controle pelos sócios majoritários (SILVEIRA, 2015, p. 69-71).

Além disso, nos moldes preceituados por Silveira (2015), há também a possibilidade de problemas de agência em relação a credores na medida em que pode haver desalinhamento entre eles e os sócios (acionistas) de uma determinada companhia.

### 2.1.3 Estrutura de Governança Corporativa

No que diz respeito aos seus elementos - ou seja, a infraestrutura composta por órgãos, áreas e regras - destacam-se a assembleia de acionistas ou de sócios, o conselho de administração, os comitês do conselho, a diretoria executiva, os comitês de gestão e a secretaria de governança ou do conselho (SILVA, 2016, p. 145). Nesse sentido, o IBGC (2015, p. 19), apresenta o seguinte modelo de estrutura de governança corporativa:

Figura 1 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



Fonte: IBGC (2015).

Destaca-se, nesse sentido, o papel do Conselho de Administração (CA). O relatório *Cadbury* (REINO UNIDO, 1992), estatui que,

os Conselhos de Administração (CA) são responsáveis pela governança de suas empresas. O papel dos Acionistas na governança é nomear os diretores e os auditores e assegurar-se de que existe uma estrutura de governança apropriada. As Responsabilidades do CA incluem a definição dos objetivos estratégicos, fornecendo a liderança para torná-los efetivos, supervisionar a gestão do negócio e prestar contas aos acionistas sobre sua administração. As ações do conselho estão sujeitas a leis, regulamentos e aos Acionistas em assembleia geral.

Neste enquadramento global, as especificidades dos aspectos financeiros da governança corporativa são a forma como os conselhos fixam a política financeira e supervisionam a sua implementação, incluindo a utilização de controles financeiros e o processo por meio do qual eles reportam as atividades e progresso da empresa aos acionistas [...].

Nesse sentido, Silva (2016, p. 39) relata que o CA é considerado o principal dispositivo de governança, devendo representar os interesses de longo prazo da organização,

tomar as principais decisões de negócio, bem como selecionar, monitorar e avaliar o desempenho dos administradores. Nessa linha de raciocínio, o Conselho de Administração é um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Seu papel é ser elo entre propriedade e gestão, orientando e supervisionando a relação desta última com os demais públicos de interesse (IBGC, 2015, p. 39).

Cumprido salientar, entretanto, que nos termos preceituados pelo IBGC (2015, p. 18), o modelo apresentado, bem como outras práticas editadas pelo órgão não devem ser aplicadas mecanicamente, pois, não tem como objetivo “ser um modelo rígido de boas práticas de governança, mas sim, uma referência de consulta visando a uma reflexão e aplicação em cada caso [...]”.

Desta maneira, a infraestrutura (ou o modelo) de governança de cada empresa deve ser definida, levando-se em consideração todas as leis, normas e regulamentos a que uma organização está submetida, bem como o seu estágio de desenvolvimento, de forma a melhor amoldar-se à sua realidade e a conveniência das partes interessadas.

#### **2.1.4 Princípios Fundamentais da Governança Corporativa**

Seguindo-se Silveira (2015, p. 37), as diretrizes de Governança Corporativa criadas pela OCDE, em 1999, foram as primeiras com abrangência global e, desde então passaram a ser referência na edição de códigos de boas práticas de GC ao redor do globo. Uma das principais inovações promovidas pela OCDE, partindo-se do reconhecimento que no mundo os sistemas de governança variavam muito, foi a definição de um conjunto de princípios que deveriam ser considerados pelos reguladores e agentes de mercado (SILVEIRA, 2015, p. 38).

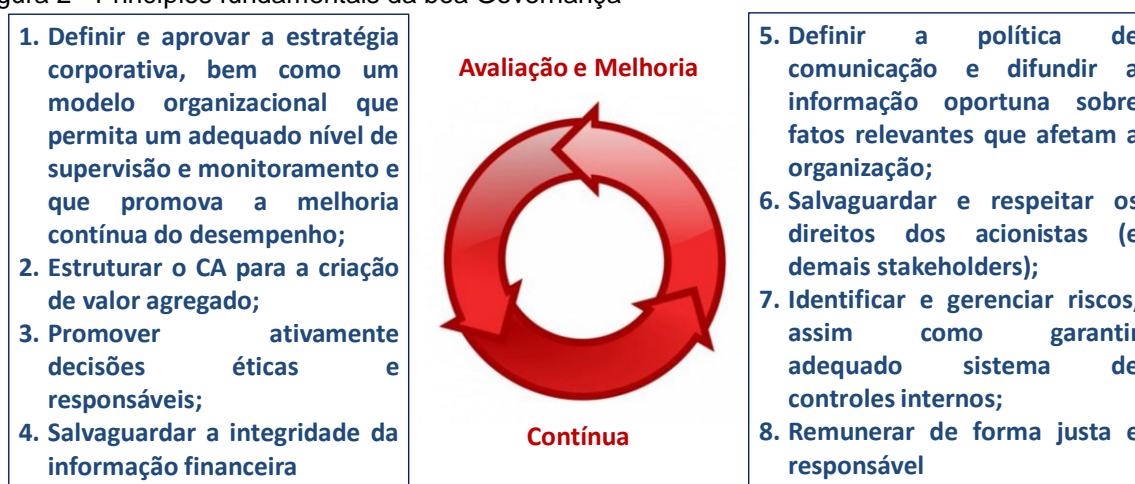
Os princípios destinaram-se a ajudar os elaboradores de políticas a avaliar e melhorar as estruturas jurídica, regulatória e institucional para a Governança Corporativa, com uma visão de apoio a eficiência econômica, ao crescimento sustentável e a estabilidade financeira, através, principalmente da oferta de incentivos adequados para o desempenho de suas respectivas funções, pelos acionistas, membros do conselho e executivos, bem como intermediários financeiros e prestadores de serviços, numa estrutura de pesos e contrapesos (OCDE, 2016).

Nesse contexto, os princípios estabelecidos pela OCDE apresentam recomendações e orientações sobre: a) garantia dos fundamentos para um efetivo marco regulatório

da Governança Corporativa; b) direitos e tratamento equitativo dos *stakeholders* e as principais funções dos acionistas; c) papel dos investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários; d) papel dos acionistas na GC; e) transparência e divulgação de informações; e f) papel do Conselho de Administração (SILVEIRA, 2015, p. 38; OCDE, 2016).

Em linha com os princípios da OCDE, a *Australian Stock Exchange (ASX) Corporate Governance Council* editou seu próprio conjunto de princípios e recomendações acerca do tema, cujo teor, contido na reedição mais recente (ASX, 2014) pode ser sintetizado em oito princípios (Figura 2).

Figura 2 - Princípios fundamentais da boa Governança



Fonte: Adaptado de ASX (2014).

No Brasil, para o IBGC (2017c), as práticas da boa governança são baseadas em quatro princípios básicos fundamentais, quais sejam:

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

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

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

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

Assim, os princípios visam contribuir para o estabelecimento de práticas que tornem a Governança Corporativa efetiva, aumentando o nível de confiança nos relatórios financeiros e auditoria, bem como para a definição, de forma clara, do que se considera como responsabilidade dos principais atores envolvidos.

### **2.1.5 Empresa de Controle Familiar e Governança Corporativa**

Caso se considere a visão de Zborowski, Leal e Bortolon (2011, p. 31), “Empresas de controle familiar são a forma mais antiga e ainda dominante de negócios em todo o mundo. Essas empresas podem ser pequenas ou grandes, de capital aberto ou fechado, empregando poucos ou milhares de funcionários”.

De forma geral, esse tipo de empresa surge quando determinado indivíduo se propõe a empreender, ou seja, decide congrega capital e trabalho para explorar determinada atividade econômica, seja ela comercial, industrial ou a prestação de serviços.

Para Zborowski, Leal e Bortolon (2011, p. 32), “[...] quando observadas, no contexto de governança corporativa, as empresas familiares podem agravar ou amenizar os problemas típicos abordados por essa área de estudo”. Este entendimento é corroborado pelo IBGC (2007, p. 23):

[...] além dos relacionamentos e potenciais conflitos entre executivos, conselheiros e acionistas (inerentes a qualquer modelo de governança corporativa), as empresas familiares apresentam peculiaridades, tais como: relacionamento entre parentes, sentimentos envolvidos, sucessão de lideranças e transição de gerações. (IBGC, 2007a, p. 23).

Para Santos, Almeida e Leal (2011, p. 44) nas empresas familiares, “[...] a GC se dá com base em uma racionalidade permeada por normas e regras derivadas dos sistemas de família, propriedade e gestão”. Assim, os referidos autores alertam para o fato de que a prática de Governança Corporativa em negócios familiares é fundamentalmente diferente de outros tipos de organização, pois, há a necessidade de refletir de forma concomitante as mudanças do negócio e as mudanças que se dão dentro da família proprietária do negócio.



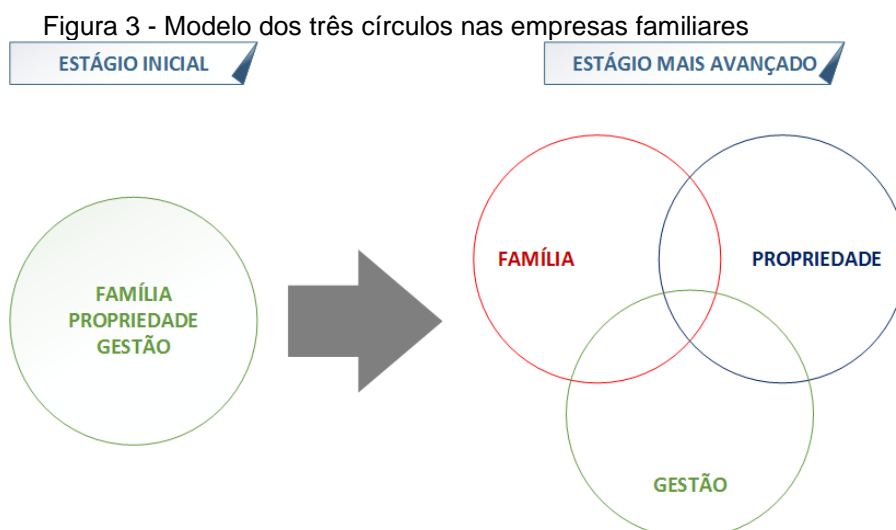
Nessa perspectiva, destacam-se os custos de agência. Conforme, Zborowski, Leal e Bortolon (2001, p. 32),

os custos de agência [...] originam-se na divergência de interesses entre uma ou mais pessoas (o principal) que delegam poder a outra pessoa (o agente) ressaltando-se que considerando que ambas as partes são maximizadoras de utilidade, o agente nem sempre age de maneira a favorecer o interesse do principal.

Nesse sentido, nos relacionamentos entre o agente e o principal, os principais problemas geralmente observados dizem respeito aos conflitos entre gestão e propriedade e entre acionistas majoritários e minoritários (ZBOROWSKI; LEAL; BORTOLON, 2011, p. 32).

É, por isso, que Pagliarussi e Rapozo (2011, p.140) concluem que a Governança Corporativa em empresas familiares “[...] é mais eficiente na primeira geração, devido a menor complexidade do negócio e a maior intensidade de laços familiares [...]”, pois, “com a sucessão, os custos de agência aumentam e a estrutura em geral é menos eficiente na coordenação e no monitoramento das ações dos agentes”.

Ademais, neste perfil de empresas, a Governança Corporativa deve procurar unir os interesses de gestores, acionistas e membros da família que possuem vínculos com a organização (SANTOS; ALMEIDA; LEAL, 2011, p. 44). Não é por outra razão que “[...] o modelo para o entendimento das empresas de controle familiar mais conhecido e estudado em todo o mundo é o modelo de três círculos” (IBGC, 2007a, p. 26). O referido modelo assume que as esferas de gestão, propriedade e família se encontram inicialmente superpostas, sendo afastadas com o desenvolvimento do empreendimento familiar e a transição das gerações (Figura 3).



Fonte: Adaptado de Davis et al (apud IBGC, 2007).

Adicionalmente, para o IBGC (2007a, p.23) o sucesso da empresa familiar está diretamente ligado à capacidade da família em definir sua atuação nessas três esferas, “[...] criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos”. É esse o entendimento de Curado (2014, p.293) ao ressaltar que uma das formas pelas quais uma empresa pode evoluir e aproveitar melhores oportunidades oferecidas pelo mercado é estruturar as esferas de governança no âmbito da família e do negócio.

Em remate, no que diz respeito às estruturas e instrumentos de Governança Corporativa, empresas e organizações dos mais variados portes podem se valer de uma diversidade grande de estruturas e instrumentos para dispor de um bom sistema de GC. No âmbito de empresas familiares, Prado (2011, p.56) defende que tais empresas, independentemente de seu porte e estágio de desenvolvimento podem abrigar estruturas de governança corporativa ou familiar das mais variadas, tais como: “[...] conselho de administração, acordo de acionistas ou de cotistas, código de ética empresarial ou familiar, testamento do sócio controlador etc.”

## 2.2 CONTROLES INTERNOS, RISCOS E GESTÃO DE RISCOS

### 2.2.1 Controles Internos

Controles internos abrangem o plano da organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o

seguimento das políticas executivas prescritas (ASSI, 2012, p. 6). Nessa senda, surgem os principais objetivos dos controles internos que são: a) a proteção de ativos; b) a produção de dados contábeis confiáveis; e c) o auxílio à administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Não é outro o entendimento manifestado por Migliavacca (2002, p.20), ao defender que o controle interno “é importante nas atividades das organizações porque contribui para a salvaguarda dos seus ativos, o desenvolvimento de seus negócios, e conseqüentemente o resultado de suas operações, adicionando valor à entidade”. Nessa linha de raciocínio, “os sistemas de controle interno criam uma proteção capaz de mitigar riscos das organizações e proteger não só informações e resultados, mas também o investimento dos acionistas.” (ASSI, 2012, p.7).

Pode-se inferir, desta forma, que o conceito de controle interno é bastante abrangente, referindo-se não apenas aos aspectos diretamente relacionados às funções de contabilidade e finanças, mas sim a todos os aspectos das operações de uma empresa. Avaliando o papel dos controles internos, Richard M. Steinberg (2011, p.1) relata que

quando falamos de controle interno sob SOX, entendemos o controle interno sobre o relatório financeiro - ou seja, o processo para produzir uma demonstração financeira pública confiável. Mas o controle interno tem muito - realmente mais - a ver com outras duas grandes categorias de objetivos corporativos. Alguns controles são direcionados para ajudar a garantir a conformidade com as leis e regulamentos que afetam uma empresa, e outros estão no lugar para que os objetivos de negócios da empresa sejam alcançados.

Destarte, o espectro dos controles internos sobre as operações de uma companhia envolve uma ampla variedade de atividades negociais, tais como: controle de estoque, processos de produção, distribuição, marketing, venda, atendimento ao cliente, gestão de marca, tesouraria, recursos humanos, tecnologia da informação, dentre outros.

Sobre o tema, destaca-se o trabalho desenvolvido e publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)<sup>8</sup>, denominado *Internal Control - Integrated Framework* (Controles Internos – Um Modelo Integrado),

---

<sup>8</sup> O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. [...] O trabalho *Internal Control - Integrated Framework* (Controles Internos – Um Modelo Integrado) [...] tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos (PORTAL DE AUDITORIA, 2015).

que é amplamente utilizado pelas empresas para avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controles internos.

De acordo com o referido documento, cuja última atualização ocorreu no ano de 2013, o controle interno é conduzido para atingir objetivos em uma ou mais das seguintes categorias: operacional, divulgação e conformidade. Além disso, representa um processo que consiste em tarefas e atividades contínuas, realizado por pessoas, não se restringindo a um manual de políticas e procedimentos, sistemas e formulários (COSO, 2013, p. 6).

Nestes termos, uma das características do controle interno é a capacidade de proporcionar segurança razoável - mas não absoluta - para a estrutura de governança e alta administração de uma entidade, em razão de suas limitações e da necessidade de consideração dos custos e benefícios relativos à sua implantação (COSO, 2013, p. 6; ASSI, 2012, p. 43). Registre-se que o controle interno deve ser adaptável à estrutura da entidade, ou seja, flexível na aplicação para toda a entidade, unidade operacional ou de negócio (COSO, 2013, p. 6).

Os conceitos fundamentais sobre controle interno necessariamente são voltados para a realização dos objetivos de uma ou mais categorias: operações, emissão de relatórios (divulgação) e conformidade. Os objetivos operacionais relacionam-se à eficácia e à eficiência das operações da entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos. Os objetivos relativos à divulgação, dizem respeito a divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos ou às políticas da entidade. Já os objetivos de conformidade estão relacionados ao cumprimento de leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita (COSO, 2013, p. 6).

Ademais, a estrutura conceitual de controles internos desenvolvida pelo COSO, consiste em cinco componentes integrados, quais sejam: a) ambiente de controle; b) avaliação de riscos; c) atividades de controle; d) informação e comunicação; e e) atividades de monitoramento.

Em linhas gerais, por ambiente de controle, entende-se o conjunto de normas, processos e estruturas que fornece a base para a condução do controle interno por toda a organização, abrangendo a integridade e os valores éticos da organização (COSO, 2013, p. 7). Para Steinberg (2011, p.12), o ambiente de controle é

criticamente importante para o controle interno eficaz, lidando com questões relativas à integridade, valores éticos e competência das pessoas de uma organização; filosofia de gestão e estilo de operação; a forma como a gestão atribui autoridade e responsabilidade e organiza e desenvolve o seu pessoal; e a atenção e orientação prestadas pelo conselho de administração. Ele aborda o tom no topo da organização e serve como a base para os primeiros componentes de controle interno.

A avaliação de riscos, por seu turno, envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos, considerados de acordo com a tolerância da organização em relação à assunção de riscos. Dessa forma, a avaliação de riscos estabelece a base para determinar a maneira como os riscos serão gerenciados (COSO, 2013, p. 7).

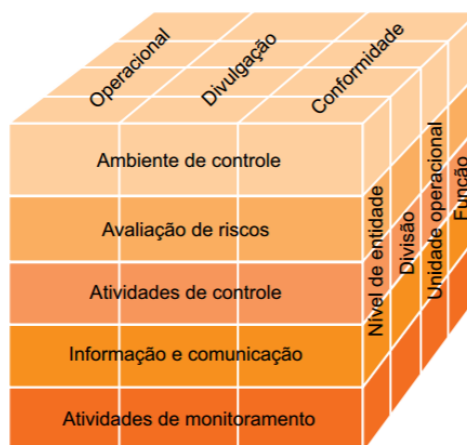
Já as atividades de controle dizem respeito às ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos, desempenhadas por todos os níveis da organização, podendo assumir natureza preventiva ou detectiva (COSO, 2013, p. 7).

A Informação é necessária para que a entidade cumpra responsabilidades de controle interno a fim de apoiar a realização de seus objetivos e, a comunicação é o processo contínuo e iterativo de proporcionar, compartilhar e obter as informações necessárias, seja internamente ou externamente (COSO, 2013, p. 8).

O último componente é representado pelas atividades de monitoramento, que consistem em avaliações contínuas, independentes, ou uma combinação das duas, para se certificar da presença e do funcionamento de cada um dos cinco componentes de controle interno. Os resultados são avaliados em relação a critérios estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos ou pela administração e a estrutura de governança, sendo que as deficiências são comunicadas à estrutura de governança e administração, conforme aplicável (COSO, 2013, p. 8).

A relação entre os objetivos e os componentes do modelo integrado de controles internos do COSO é demonstrado através da Figura 4 a seguir:

Figura 4 - Relação entre objetivos e componentes: *Internal Control - Integrated Framework*



Fonte: COSO (2013).

Desse modo, conclui-se que o controle interno é um processo que consiste em tarefas e atividades contínuas, executadas por pessoas, além do simples estabelecimento de manuais de políticas e procedimentos, sistemas e formas. Assim, controle interno diz respeito às pessoas e às ações que elas tomam em todos os níveis de uma organização para sua realização.

O que se busca através de um programa de controles internos é promover a perpetuação da empresa, assegurando que “ele seja conduzido dentro de padrões seguros para a empresa, para seus funcionários, para seus acionistas e investidores e para seus demais *stakeholders*.” (CANDELORO, 2014, p. 56).

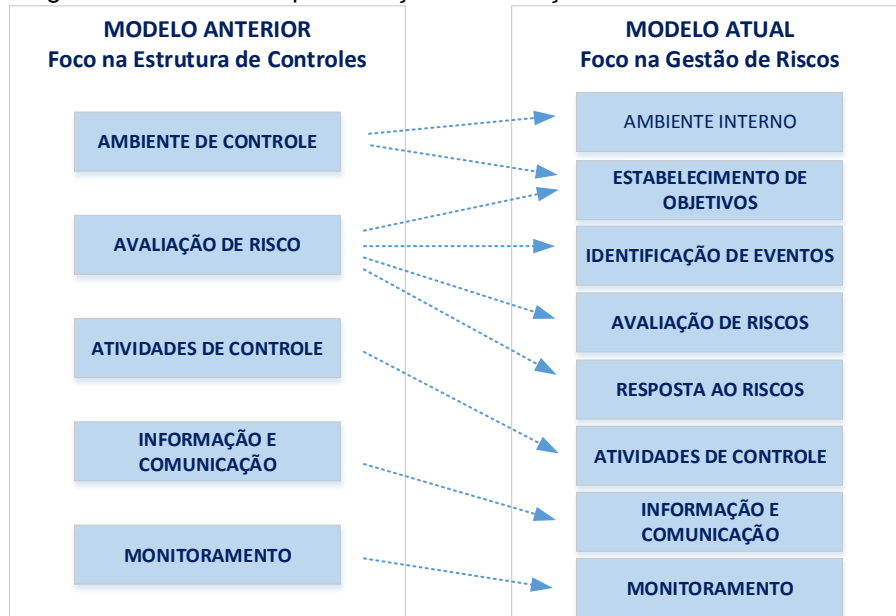
Entretanto, para Assi (2012, p. 44) “os controles evoluíram e caminharam na busca da gestão de riscos”. A propósito, o COSO desenvolveu um novo *framework* denominado de *Enterprise Risk Management (ERM) — Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada).

De acordo com Assi (2012, p. 44), o novo conceito não teve a pretensão de revogar o trabalho anterior, e sim complementá-lo, aumentando sua abrangência: “O foco atual incorporou a preocupação com a gestão de riscos voltada ao atual ambiente corporativo”.

Nessa linha de raciocínio, Assi (2012, p. 45) assevera que quando os riscos são identificados, existe a possibilidade de redução ou eliminação de controles caros e ineficazes, criando soluções alternativas e minimizando exposições aos riscos, facilitando a definição e o acompanhamento de ações para eficiência dos controles.

Nestes termos, o referido autor propõe um modelo de transição entre os modelos integrados do COSO (Figura 5):

Figura 5 - Modelo de apresentação da transição dos frameworks do COSO



Fonte: ASSI (2012).

Nos mesmos moldes da metodologia anterior, a nova metodologia proposta pelo COSO (*ERM Framework*) prevê o cruzamento de três dimensões distintas: a) objetivos - o que a entidade busca alcançar; b) componentes - que representam os processos e definições dos quais um gerenciamento de riscos necessita; e c) estrutura organizacional (ASSI, 2012, p. 45).

Essa nova estrutura estabelece quatro categorias de objetivos para a organização: a) estratégicos – referem-se às metas no nível mais elevado, alinham-se e fornecem apoio à missão; b) operações – têm como meta a utilização eficaz e eficiente dos recursos; c) comunicação – relacionados à confiabilidade dos relatórios; e d) conformidade – fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes (COSO, 2012a, p. 21).

Ademais, há oito componentes de gerenciamento de riscos que ampliam o conceito de controle interno. Nota-se, portanto, que o gerenciamento de riscos consiste no inter-relacionamento de oito componentes, que derivam de uma forma de gerência e de iniciativas ao processo de gerenciamento (Figura 6).

Figura 6 - Relação entre objetivos e componentes: *ERM - Integrated Framework*



Fonte: COSO (2012).

Levando-se em consideração Assi (2012, p.13), é importante estatuir que o controle interno é um processo levado a efeito pelo conselho, pela alta administração, pelos gestores do negócio e por todos os níveis hierárquicos, devendo a alta administração incorporar a cultura de controle, para que todo o processo seja mais efetivo e funcional, pois, segundo o referido autor, o exemplo sempre vem de cima.

Finalmente, os controles internos devem permear todas as operações e atividades de uma organização. Nesses termos, a verificação da exposição a riscos não será completa sem uma adequada avaliação da cobertura e efetividade dos controles internos (ASSI, 2012, p. 13).

### 2.2.2 Riscos e Gestão de Riscos

Os termos risco e gestão de riscos são usados de muitas maneiras, muitas vezes de forma intercambiável (STEINBERG, 2011, p. 13). De acordo com o IBGC (2007b, p.11), o termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (*to dare*, em inglês). Seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações. Em outras palavras, risco é a possibilidade relacionada à probabilidade de se obter resultados não agradáveis, envolvendo a probabilidade de se obter um resultado diferente do previsto, incluindo, resultados positivos e negativos, seja por indivíduos, seja por organizações.



Contudo, para Serpa (2016), riscos são “eventos com impactos negativos no atingimento de um objetivo. Riscos são eventos potenciais, não certos”, corroborando com os ensinamentos de Richard M. Steinberg (2011, p. 2), que associa o conceito de risco a uma possibilidade de ocorrência de um evento com um resultado negativo. De acordo com o IBGC (2015, p. 91), os negócios sujeitam-se a riscos - os quais podem ter diversas origens: atividades operacionais, financeiras, regulatórias, estratégicas, dentre outras – que devem ser gerenciados de forma a subsidiar a tomada de decisão pelos administradores. Dessa forma, a gestão de risco significa, nos termos preceituados pelo COSO (2012a),

[...] processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicados no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento de seus objetivos. (COSO, 2012a).

Com efeito, “independente de qual seja o tipo de risco – seja ele estratégico, financeiro, operacional ou regulamentar – todos devem ser gerenciados de forma integrada, de forma a compreender o impacto que a resposta a determinado risco tem sobre o outro” (DELOITTE, 2014, p. 6). É por isso que, conforme Silva Júnior (2015, p. 492), “ao alimentar a alta gestão com tais informações, elas passam a ser consideradas na definição de objetivos estratégicos, assim como na definição de políticas de assunção de risco da empresa”.

Nessa linha de raciocínio, segundo Elias da Silva Júnior (2015, p. 492) “o conceito, ou gestão de risco, [...] tem dois papéis fundamentais que são: a identificação de riscos que podem comprometer o atingimento de objetivos definidos e a avaliação de impactos no resultado”.

Conforme Steinberg (2011, p.13) “é perfeitamente apropriado sugerir que a gestão de riscos envolve ser proativo, tomando ações prudentes antes que um evento potencial ocorra”. Nesse passo, o gerenciamento de riscos corporativos permite identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, bem como integra o processo de criação de valor e perpetuação das organizações e deve ser aplicado no estabelecimento de estratégias, difundidas por toda a organização, que possibilitem a identificação de eventos em potencial, capazes de afetá-la, permitindo o gerenciamento de riscos de acordo com o “apetite” a risco da própria organização.

Nesse contexto, nos termos preceituados pelo IBGC (2015, p. 91), a diretoria deve ser capaz de identificar riscos e aferir a probabilidade de sua ocorrência, bem como a exposição da organização a esses riscos, implementando medidas preventivas ou mitigatórias em relação aos principais riscos a que a organização está submetida. Assim, “é fundamental que as empresas contem com mecanismos adequados de avaliação, preparação, implementação e monitoramento de fatores que podem comprometer a sua estratégia, atuando de forma constante e integrada” (DELOITTE, 2014, p.6). Nesse sentido, a Deloitte (2014, p. 6) aponta as seguintes etapas da gestão de risco (Figura 7).

Figura 7 - As etapas da gestão de riscos



Fonte: Deloitte (2014).

Assim, o grande desafio dos executivos é determinar quanto de incerteza a empresa é capaz de monitorar para continuar gerando valor. A adoção de um Modelo de Gestão de Riscos Corporativos é percebida como uma ferramenta de gestão necessária, capaz de criar uma cultura de prevenção para mitigar os riscos e gerar oportunidades para os negócios, apoiada em uma estrutura de controles internos fortes e eficazes (SÁ, 2009), pois, “o cenário econômico mundial sempre apresentará momentos de incertezas, que demandarão das empresas a capacidade de identificar e rapidamente responder com ações para gerenciar os riscos.” (DELOITTE, 2014, p. 5).

Adicionalmente, de acordo com Assi (2012, p. 18), o desafio principal reside em fazer com que a estratégia global e a perspectiva de risco sejam comunicadas e entendidas por todos em todos os níveis da organização, refletindo no processo de tomada de

decisões, uma vez que todos devem entender e identificar os riscos inerentes às atividades da organização, pois, somente com a conscientização é que se pode gerenciá-los melhor.

Steinberg (2011), por seu turno, ressalta que na gestão de risco, a atividade crítica é reconhecer as consequências de se estar errado, e tomar decisões para reduzir essas consequências a um nível aceitável. Os riscos existem em muitos níveis e precisam ser considerados em um nível pragmático e gerenciável.

Em suma, no ambiente de negócios, o gerenciamento de riscos é um processo que envolve a observação de eventos que possam impactar negativamente um plano estratégico, um programa de marketing, processos de produção, relatórios financeiros confiáveis, aderência a leis e regulamentos e uma miríade de outros objetivos da empresa - e tomar medidas para mitigar os riscos (STEINBERG, 2011, p. 5).

Nesse compasso, “a gestão de riscos deve ser compartilhada por toda a organização. Para isso, as empresas são incentivadas a estabelecer uma atuação coordenada de um sistema de gestão de riscos desdobrados em três linhas de defesa” (GRACIOSO; 2016, p. 23). Graficamente, têm-se:

Figura 8 – As três linhas de defesa na gestão de riscos corporativos



Fonte: IIA (2017), adaptado da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA, artigo 41.

A primeira linha de defesa é representada pelos responsáveis pelos processos de negócio (controle da gestão); as funções de *compliance* e de gestão de riscos representam em essência a segunda linha de defesa; e a avaliação independente (auditoria) é a terceira linha (IIA, 2017, p. 2).

Conforme Alexandre Gracioso (2016, p. 23, 24), a primeira linha de defesa é a própria gestão operacional, que para o funcionamento normal das atividades da empresa, precisa incorrer e gerenciar riscos. Nesta linha de defesa bons controles operacionais e de linhas de reportes adequadas são exigidos. A segunda linha é composta por funções que acompanham a implementação de ações de controle de risco e os seus resultados. Essa linha de defesa deve participar da implantação de controles da primeira linha, bem como pode apontar riscos que porventura tenham ultrapassado os controles iniciais. A terceira linha, por seu turno, ao contrário das anteriores, deve reportar-se tanto à alta gestão quanto ao conselho de administração, possuindo elevado nível de independência, o que fortalece sua objetividade na avaliação de riscos.

Adicionalmente, *The Institute of Internal Auditors* (IIA, 2017, p. 3) assevera que:

[...] embora os órgãos de governança e a alta administração não sejam considerados dentre as três “linhas” desse modelo, nenhuma discussão sobre sistemas de gerenciamento de riscos estaria completa sem considerar, em primeiro lugar, os papéis essenciais dos órgãos de governança (i.e., conselho de administração e órgãos equivalentes) e da alta administração. Os órgãos de governança e a alta administração são as principais partes interessadas atendidas pelas “linhas” e são as partes em melhor posição para ajudar a garantir que o modelo de Três Linhas de Defesa seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle da organização.

Em apertada síntese, o modelo de três linhas de defesa ajuda as empresas a promover a agilidade, identificar riscos emergentes e esclarecer pontos fortes e fracos do programa de controles internos (inclusive, *compliance*).

No que concerne às possíveis respostas aos riscos, o COSO (2012a), aponta os seguintes caminhos: (i) evitar, descontinuando as atividades que geram os riscos; (ii) reduzir, adotando medidas para reduzir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos; (iii) compartilhar, reduzindo a probabilidade ou o impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco; e (iv) aceitar, quando nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Em linha com os preceitos emanados pelo COSO, Serpa (2016, p. 114, 115) detalha as estratégias de gestão de riscos da seguinte forma:

**Aceitar o risco** – ou seja, não fazer nada. Quando o risco se materializar apenas lidaremos com as consequências do mesmo. Normalmente esta estratégia é aplicada a riscos de grau [inerente] baixo, ou a casos em que qualquer estratégia aplicada teria um custo muito maior que o custo de materialização do risco.

**Eliminar o risco** – ou seja, eliminar toda e qualquer possibilidade do risco vir a se materializar. A única forma possível de se eliminar um risco é eliminando-se a fonte do risco, ou seja, elimina-se a operação que traz o risco. Essa estratégia é bastante radical e raramente utilizada.

**Controlar, ou mitigar, o risco** – ou seja, aplicar mecanismos para que se diminua o grau de risco inerente para níveis aceitáveis. Esses mecanismos são o que normalmente chamamos de controles. Lembre-se que todo controle tem um custo – sejam custos financeiros (implementação de um sistema, por exemplo) ou custos relacionados ao tempo de execução dos processos (a inclusão de uma etapa de aprovação prévia a uma tarefa, ou a revisão por pessoa independente) – de forma que a definição de quais, e quantos, controles serão implementados deverá ser realizada com muito critério a fim de se evitar que o controle custe mais que o risco (ou seja, a relação custo/benefício deve ser correta).

**Transferir o risco** – ou seja, fazer um seguro, que é simplesmente passar o custo do risco para uma terceira parte, que, comumente, cobrará um prêmio por aceitar este risco – importante citar que fazer seguro não muda o grau de risco, apenas diminui o prejuízo em caso de materialização.

**Explorar o risco** – essa estratégia é acadêmica e de difícil implementação prática [...]. **(Grifos nossos).**

Como se nota, o referido autor acrescenta como estratégia de gestão de risco a possibilidade de sua exploração, contudo, sem aprofundar o tema ou definir contornos mais nítidos sobre o assunto. O IBGC (2007b, p.24), entretanto, ensina que explorar o risco significa,

umentar o grau de exposição ao risco na medida em que isto possibilita vantagens competitivas. Exemplo: uma empresa produtora de petróleo usa as informações sobre o mercado futuro para especular no mercado de derivativos, aumentando sua exposição ao preço da commodity.

Conforme defendido por Marcos Assi (2012, p. 2), *compliance* e controles internos são partes integrantes do gerenciamento de riscos corporativos que asseguram os processos definidos pela alta administração. A estrutura de gerenciamento de riscos corporativos necessita abranger o controle interno, originando, dessa forma, uma ferramenta de gestão mais eficiente. Nesse cenário, a implementação de políticas e/ou de programas de controle interno podem ajudar a prevenir, mitigar e monitorar os riscos corporativos, devendo assegurar que as várias fases do processo decisório e do fluxo de informações se revistam da necessária confiabilidade (ASSI, 2012, p. 11).

Dessa maneira, a definição de políticas e diretrizes a serem seguidas pelos órgãos de gestão, bem como a definição de objetivos estratégicos, é papel primordial da alta gestão da empresa. É por isso que se afirma ser o estabelecimento de controles

internos, um dos componentes essenciais na gestão de riscos corporativos (COSO, 2012a).

Em remate, conforme Geisa dos Santos Lopes (2015, p. 30) de acordo com o tipo de sociedade, devem ser seguidos os seguintes parâmetros na gestão de riscos:

Os negócios da sociedade, bem como seus resultados, devem obedecer aos padrões regulatórios geralmente aceitos.

O Conselho de administração ou os administradores devem obedecer a toda a legislação societária, de modo que os resultados da empresa sejam transparentes e representem a sua verdadeira situação financeira.

Devem ser seguidos os manuais contábeis geralmente aceitos para a elaboração e apresentação das demonstrações financeiras.

As empresas multinacionais ou internacionais devem observar as IFRS (International Financial Reporting Standards), e para as empresas internacionais observar também os manuais contábeis US GAAP (Princípios Contábeis Geralmente Aceitos) e FASB (Financial Accounting Standards Board).

Sarbanes-Oxley que dispõe de regras importantes relativas a aspectos tributários. (AMARAL, G.; AMARAL L., 2008).

Em linhas conclusivas, os mecanismos de controle são vitais e representam as políticas e procedimentos, estabelecidos e implementados, para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia. Assim, se alguma empresa quiser prosperar e sobreviver em médio e longo prazos precisará fazer investimentos consistentes nas áreas de risco, conformidade e controle.

## 2.3 COMPLIANCE

### 2.3.1 Origem e Conceito de *Compliance*

*Compliance* é uma palavra que tem origem no verbo inglês *to comply* que em português significa, dentre outras possibilidades, adequar-se, transigir, conformar-se, cumprir. Para Alessandra Gonsales (2016) “o termo *Compliance* pode ser traduzido literalmente como estar em conformidade com as regras e as leis”.

Em uma definição mais ampla, *Compliance* pode ser entendido como, a preocupação corporativa de que haja o cumprimento de todas as regras, as leis e os regulamentos a que cada empresa está sujeita, abrangendo todos os departamentos e atividades de uma companhia e envolvendo todas as normas (regras) a que se sujeita (ITO apud ARAÚJO, 2016, p. 12).

É nesse sentido a definição trazida pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE): “*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.” (CADE, 2016, p. 9).

Luis Roberto Antonik (2016, p. 47) enfatiza a abrangência do conceito ao afirmar que *compliance* é formado por leis, decretos, resoluções, normas, atos e portarias a que se submete uma empresa, ou seja, todo arcabouço regulatório aplicado pelas agências que controlam e regulam o setor no qual a empresa está inserida, bem como as normas internas para direcionar o comportamento de seus diretores e executivos e, assim, coibir comportamentos negativos, desvios de conduta e inconformidades.

Em consonância com os autores precedentes, Giovanini (2014, p. 20) acentua que “Compliance está ligado a estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos à organização”, contudo, acrescenta que “[...] o Compliance vai além do simples atendimento à legislação, busca consonância com os princípios da empresa, alcançando a ética, a moral, a honestidade e a transparência, não só na condução de negócios, mas em todas as atitudes das pessoas”.

Assim, *compliance* é o cumprimento das normas, sejam elas leis ou políticas internas de uma empresa, bem como ao cumprimento de um determinado padrão de conduta, ou seja, uma ação ou uma omissão balizada por uma norma, abrangendo atitudes éticas e transparentes.

Nesse contexto, toda empresa deve se esforçar para cumprir com as leis e regulamentos aplicáveis às suas organizações e atividades. Ao alinhar os objetivos de negócios e construir programas de conformidade nos processos de gestão e de negócios existentes, a responsabilidade e a *accountability* são colocadas onde melhor se desenvolvem, aumentando a eficácia, reduzindo custos e proporcionando à alta direção e ao conselho de administração as informações de que precisam (STEINBERG, 2011, c. 3, p. 1).

Sobre a origem do *Compliance*, Carlos Barbosa Correa Jr. e Ricardo Chagas Cruz (2016, p. 26) relatam que:

O marco inicial da era Compliance tem início em 1906 com a criação do U.S. Food and Drug Administration e a promulgação do Food and Drug Act, um conjunto de regulamentações vinculadas à saúde alimentar e ao comércio de

medicamentos. Mas somente em 1930, com o acordo de Haia e a criação do Bank for International Settlements, em Basileia, na Suíça, acontece a regulamentação do ambiente financeiro mundial. Em 1934, ele se intensifica, com a criação da Securities and Exchange Commission e se consolida nas finanças globais, em 1960, com a exigência legal da contratação de *compliance officers*, profissional responsável pelo cumprimento de procedimentos advindos do registro de prospectos de emissão de títulos e valores mobiliários. Desde então, o risco de compliance vem se tornando uma das maiores preocupações dos executivos nas instituições financeiras.

No início dos anos 1970, com a criação do Comitê da Basiléia para a Supervisão Bancária, o tema ascendeu a outro patamar. Procurou-se fortalecer o Sistema Financeiro por meio da maior conceituação sistemática de suas atividades, parametrizando-as pelas boas práticas financeiras e munindo-as de procedimentos prudenciais na sua atuação.

Contudo, o tema passou a ganhar força a partir de grandes escândalos corporativos e da edição de normas regulatórias e anticorrupção nas últimas décadas do século passado. Conforme Gonsales (2016, p. 1) “[...] é bastante comum entre os profissionais de compliance dizer que o caso da multinacional alemã da área de engenharia Siemens<sup>9</sup> é a pedra fundamental na criação do compliance moderno”.

O Caso Siemens representou a aplicação de uma multa vultosa por atos de corrupção, em âmbito mundial, praticados pela referida empresa, tendo como base o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), lei americana promulgada em 1977, com o propósito de combater as práticas de corrupção no exterior, ou seja, fora dos Estados Unidos da América. O FCPA foi parte da reação da opinião pública ao escândalo de propinas pagas pela *Lockheed Aircraft Corporation* a funcionários públicos estrangeiros de vários países aliados à época da guerra fria [...]. “Suas vedações são aplicáveis às empresas americanas e empresas que emitem ações nos Estados Unidos acusadas de subornarem oficiais estrangeiros” (PAGOTTO, 2013, p. 41-43).

Nesta senda, o FCPA penaliza os atos de prometer, oferecer, pagar ou autorizar pagamentos ou qualquer coisa de valor a funcionários públicos estrangeiros com a finalidade de obter ou manter negócios ou adquirir qualquer vantagem indevida, bem como possui disposições que tornam ainda mais sérias as tentativas de ocultação de

---

<sup>9</sup> “Em 2006, investigações realizadas nos Estados Unidos e também na Alemanha [...] descobriram que entre 2001 e 2007, a Siemens pagou 1,4 bilhão de dólares em propina a autoridades de diversos países, da Argentina à Nigéria, em troca de contratos públicos” (GONSALES, 2016, p. 9).



ilícitos, impondo deveres específicos quanto aos registros contábeis da empresa<sup>1011</sup> (PAGOTTO, 2013, p. 43).

Em vigor há mais de 30 anos, entretanto, o FCPA registra outros casos de punição emblemáticos (Figura 9):

Figura 9 – As 10 maiores multas aplicadas no Âmbito do FCPA (até fevereiro de 2016)

1. <b>Siemens</b> (Germany): \$800 million in 2008.
2. <b>Alstom</b> (France): \$772 million in 2014.
3. <b>KBR / Halliburton</b> (USA): \$579 million in 2009.
4. <b>BAE</b> (UK): \$400 million in 2010.
5. <b>Total SA</b> (France) \$398 million in 2013.
6. <b>VimpelCom</b> (Holland) \$397.6 million in 2016.
7. <b>Alcoa</b> (U.S.) \$384 million in 2014.
8. <b>Snamprogetti Netherlands B.V. / ENI S.p.A</b> (Holland/Italy): \$365 million in 2010.
9. <b>Technip SA</b> (France): \$338 million in 2010.
10. <b>JGC Corporation</b> (Japan) \$218.8 million in 2011.

Fonte: Cassin (2017).

Por fim, vale salientar que, o FCPA continua a ser o estatuto com o mais extenso impacto extraterritorial, aplicação ativa e profundas implicações de conformidade<sup>12</sup> (LOW; BONHEIMER, 2013, p. 101).

O combate à corrupção contou com um reforço de extrema relevância a partir de 1997 com a promulgação da Convenção sobre o combate à corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais e Internacionais pela OCDE<sup>13</sup>. É

<sup>10</sup> Conforme Giovanini (2014, p. 25), “existem dois mecanismos básicos que fundamentam a FCPA: disposições antissuborno e disposições sobre contabilidade, controles e registros financeiros”.

<sup>11</sup> São autoridades competentes para punir no âmbito do FCPA o *Department of Justice* (DOJ) e a *U.S. Securities and Exchange Commission* (SEC), ambas instituições norte-americanas.

<sup>12</sup> O movimento de endurecimento do combate à corrupção em nível mundial internacional tem se refletido na criação de novas legislações em diversos países, com destaque para o Reino Unido, com a sua Lei Anticorrupção de 2010 (“*UK Bribery Act*”), considerada uma das legislações mais fortes do mundo e aplicável não somente ao suborno de funcionários públicos, mas também ao setor privado (MAEDA, 2013, p. 191).

<sup>13</sup> Conforme Giovanini (2014, p. 36), “a convenção da OCDE define que qualquer pessoa jurídica ou física, independentemente da cidadania, está sujeita às suas proibições antissuborno, no relacionamento com um funcionário público estrangeiro no território de um Estado Signatário [...]”.

nesse sentido a análise de Gonsales (2016, p. 13, 14), ao relatar que a convenção da OCDE desempenha um papel de fundamental importância na medida em que estabelece a obrigatoriedade de que todos os seus países-membros e outras nações importantes se comprometam a instituir legislações locais de combate à corrupção transacional, exercendo um papel diplomático. “O fato de a OCDE ser um organismo multilateral torna mais fácil explicar o porquê de um determinado país ter que introduzir uma lei para punir empresas por atos que elas cometem no exterior”.

A convenção da OCDE foi assinada por mais de 36 países e, desde então, países como Argentina, Chile, Colômbia, México, Reino Unido e Brasil, dentre outros já editaram leis internas que visam o combate à corrupção em seus territórios e fora deles.

Vale salientar que, conforme Pagotto (2013, p. 45, 46), “apesar de não vinculante e genérico, a incorporação da Convenção ao ordenamento jurídico brasileiro representou o primeiro passo do compromisso brasileiro no combate internacional à corrupção”. Segundo o referido autor, o que ocorreu de fato foi o estabelecimento de um compromisso por parte do Brasil (bem como os demais signatários da Convenção) em “[...] criminalizar a corrupção de autoridades públicas estrangeiras, proibir a dedução fiscal dos gastos com suborno de autoridades estrangeiras e adotar medidas concretas e efetivas para combater o suborno internacional”. Por fim, “[...] os signatários se comprometem a transformar a corrupção de funcionários públicos estrangeiros como delito criminal [...]”.

Ademais, destacam-se outras duas iniciativas anticorrupção em nível internacional: a Convenção Interamericana contra a Corrupção – que lista doze medidas preventivas, as quais visam dificultar a ocultação de pagamento e do recebimento de suborno e estimular o controle e denúncia de práticas corruptas - e a Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU), que trata da criminalização da corrupção, cooperação internacional, medidas preventivas e regula a recuperação de ativos (PAGOTTO, 2013, p. 47-49).

No Brasil, um marco do combate a corrupção é a Lei nº 9.613 (Lei 9.613/98) a qual dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores e a prevenção da utilização do sistema financeiro para fins ilícitos; bem como sobre a criação do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), contudo, a referida lei não versa sobre punição a agentes públicos no exterior nos termos

preceituados pela OCDE. Dispositivo legal, neste sentido, só seria editado, em 2013, com a promulgação da Lei Anticorrupção Empresarial.

Antes disso, porém, os escândalos originados por fraudes contábeis perpetradas em grandes corporações tais como: *Enron*, *Tyco* e *WorldCom*, ocorridos no início do Século XXI, abalaram fortemente as estruturas do capitalismo, impactando a confiança da população, das pessoas de mercado de capitais e do sistema financeiro dos Estados Unidos da América.

De forma a tentar recuperar a credibilidade junto aos investidores, o Governo americano adotou uma série de medidas para melhorar o controle das empresas, culminando com a edição, no ano de 2002, da Lei Sarbanes-Oxley (SOX). A SOX introduziu alterações importantes para a regulação da prática financeira e governança corporativa das empresas, enfatizando o papel fundamental dos controles internos. De fato, elevou o assunto governança corporativa a outro nível. Conforme Gonsales (2016, p. 4), a SOX viria a mudar definitivamente a maneira como as empresas do mundo todo prestavam/divulgavam as suas informações aos reguladores e acionistas, exigindo muito mais atenção e responsabilidade dos conselheiros e dos outros agentes, diretamente responsáveis pela sua segurança e bom funcionamento.

Ainda conforme Gonsales (2016, p. 5), “[...] para o mercado funcionar, é preciso regras e punição para quem não as cumprem”. Sobre a importância da institucionalização da dos controles internos pela SOX e sua relação com o *compliance*, a referida autora relata que:

compliance engloba um conjunto de elementos relacionados ao cumprimento de legislações, regras e códigos. Um desses elementos, talvez o mais importante no que diz respeito à prevenção, é um bom programa de controles internos. Com ele é possível identificar ou, ao menos, levantar dúvidas para investigar se alguma coisa errada está acontecendo dentro da empresa: desde um pequeno desvio de recursos até corrupção de servidores públicos. [...] Em sua origem, a SOX nada tem a ver com o combate a corrupção no ambiente de negócios. Mas, na prática, ela é a primeira legislação a influenciar o desenvolvimento da área de compliance – tal qual a conhecemos hoje – e dos profissionais que nela trabalham. (GONSALES, 2016, p. 5).

É importante mencionar que com a promulgação da Lei nº 12.846, em 2013, a qual dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, denominada de “Lei Anticorrupção Empresarial”, o Brasil ampliou os seus esforços no combate à corrupção.

Para Gonsales (2016, p. 44), a aprovação da referida lei trouxe em certa medida a obrigatoriedade de adoção de programas de conformidade, notadamente “para as empresas de maior porte, especialmente aquelas que lidam com negócios mais regulados, ou que dependem muito de negócios com o governo”. Nessa linha, assegura a referida autora que “o texto legal trouxe vários elementos importantes para a área de *compliance*. O principal deles foi a responsabilidade objetiva para as empresas que se beneficiam de atos de corrupção”.

Nesse sentido, além do caráter punitivo presente na lei brasileira anticorrupção, foi atribuída nitidamente relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização, notadamente representadas pelos programas de *compliance*. Por fim, nos anexos deste estudo poderão ser vislumbradas, de forma sumária a comparação entre as principais condutas não permitidas entre a Lei brasileira, a FCPA e a UKBA (Anexo A), bem como entre as leis anticorrupção na América Latina (Anexo B).

### **2.3.2 Os Pilares (componentes) de um programa de *Compliance***

Um programa é algo organizado, composto de diversos componentes os quais interagem com outros componentes e/ou processos e outros temas e que depende de uma estrutura complexa, abrangendo pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias (SERPA, 2016b).

Considerando-se Serpa (2016b), um programa de *compliance* é um programa pelo qual uma organização consegue prevenir e detectar condutas criminosas/ilegais e, também, promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética.

Para Steinberg (2011, p. 17), o processo de conformidade é projetado para ser incorporado nos processos de negócios e de gestão, com responsabilidades estabelecidas, prestação de contas e protocolos de comunicação. Assim, os programas de *compliance* devem buscar a incorporação de características gerais e comuns consideradas essenciais para a sua eficiência. Por encerrar um conjunto de princípios e normas que versam sobre a higidez dos processos de uma empresa, o programa de *compliance* deve ter consonância com os valores organizacionais, estando presente, de maneira intrínseca, em sua cultura. Além disso, deve ser

materializado por documentos escritos em linguagem simples e acessível a todos os interessados (GIEREMEK, 2016, p. 88).

A literatura sobre o tema, bem como as prescrições de diversos agentes reguladores não são exatamente consonantes sobre o número exato de componentes (ou pilares) dos programas de *compliance*. Em alguns casos, há um maior desdobramento de itens, em outros, verifica-se justamente o oposto, a condensação de componentes. Contudo, é possível encontrar certa similaridade entre estas fontes, elaborando-se uma conexão entre os componentes abordados por autores e instituições que são referências no tema, conforme se expõe a seguir.

Conforme Giovanini (2014, p. 50, 51), os três pilares dos programas de *compliance* são: prevenir, detectar e corrigir. No primeiro pilar, de forma sumária, a empresa estabelecerá políticas inequívocas e procedimentos claros para todos os processos e atividades que representam riscos. A prevenção, contudo, pode falhar, “assim sendo, convém criar mecanismos capazes de cobrirem lacunas, não alcançadas pela prevenção”. O segundo pilar, assim, visa detectar a presença de atos em desacordo com leis ou normas internas. O terceiro pilar, por seu turno, “garante que ações corretivas sejam implementadas, quando algo inadequado for detectado”.

*The Society of Corporate Compliance and Ethics* (SCCE, 2013, p. 2.1), apoiando-se nos requerimentos do *Federal Sentencing Guidelines*<sup>14</sup>, discorre sobre sete elementos-chave capazes de estruturar um programa de *compliance* realmente eficaz, quais sejam: (i) padrões escritos de conduta e políticas e procedimentos; (ii) designação de um chefe responsável pela conformidade e outros órgãos apropriados; (iii) educação e formação eficazes; (iv) auditorias e técnicas de avaliação para monitorizar a conformidade; (v) estabelecimento de processos de denúncia e procedimentos para reclamações; (vi) mecanismos disciplinares apropriados; e (vii) investigação e remediação de problemas sistêmicos.

Serpa (2016b), por sua vez, ao desdobrar os requisitos do *Federal Sentencing Guidelines*, apresenta o que para ele são os componentes mínimos de um programa de *compliance*:

1. Avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos;
2. Definição de políticas e procedimentos;

---

<sup>14</sup> Em uma definição livre do autor, *Federal Sentencing Guidelines* (Diretrizes Federais de Sentença) são regras que estabelecem uma política de condenação uniforme para indivíduos e organizações condenados por delitos graves nos tribunais federais dos Estados Unidos da América.

3. Suporte da alta administração;
4. Comunicação e treinamento;
5. Due diligence de terceiros;
6. Monitoramento, e auditoria, do funcionamento do programa;
7. Disponibilização de um mecanismo para reporte ou auxílio, de forma anônima e/ou confidencial, em relação a condutas, ou suspeitas de condutas, criminosas;
8. Investigação de, e respostas para, condutas inconsistentes com os objetivos do programa;
9. Melhoria contínua (reiniciar o ciclo a partir do item 1).

Bruno Carneiro Maeda (2013, p. 200), ao efetuar uma análise dos elementos comuns contidos nas principais referências internacionais sobre o assunto, agrupa os componentes dos programas de *compliance* em matéria de corrupção, em cinco aspectos centrais: (i) suporte da administração e liderança; (ii) mapeamento e análise de riscos; (iii) políticas, controles e procedimentos; (iv) comunicação e treinamento; e, (v) monitoramento, auditoria e remediação.

Em linha com o trabalho de Maeda (2013, p. 200), a Controladoria Geral da União (CGU), atual Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (CGU, 2015, p. 7) apresenta os seguintes pilares do programa de *compliance*: (i) Comprometimento e apoio da alta direção; (ii) Instância responsável pelo Programa de Integridade; (iii) Análise de perfil e riscos; (iv) Estruturação das regras e instrumentos; e (v) Estratégias de monitoramento contínuo (Figura 10).

Figura 10 – Os 5 Pilares do Programa de Integridade



Fonte: CGU (2015).

Destaque-se que, nos termos preceituados por todos os autores e instituições supracitados, os pilares do programa de integridade são interdependentes, ou seja,

iterativos, devendo ser entendidos como uma estrutura orgânica, que somente funcionará caso exista coerência, concatenação e conexão entre eles.

O Quadro 1 apresenta o comparativo entre as posições das supramencionadas entidades e autores e a inter-relação entre elas:

Quadro 1 – Opinião de Autores e Entidades sobre os Pilares de *Compliance*

GIOVANINI	SCCE	SERPA	MAEDA	CGU
Prevenir	designação de um chefe responsável pela conformidade e outros órgãos apropriados	suporte da alta administração	suporte da administração e liderança	Comprometimento e apoio da alta direção
	padrões escritos de conduta e políticas e procedimentos	avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos	mapeamento e análise de riscos	Instância responsável pelo Programa de Integridade
		definição de políticas e procedimentos		Análise de perfil e riscos
		<i>due diligence</i> de terceiros	políticas, controles e procedimentos	Estruturação das regras e instrumentos
	educação e formação eficazes	comunicação e treinamento	comunicação e treinamento	
Detectar	processos de denúncia e procedimentos para reclamações	disponibilização de um mecanismo para reporte de condutas criminosas	monitoramento, auditoria e remediação	Estratégias de monitoramento contínuo
	auditorias e técnicas de avaliação para monitorizar a conformidade	monitoramento e auditoria		
Corrigir	investigação e remediação de problemas sistêmicos	investigação de, e respostas para, condutas inconsistentes		
	mecanismos disciplinares apropriados			

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2018).

Adicionalmente, sobre a efetividade do programa de *compliance*, Serpa (2016b) relata que um programa de *compliance* efetivo não pode ser isolado dentro da área, ou departamento, de *compliance*, dependendo de todos os funcionários da organização para funcionar.

O *Federal Sentencing Guidelines* (USSC, 2017, p. 533), por seu turno, preconiza que para se ter um programa efetivo de conformidade e ética, uma organização deve: (i) exercer a devida diligência para prevenir e detectar a conduta criminosa; e, (ii) promover, de qualquer forma, uma cultura organizacional de conduta ética e compromisso com o cumprimento da lei. O programa de conformidade e ética deve ser razoavelmente concebido, implementado e aplicado para que o programa seja, de forma geral, eficaz na prevenção e detecção de condutas criminosas. Nesse sentido,

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. (CADE, 2016, p. 9, 10).

Levando-se em consideração o pensamento de Serpa (2016b), “programas de *compliance* não são apenas programas anticorrupção como pode dar a entender o que vem sendo manchete em jornais e muitos artigos, conferências e eventos sobre o tema”. É esse o entendimento de Giovanini (2014, p. 21) quando relata que “ser ‘*compliant*’ não faz distinção da lei ou norma interna. Refere-se a tudo e vai além, [...], abrange Códigos de Conduta, moral, ética, transparência e o adequado relacionamento com as partes interessadas, em todas as suas aplicações”, em complemento o referido autor relata que “alguns temas, todavia, começaram a ganhar evidência mais recentemente, como as questões ligadas à corrupção, antitruste, lavagem de dinheiro e fraudes contábeis, e nesse ambiente, emergiu o *Compliance*”. Outro ponto fundamental diz respeito à singularidade do programa de *compliance*. Eles são sempre dependentes de características particulares das organizações que



irão implementá-los, tais como o tamanho e a natureza da entidade; o valor e natureza das atividades comerciais ou associativas, a localização das atividades e dos negócios realizados e a avaliação permanente dos riscos (CBIC, 2016, p. 13). Com efeito, o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, afirma ser “indispensável que cada empresa faça sua autoanálise e conheça suas necessidades e especificidades para definir o Programa de Integridade que mais se adeque à sua realidade.” (CGU, 2015, p. 8).

É por isso que Bruno Carneiro Maeda (2013, p. 191) pondera não existir fórmula única para os programas de *compliance*, sendo fundamental que seja desenvolvido e adaptado de forma a endereçar apropriada e proporcionalmente “o nível de risco e as peculiaridades de cada ramo de atividades e de cada jurisdição em que a empresa opera, bem como outros fatores únicos de cada organização”.

Finalmente, com um alcance tão amplo, dadas as evoluções e pressões internacionais, e com legislação anticorrupção brasileira já em vigor, a necessidade de empresas que operam no Brasil - e empresas brasileiras que emitem ações em bolsas americanas ou fazem negócios com emissores - desenvolvam um programa de conformidade anticorrupção eficaz é maior do que nunca. Se o programa de conformidade for considerado como “eficaz”, a empresa tem maiores chances de persuadir as autoridades responsáveis pela aplicação da lei a absterem-se de recorrer a medidas mais extremas ou a aplicarem sentenças ou penalidades mais leves (LOW; BONHEIMER, 2013, p. 117, 118).

Em seguida, comenta-se individualmente cada um dos pilares estruturantes dos programas de *compliance*, seguindo-se a estrutura preceituada pela Controladoria Geral da União, atual Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle.

### **2.3.2.1 Comprometimento e apoio da alta direção (*tone at the top*)**

Conforme Maeda (2013, p.201), “talvez o principal fator para o sucesso de qualquer programa de *Compliance*, especialmente em matéria anticorrupção, seja o suporte e o comprometimento da alta administração da empresa e uma postura de não tolerância a violações de conduta”. A este comprometimento e apoio da alta direção, denomina-se “*tone at the top*”.

Nessa linha de raciocínio, a CGU (2015, p. 6) estatui que “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”.

A alta gerência deve definir o tom certo não só com as palavras, mas também com suas ações junto com o processo de organização e gerenciamento sustentáveis (STEINBERG, 2011, c. 2, p. 11). É esse o entendimento de Giovanini (2014, p. 60), ao defender que “não basta dizer apoiar, participar das reuniões ou declarar seu entusiasmo nas comunicações de *Compliance*. O líder máximo da organização deve incorporar os princípios desse Programa e praticá-los sempre”.

Para Steinberg (2011, c. 4, p. 2), o tom certo envolve um conjunto compartilhado de atitudes onde os funcionários mantêm altos valores éticos e agem com integridade, cumprindo assim as leis e regulamentos e se comportando de uma maneira baseada em princípios.

Assim, o *tone at the top* deve ser evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa e, desta forma, será indutor da conduta de todos os envolvidos, gerando compromisso dos demais colaboradores da empresa pela realização de negócios éticos e em conformidade com as leis e regulamentos vigentes.

Conforme Steinberg (2011, c. 2, p. 1),

a estratégia e os objetivos de uma entidade e a maneira como são implementados são baseados em preferências, julgamentos de valores e estilos de gestão. A integridade e o compromisso da administração com os valores éticos influenciam essas preferências e julgamentos, que são traduzidos em padrões de comportamento. Porque a boa reputação de uma entidade é tão valiosa, os padrões de comportamento devem ir além da mera complacência com a lei. Os gerentes de empresas bem administradas têm aceitado a visão de que a ética recompensa e o comportamento ético é um bom negócio.

É por isso que o envolvimento da alta administração deve se verificar, cotidianamente, nas atividades da empresa, sendo essencial que o *compliance* faça parte efetiva da cultura corporativa. Deve haver explicitamente um direcionamento por parte das instâncias superiores de que não há incentivo ou sequer tolerância a práticas ilícitas por parte de todos os componentes da organização.

Na ótica do CADE (2016, p. 16), a alta direção demonstra seu envolvimento quando insere o *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; (iii) monitora sua evolução, mediante atualização periódica por parte dos responsáveis pela gestão do programa; (iv) atribui metas, objetivos e itens de controle do programa de *compliance*, que devem ser observados na prática (CADE; 2016, p. 16).

O Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América (DOJ) conjuntamente com a Comissão de Valores Mobiliário Americana (SEC), através do *Resource Guide to The U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (DOJ; SEC, 2017, p. 57), assim preconiza sobre o assunto, determinando inclusive os casos em que um programa de *compliance* não será considerado eficaz, como se vê:

dentro de uma organização empresarial, o cumprimento começa com o conselho de administração e altos executivos definindo o tom adequado para o resto da empresa. Gerentes e funcionários tomam suas sugestões desses líderes corporativos. Assim, o DOJ e a SEC consideram o compromisso dos líderes corporativos com uma ‘cultura de cumprimento’ e olham para ver se esse compromisso de alto nível também é reforçado e implementado por gerentes médios e funcionários em todos os níveis de uma empresa. Um programa de conformidade bem projetado que não é aplicado de boa-fé, como quando a administração corporativa encoraja explicitamente ou implicitamente os funcionários a se envolverem em má conduta para atingir os objetivos de negócios, será ineficaz. [...] Uma forte cultura ética apoia diretamente um forte programa de conformidade. Ao aderir aos padrões éticos, gerentes seniores irão inspirar gerentes de nível médio para reforçar esses padrões. Os gerentes médios em conformidade, por sua vez, incentivarão os funcionários a se esforçarem para atingir esses padrões em toda a estrutura organizacional. Em resumo, o cumprimento da FCPA e as regras éticas devem começar no topo. O DOJ e a SEC avaliam, assim, se a alta direção articulou claramente os padrões da empresa, comunicou-os em termos inequívocos, aderiu a eles escrupulosamente e divulgou-os em toda a organização.

Em última instância, o conselho de administração deve assegurar que a estratégia da empresa faça sentido, que o ambiente interno seja saudável, que uma infraestrutura de controle efetiva esteja funcionando bem, que os riscos sejam bem compreendidos e que os canais de comunicação estejam abertos (STEINBERG, 2011, c. 5, p. 9).

Conforme Maeda (2013, p. 202) “além da mensagem vinda da alta administração da empresa [...] é fundamental que as lideranças locais estejam igualmente comprometidas e alinhadas com o programa de *Compliance*”. Entre outras coisas é

preciso que a alta administração conheça e supervisione o conteúdo de seu programa de *compliance* (SERPA, 2016b).

Nessa linha de raciocínio, a importância da cultura de *compliance* e o “tom” na alta e média gerência contribuem significativamente no processo de implementação e manutenção de um programa de *compliance* efetivo e eficiente, além de ajudar as empresas a minimizarem situações de desvio de conduta e reduzirem o impacto dos eventuais problemas de *compliance*.

Por fim, a alta administração de uma empresa pode demonstrar, de forma exemplificativa, o seu compromisso com o programa de integridade, através das seguintes condutas: incorporação do assunto aos discursos, de forma a demonstrar conhecimento sobre os valores éticos pelos quais a empresa se pauta e as políticas que são aplicadas; verificação da efetividade das ações de integridade como pauta permanente ou frequente de suas reuniões de diretoria ou de encontros com gerentes e outros integrantes; e destinação de recursos adequados para a implementação do programa de integridade (CGU, 2015, p. 8, 9).

Considerando-se o preceituado pelo IBGC (2018, p. 32, 33), o comprometimento da administração, pode ser demonstrado em ações como: (i) manifestação verbal, em ocasiões de contato com seus subordinados, (ii) em treinamentos, (iii) na emissão de relatórios, (iv) incentivos ao envolvimento de colaboradores e terceiros à implementação das várias ações do sistema de *compliance*, (v) exemplos diários de atuação ética, (vi) demonstração de conhecimento, por meio de ações definidas no sistema de *compliance*; e (vii) incentivo à adoção de boas práticas.

Neste sentido, a CGU (2015, p. 8, 9) defende que os membros da alta administração devem ser exemplo de boa conduta, “declarando 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”.

### **2.3.2.2 Instância Responsável pelo Programa de Integridade**

Os programas de *compliance* para serem efetivos precisam dotar a instância interna responsável pela aplicação e fiscalização do cumprimento do referido programa, de independência, estrutura e autoridade.

Nesse sentido, é importante que o suporte da administração proporcione uma estrutura de *compliance* adequada, com profissionais de nível hierárquico apropriado,

recursos e acesso direto aos mais altos níveis de governança da empresa (MAEDA; 2013, p. 201-203).

Esse entendimento é corroborado pela CGU (2015, p. 6) ao preconizar que 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. “[...] 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.” (CADE, 2016, p. 18, 19). Adicionalmente,

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. (CADE, 2016, p. 19).

Consoante Maeda (2013, p. 201-203), sem nível hierárquico, recursos adequados, ou independência (não subordinação) em suas decisões, o responsável pelo programa de *compliance* “[...] dificilmente conseguirá desempenhar sua função de modo adequado”. Além disso, o referido autor relata que a alta administração, como forma de dar o devido suporte ao programa de *compliance* deve proporcionar aos responsáveis pela implementação e administração do programa “acesso direto e imediato aos mais elevados órgãos de governança da empresa, incluindo, quando for o caso, o Conselho de Administração”.

Na visão de Giovanini (2014, p. 109), “a escolha adequada para administrar esse setor será decisiva para o sucesso do Compliance. O desafio recairá, portanto, em selecionar a pessoa com habilidade de motivar e influenciar a organização [...] de forma ética, de caráter prático e decisivo”. Nessa linha de raciocínio, o CADE (2016, p. 18) preceitua que

[...] 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 DOJ e a SEC (2017, p. 58) também são categóricos ao enfatizar a importância, nos programas de *compliance*, de uma instância responsável com estrutura, autonomia e recursos apropriados

[...] ao avaliar um programa de conformidade, o DOJ e a SEC também consideram se uma empresa atribuiu a responsabilidade pela supervisão e implementação do programa de conformidade de uma empresa a um ou mais executivos seniores específicos dentro de uma organização. Esses indivíduos devem ter autoridade apropriada dentro da organização, autonomia adequada da administração e recursos suficientes para garantir que o programa de conformidade da empresa seja implementado efetivamente. A autonomia adequada geralmente inclui acesso direto à autoridade governamental de uma organização, como o conselho de administração e os comitês do conselho de administração [...] Além disso, a quantidade de recursos dedicados ao cumprimento dependerá do tamanho, complexidade, indústria, alcance geográfico e riscos da empresa associados ao negócio. Ao avaliar se uma empresa tem controles internos razoáveis, o DOJ e a SEC normalmente consideram se a empresa dedicou pessoal e recursos adequados ao programa de conformidade, dada a dimensão, estrutura e perfil de risco da empresa.

É de se perceber, então, que o mais importante é o entendimento, por parte da empresa, do que é necessário e, efetivamente, a entrega desses recursos ao programa de *compliance*, mesmo que seja de uma forma escalonada, delegando autoridade suficiente para o responsável pelo programa cumprir com suas responsabilidades, bem como disponibilizando um canal de comunicação do responsável pelo programa diretamente com o órgão máximo da organização, ou com um subgrupo/comitê deste órgão (SERPA, 2016b, ).

Assim, é indubitável inferir que programas de *compliance* efetivos são aqueles nos quais a instância interna responsável pela aplicação e fiscalização do cumprimento do referido programa é independente e possui estrutura e recursos compatíveis com suas atribuições.

### 2.3.2.3 Análise de riscos (*Risk Assessment*)

Efetivamente, o primeiro passo para a implementação de um programa de *compliance* eficaz é a análise aprofundada dos riscos aos quais uma determinada empresa está exposta em suas atividades.

É importante pontuar que os riscos diferem de acordo com as empresas, os setores nos quais ela atua, sua posição nos mercados de atuação, a capilaridade de suas atividades, tipos de produtos, serviços e soluções, quantidade de colaboradores e o grau de instrução deles, e de acordo com os seus *stakeholders*. (CADE, 2016, p. 19; GIOVANINI, 2014, p. 62).

Levando-se em consideração os ensinamentos de Maeda (2013, p. 205) “programas de *Compliance* têm como um dos seus principais objetivos minimizar os riscos que condutas indesejadas venham a ser praticadas no âmbito das empresas, seja por seus empregados ou por terceiros [...]”.

A avaliação de riscos é uma parte da gestão de riscos, pois, a Gestão de Riscos envolve uma série de atividades integradas, incluindo identificar riscos, analisá-los e tomar medidas para gerenciar riscos de forma contínua (STEINBERG, 2011, c. 2, p. 13). Analisar riscos implica em tomar os fatores externos aos quais uma organização está exposta e conjugá-los com dois outros aspectos: a probabilidade de que os eventos aos quais se está sujeita verifiquem-se na prática e o impacto que tais eventos teriam caso viessem a ser observados. Para Richard M. Steinberg (2011, c. 6, p. 14),

a avaliação de risco permite que a gerência considere qual o efeito que eventos potenciais identificados podem ter em relação ao objetivo da companhia. A gerência avalia eventos de duas perspectivas - probabilidade de ocorrência e impacto - e normalmente usa uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos para medir o efeito e outros métodos diferentes para retratar a avaliação. Os mapas de risco, por exemplo, podem assumir a forma de mapas de intensidade ou de gráficos de processo que traçam estimativas quantitativas ou qualitativas dos riscos e do impacto.

O DOJ e a SEC (2017, p. 58), ao tratarem sobre *risk assessment* relatam que ambas as entidades darão créditos aos programas de *compliance* construídos com base em riscos, mesmo que não impeçam uma infração. Adicionalmente, na avaliação dos programas de conformidades será considerado se e como a empresa analisa e trata os riscos particulares que enfrenta.

É por isso que a avaliação do risco é fundamental para o desenvolvimento de um programa de conformidade sólido, efetivo e relevante, inclusive aos olhos das autoridades competentes, seja no Brasil ou fora do território nacional. O foco do levantamento são os riscos de conformidades a leis e regulamentações (internas e externas) aplicáveis e não a discussão de riscos financeiros, nem riscos de eficiência operacional que são escopo de outras áreas da empresa (SERPA, 2016b).

Conforme Serpa, (2016b) “[...] atualmente, muito se fala, se escreve e se propagandeia, em *compliance* anticorrupção, dando-se ênfase exacerbada às leis relacionadas ao tema – FCPA, UKBA, Lei 12.846”. Entretanto, o tema anticorrupção é apenas um dentre tantos que são relevantes para um programa de *compliance*. Assim, alguns outros temas relevantes devem ser considerados, avaliando-se as peculiaridades de cada empresa (campo de atuação, ciclo de vida, ambiente em que está situada), tais como: “[...] cumprimento do arcabouço regulatório, especialmente se a empresa atua em ambiente regulado; leis de concorrência livre; saúde, ambiente e segurança; leis trabalhistas; aspectos de assédio e discriminação; leis ambientais” (SERPA, 2016b).

Conforme Serpa (2016b), “[...] é importante, para a compreensão da realidade de um processo de análise de riscos, explicar a diferença entre riscos inerentes e riscos residuais”. Em adição, explica o referido autor que riscos inerentes “são os riscos naturais [...] das operações, produtos, mercados e momento das empresas, sem levar em conta às ações de riscos, como, os controles”. Por outro lado, riscos residuais “são os riscos inerentes já com a aplicação das ações de gestão de riscos e controles (poderíamos chamá-los de riscos “líquidos”)”.

Já por grau de risco entende-se a medida do tamanho ou da relevância do risco, sendo normalmente o resultado do confronto entre a probabilidade de ocorrência e o seu impacto financeiro, sendo classificado, comumente, em uma escala de alto, médio e baixo (SERPA, 2016b).

Seguindo-se os ensinamentos de Serpa (2016b), “o mais importante é a classificação relativa de um risco em relação ao outro”. Isto porque, diante de recursos escassos é muito importante definir-se prioridades: “com os riscos priorizados poderemos planejar a aplicação de nossos recursos no tratamento daqueles riscos que são mais relevantes para a empresa em um dado momento” (SERPA, 2016b). Para o referido autor, “[...] depois de se ter identificado a quais riscos a empresa está exposta, e de termos priorizado, caberá a definição do que fazer em relação a cada um dos riscos e



para isso devemos escolher entre as diferentes estratégias de gestão de riscos” (SERPA, 2016b).

Assim, os riscos precisam ser identificados como e onde a não-conformidade pode ocorrer, a probabilidade de ocorrência, o impacto sobre a empresa e, com o alvo das necessidades, os recursos devem ser colocados onde farão o melhor, trazendo os riscos até níveis aceitáveis (STEINBERG, 2011, c. 3, p. 13).

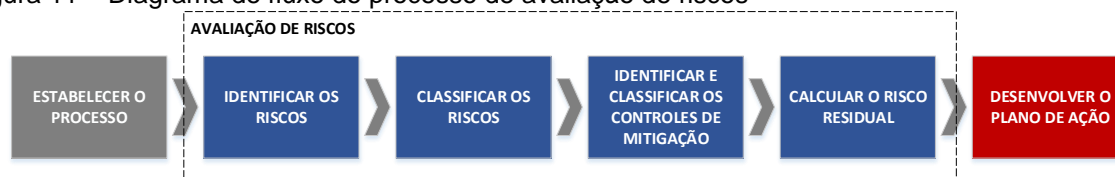
Dessa forma, se mostra de extrema relevância a análise individualizada dos riscos de uma empresa, atrelados às suas atividades, classificando-se os níveis de risco a que está exposta em diversas áreas (operacionais, financeiros, reputacionais etc.) e priorizando as atividades de *compliance* dentre aquelas que apresentam maior risco associado.

Assim, identificar e gerenciar os riscos inerentes à consecução dos objetivos de negócios da empresa desempenha um papel crucial em saber se a empresa terá sucesso e, de fato, se ela vai sobreviver, ajudando a determinar quais processos internos (inclusive os de *compliance*) precisam ser reforçados. Para Steinberg, (2011, c. 3, p. 13), “o verdadeiro desafio na gestão de riscos é analisar os riscos e decidir como trazê-los a patamares aceitáveis”.

Do ponto de vista metodológico, Serpa (2016, p. 115) relata que “[...] há diversas metodologias, as mais simples as mais complexas” para realizar a avaliação de riscos na prática.

O CADE (2016, p. 20) cita como referência o padrão de análise definido pelo COSO, alertando, todavia, que “[...] o mais importante é que, independentemente do método adotado, os critérios estejam claros”. Ilustrativamente, o fluxo do processo de avaliação de riscos (*risk assessment*) sugerido pelo COSO pode ser demonstrado na Figura 11.

Figura 11 – Diagrama de fluxo do processo de avaliação de riscos



Fonte: Adaptado de COSO (2012).

Em linhas gerais, o padrão COSO (2012b, p. 2) define seis etapas para processos de avaliação de riscos, quais sejam:

**Identificação dos riscos.** O processo de identificação de risco precede a avaliação propriamente dita do risco e deve originar com subproduto uma lista abrangente de riscos (e/ou oportunidades) que deverão ser catalogados por categoria de risco (financeiro, operacional, estratégico, *compliance*) para unidades de negócios, funções corporativas e projetos de capital. Nesta fase, busca-se entender o perfil de risco da empresa. A lista abrangente de riscos deve ser priorizada para concentrar a atenção da gerência sênior e do conselho em riscos-chave. Esta priorização será realizada através do processo de avaliação de riscos.

**Desenvolvimento de critérios de avaliação.** A primeira atividade dentro do processo de avaliação de risco é desenvolver um conjunto comum de critérios de avaliação a serem implantados entre unidades de negócios, funções corporativas e grandes projetos de capital. Em geral, riscos e oportunidades são tipicamente avaliados em termos de impacto e probabilidade.

**Avaliação de riscos.** A avaliação dos riscos consiste em atribuir valores a cada risco, utilizando-se dos critérios definidos na etapa precedente. Isso pode ser realizado em duas etapas onde uma triagem inicial dos riscos é realizada usando técnicas qualitativas seguidas por uma análise mais quantitativa dos riscos mais importantes.

**Avaliação das interações de risco.** Os riscos não existem isoladamente. As empresas passaram a reconhecer a importância de gerenciar as interações de risco. Mesmo riscos aparentemente insignificantes por conta própria têm o potencial, como eles interagem com outros eventos e condições, para causar grandes danos ou criar oportunidades significativas. Portanto, as empresas devem ter visão integrada ou holística dos riscos usando técnicas como matrizes de interação de risco, diagramas de empate e distribuições de probabilidade agregadas.

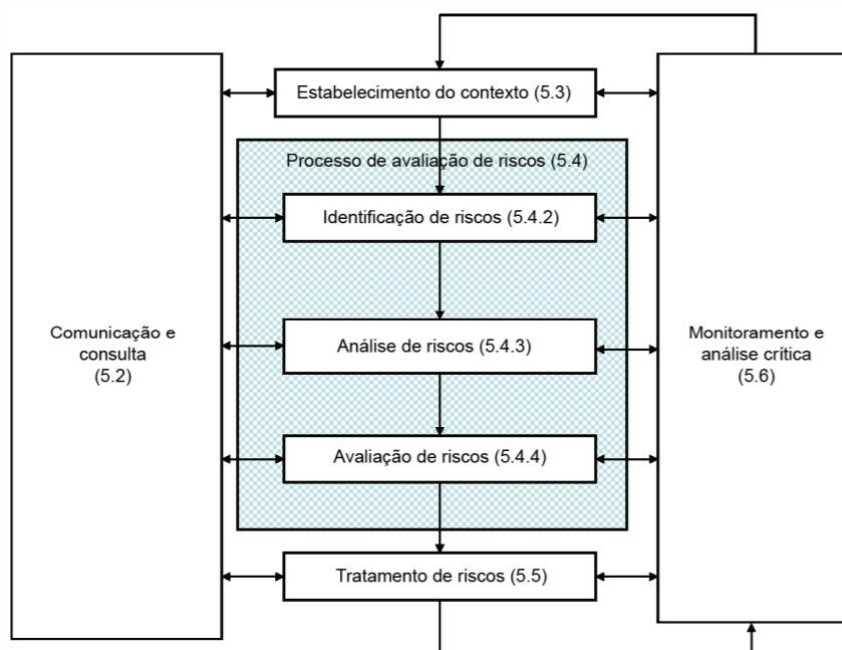
**Priorização de riscos.** A priorização dos riscos é o processo de determinação das prioridades de gestão de risco, comparando o nível de risco com os níveis de risco alvo predeterminados e os limites de tolerância. O risco é visto não apenas em termos de impacto financeiro e probabilidade, mas também de critérios subjetivos, como impacto na saúde e segurança, impacto reputacional, vulnerabilidade e velocidade de início.

**Resposta aos riscos.** Os resultados do processo de avaliação de risco servem então como o *input* principal para as respostas de risco, onde as opções de resposta são examinadas (aceitar, reduzir, compartilhar ou evitar), análise de custo-benefício realizada, uma estratégia de resposta formulada e planos de resposta ao risco desenvolvidos. **(grifos nossos).**

Em termos metodológicos, é válido citar também a ISO 31000:2009 – Gestão de riscos – princípios e diretrizes, norma elaborada pelo ISO *Technical Management Board Working Group on risk management* (ISO/TMB/WG). Nos termos da referida norma, “as organizações gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o e, em seguida, avaliando se o risco deve ser modificado pelo tratamento do risco a fim de atender a seus critérios de risco.” (ABNT, 2009).

Adicionalmente, a ISO 31000:2009 preceitua que “ao longo de todo este processo, elas comunicam e consultam as partes interessadas e monitoram e analisam criticamente o risco e os controles que o modificam, a fim de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional seja requerido” (ABNT, 2009). Esquemáticamente, o processo pode ser resumido, conforme a Figura 12:

Figura 12 – Gestão de Riscos segundo a ISO 31000:2009



Fonte: ABNT (2009). - ISO 31000:2009 – Processo de gestão de riscos.

Frise-se que antes da avaliação dos riscos, propriamente dita, a organização deve estabelecer o contexto, articulando seus objetivos e definindo os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, bem como estabelecer o escopo e os critérios de risco para o restante do processo (ABNT, 2009). Conclui-se, portanto, que para se proceder à análise de riscos é preciso conhecer em detalhe o funcionamento da entidade, a fim de corretamente avaliar suas áreas de maior e menor exposição.

À vista do exposto, técnicas como: (i) entrevistas com colaboradores de diversas áreas e níveis hierárquicos, (ii) visitas às unidades de negócio da empresa, (iii) revisão das estratégias empresariais adotadas e dos riscos já identificados, (iv) canal de comunicação aberto com os colaboradores mais expostos aos riscos concorrenciais etc. devem ser adotadas pela instância responsável pela avaliação de riscos (SERPA, 2016, p. 115, 116).

Em suma, por meio da análise de riscos, os recursos do programa de *compliance* poderão ser alocados de forma a privilegiar as áreas e os temas identificados como de maior risco (CADE, 2016, p. 21).

### 2.3.2.4 Políticas e Procedimentos

Depois de conhecer os riscos mapeados, é possível perceber quais são as políticas e procedimentos que devem ser revistos, atualizados, implementados ou até mesmo extintos. Cada entidade tem um conjunto de normas internas, de que necessita para assegurar que a condução de seus negócios esteja em *compliance* com as normas gerais a que se submete obrigatoriamente.

Assim, após a avaliação dos riscos e identificação das regras aplicáveis às suas operações, é preciso que se comece a documentar o programa de *compliance* por meio da criação de políticas de *compliance*. Essa documentação serve como a formalização inicial das diretrizes da empresa em relação a diversos assuntos relacionados às suas práticas de negócios (SERPA, 2016b).

Nesse sentido, nos termos preceituados pela CGU (2015, p. 7), 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; definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação.

Isto posto, a despeito de não existir um rol taxativo ou obrigatório de políticas e procedimentos que devem ser criados ou mantidos pelas empresas, Serpa (2016b) assevera existirem aspectos básicos e comuns que devem ser observados, pois, mostram-se extremamente relevantes em programas de *compliance*. Dessa forma, o referido autor enumera os seguintes itens:

- 1) um documento do tipo “código de conduta” é imprescindível para servir como ponto de partida e introduzir, de forma simples e direta, para os diversos assuntos componentes do programa de compliance; 2) cada uma das políticas e procedimentos deverá, obrigatoriamente, ser ligada a um tema já constante no código de conduta; 3) todas as políticas e procedimentos deverão estar disponibilizados em repositório centralizado ou descentralizado – físico ou eletrônico, e deverão estar prontamente disponíveis quando necessárias; 4) a linguagem utilizada nas políticas e procedimentos deverá ser clara, acessível e de fácil entendimento para todos os funcionários da empresa. (SERPA, 2016b).

O Código de Conduta é a principal norma interna da empresa e servirá de guia para as demais políticas internas. Seguindo-se os preceitos da CGU (2015, p. 14), os padrões de ética e de conduta representam o comportamento esperado de todos os funcionários e dirigentes da empresa, sendo conveniente 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.

Nesse sentido, Steinberg (2011, c. 4, p. 4) relata que os códigos de conduta devem representar os requisitos legais e as orientações necessárias, onde cada seção ou tópico deve ter um proprietário especificado com a responsabilidade de revisá-lo e revisá-lo periodicamente, caso necessário. Esses proprietários também devem monitorar os casos de descumprimento ou preocupações levantadas pelos funcionários para saber onde mais orientação pode ser necessária.

Ao se levar em consideração Serpa (2016b), o Código de Conduta deve, entre outros fatores:

dar o “norte” aos funcionários da empresa quais os padrões de comportamento esperados deles; dar o “chute inicial” para os diversos tópicos do programa de *compliance* que serão, posteriormente, detalhados em outras políticas; estar relacionados a todas as outras políticas do programa, pois se não for possível relacionar uma política do programa de compliance ao código de conduta então o código está incompleto ou a política é desnecessária; dar exemplos e explicações na forma de casos práticos, perguntas e respostas, ou qualquer outra forma que seja adequada a seu público; dos tópicos que não sejam triviais como conflitos de interesse e assédio, por exemplo; ser escrito em linguagem clara, direta e simples e sem termos complexos, vagos ou dúbios – lembre-se que o mesmo documento serve a diversos públicos diferentes de sua empresa; conter a descrição de potenciais sanções em caso de não cumprimento do código de conduta, citando-se o pior caso (demissão por justa causa); conter o caminho a ser seguido pelos funcionários em caso de dúvidas (conter seu superior, a área de *compliance*, o RH etc); reiterar a responsabilidade adicional dos gestores em dar suporte a seus subordinados, ou quaisquer outros funcionários, no entendimento e cumprimento do código; ser escrito nas línguas nativas dos países em que as operações da empresa estão localizadas – com as traduções (caso necessárias) realizadas e/ou revisadas por nativos na língua; ser acessível (acessibilidade) – se você tem público com necessidades especiais (como deficientes visuais) os documentos devem ser disponibilizados de forma a permitir que todos os leiam (em Braille, por exemplo); ser impresso – e uma via física deve ser entregue a cada um dos funcionários da empresa, ao menos, uma vez ao ano; ser único para toda a empresa; ser revisado periodicamente.

É nessa direção o magistério de Giovanini (2014, p. 137) ao enfatizar que o objetivo do Código de Conduta é “[...] estabelecer parâmetros de referência a nortear as pessoas, principalmente quando estas enfrentam problemas éticos em seu dia-a-dia. Elas devem refletir os princípios e valores das organizações de modo claro e inequívoco”.

Cumprir enfatizar que cada empresa terá o seu conjunto de normas internas as quais serão baseadas em seu perfil, áreas de negócio, localização geográfica, riscos mapeados e normas externas, inclusive as regulatórias (setor bancário, de saúde, seguros, dentre outras) a que está submetida. É por isso que para Clayton (2013, p. 176), a efetividade de um programa de *compliance* está relacionada à sua pertinência ao “modelo de negócio da organização” e à incorporação “aos controles internos, medidas específicas de análise e ratificação desses controles”. Tais medidas devem focalizar o reconhecimento de falhas, potenciais fragilidades nos processos e a identificação de potenciais melhorias nos controles já existentes (CLAYTON, 2013, p. 176).

Adicionalmente, o *tone at the top* é fundamental para reforçar os mandamentos do Código de Conduta, zelando pela sua efetividade. Nesse sentido, Steinberg (2011, c. 4, p. 10) defende que “[...] o CEO e a equipe de gerenciamento sênior precisam reforçar os mandatos do código de conduta de forma contínua - com reuniões internas, videoconferências, palavras escritas e outras formas de comunicação”. Para o referido estudioso, o *tone at the top* “[...] não é uma abordagem única, mas um reforço contínuo do que é necessário para os melhores interesses da empresa”.

Além do Código de Conduta, a documentação das diretrizes da empresa através de políticas e procedimentos é fundamental na medida que “qualquer discussão sobre a efetividade de um programa de *compliance* passa pela avaliação da existência, do nível de formalização, da qualidade e do alcance das políticas e procedimentos relacionados ao programa” (SERPA, 2016b). Este entendimento é respaldado por Maeda (2013, p. 208) para quem ao passo que os códigos de conduta devem estabelecer, de forma simples, clara e inequívoca, os valores e princípios éticos da empresa, incluindo a não tolerância a qualquer forma de corrupção, programas de *compliance* efetivos demandam um conjunto mais amplo de políticas e, principalmente, de controles e procedimentos para mitigação de riscos.

É por isso que as regras, políticas e procedimentos elaborados pela empresa, devem ser coordenados entre si e ser de fácil compreensão e aplicação pelos colaboradores em suas respectivas rotinas. As políticas devem especificar, além de seus objetivos, exemplificativamente, os procedimentos, público-alvo, periodicidade, unidades responsáveis e formas de monitoramento (CGU, 2015, p. 15).

Ao seguir as boas práticas editadas pela OCDE, Maeda (2013, p. 209), menciona políticas que devem ser consideradas na estruturação de um programa de *compliance*: “(i) brindes e presentes; (ii) entretenimento, hospitalidade e outras despesas; (iii) viagens; (iv) contribuições políticas; (v) doações e patrocínios; (vi) pagamento de facilitação; e (vii) extorsão e solicitação de propina”.

Além disso, é possível encontrar de forma esparsa na literatura sobre o tema, outras políticas que devem ser endereçadas nas empresas, p.ex.: (i) anticorrupção; (ii) conflito de interesses; (iii) eventos; (iv) canal de denúncias e investigações internas; (v) uso de informação privilegiada (*insider trading*); (vi) discriminação e assédio; (vii) competição leal (*fair competition*).

Serpa (2016b) ainda apresenta a necessidade de se estabelecer uma política própria, cujo teor seja o próprio programa de *compliance*, versando sobre os seus processos e procedimentos

No Quadro 2, apresenta-se, de forma mais detalhada, o conteúdo de algumas das políticas de *compliance* referidas anteriormente:

Quadro 2 – Políticas de *Compliance*

<b>Anticorrupção</b>	Aborda os principais aspectos das leis anticorrupção: FCPA, United Kingdom Bribery Act (UKBA) e Lei 12.846/2013, no Brasil
	Define o que é corrupção (pública e privada) e quem são os funcionários públicos
	Estabelece a elegibilidade, frequência e profundidade dos treinamentos sobre o tema
	Estabelece normas para contratação de consultores, ex-funcionários públicos, intermediários, agentes e despachantes
	Define política de <i>due diligences</i>
<b>Conflito de Interesses</b>	Determina que o interesse da empresa está em primeiro lugar
	Esclarece os conflitos que podem ser "potenciais" ou "reais"
	Proíbe o uso da posição/cargo do colaborador da empresa para benefício próprio ou de terceiro
	Responsabiliza o processo de reporte da empresa
	Define o que deve ser reportado e o que deve ser aprovado
	Especifica os tipos de "potenciais" conflitos de interesses do colaborador e/ou sua família
<b>Viagens, Presentes e Entretenimento; Eventos; e Doações e Patrocínios</b>	Proíbe relacionamentos em caso de superioridade hierárquica ou em funções complementares de aprovação de processo
	Regulam tudo aquilo que se "dá"
	Focam no beneficiário externo da empresa
	Definem os parâmetros de custo, frequência, razoabilidade cultural e social, relação com o negócio da empresa, temporalidade em relação a decisões e os ganhos para a empresa
	Definem os processo de aprovação para dúvidas e exceções
	Determinam a contabilização clara e completa
<b>Competição leal</b>	Aborda os principais aspectos da Lei do CADE
	Proíbe a prática de cartel, favorecimentos e direcionamentos de editais (públicos e privados)
<b>Canal de Denúncias e Investigações Internas</b>	Define o que é fraude e má-conduta
	Estabelece uma forma segura e confiante para os colaboradores auxiliarem a empresa a identificar e resolver problemas
	Assegura a confidencialidade
	Disponibiliza diversas formas de contato (p. ex: e-mail, telefone, contato presencial, etc.)
	Determina a obrigação de reporte
	Determina o dever de investigar quando houver reporte
	Assegura a independência da investigação
Assegura a proteção contra retaliações	
<b>Uso de Informação Privilegiada</b>	Detalha e/ou complementa a política de conflito de interesses
	Foca em um determinado grupo de colaboradores do alto escalão ou que possuam informações estratégicas
	Requer "declaração do funcionário"
<b>Discriminação e Assédio</b>	Proíbe tais práticas dentro da empresa
	Estabelece sanções
	Assegura o reporte, inclusive anônimo
	Assegura a proteção contra a retaliação

Fonte: Sibille e Massaia (2017).



Neste ponto, é importante ressaltar que ao lado das políticas e controles criados, de forma a proporcionar a melhor detecção das irregularidades existentes é importante a existência de canais para receber denúncias. Nos termos defendidos pelo IBGC (2015, p. 36), os canais de denúncia são instrumentos essenciais para aumentar as chances de tomar ciência de irregularidades. É por isso que, nos termos das recomendações do IBGC (2018, p. 36), “um sistema de *compliance* bem estruturado deve contar com canais para receber denúncias. Assim como o comitê de conduta, os canais de denúncias são um complemento essencial ao código de conduta para detectar eventuais desvios”.

Conforme a CGU (2015, p. 21), “[...] a empresa deve avaliar a necessidade de adotar diferentes meios para que possa receber denúncias, como urnas, telefone ou internet [...] É importante também que os canais de denúncias sejam acessíveis a terceiros e ao público externo”.

É nesse sentido o magistério de Maeda (2013, p. 214): “uma das principais medidas para aumentar as chances de que a empresa detecte potenciais violações é a manutenção de um canal de comunicação de denúncias ou suspeitas”. Através do canal de denúncias, as instâncias responsáveis pelo *compliance* da organização poderão iniciar procedimentos investigatórios internos de forma a detectar e interromper a conduta ilícita, reduzindo, desta forma, a possibilidade ou a intensidade, de eventuais sanções para a organização. Em linha com esse entendimento, Serpa (2016b) defende a implantação de canais de denúncia pelas seguintes razões: (i) denúncias são a melhor fonte de informações para a identificação de fraudes internas; e (ii) os funcionários que querem fazer a coisa certa e que estão vendo algo errado acontecendo precisam ter um canal seguro para comunicarem suas preocupações.

Nos termos defendidos por Richard M. Steinberg (2011, c. 4, p. 6), a efetividade do canal está relacionada à divulgação ampla de disponibilidade e ao encorajamento de sua utilização. Para garantir a efetividade de canais de denúncia é necessário que a organização possua políticas as quais disponham sobre os procedimentos que serão adotados em uma eventual investigação, como responsáveis por apuração, prazos, meios de contato e medidas a serem adotadas, bem como normas que garantam a proteção ao denunciante de boa-fé, tais como: o recebimento de denúncias anônimas e a proibição de retaliação aos denunciantes (SIBILLE; MASSAIA, 2017, p. 88; CGU, 2015, p. 21).

Ademais, além de permitir a comunicação de denúncias por empregados, canais de comunicação também devem permitir o recebimento de informações de modo confidencial, por terceiros e parceiros comerciais. Neste cenário, a empresa tão logo receba ou tome conhecimento de suspeitas de condutas ilícitas, deve responder rapidamente, investigando os fatos e adotando as medidas disciplinares condizentes (MAEDA, 2013, p. 215).

O reporte deve ser estruturado de forma a garantir que a alta administração seja adequadamente informada dos problemas de *compliance*, de acordo com o risco envolvido, que pode ser de diversas espécies. Portanto, é relevante definir quem informa, quando informa e quem deve ser informado para se evitar conflitos e mal-entendidos. Por fim, mecanismos de reporte para as autoridades sobre os ilícitos apurados podem representar para a empresa algumas vantagens, tais como: redução ou exclusão de penalidades e possível tratamento mais leniente das autoridades. Por outro lado, deve-se avaliar o risco à imagem que este procedimento pode ocasionar à organização.

Isto posto, um programa de *compliance* efetivo pode abordar muitas exigências regulatórias de uma empresa por meio de um conjunto de controles. Isso pode ser especialmente importante para empresas descentralizadas e empresas que atuam em várias jurisdições regulatórias e enfrentam desafios crescentes para monitorar e gerenciar as mudanças regulatórias. Entretanto, é importante ressaltar que, de acordo com Serpa (2016b), “[...] um programa de *compliance* que se sustenta apenas na existência de políticas e procedimentos é uma prática que já não é mais aceita em nenhuma esfera legal ou regulatória”, assim, a instituição de políticas e procedimentos não é isoladamente um fator decisivo na efetividade dos programas de *compliance*. A comunicação sobre o programa e o treinamento dos diversos públicos envolvidos são fundamentais para tal objetivo.

De acordo com o DOJ e a SEC (2017, p. 59), as políticas de conformidade não podem funcionar a menos que sejam efetivamente comunicadas em toda a empresa, inclusive através de treinamento e certificação periódicos para todos os diretores, funcionários e, quando apropriado, agentes. Conforme a CGU (2015, p. 7), para uma ampla e efetiva divulgação do programa de *compliance*, é preciso a elaboração de um plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.

Assim, revestem-se de especial relevância as ações relativas à comunicação e treinamento. Tais etapas dão visibilidade e permitem que a instância responsável pelo programa de *compliance* tenha contato direto com os demais setores da entidade, bem como interaja com todos os integrantes da organização.

Nesse compasso, Giovanini (2014, p. 294) relata que “baseando-se nos objetivos estratégicos já definidos, a criação de um plano de comunicação exigirá um bom conhecimento da organização e dos públicos, interno e externo, para os quais a comunicação será direcionada”. Adicionalmente, ensina o referido autor que “a comunicação precisa tocar as pessoas, profundamente, sensibilizá-las e envolvê-las no novo processo”.

Em uma definição livre e específica para o caso em discussão, comunicação compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para gerar o conhecimento e reforçar a imagem do programa de *compliance* junto aos públicos de interesse (SIBILLE; MASSAIA, 2017, p. 78, 79). Isto posto, Sibille e Massaia (2017, p. 78) enfatizam que a comunicação é uma peça central no programa de *compliance*, pois, de nada adianta a realização da análise de riscos e a elaboração de políticas e procedimentos internos, se os colaboradores da organização não forem devidamente informados sobre tais mudanças.

Consoante Giovanini (2014, p.332), a comunicação nesta vertente,

assume um papel mais voltado para conscientizar e formar uma cultura permanente de acordo com os objetivos do Programa de *Compliance*. Contém mensagens curtas, enfatiza o comprometimento a partir do topo da organização, fomenta a participação de todos e orienta as pessoas em relação a tópicos simples ou pontuais.

É, por isso, que

[...] medidas para garantir a comunicação efetiva das políticas e procedimentos e para assegurar um nível de entendimento adequado por parte de todos os seus destinatários (sejam empregados ou terceiros) são essenciais para que o programa de *Compliance* como um todo possa ser considerado efetivo. [...] A comunicação clara e inequívoca dos princípios e valores éticos da empresa é fundamental para transmitir o compromisso e o suporte da administração. Diferentes estratégias de comunicação podem ser implementadas com o objetivo de reforçar, em diversos momentos e situações a mensagem da cultura de *Compliance* da empresa. (MAEDA, 2013, p. 211-212).

Nessa linha de raciocínio, Giovanini (2014, p. 290) assevera que a comunicação pode adotar “formatos, linguagem e abordagens peculiares para abranger, adequadamente, os públicos interno e externo, porquanto estes formarão diferentes grupos, de acordo com a cultura, o nível educacional e sua posição profissional [...]”, acrescentando que a regularidade da comunicação é “fator decisivo de sucesso” para a perenidade dos programas de *compliance*. Em complemento, Serpa (2016b) afirma que a comunicação não deve ser pensada como uma forma de treinamento, pois comunicação também se refere àquela comunicação com os órgãos mais altos da empresa. Comunicar para o restante da empresa também é importante e essa comunicação pode, e deve tomar as mais diversas formas. A única regra é que a comunicação seja relevante, frequente, em linguagem clara, para o grupo de pessoas adequado e positiva.

Entretanto, nos termos defendidos por Giovanini (2014, p. 332), existem situações que exigem uma comunicação mais profunda, tais como: (i) mudanças de paradigmas; (ii) implementação de novos procedimentos; (iii) alterações significativas em processos já existentes; (iv) alterações de comportamento de pessoas e grupos; (v) disseminação de diretrizes e requisitos específicos mais complexos; (vi) implementação de novas políticas, ferramentas, metodologias ou sistemas, etc. É nesse contexto, assegura o referido autor, que surgem os treinamentos.

Assim, porque cada pessoa em uma organização deve compreender o que é exigido, é crucial ter um programa eficaz para assegurar-se de que as pessoas compreendam o que se espera delas. Desta maneira, os treinamentos, devem abranger as políticas e procedimentos da empresa, instruções sobre leis aplicáveis, conselhos práticos para abordar cenários da vida real e estudos de caso. A informação deve sempre ser apresentada de uma forma adequada para o público-alvo, incluindo a prestação de treinamento e materiais de treinamento na língua nativa de cada localidade onde se encontre (DOJ; SEC, 2017, p. 59).

Com efeito,

[...] 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. (CADE, 2016, p. 21).

Na visão de Serpa (2016b), alguns pontos de preocupação específicos para os treinamentos são: (i) a seleção de quais são os treinamentos “de *compliance*”; (ii) a definição do público alvo; (iii) a decisão sobre se, e quais, terceiros/intermediários/agentes serão também treinados; (iv) a escolha de quem será o facilitador do treinamento; (v) a decisão sobre a obrigatoriedade; (vi) o registro, acompanhamento, e reporte, da efetiva realização do treinamento; (viii) a efetiva cobrança pela participação; e (ix) a medição ou não da retenção do conhecimento.

Segundo Steinberg (2011, c. 4, p. 4), além da existência e do alcance do programa de treinamento, uma empresa deve desenvolver medidas adequadas, dependendo de seu tamanho e sofisticação, para fornecer orientação e aconselhamento sobre o cumprimento do programa de ética e conformidade da empresa. Tais medidas ajudarão a garantir que o programa de conformidade seja compreendido e seguido adequadamente em todos os níveis da empresa. Desta forma, o esforço educacional deve ser contínuo, proporcionando reforço e atualizações com base em novos eventos, atividades e circunstâncias, bem como rememorando determinados aspectos e sua aceitação.

Na visão de Maeda (2013, p. 212, 213), “[...] treinamentos são essenciais para suprir quaisquer lacunas de entendimento a respeito de normas legais aplicáveis ou das políticas internas da empresa”. Em complemento, o referido autor assevera que os treinamentos devem ser constantemente submetidos a atualizações e revisões, sendo importante o seu fornecimento periódico, “[...] particularmente para os empregados e funções mais expostas a risco, mantendo-se registro e documentação a respeito da participação de cada empregado nos treinamentos”.

### **2.3.2.5 Auditoria e Monitoramento**

As estratégias relativas a monitoramento e auditoria dão suporte para as empresas medirem a capacidade e a efetividade de seus controles internos, políticas e procedimentos. O objetivo principal, desta maneira, é identificar falhas para o aprimoramento de controles (SIBILLE; MASSAIA, 2017, p. 83).

Assim, uma organização deve monitorar e rever constantemente os procedimentos que implementou, reavaliando-os e reajustando-os em resposta a novos riscos. Essas avaliações e revisões devem ser implementadas tanto em nível operacional quanto gerencial (FISHER QC, 2013, p. 166). Consoante Maeda (2013, p. 214), “a questão

final para o sucesso do programa de *Compliance* é verificar se todos os seus destinatários estão, de fato, cumprindo o que deles se espera, bem como responder adequadamente à ocorrência de violações ou falhas”.

É esse o entendimento emanado pelo CADE (2016, p. 24)

[...] 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.

Nesses termos, monitoramento se refere, essencialmente, ao esforço de supervisão para identificar e detectar problemas de *compliance* o mais cedo possível, agindo rapidamente para corrigi-los. Auditoria, por sua vez, constitui uma revisão mais específica sobre determinados componentes do programa ou sobre regiões ou mercados específicos (MAEDA; 2013, p. 214).

Para Serpa (2016b), “monitorar é medir riscos e controles”. Em outras palavras, monitorar é verificar se a implementação do programa de *compliance* é efetivo e se seus componentes estão devidamente “acontecendo”, “[...] além de verificar se os riscos identificados previamente continuam se comportando da forma esperada e, ainda, se novos riscos não surgiram no decorrer das operações”.

O monitoramento, assim, é a etapa que assegura às empresas se o programa de *compliance* está atualizado com os potenciais riscos aos quais a empresa está submetida, em função de suas atividades. Com as responsabilidades de conformidade, os gerentes devem reconhecer a necessidade de monitoramento como parte de suas responsabilidades normais de gerenciamento (STEINBERG, 2011, c. 5, p. 5).

A CGU, ao tratar do tema, também deixa clara a importância do monitoramento contínuo, bem como, de forma prescritiva, enuncia seu entendimento sobre como deve se estruturar um monitoramento adequado, como se vê:

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

- 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? (CGU, 2015, p. 22-23).

Não só o cumprimento é mais eficaz, como também é mais eficiente, mesmo quando acompanhado por monitoramento auxiliar em uma base de teste pelo pessoal de conformidade ou de auditoria interna (STEINBERG, 2011, c. 3, p. 12).

Nesse contexto, a auditoria é a atividade central na análise do funcionamento adequado dos processos e controles desenvolvidos e na asseguuração de sua efetividade. Tal atividade deve ser procedida através da utilização de auditores treinados e experientes, que podem ser internos ou externos, os quais serão capazes de confrontar a realidade com os padrões estabelecidos nas normas e políticas. Os desvios de conformidade deverão ser registrados em relatórios formais que indiquem precisamente a falha encontrada e as recomendações para sua correção (SIBILLE; MASSAIA, 2017, p. 83).

Como caracteriza Giovanini (2014), “desde o início do processo de implementação e do ‘kick off’, convém deixar todos cientes da existência de auditoria no final do processo. Este fato acaba por ser um grande estímulo adicional na busca pelo sucesso do projeto”. Adicionalmente, o referido autor esclarece que “se a empresa não possuir um setor especializado em auditoria, há duas opções a seguir: contratar uma empresa externa ou montar um esquema especial para auditoria”.

Assim, o monitoramento e a realização de testes de controles se mostram aliados importantes das empresas no atingimento da efetividade nos respectivos programas de *compliance*.

Isto posto, apresenta-se a seguir o modelo de análise utilizado na pesquisa aplicada (Quadro 3).



Quadro 3 – Modelo de análise utilizado na pesquisa aplicada

Tema	Dimensões	Variáveis	Indicadores
<b>Compliance</b>	Governança	Instância Responsável pelo Programa de <i>Compliance</i>	Evolução da estrutura organizacional adotada pela Sociedade
		Evolução da estrutura de <i>compliance</i> adotada pela Sociedade	
	<i>Tone at the Top</i>	Ações Implementadas	
	Gestão de Riscos	Metodologia de Gestão (Identificação e Avaliação) de Riscos	Metodologia Utilizada
		Indicadores de Fatores Críticos	Índices Relevantes de <i>Compliance</i>
	Estruturação de Regras e Instrumentos	Políticas, Controles e Procedimentos	Políticas Estruturais de <i>Compliance</i>
		Padrões Escritos de Conduta, Políticas e Procedimentos	
		Canal de Denúncia	Existência e Estruturação de Canal de Denúncia
	Comunicação e Treinamento	Existência de Plano de Comunicação e Treinamentos	
	Monitoramento	Auditoria	Existência de Auditoria Interna e Externa
		Monitoramento Independente	Existência de Monitoria Independente

Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2018).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo visa proporcionar uma visão dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Especificamente, mostrará o delineamento ou tipo de pesquisa utilizado pelo pesquisador para escrever este trabalho dissertativo, bem como o processo que utilizou para a coleta e análise dos dados obtidos na pesquisa aplicada.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. No caso deste estudo, tratou-se de uma pesquisa descritiva visto que o pesquisador pretendeu avaliar o processo de estruturação do Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A., em resposta aos desafios contemporâneos enfrentados pela empresa. A caracterização do estudo como descritivo normalmente ocorre quando o objetivo é descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002, p. 42). Frise-se que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza desta relação, aproximando-se da pesquisa explicativa, como no caso em tela.

A pesquisa descritiva é, juntamente com a pesquisa exploratória, a mais habitualmente realizada pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. É também a mais solicitada por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. (GIL, 2002, p. 42).

Dada a especificidade do objeto de estudo proposto, foi escolhido o método do estudo de caso, que pode ser entendido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” (YIN, 2005, p. 32).

Nesse tipo de estudo, o pesquisador examina uma entidade ou fenômeno, limitado pelo tempo e atividade (no caso, a estruturação do sistema de conformidade da Odebrecht S.A.), realiza coleta detalhada de informações, utilizando-se de diversas técnicas de coleta de dados e de abordagens específicas à análise dos mesmos, desenvolvendo um estudo aprofundado sobre o objeto de estudo. A escolha do método do estudo de caso para esta pesquisa se justifica pela relevância da

organização escolhida, bem como pelo contexto sócio-político e pela complexidade envolvidos na (re) definição de sua estrutura de *compliance*.

Para a coleta de dados, foram empreendidas pesquisas documental e bibliográfica, como parte da pesquisa descritiva, coletando-se políticas, normas e procedimentos, comunicações internas, planos de comunicação, relatórios internos, atas de reunião, controles de capacitação, livros, bem como questionários – e respectivos anexos documentais - preenchidos pela Organização e submetidos a Controladoria Geral da União. Ademais, a coleta de dados ainda foi realizada por meio de entrevistas presenciais e por telefone com pessoas-chave da Odebrecht S.A – mediante ‘roteiros’ constante dos Apêndices A e B, utilizando-se um questionário semiestruturado com questões abertas. As perguntas constantes do roteiro de entrevista contemplam questões relacionadas aos objetivos desta pesquisa, visando, assim, à obtenção dos resultados desejados ou complemento dos dados obtidos nas pesquisas documental e bibliográfica.

As dimensões utilizadas para a realização da pesquisa e compreensão do fenômeno estudado, que serviram como fonte para identificação dos fatores estruturantes de um programa de *compliance*, destacadamente, foram subdivididas em quatro áreas: Governança, Gestão de Riscos, Estruturação de Regras e Instrumentos e Monitoramento.

Em relação à Governança, foram avaliadas duas variáveis, a saber: Instância Responsável pelo Programa de *Compliance* e “*Tone at the top*”. No que concerne a Gestão de Riscos, foi procedida a avaliação de duas variáveis: Metodologia de Gestão (Identificação e Avaliação) de Riscos; e, Indicadores de Fatores Críticos. Adicionalmente, em relação à Estruturação de Regras e Instrumentos, foram avaliadas três variáveis: Políticas, Controles e Procedimentos; Existência e Estruturação de Canal de Denúncia; e, Comunicação e Treinamento. Por fim, no que tange ao Monitoramento, as variáveis estudadas foram: Auditoria e Monitoramento Independente.

Dessa forma, para identificar quais foram os motivadores internos e externos para a (re) estruturação da área de *compliance* da Odebrecht S.A., foram realizadas entrevistas em formato semiestruturado para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis para o entendimento da reestruturação do Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A, sendo aplicada a entrevista 1 (Apêndice A) e foram entrevistados o Coordenador do Comitê de Conformidade, a Responsável por

Conformidade e a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., que responderam ao bloco de questões: “Motivadores para a (re) organização da estrutura de *compliance* da Odebrecht. S.A., adicionalmente foi empreendida uma pesquisa documental, com base nas deliberações que estruturaram a política de *compliance* da Odebrecht S.A.; nos registros internos de seminários sobre o tema; nas mensagens do Presidente do Conselho de Administração e do Diretor Presidente da Odebrecht S.A.; nas políticas da organização, sobre governança e conformidade; e nos acordos firmados com o Ministério Público Federal e com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América.

Visando levantar e apresentar o histórico de estruturação da governança corporativa e de *compliance* do Grupo Odebrecht, bem como analisar criticamente as estruturas de *compliance* criadas pela Odebrecht S.A., foi empreendida uma pesquisa (i) documental, com base: nas deliberações que estruturaram os órgãos de governança corporativa e de *compliance* da Odebrecht S.A. e nas políticas da organização, relativas à governança e conformidade; e (ii) bibliográfica e eletrônica com base em revistas especializadas, jornais, publicações da organização, bem como livros e artigos de autoria de seus fundadores e respectivos sucessores, os quais relatam as estratégias de perpetuação da organização, destacando-se dentre elas a organização das estruturas de governança familiar e corporativa. Adicionalmente, foi realizada entrevista em formato semiestruturado para o levantamento qualitativo das informações essenciais para o entendimento das estruturas de Governança Corporativa e de *Compliance*, sendo aplicada a entrevista 1 (Apêndice A) à Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., que respondeu ao bloco de questões: “Estruturação da Governança Corporativa e de *compliance*”. Em relação à estrutura interna de *compliance* criada pela Odebrecht S.A., foi realizada entrevista em formato semiestruturado. Nesse sentido, foi aplicada a entrevista 2 (Apêndice B), sendo entrevistada a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., que respondeu ao bloco de questões “infraestrutura interna de *compliance*”.

Para analisar quais são as ações da alta administração, para o patrocínio/reforço da implementação do programa de *compliance*, foi empreendida uma pesquisa (i) documental, com base nas deliberações que estruturaram a política de *compliance* da Odebrecht S.A.; nos compromissos públicos assumidos pela organização; nos registros internos de seminários sobre o tema; nas mensagens do Presidente do Conselho de Administração e do Diretor Presidente da Organização; nas políticas da

organização, inclusive aquelas sobre governança e conformidade; nos planos de comunicação dos anos de 2016 e 2017; bem como em informações sobre a frequência de treinamentos e nos questionários e respectivos anexos, preenchidos pela Organização para envio a Controladoria Geral da União; e (ii) bibliográfica e eletrônica com base em publicações da companhia, acessadas através do portal da Odebrecht S.A.: <http://nossocompromisso.com>.

No intuito de identificar a metodologia de gestão de riscos utilizada pela organização, os indicadores de *compliance* mais relevantes e qual sua utilização pela Odebrecht S.A., foi efetuada uma pesquisa (i) documental, com base nas políticas da Odebrecht S.A. sobre conformidade e sobre gestão de riscos. Adicionalmente, foram pesquisados registros em arquivos, onde foram levantados dados sobre os indicadores de conformidade da Organização; e (ii) bibliográfica e eletrônica, com base nas publicações da Organização acessadas através do portal <http://nossocompromisso.com>. Além disso, foi realizada entrevista em formato semiestruturado para o levantamento qualitativo de informações cruciais para o entendimento do objeto pesquisado, sendo aplicada a entrevista 2 (Apêndice B) à Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., que respondeu ao bloco de questões “Metodologia de riscos e indicadores de *compliance*”.

Com o objetivo de identificar as políticas de estruturação da área de *compliance*, bem como os padrões escritos de conduta, políticas e procedimentos editados sobre o tema, foi efetuada uma pesquisa (i) documental, com base na política da Odebrecht S.A. sobre conformidade; nas pautas, atas e deliberações, do Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A.; e registros em arquivos, onde foram levantados registros internos sobre processos de *compliance* desenvolvidos e implementados pela Organização; e (ii) bibliográfica e eletrônica com base em publicações da Organização, bem como acesso ao portal da Odebrecht S.A.: <http://nossocompromisso.com>.

Com o intento de identificar a existência e a estruturação do canal de denúncias da Odebrecht S.A., foi efetuada uma pesquisa (i) documental, com base na política da Odebrecht S.A. sobre conformidade; nas pautas, atas e deliberações, do Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A.; e registros em arquivos, onde foram levantados dados sobre o fluxo do canal de denúncias da organização; e (ii) bibliográfica e eletrônica com base em publicações da própria organização, bem como acesso ao portal da Odebrecht S.A.: <http://nossocompromisso.com>.

Visando identificar se o Grupo possui um plano de comunicação formalizado e implementado, foi efetuada uma pesquisa (i) documental, com base na política da Odebrecht S.A. sobre conformidade; nos planos de ação que visam garantir o compromisso da organização de atuar de forma ética, íntegra e transparente; módulos e programas educacionais; no plano de comunicação da organização; e registros em arquivos, onde foram levantados dados sobre as comunicações, treinamentos e frequências de treinamentos; e (ii) bibliográfica e eletrônica com base em publicações da própria organização, através de acesso ao sítio eletrônico <http://nossocompromisso.com>. Além disso, foi realizada entrevista em formato semiestruturado para o levantamento qualitativo de informações relevantes sobre o plano de comunicação da Odebrecht S.A, bem como sobre seu programa de capacitação interna e de terceiros, sendo aplicada a entrevista 2 (Apêndice B). Nesse sentido, foi entrevistada a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., que respondeu ao bloco de questões “Plano de comunicação, treinamento e monitoramento”.

Por fim, para identificar e discutir as estratégias de monitoramento contínuo do sistema de conformidade da Odebrecht S.A, avaliando a existência e atuação de auditoria interna e externa, bem como de monitoria independente, foi empreendida uma pesquisa documental, com base nas deliberações que estruturaram a política de *compliance* da Odebrecht S.A.; nos compromissos públicos assumidos pela organização; nos registros internos de seminários sobre o tema; nas mensagens do Presidente do Conselho de Administração e do seu Diretor Presidente; nas políticas da organização sobre governança e conformidade; e nos acordos firmados com o Ministério Público Federal e com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América. Além disso, foi realizada entrevista em formato semiestruturado, sendo aplicada a entrevista 2 (Apêndice B), a qual foi realizada com a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A, que respondeu aos blocos de questões “infraestrutura interna de *compliance*” e “Plano de comunicação, treinamento e monitoramento”.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO

A seleção da Odebrecht S.A. para este estudo de caso, pautou-se em dois relevantes fatores: (i) complexidade e contemporaneidade do processo de estruturação da área e do sistema de *compliance* da Organização, em termos de prática administrativa; e (ii) importância do Grupo Odebrecht, no cenário brasileiro e internacional.

Neste sentido, apresenta-se a seguir alguns indicadores da representatividade do Grupo Odebrecht, bem como um breve histórico de sua formação e expansão no Brasil e no mundo, além do contexto da (re) estruturação de seu sistema de *compliance*.

### 4.1 O GRUPO ODEBRECHT

A Odebrecht é uma organização global, de origem brasileira, presente no Brasil e em mais 24 países<sup>15</sup>, com negócios diversificados e estrutura descentralizada, que atua nos setores de engenharia e construção, indústria, imobiliário e no desenvolvimento e operação de projetos de infraestrutura e energia, dentre outros (PORTAL ODEBRECHT, 2017).

Em recente pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC), denominada Ranking FDC das multinacionais brasileiras, a Odebrecht é a organização brasileira como segundo maior grau de internacionalização.

Participam do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, empresas com controle de capital e gestão majoritariamente brasileiros e com atuação internacional por meio de escritórios de vendas, depósitos, centrais de distribuição, manufatura, montagem, prestação de serviço, agências bancárias/serviços financeiros, pesquisa e desenvolvimento ou franquias (FDC, 2018).

Neste sentido, compuseram a amostragem de multinacionais analisadas 65 empresas, sendo: (i) 54 empresas multinacionais brasileiras atuando no exterior, principalmente por meio de subsidiárias próprias; e (ii) 11 empresas brasileiras atuando no exterior, principalmente, por meio de franquias. Os dados utilizados se

---

<sup>15</sup> Brasil, África do Sul, Alemanha, Angola, Argentina, Áustria, Bolívia, Chile, Cingapura, Colômbia, Cuba, Emirados Árabes Unidos, Equador, Estados Unidos, Gana, Guatemala, Holanda, Luxemburgo, México, Moçambique, Panamá, Peru, Portugal, República Dominicana, Venezuela.

referem ao fechamento do ano de 2016 (FDC, 2018). Apresenta-se a seguir, as 10 empresas mais bem colocadas no referido Ranking:

Tabela 1 – Ranking FDC de Internacionalização 2017

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 17/16
1	Fitesa <sup>a</sup>	0,737	▼
2	Odebrecht <sup>a</sup>	0,737	▼
3	InterCement	0,649	▲
4	lochpe-Maxion	0,629	○ ▲
5	Stefanini	0,623	▲
6	Artecola	0,619	▲
7	Metalfrio	0,607	▲
8	CZM	0,584	▲
9	DMS	0,570	▲
10	Marfrig	0,539	▲

Fonte: FDC (2018).

A base para a classificação das empresas no Ranking FDC é o grau de internacionalização das empresas, medido, por seu turno, pelo índice de transnacionalidade, desenvolvido pela *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) (FDC, 2018) e mensurado através da média ponderada de alguns indicadores, conforme se vê:

Figura 13 – Fórmula do Índice de Transnacionalidade

$$\text{Índice de internacionalização das multinacionais} = \frac{\frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}}{3}$$

Fonte: FDC (2018).

Em linhas conclusivas, seja pelo amplo portfólio de negócios, seja pela amplitude geográfica, e, por conseguinte, do alto grau de internacionalização, o Grupo Odebrecht pode ser conceituado como um dos mais relevantes grupos empresariais brasileiros.



#### 4.2 A CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT (CNO) COMO VETOR DE CRESCIMENTO E EXPANSÃO DO GRUPO ODEBRECHT. O PAPEL DA ODEBRECHT S.A.

A Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO) foi fundada na cidade de Salvador, no Estado da Bahia, Brasil, no ano de 1944, pelo engenheiro Norberto Odebrecht. Inicialmente com atuação local, após acumular capital, experiência e conhecimentos técnicos, a organização iniciou, na década de 1960, sua expansão regional para o Nordeste brasileiro, por meio principalmente de obras de grande porte que envolviam – via de regra – uma logística complexa.

A partir de 1969, a Organização expandiu-se, também, para o Sudeste brasileiro, notabilizando-se por construções no Estado do Rio de Janeiro, tais como: edifício-sede da Petrobras; campus da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Aeroporto Internacional do Galeão; e Usina Termonuclear Angra I, obras essas responsáveis por capacitar a empresa e permitir sua expansão definitiva dentro do território brasileiro. Ao final da década de 1960, a CNO já contava com mais de 500 obras em seu histórico e a experiência de ter realizado obras de grande porte e complexidade, tornando-se uma das principais construtoras brasileiras (ODEBRECHT, 2015).

Entretanto, as dificuldades econômicas e financeiras enfrentadas pelo Governo Brasileiro, principal cliente da empresa no período, no final da década de 70, fizeram a CNO organizar-se para continuar o seu crescimento através de três vertentes: (i) expansão em engenharia e construção no Brasil; (ii) internacionalização e (iii) diversificação dos negócios (ODEBRECHT, 2015, p. 23). O Chamado milagre econômico dava sinais de desgaste. As obras gigantescas, marcas registradas do governo militar, eram cada vez menos frequentes.

De acordo com Emilio Odebrecht, a expansão da engenharia e construção, “correspondia a necessidade de o país modernizar sua infraestrutura para, com isso crescer e se desenvolver. Em particular, as áreas de energia e de transporte fundamentais para sustentar o aumento da produção e viabilizar o seu escoamento”. (ODEBRECHT, 2015, p. 24).

A diversificação de negócios, sintonizava-se com a estratégia do Governo Brasileiro de substituição das importações brasileiras e expansão do escopo da produção industrial nacional. Segundo Emilio Odebrecht, “a diversificação abriria frentes para a Organização continuar a crescer, reinvestindo seus resultados e reduzindo seus riscos” (ODEBRECHT, 2015, p. 24). Os primeiros investimentos da Odebrecht em

novos negócios ocorreram em 1979, através da aquisição de um terço do capital votante da Companhia Petroquímica de Camaçari (CPC) - produtora de PVC - a convite do Governo Brasileiro. Conforme Odebrecht, “ali estava o embrião do que viria a ser a Braskem, líder do setor petroquímico na América latina [...]”. No mesmo ano, foi criada a Odebrecht Perfurações Ltda., primeira empresa privada brasileira a perfurar poços de petróleo (ODEBRECHT, 2015, p. 24, 25).

Na década de 1990, a Odebrecht passou a atuar em concessões de serviços para fornecimento de água e tratamento de esgoto (Odebrecht Ambiental) em Limeira, São Paulo e, também, a investir na concessão de rodovias pedagiadas (Odebrecht *Transport*). Em 2007, a Odebrecht passou a explorar negócios na área de bioenergia, através da aquisição de uma usina geradora de açúcar e de etanol, na região Oeste do Estado de São Paulo. Os investimentos nesta área, hoje, estão consolidados na Odebrecht Agroindustrial (ODEBRECHT, 2015, p. 25).

Entre os anos 1980 e 2000, outros investimentos em diversificação foram realizados, como por exemplo, em mineração, sistemas de controle de trens e de metrô e em papel e celulose, dentre outros (ODEBRECHT, 2015, p. 25).

Ademais, a Odebrecht buscou o mercado externo como solução. Em 1979, foram assinados os primeiros contratos fora do país, no Peru (Hidrelétrica Charcani V) e no Chile (obras de desvio do Rio Mau Le para a Hidrelétrica Colbún Machicura), iniciando-se o processo de internacionalização da companhia.

A expansão na América Latina se deu cronologicamente da seguinte forma: (i) Argentina, em 1986, com a construção da Hidrelétrica de Pichi Picún Leufú (PPL), na Patagônia; (ii) Equador, em 1987, com o projeto de Irrigação Santa Elena, em Guayaquil; (iii) México e Venezuela, em 1992, respectivamente com a construção da Barragem Los Huítes e a construção do Centro Comercial El Lago; e (iii) Colômbia, com a construção da Ferrovia La Loma-Santa Marta, em 1993. Na década de 2000, a CNO iniciou sua atuação na República Dominicana (2002), no Panamá (2004), em Cuba (2010) e na Guatemala (2013).

Atuando junto a clientes públicos e privados, a empresa expandiu sua atuação para a África, onde iniciou suas atividades em Angola em 1984 (com a assinatura do contrato para a construção da Hidrelétrica de Capanda, capaz de gerar 520 MW de energia), e para a Europa, quando passou a atuar em Portugal, a partir de 1988 (através da aquisição da construtora portuguesa José Bento Pedroso & Filhos), e na Inglaterra, a

partir de 1991, através da aquisição da SLP *Engineering*, especializada na construção de plataformas de petróleo.

Ademais, vale destacar que, em 1990, a CNO iniciou suas operações nos Estados Unidos da América, sendo a primeira empresa brasileira a realizar uma obra pública no país. O primeiro projeto conquistado foi o *Metromover* (ônibus elétrico, que fica numa via elevada e faz o trajeto por toda a *Downtown* de Miami).

Por fim, ao longo de 37 anos de internacionalização, a Odebrecht atuou também nos seguintes países: África do Sul, Botsuana, Costa Rica, Djibuti, Gabão, Guiné, Kuwait, Libéria, Líbia, Paraguai, Uruguai e Emirados Árabes Unidos.

A seguir, apresenta-se, ilustrativamente (Figura 14), o conjunto de empresas e respectivos negócios do Grupo Odebrecht.

Figura 14 – Empresas e Negócios do Grupo Odebrecht



Fonte: ODEBRECHT (2018).

A Odebrecht S.A., por seu turno, é uma empresa de capital fechado e exerce o papel de *holding* da organização Odebrecht, abrigando o diversificado conjunto de negócios do Grupo Odebrecht. Atualmente, os negócios do grupo se distribuem pelos seguintes setores: petroquímico, engenharia e construção, agroindustrial (açúcar, etanol e energia elétrica), óleo e gás, ambiental (água e esgoto, *utilities* e resíduos), transporte (mobilidade urbana, rodovias, portos, aeroportos e sistemas logísticos), imobiliário, naval e defesa.

Por ser uma *holding*, a Odebrecht S.A. restringe sua atuação apenas ao Brasil, porém as empresas do grupo atuam em 25 países. Ademais, sua interação com o setor público, ao contrário de outras empresas do grupo - que negociam diretamente com entes estatais -, é restrita a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), Ministério Público do Trabalho (MPT), Secretaria do Trabalho e Emprego (STE), Caixa Econômica Federal (CEF), Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS), Juntas Comerciais, Cartórios e bancos públicos.

Em remate, é importante frisar que a despeito de importante função da  *Holding* do grupo (alocação de recursos, visando a maximização de desempenho e relacionamento com *stakeholders*, dentre outras), os negócios do Grupo Odebrecht têm governança própria e autossuficiência financeira e operacional.

#### 4.3 A OPERAÇÃO LAVA JATO E OS ACORDOS FIRMADOS PELA ODEBRECHT S.A.

Recentemente, o Grupo Odebrecht foi atingido por escândalos de corrupção, revelados pelo Ministério Público Federal (MPF) e pela Polícia Federal (PF) em uma operação denominada “Lava Jato”<sup>16</sup>. A operação Lava Jato, nos termos definidos pelo MPF, é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro realizada no Brasil. No âmbito do esquema de corrupção, grandes empreiteiras, organizadas em cartel, efetuaram o pagamento sistemático de propina, para agentes públicos e altos executivos da Petrobras. Segundo o Ministério Público Federal, o valor para sustentar o pagamento das propinas era obtido através de contratos superfaturados com o poder público (MPF, 2016).

---

<sup>16</sup> O nome do caso, “Lava Jato”, decorre do uso de uma rede de postos de combustíveis e lava a jato de automóveis para movimentar recursos ilícitos pertencentes a uma das organizações criminosas inicialmente investigadas. Embora a investigação tenha avançado para outras organizações criminosas, o nome inicial se consagrou (MPF, 2016).

De acordo com o MPF, estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres da Petrobras, maior estatal do país, esteja na casa de bilhões de reais. Ademais, a repercussão da operação foi ampliada devido a expressão econômica e política dos suspeitos de participar do esquema de corrupção que envolveu a companhia (MPF, 2016).

O escândalo de corrupção ocasionou efeitos muito sérios para o Grupo Odebrecht como, por exemplo, a proibição de fazer negócios no Brasil e em outros países da América Latina; a necessidade de vender ativos para diminuir suas dívidas; e a substituição de funcionários, incluindo seus principais executivos, que tiveram envolvimento com o caso de corrupção, culminando inclusive no encarceramento de alguns deles.

Nesse contexto, como parte do processo de reparação das condutas ilícitas praticadas, a Odebrecht S.A., na qualidade de controladora das empresas pertencentes ao grupo econômico (com exceção da Braskem S.A.) firmou acordo de leniência com o MPF, no âmbito da operação Lava Jato e *plea agreement* com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ)<sup>17</sup>. Em linhas gerais, as obrigações assumidas pela Odebrecht S.A. no âmbito dos referidos acordos, são: (i) apresentar documentos, informações e outros materiais relevantes e suplementares descobertos relativos aos ilícitos cometidos; (ii) cessar completamente, por si ou por empresas de seu grupo econômico, seu envolvimento nos fatos ilícitos que originaram os acordos; e (iii) implantar ou aprimorar programa de integridade dos termos do artigo 41 e 42 do Decreto nº 8.420/15<sup>18</sup>, em atenção às melhores práticas.

Especificamente, em relação ao aprimoramento das práticas de governança corporativa e *compliance*, destaca-se o seguinte rol de compromissos firmados:

- (i) Reestruturar a composição do Conselho de Administração, devendo assegurar que 20% dos membros (no mínimo dois) sejam conselheiros independentes;
- (ii) Envolver a alta direção no apoio ao cumprimento e efetividade das práticas de conformidade de forma continuada;
- (iii) Aumentar em 50% o número de integrantes dedicados a conformidade;

---

<sup>17</sup> A Odebrecht S.A. também firmou acordo semelhante com a Procuradoria-Geral da Suíça (*Office of the Attorney General of Switzerland*) para resolução da investigação sobre a participação da empresa na realização de atos ilícitos.

<sup>18</sup> O Decreto nº 8.420/2015 regulamenta a Lei nº 12.846/13, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. O artigo 41 define o conceito de programa de integridade e o art. 42 aponta seus parâmetros de existência, aplicação e validade.

- (iv) Triplicar o orçamento de conformidade para 2017, em relação a 2016;
- (v) Aplicar ação disciplinar aos 26 integrantes que permanecerão trabalhando na Organização, incluindo suspensões de até um ano e meio, penalidades financeiras significativas e impedimento de atuar em atividades de liderança e decisão;
- (iv) Implementar o Sistema de Conformidade em toda Organização;
- (vii) Incorporar os compromissos de conformidade nos Planos de Ação (PA) e na avaliação de desempenho dos Integrantes;
- (viii) Divulgar as Demonstrações Financeiras auditadas até 180 dias após o fim do ano fiscal;
- (ix) Realizar investigações internas por um período de 360 dias depois da assinatura do Acordo;
- (x) Assinar Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção (Instituto Ethos);
- (xi) Obter o selo “empresa Pró-Ética” da Controladoria Geral da União, em abril de 2018;
- (xii) Fortalecer a fundação Odebrecht e incluir em seu escopo o combate a corrupção como componente de sustentabilidade;
- (xiii) Apoiar estudos e propostas para o aprimoramento institucional brasileiro, inclusive no combate a corrupção;
- (xiv) Acompanhar através dos Conselhos de Administração das Empresas Operacionais a implementação do Sistema de Conformidade.

Em remate, o acordo de leniência no Brasil prevê o pagamento estimado às autoridades competentes no Brasil, Estados Unidos e na Suíça do valor de R\$ 8.512.000.000 (oito bilhões, quinhentos e doze milhões de reais) (MPF, 2018).

Diante deste contexto, de relevância e complexidade, é que o entendimento do processo de estruturação da área e do sistema de *Compliance* da Odebrecht S.A, modelo estrutural para todas as empresas do Grupo Odebrecht, é fundamental para a compreensão do fenômeno em estudo de forma ampla e abrangente.

## 5 PESQUISA APLICADA

O objetivo geral deste trabalho, conforme já explicitado, foi identificar quais são os fatores que contribuem para o desenvolvimento de um programa de *compliance* efetivo, através da avaliação do processo de estruturação do Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A., em resposta aos desafios contemporâneos enfrentados pela empresa. Nesse passo, realizar-se-á neste capítulo, a análise dos dados coletados sobre o tema em análise, seja internamente na Odebrecht S.A. ou em fontes externas, relacionados especificamente no capítulo concernente à metodologia.

Conforme articulado por Serpa (2016), um programa de *compliance* é um programa pelo qual uma organização consegue prevenir e detectar condutas criminosas/ilegais e, também, promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética. É por isso que o processo deve ser incorporado nos processos de negócios e de gestão, com responsabilidades estabelecidas, prestação de contas e protocolos de comunicação (STEINBERG, 2011), devendo ser materializado por documentos escritos em linguagem simples e acessível a todos os interessados (GIEREMEK, 2016, p. 88).

São por essas razões que o estudo abrangeu, além da identificação dos motivadores internos e externos para a reestruturação do sistema de conformidade da Odebrecht S.A., uma análise ampla das estruturas de governança corporativa e de *compliance* da Organização, bem como qual é o “tom que vem do topo” em relação às questões de conformidade, ética e integridade. Adicionalmente, buscou-se analisar o sistema pelo qual a Odebrecht S.A. estruturou seu programa de conformidade, além de outros itens considerados relevantes para se atingir os objetivos desta pesquisa.

### 5.1 MOTIVADORES DA REESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE CONFORMIDADE DA ODEBRECHT S.A.

O Coordenador do Comitê de *Compliance*, a Responsável por Conformidade e a Líder por Conformidade da Odebrecht S.A. apresentaram respostas semelhantes ao elencar quais os fatores externos e internos motivaram – e/ou ainda motivam - a Odebrecht S.A, na estruturação do seu sistema de conformidade.

Nos termos das respostas obtidas, através de entrevistas conduzidas individualmente, de forma presencial e por telefone, os fatores externos estão relacionados ao cenário mundial de avanço do conceito de conformidade e de suas práticas, no mundo. Adicionalmente, apontou-se como fator externo, a conscientização de que é preciso adotar as melhores práticas e estar aderente a esse modelo de atuação.

Conforme os entrevistados, a operação Lava Jato não foi um fator inicial de motivação, como supõe o senso-comum, haja vista que o processo de reestruturação do sistema de *compliance* da Organização é anterior. Apesar disso, verificou-se, pelas respostas obtidas, o reconhecimento dos entrevistados de que os acordos firmados no âmbito da operação Lava Jato aceleraram o processo, tendo um efeito catalisador sobre as ações tomadas posteriormente.

Em relação aos fatores internos que motivaram ou ainda motivam a Odebrecht S.A para a estruturação do sistema de conformidade, os entrevistados apontaram as seguintes razões: (i) necessidade de estruturar o negócio, de forma a garantir a sobrevivência da organização, reconstruindo sua trajetória, recuperando sua reputação e obtendo novo posicionamento de mercado; e (ii) consciência de que para ter acesso a boas oportunidades de negócios, as empresas devem trabalhar considerando os conceitos, princípios e pilares de conformidade.

Apesar das respostas apresentadas, não se pode esquecer que os recentes movimentos de *compliance*, no Brasil e no mundo foram estimulados por grandes escândalos, materializados por fraudes contábeis ou em contratos públicos, perpetrados por grandes corporações e agentes públicos. Certamente, estes movimentos trouxeram à tona a percepção de que não estar em *compliance*, pode repercutir negativamente do ponto de vista financeiro, seja pelos encargos com eventuais inquéritos e processos administrativos e/ou judiciais ou “pelos reflexos do envolvimento em escândalos, que expõe a imagem e a reputação<sup>19</sup> das organizações, com impacto no seu valor econômico e gerando perdas para a sociedade em geral” (IBGC, 2018, p. 9).

---

<sup>19</sup> Para fins deste estudo, o termo reputação será utilizado como significado de “vínculo de confiança estabelecido entre públicos e empresa. [...] Sua definição se dá dentro de um cenário concorrencial e sua tangibilidade e consequente mensuração pressupõe um nível mínimo de conhecimento das empresas [...] analisadas em um setor econômico.” (PANELLA, 2018).



Dessa forma, a importância da operação Lava Jato – e dos respectivos compromissos assumidos com o Ministério Público Federal e o Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América – não pode ser minimizada, no contexto de reformulação do sistema de *compliance* da Odebrecht S.A.

Para Antonik (2016, p. 48, 49), “surge no Brasil uma nova consciência sobre os desvios de conduta para benefício próprio: praticar corrupção custa caro”, apontando como argumentos para seu raciocínio, o amadurecimento institucional brasileiro, as recentes punições de cunho penal, com repercussões patrimoniais nas empresas e seus executivos e os abalos reputacionais sofridos pelas empresas.

Adicionalmente, fatores como a evolução e a rápida transformação do ambiente de negócios, ameaças cibernéticas, inovações disruptivas, demandas governamentais e da sociedade, também podem ser citados como fatores motivadores para o ressignificado dos sistemas de *compliance* em qualquer organização (IBGC, 2018).

## 5.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE COMPLIANCE

A conexão entre a estrutura de Governança Corporativa das empresas com os respectivos sistemas de *compliance* consiste na criação de um conjunto eficiente de mecanismos de incentivos e de monitoramento, que visam harmonizar a relação entre acionistas e executivos (IBGC, 2017a), inclusive através da estruturação de uma área específica de *compliance*, dotada de autonomia e recursos próprios.

A efetividade dos programas de *compliance*, nos termos preceituados anteriormente, fundamenta-se no suporte das instâncias de governança das entidades (MAEDA, 2013; SERPA, 2016b), pois, tais agentes têm a responsabilidade precípua de assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, respaldados por leis; regulamentos; políticas, procedimentos e normas internas.

Revisitando Maeda, “talvez o principal fator para o sucesso de qualquer programa de *Compliance*, especialmente em matéria anticorrupção, seja o suporte e o comprometimento da alta administração da empresa e uma postura de não tolerância a violações de conduta”, ou seja, o “tom que vem do topo” (MAEDA, 2013, p. 201).

Desta forma, destaca-se nessa seção a evolução da estrutura de governança corporativa e de *compliance* da Odebrecht S.A., bem como as ações da alta

administração para o patrocínio/reforço da implementação do programa de *compliance*.

O modelo de governança adotado pelo grupo Odebrecht teve como ponto de partida a organização da família Odebrecht e só depois a profissionalização da empresa. Isso porque,

[...] nas empresas familiares como a Odebrecht, a boa governança começa pela organização da família; profissionalizar a empresa é apenas o segundo passo. O primeiro é profissionalizar a família, porque quando os papéis não estão claramente estabelecidos, cada desentendimento familiar gera uma crise na empresa, e cada mudança ou morte paralisa os negócios. [...] (ODEBRECHT, 2007, p. 89).

Neste sentido, apresenta-se a seguir a estrutura de organização familiar desenvolvida pela família Odebrecht e, posteriormente, o desenvolvimento e a estrutura atual de Governança do grupo e da  *Holding* (Odebrecht S.A.), especificamente.

### 5.2.1 A Organização Familiar

Para Emílio Odebrecht, o principal objetivo almejado ao se organizar a família é

[...] criar um ambiente capaz de assegurar: (1) sua união; (2) a preservação do seu patrimônio moral e material; (3) a preservação do controle da empresa; (4) o reinvestimento dos resultados; (5) a segurança patrimonial e (6) a clareza na liderança dos negócios e na sucessão. [...]

A família, como é natural, tende a multiplicar seus membros a cada nova geração. Mantê-los unidos em torno de um conjunto de valores é o desafio tanto mais complexo quanto mais longa é a empresa. Ao mesmo tempo, é a chave para garantir a coesão dos acionistas e a manutenção do controle da empresa. (ODEBRECHT, 2015, p. 147).

Assim, o entendimento da complexidade e da interferência das relações familiares nos negócios e dos potenciais conflitos advindos dessa relação, foi a moldura inicial para o modelo da Governança Corporativa da Odebrecht.

Essa moldura reforça os argumentos apresentados por Santos, Almeida e Leal, (2011), ao indicarem que a prática de Governança Corporativa em negócios familiares é fundamentalmente diferente de outros tipos de organização, pois, há a necessidade de refletir de forma concomitante as mudanças do negócio e as mudanças que se dão dentro da família proprietária do negócio.

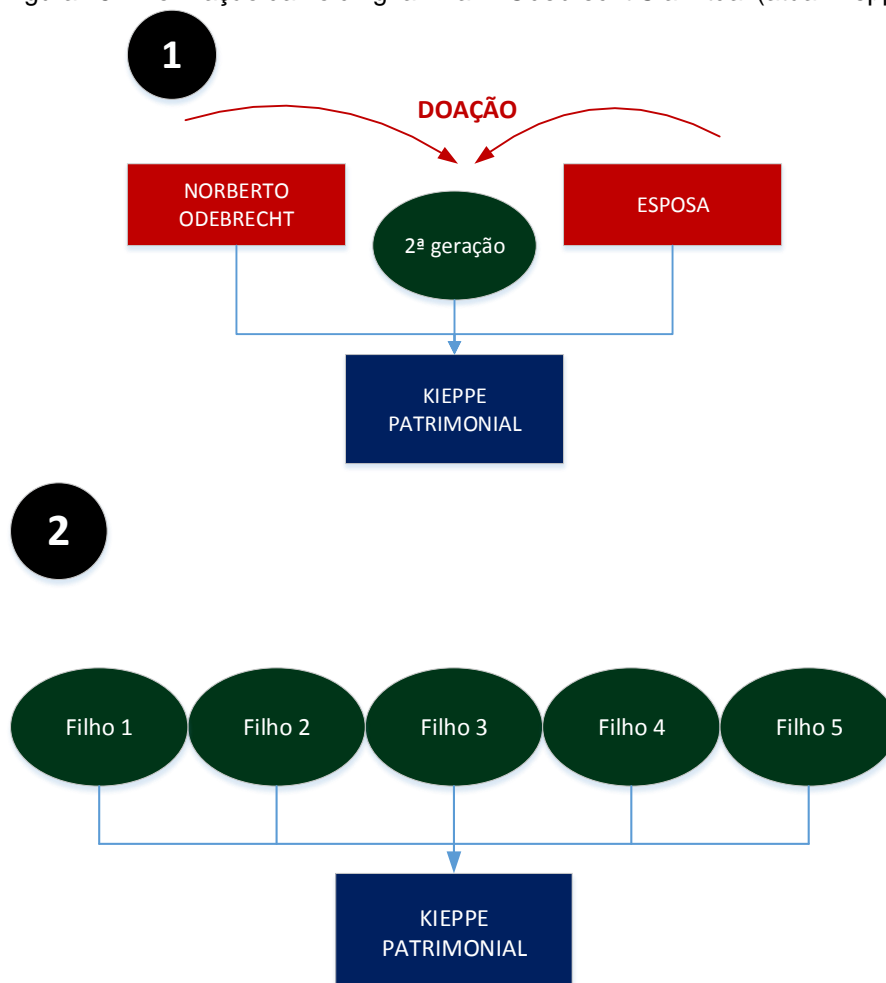
Zborowski, Leal e Bortolon (2011) também entendem desta forma, pois reconhecem que as peculiaridades das empresas familiares (tais como: relacionamento entre

parentes, sentimentos envolvidos, sucessão de lideranças e transição de gerações) podem agravar ou amenizar os problemas típicos em Governança Corporativa.

O primeiro marco relativo à organização familiar se deu com a criação, em 1977, da Odebrecht Cia. Ltda. (atual Kieppe Patrimonial). Através dessa pessoa jurídica, Norberto Odebrecht centralizou as ações e quotas sociais de suas empresas, efetuando, em seguida, a doação de tais quotas entre seus cinco filhos, com a reserva, para si e para sua esposa, do usufruto e do direito de voto dessas ações e quotas sociais.

Neste ponto, nota-se, também, o início do afastamento das esferas de gestão, família e propriedade do Grupo Odebrecht, conforme modelo dos três círculos (DAVIS et al apud IBGC, 2007) – o qual assume que as esferas de gestão, propriedade e família, inicialmente superpostas, são afastadas com o desenvolvimento do empreendimento familiar e a transição das gerações - denotando uma modificação no patamar de desenvolvimento do empreendimento familiar e a primeira transição de gerações.

Figura 15 – Formação da holding familiar – Odebrecht Cia. Ltda. (atual Kieppe Patrimonial)

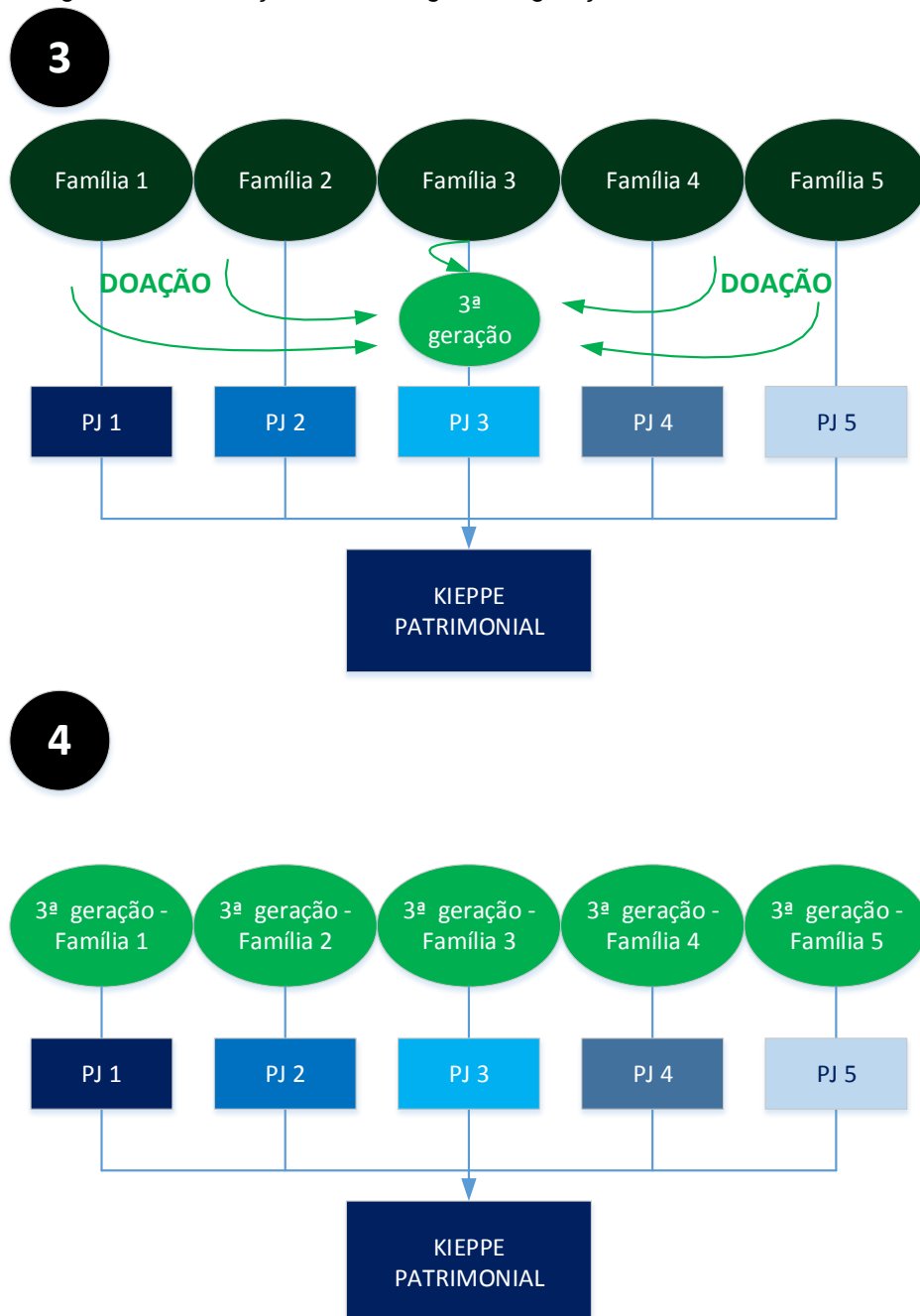


Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2018), baseado em ODEBRECHT (2015).

Posteriormente, o movimento foi reproduzido por cada um dos filhos, ou seja, cada grupo familiar, liderado por um dos filhos de Norberto Odebrecht, constituiu uma nova pessoa jurídica, que passou a deter as quotas da Kieppe Patrimonial, anteriormente possuídas individualmente por cada um deles.

Em seguida, as quotas das novas pessoas jurídicas foram doadas aos respectivos filhos das famílias constituintes, nos mesmos moldes da doação original, mantendo-se o usufruto e o direito de voto aos doadores.

Figura 16 – Formação das *holdings* da 2ª geração



Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2018), baseado em ODEBRECHT (2015).

Outro passo estruturante da governança familiar (e também corporativa) foi representado pela assinatura do acordo de acionistas da Kieppe Patrimonial. Neste acordo, ficou assegurada as participações igualitárias das empresas patrimoniais familiares, formadas pelos núcleos familiares de cada um dos cinco filhos do fundador do Grupo Odebrecht.

Em linhas gerais, o acordo de acionistas da Kieppe Patrimonial dispõe sobre o modo de organizar a sucessão das quotas sociais entre os sócios de cada uma delas e veta a assunção de compromisso ou investimento que não seja para assegurar a posição de acionista controlador (ODEBRECHT, 2015). Para Emílio Odebrecht, o acordo de sócios tem por objetivo assegurar

[...] a manutenção da perpetuidade do controle, direto ou indireto, da Kieppe Patrimonial, da Odebrecht Investimentos [...] e da Odebrecht S.A. pelos herdeiros necessários descendentes de meu pai e de minha mãe, em linha reta, em qualquer grau. (ODEBRECHT, 2015, p. 150).

Uma das principais definições do acordo de sócios da Kieppe Patrimonial diz respeito ao papel do Diretor Presidente. Nos termos desse documento, o seu Diretor Presidente exercerá o papel de mandatário da família na organização Odebrecht, com expressa delegação das empresas patrimoniais familiares para tomar as decisões necessárias ao empresariamento<sup>20</sup> dos negócios.

O referido acordo também prevê a indicação de dois membros por cada grupo familiar para atuar, em conjunto ou separadamente, nas Assembleias de Acionistas da Kieppe Patrimonial, devendo os participantes serem obrigatoriamente de gerações distintas entre si e, ademais, participarem como convidados nas reuniões de Diretoria da companhia, demonstrando nítida preocupação com a sucessão da empresa.

Além disso, a comunicação entre os acionistas da Kieppe Patrimonial e o seu Diretor Presidente ocorre formalmente por meio de reuniões (mensais e anuais) e através da divulgação de informações tais como: agendas e súmulas de reuniões do Conselho de Administração da Odebrecht S.A.

No que concerne à sucessão familiar ou a ocupação de cargos executivos por membros da família, Emílio Odebrecht (2007, p. 88) defende a seguinte visão:

---

<sup>20</sup> Neste trabalho, este termo será utilizado no sentido de tornar algo rentável, sustentável.

a Odebrecht é uma organização familiar, mas não acreditamos na sucessão empresarial fundada em laços de sangue. As posições de liderança nas empresas devem ser assumidas por quem seja capaz de satisfazer, simultaneamente e com profissionalismos, as duas forças vivas e fontes de vida empresarial: o cliente e os acionistas. (ODEBRECHT, 2007, p. 88).

[...]

Obviamente, os membros da nossa família podem aspirar a ocupar postos executivos na organização. Não há incentivos ou restrições para que entrem [...] A única regra específica diz respeito a evitar a relação direta líder/liderado entre familiares. (ODEBRECHT, 2007, p. 89).

Notadamente, algumas estruturas e instrumentos de Governança Corporativa, tais como as *holdings* e o acordo de sócios, se mostraram mais úteis para iniciar esse processo na Odebrecht, confirmando os ensinamentos de Prado (2011), ao defender que as empresas familiares, independentemente de seu porte e estágio de desenvolvimento podem abrigar estruturas de governança corporativa ou familiar das mais variadas, destacando-se o conselho de administração, acordo de acionistas ou de cotistas, código de ética empresarial ou familiar e testamento do sócio controlador, bem como o preceituado pelo IBGC (2015), no tocante ao desenvolvimento das estruturas de governança não ser rígida, respeitando as condições pré-existentes e seu estágio de desenvolvimento.

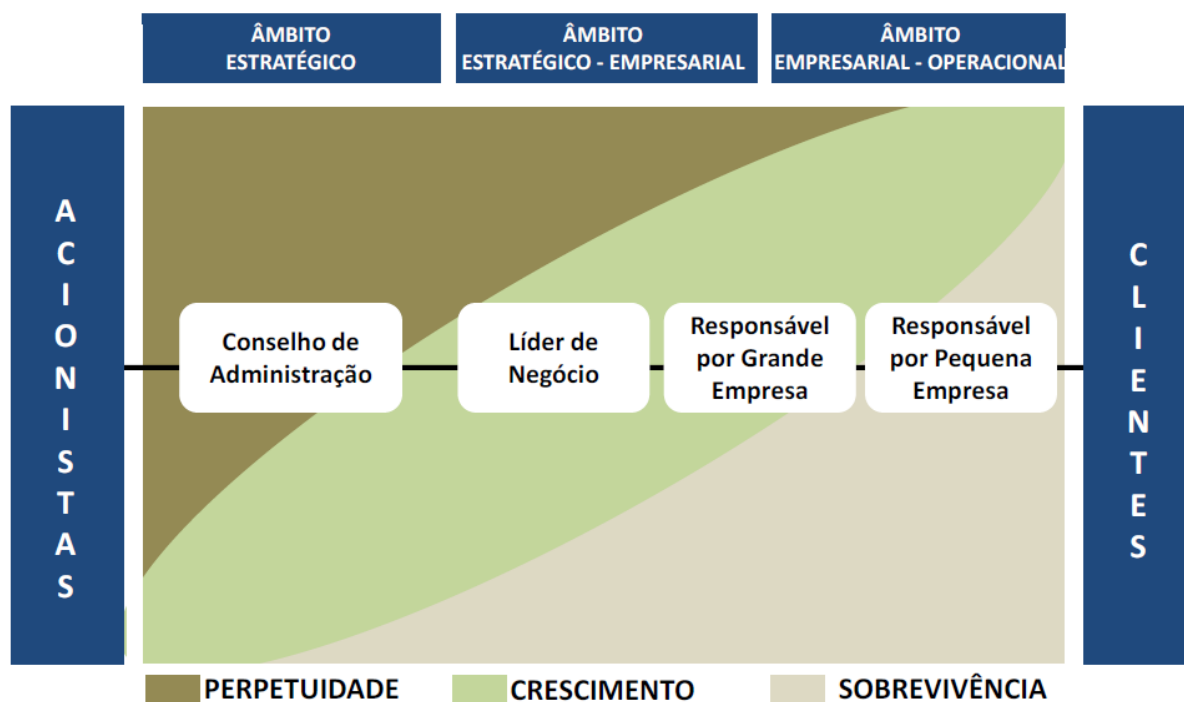
### 5.2.2 A Organização Empresarial

Para Emílio Odebrecht (2015, p. 153), a governança do Grupo se constitui num instrumento a serviço da estratégia de crescimento orgânico, sadio e continuado. Isso confirma os termos defendidos por Curado (2014), para quem uma das formas pelas quais uma empresa pode evoluir e aproveitar melhores oportunidades oferecidas pelo mercado é estruturar as esferas de governança no âmbito da família e do negócio.

A governança da Odebrecht é refletida em sua macroestrutura e em seu sistema de comunicação. No que concerne à macroestrutura (e estrutura organizacional de cada negócio), devem ser observadas as seguintes orientações: (i) ser representada em uma linha horizontal (linha de empresariamento), unindo e aproximando clientes e acionistas; (ii) refletir o compromisso do líder da linha de empresariamento, resumido na seguinte equação: satisfação dos clientes e acionistas e atendimento aos demais *stakeholders*; e (iii) espelhar a convicção de que a hierarquia está no cliente.

O sistema de comunicação, por seu turno, se pauta na definição clara das responsabilidades e das interações ao longo da linha de empresariamento, que abrange três âmbitos: (i) estratégico; (ii) estratégico-empresarial; (iii) empresarial-operacional, conforme Figura 17.

Figura 17 – Os três âmbitos na linha de empresariamento do Grupo Odebrecht

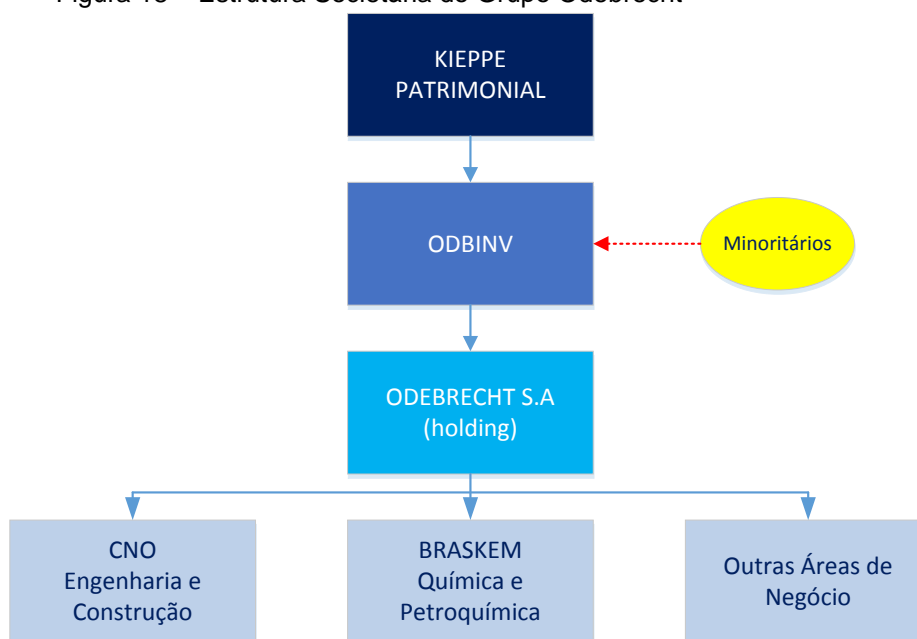


Fonte: ODEBRECHT S.A. (2017) (Res. DP-02/17).

Adicionalmente, é importante comentar que a governança da referida organização está definida em torno de dois grandes âmbitos: o âmbito da Odebrecht S.A. e o âmbito dos negócios.

Nos termos de sua atual estrutura societária (Figura 18), a Odebrecht S.A., *holding* que consolida o conjunto dos negócios do Grupo, exerce o papel de “guardiã” dos princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO); aprova o direcionamento estratégico e as políticas organizacionais; assegura a prática do desenvolvimento das pessoas; aloca os recursos da organização; e presta contas perante a sociedade.

Figura 18 – Estrutura Societária do Grupo Odebrecht



Fonte: ODEBRECHT (2015).

Nesse contexto, os âmbitos de Governança Corporativa da Odebrecht S.A são: (i) Assembleia de Sócios, que é o foro de deliberação dos acionistas<sup>2122</sup>; (ii) Conselho de Administração (CA-ODB), que é o órgão deliberativo responsável pela visão de longo prazo. Trata-se do elo entre os acionistas e a diretoria; (iii) Conselho Fiscal, que é órgão de controle da administração da empresa e tem o objetivo de proteger os interesses dos acionistas e da sociedade; (iv) Diretoria, que é o órgão de execução das deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração; (v) Diretor Presidente (DP-ODB), que é o responsável pelo empresariamento pleno e pela representação externa da Odebrecht S.A. (ODEBRECHT, 2015; ODEBRECHT S.A., 2017b).

Isto posto, vislumbra-se os “elementos centrais de um bom modelo de governança”, preconizado por Silva (2015, p. 145), que elenca como seus principais elementos: “assembleia de acionistas ou de sócios, o conselho de administração, os comitês do conselho, a diretoria executiva, os comitês de gestão [...]”, dentre outros.

<sup>21</sup> Na Assembleia Geral são eleitos os membros do Conselho de Administração da Odebrecht S.A., bem como o seu Presidente. Além disso, na Assembleia Geral são deliberados o relatório dos administradores, com as respectivas demonstrações financeiras.

<sup>22</sup> A Líder de Conformidade do Grupo, em entrevista concedida, destacou a recente decisão do acionista controlador que representa a família Odebrecht, onde definiu-se que a assembleia geral é o fórum de representatividade da família.



Nos termos da recente Resolução do Diretor Presidente da Odebrecht S.A, de 12 de maio de 2017 (Res. DP-01/17), a qual alterou a macroestrutura da Odebrecht S.A., o Conselho de Administração “é um órgão colegiado, deliberativo, não executivo e responsável por aprovar o direcionamento estratégico e acompanhar o desempenho da empresa”, além de deliberar sobre as matérias de sua competência, nos termos do Estatuto Social e das leis vigentes.

De acordo com a Res. DP-01/17, o foco de ação do Conselho de Administração está:

na preservação da cultura e no direcionamento estratégico no rumo da Sobrevivência, Crescimento e Perpetuidade;  
Na delegação planejada ao DP-ODB, através da aprovação do PA do DP-ODB, e do acompanhamento, avaliação e julgamento do seu desempenho na execução do PA; e  
Na deliberação sobre as Políticas contendo as orientações conceituais e parâmetros para a ação empresarial na organização Odebrecht. (ODEBRECHT S.A., 2017a).

Assim, é papel essencial do Conselho de Administração identificar, nomear e avaliar o desempenho do Diretor Presidente, bem como preservar a coerência e a consistência da Tecnologia Empresarial Odebrecht.

Considerando-se os preceitos da Resolução do Diretor Presidente da Odebrecht S.A, de 19 de setembro de 2017, (Res. DP-02/17), que versa sobre a alteração da Política sobre Governança da Odebrecht S.A., o Conselho de Administração “conta com o apoio de comitês de assessoramento, constituídos de acordo com deliberação do próprio conselho, com a consequente designação dos seus membros e respectivos coordenadores”. Atualmente, verificou-se a existência de três comitês permanentes: (i) Comitê de Conformidade; (ii) Comitê de Finanças e Investimentos<sup>23</sup>; (iii) Comitê de Cultura, Pessoas e Sustentabilidade<sup>24</sup>. Na próxima seção, serão tecidos maiores comentários sobre o Comitê de Conformidade, no âmbito da governança de *compliance* da Organização.

---

<sup>23</sup> Tem como função analisar as questões relacionadas a finanças, investimentos em geral, composição do portfólio de Negócios, riscos financeiros da Odebrecht S.A. e a proposição sobre contratação e o acompanhamento dos trabalhos dos auditores externos (ODEBRECHT S.A., 2017b, p. 11).

<sup>24</sup> Tem como função zelar pelas boas práticas da TEO, pela sucessão de líderes, pela definição dos parâmetros de remuneração, pela coerência na definição da macroestrutura da Odebrecht S.A. e para subsidiar assuntos sobre sustentabilidade (ODEBRECHT S.A., 2017b, p. 11).

Nesse aspecto, ou seja, em relação às suas atribuições, o Conselho de Administração da Odebrecht S.A. alinha-se com as melhores práticas de Governança Corporativa, como, por exemplo, as editadas pelo IBGC (2015) que preveem para os Conselhos de Administração o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistemas de governança das organizações, inclusive o seu direcionamento estratégico. Ademais, a previsão de comitês, também, é uma prática respaldada pelo IBGC, acentuando-se que “o escopo e a necessidade da existência de cada comitê devem ser reavaliados periodicamente, de forma a assegurar que todos tenham um papel efetivo” (IBGC, 2015, p. 58). Além disso, percebe-se correlação de suas atribuições fundamentais com os ensinamentos de Silva (2015, p. 149) que aponta as seguintes dimensões de atuação do conselho de administração: (i) prestação de contas; (ii) estratégia; (iii) supervisão/monitoramento; e (iv) formulação e cumprimento de políticas.

Em relação à sua composição, o Conselho de Administração da Odebrecht S.A. deve ser composto de, no mínimo, sete e, no máximo, 11 membros<sup>2526</sup>, sendo que deve possuir pelo menos 20% de membros independentes (não menos que dois membros). Dentre os requisitos para ser conselheiro independente estão, exemplificativamente: (i) não possuir qualquer vínculo com a empresa, exceto participação de capital; (ii) não ser acionista controlador, cônjuge ou parente até segundo grau do acionista controlador; (iii) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da empresa, em magnitude econômica que implique perda de independência; e (iv) não receber remuneração da empresa além daquela relativa ao papel de conselheiro.

Atualmente, a Odebrecht S.A possui apenas 1 conselheiro independente, do total de 8 conselheiros que compõe o seu Conselho de Administração. Tal composição do Conselho, além de não atender a previsão estatutária da própria Odebrecht S.A., não atinge a meta contida em um dos compromissos firmados pela Organização com o Ministério Público Federal e o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, quando

---

<sup>25</sup> A Política de Governança da Odebrecht S.A estabelece, dentre outras condições, para a composição do CA a idade máxima de 75 anos para os conselheiros, recomendando que a escolha deles seja pautada por diversidade de conhecimentos, experiências, aspectos culturais, nacionalidade, faixa etária e gênero.

<sup>26</sup> Ainda sobre a formação do Conselho de Administração, verificou-se, através de comunicado efetuado aos integrantes do grupo Odebrecht, em 11 de dezembro de 2017, feito por Emílio Odebrecht, Presidente do CA-ODB, sua intenção de deixar o cargo em abril de 2018, durante realização da AGE. Além disso, nos termos informados por Emílio Odebrecht, por decisão do acionista controlador, nenhum membro da família Odebrecht poderá ser Diretor Presidente da Odebrecht S.A. (ODEBRECHT, 2018b)

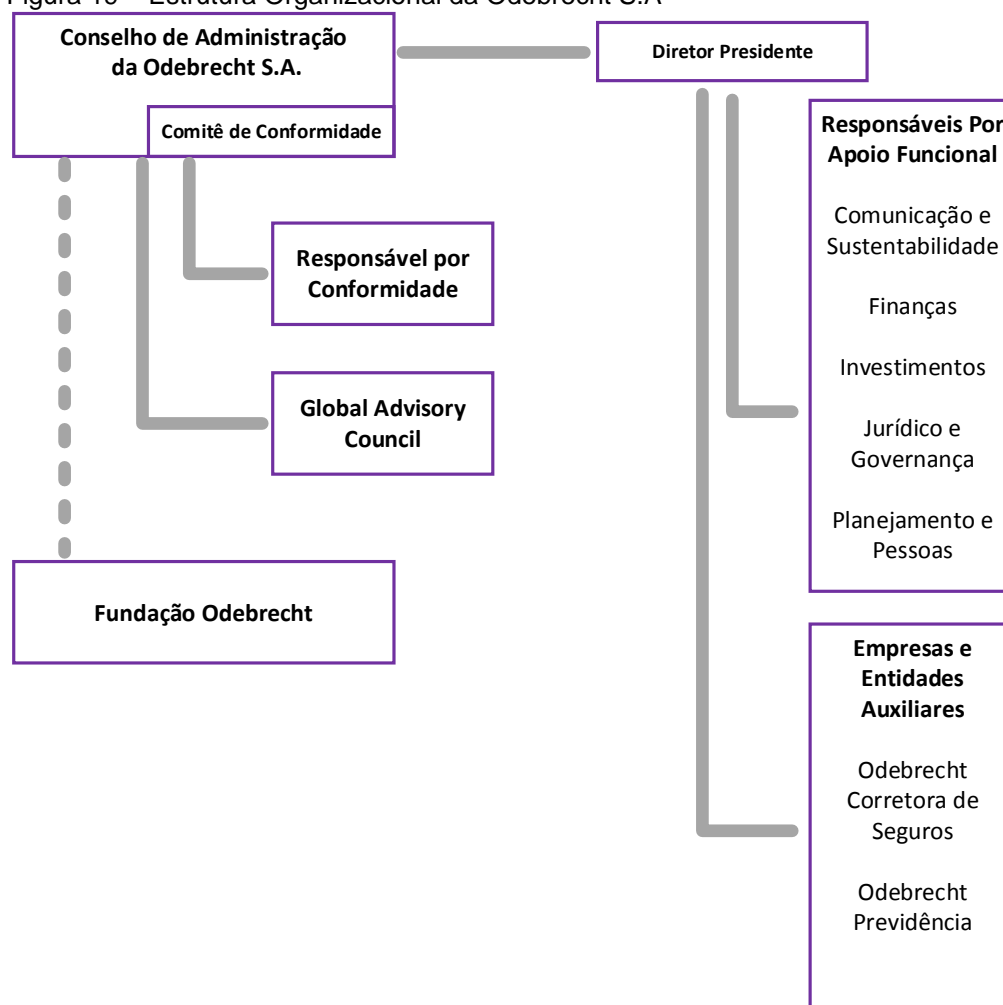
da assinatura dos acordos de leniência, qual seja: possuir na composição do Conselho de Administração, 20% dos membros (no mínimo dois) de conselheiros independentes. Em entrevista concedida, por telefone, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., destacou que, em abril de 2018, se encerrará o mandato do atual Conselho de Administração e a partir de maio do mesmo ano, o referido Conselho vai ser renovado, buscando-se a aproximação das metas firmadas com as autoridades brasileiras e internacionais.

Paralelamente, a previsão estatutária da organização coaduna-se parcialmente com as melhores práticas emanadas pelo IBGC, haja vista que tal instituição defende que o Conselho de Administração contenha exclusivamente conselheiros externos e independentes (IBGC, 2015, p. 45).

Nos termos da Resolução do Diretor Presidente da Odebrecht S.A., de 19 de setembro de 2017, (Res. DP-02/17), a Diretoria da Odebrecht S.A. deve ser composta de, no mínimo três e, no máximo oito membros, sendo um deles o Diretor Presidente. O Diretor Presidente da Odebrecht S.A., por sua vez, lidera a Odebrecht S.A., em alinhamento com o Conselho de Administração, por meio de atuação conceitual e educadora e da representação dos acionistas nos Conselhos de Administração das empresas operacionais (ODEBRECHT S.A., 2017b). Neste sentido, ele é o responsável pela administração do patrimônio tangível e intangível dos acionistas, com foco na criação de valor e no retorno sobre os investimentos em valores acima do custo de oportunidade (ODEBRECHT, 2015). Trata-se de função típica da diretoria, respaldada por diversas instituições e autores, destacando-se, o código de melhores práticas de Governança Corporativa, editado pelo IBGC (2015).

Dessa maneira, a estrutura organizacional da Odebrecht S.A. pode ser ilustrada da seguinte forma:

Figura 19 – Estrutura Organizacional da Odebrecht S.A



Fonte: Adaptado pelo autor desta dissertação (2018), baseado em ODEBRECHT (2018).

Em cada um dos negócios do Grupo existe um Conselho de Administração próprio e um líder empresarial responsável por seu empresariamento. Cada negócio, portanto, tem sua governança independente da Odebrecht S.A. e dos demais negócios e opera de forma descentralizada, em alinhamento com os princípios e conceitos da Tecnologia Empresarial Odebrecht (ODEBRECHT, 2007).

No âmbito dos negócios, o Conselho de Administração da empresa controlada é o foro de representação dos acionistas, de natureza deliberativa, e o guardião dos seus ativos tangíveis e intangíveis. Além disso, é responsável por garantir a permanente criação de valor e o retorno sobre os investimentos envolvidos na condução do negócio. O Presidente do Conselho é um representante da Odebrecht S.A. e tem foco assegurar o alinhamento das decisões da empresa com as práticas de governança da organização, servindo de elo entre o Conselho e o líder empresarial. Este, por seu turno, é responsável pelo empresariamento de um negócio, pela representação

externa da empresa líder desse negócio, por criar as condições necessárias à sua sobrevivência e ao seu crescimento e por contribuir com a criação das bases para a perpetuidade da organização (ODEBRECHT, 2015).

Por derradeiro, no sistema de governança da Odebrecht há uma importante distinção entre acionista e executivos:

Acreditamos que os principais executivos de uma organização devem ser também seus acionistas. Assim, haverá completo alinhamento entre os objetivos de ambos. Acreditamos também que, em uma organização com controle definido, não é salutar haver executivos que sejam acionistas minoritários com participações relevantes, muito mais expressivas do que a participação dos demais executivos.

Nesses casos, há riscos de esses executivos com participações relevantes poderem agir como acionistas e não como executivos criando muitas vezes um ambiente de disputas prejudicial a todos. Cabe ao acionista controlador evitar essa situação e manter um equilíbrio entre as participações dos executivos. (ODEBRECHT, 2015, p. 165).

Esta distinção demonstra uma nítida preocupação com os custos de agência, que são deduzidos da Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976), e mencionada por Zborowski, Leal e Bortolon (2011), Silveira (2015) e Silva (2016), na medida em que tais custos originam-se, dentre outras razões, pela divergência de interesses os acionistas e os executivos e, no caso brasileiro - em que a estrutura de capital é notoriamente concentrada -, na extração de benefícios privados do controle pelos sócios majoritários (SILVEIRA, 2015, p. 69-71).

Assim, ao preceituar que os principais executivos sejam também acionistas das empresas do grupo – mesmo com participações relevantes – A Odebrecht visa buscar maior alinhamento e, por conseguinte, reduzir os custos relativos ao desalinhamento entre principal e agentes.

### **5.2.3 Governança de *Compliance***

Os programas de *compliance*, para serem efetivos, precisam dotar a instância interna responsável pela aplicação e fiscalização do cumprimento do referido programa, de independência, estrutura e autoridade (MAEDA, 2013; CGU, 2015; CADE, 2016).

Assim, a administração das entidades deve proporcionar uma estrutura de *compliance* com profissionais de nível hierárquico apropriado, recursos e acesso direto aos mais altos níveis de governança da empresa.

Ao ser indagada sobre o assunto, em entrevista concedida, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., afirmou que a visão estratégica da área - função - de conformidade é promover todas as medidas para garantir o compromisso da Organização com atuação ética, íntegra e transparente, apoiando a prevenção, detecção e remediação de qualquer desvio do referido compromisso.

Além disso, a Líder de Conformidade ressaltou que a estrutura de *compliance* tem que permear toda a empresa e ter a capacidade de interagir com todos os níveis, da alta liderança aos níveis mais operacionais, pois, está circulando por meio de todos os processos. Primeiro, orientando e capacitando, depois, monitorando os processos por meio da auditoria, realizando as investigações internas das denúncias recebidas pelo “Canal Linha de Ética” ou de problemas identificados pela própria auditoria interna e tomando as medidas necessárias.

Nos termos da Deliberação 15/16-ODB – “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente”, de 09 de novembro de 2016, a governança de conformidade na Odebrecht S.A. é composta dos seguintes órgãos/agentes: (i) Conselho de Administração; (ii) Comitê de Conformidade; (iii) Responsável por Conformidade; (iv) Comitê Integrado de Conformidade; (v) Líderes na Organização; e (vi) Integrantes (ODEBRECHT S.A., 2016).

O Conselho de Administração, cujo papel na estrutura de Governança Corporativa foi discutido na seção precedente, no âmbito da governança de *compliance* deve acompanhar periódica e formalmente o desenvolvimento do Sistema de Conformidade na Organização, devendo ser informado pelo Coordenador do Comitê de Conformidade do Conselho de Administração sobre os aspectos relevantes da implantação e acompanhamento do sistema de conformidade, dentre outros fatos relevantes (ODEBRECHT S.A., 2016).

As atribuições de *compliance* atribuídas ao Conselho de Administração da  *Holding*, alinham-se às preconizadas pelo IBGC (2018), haja vista que compete ao referido órgão o papel de guardião do sistema de governança corporativa da organização, bem como o zelo pelos valores, princípios e padrões de comportamento. Assim, o Conselho de Administração deve atuar na definição, execução e monitoramento do sistema de *compliance* da Organização.

Em 2016, o Conselho de Administração da Odebrecht S.A., passou a contar com o auxílio de um Comitê Permanente de Conformidade (CC-ODB) no intuito de reforçar a transparência na condução dos negócios da organização, passando a ter papel

central em relação à política da Odebrecht S.A. sobre conformidade, tendo como foco a manutenção da unidade filosófica e conceitual e o zelo pela sua efetiva aplicação (ODEBRECHT S.A., 2016).

Nos termos da Política da Odebrecht S.A. sobre governança e conformidade, O Comitê de Conformidade deve ser constituído por no mínimo três e, no máximo, cinco membros, escolhidos dentre membros do Conselho de Administração (titulares ou suplentes), sendo um deles o Coordenador do Comitê de Conformidade. Ao menos um dos membros deve ser conselheiro independente (ODEBRECHT S.A., 2016b). Atualmente, o Comitê de Conformidade é composto por três membros, sendo que não se verifica a existência de conselheiro independente em seus quadros.

Nos termos da Deliberação 15/16-ODB, compete ao Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A.:

Submeter ao CA-ODB anualmente o programa do CC-ODB que deve contemplar entre outros:

O alinhamento das prioridades que devem ser objeto de apreciação e deliberação pelo CA-ODB; e

O orçamento para funcionamento do CC-ODB compatível com o escopo de suas atividades e demandas, contemplando, inclusive, o plano de aperfeiçoamento profissional e formação contínua de seus membros e do R-Conformidade e equipe.

Recomendar ao CA-ODB a escolha do auditor externo da Odebrecht S.A. após avaliar a opinião do Responsável por Finanças da Odebrecht S.A.

Acompanhar a atuação do auditor externo na análise e auditoria das demonstrações financeiras da Odebrecht S.A., em alinhamento com o Responsável por Finanças.

Fazer acompanhamento da exposição a riscos, dos sistemas de controle internos e do cumprimento das leis, normas e regulamentos.

Conduzir e/ou autorizar investigações em matéria dentro de seu escopo de atribuições.

Propor a atualização periódica da Política da Odebrecht S.A. sobre conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente.

Disponibilizar a experiência de atuação da CC-ODB aos representantes da acionista Odebrecht S.A. e de suas Empresas Controladas nos Conselhos de Administração de cada Negócio, quanto ao aprimoramento da conformidade nos respectivos negócios.

Promover a interação com entidades, nacionais e internacionais, voltadas às melhores práticas de conformidade.

Propor ao CA-ODB diretrizes complementares necessárias à atuação do CC-ODB. (ODEBRECHT S.A. 2016b).

Adicionalmente, conforme a Resolução do Diretor Presidente da Odebrecht S.A. 02/17 (Res. DP-02/17), que alterou a política sobre Governança da Odebrecht S.A., incluem-se nas atribuições do Comitê de Conformidade a auditoria interna e as disposições sobre as interações com a auditoria externa, no que se refere a eventos de não

conformidade e aprimoramento de controle e de processos (ODEBRECHT S.A., 2017b, p. 11).

Nos termos do Código de Melhores Práticas de Governança do IBGC (2015), cabe ao comitê de auditoria o apoio ao Conselho de Administração em relação, dentre outros temas, no “monitoramento dos aspectos de ética e conduta, incluindo a efetividade do código de conduta e do canal de denúncias. Contudo, a criação de um comitê permanente e específico de conformidade em apoio ao Conselho de Administração, é pratica reconhecida mundialmente e reforça a transparência na condução de negócios. Para Assi (2013), o comitê de *compliance* tem inúmeras atribuições, destacando-se: (i) assessorar a Diretoria Executiva; (ii) avaliar a efetividade e a conformidade dos sistemas de controles internos; (iii) posicionar regularmente o Conselho de Administração sobre as atividades do comitê; e (iv) fazer recomendações que julgar apropriadas.

O Responsável por Conformidade (R-Conformidade), por seu turno, é responsável por propor o sistema de conformidade, apoiar o Diretor Presidente da Odebrecht S.A. e Integrantes de sua equipe na implementação do referido sistema, bem como acompanhar sua efetividade (ODEBRECHT S.A., 2016).

Retrospectivamente, o Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A era o Diretor Jurídico, com reporte direto ao Diretor Presidente. No entanto, visando garantir maior autonomia e fortalecer a gestão da área, em abril de 2016, através da Deliberação 01/16 sobre Governança e Conformidade da Odebrecht S.A., o R-Conformidade passou a se reportar diretamente ao Conselho de Administração da Odebrecht S.A, através do Comitê de Conformidade (CC-ODB).

Atualmente, nos termos da Res. DP-02/17, o Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A deverá ser “escolhido e liderado diretamente pelo coordenador do comitê de conformidade” (ODEBRECHT S.A., 2017b). Suas atribuições estão detalhadas na Res. DP-01/17, como se vê:

1. Conduzir a realização do plano anual de Auditoria Interna.
2. Promover o monitoramento do processo de identificação, avaliação e tratamento de potenciais riscos, assim como dos sistemas de controles internos e do cumprimento de leis, normas e regulamentos.
3. Promover a disseminação do Compromisso com Atuação Ética, Íntegra e Transparente, criando e mantendo mecanismos que visem assegurar o seu cumprimento.
4. Coordenar e supervisionar o funcionamento do canal Linha de Ética e do Comitê de Ética, adiante identificados, assegurando que todas as denúncias recebidas sejam devidamente registradas, analisadas e solucionadas.



5. Elaborar e apresentar relatórios e pareceres para as pessoas e comitês apropriados, incluindo relatórios de investigações, auditoria interna e demais matérias relativas à Conformidade.
6. Assegurar a existência e cumprimento de treinamentos sobre temas de ética, integridade, transparência, gestão de riscos e auditoria, bem como recomendar a criação ou revisão de diretrizes, sistemas e procedimentos que orientem a atuação ética de Integrantes.
7. Propor e submeter anualmente à aprovação do CC-ODB seu Programa de Ação, com as respectivas concentrações, orçamento, contemplando inclusive assessorias externas, sistemas de tecnologia da informação, e equipe.
8. Propor a implementação de mecanismos que visem assegurar preventivamente o cumprimento das disposições previstas no Compromisso com Atuação Ética, Íntegra e Transparente da Organização.

Ainda em relação ao Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A., é importante destacar que entre suas atribuições consta a obrigatoriedade de reporte mensal ao coordenador do Comitê de Conformidade sobre o status do sistema de conformidade da Odebrecht S.A, bem como resultados do Comitê de Ética<sup>27</sup>.

A Deliberação 15/16-ODB ainda preceitua a autonomia e independência do Responsável por Conformidade, disponibilizando equipe dedicada, orçamento próprio e acesso a todos os integrantes, informações, registros, dados, sistemas e instalações necessárias.

Em entrevista concedida pela Líder de Conformidade da Organização, onde questionou-se se a área de conformidade possuía recursos, autonomia e independência para exercer suas funções, foi afirmado que a área de conformidade da Odebrecht S.A. conta com equipe dedicada, orçamento dedicado e acesso irrestrito às informações.

Para a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., um dos elementos fundamentais da efetividade do sistema é a linha de reporte da área de conformidade e o acesso a alta-liderança. Para ela, o modelo da Odebrecht S.A. é o que traz maior autonomia dentro de qualquer estrutura organizacional, porque o Responsável por Conformidade se reporta diretamente ao Conselho de Administração, não se subordinando ao Diretor Presidente, portanto, não tendo conflito de interesse nessa relação. A participação em reuniões de acompanhamento é muito frequente e o acesso é aberto. É uma via de mão dupla, ou seja, da mesma forma que a área de conformidade acessa as lideranças para levar informações e resultados, as lideranças acessam a área para

---

<sup>27</sup> O Comitê de Ética é responsável por tratar de questões que envolvam violação dos compromissos com a atuação ética, íntegra e transparente. A Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A, coordena as reuniões trimestrais do Comitê de Ética e reporta ao Comitê de Conformidade a súmula da reunião, os resultados das análises, ações realizadas, bem como, as oportunidades de melhorias identificadas e recomendações dos membros do comitê.

tratar de questões, de desafios e dilemas do seu dia-a-dia. Nesse sentido, há uma consciência estabelecida de se obter a visão da conformidade em relação aos pontos de atenção e sobre qual o melhor caminho para se tomar a decisão.

Nesse ponto, percebe-se claramente o alinhamento das diretrizes do Comitê de Conformidade e atribuições do Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A. com o preceituado por Giovanini (2014, p. 109, 110), ao estatuir que

o departamento de *compliance* pode ser o grande catalisador da implementação do Programa de *Compliance*, incluindo processos e controles que mitigarão os riscos identificados. Mas, em seguida, terá como obrigação manter um sistema capaz de garantir a sedimentação de tudo o que foi criado.

Adicionalmente, as atribuições do Responsável por Conformidade estão de acordo com as recomendações editadas pelo IBGC (2018), já que para tal entidade, a função de *compliance* deve ter entre suas atribuições atividades estratégicas e operacionais, como, por exemplo, a coordenação do canal de denúncias, a discussão do grau de exposição a riscos de *compliance*, a conscientização da organização sobre princípios éticos, normas de conduta e obrigações aplicáveis e a aplicação de sanções, dentre outras e com o magistério de Giovanini (2014), para quem a missão do líder de *compliance* é, além de desenvolver, desenhar, planejar e implantar um Programa de *Compliance* para a organização, mantê-lo vivo e eficaz, cuidando da evolução das metas e objetivos alcançados nesse período.

É neste sentido, também, o ensinamento de Assi (2013), na medida em que o autor preceitua ser atribuição do *compliance officer*: “o suporte a todas as áreas, no que concerne a esclarecimentos de todos os controles e regulamentos internos, bem como no acompanhamento de conformidade das operações e atividades da organização com as normas regulamentares [...] em vigor”.

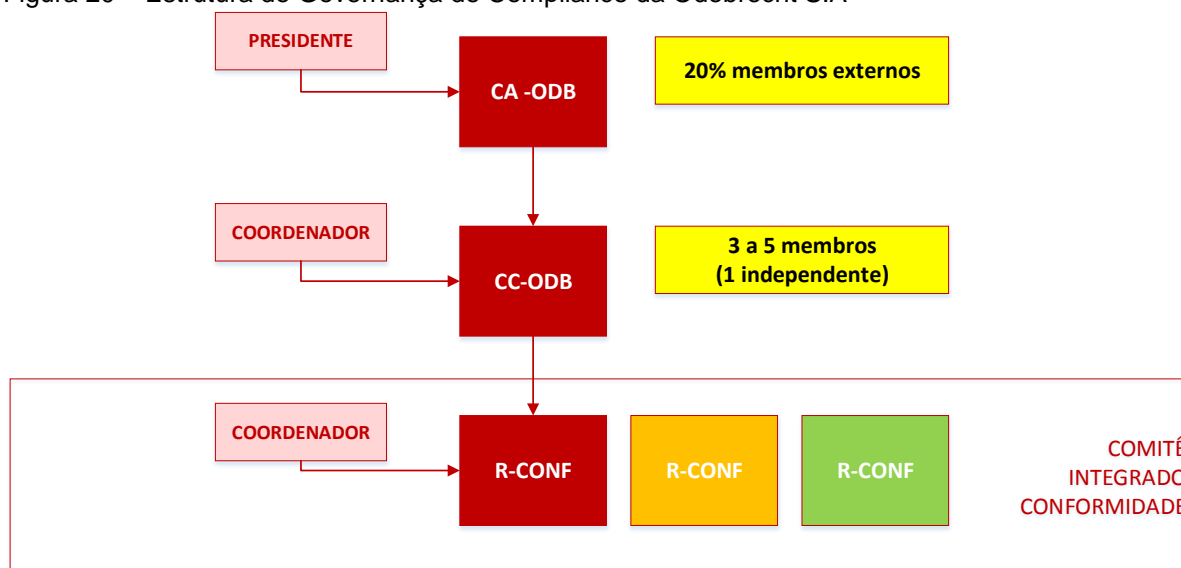
Outro agente relevante na estrutura de conformidade da Odebrecht S.A é o Comitê Integrado de Conformidade (CIC-ODB) que deverá ser coordenado pelo Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A. e ter a participação dos Responsáveis por Conformidades de cada um dos negócios do Grupo. O CIC-ODB é órgão não deliberativo, criado para o intercâmbio de experiências sobre práticas e conhecimentos, tendo como objetivos básicos: (i) alinhamento sobre a prática do sistema de conformidade; (ii) manutenção da unidade conceitual do programa; (iii) promoção da sinergia e coerência sobre assuntos de conformidade; e (iv) proposição

de aprimoramentos necessários nas orientações e práticas da organização (ODEBRECHT S.A., 2016).

Na estrutura de governança de *compliance* da organização, os líderes, além de agir de forma ética, íntegra e transparente, tem a função de orientar seus liderados neste sentido, influenciando-os pelo exemplo, implementando e garantido a prática do sistema de conformidade, incentivando o debate sobre o compromisso do grupo com a atuação ética, íntegra e transparente, esclarecendo questões atinentes e garantindo acesso dos liderados aos eventos de capacitação sobre conformidade, dentre outras condutas.

Aos integrantes, em linhas gerais, caberá conhecer e atuar conforme o compromisso da organização em atuar de forma ética, íntegra e transparente, assumindo suas responsabilidades e participando das capacitações sobre o tema. A seguir, apresenta-se, graficamente, a estrutura de Governança de *Compliance* da Organização:

Figura 20 – Estrutura de Governança de Compliance da Odebrecht S.A



Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2018), baseado em ODEBRECHT (2016).

Frise-se que em termos estruturais, nos termos das informações extraídas de questionário enviado pela Odebrecht S.A à Controladoria Geral da União, bem como através de entrevista realizada com a Responsável por Conformidade, a área de conformidade da Odebrecht S.A. é composta por três especialistas, dedicados exclusivamente às ações de *compliance*, e, ademais, conta com o apoio prioritário de outros dois integrantes: um da área financeira e outro da área de tecnologia da informação. Adicionalmente, verifica-se a atuação de profissionais de outras áreas no

suporte da gestão de treinamentos e capacitação de novos integrantes; no apoio do desenvolvimento de comunicações internas e externas; e em orientações em relação a leis, normas e suporte às investigações.

Ao ser questionada sobre a composição da estrutura de conformidade do Grupo Odebrecht, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A. relatou que no grupo, são 72 pessoas dedicadas diretamente a conformidade, vinculadas aos Responsáveis por Conformidade (em 2015, eram apenas 30 integrantes dedicados a área). Ademais, destacou que existem pessoas, que não são da estrutura hierárquica da conformidade, mas exercem papéis relevantes no programa. Exemplificativamente, o negócio Engenharia e Construção tem pontos focais em determinados países ou regiões e na estrutura do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) há um grupo que trabalha no processo de conformidade, na parte de cadastro de terceiros, relativo ao procedimento de *due diligence*.

Destarte, a estruturação da governança de *compliance* da Odebrecht S.A, apresenta compatibilidade com os ensinamentos de Maeda (2013), pois, verifica-se o suporte da administração ao proporcionar uma estrutura de *compliance*, com profissionais de nível hierárquico apropriado, recursos e acesso direto aos mais altos níveis de governança da empresa. Ademais, a estrutura de *compliance* da Odebrecht S.A., parece adequar-se aos critérios estabelecidos pela CGU (2015). Para tal entidade, 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. Além disso, a Controladoria Geral da União destaca que nos casos de atuação diversificada (econômica ou geograficamente), a empresa pode designar responsáveis regionais ou setoriais pela observância do programa. O importante, em última instância, é que o responsável por coordenar e monitorar a implementação do programa tenha suficiente independência para que suas decisões alcancem a alta administração da organização e efetivamente sejam levadas em consideração quando da tomada de decisão nos níveis hierárquicos superiores.

Em adição, o acesso direto do Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A. ao Comitê de Conformidade e ao Conselho de Administração, atinge questão central defendida por Maeda (2013), pois, para o referido autor, como forma de dar o devido suporte ao programa de *compliance*, a alta administração deve proporcionar aos responsáveis pela implementação e administração do programa “acesso direto e

imediatamente aos mais elevados órgãos de governança da empresa, incluindo, quando for o caso, o Conselho de Administração”.

Por fim, a estrutura e as atribuições de *compliance* da Odebrecht S.A também se alinham a visão de Giovanini (2014), no sentido de que 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.

### 5.3 TONE AT THE TOP

Conforme Steinberg (2011), a alta gerência deve definir o tom certo não só com as palavras, mas também com suas ações junto com o processo de organização e gerenciamento sustentáveis. Giovanini (2014, p. 60), defende que “não basta dizer apoiar, participar das reuniões ou declarar seu entusiasmo nas comunicações de *Compliance*. O líder máximo da organização deve incorporar os princípios desse Programa e praticá-los sempre”.

Em entrevista, a Líder de Compliance da Odebrecht S.A. destacou o papel da alta administração no programa de *compliance* como líder filosófico, ou seja, líder máximo do sistema de conformidade, pois, é o tom da alta liderança que reverbera por toda a estrutura física e de pessoas. Então, o patrocínio, a presença, a comunicação constante da alta liderança é fundamental para o sistema de conformidade. Na verdade, o sistema de conformidade só existe quando ele está embutido na prática, no cotidiano de todas as pessoas, principalmente, das lideranças que são as pessoas que dão o tom das principais decisões.

Neste sentido, buscou-se evidências da atuação da alta administração da Odebrecht S.A. como agente patrocinador da implementação do programa de *compliance*, como se vê.

As ações da alta administração e suas evidências, além de respaldadas por inúmeros documentos internos (deliberações, atas, registros de treinamentos, entre outros), estão resumidas e evidenciadas nos relatórios externos submetidos pela Odebrecht S.A. à Controladoria Geral da União, para fins de obtenção do selo “empresa Pró-Ética”, um dos compromissos assumidos nos acordos firmados pela Organização.

Neste sentido, verificou-se, ainda em dezembro de 2013, a edição da Resolução do Diretor Presidente nº 12 (Res. DP-12/13) - Atualização do Código de Conduta da

Organização Odebrecht e Definição de Orientações para Sistema de Conformidade, que: (i) atualizou o Código de Conduta da Odebrecht S.A.; (ii) aprovou a implementação de um Sistema de Conformidade na Odebrecht S.A.;(iii) definiu que todas as Empresas controladas pela Odebrecht S.A. deveriam aprovar em seus respectivos Conselhos de Administração um novo Código de Conduta, a luz da revisão aprovada pela Odebrecht S.A., e (iv) definiu que as Empresas controladas deveriam passar a ter uma estrutura de Conformidade, sob a responsabilidade do RAE Jurídico (Responsável pelo Apoio ao Empresariamento Jurídico/Vice Presidente Jurídico), quem seria também o responsável por conduzir a implementação do Sistema de Conformidade (ODEBRECHT S.A., 2013).

Para suportar a Res. DP-12/13, quanto a implementação do Sistema de Conformidade, a Odebrecht S.A. desenvolveu um documento chamado “Kit Implementação” para orientar os Responsáveis Jurídicos da Odebrecht S.A e de suas Empresas controladas. O Kit definia que todas as Empresas controladas pela Odebrecht S.A deveriam: (i) nos seus respectivos Conselhos de Administração, aprovar seus respectivos Códigos de Conduta; (ii) implementar “Canal Linha de Ética” com acesso de todos os Integrantes e terceiros por meio de registros no sítio eletrônico ou ligações gratuitas; e, adicionalmente, que todos os Integrantes da Empresas fossem treinados e capacitados sobre as orientações do Código de Conduta.

Em 2014, nos termos informados pela Odebrecht S.A. à Controladoria Geral da União, em questionário enviado à instituição em maio de 2017, a Odebrecht S.A. realizou treinamentos para todos os seus 610 integrantes, incluindo executivos e a alta administração, sobre os conceitos e diretrizes previstas no Código de Conduta. No final de cada treinamento, os integrantes presentes assinaram o “Termo de Recebimento e Compromisso”, declarando que haviam recebido uma cópia do Código de Conduta da Organização, bem como assumindo o compromisso de cumpri-lo integralmente. Nesse sentido, verificou-se, por amostragem, 24 termos devidamente assinados pelos colaboradores da Organização, inclusive pela Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A.

A existência de manifestação sobre o tema em diversas ocasiões de contato com os integrantes da Odebrecht S.A., seja através de treinamentos, seminários, comunicados internos e incentivo à adoção de boas práticas, reitera os argumentos trazidos por Steinberg (2011, c. 4, p. 10) na medida em que o referido estudioso

defende que “[...] o CEO e a equipe de gerenciamento sênior precisam reforçar os mandatos do código de conduta de forma contínua - com reuniões internas, videoconferências, palavras escritas e outras formas de comunicação”, corroborando o argumento de que o tom do topo é um reforço contínuo sobre o que é necessário para os melhores interesses da empresa, e não uma abordagem única.

Além disso, constatou-se que a Odebrecht S.A. contratou escritório de consultoria estrangeiro para realizar avaliação global de risco anticorrupção em toda a Organização. Nos termos informados pela Odebrecht S.A à Controladoria Geral da União, as recomendações da avaliação de riscos, juntamente com as citações sobre o envolvimento da organização na Operação Lava Jato, subsidiaram um processo de reestruturação da Governança Corporativa e do Sistema de Conformidade da Organização. Neste mesmo período, verificou-se mensagem, por correio eletrônico, enviada pelo Presidente do Conselho de Administração intitulada “Compromisso com o Brasil”, informando sobre o comprometimento da Organização em colaborar definitivamente com as investigações em andamento, com versões em inglês, português e espanhol.

Posteriormente, de acordo com a Deliberação 01/16, do Presidente do Conselho de Administração da Odebrecht S.A. sobre Governança e Conformidade, verificou-se: (i) a criação do Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A.; (ii) a definição do campo de atuação do Responsável por Conformidade da Organização; (iii) a formalização de critérios para designação dos conselheiros independentes; (iv) a orientação aos representantes da acionista Odebrecht S.A. e suas controladas nos Conselhos de Administração de cada Negócio para que promovam as medidas de aperfeiçoamento da Governança e Conformidade nas respectivas Empresas; e (v) a recomendação de considerar a contratação de assessorias independentes, de reconhecida qualificação, para auxiliar na revisão de políticas de Conformidade. (ODEBRECHT S.A., 2016b)

Por meio da Resolução 02/16, do Diretor Presidente da Companhia, sobre Governança e Conformidade, em abril de 2016, houve a divulgação em toda a Organização da Deliberação 01/16-ODB – Governança e Conformidade na Odebrecht S.A., bem como a orientação aos representantes da acionista Odebrecht S.A. e de suas empresas controladas, nos respectivos Conselhos de Administração, para que promovessem à adoção nas respectivas Empresas das definições fixadas pela Deliberação 01/16-ODB.

Em termos orçamentários, verificou-se, através de informações extraídas do Plano de Ação (PA) da Responsável por Conformidade que o orçamento da área de *compliance* da Odebrecht S.A. evoluiu de R\$ 702 mil, em 2015, para R\$ 8,8 milhões em 2017. Os números de todo o Grupo, são ainda mais representativos: em 2015, o orçamento para a área de *compliance* foi de R\$ 11, 3 milhões e, em 2017, o orçamento foi de R\$ 64,8 milhões.

A Líder de Conformidade da Organização, em entrevista concedida por telefone, ressaltou que o orçamento previsto para o ano de 2018 é em torno de R\$ 80 milhões, para todo o Grupo. Este valor não envolve o orçamento do monitoramento independente, que é definido separadamente. Trata-se, assim, de orçamento dedicado apenas para as funções de conformidade “propriamente ditas”. O valor orçado para o monitoramento independente não foi revelado.

Ademais, constatou-se que a Odebrecht S.A buscou manter os seus integrantes atualizados sobre as ações do Grupo. Em junho de 2016, o Diretor Presidente da Odebrecht S.A. encaminhou um novo comunicado (versões em inglês, português e espanhol) aos integrantes “Compromisso com o futuro”, reconhecendo a prática de não conformidades, ressaltando o compromisso em ser referência de transparência, ética e integridade e informando as principais ações estratégicas adotadas pela Odebrecht, de acordo com a Deliberação 01/16.

No mês de julho de 2016, a Odebrecht S.A realizou Seminário sobre Conformidade – Ética, Integridade e Transparência, que foi conduzido conjuntamente por membros da alta administração, quais sejam: Presidente do Conselho de Administração da Odebrecht S.A., Coordenador do Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A., Diretor Presidente da Odebrecht S.A. e Responsável por Conformidade. O seminário contou com a participação de 170 Líderes, entre Conselheiros, Presidentes, e Diretores de todos os Negócios do Grupo, com o objetivo de orientar a atuação dos integrantes da organização e dos Negócios.

Em novembro de 2016, foi deliberado pelo Conselho de Administração da Odebrecht a Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente (Deliberação 15/16). Este documento está dividido em 3 partes: (i) Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e transparente; (ii) Anexo 1 - sistema de conformidade; e, (iii) Anexo 2 - compromisso com atuação ética, íntegra e transparente, de forma a aperfeiçoar seu Sistema de Conformidade.



Em fevereiro de 2017, a Odebrecht S.A. contratou os monitores nomeados pelo Ministério Público Federal e pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) para acompanhar a implantação das práticas e compromissos assumidos nos acordos de leniência firmados com as autoridades brasileiras e americanas. Verificou-se comunicação formal a todos os integrantes, neste sentido, em 24 de março de 2017. Adicionalmente, em consulta às agendas de reuniões ordinárias 01/16, 01/17, 02/17, 03/17 e 04/17, constatou-se que o Responsável por Conformidade, reporta mensalmente ao Coordenador do Comitê de Conformidade, relatórios de status do Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A., bem como resultados do Comitê de Ética e parecer das reuniões do Comitê Integrado de Conformidade.

Verificou-se, também, que a Odebrecht S.A. está em processo de elaboração de um relatório de indicadores sobre a implementação do sistema e sobre a conformidade com os compromissos assumidos nos acordos de Leniência. Este relatório deverá ser preenchido trimestralmente por cada uma das controladas e entregue ao Conselho de Administração e à Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A.

Conforme verificado, a incorporação do assunto *compliance* aos discursos, de forma a demonstrar o conhecimento sobre os valores e políticas da Odebrecht S.A., é uma das condutas referidas - de forma harmônica – por diversas instituições, tais como: CGU (2015), CADE (2016) e IBGC (2018), como apta a demonstrar o compromisso da alta administração de uma organização com o programa de integridade.

Ademais, as evidências empíricas das ações da alta administração da Odebrecht S.A. confirmam os argumentos de Maeda (2013), para quem o tom do topo se traduz pela transmissão constante de mensagens claras e inequívocas sobre uma postura ética e íntegra, de não tolerância a violações de conduta. Contudo, evocando-se mais uma vez Maeda (2013), a mensagem deve ser comunicada não só através do discurso, mas, principalmente, através do exemplo, no sentido de que a empresa esteja plenamente comprometida com o desenvolvimento de negócios pautados por princípios de integridade.

Adicionalmente, a verificação da efetividade das ações de integridade como pauta permanente de reuniões de conselho ou diretoria e o aumento substancial do orçamento da Odebrecht S.A., para o ano de 2017, para a área de conformidade, são elementos que ajudam a comprovar o “*tone at the top*”, nos termos preceituados por Maeda (2013).

Nessa direção, a Controladoria Geral da União (2015, p. 8, 9) defende que os membros da alta administração devem ser exemplo de boa conduta, “declarando 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”, o que foi verificado no caso em discussão. Contudo, conforme Steinberg (2011), transformar uma cultura é muito difícil de fazer porque se baseia em uma série de muitas decisões. Nesse sentido, todas as ações são importantes, sendo atribuição da alta administração a impressão de decisões, valores e memórias a uma organização.

#### 5.4 GESTÃO DE RISCOS

A complexidade do ambiente de negócios tem demonstrado a necessidade de que as organizações identifiquem os principais riscos a que estão expostas, por meio de um processo de avaliação amplo e contínuo (IBGC, 2015, 2018).

Seguindo-se Steinberg (2011), o termo Gestão de Riscos é usado de forma ampla, seja para designar uma simples avaliação de risco ou um processo de gerenciamento de risco corporativo completo. De fato, trata-se de um processo conduzido em uma organização - por suas instâncias de Governança Corporativa – e que deve ser aplicado na formulação de estratégias que visem identificar os eventos que em tese possam afetar a organização, criando-se mecanismos para a administração de riscos de forma a mantê-los em patamares considerados adequados pela entidade, através da formulação de programas de controles internos que possam ajudar a prevenir, mitigar e monitorar os riscos corporativos.

Riscos de *compliance*, nesse sentido, se materializam quando são descumpridas leis, normas, código de conduta ou políticas internas e suas consequências podem incluir perdas financeiras e danos à reputação, decorrentes de eventuais sanções legais ou regulatórias.

Isto posto, apresenta-se, na sequência, a metodologia de gestão de riscos utilizada pela Odebrecht S.A, bem como, quais são os indicadores de *compliance* mais relevantes e qual sua utilização pela Organização.

#### 5.4.1 Metodologia de Gestão de Riscos

De acordo com a “Política sobre Gestão de Riscos”, aprovada em 22 de novembro de 2017, na Odebrecht S.A., o processo de gestão de riscos é conduzido pelos membros do seu Conselho de Administração, diretores e demais integrantes (ODEBRECHT S.A., 2018).

Os objetivos da referida política são: (I) apoiar o cumprimento dos objetivos empresariais, por meio da definição de estratégias para mitigar potenciais eventos capazes de afetar a Odebrecht S.A.; e (ii) administrar os riscos de forma compatível com a capacidade de tomada de risco, o apetite ao risco e a tolerância aos riscos, da Organização (ODEBRECHT S.A., 2018).

O processo de gestão de riscos deve fazer parte do ciclo do Programa de Ação (PA), e as prioridades e metas resultantes desse processo devem constar do PA do Diretor Presidente da Odebrecht S.A. e dos demais líderes na Odebrecht S.A. (ODEBRECHT S.A., 2018).

Neste ponto, verifica-se o alinhamento dos objetivos da política de riscos da Odebrecht S.A com a teoria de Steinberg (2011), resumida no princípio desta seção, pois, identifica-se, de plano, seus elementos centrais: (i) processo conduzido por instâncias de Governança Corporativa, (ii) aplicação na formulação de estratégias de identificação; e, (iii) administração de riscos corporativos.

Adicionalmente, a referida política explicita que a proposta do Programa de Ação do Diretor Presidente da Odebrecht S.A deve contemplar o contexto, a matriz de riscos, o tratamento dos riscos prioritários para a Organização e os indicadores para seu acompanhamento. Paralelamente, a aplicação da metodologia de gestão de riscos na Odebrecht S.A deve contar com o apoio do Grupo de Gestão de Riscos e do coordenador do processo de gestão de riscos (ODEBRECHT S.A., 2018).

Em termos metodológicos, o processo de gestão de riscos da Odebrecht S.A., prevê a observância de seis etapas, quais sejam: (i) estabelecimento do contexto; (ii) identificação de riscos; (iii) avaliação e priorização de riscos; (iv) tratamento dos riscos; (v) comunicação de riscos; e (vi) monitoramento dos riscos. As seis etapas definidas pela Organização assemelham-se ao modelo definido pela ISO 31000:2009, bem como o modelo definido pelo ERM COSO. Especificamente sobre as etapas do processo, a “Política sobre Gestão de Riscos”, da Odebrecht S.A., apresenta as seguintes definições:

(i) Estabelecimento do Contexto: esta etapa visa avaliar o ambiente externo e interno para assegurar que os objetivos e prioridades, próprios e das Partes Interessadas, sejam considerados no desenvolvimento das estratégias para a gestão de riscos. Neste sentido, a Odebrecht S.A. considera como ambiente externo, o contexto cultural, ambiental, político, social, legal, regulatório, econômico do mercado em que a organização atua e ainda as relações com Partes Interessadas externas e suas percepções e valores. Por outro lado, como ambiente interno, a Odebrecht S.A. inclui, dentre outros elementos, a Tecnologia Empresarial Odebrecht, sua estrutura de governança, políticas e orientações, situação financeira, sistemas de informação, ambiente de controles internos e relações com seus integrantes e acionistas.

São neste sentido, as orientações emanadas da ISO 31000:2009 (ABNT, 2009), na medida em que a norma – cujo escopo institui princípios e diretrizes de gestão de riscos – estabelece que “entender o contexto externo é importante para assegurar que os objetivos e as preocupações das partes interessadas externas sejam considerados no desenvolvimento dos critérios de risco”. O contexto interno, por seu turno, é o ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos. Isto posto, as orientações da Organização também se alinham as orientações do COSO (2012b), que entende ambiente interno como a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes se encontram.

De forma geral, o conceito de contexto definido pela Odebrecht S.A., também encontra fundamento na ISO 31000:2009 e no ERM COSO. De um lado, baseia-se no contexto de toda a organização, porém com detalhes específicos sobre requisitos legais e regulatórios, percepções de partes interessadas (contexto externo) e de outro, prevê o alinhamento com a cultura, processos, estrutura e estratégias da organização (contexto interno).

(ii) Identificação de Riscos: a identificação de risco deve relacionar os riscos decorrentes da atividade empresarial da Odebrecht S.A., no papel de *holding*. Neste contexto, deve ser realizada por todo o integrante responsável por um processo na Organização e ocorrer de maneira estruturada, alinhada ao Programa de Ação de seu Diretor Presidente, por meio de entrevistas: (i) periódicas com a equipe direta do Diretor Presidente, e com os integrantes indicados por estes, para identificação de tendências e novos riscos; e (ii) com os Responsáveis pelos Riscos, integrantes e

auditores internos; bem como através de consultas a auditores e consultores externos, órgãos reguladores, mercado e Partes Interessadas.

Conforme a “Política sobre a Gestão de Riscos” da Odebrecht S.A., a descrição dos riscos deve seguir um formato estruturado para facilitar sua identificação, avaliação e monitoramento. Além disso, ao realizar o mapeamento e a identificação dos riscos, deve-se considerar, no mínimo, as seguintes categorias de riscos: (i) estratégicos; (ii) financeiros; (iii) de imagem e reputação; (iv) legais e regulatórios ou de conformidade; (v) operacionais; e (vi) socioambientais.

Nos termos da política, os riscos estratégicos são decorrentes da tomada de decisão da alta administração e são definidos como “eventos que podem gerar perda substancial no valor econômico da empresa. Normalmente são associados à continuidade do negócio, mercado, competidores, investimentos, sucessão e inovação tecnológica”.

Os riscos financeiros, por sua vez, foram definidos como “eventos que podem comprometer a capacidade da Odebrecht S.A. de contar com os recursos financeiros necessários à realização de suas atividades e gestão do fluxo de caixa”. Tal categoria de riscos ainda pode estar relacionada à concessão de garantias pela Odebrecht S.A. aos seus negócios, tornando-a solidária a pagamentos que não estão previstos no seu fluxo de caixa. Adicionalmente, também se enquadram nesta categoria de riscos, os relativos “à não contabilização ou registro de forma íntegra, transparente e eficiente das transações da companhia”.

Já os eventos que podem comprometer a confiança das Partes Interessadas em relação à capacidade da Odebrecht S.A. em cumprir com seus compromissos, princípios, conceitos e valores, e de atuar com ética, integridade e transparência, são classificados como riscos de imagem e reputação.

Por riscos legais e regulatórios ou de conformidade, assume-se os “eventos derivados de falhas no cumprimento de aplicação de leis, acordos, regulamentos e das políticas da Organização”, bem como eventuais alterações legislativas ou normativas não previstas e que possam afetar as atividades da Odebrecht S.A.

Os riscos operacionais, por seu turno, traduzem-se nos “eventos que podem comprometer as atividades da Odebrecht S.A., normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas”.

Por fim, os riscos socioambientais resultam de “eventos que podem afetar o meio ambiente, pessoas ou comunidades em áreas de influência das operações ou estruturas sob responsabilidade da Odebrecht S.A.”

Em entrevista, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A, ao discorrer sobre os riscos de *compliance* do Grupo Odebrecht, afirmou que cada negócio tem um perfil de risco diferente. Contudo, existe um risco permanente e inerente a todos os negócios que é o risco de infringir as leis de anticorrupção. No caso da *holding*, o portfólio de riscos tenderá a ser diferente, mais simplificado, haja vista que a *holding* é sociedade não operacional. Nesse sentido, a Odebrecht S.A. poderá ter o risco de investimentos equivocados, riscos de concentração de investimentos em determinados negócios ou riscos de alavancagem. Além disso, o risco reputacional também vai estar presente, sendo muito forte atualmente. Por fim, estarão presentes riscos operacionais de descumprimento de legislação e de gestão financeira indevida.

Percebe-se, assim, que o processo de identificação de riscos da Odebrecht S.A., encontra fundamento nas diretrizes de ERM elaboradas pelo COSO, pois, precede a avaliação propriamente dita do risco e terá como subproduto uma lista abrangente de riscos que deverão ser catalogados por categoria de risco (estratégicos; financeiros; imagem e reputação; legais e regulatórios ou de conformidade; operacionais; e socioambientais) para unidades de negócios, funções corporativas e projetos de capital, alinhada ao Programa de Ação de seu Diretor Presidente. Esta etapa também se fundamenta na ISO 31000:2009 (ABNT, 2009).

(iii) Avaliação e Priorização de riscos: nesta etapa, a Odebrecht S.A. prevê a avaliação e priorização de riscos. Esta análise deverá ser realizada sob a perspectiva de probabilidade<sup>28</sup> e impacto (grau de exposição)<sup>29</sup> de sua ocorrência.

O resultado da avaliação dos riscos entre probabilidade *versus* impacto de sua ocorrência será representado na Matriz de Riscos da Odebrecht S.A. Por fim, após a identificação e avaliação de riscos, sua priorização se dará pela maior relação entre impacto e probabilidade, estabelecendo assim o grau de exposição ao risco e que orientará a prioridade de acompanhamento periódico.

---

<sup>28</sup> Expectativa de ocorrência do risco em determinado horizonte de tempo.

<sup>29</sup> Resultado da materialização de um dado risco, medidos por critérios preferencialmente quantitativos (exemplos: potencial impacto no fluxo de caixa ou no valor econômico, decorrente de perdas de ativos, perdas de receitas, indenizações, multas, aumento de custos, impactos sociais, no meio ambiente ou na reputação e imagem, dentre outros)

Esta etapa é consistente tanto com as diretrizes do ERM COSO quanto da ISO 31000:2009 (ABNT 2009), que partem da premissa de atribuição de valores a cada risco. No caso em tela, utiliza-se dois critérios: probabilidade e impacto de sua ocorrência. No que concerne à priorização dos riscos, verifica-se que o risco é visto não apenas em termos de impacto financeiro e probabilidade, mas também de critérios subjetivos, como impacto na saúde e segurança, impacto de imagem, vulnerabilidade, dentre outros.

(iv) Tratamento dos riscos: o Diretor Presidente da Odebrecht S.A. proporá a estratégia de tratamento dos riscos identificados, avaliados e priorizados. Tal proposta deverá ser aprovada pelo Conselho de Administração da Organização. O tratamento deve seguir uma priorização, com base na avaliação do grau de exposição, e pode utilizar uma ou mais alternativas de tratamento explicitadas a seguir: (a) evitar; (b) reduzir; (c) compartilhar; ou (d) aceitar o risco.

Nesse contexto, a política determina que “evitar o risco” envolve a descontinuação das atividades que geram os riscos, onde nenhuma alternativa é aceitável ou viável para reduzir o impacto ou probabilidade de ocorrência do risco, justificando abandonar o negócio ou processo que gera o risco. A redução do risco diz respeito à adoção de medidas para reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto dos riscos. O compartilhamento de riscos, por seu turno, acontecerá através de contratação de seguros, hedge, associações, terceirização de uma atividade, dentre outros. Por fim, aceitar o risco significa que nenhuma medida será adotada para afetar a probabilidade de ocorrência ou impacto dos riscos, mantendo-se o dever de monitoramento e a reavaliação periódica.

Estes conceitos são plenamente defendidos por autores e instituições, como, por exemplo, COSO (2012a) e Serpa (2016, p. 114, 115) - que enuncia as estratégias de gestão de riscos: aceitar; eliminar; controlar ou mitigar; transferir e explorar -; bem como alinha-se as disposições da ISO 31000:2009 (ABNT, 2009), sem grandes modificações terminológicas ou de alcance e abrangência, exceto em relação à exploração como estratégia de gestão, apresentada unilateralmente por Serpa (2016). A referida política da Odebrecht S.A. sobre gestão de riscos ainda prevê que o responsável por cada risco deve propor o respectivo tratamento ao Grupo de Gestão de Riscos, que apoia o Diretor Presidente da Odebrecht S.A na definição final. Ademais, tendo sido definido o tratamento a ser dado ao risco, o mesmo será incluído nos Planos de Tratamento dos Riscos. Frise-se que todos os riscos prioritários

deverão possuir Planos de Contingência - elaborados preventivamente - com as medidas a serem adotadas em caso de materialização do risco.

(v) Comunicação de riscos: visa assegurar o adequado conhecimento dos líderes de forma a permitir a efetividade das ações de prevenção, detecção e remediação. Assim, as informações relevantes devem ser identificadas e coletadas, de forma a possibilitar o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. Ademais, a comunicação deve ser tempestiva e fluir em todos os sentidos.

Esta etapa coaduna-se com a ISO 31000:2009 e com o ERM COSO que preceituam que a comunicação de riscos deve ser realizada ao longo de todo este processo de gestão de riscos, fluindo em todos os níveis da organização. Desse modo, as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam aos seus responsáveis o cumprimento de suas responsabilidades, a fim de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional seja requerido (ABNT, 2009; COSO, 2012b).

(vi) Monitoramento dos riscos: nos termos definidos pela política da Odebrecht S.A., esta etapa tem como objetivo avaliar a efetividade do processo de gestão de riscos e dos controles internos, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar seu funcionamento como definido e identificar oportunidades de aprimoramento, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição aos riscos.

Ademais, o monitoramento deverá incluir indicadores, propostos pelo Responsável pelo Risco ao Grupo de Gestão de Riscos. O desempenho dos indicadores de riscos e seus limites devem ser acompanhados de forma contínua para assegurar a implementação dos Planos de Tratamento dos Riscos.

Em remate, é importante destacar, em relação à política de gestão de riscos da Odebrecht S.A., que o Diretor Presidente deve manter a comunicação com o Conselho de Administração, de forma a garantir a atualização, a participação e o alinhamento na gestão dos riscos, observando-se a governança na Odebrecht S.A., bem como as atividades de gestão de riscos devem ser adequadamente documentadas como forma de evidenciar sua aderência ao modelo de gestão de riscos definido pela Organização. Dessa maneira, percebe-se nitidamente que a metodologia contida na política de riscos editada pela Organização, fundamenta-se no *Enterprise Risk Management Framework* do COSO, e, ademais, na ISO 31000:2009. O Quadro 4, apresenta uma



síntese das principais abordagens conceituais (metodológicas) trabalhadas neste capítulo, em comparação com a metodologia de gestão de riscos da Odebrecht S.A.

Quadro 4 – Quadro síntese Metodologia Odebrecht S.A versus principais abordagens metodológicas

ISO 31000:2009	Metodologia Odebrecht	ERM COSO
(i) estabelecimento do contexto	(i) estabelecimento do contexto	(i) ambiente interno
		(ii) fixação de objetivos
(ii) identificação de riscos	(ii) identificação de riscos	(iii) identificação de eventos
(iii) análise de riscos	(iii) avaliação e priorização de riscos	(iv) avaliação de riscos
(iv) avaliação de riscos		
(v) tratamento de riscos	(iv) tratamento dos riscos	(v) respostas aos riscos
		(vi) atividades de controle
(vi) comunicação e consulta	(v) comunicação de riscos	(vii) informações e comunicações
(vii) monitoramento e análise crítica	(vi) monitoramento dos riscos	(viii) monitoramento

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2018).

Além disso, é importante ressaltar que a metodologia elaborada pela Odebrecht S.A. também encontra respaldo no referencial teórico utilizado nesta pesquisa. Nesse sentido, confirma-se Steinberg (2011, c. 2, p. 13) para quem “é perfeitamente apropriado sugerir que a gestão de riscos envolve ser proativo, tomando ações prudentes antes que um evento potencial ocorra”. Nesse passo, o gerenciamento de riscos corporativos permite identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, bem como integra o processo de criação de valor e perpetuação das organizações e deve ser aplicado no estabelecimento de estratégias, difundidas por toda a organização, que possibilitem a identificação de eventos em potencial, capazes de afetá-la, permitindo o gerenciamento de riscos de acordo com o “apetite” a risco da própria organização.

É importante registrar que tanto as ferramentas quanto os controles que deverão evidenciar o processo de gestão de riscos da Odebrecht S.A., consoante afirmado pela Líder de Conformidade da Odebrecht S.A, em entrevista concedida, serão definidos e implantados futuramente pela Organização, podendo, desta forma, serem analisados em pesquisas subsequentes. Ademais, a realização de cada uma das etapas metodológicas determinadas pela Odebrecht S.A. ou até mesmo sua efetividade, também poderão ser verificadas em momento futuro.

Por fim, ainda conforme a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., a despeito de ainda não existir uma matriz de riscos formalizada, capturada por uma metodologia estruturada, a Organização consegue captar os riscos de outra forma. Nesse sentido, será apresentado no dia 14 de março de 2018, a proposta do plano de auditoria interna para os anos de 2018/2019, construída com apoio de consultoria externa (especialista em auditoria) que entrevistou os líderes de todas as áreas para capturar quais são as atividades e o perfil de risco de cada uma delas. Além disso, o próprio relatório dos monitores independentes, bem como os resultados da auditoria interna de 2017, são *inputs* no mapeamento de riscos da Organização.

#### **5.4.2 Indicadores de *Compliance***

Verificou-se na pesquisa que a Organização elaborou rol de indicadores de *compliance* no sentido de monitorar os fatores tidos como críticos de seu Sistema de conformidade.

Os indicadores abrangem as diversas áreas estruturantes do programa de *compliance* da Odebrecht S.A., tais como: governança; políticas e demais orientações; capacitação e comunicação; avaliação de riscos; conformidade de terceiros; ações coletivas; linha de ética e medidas disciplinares; auditoria interna/externa e monitoramento; patrocínio/doação/investimento social privado; e, anticorrupção, conforme se verifica no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Principais indicadores de conformidade – Odebrecht S.A.

<b>Governança</b>	Percentual de conselheiros independentes
	Percentual do orçamento anual de Conformidade em relação ao orçamento total
	Percentual de integrantes de Conformidade em relação ao total de integrantes da organização
	Percentual de reuniões de Conformidade realizadas x previstas
	Percentual de reuniões de Comitê de Ética realizadas x previstas
	Percentual de realização do orçamento de Conformidade x previsto
<b>Políticas e Demais Orientações</b>	Percentual de políticas de Conformidade aprovadas pelo Conselho de Administração x Previstas
	Percentual de diretrizes Anticorrupção emitidas x previstas
<b>Capacitação e Comunicação</b>	Percentual de integrantes com "aceite" no Código de Conduta
	Número de ações internas ligadas a Conformidade
	Número de ações externas ligadas a Conformidade
<b>Avaliação de Riscos</b>	Percentual de riscos classificados como "baixos"
	Percentual de riscos classificados como "médios"
	Percentual de riscos classificados como "altos"
<b>Conformidade de Terceiros</b>	Percentual de fornecedores que passaram por avaliação de <i>Due Diligence</i>
	Percentual de pagamento a fornecedores em Listas restritivas
<b>Ações Coletivas</b>	Número de associações a ações coletivas de integridade e combate à corrupção
<b>Linha de Ética/Medidas Disciplinares</b>	Número de relatos recebidos
	Número de casos abertos
	Percentual de relatos anônimos x identificados
	Tempo médio de apuração
<b>Auditoria Interna/Externa e Monitoramento</b>	Percentual de relatórios de Auditoria emitidos no Prazo
	Percentual de recomendações de Auditoria Interna implementadas no prazo
	Percentual de relatos anônimos x identificados
	Percentual de recomendações do Monitor implementadas no prazo
<b>Patrocínio/ Doação/ Investimento Social Privado</b>	Percentual do orçamento investido em patrocínios
	Percentual do orçamento gasto em doações
<b>Anticorrupção</b>	Percentual de casos de corrupção procedentes
	Percentual de integrantes punidos por casos de corrupção em relação ao total de integrantes punidos
	Percentual de integrantes punidos por casos de corrupção em relação ao total de integrantes

Fonte: Odebrecht S.A.

Neste aspecto, nota-se que as categorias de indicadores estabelecidas observam, em linhas gerais, os pilares de *compliance*, tidos como elementos estruturantes de quaisquer programas, pois envolvem indicadores relativos: às ações da alta administração, à efetividade de uma instância responsável, da análise de perfil e riscos, às regras e instrumentos e ao monitoramento contínuo. São esses, por exemplo, os aspectos centrais defendidos por Maeda (2013, p. 200), ao efetuar uma análise dos elementos comuns contidos nas principais referências internacionais sobre o assunto.

Em complemento, verificou-se que os indicadores possuem correlação com as 10 Medidas do Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A., definidas pela Deliberação 15/16-ODB, Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente, corroborando os ensinamentos de Giovanini (2014, p. 463), para quem, a criatividade e o conhecimento da organização, no momento de criação de indicadores de fatores críticos de sucesso do programa de *compliance* são essenciais, para que se conceba o indicador mais apropriado e se encontre aquele possível de ser medido.

Os indicadores de conformidade estabelecidos pela organização, devido à sua extensão, estão detalhadamente listados no Anexo C desta pesquisa.

Por fim, vale pontuar que 2017 foi um ano dedicado a implantação dos controles/indicadores pela Odebrecht S.A. O ano de 2018, conforme relatado pela Líder de Conformidade da Organização, através de entrevista, será dedicado ao fortalecimento e a consolidação do que foi estruturado. Assim, a avaliação dos referidos indicadores de *compliance*, por ainda estarem em fase de medição pela empresa, poderão ser avaliados, além de seus aspectos estruturantes, em pesquisas subsequentes.

## 5.5 ESTRUTURAÇÃO DE REGRAS E INSTRUMENTOS

Seguindo-se a linha defendida pelo IBGC (2018), as políticas são decisões antecipadas que refletem as intenções e orientações de uma organização. Elas apresentam um conjunto de regras que auxiliam o direcionamento das atividades e o cumprimento de objetivos da organização.

A implementação de políticas e/ou de programas de controle interno podem ajudar a prevenir, mitigar e monitorar os riscos corporativos, devendo assegurar que as várias fases do processo decisório e do fluxo de informações se revistam da necessária confiabilidade (ASSI, 2012, p. 11).

Destarte, a definição de políticas e diretrizes a serem seguidas pelos órgãos de gestão, bem como a definição de objetivos estratégicos, é papel primordial da alta gestão da empresa.

Isto posto, apresenta-se, a seguir, as políticas estruturais de *compliance*, bem como os padrões escritos de conduta e as políticas e procedimentos deles derivados, da Odebrecht S.A.

### **5.5.1 Políticas Estruturais de *Compliance***

Conforme demonstrado na seção precedente que abordou a Governança de *Compliance* da Odebrecht S.A., a Organização reestruturou sua macroestrutura, bem como atualizou sua política sobre Governança e Conformidade. Diante das demandas originadas internamente e, ademais, em função dos compromissos assumidos com o Ministério Público Federal e Departamento de Justiça dos Estados Unidos, a Odebrecht S.A. criou uma estrutura orgânica de Governança de *compliance*, vinculada à sua estrutura de Governança Corporativa.

A estrutura orgânica de Governança de *Compliance* da Odebrecht S.A. tem seus alicerces na criação de um comitê permanente de *compliance*, em apoio ao Conselho de Administração e na vinculação direta do Responsável por Conformidade ao respectivo Conselho de Administração, se reportando ao Coordenador do Comitê de Conformidade.

Todos os elementos estruturantes da área de *compliance* da organização estão contidos na Deliberação 01/16-ODB - Governança e Conformidade na Odebrecht S.A., aprovada pelo Conselho de Administração em 29/03/2016 e, posteriormente, divulgada para toda a Organização em 11/04/2016, através da Resolução do Diretor Presidente - Res. DP- 02/16 – Governança e Conformidade na Odebrecht S.A.

Nos termos da referida Deliberação 01/16-ODB, a definição e a comunicação de políticas decorrem das responsabilidades primordiais do Conselho de Administração da Odebrecht S.A., relativas à manutenção da unidade filosófica e conceitual expressa

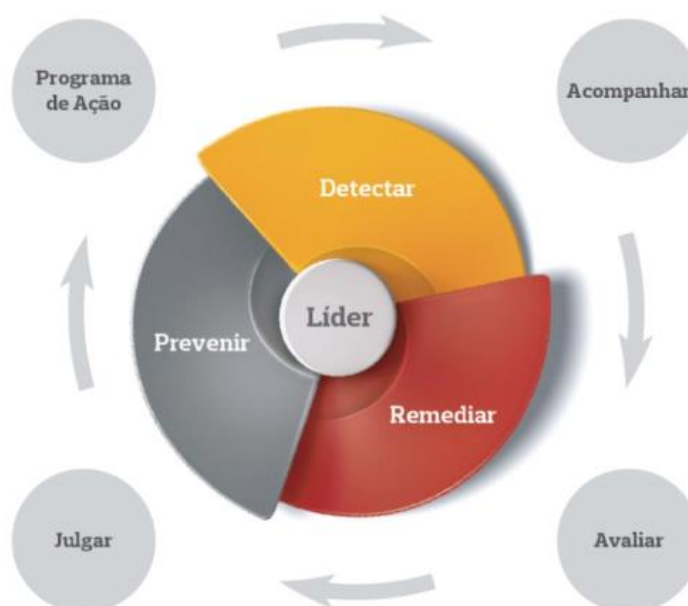
na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO); definição de políticas para orientar a sua prática em assuntos específicos; bem como o zelo pela sua aplicação efetiva.

Assim, as definições contidas na Política Estrutural de *Compliance* da Odebrecht S.A. são desdobramentos dos Princípios e dos Conceitos da TEO. Nos termos estipulados pela Deliberação 01/16-ODB, as orientações contidas na referida política, foram concebidas com o propósito de orientar o comportamento e as relações internas e externas dos integrantes da Organização, independentemente das suas atribuições e responsabilidades, em conjunto e de forma integrada com as demais políticas da Organização.

Ademais, a Deliberação 15/16-ODB, Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente, definiu o conceito de sistema de conformidade, que vem a ser a estrutura conceitual de todo o sistema em desenvolvimento pela Organização.

Conforme a Deliberação 15/16-ODB, o Sistema de Conformidade é um apoio aos integrantes visando à efetiva conformidade entre o compromisso e a atuação ética, íntegra e transparente e consiste de um conjunto de medidas para prevenir, detectar e remediar riscos não condizentes com tal atuação. O Sistema de Conformidade deve ser implantado pelo Líder na linha de empresariamento, no seu âmbito de atuação, em alinhamento com o respectivo Comitê de Conformidade e com o Responsável por Conformidade e deve ser acompanhado de forma sistêmica pelo Conselho de Administração.

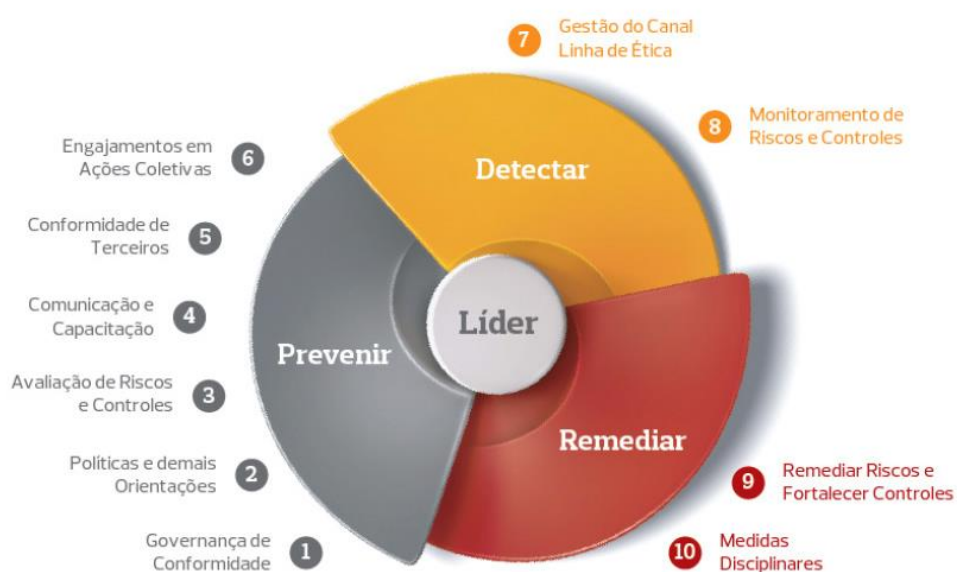
Figura 21 – Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A.



Fonte: ODEBRECHT (2017).

O Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A. é composto por 10 medidas integradas de prevenção, detecção e remediação de riscos de não conformidade, fundamentadas no comprometimento dos integrantes da Organização, especialmente dos líderes, conforme demonstrado na Figura 22.

Figura 22 – 10 Medidas do Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A.



Fonte: ODEBRECHT (2017).

Desta maneira, a política de conformidade da Organização busca endereçar cada uma das medidas componentes de seu Sistema de Conformidade, desde a Governança de *Compliance* na Odebrecht S.A. até as medidas disciplinares que devem ser adotadas em decorrência da violação das orientações expressas no compromisso da Organização com atuação ética, íntegra e transparente, de maneira a garantir a seriedade do seu Sistema de Conformidade.

De forma estrutural, pode-se verificar que as 10 medidas do sistema de conformidade da Odebrecht S.A. foram enquadradas nos três pilares preceituados por Giovanini (2014), que são prevenir, detectar e corrigir. O referido autor, argumenta que no primeiro pilar, a empresa estabelecerá políticas inequívocas e procedimentos claros para todos os processos e atividades que representam riscos. No caso em discussão, a Odebrecht S.A. se propôs a estabelecer políticas e demais orientações para os processos e atividades que representam riscos, dentre outras medidas igualmente preventivas (avaliação de riscos e controles e conformidade de terceiros, por exemplo). Ainda conforme a argumentação de Giovanini (2014), no segundo pilar, a empresa deverá criar mecanismos capazes de cobrir lacunas, não alcançadas pela prevenção, com o objetivo de detectar a presença de atos em desacordo com leis ou normas internas. Para tal, a Odebrecht S.A. se utiliza da gestão do “Canal Linha de Ética” e do monitoramento de riscos e controles. No terceiro pilar, finaliza Giovanini (2014), a empresa deve garantir que ações corretivas sejam implementadas, quando algo inadequado for detectado. No caso em tela, as medidas são: remediar riscos e fortalecer controles e, ademais, a aplicação de medidas disciplinares.

Em relação às 10 medidas, propriamente ditas, o sistema de conformidade da Odebrecht S.A. se coaduna com os preceitos de Serpa (2016a, 2016b), para quem os componentes mínimos de um programa de *compliance* são: (i) avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos; (ii) definição de políticas e procedimentos; (iii) suporte da alta administração; (iv) comunicação e treinamento; (v) *due diligence* de terceiros; (vi) monitoramento e auditoria, do funcionamento do programa; (vii) disponibilização de um mecanismo para reporte ou auxílio, de forma anônima e/ou confidencial, em relação a condutas, ou suspeitas de condutas, criminosas; (viii) Investigação de, e respostas para, condutas inconsistentes com os objetivos do programa; e, (ix) melhoria contínua. No caso da Odebrecht S.A., ainda se percebe uma medida adicional: engajamento em ações coletivas.



Nos termos da política de conformidade da Odebrecht S.A, a participação em ações coletivas por meio de associações com outras empresas e/ou entidades do setor é uma maneira de expressar o comprometimento dos líderes da Organização com uma atuação ética, íntegra e transparente, de compartilhar experiências, resultados e ações da Empresa, de demonstrar o amadurecimento das práticas de se fazer negócio e do Sistema de Conformidade da Organização, bem como de aprender e de influenciar positivamente líderes de outras empresas. Desta forma, entende-se que tal ação, a despeito de destacada no sistema de conformidade da Odebrecht S.A., está contida no pilar suporte da alta administração, defendido por Serpa (2016a, 2016b).

### **5.5.2 Código de Conduta e Políticas de Compliance**

Em dezembro de 2013, a Odebrecht S.A. lançou o primeiro documento que trata sobre diretrizes de conduta ética, denominado como “Código de Conduta”. Em novembro de 2016, este documento foi atualizado e aprovado pelo Conselho de Administração da Odebrecht S.A., através da Deliberação 15/16-ODB, passando a vigorar como “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com a Atuação Ética, Íntegra e Transparente”.

Em entrevista, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A. relatou que a área de *compliance* é envolvida no processo de revisão e aprovação do Código de Conduta, pois, é parte do Programa de Ação do Comitê de Conformidade a manutenção do Código de Conduta atualizado. Esta atribuição é executada por meio do Responsável de Conformidade que faz as propostas de revisão e atualização, submetendo-as ao referido Comitê.

O documento encontra-se disponível em três versões (inglês, português e espanhol) para acesso de todo público, interno e externo, no sítio eletrônico da empresa (<http://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/conformidade>) e está disponível também em canais de comunicação internos, medida que atende às recomendações da Controladoria Geral da União (CGU, 2015), que preceitua ser importante que os padrões de conduta se encontrem “amplamente acessíveis ao público externo, em especial aos parceiros de negócio e clientes”.

Frise-se que, a despeito de o referido documento se aplicar a todos os integrantes do Grupo, cada empresa do Grupo Odebrecht realizou as adaptações e complementos de acordo com a necessidade e especificidade de atuação.

Verificou-se que a declaração de valores e princípios relacionados com a ética e a integridade está expressa no item 1 do Anexo 2 da Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com a Atuação Ética, Íntegra e Transparente:

os Integrantes da Organização, em seu dia a dia e no desenvolvimento dos seus respectivos Programas de Ação, são responsáveis por atuar de forma ética, íntegra e transparente de acordo com as orientações definidas nesta Política. Portanto, devem ser simultaneamente responsáveis pela implantação, observância, difusão e fiscalização do cumprimento do mesmo. [...] Os Integrantes devem ter a consciência de que desvios de conduta, seja por ação, omissão ou complacência, agridem a sociedade, ferem as leis e destroem a imagem e a reputação da Organização.

De forma suplementar, verificou-se no item 1.1 do Anexo 2, da referida política, recomendação expressa da Odebrecht S.A. sobre a necessidade da preservação, por parte de seus integrantes, do “espírito das leis e regulamentos, observando os mais elevados padrões de ética, integridade e transparência, prevenindo até mesmo a aparência de atos impróprios”.

Observa-se, assim, que a estruturação da política da Odebrecht S.A. sobre conformidade corrobora a lição de Giovanini (2014), na medida que, o documento elaborado pela Organização expressa os princípios éticos e valores da organização, promovendo questões éticas, bem como comunica de forma clara e inequívoca diretrizes, orientando a atuação de todos, principalmente em relação a situações mais comuns do cotidiano e processos críticos do negócio.

Ademais, a definição de condutas permitidas e proibidas é clara no referido documento. Conforme descrito no item 2 do Anexo 2 da política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade, “as relações entre os Integrantes da Organização devem ser pautadas pela cordialidade, disciplina, respeito e confiança, influenciando e sendo influenciados, na busca do que é o certo, independentemente do programa que desempenhem”. Neste aspecto, verifica-se também a determinação de que os líderes da Organização devem garantir aos seus liderados um ambiente de trabalho livre de insinuações ou discriminação de qualquer natureza, evitando possíveis constrangimentos pessoais. Em linhas gerais, verificou-se que a Odebrecht S.A. determina de forma expressa que todos os integrantes devem ser tratados de forma justa e igual, com respeito a suas diferenças e ter assegurada a não discriminação e a inexistência de restrições de quaisquer espécies.

Neste sentido, a Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade atinge de forma central a linha de raciocínio apresentada por Giovanini (2014), para quem o conteúdo do código de conduta impõe imparcialidade, justiça, ausência de preconceitos e ambiguidades, com linguagem apropriada aos públicos de destino e aplicável a todas as pessoas sem distinção e discriminação.

Paralelamente, a Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade é aderente às melhores práticas editadas pelo IBGC (2018), pois, representa a formalização das expectativas da Organização a respeito do comportamento e da conduta de seus sócios, administradores, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas. Além disso, seu conteúdo – a despeito de ser abrangente - foca em aspectos essenciais, no sentido de fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual e consolidar as boas práticas de governança corporativa.

Constatou-se, também, que o documento veicula proibição de “qualquer desvio de conduta, seja por ação, omissão ou complacência, uma vez que agridem a sociedade, ferem as leis e destroem a imagem e a reputação da Organização”, apresentando, de forma clara, as proibições de prática de fraude e corrupção, no Brasil e no exterior. Nesse sentido são as orientações verificadas no item 8 do Anexo 2 que estatuem o compromisso de todos os integrantes em relação à Organização em “cumprir com as leis de combate à Corrupção aplicáveis nos locais de atuação, ou com eficácia internacional”. Para tal, a Odebrecht S.A. insta seus integrantes a assumirem a responsabilidade e o compromisso “de combater e não tolerar a corrupção, em quaisquer das suas formas e contexto, inclusive a Corrupção privada, Extorsão e Suborno, e de dizer não, com firmeza e determinação, a oportunidades de negócio que conflitem com este compromisso”.

Além disso, em linha com as diretrizes de combate a corrupção, a Odebrecht S.A. relata de forma explícita que as proibições estabelecidas<sup>30</sup>, como medidas de combate

---

<sup>30</sup> (i) oferecer, prometer, induzir, dar ou autorizar, direta ou indiretamente, Vantagem Indevida ou Coisa de Valor para qualquer pessoa, especialmente a Agentes Públicos ou terceira pessoa a eles relacionada, com o objetivo de influenciar decisões em favor da Empresa, ou que envolvam uma forma de ganho pessoal que possa afetar os interesses da Empresa; (ii) oferecer, prometer, efetuar ou aceitar pagamentos de facilitação, que são pagamentos considerados insignificantes realizados a qualquer um Agente Público, ou terceira pessoa a eles relacionada, com o objetivo de tentar garantir uma vantagem, normalmente para agilizar ações rotineiras ou não discricionárias, tais como permissões, licenças, documentos aduaneiros e outros documentos oficiais, ou proteção policial e outras ações de natureza similar; (iii) solicitar ou aceitar Suborno; (iv) oferecer, prometer, induzir, dar ou autorizar, direta ou

a corrupção “estendem-se às esferas de atuação da administração pública de âmbito nacional e internacional, incluindo as empresas controladas direta ou indiretamente pelo poder público e outras entidades ou organizações internacionais de natureza pública [...]”

Questionada sobre como a Odebrecht S.A. assegura a efetividade do Código de Conduta, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A. ressaltou a importância do monitoramento do “Canal Linha de Ética” e da auditoria interna, bem como do plano de comunicação. Através do plano de comunicação - que visa reforçar os princípios e as condutas esperadas – são definidos os temas que devem ser trabalhados ao longo de cada ano, refletindo-se esta análise nas capacitações internas. Todos esses fatores, segundo sua avaliação, mantem o Código efetivo.

Ademais, a Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade, aborda os seguintes temas: (i) responsabilidades e respeito às leis; (ii) ambiente de trabalho (oportunidades, condições de trabalho, assédio, saúde, segurança no trabalho e meio ambiente e utilização e proteção de ativos); (iii) relacionamento com clientes; (iv) relacionamento com acionistas e com investidores; (v) transações com partes relacionadas; (vi) relacionamento com fornecedores; (vii) livre concorrência (relacionamento com concorrentes, relações comerciais com clientes e distribuidores, relações comerciais com fornecedores, proibição de práticas comerciais desleais e licenças e patentes); (viii) combate à corrupção (contribuições políticas, relacionamento com agentes públicos, licitações e contratos com administração pública, relacionamento com terceiros, fusões e aquisições); (ix) prevenção à lavagem de dinheiro; (x) brindes, presentes, entretenimento e hospitalidade; (xi) contribuições beneficentes; (xii) patrocínio; (xiii) registros contábeis; (xiv) conflito de interesses; (xv) responsabilidade social; (xvi) exercício do direito político; e (xvii) ações disciplinares. Isto posto, atesta-se que a referida política também se alinha aos ensinamentos de Maeda (2013, p. 208) para quem ao passo que os códigos de conduta devem estabelecer, de forma simples, clara e inequívoca, os valores e princípios éticos da empresa, incluindo a não tolerância a qualquer forma de corrupção, programas de

---

indiretamente, Vantagem Indevida ou Coisa de Valor como consequência de ameaças, chantagem, extorsão e aliciamento, exceto nas hipóteses em que a vida ou a segurança do Integrante esteja em Risco; (v) financiar, custear ou patrocinar a prática de atos ilícitos; (vi) manipular ou fraudar licitações ou contratos administrativos; (vii) utilizar interposta pessoa para dissimular ou ocultar sua identidade e reais interesses visando a prática de atos ilícitos; (viii) dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou Agentes Públicos, ou intervir em sua atuação (ODEBRECHT S.A., 2016, p. 50).

*compliance* efetivos demandam um conjunto mais amplo de políticas, como no caso em tela, onde a “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com a Atuação Ética, Íntegra e Transparente”, encerra o código de conduta da organização, bem como suas políticas de *compliance*. Entretanto, é importante revisitar Steinberg (2011) para quem a definição de novos procedimentos não faz a diferença no mundo, a menos que haja uma mudança de cultura, ou seja, as políticas são um passo importante, mas não significam por si mesmas uma atuação ética, íntegra e transparente. Para isso, a cultura precisa ser reformulada.

Adicionalmente, percebe-se que às políticas de *compliance* abordadas pela política da Organização apresentam coordenação entre elas e são de fácil compreensão, possibilitando, assim, sua aplicação pelos integrantes da Odebrecht S.A. Verificou-se a especificação de objetivos, procedimentos, público-alvo, periodicidade, unidades responsáveis e formas de monitoramento, nos moldes preceituados pela Controladoria Geral da União (CGU, 2015).

Averiguou-se, também, que os temas abordados pelas políticas de *compliance* da Odebrecht S.A. se alinham às boas práticas editadas pela OCDE, referidas harmonicamente por Maeda (2013), Serpa (2016b) e Sibille e Massaia (s.d). Em linhas gerais, são referidas como políticas estruturantes de um programa de *compliance*: (i) brindes e presentes; (ii) entretenimento, hospitalidade e outras despesas; (iii) viagens; (iv) contribuições políticas; (v) doações e patrocínios; (vi) pagamento de facilitação; (vii) extorsão e solicitação de propina; (viii) anticorrupção; (ix) conflito de interesses; (x) eventos; (xi) canal de denúncias e investigações internas; (xii) uso de informação privilegiada (*insider trading*); (xiii) discriminação e assédio; e (xiv) competição leal (*fair competition*), as quais são verificadas no documento em análise.

Ao ser questionada sobre como a empresa identifica e se mantém atualizada em relação à nova legislação e requisitos regulatórios, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., informou que como a prática de conformidade está presente em todas as funções, em todos os processos, quem estiver na linha de negócio e executar uma determinada função terá dentre as suas atribuições rotineiras acompanhar as mudanças legislativas ou regulatórias. Assim, por exemplo, a pessoa que trabalha na área tributária, tem como parte inerente ao seu trabalho, a obrigação de manter-se atualizada sobre as orientações legais concernentes à tributação.

Ainda conforme a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., no caso da equipe de conformidade, há a incumbência de acompanhamento das legislações e marcos

anticorrupção, haja vista o efeito direto destas normas nas exigências de um sistema de conformidade. Em remate, afirmou que como o sistema de conformidade permeia todo os processos da empresa, cada área, seja a área contábil, a área tributária ou a área de administração de pessoal, tem que estar atualizada, não sendo esta atualização particularizada uma atribuição direta da equipe de conformidade.

Nesse sentido, informou a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., a administração, a manutenção e a edição de políticas e procedimentos são de competência das respectivas áreas. Assim, os gestores (os donos dos processos) são responsáveis por manter as orientações atuais, cabendo à estrutura de conformidade contribuir no processo, através dos *inputs* da auditoria interna que ao testar os processos percebe se e onde os procedimentos são falhos ou não são claros.

Em adição, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A. relatou que a área de conformidade participa ativamente do processo, como nos recentes casos da Política de Gestão de Riscos e no programa de auditoria interna. Contudo, para a entrevistada, participar ativamente não significa ser líder do processo. Nesse contexto, novas políticas podem ser sugeridas pela área de conformidade às respectivas áreas, principalmente, pelo *input* da auditoria interna.

Em remate, é importante citar que não há um relatório específico das atividades de *compliance*, porém, consoante a Líder de Conformidade da Organização, o Diretor Presidente apresenta periodicamente um acompanhamento de seu Programa de Ação, que incluem os resultados de conformidade. Para o monitoramento do sistema, foram criados os indicadores de conformidade.

## 5.6 CANAL DE DENÚNCIAS

A Odebrecht S.A. possui canal de denúncia denominado “Canal Linha de Ética”. O canal tem o objetivo de receber relatos de situações de descumprimentos dos normativos internos e legislação aplicável ao negócio.

Esta ferramenta alinha-se ao magistério de Maeda (2013, p. 214), que argumenta que “uma das principais medidas para aumentar as chances de que a empresa detecte potenciais violações é a manutenção de um canal de comunicação de denúncias ou suspeitas”, bem como ao preceituado pelo IBGC (2018) que assevera que desvios de conduta podem envolver violação de valores e/ou procedimentos da organização, bem como alguma forma de deturpação ou negação de sua finalidade.

O referido canal, pode ser acessado pela internet ou por telefone, através de ligação gratuita, disponível 24 horas, 7 dias por semana, para todos os públicos de interesse, incluindo terceiros, fornecedores, clientes e demais integrantes, em todos os países em que o Grupo Odebrecht tenha operações. Para realizar uma denúncia, o usuário pode: (i) acessar o sítio eletrônico <http://www.odebrecht.com/pt-br/linha-de-etica>; ou (ii) usar o telefone: 0800-377-8011 (atendimento pessoal por especialistas ou secretária eletrônica).

Neste aspecto, o Canal Linha de Ética adere aos ensinamentos de Serpa (2016b), pois, está estruturado através de diversas formas de contato, inclusive através de telefone e um sistema baseado em web, possibilitando a escolha - pelo integrante ou terceiro - do método mais adequado, em que se sintam seguros ao utilizar.

O canal Linha de Ética foi implementado em 2014, com gestão interna. A partir de maio de 2017, o canal passou a ser gerenciado por uma empresa terceirizada especializada, reforçando as questões de independência, anonimato, confidencialidade e sigilo das informações reportadas.

Nos termos do informativo interno “Canal do Líder”, de maio de 2017, as novidades do canal de denúncia, com gestão externa, dizem respeito ao: (i) atendimento 24 horas – pelo sítio na internet, secretária eletrônica ou atendimento por telefone; (ii) maior independência e sigilo – por ser gerido por empresa independente; e (iii) protocolo do registro – que permite ao denunciante inserir novas informações no processo, bem como saber quando as investigações foram concluídas.

Em entrevista, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A. relatou que uma das melhorias no processo de gestão do canal Linha de Ética com a terceirização é a de que além de o relato poder ser registrado por meio de mensagem e atendimento eletrônico, o denunciante poderá entrar em contato e falar diretamente com a atendente da empresa contratada. Após a realização do relato, em qualquer forma, será gerado o número de protocolo para que o relator acompanhe o status da denúncia e possa continuar interagindo de forma anônima com a Empresa. Esta medida coaduna-se com a Deliberação 15/16-ODB – “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Integra e Transparente”, de 09 de novembro de 2016, ao definir que “a proteção ao denunciante é garantida por meio da possibilidade do recebimento de denúncias anônimas e da proibição de retaliação aos denunciantes.” (ODEBRECHT S.A., 2016).

Nos termos preceituados pela Odebrecht S.A, o uso do Canal Linha de Ética deve ser assegurado por regras de confidencialidade para proteger aqueles, que de maneira voluntária, queiram se identificar. O bom cumprimento das regras de anonimato, confidencialidade e proibição de retaliação é um fator essencial para garantir a confiança no canal Linha de Ética. Verificou-se, nesse sentido, previsão contratual (contrato firmando entre a Odebrecht S.A com a gestora do novo Canal Linha de Ética), garantindo o “arquivamento e disponibilização das denúncias de forma segura, confidencial (ou seja, respeitando o sigilo do denunciante) [...], sendo garantida a proteção ao denunciante por meio da possibilidade do recebimento de denúncias anônimas”.

Esta medida encontra amparo na argumentação de Steinberg (2011, c. 4, p. 6), ao defender que a efetividade do canal de denúncia está relacionada à divulgação ampla de disponibilidade e ao encorajamento de sua utilização. Para garantir a efetividade de canais de denúncia é necessário que a organização possua políticas que disponham sobre os procedimentos que serão adotados em uma eventual investigação, incluindo informações sobre responsáveis por apuração, prazos, meios de contato e medidas a serem adotadas, bem como normas que garantam a proteção ao denunciante de boa-fé, tais como: o recebimento de denúncias anônimas e a proibição de retaliação aos denunciantes (SIBILLE; MASSAIA, 2017, p. 88; CGU, 2015, p. 21).

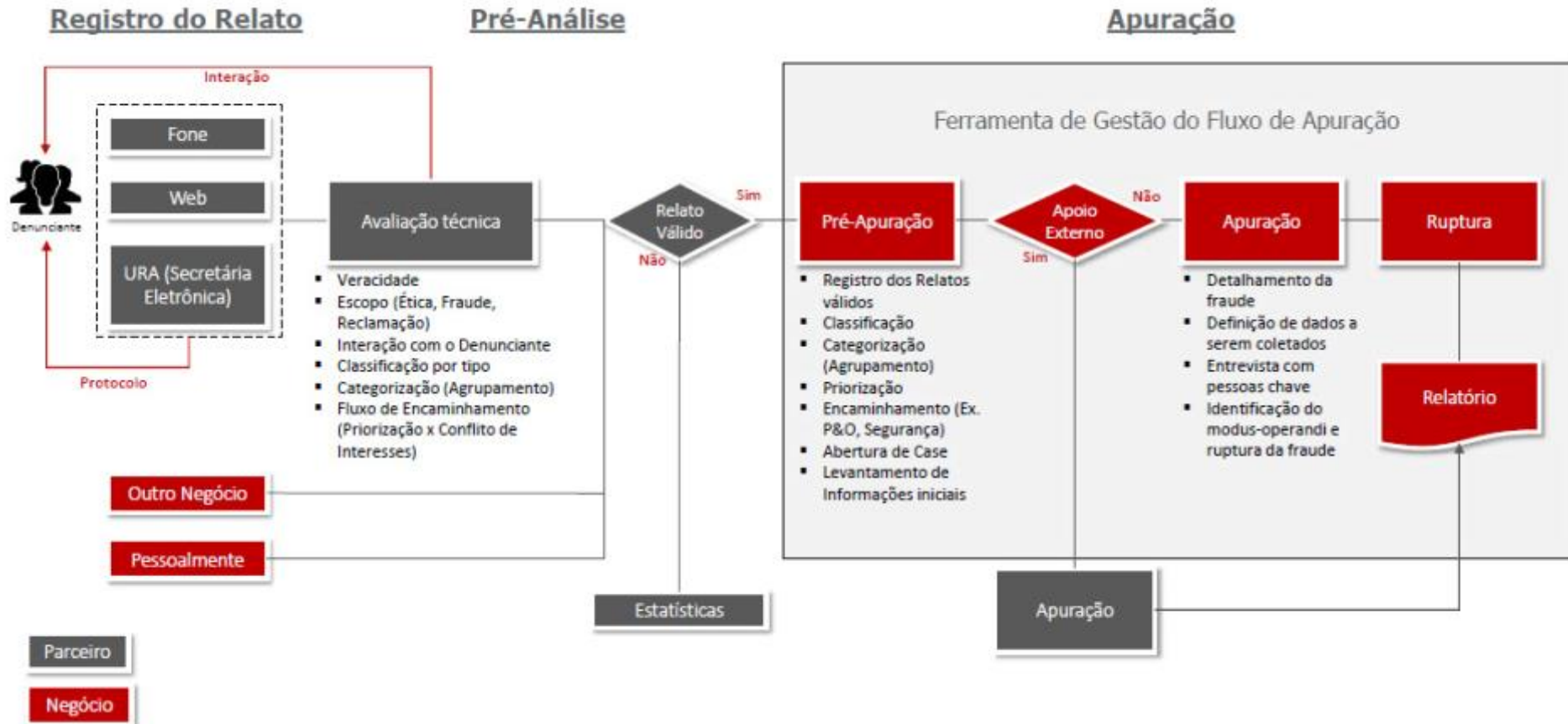
Através do canal de denúncias, as instâncias responsáveis pelo sistema de *compliance* da organização poderão iniciar procedimentos investigatórios internos de forma a detectar e interromper a conduta ilícita, reduzindo, desta forma, a possibilidade ou a intensidade, de eventuais sanções para a organização, reforçando os argumentos de Serpa (2016b) que defende a implantação de canais de denúncia pelas seguintes razões: (i) denúncias são a melhor fonte de informações para a identificação de fraudes internas; e (ii) os funcionários que desejam fazer a coisa certa e que estão vendo algo errado acontecendo precisam ter um canal seguro para comunicarem suas preocupações.

Com efeito, a empresa contratada passou a ser responsável por captar as denúncias e relatos identificados ou anônimos, por meio de website ou voz (on-line e/ou gravação), conduzir análise técnica para identificação da veracidade e relevância dos fatos, classificar e priorizar as denúncias considerando o impacto e criticidade do



relato, recomendar o processo de averiguação e direcionar para o responsável realizar o tratamento e investigação do caso, observando-se o seguinte fluxo (Figura 23).

Figura 23 – Fluxo Canal Linha de Ética



Fonte: ODEBRECHT (Canal do Líder).

A Odebrecht S.A. poderá fazer a gestão dos casos e acompanhar o resultado das investigações por meio de geração de relatórios *on-line*. Por fim, é importante frisar que nos termos da Deliberação 15/16-ODB – “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Integra e Transparente”, não é permitido nenhum ato de retaliação contra o denunciante.

Assim, a estruturação do Canal Linha de Ética pela Odebrecht S.A. aproxima-se do preceituado por Maeda (2013) ao argumentar que além de permitir a comunicação de denúncias, os canais de comunicação também devem permitir o recebimento de informações, de modo confidencial, por terceiros e parceiros comerciais das empresas. Nessa linha de raciocínio, também, são as recomendações editadas pelo IBGC (2018) ao prescreverem a disponibilização do canal de denúncias para o público interno e externo das organizações. Em paralelo, verificou-se a existência de políticas garantidoras do anonimato (caso assim deseje o denunciante), sigilo e confidencialidade, como forma de proteção do denunciante de boa-fé e impedir ações de retaliação.

## 5.7 COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

De acordo com Serpa (2016b), a comunicação e o treinamento dos diversos públicos envolvidos são fundamentais para a sustentação de um programa de *compliance*. São neste sentido os preceitos emanados pelo DOJ e a SEC (2017, p. 59), ao relatarem que as políticas de conformidade não podem funcionar a menos que sejam efetivamente comunicadas em toda a empresa, inclusive através de treinamento e certificação periódicos.

Desta maneira, nos termos defendido por Sibille e Massaia (2017), a comunicação é uma peça central no programa de *compliance*, pois, de nada adiantarão as etapas precedentes se os colaboradores da organização não forem devidamente informados sobre tais mudanças.

Os treinamentos são essenciais para suprir as eventuais deficiências de entendimento a respeito de normas legais aplicáveis ou das políticas internas da empresa. Seguindo-se Maeda (2013), os treinamentos devem ser atualizados, revisados e aplicados periodicamente, mantendo-se registro e documentação a respeito da participação dos envolvidos.

Assim, revestem-se de especial relevância as ações relativas à comunicação e treinamento. Isto posto, apresenta-se, a seguir, os planos de comunicação e de treinamentos da Odebrecht S.A.

### **5.7.1 Plano de comunicação**

Nos termos da Deliberação 15/16-ODB – “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente”, de 09 de novembro de 2016, compete ao Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A., com o apoio dos respectivos responsáveis por Pessoas e Organização e por Comunicação, desenvolver e implantar plano de comunicação que continuamente garanta a prática do compromisso do Grupo Odebrecht com uma atuação ética, íntegra e transparente. Nesse sentido, no Plano de Ação da Responsável por Conformidade, verificou-se, entre suas atribuições sobre o assunto: (i) apoiar o Diretor Presidente (DP-ODB) e integrantes de sua equipe no processo de divulgação da Política sobre Conformidade; (ii) apoiar o Responsável Funcional de Comunicação no desenvolvimento da estratégia de comunicação interna sobre temas diversos de conformidade (incluindo, mas não se limitando à referida política, disposição e conteúdo sobre conformidade nos portais internos e externos, campanhas trimestrais sobre temas de conformidade, comunicação interna sobre desdobramentos da política, dentre outros), em alinhamento com o Coordenador do Comitê de Conformidade; e (iii) apoiar o Diretor Presidente e o Responsável Funcional de Comunicação no processo de comunicação externa e reconstrução da reputação da Organização, em alinhamento com o Coordenador do Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A.

Isto posto, verificou-se nesta pesquisa que as comunicações da Odebrecht S.A. sobre ética, integridade e transparência e sobre o sistema de conformidade são realizadas pelos seguintes meios: (i) Portal Nosso Compromisso (<https://nossocompromisso.com>); (ii) vídeos; (iii) e-mail; (iv) seminários; (v) reuniões; (vi) revista online (Odebrecht Notícias); (viii) aplicativo para celulares (LINK); (viii) Canal do Líder; entre outros. Verificou-se que as comunicações realizadas sobre o tema ética, integridade e transparência e sobre o sistema de conformidade da Odebrecht S.A, são disponibilizadas em três versões: inglês, português e espanhol.

A utilização de diversos canais de comunicação pela Odebrecht S.A. alinha-se com os ensinamentos de (i) Maeda (2013), para quem “diferentes estratégias de comunicação podem ser implementadas com o objetivo de reforçar, em diversos momentos e situações a mensagem da cultura de *Compliance* da empresa”; e (ii) Giovanini (2014), quando este destaca que variar a forma, inovar em conteúdo e mesclar os veículos de comunicação são medidas indispensáveis para atingir e sensibilizar todos os públicos.

Em linhas gerais, o Portal Nosso Compromisso tem como função a comunicação e esclarecimento das principais dúvidas relacionadas ao compromisso assumido pela Organização. A utilização de vídeo, por seu turno, pode ser verificada, exemplificativamente, em 2016: a Odebrecht S.A. desenvolveu e divulgou a todos os integrantes três vídeos que tratavam sobre as principais transformações no que tangem a estrutura, governança e conformidade.

Através de mensagens eletrônicas, pode-se verificar que, em 2016 e 2017, a Odebrecht S.A. promoveu comunicações periódicas sobre “ética, integridade e transparência” e sobre o sistema de conformidade, bem como foram divulgadas as ações e principais mudanças da Organização. Estes comunicados em sua maioria foram enviados pela Responsável por Conformidade, Diretor Presidente, Presidente do Conselho e Coordenador do Comitê de Conformidade.

Em julho de 2016, verificou-se evidências da realização do primeiro Seminário de Conformidade, que reuniu 170 líderes de todo o Grupo Odebrecht, objetivando disseminar e discutir “ética e conformidade”. Este encontro resultou no documento “Compromisso da Odebrecht”, que formalizou 10 ações as quais devem orientar a atuação dos integrantes do Grupo Odebrecht. Em 2017, verificou-se a ocorrência da segunda edição do seminário de Conformidade.

Além disso, através do plano de comunicação 2016-2017 da Odebrecht S.A. pode-se verificar registros de reuniões e seminários de diferentes áreas e negócios sobre “ética e conformidade”.

A Revista Odebrecht é uma revista online (<http://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/odebrecht-informa>) pela qual são veiculadas notícias e informações sobre conformidade e outros temas. Por outra via, através do aplicativo para celulares LINK, o integrante possui acesso direto as informações, políticas e normativos relacionados à Odebrecht S.A. e seus negócios.

Já o Canal do Líder foi criado visando apoiar e incentivar a comunicação do líder com os liderados, tornando a comunicação mais ágil e transparente. Este canal disponibiliza materiais de apoio, treinamentos e diretrizes que orientam os líderes da Organização quanto à comunicação. Ademais, a Odebrecht S.A. também se utiliza de Redes sociais – destacando-se: *LinkedIn*, *Facebook* e *twitter* - para fins de divulgação de seu sistema de conformidade e principais ações realizadas.

Por fim, através dos planos de comunicação disponibilizados pela Odebrecht S.A. para os anos de 2016 e 2017, pode-se verificar detalhadamente os elementos de *compliance* objeto de comunicação, bem como as respectivas ações, formatos utilizados, data de realização, remetente, público alvo e responsável pela da comunicação. Nesse contexto, restaram comprovadas as teorias de Giovanini (2014) - que defende a adoção de diversos “formatos, linguagem e abordagens peculiares” - e de Serpa (2016b), para quem a única regra para a comunicação é que a comunicação seja relevante, frequente, em linguagem clara, para o grupo de pessoas adequado e positiva. Além disso, a regularidade das ações de comunicação da Odebrecht S.A também confirma Giovanini (2014) e Serpa (2016b), pois, ambos os autores defendem a regularidade (frequência) da comunicação como fator de sucesso, para a perenidade dos programas de *compliance*.

### **5.7.2 Plano de treinamento**

Nos termos da Deliberação 15/16-ODB – “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Integra e Transparente”, de 09 de novembro de 2016, compete ao Responsável por Conformidade a seguinte atribuição: “assegurar a existência e cumprimento de treinamentos sobre temas ética, integridade, transparência, gestão de riscos e auditoria, bem como recomendar a criação ou revisão de diretrizes, sistemas e procedimentos que orientem a atuação ética de Integrantes”.

Adicionalmente, o Programa de Ação 2017 do Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A. apresenta as principais responsabilidades quanto a treinamentos e capacitação, destacando-se a definição do plano anual de educação sobre temas de conformidade para os integrantes da Odebrecht S.A. e empresas auxiliares e asseguar a capacitação de 100% dos integrantes em relação à política de conformidade e diretrizes necessárias.

A Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., em entrevista concedida, informou que as mudanças feitas no programa de treinamento nos últimos anos, em função do programa de *compliance* podem ser enumeradas da seguinte forma: (i) desenvolvimento de um portfólio de conteúdo, vinculado ao sistema de conformidade e aos temas concernentes a conformidade; e (ii) desenvolvimento de novas formas de capacitações por meio de plataformas eletrônicas, *e-learning*, constituindo-se em uma inovação dentro do conceito da empresa para alcançar o maior número de pessoas e assegurar a mensagem uniforme a 100% das pessoas.

O perfil do programa de capacitação e comunicação é feito, também, com base em avaliação de riscos e pode ser customizado para determinadas funções. Conforme a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A, “não se vai treinar uma pessoa em lavagem de dinheiro se ele não tem atuação na área financeira”. A adaptação do perfil de risco de atuação é considerando tanto para as iniciativas de capacitação como de comunicação.

Verificou-se, nesse sentido, através dos anexos apensados aos questionários preenchidos pela Odebrecht S.A. e enviados a Controladoria Geral da União, que nos anos de 2016 e 2017 foram realizadas diversas capacitações e seminários sobre conformidade, ética e transparência e sobre o Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A. (e de todo o Grupo), destacando-se as seguintes:

(i) Seminário Comunidade de Conhecimento de Comunicação, cujo objetivo foi o reforço do papel dos Líderes na multiplicação das informações do Sistema de Conformidade e cuja participação abrangeu 63 participantes presenciais e 206 participantes via *webinar*,

(ii) Webinar de Sustentabilidade e Conformidade (*Compliance*): cujo objetivo foi esclarecer sobre a interação entre sustentabilidade e conformidade e apresentar as principais estratégias de implantação do Sistema de Conformidade da Odebrecht. Participaram deste treinamento 261 Integrantes (34 participantes presenciais, em 15 países: Angola, Argentina, Brasil, Colômbia, Cuba, Equador, Estados Unidos, Gana, México, Moçambique, Panamá, Peru, Portugal, Rep. Dominicana, Venezuela; e 227 participantes, via *Webinar*). Em relação a este treinamento pode-se verificar a apresentação e o vídeo utilizados no sítio eletrônico da Comunidade de Sustentabilidade

(<http://comunidades.odebrecht.com/sustentabilidade/pages/encontros.aspx>), que se encontra disponível para consulta por qualquer integrante;

(iii) Seminário de Conformidade. Este seminário foi destinado aos 170 líderes de toda Organização e teve como principal objetivo a reflexão e discussão sobre ética, integridade e transparência. Participaram deste seminário: o Responsável por Conformidade, o Presidente do Conselho de Administração, o Diretor Presidente, o Coordenador do Comitê de Conformidade e o Responsável por Sustentabilidade.

A realização destes eventos, coaduna-se com as lições retiradas da exposição de Sibille e Massaia (2017), ao argumentarem que os treinamentos devem representar uma interação direta com colaboradores visando ajuda-los no entendimento do conteúdo das políticas, pois, abrangeram as políticas e procedimentos da Odebrecht S.A., instruções sobre leis aplicáveis, recomendações práticas para abordar cenários cotidianos.

Ademais, verificou-se o Plano de Treinamento 2017 que previa como estratégias de capacitação, treinamentos presenciais e *online (e-learning)* e indicava como medição da eficácia, testes online e avaliação dos treinamentos. O Plano de Treinamento 2017 previa a capacitação da Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade e treinamentos específicos por temas a saber: anticorrupção, lavagem de dinheiro, fraude e conflito de interesse, a serem reforçados e detalhados de acordo com os respectivos públicos-alvo.

Nos termos do depoimento da Líder de Conformidade da Odebrecht S.A, no segundo semestre de 2017, foram feitas duas capacitações na Odebrecht S.A. sobre a política sobre conformidade e um módulo específico sobre anticorrupção. O indicador de participação foi de 99%.

Ademais, é importante pontuar que conforme a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., a área de conformidade tem no seu orçamento um valor estimado para ser dedicado ao tema comunicação e treinamentos, independentemente do orçamento da área de comunicação. Isto, porém, não impede o apoio mútuo das áreas em relação aos seus objetivos.

A elaboração de um plano de capacitação pela Odebrecht S.A. confirma o magistério de Giovanini (2014) na medida em que este defende que determinadas situações exigem uma comunicação mais profunda, dentre elas: (i) mudanças de paradigmas; (ii) implementação de novos procedimentos; (iii) alterações significativas em processos já existentes; (iv) alterações de comportamento de pessoas e grupos; (v) disseminação de diretrizes e requisitos específicos mais complexos; e (vi)



implementação de novas políticas, ferramentas, metodologias ou sistemas. É nesse contexto, assegura o referido autor, que surgem os treinamentos. É exatamente este o caso da Odebrecht S.A que passa por um processo amplo de reestruturação de seu sistema de *compliance*.

Além disso, verificou-se que estruturalmente, o Plano de Treinamento 2017 aborda substancialmente os pontos de preocupação apontados por Serpa (2016b), em relação aos treinamentos, quais sejam: (i) a seleção de quais são os treinamentos “de *compliance*”; (ii) a definição do público alvo; (iii) a decisão sobre se, e quais, terceiros/intermediários/agentes serão também treinados; (iv) a escolha de quem será o facilitador do treinamento; (v) a decisão sobre a obrigatoriedade; (vi) o registro, acompanhamento, e reporte, da efetiva realização do treinamento; (viii) a efetiva cobrança pela participação; e (ix) a medição ou não da retenção do conhecimento.

Constatou-se, também, que a Odebrecht S.A. firmou o contrato com empresa terceirizada para realizar o workshop de Comunicação sobre Conformidade, com o objetivo de alinhar mensagens, treinar e principalmente capacitar os seus executivos, para realizarem uma comunicação interna efetiva sobre os temas com as suas equipes e liderados. Adicionalmente, a Odebrecht S.A. também firmou contrato com a empresa americana especializada em *Compliance* para o desenvolvimento de treinamentos e capacitação dos Líderes sobre o Programa e Política sobre Conformidade. Por fim, está em fase de desenvolvimento, o conteúdo para o treinamento *on-line* sobre a Política sobre Conformidade a ser aplicado aos integrantes do Grupo Odebrecht.

## 5.8 MONITORAMENTO

Seguindo-se Sibille e Massaia (2017), as estratégias relativas a monitoramento e auditoria dão suporte para as empresas medirem a capacidade e a efetividade de seus controles internos, políticas e procedimentos. O objetivo principal, desta maneira, é identificar falhas para o aprimoramento de controles.

Conforme Maeda (2013), monitoramento se refere, essencialmente, ao esforço de supervisão para identificar e detectar problemas de *compliance* o mais cedo possível, agindo rapidamente para corrigi-los. Auditoria, por sua vez, constitui uma revisão mais específica sobre determinados componentes do programa ou sobre regiões ou mercados específicos. Nesse contexto, a auditoria é a atividade central na análise do

funcionamento adequado dos processos e controles desenvolvidos e na asseguuração de sua efetividade (SIBILLE; MASSAIA, 2017, p. 83).

Isto posto, apresenta-se, na sequência, as estratégias adotadas pela Odebrecht S.A. em relação a auditoria e monitoramento.

### **5.8.1 Auditoria Interna e Externa**

O monitoramento de riscos e controles pode ser feito por meio de auditorias internas, externas ou por meio da avaliação contínua de indicadores de riscos-chave para o Grupo Odebrecht.

Conforme a Deliberação 15/16-ODB – “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Integra e Transparente”, a “auditoria interna é uma atividade independente e objetiva, concebida para acompanhar, avaliar e realizar recomendações visando aperfeiçoar os controles internos, políticas e demais orientações da Empresa”.

Nesse cenário, conforme Programa de Ação do Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A., é sua atribuição planejar e submeter ao respectivo Comitê de Conformidade, proposta de plano anual de auditoria interna, em alinhamento com o Diretor Presidente da Odebrecht S.A. O documento deve incluir requisitos para o planejamento, métodos para a definição do escopo, realização das auditorias e comunicação dos resultados.

Nos termos da referida política, o plano deve ser baseado na matriz de risco do respectivo Negócio, levando em consideração: os riscos prioritários, a materialidade financeira e contábil dos processos, os relatos ao “Canal Linha de Ética”, bem como os resultados de auditorias anteriores.

Além disso, cabe ao Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A. executar o plano de Auditoria Interna, com objetividade e independência, promovendo o monitoramento dos sistemas de controles internos e do cumprimento de leis, normas e regulamentos, em alinhamento com as práticas do Instituto dos Auditores Internos, mantendo o Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A., informado trimestralmente. Os relatórios da auditoria interna devem incluir, entre outros temas, a avaliação dos controles, a maturidade dos processos, os principais riscos e vulnerabilidades identificados, bem como as recomendações de aprimoramento por nível de criticidade.

Os resultados das auditorias internas devem ser apresentados aos Líderes dos Negócios, para que junto com o Responsável por Conformidade, avaliem a implantação das recomendações decorrentes, e ao Comitê de Conformidade, para conhecimento, inclusive das decisões dos Líderes. O Responsável por Conformidade deve acompanhar a implementação das recomendações acordadas, relatando o assunto periodicamente ao Comitê de Conformidade.

Adicionalmente, a Deliberação 15/16-ODB prevê que no caso de o Responsável por Conformidade decidir pela terceirização parcial dos trabalhos de auditoria interna, estes não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviço de auditoria externa independente. Esta previsão alinha-se aos ensinamentos de Giovanini (2014), para quem “se a empresa não possuir um setor especializado em auditoria, há duas opções a seguir: contratar uma empresa externa ou montar um esquema especial para auditoria”.

De acordo com a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., a auditoria interna é diferente da auditoria externa e, não necessariamente, precisa gerar um relatório formal. Ela tem um plano e um programa de trabalho que executado gera os *outputs* previstos, não materializando, necessariamente, um relatório formal. Os referidos *outputs* podem ser a consolidação dos papéis de trabalho, através de um sumário com o respectivo encaminhamento ao Comitê de Conformidade para endereçamento das ações pertinentes de acompanhamento e melhoria. Assim, não há um relatório estruturado, por mês.

Ainda conforme a Líder de Conformidade da Organização, a cada três meses haverá a apuração dos indicadores de conformidade, sendo a primeira apuração finalizada em março de 2018, o que poderá ser verificado em futuras pesquisas.

Em relação a auditoria externa, o Conselho de Administração, com base nas recomendações do respectivo Comitê de Conformidade, deve aprovar a contratação do auditor externo independente para realizar a análise e a auditoria das demonstrações financeiras, e de qualquer outro serviço, e emitir seu parecer, o que corrobora os ensinamentos de Sibille e Massaia (2017) na exata medida em que tais autores concebem a auditoria como atividade central na análise do funcionamento adequado dos processos e controles desenvolvidos e na asseveração de sua efetividade, bem como asseveram que tal atividade deve ser realizada por auditores treinados e experientes, os quais serão capazes de confrontar a realidade com os padrões estabelecidos nas normas e políticas.

O Conselho de Administração deve garantir também que nenhum dos serviços adicionais contratados do auditor externo possa colocar em risco a objetividade e a independência requerida do mesmo. Auditores externos independentes não devem auditar o produto de seu próprio trabalho, não devem promover ou defender os interesses da Empresa auditada e não devem desempenhar funções gerenciais para a Empresa auditada.

Cabe aos auditores externos independentes da Odebrecht S.A e de cada um dos Negócios: (i) reportar-se ao respectivo Conselho de Administração; (ii) expressar sua conclusão sobre as demonstrações financeiras por meio de relatório emitido de acordo com as normas de auditoria aplicáveis; (iii) avaliar se os controles internos utilizados são adequados e suficientes para permitir a elaboração de demonstrações financeiras que não apresentem distorções, independentemente se causadas por erro ou fraude; (iv) emitir relatório com recomendações decorrentes de sua avaliação dos controles internos realizada durante o processo de auditoria; e (v) reportar ao Comitê de Conformidade eventuais discordâncias surgidas nos diálogos com os Administradores da Empresa ou se houve dificuldades na obtenção das informações necessárias.

### **5.8.2 Monitoramento Independente**

Em dezembro de 2016, a Odebrecht S.A. celebrou acordos com o Ministério Público Federal (MPF), o Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América (DOJ) e a Procuradoria-Geral da Suíça (*Office of the Attorney General of Switzerland*).

Entre os compromissos da Odebrecht, celebrados nos acordos, está a cooperação permanentemente com o Ministério Público Federal e outras autoridades brasileiras e estrangeiras, inclusive com o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União. O Acordo de Leniência formalizou, ainda, o compromisso da Odebrecht de aprimorar seu programa de conformidade, de forma a atender as melhores práticas existentes, observando o Decreto nº 8.420/15, que regulamenta a chamada “Lei Anticorrupção”, e implementando medidas especiais de ética, integridade e transparência.

Para garantir a transparência e efetividade do seu programa de conformidade, a Odebrecht adotou uma medida inédita no Brasil, segundo a qual a empresa se sujeitará a monitoramento independente do cumprimento das suas obrigações no

âmbito do Acordo de Leniência, notadamente no que se refere à implantação do seu programa de conformidade.

Esta medida, coaduna-se com o magistério de Steinberg (2011), pois, é parte das responsabilidades normais de gerenciamento, o reconhecimento da necessidade de monitoramento por parte das instâncias responsáveis, haja vista que o monitoramento é a etapa que assegura às empresas que o programa de *compliance* está atualizado com os potenciais riscos aos quais a empresa está submetida, em função de suas atividades.

No caso da Odebrecht S.A., há dois monitores independentes verificando a implantação do referido programa, indicados pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos e pelo Ministério Público Federal. Os referidos monitores já iniciaram o seu trabalho e têm acesso irrestrito a toda e qualquer informação ou pessoa no âmbito da Odebrecht S.A.

Os Monitores Independentes, durante os três anos previstos para atuação, irão acompanhar e avaliar por meio dos três relatórios a seguir: (i) Relatório de Avaliação Inicial: início em até trinta dias da apresentação da versão final do Plano de Trabalho, devendo ser disponibilizado à Responsável por Conformidade em até noventa dias a contar do início das avaliações; (ii) Relatórios de Acompanhamento: ao menos dois relatórios com início em até noventa dias após a apresentação do Relatório de Avaliação Inicial ao Monitor Independente, devendo ser entregue à Responsável por Conformidade em até cento e vinte dias a contar do início das avaliações; e, finalmente (iii) Relatório Final de Acompanhamento, com início em até noventa dias após a apresentação do primeiro Relatório de Acompanhamento, devendo ser entregue à Responsável por Conformidade em até sessenta dias antes do término do prazo do monitoramento.

A prática de acompanhamento do monitoramento através de relatórios periódicos e regulares é respaldada pelas recomendações da Controladoria Geral da União (CGU, 2015), ao enunciar seu entendimento sobre como deve se estruturar um monitoramento adequado.

Verificou-se que o trabalho dos Monitoramento Independentes está em sua fase inicial. Os primeiros resultados e potenciais recomendações de melhorias e aprimoramento foram formalizados, em novembro de 2017, através de Relatório Confidencial com o resultado da primeira avaliação do ambiente de controles e da efetividade da prática dos compromissos assinados no acordo.

Em entrevista, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., reafirmou os principais pontos do monitoramento independente, explicitando que o escopo do monitoramento independente gerará um relatório a cada ciclo, estando previsto para durar por 3 anos. Já houve o primeiro ciclo, onde foi elaborado um relatório. Atualmente, estão trabalhando para a construção do plano de trabalho do segundo ano para começar o trabalho de campo do segundo ano que vai gerar, por conseguinte, um segundo relatório. O processo se repetirá para o terceiro ano, sempre da mesma forma: planejamento, programa de trabalho, execução em campo e emissão de relatório, entregue e pertencente as autoridades competentes, não sendo divulgado publicamente, pois, possuem caráter confidencial.

## 6 CONCLUSÕES

Conforme demonstrado neste trabalho, os programas ou sistemas de *compliance* vão muito além de manuais ou processos anticorrupção, abrangendo códigos de conduta, ética, transparência. Seus resultados positivos aparecem quando as organizações conseguem disseminar por todos os seus colaboradores a importância de se fazer a coisa certa, muito além de normas internas ou leis.

Como discutido no estudo de caso apresentado nesta pesquisa, a Odebrecht S.A. reestruturou o seu sistema de *compliance* impelida por fatores relacionados ao avanço do conceito e das práticas de conformidade, no cenário mundial, bem como pela necessidade de estruturar o negócio (garantindo a sobrevivência, reconstruindo a trajetória e recuperando a reputação da Organização) e obter novo posicionamento de mercado, dentre outros motivadores. Constatou-se, através das entrevistas aplicadas, que o peso atribuído à operação Lava Jato como um fator de motivação, pela própria Organização, não é primordial, pois, apresentou-se a justificativa de que o processo de reestruturação do sistema de *compliance* é anterior aos compromissos firmados no âmbito da referida operação, atribuindo-se a operação apenas o efeito acelerador/catalisador sobre as ações tomadas posteriormente. Contudo, sabe-se que os recentes movimentos de *compliance*, no Brasil e no mundo, foram impulsionados por grandes escândalos, evidenciados por fraudes contábeis ou por pagamento de propina em contratos públicos, praticados por grandes corporações e agentes públicos. Certamente, estes movimentos trouxeram à tona a percepção de que não estar em *compliance*, pode custar caro. Desta forma, a importância da operação Lava Jato – e dos respectivos compromissos assumidos com o Ministério Público Federal e o Departamento de Justiça dos Estados Unidos da América – não podem ter sua importância diminuída no contexto de reformulação do sistema de *compliance* da Odebrecht S.A.

Constatou-se, também, que a estruturação da governança corporativa e de *compliance* da Odebrecht S.A., bem como o “tom do topo” – ou seja, o patrocínio/reforço por parte da alta administração – impulsionaram o início do aprimoramento do sistema de conformidade da Organização. Vislumbrou-se, no caso em tela, as principais unidades de um bom modelo de governança, conforme preconizado por Silva (2015), que elenca como seus principais elementos: a assembleia de acionistas, o conselho de administração, os comitês do conselho, a

diretoria executiva e os comitês de gestão, dentre outros. Apesar da adequação da estrutura, a Odebrecht S.A. ainda não atingiu a definição contida em sua política de Governança, bem como a meta, contida nos compromissos firmados pela Organização junto ao Ministério Público Federal e o Departamento de Justiça dos Estados Unidos, de possuir na composição do Conselho de Administração 20% dos membros (no mínimo dois) de conselheiros independentes. Avançar, neste aspecto, é fundamental para reforçar sua estrutura de Governança, tornando-a efetiva no suporte ao programa de *compliance*. Neste sentido, evoca-se os argumentos de Maeda (2013) e Serpa (2016b) que defendem que a efetividade dos programas de *compliance*, fundamenta-se no suporte das instâncias de governança das entidades, pois, tais agentes têm a responsabilidade precípua de assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, respaldados por leis; regulamentos; políticas, procedimentos e normas internas. Por fim, mesmo examinando-se diversas ações no sentido de patrocinar e reforçar o programa de *compliance*, por parte da alta administração, deve-se sempre levar em conta o preceituado por Steinberg (2011), pois, é muito difícil transformar uma cultura. Isto requer uma série de muitas decisões, onde tudo é particularmente relevante, cabendo à alta administração imprimir decisões, valores e memórias a uma organização.

Ademais, verificou-se que a Odebrecht S.A. criou uma instância responsável pelo sistema de *compliance*, formada pelo Comitê de Conformidade, Responsável de Conformidade, Comitê Integrado de Conformidade e Comitê de Ética, cujo investimento em termos de recursos orçamentários e pessoal especializado vem aumentando paulatinamente desde o ano de 2015. Em termos orçamentários, especificamente, o Grupo Odebrecht saltou de R\$ 702 mil, em 2015, para R\$ 8,8 milhões em 2017, com previsão de alcançar o patamar de R\$ 80 milhões, em 2018, confirmando as lições apresentadas por Maeda (2013) ao argumentar sobre a importância da alta administração proporcionar uma estrutura de *compliance* adequada, assumindo-se como tal a estrutura que possua profissionais de nível hierárquico e recursos apropriados, além de acesso direto aos mais altos níveis de governança da empresa. Assim, nesse ambiente, a instância responsável por *compliance* da Odebrecht S.A. poderá se tornar peça central para a permanente avaliação e melhoria dos processos de conformidade da Organização. Contudo, existe uma ponderação importante a ser feita: a voz de *compliance* de uma organização deve ser independente, particularmente em economias que se expandem e se retraem



frequentemente, como no caso brasileiro, aumentando a pressão sobre as empresas para tomar atitudes que as mantenham perenes. Retome-se, então, os ensinamentos de Giovanini (2014) ao afirmar que “ser *‘compliant’* não faz distinção da lei ou norma interna, abarcando, também, uma conduta ética, transparente e o adequado relacionamento com as partes interessadas, em todas as suas possibilidades e circunstâncias.

Capturou-se, também, que a complexidade do ambiente de negócios exige que as organizações identifiquem os principais riscos a que estão expostas, por meio de um processo de avaliação amplo e contínuo, sendo a análise de riscos um dos pilares dos sistemas de conformidade, pois, conforme Maeda (2013), os programas de *Compliance*, dentre outros objetivos relevantes, se destinam a minimizar os riscos de práticas de condutas indesejadas no âmbito das empresas, seja por seus empregados ou por terceiros. Na Odebrecht S.A., o processo de gestão de riscos ainda é incipiente, haja vista que começou recentemente, com a divulgação, em janeiro de 2018, de uma política sobre gestão de riscos, alinhada em termos metodológicos ao padrão de análise definido pelo COSO (ERM COSO) e a ISO 31000:2009. Contudo, os limites e a exposição máxima aceitável de riscos ainda não foram definidos formalmente pela Organização. A previsão é que os riscos estejam definidos até o final do primeiro semestre do ano de 2018 e que até o final do segundo semestre deste mesmo ano, todos os riscos estejam identificados e mapeados. Conforme Serpa (2016b), a avaliação do risco é fundamental para o desenvolvimento de um programa de conformidade sólido, efetivo e relevante, inclusive aos olhos das autoridades competentes, no Brasil e no mundo. Em paralelo, conforme argumentado por Steinberg (2011), os riscos precisam ser identificados como e onde a não-conformidade pode ocorrer, avaliando-se a probabilidade de sua ocorrência e o respectivo impacto sobre a empresa. Tomando-se por base às necessidades, os recursos devem ser colocados onde farão o melhor, trazendo os riscos até níveis aceitáveis. Desta maneira, a Odebrecht S.A. ainda tem muito a evoluir neste importante pilar do programa de *compliance*.

É importante destacar que as iniciativas da Odebrecht S.A., em relação à remodelagem da estrutura de Governança Corporativa e de *Compliance*, cujo marco fundamental foi a “Política sobre Conformidade com Atuação Ética, Integra e Transparente”, foram reforçadas pela edição de novas políticas sobre Gestão de Riscos e Governança. Isto reforça o ponto de vista de Serpa (2016b) para quem

qualquer discussão sobre a efetividade de um programa de *compliance* passa pela avaliação da existência, do nível de formalização, da qualidade e do alcance das políticas e procedimentos relacionados ao programa. Contudo, é importante frisar que a implementação de um sistema de *compliance* requer muito mais do que a formulação ou edição de políticas por parte de uma organização. Nesse sentido, é imperioso concluir que de uma forma ou de outra, a adoção de políticas reais de conformidade é uma medida necessária para a sobrevivência da Odebrecht S.A. no *day-after* da operação Lava Jato, bem como uma forma de buscar novas oportunidades de agregação de valor à Companhia e seus respectivos negócios. Retoma-se, assim, a linha defendida por Assi (2012), no sentido de que a implementação de políticas pode ajudar a prevenir, mitigar e monitorar os riscos corporativos, devendo assegurar que as várias fases do processo decisório e do fluxo de informações se revistam da necessária confiabilidade.

Além disso, na busca por complementar sua política de conformidade (que abarca o código de conduta), com o objetivo de detectar eventuais desvios, a Odebrecht S.A reformulou seu canal de denúncias, denominado “Canal Linha de Ética”. Essa iniciativa corrobora os argumentos de Maeda (2013), na medida que tal autor defende que a manutenção de um canal de comunicação (de denúncias ou suspeitas) é uma das principais medidas para aumentar as chances de que a empresa detecte potenciais violações. Avaliando-se, em retrospectiva, as orientações do IBGC (2018), atesta-se que, os canais de denúncia aumentam as chances de se tomar ciência de eventuais irregularidades. Nesse contexto, a Odebrecht S.A entendeu necessário “terceirizar” a administração do canal de denúncias, a partir de maio de 2017, para uma empresa especializada, objetivando reforçar as questões de independência, anonimato, confidencialidade e sigilo das informações reportadas, atingindo de forma central os argumentos de Sibille e Massaia (2017) ao defenderem que para garantir a efetividade de canais de denúncia são necessárias normas que garantam a proteção ao denunciante de boa-fé tais como: o recebimento de denúncias anônimas e a proibição de retaliação aos denunciantes.

Outro importante aspecto dos sistemas de *compliance* é o pilar comunicação e treinamentos. A comunicação sobre o programa e o treinamento dos diversos públicos envolvidos são fundamentais para dar visibilidade e permitir que a instância responsável pelo programa de *compliance* interaja com os demais setores e os integrantes da organização. Nesse sentido, verificou-se, nesta pesquisa, que a

Odebrecht S.A. vem ampliando sistematicamente a comunicação e treinamentos sobre o tema para todos os seus integrantes, incluindo a alta administração, bem como terceiros, tais como fornecedores, por exemplo. Assim, a Odebrecht S.A. elaborou planos anuais de comunicação e treinamentos que demonstram frequência e abrangência - em termos de público; e amplitude, em termos de formato. As comunicações relevantes apresentam-se sempre em três línguas, de forma a facilitar seu acesso e compreensão pelos públicos de interesse. A prática da Organização alinha-se ao magistério de Giovanini (2014), haja vista que tal autor defende que a comunicação pode adotar diversos formatos, linguagem e abordagens de forma a abranger adequadamente, os públicos interno e externo, uma vez que estes formarão diferentes grupos, de acordo com a cultura, o nível educacional e sua posição profissional, acrescentando que a regularidade da comunicação é fator decisivo de sucesso para a perenidade dos programas de *compliance*. Entretanto, além da existência e do alcance do programa de treinamento, nos termos defendidos por Steinberg (2011), uma empresa deve desenvolver medidas adequadas, dependendo de seu tamanho e sofisticação, para fornecer orientação e aconselhamento sobre o cumprimento de seu programa de ética e conformidade. Em remate, uma preocupação em relação aos programas de comunicação e treinamento deve ser sua adaptação ao contexto local, onde exemplos locais de desafios de *compliance* e violações devem ser utilizados – não faltando bons exemplos no Brasil, inclusive na Organização objeto de estudo -, visto que estratégias de comunicação importadas de outras partes do mundo, sem a devida “tropicalização” tendem a perder impacto.

Ficou evidenciado também, neste trabalho, que a Odebrecht S.A. definiu plano de auditoria interna e contratou auditores externos. Sabe-se que estratégias de monitoramento e auditoria dão suporte para as empresas medirem a capacidade e a efetividade de seus controles internos, políticas e procedimentos, objetivando identificar falhas e, assim, formas de aprimoramento dos processos. Nesse ponto, corrobora-se as lições de Sibille e Massaia (2017) que concebem a auditoria como atividade central na análise do funcionamento adequado dos processos e controles desenvolvidos e na asseguarção de sua efetividade. Adicionalmente, a Odebrecht S.A. submete-se a monitoramento independente, nos termos dos acordos firmados com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos e o Ministério Público Federal. Tal prática, confirma os preceitos defendidos por Maeda (2013), ao defender que tal medida diz respeito ao esforço de supervisão para identificar e detectar problemas de

*compliance* o mais cedo possível, agindo rapidamente para corrigi-los. Contudo, comprovou-se que o trabalho de monitoramento independente está em sua fase inicial. Neste sentido, os objetivos precípuos do monitoramento defendidos por Serpa (2016b) – que são atestar se a implementação do programa de *compliance* é efetiva e se seus componentes estão devidamente funcionando, bem como analisar se os riscos identificados previamente continuam se comportando da forma esperada e, ainda, se novos riscos não surgiram no decorrer das operações – ainda não são possíveis de se aferir.

Diante das conclusões que foram extraídas desta pesquisa, percebe-se que o Sistema de *Compliance* da Odebrecht S.A., ainda se encontra em estágio inicial de seu processo de maturação. Verificou-se nos dois últimos anos (2016-2017) a intensificação das ações para estruturação do programa; criação de uma instância responsável, dotada de autonomia, recursos e independência, bem como a edição de políticas sobre os mais variados temas, além de muitas ações de comunicação, treinamento e monitoramento. Contudo, estar em *compliance* é um trabalho interminável, de melhoria contínua. Ou seja, se a dinâmica do mercado muda, a exposição de riscos do negócio também muda e isso deve refletir-se nas medidas do sistema de conformidade da Organização. Desta forma, o desafio é permanente de manter o sistema funcional e de manter a atenção das pessoas em relação a atuação ética. Vislumbra-se, assim, que o sistema de conformidade da Odebrecht S.A., ainda focado na implementação de políticas e estruturas, poderá avançar, nos próximos anos, para a etapa de consolidação.

Por fim, recomenda-se para futuros trabalhos a ampliação do universo de pesquisa para outras grandes empresas. Estudos recentes apontam a baixa maturidade das empresas brasileiras em relação ao tema. Em 2016, por exemplo, 42% das empresas pesquisadas, nos mais diversos segmentos de atividade, não tinha implementado qualquer programa de ética e *compliance* (8%) ou apenas tinha enfatizado o programa através do Código de Ética e Conduta proposto por meio das políticas, dos processos e dos procedimentos (34%) (KPMG, 2017).

Sugere-se igualmente que estudos posteriores se dediquem sobre as limitações encontradas neste trabalho de pesquisa, em virtude, do atual estágio de maturidade do programa de *compliance* da Odebrecht S.A. Conforme constatado nesta pesquisa, a política de gestão de riscos ainda é embrionária e pode ser mais bem avaliada após o decurso do tempo, onde poderão ser visualizadas as ferramentas utilizadas, os

resultados do mapeamento de riscos, bem como os planos de ação elaborados com o intuito de se apresentar respostas aos riscos inventariados. Além disso, a despeito da Odebrecht S.A. ter apresentado rol de indicadores de *compliance*, no sentido de monitorar os fatores tidos como críticos de seu Sistema de conformidade, devido ao pouco tempo transcorrido entre a definição dos indicadores de *compliance* da Odebrecht S.A e a realização dos trabalhos de campo desta pesquisa, não foi possível avaliar a medição (ou resultados das medições) dos referidos indicadores.

Finalmente, por se tratar de um tema relativamente novo no Brasil, acredita-se que seja necessário o aprofundamento de dados, números e resultados mais específicos relativamente à execução do sistema de conformidade da Odebrecht S.A. para demonstrar com mais propriedade a efetividade do programa.

## REFERENCIAS

ABNT. **Risk management and guidelines**. ABNT NBR ISO/IEC 31000. Rio de Janeiro, 2009.

AMBIMA. **Reforma Financeira Norte-Americana - A Lei Dodd/Frank**. 2017.

Disponível em

<[http://www.ambima.com.br/pt\\_br/informar/estudos/regulacao/internacional/perspectivas-ambima/reforma-financeira-norte-americana-a-lei-dodd-frank.htm](http://www.ambima.com.br/pt_br/informar/estudos/regulacao/internacional/perspectivas-ambima/reforma-financeira-norte-americana-a-lei-dodd-frank.htm)> Acesso em: 22 maio 2017.

ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ARAÚJO, Ana Gabriela. Sidney Ito: entrevista. **Revista da ESPM**, São Paulo, ano 22, ed. 103, n.3, maio-jun. 2016

ASSI, Marcos. **Gestão de compliance e seus desafios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

ASX. **Corporate Governance Principles and Recommendations (2014)**.

Disponível em: <<http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2017.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, 1 de out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, 18 de mar. 2013.

CADE. **Guia Programas de Compliance: orientações sobre a estruturação e benefícios de adoção dos programas de compliance concorrencial (2016)**.

Disponível em: < [http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias\\_do\\_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf](http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf)> Acesso em: 12 fev. 2017.

CANDELORO, Ana Paula. Compliance Inovação Estratégica para a Sustentabilidade das Organizações. **Revista Relação com Investidores (RI)**, Rio de Janeiro, nº 187. Pág. 54-61, outubro, 2014.

CASTRO, Hélder Uzêda; ANDRADE, Marta Cardoso de. **Fatores que contribuem para o desenvolvimento da governança tributária: um estudo de caso sobre a estruturação da administração tributária da Petrobras**. São Paulo: Scortecci, 2015.

CASSIN, Richard L. **Here's our new Top Ten list, with VimpelCom landing sixth.** Disponível em <<http://www.fcpablog.com/blog/2016/2/19/heres-our-new-top-ten-list-with-vimpelcom-landing-sixth.html>>. Acesso em: 3 mar. 2017.

CBIC. **Código de Conduta Concorrencial: Guia de ética e *compliance* para instituições e empresas do setor de construção.** Brasília: CBIC, 2016.

CGU. **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas (2015).** Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2017.

CLAYTON, Mona. Entendendo os desafios do compliance no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do compliance anticorrupção em uma país emergente. In: DEL BEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coords.). **Temas de anticorrupção e compliance.** São Paulo: Elsevier, 2013. p. 175-190.

CORREA JR, Carlos Barbosa; CRUZ, Carlos Chagas. Sua empresa está em conformidade com o futuro?. **Revista da ESPM**, São Paulo, ano 22, ed. 103, n.3, maio-jun. 2016

COSO. **Report, Internal Control – Integrated Framework.** 2013. Disponível em: <[https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive\\_Summary.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2017.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada.** 2012a. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2017.

COSO. **Risk assessment in practice.** 2012b. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2017.

CURADO, Fernando. A contribuição da governança corporativa para a estabilidade das relações nas empresas familiares e para sua longevidade. In: IBGC; FONTES FILHO, Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Orgs.). **Governança corporativa e criação de valor.** São Paulo: Saint, 2014.

DELOITTE. **O estágio atual da gestão de riscos: estratégias e ações para o crescimento sustentável.** 2014. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Pesquisa-InteligenciaGestaoRiscos2014.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017

DOJ; SEC. **A Resource Guide to the FCPA U.S. Foreign Corrupt Practices Act.** Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2017

EUA (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA). **Plea Agreement**. Cr. No. 16-643 (RID) (2016). Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/press-release/file/919916/download>> Acesso em: 30 mar. 2017.

FISHER QC, Jonathan. Overview of the Bribery Act. In: DEL BEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coords.). **Temas de anticorrupção e compliance**. São Paulo: Elsevier, 2013. p. 152-174.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; BRONSTEIN, Michelle. Além dos acionistas: como as boas práticas de governança corporativa beneficiam os diversos stakeholders da empresa. In: FONTES FILHO, Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coords.). **Governança corporativa e criação de valor**. São Paulo: Saint Paul, 2014.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015 – Gestão do conhecimento na internacionalização**. Disponível em: <[https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/negocios\\_internacionais/2017/Ranking\\_FDC\\_Multinacionais\\_2017.pdf](https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/negocios_internacionais/2017/Ranking_FDC_Multinacionais_2017.pdf)> Acesso em: 2 fev. 2018.

GIEREMEK, Rogeria. O conceito é simples. Basta fazer o correto! **Revista da ESPM**, São Paulo, ano 22, 103. ed., n.3, maio-jun. 2016

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance a excelência na prática**. São Paulo: [s.n.], 2014.

GONSALES, Alessandra. **Compliance: a nova regra do jogo**. São Paulo: LEC, 2016.

GRACIOSO, Alexandre. Os guardiões dos princípios, valores e sistemas de governança corporativa. **Revista da ESPM**, São Paulo, ano 22, ed. 3, n.3, maio-jun. 2016

IBGC. **Compliance à luz da Governança corporativa**. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC\\_Orienta/Publicacao-IBGCOrienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCOrienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf)> Acesso em: 20 jan. 2018.

IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 18 fev. 2017a.

IBGC. **IBGC lamenta o falecimento de Sir Adrian Cadbury**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/noticias/19513/IBGC-lamenta-o-falecimento-de-Sir-Adrian-Cadbury>>. Acesso em: 19 fev. 2017b.

IBGC. **Princípios Básicos**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>>. Acesso em: 18 fev. 2017c.



IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2007a.

IBGC. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**; coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo: IBGC, 2007b. (Série de cadernos de governança corporativa, 3).

IIA. **Declaração de Posicionamento do IIA**: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Disponível em: <[http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As\\_tres\\_linhas\\_de\\_defesa\\_Declaracao\\_de\\_Posicionamento2\\_opt.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf)> Acesso em: 20 mar. 2017

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil. 2ed.** Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017

LOPES, Geisa dos S. **Governança tributária**: um estudo de caso sobre a importância e a viabilidade de implementação de suas práticas na empresa Alfa Ltda. 2011. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)– Faculdade de Ciências Aplicadas. Petrolina, 2011. Disponível em: <[www.lapisletras.ba.gov.br/uploads/publicacoes/docs/governanca\\_tributariaLapis\\_e\\_Letras1339547364.pdf](http://www.lapisletras.ba.gov.br/uploads/publicacoes/docs/governanca_tributariaLapis_e_Letras1339547364.pdf)>. Acesso em: 3 nov. 2015.

LOW, Lucinda A.; BONHEIMER, Owen. The U.S. Foreign Corrupt Practices Act: past, present and future. In: DEL BEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coords.). **Temas de anticorrupção e compliance**. São Paulo: Elsevier, 2013. p. 40-66.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL BEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coords.). **Temas de anticorrupção e compliance**. São Paulo: Elsevier, 2013. p. 191-224.

MENDONÇA, Gismália Marcelino. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 4. ed. Salvador: Unifacs, 2015.

MIGLIAVACCA, Paulo Roberto. **Controles Internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MPF. **MPF firma acordos de leniência com Odebrecht e Braskem**. Disponível em <http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/noticias-pr/mpf-firma-acordos-de-leniencia-com-odebrecht-e-braskem>> Acesso em: 22 fev.2018

MPF. **Entenda o caso**. Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

OCDE. **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**. 2016. Disponível em: <<http://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/ocde-pt.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2017.

ODEBRECHT. **Relatório Anual 2016-2017**: uma grande transformação. Salvador, 2017. Disponível em: <[https://www.odebrecht.com/sites/default/files/relatorio\\_anual\\_2017.pdf](https://www.odebrecht.com/sites/default/files/relatorio_anual_2017.pdf)> Acesso em: 12 fev. 2018a.

ODEBRECHT. **Emílio anuncia saída e mudanças no Conselho de Administração da Odebrecht**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/emilio-anuncia-saida-e-mudancas-no-conselho-de-administracao-da-odebrecht>> Acesso em: 7 mar. 2018b.

ODEBRECHT S.A. **Política sobre gestão de riscos**. Disponível em: <[https://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica\\_gestao\\_riscos\\_odbsa.pdf](https://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica_gestao_riscos_odbsa.pdf)> Acesso em: 7 mar. 2018.

ODEBRECHT S.A. **Res. DP-01/17**: Alteração da macroestrutura da Odebrecht S.A. Salvador, jan. 2017a.

ODEBRECHT S.A. **Res. DP-02/17**: Alteração da política sobre governança corporativa. Salvador, nov. 2017b.

ODEBRECHT S.A. **Deliberação 15/16-OBD**: Política da Odebrecht S.A sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente. Salvador, nov. 2016.

ODEBRECHT S.A. **Deliberação 01/16-OBD**: Governança e Conformidade na Odebrecht S.A. Salvador, abr. 2016b.

ODEBRECHT S.A. **Res. DP-02/16-OBD**: Governança e Conformidade na Odebrecht S.A. Salvador, abr. 2016c.

ODEBRECHT S.A. **Res. DP-12/13** – Atualização do código de conduta da Organização Odebrecht (“organização”) e definição de orientações para sistema de conformidade. Salvador, dez. 2013.

ODEBRECHT, Emilio Alves. **Sucesser e ser sucedido**: desafios e aprendizados de uma geração de empresários. Rio de Janeiro: Versal, 2015.

ODEBRECHT, Emilio Alves. **Confiar e servir**: Ideias sobre o desenvolvimento do Brasil e de suas empresas. Rio de Janeiro: Versal, 2007

PAGLIARUSSO, Marcelo S.; RAPOZO, Flávia de Oliveira. Conflito de agência em empresas familiares. In: FONTES FILHO, Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coords.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.

PAGOTTO, Leopoldo. Esforços globais anticorrupção e seus reflexos no Brasil. In: DEL BEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da

Silva (Coords.). **Temas de anticorrupção e compliance**. São Paulo: Elsevier, 2013, p. 40-66.

PANELLA, Cristina. **O que é reputação, afinal?** Disponível em: <<http://cristinapanella.com.br/o-que-e-reputacao/>> Acesso em: 10 mar. 2018

PORTAL DE AUDITORIA. **COSO gerenciamento de riscos corporativa**: estrutura integrada. Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoria-interna/Coso-Gerenciamento-de-Riscos-Corporativos.asp>> Acesso em: 15 nov. 2015.

PORTAL ODEBRECHT. **Sobre a Odebrecht**. Disponível em <<http://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>>. Acesso em: 2 jun. 2017.

PRADO; Roberta Nioac. Empresas familiares: família, propriedade e gestão – conflitos de interesse, direito e governança. In: FONTES FILHO, Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coords.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.

REINO UNIDO. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em: 10 jun.2017.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5. ed. atual. ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

RUIZ, Edward. Gestão de riscos e relatórios financeiros. In: FONTES FILHO, Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. (Orgs.). **O futuro da governança corporativa** – desafios e novas fronteiras. São Paulo: Saint Paul, 2013.

SÁ, Carlos R. de A. Importância dos controles internos e o gerenciamento dos riscos. In: LEAL, Ricardo Pereira Câmara. (Org.). **Exame de certificação de conselheiros de administração**. São Paulo: IBGC, 2009, p. 107-130.

SANTOS, Josete Florencio dos; ALMEIDA, Moisés Araújo; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. Práticas de governança corporativa nas empresas familiares de capital aberto não listadas em bolsa. In: FONTES FILHO, Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coords.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo, Saint Paul, 2011.

SCCE. **The Complete Compliance and Ethics Manual**. Second Edition. Minneapolis, MN: Society of Corporate Compliance and Ethics, 2010.

SERPA, Alexandre da Cunha. Avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos. In: GONSALES; Alessandra (Coord.). **Compliance**: a nova regra do jogo. São Paulo: LEC, 2016, p. 111-117.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance descomplicado**: um guia simples e direto sobre programas de compliance, 2016b.

SIBILLE, Daniel; MASSAIA, Cláudia. **Curso de Compliance Anticorrupção**. São Paulo: LEC, s.d. [mimeo].

SILVA JÚNIOR, Elias da. Governança tributária. In: OLIVEIRA, Fábio R. de; GALLO, Mauro F. (Coords.). **Contabilidade e gestão de tributos**. São Paulo: FISCOSoft, 2015. p. 487-507.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

STEINBERG, Richard M. **Governance, risk management, and compliance**: it can't happen to us – avoid corporate disaster while driving success. Hoboken, New Jersey (USA): John Wiley & Sons, 2011.

TRENCH, ROSSI E WATANABE. Sete Desafios de *compliance* e como superá-los. Disponível em: <[https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2015/12/la-compliance/la\\_compliance\\_report\\_portuguesefinal.pdf](https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2015/12/la-compliance/la_compliance_report_portuguesefinal.pdf)> Acesso em: 10 mar. 2018.

USSC. **United States Sentencing Commission Guidelines Manual**. Disponível em: <<http://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2014/GLMFull.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZBOROWSKI, Izabel Barbosa; LEAL, Ricardo Pereira Câmara; BORTOLON, Patrícia Maria. Empresas familiares no índice Ibovespa. In: FONTES FILHO, Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coords.). **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.

## APÊNDICE A - ENTREVISTA 1

### Entrevista 1

Tema: Motivadores para a (re) organização da estrutura de *compliance* da Odebrecht S.A.

- (1) Quais os fatores externos que motivam e/ou motivaram a Odebrecht S.A para a estruturação do sistema de conformidade?
- (2) Quais os fatores internos que motivam e/ou motivaram a Odebrecht S.A para a estruturação do sistema de conformidade?

Tema: Estruturação da Governança Corporativa e de *Compliance*

- (1) Como a estrutura de Governança Corporativa se coordena com a estrutura de Governança Familiar da Odebrecht S.A.?
- (2) Qual o papel da área de *compliance* no modelo de Governança Corporativa da Odebrecht S.A?
- (3) Descreva a visão estratégica de *compliance* da organização.
- (4) A área de conformidade possui recursos, autonomia e independência para exercer suas funções?
- (5) Qual é o orçamento da área de *compliance*?
- (6) Destaque os principais desafios da área de *compliance*?
- (7) Qual o papel e a responsabilidade da alta administração no programa de *compliance*?

## APÊNDICE B - ENTREVISTA 2

### Entrevista 2

Tema: Infraestrutura interna de *compliance*

- (1) Qual o contingente de colaboradores da área de *compliance*?
- (2) A sociedade possui plataforma de tecnologia para suporte do programa de *compliance*?
- (3) Como a empresa identifica e se mantém atualizada com a nova legislação e requisitos regulatórios?
- (4) Como são administradas a manutenção e a atualização de políticas e procedimentos?
- (5) Como se dá o processo de reporte da área de *compliance* à alta administração?
- (6) Quais são os relatórios das atividades de *compliance*?
- (7) Como se dá a manutenção dos dados reportáveis à alta administração e agentes reguladores?
- (8) A área de *compliance* é envolvida no processo de revisão e aprovação do Código de Conduta?
- (9) Como a organização assegura a efetividade do Código de Conduta?

Tema: Metodologia de riscos e indicadores de *compliance*

- (1) Quais são os riscos de *compliance* mais relevantes da organização?
- (2) Quais são as ferramentas usadas para gerir o processo, desde o mapeamento dos riscos?
- (3) Como podemos comprovar o *risk assessment*? Como se dá a formalização do processo? Quais são as evidências?

Tema: Comunicação, treinamento e monitoramento

- (1) Quais foram as mudanças feitas no programa de treinamento nos últimos anos em função do programa de *compliance*?
- (2) Qual o investimento anual da entidade em comunicação e treinamentos para o fortalecimento da cultura de *compliance* antes e depois da estruturação do programa?
- (3) Qual o grau de conformidade (participação) dos profissionais em relação aos treinamentos mandatórios?
- (4) Quais os mecanismos de prevenção adotados para detectar e responder aos riscos de *compliance* que possam impactar a imagem e reputação da empresa?
- (5) Quais os processos atuais de relatórios, monitoramento (interno e externo) e auditoria que estão em vigor para avaliar a eficácia do programa de conformidade?
- (6) Que mecanismos a Organização tem implementado regular e sistematicamente para que reveja as falhas de *compliance* e responda adequadamente, incluindo ações corretivas e melhorias no programa?

## ANEXO A - COMPARATIVO LEI 12.486/13 X FCPX X UKBA

<b>COMPARAÇÃO:</b>			
Lei Anti-suborno do Reino Unido (UKBA)			
Lei de Práticas de Corrupção no Exterior dos Estados Unidos (FCPA)			
Lei da Empresa Limpa do Brasil			
É uma violação?	UKBA	FCPA	Lei da Empresa Limpa do Brasil
SUBORNAR FUNCIONÁRIO PÚBLICO NACIONAL	✓	✗	✓
SUBORNAR FUNCIONÁRIO PÚBLICO ESTRANGEIRO	✓	✓	✓
NÃO MANTER REGISTROS CONTÁBEIS PRECISOS	✗	✓	✗
PAGAMENTOS DE FACILITAÇÃO	✓	✗	✓
Está incluído na Lei... ?	UKBA	FCPA	Lei da Empresa Limpa do Brasil
ALCANCE EXTRATERRITORIAL	✓	✓	✓
RESPONSABILIDADE CRIMINAL DAS EMPRESAS	✓	✓	✗
OUTRAS VIOLAÇÕES PREVISTAS?	✗	✗	✓

Fonte: Trench, Rossi e Watanabe (2018, p. 9).



## ANEXO B – LEIS ANTICORRUPÇÃO NA AMÉRICA LATINA

# LEIS ANTICORRUPÇÃO NA AMÉRICA LATINA

É uma violação?	Argentina	Brazil	Chile	Colômbia	México	Peru	Venezuela
SUBORNAR AGENTE PÚBLICO NACIONAL	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SUBORNAR AGENTE PÚBLICO ESTRANGEIRO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PAGAMENTOS DE FACILITAÇÃO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
NÃO MANTER REGISTROS CONTÁBEIS PRECISOS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PRÁTICAS CORRUPTAS AO FIRMAR CONTRATOS COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RESPONSABILIDADE POR ATOS DE TERCEIROS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: Trench, Rossi e Watanabe (2018, p. 23).





	Jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	Jun/18	Jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
# integrantes que preencheram o Formulário de Transparência												
# integrantes ativos no período												
3) % integrantes com Formulário de Transparência	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Comunicação

	Jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	Jun/18	Jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
1) # ações de comunicação interna relacionadas à Conformidade												
2) # ações de comunicação externa relacionadas à Conformidade												
3) # eventos internos relacionados à Conformidade liderados por Líderes do Negócio												
4) # eventos externos relacionados à Conformidade liderados por Líderes do Negócio												

## Avaliação de Riscos

	Jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	Jun/18	Jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
# riscos classificados como BAIXO												
# riscos classificados como MÉDIO												
# riscos classificados como ALTO												
Total de riscos mapeados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1) % riscos classificados como BAIXO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% riscos classificados como MÉDIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% riscos classificados como ALTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Conformidade de Terceiros













