

ANÁLISE QUALITATIVA SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE NO BRASIL (2014-2019)

Qualitative analysis of compliance programs in Brazil (2014-2019)
Revista dos Tribunais | vol. 1027/2021 | p. 41 - 65 | Maio / 2021
DTR\2021\3592

Eduardo Saad-Diniz

Livre-Docente em Criminologia pela FDRP-USP. Bolsista Produtividade CNPQ. Professor da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto e do Programa de Integração da América Latina da Universidade de São Paulo, Brasil. eduardo.saaddiniz@usp.br

Mariana Urban

Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Brasil, com período de mobilidade na Universität Passau, Alemanha, para cursar o programa de direito Europeu, Internacional e Comparado. Foi Bolsista FAPESP; Alumni da Bucerius Law School, Alemanha. mariana.urban@hotmail.com

Área do Direito: Penal; Comercial/Empresarial

Resumo: Impressiona a afinidade entre os recentes escândalos corporativos e a rede empresarial que serviu de suporte para o regime autoritário no Brasil. Muitas das corporações envolvidas nas recentes operações de enforcement ocuparam posições centrais no financiamento do autoritarismo no Brasil e seguem à frente de estruturas estratégicas do mercado nacional. Por conseguinte, convive-se com um vazio moral em relação à ascensão de dinâmicas autoritárias, difundindo no mercado a retórica do compromisso pela integridade à indiferença do compromisso democrático. A ideia deste ensaio é explorar o referencial teórico explicativo sobre o que poderia ser a Justiça de Transição Corporativa – JTC – como nova categoria analítica nas ciências criminais, a partir da qual se discutam as possibilidades de atribuição de responsabilidade moral e jurídica pela cumplicidade corporativa, aperfeiçoando sobre as modalidades sancionatórias e alternativas de restauração e reconstrução social pós-conflito. O texto se divide em nove tópicos: 1) as gerações dos estudos transicionais; 2) autoritarismo e redes empresariais; 3) perspectivas histórica e comparada; 4) corporate accountability e sua influência na concepção da cumplicidade e da responsabilidade jurídica; 5) contribuição, causalidade, ações neutras; 6) modalidades sancionatórias; 7) obrigação moral do setor privado; 8) práticas restaurativas de configuração transicional; e 9) novas possibilidades para a vitimologia corporativa. Combinam-se a perspectiva histórica e comparada e convergências entre estudos criminológicos, transicionais e de justiça restaurativa.

Palavras-chave: Justiça de Transição Corporativa – Cumplicidade corporativa – Ações neutras – Obrigação moral da empresa – Práticas restaurativas – Responsabilidade penal da pessoa jurídica

Abstract: It is impressive the affinity between the recent corporate scandals and the business network that served as a support for the authoritarian regime in Brazil. Many of the corporations involved in the recent enforcement operations have occupied central positions in financing authoritarianism in Brazil and remain at the forefront of strategic structures in the national market. Consequently, we live with a moral vacuum in relation to the rise of authoritarian dynamics, spreading the rhetoric of integrity regardless the democratic commitment. The essay aims to explore the explanatory framework on what could be Corporate Transition Justice – CTJ – as a new analytical category in the criminal sciences, from which the possibilities of attributing moral and legal responsibility for corporate complicity are discussed, improving on the sanctioning modalities and alternatives for post-conflict restoration and social reconstruction. The text is divided into nine topics: 1) generations of transitional studies; 2) authoritarianism and business networks; 3) historical and comparative perspectives; 4) corporate accountability and its influence on the concept of complicity and corporate liability; 5) contribution, causality,

neutral actions; 6) sanctions system; 7) moral obligation of the private sector; 8) restorative practices in transitional settings; and 9) new possibilities for corporate victimology. We combine historical and comparative analyzes with convergences between criminological, transitional and restorative justice studies.

Keywords: Corporate Transitional Justice – Corporate complicity – Neutral actions – Moral obligation of firms – Restorative practices – Corporate criminal liability

Para citar este artigo: SAAD-DINIZ, Eduardo; URBAN, Mariana. Análise qualitativa sobre a implementação dos programas de compliance no Brasil (2014-2019). Revista dos Tribunais. vol. 1027. ano 110. p. 41-65. São Paulo: Ed. RT, maio 2021. Disponível em: [inserir link consultado](#). Acesso em: DD.MM.AAAA.

Sumário:

1. Introdução - 2. Análise da implementação dos programas compliance no Brasil - 3. Conclusões - 4. Referências Bibliográficas

1. Introdução

Muito se discute sobre o aumento dos níveis de percepção pública acerca do papel desempenhado pelas organizações empresariais nos crimes econômicos, mais notadamente na última década. Mais ainda se difunde no mercado a ideia de que vige no Brasil, sobretudo a partir das experiências recentes com as megaoperações policiais, uma “nova cultura organizacional”, orientada à integridade nos negócios. Apesar disso, bem pouco se pode verificar se essas percepções e a retórica de mercado sobre a moralização dos costumes empresariais se confirma no cotidiano da vida empresarial brasileira.

Também aí na última década se deu o impulso da indústria de compliance no Brasil, replicando o discurso sobre a integridade e a mercantilização de iniciativas corporativas de prevenção às infrações econômicas. Com o recorrente destaque pela mídia dos ilícitos no âmbito privado, sobretudo no ambiente corporativo transnacional, o debate acerca de métodos de gestão e mitigação de riscos vem ganhando certo protagonismo no debate brasileiro. Pouco se sabe sobre a qualidade de nossa política regulatória, a avaliação sobre a atuação das autoridades de enforcement não tem superado a mera volumetria (quantificando prisões preventivas ou volume de ativos recuperados, por exemplo). Menos ainda se discute, no entanto, sobre o quê de fato consistiria essa moralização dos costumes empresariais ou quais métricas permitiriam fundamentar o juízo sobre as modificações substanciais no ambiente ético empresarial.

Há grande dificuldade na estruturação e na mensuração de efetividade desses programas – o que se justifica, em grande medida, por ainda não haver indicadores precisos e padronizados para a verificação dos resultados. Atualmente, o acompanhamento da implementação dos programas de compliance é realizado majoritariamente pelas auditoras, que realizam com determinada frequência a compilação dos resultados em relatórios de maturação do compliance no Brasil.

Não obstante o debate sobre a implementação dos programas de compliance tenha se difundido, essa percepção ainda é acompanhada por métrica tímida em relação a mudanças mais substanciais no comportamento ético empresarial. Os indicadores mostram muito mais volumetria do que alterações sensíveis nas estruturas de mercado. Em função desse cenário, esta análise qualitativa se propõe a avaliar os dados coletados pelas auditoras brasileiras¹, a partir de relatórios selecionados, com a finalidade de identificar o estágio de maturação dos programas de compliance no Brasil, tomando por base a verificação de possíveis modificações substanciais de comportamento ou alterações efetivas nas estruturas de mercado.

Em função desse contexto, este estudo qualitativo será estruturado em duas partes principais, organizadas da forma seguinte: (I) os programas de compliance como

controle interno das infrações econômicas e (II) análise dos indicadores de efetividade dos programas de compliance no Brasil, a partir de relatórios de acesso público elaborados pelas principais auditoras brasileiras dentro do período de 2016 a 2019 (KPMG, PwC, Deloitte e Ernst Young), bem como a partir de dados coletados pela Transparência Internacional Brasil. O desenvolvimento desta etapa será subdividido em (a) indicadores de identificação de riscos e (b) indicadores de estruturação dos programas de compliance. Ao final, espera-se que seja possível adquirir um referencial para futuras reflexões críticas sobre a política nacional de controle social das infrações econômicas e seu maior ou menor impacto nas iniciativas corporativas.

2. Análise da implementação dos programas compliance no Brasil

Para a análise da percepção de integridade e estruturas de compliance no ambiente empresarial brasileiro, foram levantados nove estudos realizados entre 2014 e 2019:

- (1) "Pesquisa: perfil do hotline no Brasil", coordenado pela KPMG em 2019²;
- (2) "Pesquisa maturidade do processo de gestão de riscos", coordenado pela KPMG em 2018³;
- (3) "Pesquisa maturidade do compliance no Brasil", coordenado pela KPMG em 2017⁴;
- (4) "Integridade e empresas no Brasil", coordenado pela Transparência Internacional Brasil, no ano de 2018⁵, e baseado na "Agenda nacional de integridade nos negócios", realizada em conjunto pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro e Transparência Internacional Brasil⁶;
- (5) "Transparência em relatórios corporativos", coordenado pela Transparência Internacional Brasil, no ano de 2018⁷;
- (6) "O compliance na vanguarda: definindo o ritmo da inovação", coordenado pela PwC no ano de 2019⁸;
- (7) "Pesquisa global sobre os crimes econômicos – Brasil", coordenado pela PwC, no ano de 2014⁹;
- (8) "Tirando a fraude das sombras", coordenado pela PwC, no ano de 2018¹⁰;
- (9) "Integridade corporativa no Brasil", coordenado pela Deloitte, no ano de 2018¹¹.

As pesquisas escolhidas para compor a amostra de dados apresentam informações complementares para a compreensão do estágio de implementação dos programas de compliance no Brasil, inclusive em relação às etapas de sua evolução, ao permitir a comparação dos dados atuais com os dos anos anteriores. Em relação ao método, a maior parte dos relatórios foi elaborada a partir de questionários estruturados respondidos por empresas às auditoras. A PwC, em ambas as pesquisas, enviou formulários a serem preenchidos por 5.128 executivos em mais de 95 países¹² e mais de 7.200 participantes de 123 países¹³. A Deloitte informa haver realizado um questionário com 211 participantes¹⁴. A KPMG relatou em suas pesquisas, tanto de 2017 quanto de 2018, que utilizou uma plataforma web para enviar, respectivamente, 27 e 38 perguntas a empresas brasileiras das cinco regiões do Brasil. A pesquisa sobre integridade em empresas realizada pela Transparência Internacional Brasil¹⁵ utilizou como base os dados coletados no Relatório de Avaliação Agenda Nacional de Integridade nos Negócios, da Transparência Internacional Brasil e do Centro de Pesquisas em Direito e Economia da FGV Direito Rio. Este, por sua vez, adaptou indicadores internacionais para aplicação no Brasil com base em pesquisa bibliográfica e documentais, análise de medidas empresariais anticorrupção e das práticas associadas de divulgação, e entrevistas com especialistas para complementar a informação obtida por meio do estudo. Já a pesquisa sobre transparência em relatórios corporativos¹⁶ se baseou em análise sobre como 110 empresas brasileiras (as 100 maiores empresas e 10 maiores bancos, segundo ranking do Valor1000, do jornal "Valor Econômico") divulgam informações sobre suas práticas

anticorrupção, estrutura organizacional e dados financeiros relativos à atuação em outros países.

A partir da análise secundária dessas pesquisas empíricas realizadas no setor privado, foram extraídas as principais ideias com respeito ao estágio atual dos programas de compliance no Brasil. Em razão das informações terem sido obtidas diretamente de uma pluralidade de participantes, por meio de profissionais de diferentes empresas, torna-se possível uma análise comparativa entre os dados coletados de forma mais completa do que a partir da realização de mais um novo levantamento de dados. Tomados como ponto de partida, os resultados alcançados nas pesquisas permitem a compreensão sobre como as grandes auditoras no Brasil observam a maturação das iniciativas de compliance nas empresas em exercício no país, bem como conferir uma análise um pouco mais realista sobre o estado da implementação dos programas de compliance entre nós.

Em um primeiro momento de análise, serão reunidos os dados relativos à autodeclaração (self-report) sobre a existência dos programas de compliance nas empresas brasileiras, com a finalidade de identificar sua evolução e maior ou menor maturação. Posteriormente, serão analisados os dados referentes à avaliação de riscos, já que consiste em uma etapa primordial para o reconhecimento dos pontos que deverão ser intensificados pelo programa em desenvolvimento. Por fim, os dados referentes às estruturas dos programas de compliance serão organizados e analisados de acordo com os seguintes macrogrupos¹⁷: (a) destinação de recursos financeiros e alocação de investimentos nas áreas de controle e tecnologia dos programas de compliance; (b) maturação dos recursos tecnológicos e sinergias entre inovação e compliance; (c) estratégias de desenvolvimento de recursos humanos e engajamento organizacional; e (d) estratégias de monitoramento e implementação de hotlines e canais de denúncia como facilitação aos whistleblowers.

2.1. Maturação dos programas de compliance

Pode-se estabelecer o conceito de compliance nas pesquisas como um investimento estratégico e fundamental para a antecipação de riscos e atendimento às exigências normativas. Conceitualmente, os programas compliance se dedicam à redução das infrações econômicas, cuidando de um programa de gestão empresarial estruturado para auxiliar a identificação, prevenção e redução dos riscos e infrações dentro de um ambiente controlado e fiscalizado¹⁸. Mesmo assim, as iniciativas corporativas de compliance são ainda incipientes no mercado brasileiro. Dentre os conceitos introdutórios, as pesquisas convergem para definir os programas de compliance como uma estrutura que abrange vários componentes para a prevenção, detecção e reações a infrações ocorridas ou que possivelmente venham a ocorrer no âmbito corporativo. A implementação dos programas é abordada como algo além do mero cumprimento de legislação, devendo acompanhar a transformação social no ambiente corporativo por meio do desenvolvimento ou aprimoramento de condutas¹⁹, com o devido envolvimento de auditorias, códigos de ética e conduta, treinamento de profissionais, entre outras iniciativas. Dificilmente se observa uma orientação científica dos programas de compliance, limitando-se a programas customizados e sem avaliações sistemáticas ou métrica sobre a efetividade de suas iniciativas²⁰.

A partir desse conceito, a análise qualitativa das pesquisas realizadas no setor privado pretende discutir a percepção da maturação do compliance por parte das empresas e seus executivos, sempre com a ressalva quanto a limitações na coleta original de dados, uma vez que a resposta a questionários não deixa de ser influenciada pela subjetividade e pela percepção dos entrevistados, o que dificulta a obtenção de dados concretos e objetivos. Essa dificuldade em se obter dados isentos da subjetividade dos entrevistados se intensifica ainda mais quando não há uma métrica verificada para a mensuração objetiva, como ocorre no campo dos programas de compliance²¹.

É verdade que a analítica dos resultados aponta que a preocupação das empresas

brasileiras em relação à implementação de programas de compliance é crescente nos últimos anos. Conforme apontado pela PwC, em seu relatório de 2018 – o qual foi realizado com uma abrangência de 123 países em escala global –, a América Latina é a região com maior aumento de percepção de que a empresa foi vítima de crimes econômicos internos (de 28% para 53%, em relação à 2016) em comparação com os demais²². No Brasil, especificamente, este número é ainda mais contrastante: de 12%, o número subiu, em dois anos, para 50%²³. A pesquisa realizada pela KPMG em 2017²⁴ indica que, em 2016, 76% das empresas participantes reconheceram que a política e o programa de ética e compliance estavam sendo implementados de forma efetiva²⁵, em contraste com os 57% que haviam sido apontados em 2015. Já a Deloitte concluiu que, entre 2012 e 2014, o percentual das empresas questionadas que adotavam 15 das 30 práticas de programas de compliance listadas pela auditora era de 24%, aumentando, no período de 2018 a 2020, para 65%²⁶.

Mesmo assim, os programas de compliance se encontram ainda em estágio bastante inicial de implementação no Brasil. O relatório de 2016 da KPMG aponta que, na época, apenas 44% dos representantes da pesquisa tinham processos estabelecidos em até 3 anos na empresa, havendo 20% com menos de um ano – sendo as iniciativas corporativas, portanto, bastante recentes nas estruturas corporativas²⁷. Além desse estágio embrionário de implementação de compliance nas empresas, ainda há sérios déficits de transparência no mercado. Estudos da Transparência Internacional em 2018, em uma escala de 0 a 10 no quesito de transparência dos relatórios corporativos, atribuíram nota média de 5,7 às 100 maiores empresas e 10 maiores bancos em funcionamento no Brasil²⁸.

2.2. Identificação de riscos

Recomenda-se que o primeiro passo para a estruturação dos programas de compliance seja a identificação e análise de riscos a que se submetem as atividades empresariais. A fim de que sejam programados os principais aspectos a serem tutelados pela adoção do programa, é necessária a determinação e a especificação dos riscos a que está submetida a empresa. É o que garante que os programas não sejam reduzidos a medidas meramente profiláticas, orientadas por standards ou universalmente válidos que, na maioria dos casos, diz pouco ou nenhum respeito à dinâmica concreta dos negócios e às especificidades das empresas ou grupos econômicos nos quais se implementam os programas. Apesar disso, as pesquisas levantadas pelas auditoras indicam que em 2018, apenas 58% das companhias brasileiras afirmaram haver realizado alguma análise de risco interna nos últimos dois anos²⁹. No mesmo sentido, a KPMG indicou, também em 2018, que o nível de maturidade das avaliações de risco no Brasil era “sustentável”, isto é, haveria “definição e estabelecimento de mecanismos e processo estruturado”³⁰.

Também é verdade que o risco da atividade empresarial está implícito em cada decisão econômica. Pode-se analisar a gestão de riscos e o controle dos agentes da atividade econômica por meio das teorias de desenvolvimento da governança corporativa, sendo a mais tradicional delas a Teoria da Agência³¹, segundo a qual se presume que os agentes (diretores da empresa, no âmbito corporativo) seriam motivados pelo interesse próprio, o que apresentaria um risco ao principal (dono da empresa), pois os interesses do agente poderiam ser diversos do interesse da empresa e, conseqüentemente, do principal³². Esse interesse exercido pelo agente poderia ser conceituado como “uma projeção de ânimo pessoal que qualifica objetos como necessários e oportunos à satisfação de necessidades para o progresso material e moral”³³, integrando a manifestação de vontade da empresa a partir de desejos e objetivos pessoais do dirigente.

Seja esse risco econômico, relacionado a infrações penais, ou de qualquer outra natureza, devem ser submetidos à avaliação periódica, a fim de que, com alguma capacidade organizacional de predição de comportamentos, sejam reduzidos. No entanto, as pesquisas apontam uma orientação empresarial ainda desorientada. De

acordo com a pesquisa da PwC de 2018, 58% (pouco mais da metade) das empresas fizeram uma análise “geral” dos riscos jurídicos, sem maior profundidade em relação às causas das infrações econômicas na empresa. O que é ainda mais revelador é o fato de que a quase metade das empresas brasileiras nem ao menos possui um registro atualizado dos fatores que podem levar a empresa a se envolver em comportamento corporativo socialmente danoso.

Igualmente, as práticas de monitoramento, se bem é certo que devam ser empregadas sob justificada necessidade³⁴, apresentam baixo rendimento. Não há referencial legislativo minimamente indicativo sobre a matéria no Brasil. Há desconhecimento generalizado sobre a importância, a adequação e a necessidade de intervenções de monitoramento. Mesmo instauradas periódicas avaliações de riscos pelas empresas, por muitas vezes os riscos são apenas parciais ou formalmente monitorados. Essa questão é suscitada, sobretudo, pelo relatório da KPMG, de 2016, do qual consta que, apesar de existentes, os indicadores de risco ainda não estavam em amplo uso. Das empresas participantes, 54% afirmaram que nem todos os riscos que lhes afetavam estavam vinculados a indicadores de risco (Key Risk Indicator – KRI), e 23% apontaram a inexistência de KRIs para monitoramento³⁵. O relatório da KPMG de 2018 indica, no mesmo sentido, que há um baixo índice de maturidade na avaliação e monitoramento de riscos. De acordo com os resultados alcançados, 64% das empresas possuíam um processo de avaliação de riscos de compliance, apenas 33% implementavam o compliance em decisões estratégicas, e apenas 38% responderam que as áreas de negócios das empresas possuíam entendimento dos riscos de compliance.

Há uma série de fatores que permitiriam melhor compreender a matéria. Notadamente, observa-se certa resistência por parte das iniciativas corporativas, que se deve tanto a problemas de interpretação dos marcos normativos e das políticas regulatórias quanto a aversão ao risco de atribuição de responsabilidade³⁶. A sua vez, falta às autoridades responsáveis pelo enforcement da matéria uma compreensão mais adequada do impacto dos programas de compliance no comportamento ético empresarial. Essa falta de preparação adequada entre empresa, reguladores e fiscalizadores se permite refletir também nos dados analisados: apesar de 86% alegarem que um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas seja avaliar e monitorar os aspectos relacionados à interpretação dos programas de compliance e regulação, somente 47% possuíam um inventário regulatório estabelecido e monitorado³⁷.

Por outro lado, o relatório elaborado pela Deloitte, em 2018, aponta que, apesar de ainda enfrentarem riscos e desafios, e apesar de uma parte significativa das empresas ainda sequer desempenhar uma avaliação periódica de riscos e ameaças, os principais desafios apontados para o período de 2012-2014, – isto é, sem levar em consideração as peculiaridades de cada empresa –, já não eram mais os mesmos que do período de 2018-2020. Enquanto no período anterior foram indicados, sobretudo, (i) ausência de recursos e expertise, (ii) ausência de infraestrutura tecnológica, e (iii) integração do compliance com demais áreas da empresa, no período de 2018-2020 a projeção foi de: (i) ampliação do escopo da área de compliance, (ii) monitoramento de terceiros e (iii) monitoramento das atividades cotidianas práticas³⁸.

Quanto às maiores ameaças em relação a infrações econômicas, por sua vez, a PwC indicou que os que possuem maior incidência nas empresas são (i) roubo de ativos – 51%, (ii) fraude em compras – 34%, (iii) suborno e corrupção – 26%³⁹. Por evidente que, conforme supramencionado, os resultados apresentados neste estudo correspondem a uma média das empresas entrevistadas, desconsiderando os detalhes pertinentes a cada indústria em particular.

Mas o que chama mesmo atenção nos dados levantados é que, apesar de toda a mobilização de setores organizados da sociedade civil em torno da corrupção, esta ocupa apenas a terceira posição dentre as principais ameaças. Por sua vez, a discussão sobre riscos de roubo de ativos e fraude em compras se diluem no debate. Tudo indica que a grande preocupação acerca dos programas de compliance direcionados à redução da

corrupção empresarial pode mesmo ser atribuída à intensificação dos prejuízos sociais e empresariais que a ocorrência do delito ocasiona⁴⁰.

Definitivamente, o fato de que uma parte significativa das empresas brasileiras não realiza um levantamento dos riscos periodicamente é sintomático. Há mais retórica em torno da “cultura de integridade nos negócios” do que propriamente maturidade no exercício do controle social da atividade empresarial. Um programa de compliance especializado e orientado pelas reais necessidades da empresa exige que se tenha uma análise dos procedimentos e estruturas de oportunidade para a ocorrência de infrações econômicas. É preciso avaliar como as medidas que já foram adotadas no passado afetaram os riscos anteriormente identificados. Sem que haja adequada detecção dos riscos que ameaçam a atividade empresarial, incide a possibilidade de se investir em um programa que dificilmente alcançará os resultados esperados, podendo, inclusive, afetar o desenvolvimento das relações negociais, por meio da adoção de burocracias excessivas e desprovidas de objetivo.

2.3. Estrutura dos programas de compliance

Identificados os principais riscos a que a empresa está submetida, é possível iniciar o planejamento do programa de compliance. O relatório da KPMG esclarece quais eram, no ano de 2016, os principais obstáculos apontados para a implementação de um sistema de gestão de riscos e compliance nas empresas, sendo que 65% das empresas apontaram ausência de cultura de gestão de riscos, 56% indicaram a existência de outras prioridades, 52% relataram a falta de clareza em relação aos benefícios potenciais, 45% denunciaram a falta de apoio aos executivos e 31% alegaram resistência às mudanças no âmbito do Conselho de Administração e de Diretoria. Os outros levantamentos realizados, por sua vez, não abordam os principais desafios enfrentados pelas empresas em seus relatórios.

2.3.1. Destinação de recursos financeiros e alocação de investimentos nas áreas de controle e tecnologia dos programas de compliance

Após o reconhecimento dos principais riscos, deve ser realizado, como primeira etapa da estruturação do programa de compliance, um levantamento dos recursos financeiros e humanos disponíveis para serem investidos e alocados entre os setores em que houver maior demanda, de acordo com a análise de custo-efetividade dos investimentos identificados. De fato, a mesma argumentação que vale para a crítica na crença às Guidelines vale, também, para o mito da capacidade de estandarização dos programas de compliance, à perda de sensibilidade do contexto e à necessidade de extrair os valores do comportamento ético negocial.

A limitação de recursos financeiros e humanos torna inviável o aperfeiçoamento de todas as áreas identificadas, bem como a replicação de estratégias já utilizadas por indústrias e empresas de contextos diferentes. Novas experimentações e instrumentos de risco são pensados para a redução da incerteza, podendo influenciar positivamente na performance empresarial na medida em que, potencialmente, apresentam resultados positivos em análises de custo-efetividade (cost-effectiveness analysis). É claro que isso não significa muito do ponto de vista ético, bem porque seria possível simplesmente manipular os resultados estatísticos, ou valer-se da falta de capacitação para a análise deles, para incorporá-los sem mais na formulação de políticas públicas ou iniciativas corporativas⁴¹.

Os índices levantados demonstram que as empresas brasileiras estão dispostas a colaborar financeiramente para um efetivo controle interno. Os dados informam que 52% dos participantes brasileiros aumentaram as despesas com a prevenção à fraude desde 2016, e 38% pretendem continuar investindo no setor de compliance⁴². De acordo com os dados levantados pela KPMG, em 2018, a faixa de orçamento dos programas de compliance implementados no Brasil era, anualmente, de até R\$ 500.000,00, em uma média estimada entre os setores avaliados⁴³. A Deloitte indicou que, entre o período de

2015 a 2017, as práticas de compliance mais adotadas por empresas com receitas maior do que R\$ 100.000.000,00, e, por conseguinte, as prioridades de investimento foram (i) avaliação de riscos de forma periódica e documentada – 54%, (ii) controles financeiros – 64%, (iii) introdução de indicadores de conformidade às políticas internas – 42%, e (iv) procedimentos para correção de danos e mitigação de riscos – 51%⁴⁴.

O relatório de 2018 da PwC indica que 31% das empresas brasileiras afirmam haver gasto com investigação e prevenção de riscos ao menos o dobro dos prejuízos registrados como resultado da mais grave infração econômica. Quer dizer, muito embora grande parte do empenho na prevenção à fraude e demais infrações nos últimos dois anos foi feito para reduzir as oportunidades de conduta⁴⁵ – tal como alegado por 54% das empresas brasileiras –, há considerável insatisfação com o retorno dos investimentos em relação aos potenciais prejuízos que poderiam ser suportados em decorrência de ausência de prevenção⁴⁶. Essa insatisfação quanto ao retorno dos investimentos pode estar diretamente relacionada com os índices apontados no tópico de avaliação e gestão de riscos. Tão importante quanto a disponibilidade e disposição de se investir na implementação de programas de compliance é a avaliação dos setores que requerem maior atenção para a proteção da atividade empresarial, justamente para se alocar com eficiência os recursos financeiros disponíveis – e não apenas continuar investindo, de forma genérica e sem avaliação sobre os efeitos concretos, em uma fórmula padrão de compliance que seja desvinculada das necessidades específicas da empresa⁴⁷.

Até porque, na realidade, os investimentos em programas de compliance se subdividem em inúmeras outras áreas, que deverão ser moldadas de acordo com a realidade de cada empresa. De modo genérico, podem ser mencionados, como subáreas dos investimentos em compliance, os gastos com consultoria, softwares, treinamentos de equipe, serviços de informática, auditoria, aperfeiçoamento de governança, seguros, e desenvolvimento de gestão na administração de áreas sensíveis, de acordo com as principais necessidades mapeadas na avaliação de riscos⁴⁸.

2.3.2. Maturação dos recursos tecnológicos e sinergias entre inovação e compliance

No mesmo sentido, os relatórios analisam os dados relativos ao uso da tecnologia no desenvolvimento dos programas de compliance. Conforme os dados levantados pela KPMG no ano de 2016⁴⁹, 80% dos entrevistados reconheciam que a tecnologia desempenhava um papel decisivo no monitoramento e gerenciamento de riscos. Contudo, uma quantidade significativa de empresas ainda enfrenta dificuldades com a implementação tecnológica em seus sistemas de controle. Em 2016, 67% dos entrevistados apontaram não possuir base de dados em eventos de risco e 72% possuíam ferramentas tecnológicas de gerenciamento de risco em uso⁵⁰. Em 2018, por sua vez, o quadro não foi substancialmente alterado: 68% das empresas revelaram não tirar proveito da tecnologia para apoiar suas iniciativas, como avaliação de riscos, testes, monitoramentos etc.⁵¹

A mobilização em torno das novas tecnologias segue sendo bastante incipiente. Essa dificuldade não é privilégio do mercado brasileiro. De acordo com o relatório da PwC, em 2018, as empresas em países em desenvolvimento estão buscando vias de investir em tecnologias avançadas a um ritmo mais rápido do que as nações desenvolvidas na prevenção à fraude, uma vez que, enquanto 27% das empresas de países em desenvolvimento usam ou planejam implementar inteligência artificial para combater fraudes, o índice; aponta apenas 22% das empresas nos países desenvolvidos⁵². Esse número é um indicativo para a quebra da mistificação de que as empresas nos países em desenvolvimento são mais suscetíveis às infrações do que as em funcionamento em países desenvolvidos. A partir desse indicador inicial sobre a sofisticação das estratégias de compliance em países em desenvolvimento, abre-se margem para analisar indicadores que justificam ou desmistificam a escolha do foco das persecuções extraterritoriais. De acordo com um levantamento realizado pela Stanford Law School, os principais focos de persecuções penais extraterritoriais com base no Foreign Corrupt

Practices Act (FCPA) são, em ordem decrescente: China, Brasil, Iraque, Nigéria, Indonésia, México, Índia, Gabão e Rússia, esses reunindo 240 das 296 ações de enforcement relatadas na pesquisa⁵³.

O meio tecnológico inadequado tem o poder de causar o efeito contrário do desejado, burocratizando e atrasando o processo de detecção e busca pelas informações relativas às grandes fraudes praticadas pela alta gerência⁵⁴. Dessa forma, as empresas brasileiras ainda encontram desafios quanto à abordagem ideal para a tecnologia, a qual possa melhor equacionar a relação custo-efetividade, mantendo-as à frente das infrações e ameaças. Seguindo esse mesmo raciocínio, 44% dos brasileiros entrevistados no relatório da PwC de 2018 acreditam que a tecnologia usada por suas empresas para combater fraudes e crimes econômicos estava produzindo muitos falsos positivos, em comparação a 34% no resto do mundo. Ainda há dificuldades em se encontrar, ao menos a partir dos veículos públicos de informação, a correlação de efetividade dos meios tecnológicos escolhidos e a mudança mais substanciais no comportamento ético empresarial⁵⁵. Não basta apenas fortalecer os meios de comunicação e informar a liderança das infrações praticadas na empresa, espera-se que sejam avaliadas as medidas tomadas após o conhecimento dos fatos, e o grau de efetividade das ações para a evolução da cultura empresarial⁵⁶.

2.3.3. Estratégias de desenvolvimento de recursos humanos e engajamento organizacional

O engajamento pessoal em relação aos programas de compliance deve ser uma das prioridades para que as estruturas desenvolvidas não sejam apenas uma formalidade no papel⁵⁷. O envolvimento dos dirigentes, por desempenharem uma função fundamental de transmitir a importância de determinados valores, é essencial para que a cultura de compliance seja incorporada. Se não houver um envolvimento direto na rotina empresarial são reduzidas as chances de o restante dos funcionários demonstrarem efetivo comprometimento⁵⁸. Simultaneamente, a participação dos trabalhadores e dos grupos de interesse aumentam as probabilidades de que a causa se torne legítima e efetiva, pois as estruturas desenvolvidas seriam um resultado de esforços coletivos, e não apenas uma série de regras hierarquicamente impostas. Além disso, deve haver também a independência, capacitação dos profissionais a quem foram atribuídas as responsabilidades de coordenação do programa de compliance, de tal forma a permitir que desempenhem suas funções de acordo com as diretrizes esperadas pela empresa⁵⁹.

Em relação a treinamentos adequados e engajamento pessoal com as políticas adotadas, apesar de reconhecida a importância de engajamento e investimento em pessoas, os relatórios analisados informam que os investimentos no setor ainda devem ser incrementados. Ao questionar as empresas participantes acerca da implementação de treinamentos internos, a KPMG revelou, em 2016, que 74% ainda não possuíam programas de treinamento em gestão de riscos, e, dos 26% que desenvolviam o programa, o foco de atuação era limitado apenas a alguns setores da empresa, sendo que apenas 4% dos treinamentos existentes eram voltados para todos os colaboradores das empresas⁶⁰.

Da mesma forma, o nível de envolvimento do Conselho de Administração e dos superiores hierárquicos é essencial para a efetividade dos programas implementados. Nesse sentido, a pesquisa da KPMG revelou que, em 2016, 65% das empresas adotavam a liderança como exemplo, sendo que 62% dos colaboradores das empresas tinham conhecimento baixo ou inexistente quanto aos riscos do negócio na tomada de decisão⁶¹. Em relação ao nível de envolvimento em gestão de riscos pelo Conselho de Administração, a KPMG apontou que 39% dos conselhos entrevistados eram regularmente informados sobre o processo de gestão de riscos e seus resultados, enquanto 22% ainda não utilizava a gestão de riscos como ferramenta de gestão⁶².

Ao questionar as empresas se os seus executivos seniores reforçavam, periodicamente, o fato de que as estruturas de governança e a cultura do compliance eram essenciais

para o sucesso da empresa, a edição de 2018 da pesquisa elaborada pela KPMG revelou que 59% entendiam que havia um papel presente dos executivos na implementação dos programas adotados (contra 58%, em 2015), 9% disseram que não (contra 21%, em 2015), e 32% disseram que o conceito de compliance não era uniforme na empresa (contra 21%, em 2015). Isto é, a partir dos dados fornecidos, entende-se que ainda há uma discussão interna nas empresas para a compreensão dos programas de compliance e, inclusive, do próprio conceito do compliance para as empresas⁶³.

Já em relação às ofertas de programas de treinamento, a pesquisa da KPMG de 2018 revela que houve um aumento relevante nas empresas brasileiras: 72% delas tiveram treinamentos sobre compliance e anticorrupção, enquanto 80% alegaram que ética e conduta eram os principais focos dos treinamentos. 72%, por sua vez, receberam treinamentos nos 12 meses anteriores de quando realizada a pesquisa. Em uma análise específica dos setores, conclui-se que, assim como cada setor econômico está suscetível a riscos diversos uns dos outros, os treinamentos implementados também não são uniformes. Por exemplo, enquanto nos setores de financial services (94%) e industrial markets (86%) alegaram que o principal treinamento adotado deveria versar sobre condutas anticorrupção, nos setores de government & structure (79%) e technology, media & telecommunications (90%) o principal foco apontado era de ética e conduta para funcionários⁶⁴.

2.3.4. Estratégias de monitoramento e implementação de hotlines e canais de denúncia como facilitação aos whistleblowers

Em função dos esforços empreendidos nas demais áreas, é necessário que haja um método de avaliação e monitoramento voltados tanto para a evolução do compliance quanto para a verificação de cumprimento das normativas internas. Dessa forma, o monitoramento é sustentado por dois pilares principais: (i) monitoramento objetivo – isto é, uma periódica avaliação de riscos, de infrações internas e de retorno dos investimentos realizados; e (ii) monitoramento subjetivo – este consistindo no controle da aderência e engajamento pessoal às propostas de compliance adotadas. Como principal instrumento de controle e monitoramento, os programas de compliance tendem a implementar canais de denúncia para que o controle de infrações seja descentralizado.

Em 2019, a KPMG constatou que 79% das empresas entrevistadas possuíam algum tipo de hotline implementado. No entanto, um número significativo desses hotlines pareciam não ser amplamente utilizados, já que 35% recebiam menos de 12 denúncias ao ano. Ainda assim, a percepção de eficiência do sistema de hotline foi confirmado por 97% dos entrevistados, enquanto a confiabilidade teve confirmação de 91%⁶⁵.

A Deloitte, ao questionar os entrevistados acerca das características de seus canais de denúncia, revelou, em 2018, que 89% forneciam garantia ao anonimato, 73% proporcionavam a manutenção de diferentes tipos de canais, 69% garantiam a investigação em cada caso denunciado, em 69% havia menção sobre o canal no código de ética, e 67% fundamentava a comunicação na ética e transparência⁶⁶.

Por sua vez, a KPMG complementou, também em 2018, que 76% dos canais de denúncia estavam disponíveis tanto para o público interno quanto externo, enquanto 69% das infrações eram endereçadas tempestivamente e as ações disciplinares eram aplicadas de forma a corrigir a conduta antiética. Revelou, ainda, que 20% não possuíam canal de denúncia implementado, e que 16% receberam mais de 100 registros de denúncia nos 12 meses antecedentes – enquanto 44% tiveram menos de 20 registros, e, sendo que, nos setores majoritários, os principais registros tratam de ética e conduta aos profissionais (74%)⁶⁷, sem maior relevância, acrescenta-se, para a detecção de comportamento corporativo socialmente danoso de maior gravidade. Em relação aos mecanismos efetivos de comunicação para que o Conselho conheça e acompanhe o programa de compliance, 84% afirmam que esse reporte não é independente, ou seja, não é realizado diretamente ao conselho. Uma média de 30% apresenta aos CEOs, seguido de CFOs (15%) e CCO (LGL\1850\1) (15%), de forma mensal (25%)⁶⁸.

Já em relação à avaliação de riscos no monitoramento objetivo, o relatório da KPMG apontou que, em 2016, 54% das empresas adotavam um controle parcial de riscos por meio de Indicadores de Risco (KRIs) indexados nas principais ameaças que as assolavam, enquanto 23% apontaram a inexistência de indexação de índices específicos ou qualquer alternativa de monitoramento de riscos. Não obstante, revelando uma precariedade ainda maior nas estruturas de compliance, 76% das empresas declararam não possuir, ao menos, um plano de comunicação e gestão de riscos⁶⁹.

Das empresas que adotavam um processo de comunicação de riscos, 40% afirmaram que o Conselho de Administração e a Diretoria recebiam relatórios periódicos sobre as posições de riscos, enquanto apenas 8%, valendo-se da tecnologia, afirmaram que os relatórios estavam disponíveis em plataformas digitais e proporcionavam informações e alertas em tempo real para todos os envolvidos no processo. 57%, por sua vez, afirmaram que a área de gestão de riscos participava ativamente na elaboração de informações sobre os fatores de risco divulgados ao mercado⁷⁰.

O relatório da Deloitte revelou que, em 2018, dos entrevistados que declararam ter experimentado algum tipo de evento de fraude ou irregularidade entre 2012 e 2017, mais da metade descobriu a ocorrência por meio de denúncia interna ou processo de controle interno. Dentre eles, o reporte direto ao Conselho de Administração ocorreu em apenas 3% dos casos – revelando, portanto, uma baixa aderência do Conselho de Administração no controle direto de riscos e infrações⁷¹, e dúvidas quanto à real capacidade de exercer influência nos processos decisórios da empresa.

Quanto ao monitoramento subjetivo, ou seja, dos aspectos de engajamento pessoal, a KPMG revelou em 2018 que apenas 14% realizavam monitoramento e testes de aderência. Em 2019, a KPMG revelou que, dentre os casos relatados, apenas 11% não foi investigado e 10% das investigações levou mais do que 60 dias para ser concluída⁷². Ainda assim, o monitoramento de treinamentos e engajamento pessoal parece ter aumentado, vez que, enquanto 26% alegaram que não havia a adoção de mecanismos de monitoramento de treinamentos no ano de 2015, o número se reduziu para 12% em 2017⁷³.

Um dos principais mecanismos para a detecção de irregularidades no ambiente corporativo é o canal de denúncias⁷⁴, pois seu adequado funcionamento possibilita que, a partir do prévio conhecimento sobre o descumprimento das normas, sejam ativados os mecanismos internos de saneamento da situação e de responsabilização dos indivíduos⁷⁵, antes que o fato ilícito produza efeitos externos e acione as autoridades públicas. Estimulada, sobretudo, após a edição da Lei 12.846/2013 (LGL\2013\7382), também conhecida como Lei Anticorrupção⁷⁶, a estruturação de mecanismos de denúncia e irregularidades passaram a compor parte fundamental aos programas de compliance nas empresas brasileiras. Isso porque, dentre outros aspectos, a referida lei estabeleceu que a existência de canais de denúncia poderia ser considerada na mitigação das sanções decorrentes de atos lesivos. Mesmo assim, a fim de evitar a adoção de mecanismos de fachada para a mera compatibilidade à lei, ainda se discutem formas de estruturação de canais de denúncia para que, de fato, tragam resultados relevantes na redução de infrações relevantes à atividade empresarial. Em primeiro lugar, a alta administração deve estar comprometida com o seu correto funcionamento (tone at the top), garantindo-se a confidencialidade e ausência de retaliação por parte do denunciante (whistleblower), e que os fatos denunciados sejam devidamente apurados e sancionados, independentemente da posição hierárquica dos envolvidos⁷⁷.

O principal problema dessas pesquisas, contudo, consiste na ausência de diferenciação da natureza das denúncias recebidas. Devido ao caráter mais cotidiano de infrações de menor grau delitivo, e, inclusive, infrações não criminais, é recomendável que se adote um processo de triagem e classificação das denúncias, para que setores especializados possam dar o devido tratamento a diferentes tipos de infrações. Diferentes tipos de infração têm diferentes procedimentos sancionatórios, e não seria recomendável confundir o tratamento às denúncias de pequenos furtos com denúncias de assédio ou

corrupção⁷⁸.

3. Conclusões

A organização dos estudos realizados sobre a implementação dos programas de compliance no Brasil permite deduzir que, apesar da crescente mobilização da “indústria de compliance”, o mercado brasileiro dá mostras de imaturidade na promoção da ética negocial. A produção de empiria mais consistente e o desenvolvimento de uma nova orientação normativa para o tratamento das infrações econômicas merecem maior esforço científico, se for mesmo o caso de melhoria dos resultados produzidos em termos de mudança substancial de comportamento ético na atividade empresarial.

A análise qualitativa permite extrair algumas conclusões relevantes para uma compreensão mais realista sobre os programas de compliance no Brasil. A alocação de recursos nos programas de compliance é, ao mesmo tempo insuficiente e desprovida de justificção sobre o retorno no investimento. Impressiona negativamente a falta de maturidade nas análises de risco, o que compromete as análises sobre a real necessidade dos programas de compliance. O emprego de novas tecnologias como soluções de compliance é bastante incipiente, faltando maior consistência na compreensão sobre sua real utilidade na detecção de infrações econômicas. Tanto os esforços de treinamento quanto os canais de denúncia não encontram um propósito imediato em relação às prioridades dos programas de compliance, sem guardarem maior efetividade no que diz respeito à internalização do comportamento ético, ao uso qualificado das informações ou ainda à integração com as demais funções de compliance

Mesmo a partir de dados coletados no próprio setor privado, tudo indica que a indústria de compliance se sustenta com muitas limitações e baixa densidade no emprego de suas funções, ainda excessivamente marcada por narrativas de autoemulação e equação de custo-benefício das estruturas de incentivo de compliance. Parece que antes mesmo de se falar em efetividade dos programas, devemos questionar sua real necessidade e compreender, com um pouco mais de propriedade, seu propósito de melhoria substancial do comportamento ético empresarial.

4. Referências Bibliográficas

BAMBERGER, Kenneth A. Technologies of compliance: risk and regulation in a digital age. *Texas law review*, v. 88, n. 4, p. 670-739, 2010.

BARBER, C. Ryan. Compliance Hot Spots: DOJ Publishes List of Active Compliance Monitors | Catching Up With Cozen's Biz Van Gelder | SEC Pressed on E-Signatures | Who Got the Work. *Law.com*. Disponível em: [www.law.com/2020/04/21/compliance-hot-spots-doj-publishes-list-of-active-compliance-monitors-cat Acesso em: 08.07.2020.

BENSON, Michael L.; MADENSEN, Tamara D.; ECK, John E. White-collar crime from an opportunity perspective. In: SIMPSON, Sally S.; WEISBURD, David. *The criminology of White-collar crime*. Nova York: Springer Science+Business Media LLC, 2009.

BOATRIGHT, John. Conflict of interest: an agency analysis. In: FORT, Timothy. *Ethics and governance: business as mediating institution*. Oxford: Oxford Press, 2001.

BÜLTE, Jens. Rechtspolitische und strafrechtliche Grundlagen der Geldwäsche-Compliance. In: DANNECKER, Gerhard; LEITNER, Roman (Hrg.). *Handbuch der Geldwäsche-Compliance für die rechts- und steuerberatenden Berufe*. Viena: Linde, 2010.

CAVALCANTI, José R. O sistema nacional antilavagem de dinheiro e seus atores. *Lavagem de dinheiro: prevenção e controle penal*. 2. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2013.

CORDERO, Isidoro B. A prevenção da lavagem de dinheiro. In: MARTÍN, Adán N; SAAD-DINIZ, Eduardo; GOMES, Rafael M. (Coord.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018.

DELOITTE; INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC). Integridade corporativa no Brasil: evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos, 2018. Disponível em: [www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/integridade-corporativa-evolucao-do-compliance.html]. Acesso em: 21.10.2018.

DINIZ, Gustavo S. Conflitos de interesses na sociedade anônima. In: COELHO, Fábio U. Tratado de direito comercial. São Paulo: Saraiva, 2015. v. 4.

FERNÁNDEZ, Patricia P. Programas de compliance em direito concorrencial. In: MARTÍN, Adán N; SAAD-DINIZ, Eduardo; GOMES, Rafael M. (Coord.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018.

FERREIRA, Carolina C. O estudo de impacto legislativo como possível estratégia de contenção do encarceramento em massa no Brasil. Revista Brasileira de Ciências Criminais, v. 129, p. 137-380, 2017.

FGV DIREITO RIO; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Agenda nacional de integridade nos negócios: relatório de avaliação, 2018. Disponível em: [https://transparenciainternacional.org.br/assets/files/conhecimento/agenda-nacional-integridade-nego]. Acesso em: 21.10.2018.

GABAN, Eduardo M.; DOMINGUES, Juliana O. Direito antitruste. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

KPMG. Pesquisa maturidade do compliance no Brasil, 2017. Disponível em: [www.amchamrio.com.br/srcreleases/compliance2_bernardo_lemos.pdf]. Acesso em: 21.10.2018.

KPMG. Pesquisa maturidade do processo de gestão de risco, 2018. Disponível em: [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/07/br-pesquisa-maturidade-de-riscos-2018.pdf]. Acesso em: 21.10.2018.

KPMG. Pesquisa: perfil do hotline no Brasil, 2019. Disponível em: [https://kpmgbrasil.com.br/news/5429/canal-de-denuncias]. Acesso em: 10.01.2020.

LAUFER, William S. A very special regulatory milestone. University of Pennsylvania Journal of Business Law, 3:15, 2018.

LAUFER, William S. The missing account of progressive corporate criminal law. New York University Journal of Law and Business, v. 14, 2017

LIMA, Carlos F. S. O sistema nacional antilavagem de dinheiro: as obrigações de compliance. In: CARLI, Carla V. Lavagem de dinheiro: prevenção e controle penal. 2. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2013.

MALLIN, Christine A. Corporate Governance. Oxford: Oxford University Press, 2019.

NIETO MARTÍN, Adán. O cumprimento normativo. NIETO MARTÍN, Adán et al. (Org.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018.

NIETO MARTÍN, Adán. Fundamentos e estrutura dos programas de compliance. In: MARTÍN, Adán N.; SAAD-DINIZ, Eduardo; GOMES, Rafael M. (Coord.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018.

PWC. O compliance na vanguarda: definindo o ritmo da inovação. Disponível em: [www.pwc.com.br/pt/auditoria/assets/imagens/2019/compliance-vanguarda-19.pdf]. Acesso em: 15.01.2020.

PWC. Pesquisa global sobre os crimes econômicos – Brasil, 2014. Disponível em: [www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesquisa-gecs-2014.pdf]. Acesso em: 21.10.2018.

PWC. Tirando a fraude das sombras: pesquisa global sobre fraudes e crimes econômicos, 2018. Disponível em: [www.pwc.com.br/pt/estudos/assets/2018/gecs-18.pdf]. Acesso em: 21.10.2018.

RUMFELT, Eileen H. DOJ Highlights new guidance on corporate-compliance monitors among 2018 achievements: the Benczkowski Memo clarifies that a corporate monitor should be viewed as the exception rather than the rule. American Bar Association, 2019. Disponível em: [www.americanbar.org/groups/litigation/committees/criminal/practice/2019/doj-highlights-new-guidance]. Acesso em: 01.07.2019.

SÁ, Ana L. Fundamento e estrutura dos programas de cumprimento normativo. In: MARTÍN, Adán N; SAAD-DINIZ, Eduardo; GOMES, Rafael M. (Coord.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018.

SAAD-DINIZ, Eduardo. Ética negocial e compliance: entre a educação executiva e a interpretação judicial. São Paulo: Thomson Reuters, 2019.

PINTO, Nathália R. A importância dos marcos regulatórios na prevenção à criminalidade econômica. São Paulo: LiberArs, 2019.

SEIDMAN, Dov. Why companies shouldn't 'do' compliance. Forbes, 2012. Acesso em: 28 de novembro de 2018. Disponível em: [www.forbes.com/sites/dovseidman/2012/05/04/why-ceos-shouldnt-do-compliance/#1e0643ae79b7].

SIEBER, Ulrich; ENGELHART, Marc. Compliance programs for the prevention of economic crimes: an empirical survey of german companies. Berlim: Duncker & Humblot, 2014.

SILVEIRA, Renato de M. J.; SAAD-DINIZ, Eduardo. Criminal compliance: os limites da cooperação normativa quanto à lavagem de dinheiro. Revista Brasileira de Direito Bancário e do Mercado de Capitais, n. 56, 2012.

SOLTES, Eugene. Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: establishing a model for prosecutors, courts and firms. NYU Journal of Law & Business, v. 14, 2018.

SOUSA, Luís de. Anti-corruption agencies: between empowerment and irrelevance. Crime, Law and Social Change, v. 53, n. 1, 2010.

SOUTO, Miguel A. El blanqueo de dinero en la normativa internacional: especial referencia a los aspectos penales. 2. ed. Santiago de la Compostela: Universidade, Serviço de Publicações e Intercâmbio Científico, 2002.

SPINELLI, Marcus V. C. Whistleblowing e canais institucionais de denúncia. In: MARTÍN, Adán N; SAAD-DINIZ, Eduardo; GOMES, Rafael M. (Coord.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018.

STANFORD LAW SCHOOL; SULLIVAN & CROMWELL LLP. Foreign Corrupt Practices Act Clearinghouse. Disponível em: [http://fcpa.stanford.edu/geography.html]. Acesso em: 13.02.2019.

TIEDEMANN, Klaus. Welche strafrechtlichen Mittel empfehlen sich für eine wirksamere Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität? Gutachten für den 49. Deutschen Juristentag. München: C. H. Beck'sche, 1972.

TIEDEMANN, Klaus. Wirtschaftsstrafrecht. 5. ed. Munique: Franz Vahlen, 2017.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Integridade e empresas no Brasil, 2018. Disponível em: [\[https://transparenciainternacional.org.br/assets/files/conhecimento/relatorio-executivo.pdf\]](https://transparenciainternacional.org.br/assets/files/conhecimento/relatorio-executivo.pdf). Acesso em: 21.10.2018.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Transparência em relatórios corporativos, 2018. Disponível em: [\[https://transparenciacorporativa.org.br/TI-TRAC-2018.pdf\]](https://transparenciacorporativa.org.br/TI-TRAC-2018.pdf). Acesso em: 21.10.2018.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Regulation 21-F. Disponível em: [\[www.sec.gov/about/offices/owb/reg-21f.pdf\]](http://www.sec.gov/about/offices/owb/reg-21f.pdf). Acesso em: 09.04.2020.

VERÍSSIMO, Carla. A prevenção da lavagem de dinheiro. In: NIETO MARTÍN, Adán et al. (Org.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018.

WEISBURD, David et al. Reforming to preserve: compstat and strategic problem solving in american policing. *Criminology & public policy journal*, v. 2, n. 3, p. 421-456, 2003.

1 Semelhante método de análise qualitativa dos programas de compliance foi utilizado por Ulrich Sieber e Marc Engelhart, em 2014, cuja proposta foi realizar um estudo empírico dos programas de compliance das empresas alemãs para a análise de prevenção dos crimes econômicos. O estudo se baseou na combinação de dois métodos: um levantamento de dados por meio de questionários distribuídos para especialistas do ambiente corporativo em mais de 5.000 empresas, e uma análise dos documentos de compliance disponibilizados pelas trinta maiores empresas alemãs em funcionamento no mercado de capitais (DAX 30). Como resultado, a pesquisa representa o primeiro estudo científico independente na Alemanha que analisou não apenas o status, tópicos e estruturação dos programas de compliance, mas também os possíveis efeitos para a prevenção e persecução de crimes econômicos. SIEBER, Ulrich; ENGELHART, Marc. Compliance programs for the prevention of economic crimes: an empirical survey of German companies. Berlim: Duncker & Humblot, 2014. p. 1-312.

2 KPMG. Pesquisa: perfil do hotline no Brasil, 2019. Disponível em: [\[https://kpmgbrasil.com.br/news/5429/canal-de-denuncias\]](https://kpmgbrasil.com.br/news/5429/canal-de-denuncias). Acesso em: 10.01.2020.

3 KPMG. Pesquisa maturidade do processo de gestão de risco, 2018. Disponível em: [\[https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/07/br-pesquisa-maturidade-de-riscos-2018.pdf\]](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/07/br-pesquisa-maturidade-de-riscos-2018.pdf). Acesso em: 21.10.2018.

4 KPMG. Pesquisa maturidade do compliance no Brasil, 2017. Disponível em: [\[www.amchamrio.com.br/srcreleases/compliance2_bernardo_lemos.pdf\]](http://www.amchamrio.com.br/srcreleases/compliance2_bernardo_lemos.pdf). Acesso em: 21.10.2018.

5 TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Integridade e empresas no Brasil, 2018. Disponível em: [\[https://transparenciainternacional.org.br/assets/files/conhecimento/relatorio-executivo.pdf\]](https://transparenciainternacional.org.br/assets/files/conhecimento/relatorio-executivo.pdf). Acesso em: 21.10.2018.

6 FGV DIREITO RIO; TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Agenda nacional de

integridade nos negócios: relatório de avaliação, 2018. Disponível em:
 [https://transparenciainternacional.org.br/assets/files/conhecimento/agenda-nacional-integridade-nego
 Acesso em: 21.10.2018.

7 TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Transparência em relatórios corporativos,
 2018. Disponível em: [https://transparenciacorporativa.org.br/TI-TRAC-2018.pdf].
 Acesso em: 21.10.2018.

8 PWC. O compliance na vanguarda: definindo o ritmo da inovação. Disponível em:
 [www.pwc.com.br/pt/auditoria/assets/imagens/2019/compliance-vanguarda-19.pdf].
 Acesso em: 15.01.2020.

9 PWC. Pesquisa global sobre os crimes econômicos – Brasil, 2014. Disponível em:
 [www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesquisa-gecs-2014.pdf].
 Acesso em: 21.10.2018.

10 PWC. Tirando a fraude das sombras: pesquisa global sobre fraudes e crimes
 econômicos, 2018. Disponível em:
 [www.pwc.com.br/pt/estudos/assets/2018/gecs-18.pdf]. Acesso em: 21.10.2018.

11 DELOITTE; INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC). Integridade
 corporativa no Brasil: evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos
 últimos anos, 2018. Disponível em:
 [www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/integridade-corporativa-evolucao-do-compliance.html].
 Acesso em: 21.10.2018.

12 PWC. Op. cit., 2014, p. 05.

13 PWC. Op. cit., 2018, p. 02.

14 DELOITTE; INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC). Op. cit., 2018,
 p. 03.

15 TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Op. cit., 2018, p. 05.

16 TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Op. cit., 2018, p. 14.

17 Como um programa de compliance é algo a ser desenvolvido a partir das
 especificidades de determinada empresa, a organização temática para análise neste
 artigo partiu dos elementos básicos e comuns à prevenção de riscos. Nesse sentido:
 “Analisadas as fontes de padronização e o valor jurídico penal que tem esse processo, já
 é o momento de analisar a estrutura básica de um programa de compliance e sua
 metodologia. Estes elementos constituem a Parte Geral do programa e são comuns à
 prevenção de qualquer tipo de risco. Sua função é de servir de suporte a todo o
 programa de compliance, permitir uma implementação coerente do mesmo e sua
 adaptação e melhora constantes. Os elementos comuns ou transversais são os
 seguintes: (a) análise de risco (...), (b) código de ética ou de conduta e políticas de
 empresa (...), (c) controles (...), (d) educação, treinamento e comunicação (...), (e)
 mecanismos de detecção e sanção (...), (f) protocolos de resposta (...), (g)
 institucionalização (...), (h) avaliação periódica (...) e (i) documentação”. NIETO
 MARTÍN, Adán. Fundamentos e estrutura dos programas de compliance. In: NIETO
 MARTÍN, Adán et al. (Org.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal
 das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018. p. 142-144.

18 Os programas de compliance têm origem nos modelos de governança corporativa
 norte-americanos, e é parte do fenômeno de americanização do modelo empresarial e
 dos estudos jurídicos europeus. Por volta dos anos 40, o Departamento de Justiça
 norte-americano havia descoberto a prática de ilícitos concorrenciais e passou a exigir

que as empresas adotassem programas de compliance. Assim, de início, o compliance foi desenvolvido como uma estratégia para controle de condutas anticoncorrenciais. O mercado de valores norte-americano também foi um dos campos primordiais para o desenvolvimento do compliance, quando o surgimento da SEC (Securities and Exchange Commission), nos anos 30, passou a exigir das empresas o estabelecimento de controles internos como combate ao abuso de informação privilegiada. Após os escândalos de Wall Street, nos anos 80, aumentaram-se as exigências de supervisão de agentes e funcionários por meio de medidas de organização interna. Por meio da Sarbanes Oxley Act (SOx), o compliance adquiriu uma orientação mais punitiva para as empresas listadas na bolsa de valores dos Estados Unidos, produzindo, inclusive, efeitos extraterritoriais. Dentro do âmbito penal, a corrupção é um dos maiores focos de desenvolvimento do compliance, como resposta à criação do FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), NIETO MARTÍN, Adán. O cumprimento normativo. NIETO MARTÍN, Adán et al. (Org.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018. p. 31-38.

19 SAAD-DINIZ, Eduardo. Ética negocial e compliance. São Paulo: Ed. RT, 2019. p. 110 e ss.

20 Em detalhes, LAUFER, William. A very special regulatory milestone. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 319/2018, p. 01-37; SOLTES, Eugene. Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: establishing a model for prosecutors, courts, and firms. *NYU Journal of Law & Business*, 14/2018, p. 965-1011; GARRETT, Brandon; MITCHELL, Gregory. Testing compliance. *Law and Contemporary Problems*. s/p. (breve publicação).

21 No mesmo sentido, Eugene Soltes analisa a relevância da assertividade na elaboração de métricas para avaliação de efetividade dos programas de compliance: "Qualitative descriptions, benchmarks, and quantitative metrics that are not linked to outcomes cannot be interpreted as showing the effectiveness of an initiative since such assessments do not measure the initiative's impact. A firm that does not rigorously measure the effectiveness of its initiatives cannot evaluate their effectiveness. Notably, a lack of rigorous measurement not only inhibits outsiders (e.g., prosecutors, courts, or regulators) from ascertaining the effectiveness of a compliance initiative, but internal firm leaders themselves will also be unable to ascertain the program's impact", SOLTES, Eugene. Evaluating the effectiveness of corporate compliance programs: establishing a model for prosecutors, courts and firms. *NYU Journal of Law & Business*, v. 14, 2018, p. 1003. Em crítica, William Laufer sustenta que a autenticidade é indispensável para o desenvolvimento de métricas avaliativas, e que a padronização em "pacotes" de compliance pode não refletir o realismo da dimensão de comportamento humano, em especial no que se trata das dimensões psicológicas e sociais. LAUFER, William S. The missing account of progressive corporate criminal law. *New York University Journal of Law and Business*, v. 14, 2017, p. 28.

22 PWC. Op. cit., 2018, p. 06.

23 PWC. Op. cit., 2018, p. 06.

24 KPMG. Op. cit., 2017, p. 21.

25 Apesar de utilizar como referência de mensuração qualitativa a "eficiência e efetividade" do programa de compliance, o relatório esclarece que não há uma métrica padronizada para essa avaliação. A KPMG adotou, como métrica, os seguintes indicadores: (a) desenho e execução dos programas de compliance, (b) resposta oportuna às questões, (c) preparação para mudanças regulatórias. KPMG. Op. cit., 2017, p. 03-04. No mesmo sentido, "regulators know that there are no accepted evidence-based metrics for what constitutes an effective compliance program more than two decades into this experiment of good corporate citizenship". LAUFER, William S. A

very special regulatory milestone. In: University of Pennsylvania Journal of Business Law , 3:15, 2018, p. 422.

26 DELOITTE; INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC). Op. cit., 2018, p. 06.

27 KPMG. Op. cit., 2017, p. 04.

28 TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Op. cit., 2018, p. 04.

29 PWC. Op. cit., 2018, p. 06.

30 KPMG. Op. cit., 2017, p. 17. Contudo, a pesquisa não entra em detalhes sobre como esses programas de compliance são estabelecidos – se são realmente detalhados para a indústria e colhem frutos de real produtividade, ou se apenas existem por via de regra.

31 Dentre as principais teorias que sustentam o desenvolvimento da governança corporativa estão a Teoria da Agência, Teoria do Stewardship e Teoria do Stakeholder. Apesar de todas contribuírem para a construção da noção de governança corporativa, as teses diferem em nuances, sendo que, no decorrer do tempo, as Teorias da Agência e Stakeholder prevaleceram em relação à Teoria do Stewardship. MALLIN, Christine A. Corporate Governance. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 17-28.

32 “Agency theory assumes that individuals and firms are motivated solely by considerations of self-interest, but this assumption is compatible with the use of normative restraints on conduct as long as they derive their efficacy from considerations of self-interest. It may be desirable to loosen the egoistic assumption of agency theory for agents acting on normative as opposed to self-interested reasons. But a company that has a policy prohibiting employees from accepting gifts or favors and enforces this policy with effective sanctions has designed a system of control that operates by preventing one source of conflict of interest. Conflict of interest can also be controlled in more informal ways”. BOATRIGT, John. Conflict of interest: an agency analysis. In: FORT, Timothy. Ethics and governance: business as mediating institution. Oxford: Oxford Press, 2001. p. 202.

33 DINIZ, Gustavo Saad. “Conflitos de interesses na sociedade anônima”. In: COELHO, Fábio U. Tratado de direito comercial. São Paulo: Saraiva, 2015. v. 4, p. 97.

34 O grau de intervenção em monitoramento é um tema em alta entre os acadêmicos de governança corporativa. Em 2018, o Procurador-Geral Assistente da Divisão Criminal do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, Brian Benczkowski, elaborou um memorando com diretrizes acerca do monitoramento interno das empresas. Dentre as premissas que sustentaram o desenvolvimento do memorando está a ideia de que a imposição de vigilância deve ocorrer somente quando houver necessidade e quando forem usufruídos claros benefícios desse investimento. Isso porque, na visão do autor do memorando, a imposição de monitoramento em um ambiente com compliance altamente desenvolvido se demonstraria um custo provavelmente desnecessário, devendo o monitoramento ser visto como exceção nesses casos. RUMFELT, Eileen H. DOJ Highlights new guidance on corporate-compliance monitors among 2018 achievements: the Benczkowski Memo clarifies that a corporate monitor should be viewed as the exception rather than the rule. American Bar Association, 2019. Disponível em:

[www.americanbar.org/groups/litigation/committees/criminal/practice/2019/doj-highlights-new-guidance]

Acesso em: 01 de julho de 2020. Em abril de 2020, por sua vez, foi a primeira publicação do DOJ sobre uma lista identificando todos os monitoramentos ativamente engajados pelas companhias como parte do compromisso com a seção de fraudes da divisão criminal do DOJ, em um passo significativo para o aumento da transparência e responsabilidade dos programas de monitoramento norte-americanos. BARBER, C. Ryan. Compliance Hot Spots: DOJ Publishes List of Active Compliance Monitors | Catching Up

With Cozen's Biz Van Gelder | SEC Pressed on E-Signatures | Who Got the Work.

Law.com. Disponível em:

[www.law.com/2020/04/21/compliance-hot-spots-doj-publishes-list-of-active-compliance-monitors-cat]

Acesso em: 08.07.2020.

35 KPMG. Op. cit., 2018, p. 31.

36 ARMOUR, John; GORDON, Jeffrey; MIN, Geeyoung. Taking compliance seriously. *Yale Journal on Regulation*, 37/2020, p. 03-60.

37 KPMG. Op. cit., 2017, p. 16.

38 DELOITTE; INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC). Op. cit., 2018, p. 13.

39 PWC. Op. cit., 2018, p. 11.

40 Como exemplo, observa-se o impacto negativo de mercado que a Operação Lava Jato teve nos negócios das empreiteiras envolvidas no escândalo, e, sobretudo, na vulneração das liberdades pessoais dos dirigentes dessas empresas. "A implementação de programas de conformidade em empresas dos mais diferentes ramos de negócio ganhou força principalmente após a deflagração das investigações sobre corrupção denominada 'Operação Lava Jato'. Uma das consequências foi a de atribuir aos dirigentes e administradores das empresas envolvidas a responsabilidade por assegurar um ambiente de conformidade, culminando na celebração de inúmeros acordos de leniência condicionando a concessão de benefícios penais premiais à imediata colocação em prática de um novo sistema de gestão, cujos controles pudessem auxiliar na prevenção do cometimento de ilícitos e assegurar o respeito às normas e aos regulamentos". SÁ, Ana Luiza de. Fundamento e estrutura dos programas de cumprimento normativo. In: NIETO MARTÍN, Adán et al. (Org.). *Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas*. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018. p. 156.

41 Sobre a análise de custo-efetividade como resolução estratégica de problemas, vide WEISBURD, David et al. Reforming to preserve: compstat and strategic problem solving in American policing. *Criminology & public policy journal*, v. 2, n. 3, 2003, p. 421-456.

42 PWC. Op. cit., 2018, p. 07.

43 KPMG. Op. cit., 2017, p. 15.

44 DELOITTE; INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC). Op. cit., 2018, p. 09.

45 Sobre as estruturas de oportunidade para delinquir, em uma visão clássica da criminologia inserida no âmbito de governança corporativa, vide BENSON, Michael L.; MADENSEN, Tamara D.; ECK, John E. White-collar crime from an opportunity perspective. In: SIMPSON, Sally S.; WEISBURD, David. *The criminology of White-collar crime*. Nova York: Springer Science+Business Media LLC, 2009.

46 PWC. Op. cit., 2018, p. 22.

47 Nesse sentido, a analítica de Laufer é mais do que pertinente: "When firms made a reasonable investment in new compliance systems, technology, and training, and there were failures, corporate fraud cases were disposed of with increasingly large criminal fines and, by prescription, commitments for additional compliance hiring and expenditures. The regulatory recipe could not be wrong, even in the absence of any empirical evidence. More and then more of the same compliance ingredients are

required. Over the past several years, and after decades of cooking with the same regulatory recipe, the compliance budgets of the largest companies for individual legal risk areas, such as anti-money laundering, are well in the billions. When all risk areas are aggregated, the regulatory spend for large financial institutions, for example, is nothing short of astronomical. It is regrettable that public partners in corporate crime control who asked for all of this spending are not systematically examining the integrity of integrity programs or the effectiveness of 'effective' compliance programs with evidence-based measures". LAUFER, William S. Op. cit., 2018, p. 406-407.

48 LAUFER, William S. Op. cit., 2018, p. 399.

49 KPMG. Op. cit., 2018, p. 32.

50 KPMG. Op. cit., 2018, p. 32.

51 KPMG. Op. cit., 2018, p. 36.

52 PWC. Op. cit., 2018, p. 24.

53 Referido estudo se propõe a mapear os principais focos em que foram ajuizadas ações relacionadas ao FCPA, permitindo, como conclusão preliminar, a atuação estratégica orientada a países emergentes. Coincidentemente, o resultado obtido foi de que o principal adversário comercial dos Estados Unidos, a China, teria sido palco de 56 ações, enquanto o segundo maior foco, a Nigéria, teria presenciado 23 ações. Os países que teriam sido listados com mais de cinco ações registradas foram, em ordem decrescente: China, Nigéria, Iraque, Indonésia, México, Brasil, Índia, Gabão, Rússia, Argentina, Arábia Saudita, Angola, Cazaquistão, Venezuela, Tailândia, Egito, Vietnã, Polônia, Grécia, Uzbequistão, Emirados Árabes, Coreia do Sul, Colômbia, Bangladesh, Guiné, Azerbaijão, República Dominicana, Líbia, Equador, Panamá, Kuwait, Malásia, Turquia e República Democrática do Congo – isto é, quase uma totalidade de países em desenvolvimento. Os primeiros dados levantados seriam referentes a 1978, e, até o início dos anos 2000, não mais que três ações eram registradas por ano. Em comparação, o ano de 2016 teve 32 ações registradas, e, de 2009, 29 ações. STANFORD LAW SCHOOL; SULLIVAN & CROMWELL LLP. Foreign Corrupt Practices Act Clearinghouse. Disponível em: [<http://fcpa.stanford.edu/geography.html>]. Acesso em: 08.07.2020.

54 PWC. Op. cit., 2018, p. 24.

55 Sobre os impactos e falhas regulatórias da automatização dos programas de compliance a partir do desenvolvimento tecnológico, vide BAMBERGER, Kenneth A. Technologies of compliance: risk and regulation in a digital age. Texas law review, v. 88, n. 4, 2010, p. 670-739

56 De acordo com a síntese elaborada por Nieto Martín, são elementos essenciais aos programas de compliance: (a) os mecanismos de controle, pelo qual "se estabelecem medidas internas que assegurem que as normas sejam cumpridas"; (b) os mecanismos de detecção e sanção, pois, "para que as normas sejam eficazes e respeitadas, é necessário detectar as infrações, investigá-las e sancionar os responsáveis", podendo ser desenvolvidas também "estratégias de recompensa"; (c) os protocolos de resposta e reação, "para que responda de maneira adequada à notícia de que uma infração grave possa ter ocorrido"; e (d) a periodicidade de avaliação, "sobretudo quando ocorrem eventos (denúncias contra a empresa, processos constatações de infrações e etc.) que indiquem algum tipo de deficiência". NIETO MARTÍN, Adán. Op. cit., 2018, p. 149-151.

57 WARREN, Danielle; GASPAS, Joseph; LAUFER, William. "Is formal ethics training merely cosmetic? A study of ethics training and ethical organizational culture". Business Ethics Quarterly, 24/2014, p. 85-117.

58 SOLTES, Eugene. Op. cit., p. 965-1011.

59 NIETO MARTÍN, Adán. Op. cit., 2018, p. 153-154.

60 KPMG. Op. cit., 2018, p. 21.

61 Na realidade, trata-se de valor elevado, dada a centralidade da avaliação de risco na condução dos negócios, KPMG. Op. cit., 2018, p. 21.

62 KPMG. Op. cit., 2018, p. 21.

63 KPMG. Op. cit., 2017, p. 13.

64 KPMG. Op. cit., 2017, p. 13.

65 KPMG. Op. cit., 2020, p. 14.

66 DELOITTE; INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC). Op. cit., 2018, p. 08.

67 KPMG. Op. cit., 2017, p. 46.

68 KPMG. Op. cit., 2017, p. 48.

69 KPMG. Op. cit., 2018, p. 31.

70 KPMG. Op. cit., 2018, p. 31.

71 DELOITTE; INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE BRASIL (ICC). Op. cit., 2018, p. 05.

72 KPMG. Op. cit., 2020, p. 15.

73 KPMG. Op. cit., 2017, p. 33.

74 “Segundo pesquisa divulgada pela Association of Certified Fraud Examination, denúncias são o principal meio para a detecção de fraudes nas organizações, respondendo por cerca de 40% dos casos. A mesma pesquisa também apontou que, nas organizações que possuem canais de denúncias, 46% das fraudes foram detectadas por meio desses reportes, ao passo que, naquelas que não possuem tal ferramenta, somente 30% de tais irregularidades foram identificadas dessa forma”. SPINELLI, Marcus V. C. Whistleblowing e canais institucionais de denúncia. In: NIETO MARTÍN, Adán et al. (Org.). Manual de cumprimento normativo e responsabilidade penal das pessoas jurídicas. Florianópolis: Tirant lo Blanch, 2018. p.285.

75 SPINELLI, Marcus V. C. Op. cit., 2018, p. 285.

76 Até então, apenas as empresas cadastradas na Bolsa de Valores dos EUA se submetiam aos efeitos extraterritoriais da Lei norte-americana Sarbanes-Oxley (SOx), que, dentre as regras de governança, transparência e controles internos às empresas, já havia a obrigação da implementação dos canais de denúncia. SPINELLI, Marcus V. C. Op. cit., 2018, p. 285-286.

77 SPINELLI, Marcus V. C. Op. cit., 2018, p. 286.

78 SPINELLI, Marcus V. C. Op. cit., 2018, p. 288. Quanto à regulamentação das denúncias, os legisladores brasileiros vêm demonstrando uma crescente preocupação

com a figura do whistleblower. A Lei 13.608/18 já trazia alguma regulamentação nesse sentido e permitia o recebimento de uma recompensa em dinheiro em troca da informação. Recentemente, a Lei 13.964/2019, popularmente conhecida como "Pacote Anticrime", incorporou modificações, vinculando a recompensa com os cofres públicos, ideia originada do sistema norte-americano. No entanto, ao contrário do extenso detalhamento das normas aplicáveis à vinculação dos cofres públicos nos Estados Unidos, a proposta no Brasil se limitou à menção dessa possibilidade. Por mais que se reconheçam os esforços em expandir a participação do whistleblower no Brasil, ainda há certa lacuna normativa que contribui para a insegurança quanto à aplicação prática das possibilidades sugeridas na lei. Nos Estados Unidos, a SEC (U.S. Securities and Exchange Commission), responsável pela regulamentação e fiscalização do mercado de valores mobiliários norte-americano, implementaram-se diversos detalhes sobre como aplicar a possibilidade da recompensa aos whistleblowers. Para mais detalhes sobre a regulamentação no sistema norte-americano, vide U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Regulation 21-F. Disponível em: <[https://\[www.sec.gov/about/offices/owb/reg-21f.pdf\]](https://www.sec.gov/about/offices/owb/reg-21f.pdf)>.]. Acesso em: 09.04.2020.