



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

O PROCESSO DE COMPLIANCE E O COMBATE ÀS FRAUDES NAS ORGANIZAÇÕES

ANTONIO CARLOS ESTENDER

UNG - Universidade de Guarulhos

JOÃO JOSÉ SAMARÃO GONÇALVES

Universidade Guarulhos

PALOMA DE SALLES SILVA

UNG - Universidade de Guarulhos

NILZA APARECIDA DOS SANTOS SIQUEIRA

UNG - Universidade de Guarulhos



O PROCESSO DE COMPLIANCE E O COMBATE ÀS FRAUDES NAS ORGANIZAÇÕES

Resumo

O presente projeto tem como objetivo avaliar a aplicabilidade das atividades de controles internos e *compliance* no combate a fraudes organizacionais e à corrupção intensificadas pela regulamentação da Lei 12.846/2013. Entre as principais considerações pode-se destacar que as atividades resultantes da implantação de um código de conduta ética e do canal de denúncias, por meio das ferramentas de controles internos e posteriormente monitorados pelas áreas de *compliance* e de auditoria interna, possuem condições para minimizar os riscos e perdas financeiras, além de agregação de valor à empresa através de implementação da ética nos negócios, o que certamente proporciona aos usuários internos e externos mais segurança. O processo de *compliance* atua na avaliação dos riscos do negócio, auxiliando no combate a qualquer ato ilícito dentro da organização, criação do código de ética, políticas e procedimentos da corporação, buscando o comprometimento não só dos funcionários, mas principalmente da alta administração. O projeto apresenta ainda o resultado da análise do questionário aplicado aos colaboradores da organização, com o objetivo de verificar o conhecimento e opiniões quanto a aplicabilidade do processo de *compliance*.

Palavras-chave: *Compliance*; Fraudes; Auditoria Interna; Corrupção.

Abstract

This project aims to evaluate the applicability of internal control and compliance activities in the fight against organizational fraud and corruption intensified by the regulation of Law 12.846 / 2013. Among the main considerations, it should be noted that the activities resulting from the implementation of a code of ethical conduct and the complaints channel, through the tools of internal controls and later monitored by the areas of compliance and internal audit, are able to minimize risks and financial losses, as well as adding value to the company through the implementation of business ethics, which certainly provides internal and external users more security. The Compliance process acts in the evaluation of business risks, assisting in combating any illegal act within the organization, creating the code of ethics, policies and procedures of the corporation, seeking the commitment not only of employees, but mainly of top management. The project also presents the result of the analysis of a questionnaire applied to the organization's employees, in order to verify the knowledge and opinions regarding the applicability of the compliance process.

Keywords: Compliance; Frauds; Internal Audit; Corruption.



1 Introdução

No cenário mundial, problemas sociais e ambientais, casos de corrupção, crises financeiras, os escândalos de governança, ressaltou a necessidade de cada vez mais concordâncias a padrões éticos, transparentes e legais, onde o processo de *Compliance* para o combate às fraudes foi adotado por diversas empresas ao redor do mundo. O termo *compliance*, está ligado ao verbo inglês *to comply* e pode ser entendido, como estar em conformidade às normas internas e externas preestabelecidas pelo titular do poder-dever correspondente. Podendo oferecer maior credibilidade junto aos *stakeholders*, proteção à conformidade de reguladores e ao prevenir o desgaste das relações pelos desvios éticos, sintonizando as políticas da empresa com os costumes e regras no contexto ao qual ela está inserida.

A fraude e a corrupção alcançam o desenvolvimento econômico causando ineficiência e estímulos incertos para investimentos, desmotivando a população na busca pelo ideal comum, gerando altos custos sociais e políticos. A fraude não é característica exclusiva ao uso de bens públicos, pois atinge todas as organizações, incluindo as privadas, afetando-as em seus resultados. Com a devida gestão dos riscos, pode-se preservar a imagem corporativa interna e externa, diminuindo a possibilidade de fraudes internas, gerar ambiente mais seguro e ético e aumentando a eficácia das organizações.

Manzi (2008); Magalhães (2015) vêm analisando o objeto de pesquisa, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para a implementação da ferramenta do *compliance* nas organizações, o que demanda a construção de um modelo teórico/empírico/gerencial que explicita como estes diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas para o desenvolvimento organizacional.

O problema encontrado na organização refere-se aos processos que são executados em determinadas atividades, pois podem gerar conflitos internos, até mesmo sendo transmitidas informações sigilosas para os concorrentes, como por exemplo, divulgando processos, estratégias empresariais, lançamentos de produtos, o qual podem ocasionar problemas financeiros. Como o *compliance* ajuda no combate a fraudes financeiras? Por que o *compliance* é importante para a organização no combate às fraudes? Quais são os fatores que a empresa deve identificar para a implantação do *compliance*?

Verificar a importância do *compliance* no combate às fraudes financeiras; analisar a conduta tomada pelos colaboradores ao realizar atividades que possam comprometer a ética em que a empresa está implantada.

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas ao objeto de pesquisa. Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre *Compliance* e a Lei Anticorrupção no combate às fraudes. A contribuição mais relevante é de natureza empírica/gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao objeto de pesquisa, para assim gerenciar as metas e objetivos definidos pela organização, desta forma é possível contribuir para a melhora do ambiente organizacional.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Para Collis; Hussey (2005), em relação aos procedimentos serão realizadas entrevistas. As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cuja percepção se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo de *stakeholders* acerca do



questionamento/problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 20 pessoas de diferentes hierarquias e as amostras foram analisadas de forma empírica.

2. Referencial Teórico

2.1 Compliance como melhorias e combate às fraudes

Segundo Coimbra e Manzi (2010), *Compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição; pois assim, podendo dar maior controle das informações. O principal objetivo dos controles internos é prevenir, podendo-se tornar a mais importante proteção para empresa.

Furtado (2015) alega que a comunidade internacional de novos mecanismos para limitar a corrupção faz parte do processo que, perpassa pela redefinição do papel das organizações internacionais; contudo, nos últimos anos, instituições como o Banco Mundial, a Organização Mundial do Comércio, a União Europeia, as Nações Unidas, dentre outras, têm colocado o enfrentamento à corrupção como um dos itens de destaque em suas agendas.

Segundo Ferraz Junior (2014), o fomento aos programas de *compliance* é visto como importante estratégia de mitigação de fraudes internas e promoção da ética profissional entre parceiros comerciais. Sendo assim, cria-se um ambiente empresarial ético, legalmente sustentável e socialmente responsável, catalisador de benefícios nas diversas esferas adjacentes à atividade empresarial.

Para Manzi (2008), a área jurídica e o *compliance* têm como uma das suas funções de fazer com que a organização, colaboradores e *stakeholders* cumpram normas; Porque é certo afirmar que o *compliance* leva em consideração, em comparação com a área jurídica, um conjunto mais amplo de normas, não apenas as leis e regulamentações específicas, mas também convenções internacionais, códigos de ética setoriais, códigos de melhores práticas, políticas internas de organização e o código de ética ou de conduta da organização.

Para mensurar a dimensão da percepção moral sobre a fraude precisa-se entender o indivíduo, não com o intuito de caracterizá-lo, mas visando o desenvolvimento de programas de controle interno e *compliance* com o objetivo de mitigar o risco e consequentemente, controlar a incidência da fraude nas organizações por meio de mecanismos formais e ações preventivas, ostensivas e corretivas. (NASH, 1993, p. 10-11)

Conforme Silva (2013), a melhor prevenção contra fraudes é o estabelecimento de ferramentas que mitiguem a possibilidade da sua realização por pessoa que, direta ou indiretamente, tenha o interesse de praticar. Portanto, uma destas práticas para diminuir o risco da fraude, evento multifacetado e obscuro, com características resilientes, é a utilização de ferramentas de controle interno e *compliance*, bem como o uso de mecanismos como o código de conduta ética, e o canal de denúncia.

As rotinas de monitoração, verificação e revisão são características essenciais para um bom sistema de controles internos. Assi (2009); portanto, é possível assim reduzir erros ou tentativas de fraudes quando tratados com a devida importância e permitem que a administração tenha mais confiança nas informações e demais dados gerados no sistema.



De acordo com Candelero; Rizzo; Pinho (2012), o *compliance* implementado na organização tem como intuito evitar responsabilizações e penalidades aplicadas pelo Estado em caso de descumprimento da legislação; inclusive, possa também objetivar a segurança de suas informações, principalmente confidenciais, evitar a manipulação ou uso de informação privilegiada, impedir ganhos pessoais ilícitos em razão da criação de condições falsas de mercado, dentre outros.

Candelero (2012), alega que, com relação à área jurídica, pode-se definir a sua atuação como sendo de dentro para fora da organização; assim, pode-se verificar quais leis são aplicáveis para as condutas e atividades da organização. Com isso, o máximo potencial da área jurídica é obtido mediante análise da legalidade das decisões da organização.

Segundo Coimbra; Manzi (2010), o aumento da pobreza, dos problemas sociais, ambientais, e a chamada crise ambiental ampliou a abrangência do Compliance para novos padrões desejáveis de comportamento; porque, no cenário mundial, casos como a mais recente crise financeira mundial, além da divulgação de casos de corrupção envolvendo autoridades públicas e também desvios de recursos em entidades do terceiro setor, acentuaram a necessidade de maior conformidade a padrões legais e éticos de conduta.

Acerca da importância do Programa de *Compliance*, que se devidamente elaborado e aplicado, o programa é capaz de garantir a minimização dos riscos de desvios de conduta a que qualquer empresa se encontra exposta. Assim, um programa eficaz significa a conformidade dos funcionários de uma empresa com os mais diversos conjuntos normativos, o que afeta positivamente, bem como influencia diretamente na evolução da produtividade e, conseqüentemente, contribui para o crescimento econômico-financeiro da empresa. Trapp (2014)

Gabardo; Castella (2015), o *compliance*, assim, proporciona um Estado social e ético de direito, de grande valia para os tempos atuais; também sendo a Lei Anticorrupção uma importante expoente no combate a um vício social que impede o fortalecimento e desenvolvimento da nação.

Para Antonik (2016), as corporações que adotam um programa de *compliance*, criam políticas próprias, resoluções internas, como medida de prevenir, uma possível violação; inclusive, com essa ferramenta é possível observarem leis, decretos, resoluções, portarias e outras normas a que estão submetidas.

O andamento da responsabilidade objetiva imputada as pessoas jurídicas é evitar que possam auferir qualquer tipo de vantagem ilícita e, posteriormente, alegar que não agiram com culpa ou que terceiro deu causa a eventual infração; com isso, não sendo aceitável qualquer enriquecimento sem causa em prejuízo do poder público, o ganho ilícito deve sempre ser objetivo de punição. Como a Lei nº 12.846/2013 que objetiva impedir a corrupção empresarial, a pessoa jurídica responde sempre que praticar ato lesivo em suas relações com a Administração Pública (obtida vantagem indevida ou não). Magalhães (2015)

De acordo com Santos (2011), A legislação possui grande importância na atual compreensão de que a corrupção impacta diretamente no desenvolvimento econômico de um país; Face a ineficiência de investimentos e gerando altos custos na aplicação de incentivos sociais.

Segundo Leal; Silva (2014), tendências históricas do país em acostumar-se com a corrupção enquanto elemento intrínseco da política e das instituições; portanto, traduzem que as questões de corrupção implicam em mudanças estruturais em costumes políticos, culturais e institucionais.



Desde a Antiguidade o conceito de corrupção está ligado às relações de poder, com a supremacia dos próprios governantes em uma democracia, de interesses privados sobre os interesses públicos; pois, o aumento e a difusão da corrupção nos recentes anos mostrou que o vício não se trata apenas de um problema cultural, moral e histórico, mas corresponde também a um problema político e institucional, expondo que seus efeitos podem vir a acarretar no estado de impotência e insuficiência de um Estado. (RIBEIRO, 2010, p. 23).

Nesse sentido, Escossia; Pazó (2015), relata que a edição da Lei Anticorrupção, representa o fenômeno da aproximação entre o direito e os princípios éticos; assim tendo a finalidade de com a necessidade de atentar-se à moralidade pública. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013, regulamentada pelo Decreto no 8.420, de 18 de março de 2015, em resposta às manifestações que tomaram as ruas em julho de 2013.

A Lei inova o ordenamento jurídico brasileiro ao trazer uma medida de combate à corrupção alastrada a todos os planos federativos; inclusive por meio da responsabilização à pessoa física e jurídica de natureza objetiva no campo civil e administrativa, preenchendo uma lacuna existente no sistema jurídico pátrio no que tange à responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos ilícitos contra a Administração Pública. Para Bertoncini; Custódio Filho; Santo (2014).

Por razões ainda da globalização da economia, o Brasil enfrentou pressões internacionais, que obrigaram os legisladores a se posicionarem, sendo desenvolvida e promulgada a Lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa limpa, que regulamentada em janeiro de 2014, passou a punir empresas envolvidas em práticas relacionadas à corrupção e a perpetração de fraudes. Peres; Brizoti (2016).

3. Metodologia

Esta seção trata das estratégias de pesquisa que foram adotadas para a realização da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos. Na metodologia foi utilizada pesquisa de campo, com abordagem qualitativa e como técnica de pesquisa, entrevistas.

E para atingir os objetivos propostos, delineou-se uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. O estudo de caráter exploratório busca o entendimento do fenômeno na sua complexidade, (GIL, 2008), a pesquisa exploratória deve proporcionar maior familiaridade com o fenômeno ao envolver técnicas específicas, como por exemplo, o levantamento bibliográfico. Respeitando esta abordagem e seu caráter exploratório, o estudo contempla a revisão da literatura Ferramenta *Compliance* e a Lei Anticorrupção como melhoria na Empresa de acordo com Almeida (2011), a pesquisa exploratória tem a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias.

Já na pesquisa descritiva se realiza o estudo, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Nesse tipo, após a coleta de dados é feita uma análise da empresa, sistema de produção ou produto, por isso também pode ser entendida como um estudo de caso (CERVO, 2007).

A empresa foi fundada em 1955, cresceu até se tornar a maior fabricante do mundo de instrumentos musicais, bem como um fabricante líder de semicondutores, audiovisual,



produtos informáticos conexos, esportivos, eletrodomésticos e móveis, metais, máquina ferramenta e robôs industriais.

Em 1970 o Brasil tinha acabado de ganhar a primeira indústria de motocicletas do País. Em 1975 foi inaugurada a primeira indústria brasileira de motocicletas do País, no local estrategicamente escolhido por estar às margens da Rodovia Presidente Dutra, visando o acesso às principais capitais brasileiras. Em 1981 é constituída a subsidiária da empresa. Em 1985, se consolida ainda mais suas raízes no Brasil, inaugurando, na Zona Franca de Manaus, sua segunda fábrica. Porém aqui no Brasil, são comercializados apenas as Motocicletas, Náutica e Instrumentos Musicais. Composto por um quadro de funcionários de aproximadamente 400 colaboradores na unidade de São Paulo

Por se tratar de uma empresa multinacional, ela possui algumas falhas que muitas das vezes passam despercebidas pela gerência, falhas essas que são prejudiciais não só para o resultado financeiro, mas também prejudicial para a imagem da empresa. Mediante a isso, para garantir transparência ao mercado e maior fidelidade das informações prestadas, o *compliance*, garante a união da organização a um acompanhamento sistemático de normas e legislações aplicáveis ao segmento de negócio e ao empreendimento como um todo. Visando o cumprimento de regras para atender todas as expectativas organizacionais dos *stakeholders*.

Com tudo, pode-se dizer que trata de um problema processual, onde todas as atividades exercidas pelos colaboradores da organização devem passar por uma triagem, para que assim, possa identificar falhas nos processos, podendo corrigir atos rotineiros e até mesmo prevenir uma possível fraude.

Quanto à abordagem da pesquisa, foi utilizada a qualitativa, que é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve o questionamento e os procedimentos que emergem dos dados coletados no ambiente do entrevistado, a análise dos dados é indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significados dos dados (CRESWELL, 2010).

A pesquisa qualitativa explora o conjunto de opiniões, que neste estudo busca identificar e avaliar, que contribuem para implementação da ferramenta *Compliance* e a Lei Anticorrupção como melhoria na Empresa.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa configura-se como estudo de campo. A pesquisa de campo, conforme Filho (1998), é aquela em que o pesquisador deverá fazer uma coleta de dados, mas como o universo é grande demais, impossibilita uma coleta total. Esta será feita a partir de uma amostra, determinada cientificamente. Essa forma de consulta pode se dar por meio de questionário, entrevistas junto aos envolvidos, as entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com *stakeholders* de diferentes níveis hierárquicos. Alguns dos entrevistados concederam mais de um depoimento, colaborando significativamente com a pesquisa, permitindo a análise e considerações, de acordo com objetivos previamente estabelecidos. Essa pesquisa tem como base observar os fatos tal como ocorrem.

Quanto às técnicas, referem-se aos procedimentos que foram utilizados para coletar os dados empíricos durante a realização da pesquisa, além da observação direta, por meio das técnicas de observação, na qual a coleta é realizada utilizando-se de sentidos e significados construídos pelo pesquisador em relação a determinados aspectos da realidade observada. A



coleta de dados foi realizada durante o mês de setembro de 2017, por meio de entrevistas, orientadas por um roteiro semiestruturado que foi constituído a partir dos objetivos propostos.

4. Análise dos resultados

Os resultados descritos a seguir têm como base as informações colhidas nas entrevistas, também foram obtidas informações nos sites da organização que contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram a responder, como a aplicabilidade do processo de *Compliance* poderá auxiliar no combate às fraudes. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas, bem como, os dados obtidos a partir da observação *in loco*. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos *stakeholders* com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir, para o combate às fraudes dentro da organização.

Quadro 1: Percepções acerca do Processo de *Compliance* e o Combate às Fraudes nas Organizações.

Entrevistados	Dados da pesquisa	Soluções
Diretor (3)	<p>Através da entrevista realizada, a direção alega que para proporcionar o comprometimento de toda a equipe e cumprimento efetivo dos controles internos adotados, é essencial a implementação de uma ferramenta de <i>Compliance</i> dentro da organização. Estão inclusas entre as responsabilidades dessa ferramenta, a promoção de uma cultura de ética e <i>compliance</i>, a definição de necessidades de normas e políticas internas, o atendimento a legislação e regulamentação e zelar pelo cumprimento das diretrizes estabelecidas, inclusive as normas internas, a coordenação dos esforços internos do Programa de <i>Compliance</i> e a gestão do mesmo.</p> <p>A proposta de plataforma tecnológica como ferramenta de <i>Compliance</i> citada, abrange a utilização de metodologia prática, com aplicação por meios tecnológicos de pesquisa sobre os funcionários de uma organização, considerando a aplicação de vídeo-aulas e jogos de negócio, a coleta de dados através de questionários, a avaliação em tempo real das expressões faciais e comportamentais dos colaboradores sobre pressão ou dilemas éticos, tudo documentado sistematicamente, acompanhados e analisados através de entrevista dirigida e estruturada.</p>	<p>Para a Diretoria, é necessário construir uma cultura organizacional ética forte e que seja adotada pelos colaboradores para que saibam como agir diante dos dilemas apresentados no dia-a-dia. A ferramenta de <i>Compliance</i> é implantado para construir, desenvolver e manter a cultura ética nas empresas.</p>
Gerentes (8)	<p>A gerência da empresa diz que além de motivos éticos e culturais, pode-se dizer que tais situações normalmente acontecem devido à fraqueza nos controles internos, que cria uma atmosfera na qual o fraudador acredita ter êxito sem ser descoberto. O que pode contribuir para essa situação é a velocidade das mudanças no ambiente organizacional e o fato de os controles internos não conseguirem acompanhar com a mesma velocidade, o que aumenta o potencial das práticas de atos ilícitos.</p> <p>A busca por apoio e suporte ao desenvolvimento de programas consistentes de <i>Compliance</i> nas organizações, é e será cada vez mais intensa e entendemos que toda contribuição séria pode ser significativa para se alcançar melhores resultados no combate a corrupção e as fraudes, de forma que os controles internos, e as imprescindíveis ações práticas de validação de conformidade (<i>compliance</i>), apoiadas por processos operacionais e ferramentas de software adequadas, tendem a ganhar grande destaque na busca da</p>	<p>Na visão dos gerentes, o desafio é implementar a ferramenta do <i>Compliance</i> na cultura da empresa, fazendo com que o este programa faça parte das prioridades da gestão, inclusive com reflexos nas metas e ações de reconhecimento. O <i>Compliance</i> deve estar inserido no dia-a-dia, e ser visto como parte</p>



	<p>integridade corporativa.</p> <p>Para diminuir os riscos de fraudes e prevenir ações ilícitas, está sendo utilizado tanto ferramentas de controle interno e <i>compliance</i>, quanto metodologias preventivas e disciplinadoras, que visam minimizar prejuízos financeiros imediatos, promovendo uma equalização do ambiente laboral corporativo e a manutenção da imagem e reputação da organização.</p>	<p>complementar e parceira do negócio.</p> <p>É necessário que a conscientização da necessidade de se adequar as normas seja iniciada e seguida por toda a organização.</p>
Operadores (9)	<p>Para os operadores da organização, ressaltam que um importante passo inicial é conhecer os riscos aos quais a organização está exposta, tendo em vista o ambiente externo com suas leis e regulamentações, e também as normas internas. Assim, são identificados as áreas e os processos expostos aos riscos de <i>compliance</i>, incluindo questões trabalhistas, de meio ambiente, sanitários, concorrenciais, de crimes financeiros, principalmente os de corrupção e de lavagem de dinheiro. Buscando identificar os tomadores de decisão, suas ações e procedimentos e controles associados.</p> <p>O ponto abordado é que os Códigos de Conduta sejam efetivos e vivos, e que possam ser geridos através de processos contínuos de validação do conhecimento das regras e do cumprimento de suas práticas declaradas, assim todo colaborador terá conhecimento do código de ética estabelecido pela empresa.</p> <p>Portanto, o tema <i>Compliance</i> ainda é um elemento crítico, pois, a constatação de desvios causa “estresses operacionais e políticos internos” dificultando o cumprimento e a devida comunicação de desvios em relatórios de demonstrações aos investidores.</p>	<p>A área deve dispor de recursos suficientes, ter exposição interna e externa e ser reconhecida como autoridade para fazer cumprir as regras estabelecidas. Pois assim, serão realizados pelo a definição de como agir nos casos não previstos nas regras estabelecidas, a decisão em relação ao processo de atividades e suas consequências.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

As convergências identificadas após as entrevistas apontam que os colaboradores têm ciência dos riscos que a empresa está exposta ao exercer suas atividades sem um controle interno, podendo até mesmo denegrir a imagem da organização. Assim, visando a necessidade que a empresa possui em obter um acompanhamento mais rígido de seus processos, os entrevistados dão soluções como a implementação de mecanismos que possam auxiliar na prevenção às fraudes e, também assim, podendo identificar de imediatos atos ilícitos na da organização.

Em contrapartida, as divergências destacadas após análise das entrevistas, foram que para os operadores não há necessidade de um controle mais rígido das atividades exercidas pelo dia-a-dia, que essas metodologias, se implementadas, não acarretarão em resultados relevantes. Para eles, apenas um treinamento inicial de sua carreira na da corporação, deixando cada colaborador ciente das consequências de atos fraudulentos, será o suficiente. Porém ressaltam a importância de cada funcionário ter a ciência e atenção aos processos exercidos, para que não prejudiquem o desempenho e resultados financeiros da empresa.

Os problemas que vem ocorrendo prejudica a empresa como um todo, pois o não acompanhamentos dos procedimentos adotados por cada departamento, pode ocasionar erros que pode comprometer a imagem da empresa e sua marca no mercado. Os diretores da empresa têm conhecimento sobre a importância do monitoramento das atividades exercidas pelos colaboradores da empresa, atingindo a alta diretoria até mesmo os operadores, para que se cumpram as normas e procedimentos segundo a ética estabelecida pela organização.



Como recomendação fundamental, as atividades de *Compliance* devem ser independentes e contar com o apoio estratégico da alta direção da empresa, inclusive do Conselho de Administração, do Comitê de Auditoria, do Comitê de Controles Internos e *Compliance*, entre outros, e sempre estabelecida na organização através da ampla divulgação, da declaração de uma “Política de *Compliance*” abrangente e integrada as demais políticas corporativas, operacionais e de segurança.

Para Trapp (2014), acerca da importância do Programa de *Compliance*, que se devidamente elaborado e aplicado, o programa é capaz de garantir a minimização dos riscos de desvios de conduta a que qualquer empresa se encontra exposta. Assim, um programa eficaz significa a conformidade dos funcionários de uma empresa com os mais diversos conjuntos normativos, o que afeta positivamente, bem como influencia diretamente na evolução da produtividade e, conseqüentemente, contribui para o crescimento econômico-financeiro da empresa.

Para a gerência da empresa, o problema em questão tem grande impacto no desenvolvimento e crescimento da empresa, pois com os processos realizados internamente e mesmo externamente sem o acompanhamento de um programa de conduta que o compliance oferece, pode ocasionar na falha da integridade da organização, podendo ser vista como fonte de corrupção. Para que possa encontrar-se dentro das normas, código de ética e na Lei Anticorrupção, os treinamentos e comunicações são complementares, e ajudam a empresa a disseminar as normas externas e internas aplicáveis, em especial o Código de Ética e a Lei Anticorrupção.

O andamento da responsabilidade objetiva imputada as pessoas jurídicas é evitar que possam auferir qualquer tipo de vantagem ilícita e, posteriormente, alegar que não agiram com culpa ou que terceiro deu causa a eventual infração. Magalhães (2015); com isso, não sendo aceitável qualquer enriquecimento sem causa em prejuízo do poder público, o ganho ilícito deve sempre ser objetivo de punição. Como a Lei nº 12.846/2013 objetivas impedir a corrupção empresarial, a pessoa jurídica responde sempre que praticar ato lesivo em suas relações com a Administração Pública (obtida vantagem indevida ou não).

Os operadores que enxergam o problema como processos críticos que exigem atenção, tais como cadastro, contratação, pagamentos, aprovação de doações, patrocínios, viagens e jantares, licitações, entre outros. Também citando que o acompanhamento relevante é o de e-mails e da comunicação corporativa, o que inclui programas de mensagens e recursos de telefonia da organização. Essa ação deve ser respaldada por parte dos colaboradores e terceiros que utilizem a infraestrutura da empresa. Os controles devem abater os riscos identificados, sem que seja prejudicado o desempenho da operação, buscando o equilíbrio entre controle e eficiência.

Segundo Coimbra e Manzi (2010), *Compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Instituição; pois assim, podendo dar maior controle das informações. O principal objetivo dos controles internos é prevenir, podendo-se tornar a mais importante proteção para empresa.

Promover o conhecimento das normas aplicáveis é fundamental para um Programa Efetivo de *Compliance*. Regras claras permitem que as ações e decisões sejam realizadas de modo aderente, propiciam maior conforto para os colaboradores e público envolvido, permitem a avaliação de conformidade e o monitoramento, e permitem a aplicação justa de sanções em caso de descumprimento. O ritmo das mudanças regulatórias e a convergência da regulamentação global, atrelados à concorrência de novas empresas, ao aumento da pressão



dos *stakeholders* e ao rápido avanço tecnológico, fazem do *compliance* um forte aliado das empresas diante de todos estes desafios.

5. Considerações Finais

Os objetivos desse trabalho foram implementar a ferramenta do *Compliance* na cultura da empresa, fazendo com que o este programa faça parte das prioridades da gestão, inclusive com reflexos nas metas e ações de reconhecimento. O *Compliance* deve estar inserido no dia-a-dia, e ser visto como parte complementar e parceira do negócio. É necessário que a conscientização da necessidade de se adequar as normas seja iniciada e seguida por toda a organização. Para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa Yamaha Motor do Brasil, no setor de *Compliance*. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre Manzi (2008); Magalhães (2015).

Os principais resultados demonstraram que embora o assunto seja conhecido entre os profissionais entrevistados, observou-se na análise do questionário que os colaboradores conseguem distinguir que há diferença entre a Auditoria e *Compliance* e compreendem que as práticas de *Compliance* podem e devem ser aplicadas na organização, para que assim, possa estar em conformidade e fazer cumprir os regulamentos internos e externos impostos às atividades exercidas na empresa.

O programa de *Compliance* oferece ferramentas inovadoras e essenciais para maximizar o desempenho de alguns processos de *Compliance*, tais como, e-mails textuais com conteúdo chave para a manutenção do Mecanismo de integridade e *Compliance* e do compromisso com a conformidade, utilizando meio de entrevistas, aborda os aspectos mais importantes do Mecanismo de Integridade e *Compliance*, reuniões gerenciais, treinamentos presenciais e canal de denúncia. Essas ferramentas representam o refinamento e a profissionalização, com a finalidade de manutenção do mais alto nível de qualidade, confiança, exatidão, rapidez e receptibilidade dos processos de *Compliance*.

Uma empresa, ao optar por seguir o caminho da integridade, compromete-se diante de seus funcionários e a sociedade, a engajar-se apenas e tão somente em negócios limpos. Esse princípio inviolável não se sujeita a nenhum tipo de tentação, mesmo em condições muito vantajosas do ponto de vista financeiro. Quando iniciado o Programa de *Compliance*, não há mais volta. Haverá um controle social, vindo de dentro e fora da organização, que impõe um autocontrole e assegura a aplicação prática dos princípios estabelecidos pelo Programa.

6. Referências

- ANTONIK, L. R. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ASSI, M. **Controles Internos e Cultura Organizacional: Como consolidar a Confiança na Gestão dos Negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2009.
- BERTONCINI, M.; CUSTÓDIO FILHO, U; SANTOS, J. A. A. **Comentários à Lei nº 12.846/2013: Lei Anticorrupção**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.



- CANDELORO, A. P. P. **Compliance 360°: riscos, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.
- CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. **Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.
- CERVO, A. L. et al. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance**. São Paulo: Atlas, 2010.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ESCOSSIA, M. H. S.; PAZÓ, C. G. **A Lei Anticorrupção e seu impacto transformador: realidade ou ilusão?** Revista Jurídica, UniCuritiba, Curitiba, v. 3, n. 40, 2015.
- FERRAZ JUNIOR, T. S. **Todos ganham com o compliance**. CNEP em Revista - Conselho Executivo das Normas-Padrão. Ano 10, no. 39, junho 2014.
- FURTADO, L. R. **As raízes da corrupção no Brasil: estudos de caso e lições para o futuro**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2015.
- GABARDO, E.; CASTELLA, G. M. **A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a administração pública**. A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, ano 15, n. 60, junho 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEAL, R. G.; SILVA, I. S. **As múltiplas faces da corrupção e seus efeitos na democracia contemporânea**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2014.
- MAGALHÃES, J. M. R. **Aspectos relevantes da lei anticorrupção empresarial brasileira (Lei no 12.846/2013)**. Revista Controle, Tribunal de Contas do Estado do Ceará, Fortaleza, v. 11, n. 2, dez. 2013.
- MANZI, V. A. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- MOREIRA, N. R. O. **A Forensic Accounting em Portugal: Evidências Empíricas**. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, 2009.
- NASH, L. L. **Ética nas empresas: Boas intenções a parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PERES, J. R.; BRIZOTI, N. **Compliance Corrupção e Fraudes no Mundo Empresarial**, 1. Ed. São Paulo: Edição do Autores, 2016.
- RIBEIRO, I. L. **Patrimonialismo e personalismo: A gênese das práticas de corrupção no Brasil**. Anais do XIX Encontro nacional do CONPEDI, CONPEDI, Fortaleza, v. 1, jun. 2010.
- SANTOS, R. A. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional, Prevenção e combate à corrupção no Brasil**. 6 o Concurso de Monografias da CGU: Trabalhos premiados, Roncarati, Brasília, v. 4, n. 6, dez. 2011.
- SILVA, E. F. **Controladoria na Administração Pública: Manual prático para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

TRAPP, H. L. A. F. **Compliance Na Lei Anticorrupção: Uma Análise Da Aplicação Prática Do Art. 7º, VIII, Da Lei 12.846/2013.** Boletim Jurídico, Uberaba/MG, a. 13, no 1237. Disponível em: <<https://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=3969>> Acesso em: 29 out. 2017.