

Rudinei Machado de Abreu Junior

**LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA:  
O IMPACTO NAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Mestre em Administração  
Orientador: Prof. Dr. Gilberto de  
Oliveira Moritz.

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Abreu Junior, Rudinei Machado de Abreu Junior  
LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA: O  
IMPACTO NAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL / Rudinei Machado de  
Abreu Junior Abreu Junior ; orientador, Gilberto de Oliveira  
Moritz - Florianópolis, SC, 2015. 160 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-  
Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Corrupção. 3. Instituições Financeiras do  
Rio Grande do Sul. 4. Lei 12.846/2013. 5. Impactos da Lei  
12.846/2013. I. de Oliveira Moritz, Gilberto. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

Rudinei Machado de Abreu Junior

**LEI ANTICORRUPÇÃO BRASILEIRA:  
O IMPACTO NAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração.

Florianópolis, 16 de dezembro de 2015.

---

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Mauricio Andrade de Lima, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a Deus, pela segurança, pela determinação concedida e pelo conforto trazido nos momentos certos para que este trabalho pudesse ser concretizado.

## **AGRADECIMENTOS**

Deixo expressa, primeiramente, minha gratidão ao professor Dr. Gilberto de Oliveira Moritz, com tive o prazer e a honra de trabalhar durante pouco, mas muito significativo período. Sua paciência, conhecimentos e sabedoria foram essenciais para minha trajetória no mestrado e para minha evolução pessoal e profissional. Trabalho para que minha trajetória acadêmica e profissional ateste sua indiscutível capacidade em motivar e encaminhar seus alunos a atingirem seus objetivos.

Deixo meu agradecimento a toda equipe de professores e colaboradores do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, pela disponibilidade em me ajudar sempre que preciso, desde os primeiros dias de curso, e pela compreensão e apoio no período em que me ausentei de Florianópolis para buscar atingir meus objetivos e almejos profissionais. Tenho muito orgulho em ter sido aluno da UFSC e tenho certeza que muitos dos conhecimentos adquiridos nestes últimos dois anos e meio jamais serão esquecidos.

Agradeço a minha família, pela cobrança e apoio na medida certa, pelo incentivo e pelo orgulho que demonstraram durante toda minha trajetória acadêmica. Em especial a minha irmã, Rafaella Abreu, que, como irmã e melhor amiga, sempre esteve disponível para me ouvir, me ajudar e me incentivar a cumprir meus objetivos.

Aos amigos, seja os de Porto Alegre (em especial aos colegas de Pejota e agregados), Pelotas, Taquara ou Florianópolis, deixo meu agradecimento pelas palavras de incentivo, por sempre me lembrarem de como esta etapa era importante para minha trajetória e pelo orgulho que sempre demonstraram.

Por fim, aos colegas e líderes da Deloitte Touche Tohmatsu, deixo meu agradecimento pela compreensão quando tive que me ausentar de eventos sociais ou jantares com a equipe para me dedicar ao presente trabalho e pelas manhãs em que após uma madrugada inteira de estudos e escrita me incentivavam a continuar em frente.

If you're going to try, go all the way. There is no other feeling like that. You will be alone with the gods, and the nights will flame with fire. You will ride life straight to perfect laughter. It's the only good fight there is.

Charles Bukowski.

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo identificar a percepção das instituições financeiras do Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de Governança Corporativa. A pesquisa engloba a análise da estrutura de controle e Governança Corporativa das instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul, a exposição ao risco de eventos de corrupção destas instituições, a percepção dos executivos das instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul acerca dos benefícios, fragilidades e eficácia da Lei 12.846/2013 no combate à corrupção e as medidas que estão ou que serão tomadas por estas instituições com o objetivo de tornar suas estruturas de Governança Corporativa aderentes à legislação. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo de casos múltiplos onde foram analisados os casos de cinco instituições financeiras sediadas na cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul que envolveu uma pesquisa documental e a realização de entrevistas com os executivos das áreas de controle e Governança Corporativa. Os resultados apontam para um alinhamento significativo da perspectiva dos executivos acerca dos impactos da Lei Brasileira Anticorrupção nas estruturas de Governança Corporativa das instituições financeiras nas quais atuam, assim como em relação os benefícios, fragilidades e na avaliação geral da legislação. A maior parte dos entrevistados avaliou a Lei como positiva e capaz de contribuir efetivamente para tornar o ambiente de negócios brasileiro mais ético e transparente. Os executivos das instituições financeiras do Rio Grande do Sul também avaliam o impacto ocasionado pela Lei 12.846/2013 como baixo, devendo proporcionar poucas mudanças significativas nas estruturas e mecanismos de Governança Corporativa no já fortemente regulamentado setor no qual atuam. Destarte, conclui-se que o impacto e as medidas de adequação aos requisitos da Lei Brasileira Anticorrupção ainda são bastante tímidos e incipientes nas instituições financeiras pesquisadas.

**Palavras-chave:** Corrupção; Instituições Financeiras do Rio Grande do Sul; Lei 12.846/2013; Impactos da Lei 12.846/2013; Governança Corporativa.

## ABSTRACT

The present study aims to identify the perception of the financial institutions of Rio Grande do Sul concerning the Law 12.846/2013 and its impact on their Corporate Governance structure. Research includes the analysis of the ownership structure and Corporate Governance of financial institutions of Rio Grande do Sul, the risk exposure to corruption of these institutions, the perception of the executives of financial institutions of Rio Grande do Sul about benefits, weaknesses and effectiveness of Law 12.846/2013 on combating corruption and the measures that are or will be taken by these institutions in order to make its Corporate Governance structures adhering to the Brazilian anti-Corruption Law. To achieve this purpose, we performed a multiple case study which analyzed the cases of five financial institutions headquartered in the city of Porto Alegre, Rio Grande do Sul involving documentary research and interviews with the areas of business control and Corporate Governance of these institutions. The results highlights a significant alignment from the perspective of executives of financial institutions of Rio Grande do Sul on the impacts of the Brazilian Anti-Corruption Law in Corporate Governance structures of financial institutions in which they work, as well as regarding the benefits, weaknesses and overall assessment the legislation. Most of the respondents evaluated the Brazilian Anti-Corruption Law as positive and able to effectively contribute to making the most ethical and transparent Brazilian business environment. Executives of financial institutions of Rio Grande do Sul also evaluate the impact caused by Law 12.846/2013 as low and should provide few significant changes in the structures and Corporate Governance mechanisms in already heavily regulated industry in which they operate. Thus, it is concluded that the impact and appropriateness of measures to the Brazilian Anti-Corruption Act requirements are still quite timid and incipient in the surveyed financial institutions.

**Keywords:** Corruption; Financial Institutions of Rio Grande do Sul; Law 12.846/2013; Impacts of the Law 12.846/2013; Corporate Governance.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 Delimitação do Tema	11
1.2 Definição do Problema	14
1.3 Objetivo Geral	14
1.4 Objetivos Específicos	14
1.5 Justificativa	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1 Corrupção	17
2.1.1 Conceitos e Percepções sobre a Corrupção	20
2.1.2 Formas e Tipos de Corrupção	22
2.1.2.1 Suborno	23
2.1.2.2 Desfalque, roubo ou fraude	24
2.1.2.3 Extorsão	24
2.1.2.4 Abuso da função	24
2.1.2.5 Favorecimento/Nepotismo	25
2.1.2.6 Exploração de conflitos de interesse	25
2.1.2.7 Contribuições políticas impróprias	25
2.1.3 Impacto da Corrupção no Ambiente Econômico	25
2.1.4 Histórico da Corrupção no Brasil	30
2.1.5 Iniciativas de Combate à Corrupção	32
2.2 Lei 12.846/2003 – A “Lei Anticorrupção Brasileira”	41
2.2.1 Contexto e Disposições Gerais	42
2.3.2 Dos Atos Lesivos à Administração Pública Nacional ou Estrangeira	45
2.3.3 Da Responsabilização Administrativa	46
2.3.4 Do Processo Administrativo de Responsabilização	48
2.3.5 Do Acordo de Leniência	49
2.3.6 Da Responsabilização Judicial	50
2.3.7 Disposições Finais	51
2.3.8 Críticas e Comentários Gerais sobre a Lei 12.846/2013	52
2.3 Governança Corporativa e Compliance como Mecanismos Internos de Integridade	53
2.3.1 A Teoria da Agência e Governança Corporativa	54
2.3.2 Compliance	59
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>66</b>
3.1 Classificação da Pesquisa	67
3.2 Procedimentos Metodológicos	70
3.2.1 Primeira fase: Pesquisa e entrevista exploratória	70

3.2.2 Segunda fase: Caracterização das Empresas	
Pesquisadas	71
3.2.3 Quarta fase: Coleta de dados – Entrevista	73
3.2.4 Quinta fase: Análise dos resultados	75
3.2.5 Sexta fase: Conclusões	76
3.3 Limitações do Estudo	76
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>78</b>
4.1 Banco De Lage Landen Brasil	78
4.2 Banco Renner S.A	87
4.3 Banco Cooperativo Sicredi	94
4.4 Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	102
4.5 Agiplan Financeira	109
4.6 Comparativo entre as instituições Financeiras	
Pesquisadas	115
4.6.1 Estrutura de Controle e Governança Corporativa	115
4.6.2 Exposição da Instituição a Atos de Corrupção	119
4.6.3 Percepção sobre os Benefícios, Aplicabilidade e Eficácia da Lei Anticorrupção Brasileira	122
4.6.4 Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção Brasileira	124
4.7 Consolidação das Respostas	126
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>140</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>160</b>

# 1 INTRODUÇÃO

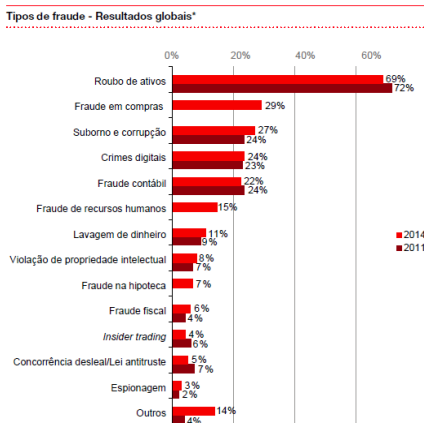
## 1.1 Delimitação do Tema

Dado sua capacidade em gerar injustiças e desigualdades sociais, de prejudicar o comércio internacional e o investimento estrangeiro direto e de promover a deterioração da relação entre sociedade civil e poder público, o combate à corrupção tem chamado cada vez mais a atenção das diversas nações inseridas no atual contexto de globalização e competitividade internacional.

Conforme estimativas do Fórum Econômico Mundial, o custo da corrupção equivale a cerca de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) Global, representando aproximadamente US\$ 2.6 trilhões por ano (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2014). A dimensão deste montante demonstra a grandeza do desafio de governos, instituições internacionais e empresas em combater a corrupção e promover um ambiente econômico internacional mais ético e transparente.

Em pesquisa realizada com mais de 5 mil entrevistados, de 95 países, a consultoria PwC (2014) buscou dimensionar o impacto dos crimes econômicos no mundo e no Brasil. Dos respondentes globais, 37% afirmaram que suas organizações sofreram algum tipo de crime econômico nos últimos 24 meses. Os tipos de crimes econômicos sofridos pelas empresas participantes da pesquisa a nível global são demonstrados na figura 1, a seguir.

Figura 1 – Tipos de Fraudes – Resultados Globais

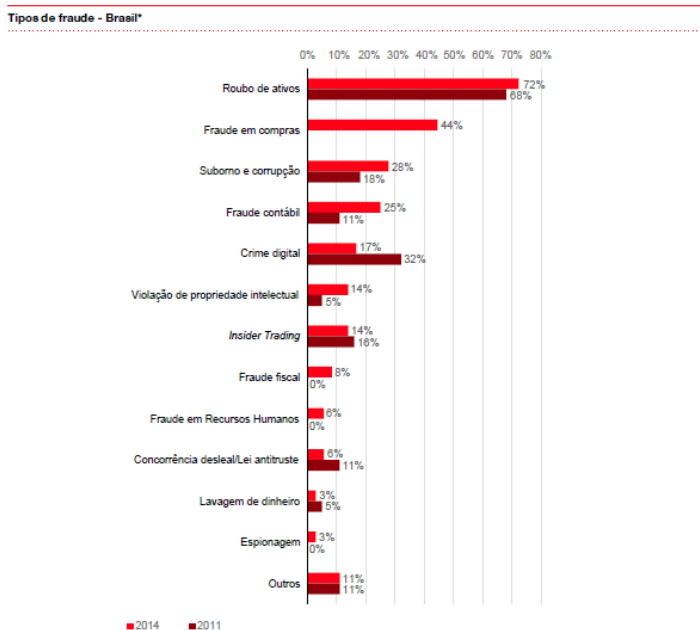


Fonte: PwC (2014).

Percebe-se, a partir da observação dos dados, que a corrupção/suborno ocupa a terceira colocação dentre os crimes econômicos que mais afligem as empresas a nível global. Destarte, verifica-se que o problema da corrupção não atinge apenas o cenário econômico brasileiro, mas configura-se como um problema a ser enfrentado em todas as nações do mundo.

No Brasil, ainda que no período de 2011 a 2014 o percentual de empresas que responderam ter sofrido algum tipo de crime econômico tenha diminuído, de 33% em 2011 para 27% em 2014, o problema está longe de ter sido superado e ainda impacta fortemente as empresas que atuam no país (PWC, 2014). Os resultados da pesquisa para o cenário brasileiro são trazidos na figura 2, a seguir.

Figura 2 – Tipos de Fraudes – Brasil



Fonte: PwC (2014)

No contexto brasileiro, destaca-se a elevação significativa no índice de corrupção/suborno como crime econômico enfrentado pelas empresas atuantes no Brasil. Estes resultados subsidiam o esforço do

poder público e instituições não governamentais em desenvolver mecanismos e promover iniciativas de combate à corrupção.

O momento atual é especialmente delicado para o ambiente econômico nacional. Além da estagnação da economia, os atuais escândalos envolvendo a principal empresa brasileira, a Petrobras, expuseram ainda mais a necessidade de uma profunda e definitiva mudança na forma de fazer negócios no Brasil.

Além de ser uma empresa paraestatal, a Petrobras é responsável por um décimo de todos os investimentos realizados no Brasil. Para se ter uma dimensão do escândalo divulgado na mídia como “Petrolão”, deflagrado pela operação Lava-jato da Polícia Federal, das dez maiores empresas de engenharia e construção do Brasil, apenas duas empresas não configuram entre as envolvidas no escândalo da Petrobras (BARCA, 2014).

A partir da recente promulgação da Lei 12.846/2013, informalmente chamada de “Lei Anticorrupção Brasileira”, tem-se a expectativa de que as empresas brasileiras tenham maior estímulo em implantar novos programas de compliance e detenham maior atenção as suas estruturas e mecanismos de governança corporativa visando atender ao disposto na nova legislação.

Neste contexto, cresce em importância a atuação das instituições financeiras tanto na observação quanto aplicação da nova legislação. Assim como observado quando da promulgação da Lei 12.683/2012, que tornou mais rigorosos os crimes de lavagem de dinheiro, recaí sobre as instituições financeiras um papel sobremaneira relevante para que a nova legislação traga os benefícios esperados para a sociedade e para o ambiente econômico brasileiro.

Isto ocorre, principalmente, pelo papel central que as instituições financeiras possuem na economia de um país, sendo estas as instituições responsáveis por intermediar as transações financeiras entre as entidades deficitárias e superavitárias, financiar e fomentar investimentos produtivos, movimentar a economia e ter um relacionamento muito próximo e ativo tanto com a sociedade em geral quanto com governos e instituições públicas.

Ademais, outra característica marcante das instituições financeiras diz respeito ao setor fortemente regulamentado ao qual estão inseridas, o que faz com que estas sejam comumente as organizações que primeiro se adequam a novos regramentos e requisitos legais. Suas estruturas robustas de controles e áreas de conformidade (compliance) também contribuem para aumentar as expectativas de que alterações

importantes na legislação, como a promulgação da Lei Brasileira Anticorrupção, tenham impacto significativo nestas instituições.

Destarte, o momento atual é de compreender e observar como as organizações brasileiras têm reagido a nova legislação e buscar identificar quais os impactos que a Lei Brasileira Anticorrupção pode proporcionar ao mercado e à cultura das empresas no Brasil.

## **1.2 Definição do Problema**

Diante da relevância atual do estudo do combate à corrupção no Brasil, da eminente necessidade de desenvolvimento de novos e melhores mecanismos e ferramentas que garantam a transparência e a ética nos negócios e da importância em compreender-se os impactos da nova legislação anticorrupção brasileira o presente estudo propõe direcionar o trabalho a partir do seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção das instituições financeiras do Estado do Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de governança corporativa destas instituições?

## **1.3 Objetivo Geral**

Identificar a percepção das instituições financeiras do Estado do Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de governança corporativa destas instituições.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Analisar a estrutura de gerenciamento de riscos, controles internos e compliance das instituições financeiras do Rio Grande do Sul e sua aderência aos requisitos da Lei 12.846/2013.
- Identificar a exposição das instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul aos atos de corrupção, na perspectiva de seus executivos.
- Identificar a percepção dos executivos das instituições financeiras do Rio Grande do Sul acerca dos benefícios, fragilidades e eficácia da Lei Anticorrupção Brasileira.
- Verificar as principais medidas que foram ou que estarão sendo tomadas pelas instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul visando à adequação de suas estruturas de governança corporativa e seus mecanismos de integridade à Lei Anticorrupção Brasileira.

## 1.5 Justificativa

A forma de fazer negócios é um reflexo da cultura e da visão de mundo de uma nação. Nesse sentido, é visível a evolução do Brasil na busca por promover regras e legislações mais claras e abrangentes para garantir a transparência e a ética na atuação das empresas, sejam brasileiras ou com atuação no território nacional.

Nas últimas duas décadas, desde a aprovação da Convenção sobre o Combate a Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 1997, que o Brasil e a comunidade internacional têm intensificado o desenvolvimento de mecanismos integrados de combate à corrupção.

Um dos marcos no combate à corrupção no Brasil, a Lei 12.846/2013, promulgada em agosto de 2013 e em vigor desde janeiro de 2014, é fruto deste movimento, intensificado após o clamor que tomou conta das ruas das principais cidades brasileiras no mês de junho de 2013, quando a sociedade civil tornou clara sua ânsia pela melhor gestão do dinheiro público e por estratégias mais efetivas de combate à corrupção.

Mais do que apenas uma alteração jurídica a qual as empresas estão sujeitas, a Lei Anticorrupção Brasileira estabelece a necessidade de uma mudança cultural, havendo ainda um longo caminho a ser percorrido pelas empresas nacionais e estrangeiras com atuação no Brasil para o ambiente corporativo brasileiro se adaptar completamente às exigências na nova legislação (PWC, 2014).

A severidade da Lei 12.846/2013, necessária para promover as mudanças necessárias às quais se propõe e que incluem até a suspensão parcial ou total das atividades da organização, bem como a dissolução da companhia no caso de violações mais graves, demonstra seus primeiros resultados ao promover um importante movimento no cenário corporativo brasileiro na busca pela adequação de seus programas de compliance para atender ao disposto na Lei Anticorrupção Brasileira.

Mais do que simplesmente investir recursos e adaptar suas estruturas ao cumprimento da Lei 12.846/2013, o contexto atual conduz a oportunidade de que as empresas atuantes no Brasil, cientes das graves consequências que a corrupção impõe a sociedade e a economia brasileira, contribuam para a transformação na condução dos negócios em território nacional e das relações entre organizações, sociedade civil e governo, apontando para relações mais éticas, justas e transparentes.

Destarte, no tocante a justificativa prática, identificar a percepção das instituições financeiras do Estado Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de governança corporativa das instituições financeiras, justifica-se pelo momento em que o país vive, em que não apenas organismos internacionais têm buscado cada vez mais firmar acordos globais de cooperação no combate à corrupção, mas também a sociedade civil tem demonstrado seu clamor por uma sociedade mais justa e mais transparente, onde os negócios sejam conduzidos de forma ética e a relação entre organizações privadas e poder público preze pelo bem estar geral da sociedade e não apenas o benefício individual daqueles que detém o poder.

Ademais, as instituições financeiras possuem papel central no desenvolvimento econômico, exercendo o papel de intermediadores financeiros recolhendo os recursos excedentários e disponibilizando-os aos demais agentes econômicos que os necessitem. Por sua capacidade de fomentar o investimento em atividades produtivas e o empreendedorismo, bem como pelo alto grau de regulamentação do setor financeiro que proporciona uma forte relação entre as instituições financeiras e o setor público, o impacto da Lei Anticorrupção Brasileira no setor financeiro tende a ser relevante e promover importantes mudanças nas estruturas de compliance e governança corporativa das empresas que atuam neste mercado.

Por fim, no que tange a justificativa teórica do presente estudo, o desenvolvimento de pesquisas e a geração de conhecimento sobre a aplicabilidade da Lei Anticorrupção Brasileira e suas consequências nas empresas sob as quais incide, busca proporcionar subsídios para que estas adequem suas estruturas de governança corporativa e desenvolvam programas de compliance que melhor atendam aos requisitos da lei e que proporcionem os resultados esperados pela sociedade brasileira.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, nas seguintes seções: Referencial Teórico, onde são trazidos os principais conceitos de corrupção, governança corporativa e compliance; Procedimentos Metodológicos, onde são apresentadas cada uma das etapas da pesquisa, sua classificação e as limitações do estudo; Análise dos Resultados, onde são analisados os casos de cada uma das instituições financeiras que compuseram a amostra, analisadas individualmente e de forma consolidada ao final do capítulo; e a Considerações Finais, trazendo as principais conclusões da pesquisa.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Corrupção**

A ética está intrinsecamente associada à cultura de uma sociedade e a vivência do dia a dia e, devido ao seu caráter relacional, não pode ser caracterizada de forma normativa. É a partir da imersão de valores morais individuais e coletivos que a representação de atos humanos consolidam-se como exemplos positivos ou negativos (GUIZZO NETO, 2008).

Dada a complexidade de se determinar um padrão de moralidade pública universal, caracterizar o comportamento ético de forma indistinta para todas as sociedades e indivíduos pode ser uma tarefa difícil. Ainda assim, a corrupção, como produto do comportamento antiético, manifesta-se nas mais variadas sociedades e em diferentes formas, atingindo não apenas aquelas sociedades nominadas subdesenvolvidas ou que apresentem uma organização de dominação patrimonial, mas as mais diversas nações, povos e culturas (GUIZZO NETO, 2008).

Destarte, a percepção da corrupção e suas formas são compreendidas de maneiras distintas conforme a perspectiva sob a qual são analisadas. Dentre os desafios que permeiam o estudo da corrupção, Bohn (2012) aponta a própria conceituação do termo, que pode implicar em delimitar as esferas da vida onde se dá o ato corrupto.

Ainda assim, faz-se necessário conceituar o termo corrupção, compreender as diferentes formas que a corrupção assume, o histórico da cultura de corrupção instaurado na sociedade brasileira ao longo de sua história e o impacto da corrupção no ambiente econômico. Tais temas são abordados no presente referencial, acrescidos de recentes casos de corrupção vinculados na mídia nacional e estrangeira e as iniciativas, leis e normas que têm sido adotadas visando inibir práticas corruptas.

#### **2.1.1 Conceitos e Percepções sobre a Corrupção**

A terminologia da palavra corrupção remete ao verbo latim *rumpere*, acrescido do prefixo de intensidade *com*, que dá origem a *palavra corrumpere* e traz consigo um significado de destruição completa (AYTO, 1990). No dicionário inglês Oxford, o termo *corruption* é definido como “conduta fraudulenta ou desonesta por aqueles no poder, tipicamente envolvendo suborno”.

Nota-se que os elementos principais desta definição envolvem o entendimento de “poder” e de “conduta fraudulenta ou desonesta”. O entendimento de poder não limita sua abrangência apenas aqueles indivíduos com funções ou cargos públicos. Ainda que grande parte do estudo da corrupção esteja voltado aos atos ilícitos cometidos por agentes governamentais, o conceito de corrupção estende-se também aos atos ilícitos ou desonestos cometidos por indivíduos comuns e organizações privadas. A conduta fraudulenta caracteriza-se pelo comportamento em desacordo com as leis e normas estabelecidas. Pela sua normatividade, a conduta fraudulenta pode ser mais facilmente identificada e caracterizada do que a conduta desonesta, que pela subjetividade a qual estão expostos os conceitos de ética e honestidade, sua definição pode variar conforme a cultura e o conjunto de valores morais e socialmente aceitos por uma sociedade.

Ao encontro desta definição, Guizzo Neto (2008, p. 99) define corrupção da seguinte forma:

A corrupção, no seu sentido mais amplo, pode ser definida como a decomposição, o apodrecimento do estado padrão normal ou esperado, o processo ou efeito de corromper e alterar as características originais de uma coisa ou um procedimento. É a devassidão, degradação, depravação, prostituição e perversão de hábitos e costumes.

Enfim, o suborno, a vantagem indevida, o engodo arquitetado, a peita, o processo ou efeito de corromper e alterar as características originais de uma coisa ou um procedimento. Sob as mais variadas formas e realces múltiplos, o fenômeno da corrupção campeia as diversas áreas da atividade humana, tanto na esfera pública, como na privada.

O World Bank direciona o conceito de corrupção a relação de interesses entre o público e o privado, definindo corrupção como o abuso do poder público para a obtenção de ganhos privados, sendo observada principalmente em ambientes de monopólio estatal e de poder discricionário detido pelo Estado.

Nesse sentido, Garcia (2008) aborda o conceito de corrupção na perspectiva jurídica como o uso ou omissão do poder outorgado pela lei

aos agentes públicos para a obtenção de vantagens e benefícios indevidos para si ou para terceiros em detrimento dos legítimos fins contemplados pela lei. Dentre os principais elementos característicos da corrupção, o autor destaca o enriquecimento ilícito e o desvio de poder.

Para Zancanaro (1986, p. 2):

A corrupção político-administrativa (...) define-se por quatro aspectos claramente configurados: a existência de uma sociedade politicamente organizada; a violação de normas socialmente aceitas e professadas; com o fim de auferir benefícios pessoais; em oposição a interesses públicos. O pressuposto básico, portanto, é a existência de uma ordem política, pouca importa se de caráter racional, carismático ou patrimonial. O que importa é o fato de que, em qualquer desses casos, a boa ordem político administrativa implica uma carga de crenças e convicções implícita ou explicitamente professadas pelos indivíduos. Mesmo que acriticamente, a sociedade aceita-a e tende a conformar sua conduta moral pelos padrões e dispositivos que dela emanam.

Ainda que defina a corrupção concisamente como “abuso da função pública para benefício próprio”, Kaufmann (1997, p. 114) defende que há uma ênfase exagerada no papel do setor público e de seus agentes no conceito de corrupção. A corrupção que acomete servidores públicos também se alastra entre os demais cidadãos. A corrupção aflige não somente a alocação de bens e benefícios públicos, como também privados. Destarte, a presença do setor privado na definição da corrupção é tão fundamental quanto à do agente público.

Para Mathias Pereira (2005), não é a deficiência moral ou educacional da sociedade ou dos burocratas que origina a corrupção. A corrupção se originaria da deficiência das instituições, através de suas normas e regulamentos, que estimulam o comportamento corrupto. Para o autor, o combate à corrupção requer impreterivelmente uma reforma das instituições públicas.

Lederman, Loayza e Soares (2001) concluem em seu estudo que as instituições políticas são sobremaneira relevantes na determinação da prevalência da corrupção. Para os autores, sistemas democráticos, parlamentares, estabilidade política e liberdade de imprensa estão diretamente associados a baixos índices de corrupção.

A corrupção que assola as mais diversas sociedades ao redor do mundo não seria a doença em si, mas sim um sintoma da existência de deficiências profundas na relação do Estado com as instituições privadas. A corrupção, como sintoma, poderia levar a ineficiência e a injustiça, impactando negativamente a legitimidade política do Estado (MATHIAS PEREIRA, 2005).

Guizzo Neto (2008, p. 100) argumenta que:

A definição dos comportamentos políticos e administrativos como lícitos ou ilícitos, regulares ou corruptos, pode ser indicada pela consideração do cumprimento oficial das finalidades públicas a que se destinam originalmente. Será considerada deficiente, irregular ou corrupta aquela ação política ou administrativa que não corresponder às expectativas ordinárias, afastando-se dos objetivos específicos para qual foi executada. Assim, toda ação pública que não se adequar à ordem racional legitimamente estabelecida, será considerada com atividade irregular. Quando, por exemplo, manipula-se o exercício do poder político e das funções públicas, para obtenção de outras finalidades alheias aos fins originais públicos, havendo dissociação da finalidade pública, restará caracterizado o ato de corrupção ou de improbidade.

Portanto, fica evidente que a simples observância do ordenamento jurídico não basta, sendo necessária a dominância dos interesses públicos e de seus respectivos valores morais (GUIZZO NETO, 2008).

### **2.1.2 Formas e Tipos de Corrupção**

O Manual de Medidas Práticas Anticorrupção da UNODC – United Nations Office on Drugs and Crime, constitui uma importante ferramenta destinadas a investigadores e promotores para o auxílio no combate à corrupção. Neste material, o escritório das Nações Unidas define as diferentes medidas, formas e tipo de corrupção.

Primeiramente, o manual diferencia dois tipos de corrupção, nomeadamente Grande Corrupção e Pequena Corrupção. A Grande Corrupção é definida pelo manual como aquela que aflige os mais altos níveis de governo, onde são forjados os maiores abusos de poder. Como

principais consequências da Grande Corrupção, destacam-se a desestabilização da economia, o enfraquecimento das práticas de governança e a erosão do Estado de Direito (UNODC, 2004).

A Pequena Corrupção é tratada como sinônimo de Corrupção Administrativa, envolvendo a permuta de favores em troca de determinadas quantias de dinheiro. Ainda que as quantias isoladas envolvidas nos atos de Pequena Corrupção não sejam o suficiente para desestabilizar a economia ou o sistema político de um país, estas, especialmente quando consideradas em conjunto, representam uma grande fonte de perda ou desperdício de dinheiro público (UNODC, 2004).

O Manual de Medidas Práticas Anticorrupção da UNODC também diferencia a Corrupção Ativa da Corrupção Passiva. A Corrupção Ativa é definida pelo ato de oferecer ou propor-se a pagar algum suborno em troca de algum favor ilícito, antiético ou que represente algum dano à ordem pública. A Corrupção Passiva, por sua vez, conceitua-se como o ato de receber ou solicitar algum suborno em troca de favores. O ato corrupto pode ter início sob qualquer uma das duas formas, seja pelo ato de oferecer suborno, ou pelo ato de solicitá-lo (UNODC, 2004).

Os principais atos caracterizados como corruptos, conforme o manual da UNODC (2004), são: suborno, desfalque/roubo/fraude, extorsão, abuso da função, favorecimento/nepotismo, exploração de conflito de interesses e contribuições políticas impróprio. Os exemplos trazidos pelo manual vinculam-se principalmente ao setor público, entretanto, o setor privado não é excluído, visto a definição de corrupção trazida pelo manual que aponta para o mau uso de uma posição, seja pública ou privada, para ganho pessoal direto ou indireto.

O quadro 1, a seguir, resumidamente apresenta cada um dos tipos de corrupção trazidos no manual da UNODC (2004).

Quadro 1 – Tipos de Corrupção segundo manual da UNODC

<b>Ações</b>	<b>Características</b>
Suborno	Concessão de um benefício para influenciar indevidamente uma ação ou decisão.
Desfalque, roubo ou fraude	Apropriação de valores, propriedades ou benefícios por um indivíduo que não os possui de fato, mas que pela sua função ou posição, tem acesso a estes.

Ações	Características
Extorsão	Uso da coerção, seja pela ameaça de violência ou revelação de informações que sejam prejudiciais ao coagido, para forçar sua cooperação.
Abuso de função	Indivíduo responsável pela contratação de fornecedores para a aquisição de bens ou serviços exerce sua função beneficiando indevidamente determinado fornecedor do seu interesse.
Favorecimento/nepotismo	Favorecimento a algum familiar próprio, companheiro de partido político, religião, dentre outros organismos sociais.
Exploração de conflito de interesses	Situações onde seus interesses pessoais conflitam com a responsabilidade de agir em prol do benefício do Estado ou da organização a qual está vinculado.
Contribuições políticas impróprias	Doação realizada presumindo-se que o partido político ou o candidato ao cargo público, uma vez no poder, favorecerá os interesses do doador em detrimento dos interesses públicos.

Fonte: UNODC (2004)

Cada uma das ações supracitadas é detalhada a seguir:

### 2.1.2.1 Suborno

Suborno é definido pelo manual da UNODC (2004) como a concessão de um benefício para influenciar indevidamente uma ação ou decisão. O suborno pode iniciar-se pela oferta de propina ou pela solicitação de propina em troca de benefícios indevidos ou obscuros.

O benefício envolvido no ato de suborno pode ser virtualmente qualquer estímulo, seja em dinheiro ou equivalente, ações, informações privilegiadas, estímulo sexual ou de entretenimento, oferta de emprego ou cargo em instituição pública ou privada, ou, ainda, a simples promessa de incentivo. Uma vez que o suborno ocorre, tal ato pode suscitar outras formas de corrupção. Um indivíduo que aceita o suborno torna-se mais suscetível a praticar atos de extorsão (UNODC, 2004).

Os tipos específicos de suborno apresentados no manual da UNODC (2004) são:

1. Tráfico de influência: provém da comercialização, por agentes públicos, dos privilégios adquiridos por meio de sua posição pública para influenciar decisões políticas;

2. Oferecer ou receber presentes indevidos: quando o agente público aceita presentes, favores ou comissões pelo desempenho de suas funções, torna-se difícil distinguir tais atitudes de suborno ou propina em troca de favores indevidos;

3. Suborno para aliar-se a fraudes: subornar agentes públicos para que tornem-se cúmplices em atos fraudulentos;

4. Suborno para evitar sanções tributárias: agentes públicos responsáveis pelo monitoramento e cobrança de tributos são suscetíveis ao oferecimento de suborno por empresas ou indivíduos interessados em sonegar ou reduzir os custos com os impostos e contribuições devidas.

5. Suborno para evitar processos criminais: promotores, juízes, e demais oficiais de justiça são suscetíveis ao oferecimento de suborno para manipular decisões em julgamentos criminais desfavoráveis ao agente corruptor;

6. Suborno em favor da competição desleal por benefícios ou recursos: agentes públicos ou privados responsáveis pelas decisões de contratar serviços ou adquirir mercadorias estão sujeitos ao oferecimento de suborno para favorecer determinados concorrente.

7. Suborno no setor privado: financistas ou agentes decisores em instituições financeiras estão sujeitos ao oferecimento de propina para aprovarem empréstimos que não se enquadram dentro dos requisitos mínimos de segurança e risco de crédito, podendo ocasionar sérias consequências econômicas a indivíduos, instituições e ao ambiente econômico;

8. Suborno para a obtenção de informação privilegiada: agentes públicos ou privados que, pelas suas funções, detém informações privilegiadas, são suscetíveis ao oferecimento de suborno por indivíduos interessados em obter ganhos ilegítimos no mercado de capitais ou instituições que objetivam obter informações comerciais ou segredos industriais de suas concorrentes.

#### 2.1.2.2 Desfalque, roubo ou fraude

Desfalque, roubo ou fraude, no contexto da corrupção, envolve a apropriação de valores, propriedades ou benefícios por um indivíduo

que não os possui de fato, mas que pela sua função ou posição, tem acesso a estes. Roubo e desfalque consistem na apropriação de benefícios de qualquer espécie por aquele a qual tais benefícios foram confiados. Especificamente no caso de fraude, o detentor por direito dos valores, propriedades ou benefícios é persuadido a entregá-los voluntariamente (UNODC, 2004).

São abundantes os exemplos de desfalque, roubo ou fraude. Virtualmente qualquer indivíduo responsável pelo manuseio de valores ou demais propriedades tangíveis encontra-se em posição de se apropriar indevidamente destes valores ou facilitar sua apropriação indevida por outros sujeitos. Tal forma de corrupção é especialmente relevante nos casos onde auditorias ou demais mecanismos de monitoramento e prevenção de fraudes são inadequadas ou inexistentes (UNODC, 2004).

#### 2.1.2.3 Extorsão

A extorsão caracteriza-se pelo uso da coerção, seja pela ameaça de violência ou revelação de informações que sejam prejudiciais ao coagido, para forçar sua cooperação. Em alguns casos, a extorsão acaba por se diferenciar do suborno apenas no grau de coerção envolvida (UNODC, 2004).

Dentre outros exemplos, a extorsão pode ser praticada por oficiais responsáveis por iniciar ou conduzir processos criminais ou decidir sobre sanções aplicáveis a indivíduos ou empresas, bem como oficiais que tenham cometido atos de corrupção podem ser alvo de extorsão para que não tenham seus atos revelados publicamente.

#### 2.1.2.4 Abuso da função

Conforme manual da UNODC (2004), o abuso da função ocorre quando, por exemplo, um indivíduo responsável pela contratação de fornecedores para a aquisição de bens ou serviços exerce sua função beneficiando indevidamente determinado fornecedor do seu interesse. O abuso da função é especialmente encontrado em burocracias com numerosos indivíduos com alçada para tomar decisões de aquisições e o monitoramento e as estruturas de compliance e governança não são robustas.



### 2.1.2.5 Favorecimento/Nepotismo

O favorecimento e o nepotismo estão intrinsecamente vinculados ao abuso da função, contudo, nos casos de favorecimento ou nepotismo o beneficiado direto não é o agente público, mas possivelmente algum familiar próximo, companheiro de partido político, religião, dentre outros organismos sociais (UNODC, 2004).

### 2.1.2.6 Exploração de conflitos de interesse

Para o manual da UNODC (2004), a maior parte dos atos de corrupção está estreitamente associada com algum tipo de exploração de conflitos de interesses entre as responsabilidades profissionais de um indivíduo e seu interesse pessoal. Tanto indivíduos com funções públicas como aqueles com funções privadas encaram frequentemente situações onde seus interesses pessoais conflitam com a responsabilidade de agir em prol do benefício do Estado ou da organização a qual está vinculado. Esse contexto cria um ambiente propício para a prática de atos corruptos visando atingir seus interesses pessoais em detrimento dos interesses legítimos do Estado ou da organização privada (UNODC, 2004).

### 2.1.2.7 Contribuições políticas impróprias

Conforme o manual da UNODC (2004), um dos maiores desafios no desenvolvimento de medidas efetivas para o combate à corrupção é distinguir contribuições a partidos políticos ou candidatos a cargos públicos e pagamentos realizados com o objetivo de influenciar futuras decisões daqueles que foram alçados ao poder.

A corrupção se consolida quando uma doação é realizada presumindo-se que o partido político ou o candidato ao cargo público, uma vez no poder, favorecerá os interesses do doador em detrimento dos interesses públicos. Na prática, regulamentar doações políticas e financiamento de campanhas tem se mostrado bastante difícil. Dentre os mecanismos de combate às contribuições políticas impróprias que vêm sendo implementadas, cita-se a limitação de valores que podem ser doados, o que busca evitar que grandes doadores exerçam forte influência no governo, e as medidas que buscam assegurar a transparência dos processos de doações políticas e financiamento de campanhas (UNODC, 2004).

### 2.1.3 Impacto da Corrupção no Ambiente Econômico

O crescimento econômico, a estabilidade política e a maior relevância diplomática assumida pelo Brasil nos últimos anos alçaram o país a uma posição de destaque no cenário internacional. Com isso, aumentou também a exposição da imagem do Brasil no exterior, fazendo com que governos, corporações e organizações internacionais dedicassem maior atenção aos fatos ocorridos no país, sejam estes fatos positivos ou negativos à imagem brasileira para o resto do mundo.

Destarte, a corrupção corporativa ou governamental que assola a sociedade brasileira passa a impactar não somente a confiança da sociedade civil em seus governantes e organizações, como também prejudica a imagem brasileira em mercados internacionais.

Além de evidenciar a existências de conflitos de interesse nas relações do Estado com o setor privado, a corrupção tem o poder de produzir ineficiência e injustiça, de contribuir para o aumento das desigualdades e de destruir as bases da legitimidade política do Estado e de seus governantes (ROSEACKERMAN, 2002).

A corrupção também é tratada na literatura como um sintoma da debilidade da administração pública do Estado, quando as instituições criadas sob o propósito de intermediar as relações entre cidadãos e poder público acabam por serem usadas para enriquecimento pessoal, por meio de atos ilícitos e desonestos. Sob esta perspectiva, autores como Roseackerman (1978), Tanzi (1994) e Mauro (1995), dentre outros, utilizaram-se de instrumentos econômicos objetivando analisar o impacto da corrupção no ambiente econômico.

Roseackerman (1978) e Shleifer e Vishny (1993, 1994) analisaram o fenômeno da corrupção e sua relação com monopólios de mercado e intervencionismo econômico. A corrupção burocrática surge da percepção, pelos burocratas, de que a venda de serviços públicos providos pelo Estado pode tornar-se fonte para o enriquecimento pessoal. Destarte, a concorrência política seria um caminho importante para controlar o fenômeno da corrupção burocrática no setor público. Ademais, para os autores, a excessiva regulamentação da atividade econômica pelo Estado gera estímulos à prática de atos corruptos pelos burocratas que monopolizam a alocação dos recursos.

Para Cavusgil et al. (2010), a corrupção constitui uma forma extrema de conduta antiética, envolvendo atos ilegais ou imorais visando atingir objetivos comerciais, especialmente por meio de suborno e fraude. Neste mesmo estudo, os autores apresentam resultados de pesquisas apontando que mais de 30 por cento das multinacionais

entendem a corrupção como uma séria preocupação nas decisões de investimentos internacionais. Ademais, os autores concluem que baixos níveis de Investimento Estrangeiro Direto (IED) relacionam-se diretamente com altos níveis de corrupção percebida em um país.

Ainda que o impacto da corrupção no ambiente econômico e nas transações internacionais seja evidente, sua mensuração é bastante comprometida pela inexistência de um banco de dados completo e representativo dos atos de corrupção. A dificuldade em estimar as consequências de práticas corruptas decorre da sua natureza criminosa e do esforço de seus praticantes em omitir seus atos (GEHRKE, 2014).

Ainda que as tentativas de se estimar o nível de corrupção em um país sejam baseadas em estimativas da percepção destes atos, uma imagem favorável de um país produtor de um determinado bem ou serviço impacta positivamente as decisões de compras dos consumidores de todo mundo. Portanto, indicadores elevados de percepção da corrupção podem impactar negativamente a competitividade dos produtos de um país no mercado internacional (ROTH; DIAMANTOPOULOS, 2009).

O comércio internacional e os investimentos estrangeiros são fatores fundamentais para a redução da pobreza e para a mobilidade social de um país, entretanto, cada vez mais corporações multinacionais relutam em aportar investimentos e firmar negócios com nações com altos índices de percepção da corrupção (CAVUSGIL et al., 2010).

Dentre outros estudos que identificam relação entre a corrupção e o ambiente econômico, destacam-se os trabalhos de Wei (2000), que identificou influência significativa da corrupção no Investimento Direto Estrangeiro em uma economia, Shirazi (2011) que identificou correlação positiva entre a alta percepção da corrupção em um país e obstáculos no comércio internacional, e Zelekha e Sharabi (2012), que identificaram relação positiva entre a redução dos índices de percepção da corrupção e o favorecimento do comércio internacional.

Cuervo-Cazurra (2008) identifica um paradoxo na relação entre investimentos estrangeiros e percepção da corrupção nos países emergentes, visto que estes comumente apresentam altos índices de percepção de corrupção e ainda assim recebem grandes montantes de investimento estrangeiro direto.

Tanzi e Davoodi (1997) evidenciaram em seu estudo que altos níveis de corrupção estão diretamente vinculados a (i) investimentos públicos maiores, (ii) menor receita governamental, (iii) menores gastos em operações e manutenção e (iv) pior qualidade da infraestrutura

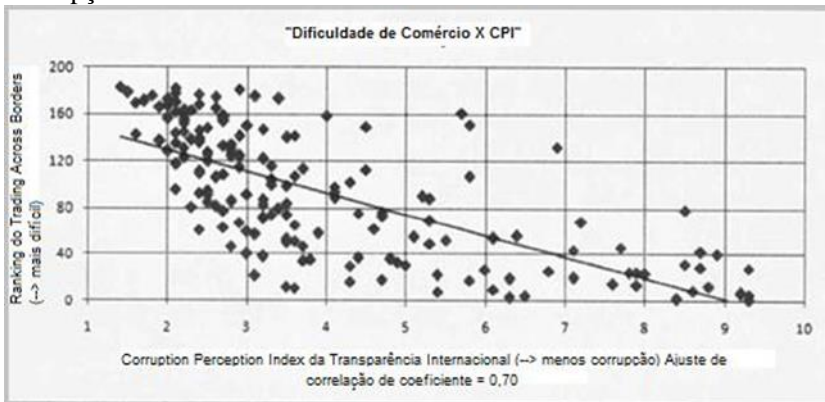
pública. Visto isto, os autores afirmam que a corrupção aumenta o investimento público ao mesmo tempo que reduz sua produtividade.

A corrupção impacta não somente a atratividade de uma nação em receber investimentos estrangeiros, como também no desenvolvimento do seu comércio internacional. A competitividade no comércio internacional, inerente a todos os países e especialmente nas economias emergentes, acentua ainda mais a importância de iniciativas de combate à corrupção, uma vez que uma alta percepção da corrupção em um país está fortemente relacionada a baixos volumes no comércio internacional (SHIRAZI, 2011).

Além de fortalecer a confiança de investidores e subsidiar o desenvolvimento do comércio internacional, o combate a corrupção pode trazer uma série de outros benefícios para a economia de uma nação, como reformas na legislação tributária, legislação trabalhista mais justa e incremento nas medidas de controle de capital (SHIRAZI, 2011).

O Índice de Percepção da Corrupção, divulgado pela Transparência Internacional, é um dos principais mensuradores da corrupção em um país. Shirazi (2011) analisou o indicador relacionando-o com o Ranking do Comércio Internacional, os resultados são trazidos na figura 3, a seguir:

Figura 3 - Ranking do Comércio Internacional x Índice de Percepção de Corrupção



Fonte: Shirazi (2011)

O resultado da correlação entre as duas variáveis evidencia uma relação expressiva entre a percepção da corrupção em um país e sua posição no comércio internacional.

Shirazi (2011) também analisou a relação entre o Ranking de Comércio Internacional e o Indicador Global de Governança (WGI – Worldwide Governance Indicators), desenvolvido pelo Banco Mundial. Os resultados são demonstrados na figura 4, a seguir:

Figura 4 - Ranking de Comércio Internacional x Indicador Global de Governança



Fonte: Shirazi, (2011)

A partir da análise destes resultados, Shirazi (2011) conclui que existe uma evidente correlação entre a percepção de corrupção em um país e seus níveis de comércio internacional. Quanto maior o índice de percepção da corrupção em um país, mais complexo será o desenvolvimento do seu comércio internacional.

O mesmo autor aponta, ainda, que em determinados países, como Egito, Ucrânia e Rússia, o comércio internacional destes países seria mais positivamente impactado por medidas de combate à corrupção do que por ações visando a redução da carga tributária, adequações na legislação laboral ou, até mesmo, medidas de controle cambial.

Aprofundando o estudo da corrupção em investimentos estrangeiros nos mercados emergentes, Javorcik e Wei (2009) concluem que não apenas a corrupção mitiga o volume de investimentos externo direto, como também modifica as estruturas destes investimentos, favorecendo a formação de joint-ventures.

Para Javorcik e Wei (2009), além de representar um custo adicional nas transações comerciais internacionais e reduzir os níveis de comércio internacional de um país, a corrupção pode favorecer a importação de bens e serviços por meio do favorecimento a determinadas empresas em detrimento da competição legítima. Os autores concluem o estudo afirmando que, ainda que a corrupção possa favorecer um pequeno número de indivíduos, agentes públicos e organizações que se utilizam de atos ilícitos para benefício próprio, há poucas evidências de que a corrupção possa impactar positivamente a atividade econômica.

#### **2.1.4 Histórico da Corrupção no Brasil**

A corrupção que hoje aflige a sociedade e as instituições brasileiras não é um fenômeno recente. O histórico da corrupção no Brasil se inicia junto com a chegada das caravelas portuguesas e com a colonização do Brasil por Portugal. Para não abrir mão da nova terra e de suas riquezas, a coroa portuguesa delegou a determinadas pessoas a função de ocupar o território brasileiro e organizar as instituições locais. Desta forma, o poder e a pessoa deputada eram visto como uma única entidade, gerando um clima propício à corrupção no Brasil.

Acerca da corrupção político-administrativa instaurada no Brasil desde seu descobrimento, Zancanaro (1986, p. 123) afirma que:

Tudo leva a crer que a corrupção político-administrativa corrente no Brasil encontra sua fonte originária na estrutura patrimonial de poder vigente em Portugal por ocasião dos descobrimentos, agravada, posteriormente, pela forma predatória de ocupação da terra, que se implementou durante os três séculos da colonização e pela inoperância do Estado ao pretender impor sobre as populações dispersas na vastidão territorial um modelo ineficaz de dominação. De um lado, a imaginosa variedade de procedimentos atentatórios à boa ordem político-administrativa do Reino; de outro, as novas tendências psicossociais das populações coloniais, distantes e desassistidas: tudo isso manteve vivas antigas práticas e disposições morais e incrementou novas. A corrupção político-

administrativa é um fenômeno que pertence a esse contexto.

Guizzo Neto (2008) atribui o enraizamento da cultura da corrupção no Brasil aos maus exemplos vindos da metrópole, especialmente da própria corte portuguesa e seu soberano. A corrupção que já vigorava em Portugal potencializou-se no Brasil dado a fragilidade da ordem jurídica colonial, a ganância das pessoas dotadas de poder, o empreguismo e uma estrutura de Estado inflada. Para o autor, do cidadão mais humilde ao mais abastado, vigorava a ganância e o oportunismo.

A impunidade frente aos atos de corrupção foi característica marcante para a consolidação e aprofundamento da imoralidade administrativa vigente no Império Português. A íntima relação entre as camadas mais privilegiadas da sociedade, os interesses comuns e as “razões de Estado” determinavam a aceitação dos atos corruptos, subsidiando a contínua reprodução das mais variadas formas de corrupção (GUIZZO NETO, 2008).

As sanções por atos de corrupção, quando impostas, tinham como objetivo punir adversários políticos que se atreviam a questionar e combater a estrutura de domínio vigente. O interesse público e coletivo era suplantado pelos interesses individuais da classe dominante e pela ética nociva que imperava na sociedade colonial (GUIZZO NETO, 2008).

No tocante a impunidade frente aos atos de corrupção vigente na sociedade colonial brasileira, Zancanaro (1986, p. 145) afirma que:

Na cultura luso-brasileira, dificilmente o corrupto é chamado a prestar contas de seus atos. E quando isto ocorre, são muitos os álbis que lhe permitem fugir às sanções da lei. O próprio sistema patrimonial realimenta a impunidade, gerando uma extraordinária segurança em quem manipula o poder a seu favor. As intrincadas amarras de caráter afetivo e sentimental que impregnam o fenômeno conferem garantia de impunidade. Tal segurança garante as condições de uso e abuso do poder cedido em benefício próprio e no de parentes e amigos. A impunidade dos delitos tornou-se, portanto, uma superestrutura lógica do sistema patrimonial de dominação.

No decorrer do período colonial, instaurou-se no Brasil uma cultura de valorização suprema do patrimônio, dos bens e das posses materiais, independentemente da forma como foram conquistadas. Nesse contexto, o comportamento consentido e cultuado primava pela esperteza, hipocrisia, manipulação, tráfico de influência, fraude e corrupção. O comportamento ético, o merecimento, a eficiência e a honestidade deixam de ser valorizados em detrimento dos ganhos individuais (GUIZZO NETO, 2008).

A degradação moral, a hipocrisia e a desonestidade que reinavam no Brasil colonial perduraram por gerações. Para Guizzo Neto (2008), com um ordenamento jurídico ineficiente no combate aos atos corruptos, a cultura patrimonial e a impunidade dominante, a sociedade brasileira não encontrou forças para reagir à contaminação pela cultura da corrupção.

A sociedade brasileira herdou da colonização portuguesa seus valores e anti-valores, formando, ao longo do tempo, o caráter, a índole e a identidade do povo brasileiro. Nesse sentido, a corrupção configura-se como fenômeno essencialmente cultural. O Estado patrimonial utilizou-se do formalismo do sistema jurídico, do atraso científico e tecnológico e da rigidez para seus objetivos pessoais e específicos. Tais características que marcaram o período colonial ajudam a explicar a realidade atual do Brasil e de Portugal (GUIZZO NETO, 2008).

Ainda que a herança da coroa portuguesa seja traço marcante na identidade do povo brasileiro, tanto em relação a seus valores quanto aos anti-valores, a sociedade brasileira não deve considerar-se fadada aos malefícios da corrupção apenas pelo seu legado cultural.

Nesse sentido, Guizzo Neto (2008, p. 99) conclui que:

Embora a cultura de um povo já se apresente realizada, num menor ou maior grau de evolução, não implica a evolução cultural necessariamente numa continuidade linear obrigatória, intransponível ou imodificável. Felizmente, como não somos escravos de nossa história, as novas gerações podem reaver os valores éticos e morais esquecidos ou relegados ao longo do tempo. Somente através de um processo educativo de formação crítica e consciente do sujeito, é que se poderá recuperar um pouco daquilo que o homem “matuto” já se chamou de honestidade.



Destarte, acentua-se a importância de iniciativas, normas e legislações que busquem combater efetivamente a corrupção e suas consequências maléficas, de forma que a sociedade brasileira consiga transpor os anti-valores que prevalecem desde a era colonial e caminhe em direção a uma atuação ética e moral de seus cidadãos e instituições públicas e privadas.

### **2.1.5 Iniciativas de Combate à Corrupção**

A corrupção e seus efeitos são um fenômeno que se difunde por todo o mundo, ainda que em diferentes níveis e com consequências distintas. O processo de globalização e internacionalização das práticas comerciais alçou o combate à corrupção a uma posição de destaque na agenda dos líderes políticos e organizações internacionais. Não há dúvidas de que hoje a corrupção assume o papel de um dos delitos mais marcantes do mundo globalizado.

Atos de corrupção não são uma exclusividade de países em desenvolvimento, estando presentes, em maior ou menor grau, também nas economias desenvolvidas. A diferença, neste caso, está na origem e na dimensão do problema da corrupção. Enquanto nos países desenvolvidos a corrupção se dá em decorrência de falhas no sistema democrático, nos países em desenvolvimento a corrupção decorre da fragilidade de suas instituições (NORTH, 1990).

No Brasil, a corrupção configura-se como um grave problema estrutural da sociedade e do sistema político. Pelo seu potencial de enfraquecer a democracia, a confiança da sociedade civil nos seus governantes, a legitimidade do sistema político e a moral pública, questões envolvendo a transparência na condução da máquina pública e as iniciativas de combate à corrupção tornam-se temas cada vez mais recorrentes no dia a dia dos brasileiros (MATHIAS PEREIRA, 2005).

Para que o Brasil continue evoluindo no processo de consolidação da democracia e na busca por maior igualdade social, a transparência e o comportamento ético na administração pública e privada são condições fundamentais. O acesso do cidadão a informações governamentais torna a relação entre o governo e a sociedade civil mais democrática e transparente (MATHIAS PEREIRA, 2005).

Ainda que a corrupção e as ações que visam combatê-la não sejam fenômenos recentes, foi a partir das reformas e tentativas de modernização do Estado ocorridas a partir da década de 1970 nos países desenvolvidos que as iniciativas de combate a corrupção ganham notoriedade.

Segundo Mathias Pereira (2005), o modelo de Estado estruturado pelos países desenvolvidos no pós-guerra, que buscava estar presente em todos os aspectos da vida social, modificou e desgastou a relação entre o Estado, a sociedade civil e suas instituições. Surge, então, o modelo de Estado neoliberal-conservador, cujas ações políticas tomadas no decorrer da década de 1980 visavam reduzir o tamanho do Estado e propiciar o domínio do mercado frente a necessidade de reforma e equilíbrio fiscal.

Stiglitz (2002) argumenta que as reformas orientadas para o mercado, ocorridas na década de 1980, especialmente a abertura comercial e o ajuste fiscal, contribuíram para o combate a hiperinflação e para a estabilização da economia. Entretanto, tais reformas não foram o suficiente para solucionar os importantes problemas socioeconômicos enfrentados pelos países que as adotaram. Desde então, uma segunda geração de reformas vem sendo executadas com o objetivo de reconstruir o aparelho do Estado.

Acerca da reforma do Estado, Mathias Pereira (2005, p. 2) afirma que:

A partir da redefinição do seu papel, o Estado deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social via a produção de bens e serviços, para se adequar a uma nova função de “Estado gerencial”. Assim, a reforma do Estado priorizou a transferência para o setor privado das atividades que podem ser controladas pelo mercado. Através da liberalização comercial, esse mesmo mercado passa a ter mais liberdade de ação, com o abandono da estratégia protecionista de substituição das importações.

Ainda assim, distintos estudos evidenciam que o Estado ainda configura-se como um importante e indispensável instrumento de fomento ao desenvolvimento econômico, social e político (WORLD BANK, 1995).

Na América Latina, especialmente no Brasil, as idéias de reforma do Estado focam aspectos como o fortalecimento da democracia, a retomada do desenvolvimento econômico e a busca pela igualdade social. Destarte, a reforma do Estado e as alterações na sua relação com a sociedade civil apresentam-se como um processo notavelmente

político, responsável por recompor as relações de poder nas sociedades latino-americanas (MATHIAS PEREIRA, 2005).

Foi neste contexto que diferentes países passaram a desenvolver uma variedade de instrumentos visando estabelecer estratégias que primem pela transparência da relação entre o governo e a sociedade e o combate à corrupção.

Nos Estados Unidos, a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), promulgada em 1977, após o escândalo do Watergate, figura como um marco no combate a corrupção corporativa. Conforme informações da SEC (2014), a lei visa coibir o pagamento de suborno para oficiais e agentes públicos estrangeiros para a obtenção de privilégios comerciais ou aduaneiros. A lei abrange atos ilícitos cometidos por empresas americanas de capital aberto e em qualquer região do mundo, bem como seus representantes, como diretores, empregados, acionistas, funcionários terceirizados, consultores, dentre outros.

As sanções previstas na FCPA para as empresas e seus representantes envolvidos em casos de corrupção podem ser bastante incisivas. Violações a lei podem desencadear processos cíveis que objetivam o ressarcimento do valor obtido de maneira ilícita, além de juros e substanciais sanções cíveis (SEC, 2014).

No Reino Unido, visando atender melhor os requisitos da Convenção Anti-Suborno da OECD de 1997, foi introduzida a Bribery Act, vigorando a partir de 2010. Atualmente, a Bribery Act é tida como uma das mais rígidas legislações internacionais contra a corrupção, responsabilizando objetivamente as organizações e sociedades que falham em prevenir o suborno e demais atos de corrupção de seus agentes e representantes (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2014).

Além de prever punições severas tanto para empresas quanto para indivíduos envolvidos em atos passivos ou ativos de corrupção, a Bribery Act prevê que as empresas demonstrem que possuem procedimentos adequados para prevenir de maneira efetiva os atos de corrupção de seus representantes (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2014).

Um dos marcos no combate à corrupção no Brasil foi a promulgação da Lei Nº 8.429, de 2 de junho de 1992. A Lei 8.429/1992 versa sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos no caso de atos de improbidade administrativa. Sobre a lei brasileira, Garcia (2008, p. 2) explica que:

A Lei nº 8.429/92, regulamentando o art. 37, p 4º, da Constituição da República, considerou atos de improbidade as condutas praticadas por agente público, no exercício da função, que importem em enriquecimento ilícito, dano ao patrimônio público ou violação aos princípios regentes da atividade estatal. Praticando tais atos, de natureza cível e que serão apreciados por um órgão jurisdicional, estará o agente sujeito às sanções cominadas no art. 12 da denominada Lei da Improbidade: suspensão dos direitos políticos, perda da função pública, perda dos bens adquiridos ilicitamente, dever de reparar o dano, proibição de contratar com o Poder Público ou receber incentivos fiscais ou creditícios e multa.

Além do esforço de diferentes nações ao redor mundo em desenvolver suas estruturas jurídicas visando promover um combate à corrupção mais efetivo, diferentes organizações internacionais têm contribuído com a geração de conhecimento e informações sobremaneira importantes para subsidiar o desenvolvimento de mecanismos que objetivem coibir práticas corruptas.

Ainda que a corrupção seja difícil de ser mensurada, Kaufmann (2005) contesta o mito de que esta não pode ser medida. Nos últimos anos, através do esforço de instituições como o Banco Mundial, Fórum Econômico Mundial de Davos, Transparência Internacional, Freedom House, além de diversas outras instituições internacionais, hoje é possível termos uma percepção bastante assertiva quanto ao impacto da corrupção e suas consequências para a economia mundial e para a sociedade em geral.

A Transparência Internacional figura como uma das principais instituições de fomento ao combate à corrupção e a transparência nas atividades políticas, nos negócios e no cotidiano da sociedade civil. Fundada em 1993, atualmente a instituição encontra-se presente em mais de 100 países e contribui sobremaneira para o combate à corrupção ao desenvolver uma diversidade de ferramentas que classificam, conceituam e estimam índices relacionados à corrupção (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2014).

Dentre os trabalhos de maior destaque desenvolvidos pela Transparência Internacional, destacam-se o Corruption Perception Index (Índice de Percepção de Corrupção), Global Corruption Report, o Bribe Payers Index e o Integrity Award. Nestes e nos demais relatórios e

pesquisas divulgados nos últimos anos que tratam da transparência nas ações de governo e na percepção da corrupção em um país, o Brasil vem ocupando posições apenas intermediárias, o que evidencia que a corrupção manifesta-se como um problema grave da sociedade brasileira e de nosso sistema político.

Acerca da percepção da corrupção pela sociedade brasileira, Mathias Pereira (2005, p. 12-13) esclarece que:

A avalanche de escândalos e denúncias divulgadas sobre a corrupção, nos últimos anos, tem gerado a sensação de que ela está aumentando de forma significativa no Brasil. É difícil afirmar, diante da ausência de análises rigorosas sobre o tema – visto que a corrupção é algo muito difícil de medir e de provar se existe atualmente mais ou menos corrupção que no passado. As evidências de que a corrupção está aumentando no país podem indicar, na verdade, que a sociedade brasileira está logrando avanços significativos na luta contra ela.

A 20ª edição do Índice de Percepção da Corrupção calculado pela Transparência Internacional traz o Brasil apenas na 69ª colocação de um total de 175 países analisados (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2014). O índice é mensurado a partir de pesquisa com os habitantes do país, além de empresários e analistas que são chamados a relatar casos de corrupção, como suborno ou furtos de patrimônio público.

Destarte, Mathias Pereira (2005) salienta que o índice não demonstra necessariamente os países mais ou menos corruptos, mas sim aqueles onde há maior percepção da corrupção. Por corrupção, a Transparência Internacional considera o abuso de posições públicas para obtenção de benefícios particulares.

Ainda assim, o Brasil vem ocupando posições bastante desconfortáveis no ranking de percepção da corrupção elaborado pela Transparência Internacional. Nos últimos 15 anos, o país teve sua melhor colocação no ano de 1999, quando figurou na 45ª posição do ranking, 24 posições acima da atual.

Ainda que a pontuação no ranking brasileiro tenha se recuperado após um forte declínio a partir do ano de 2005, a queda no ranking demonstra que o Brasil tem sido superado por diversos países quanto à efetividade no combate à corrupção, ao menos na percepção dos respondentes da pesquisa. Comparando-se apenas a pontuação, verifica-se que de 1998 a 2014 o Brasil avançou apenas 0,3 pontos no índice.

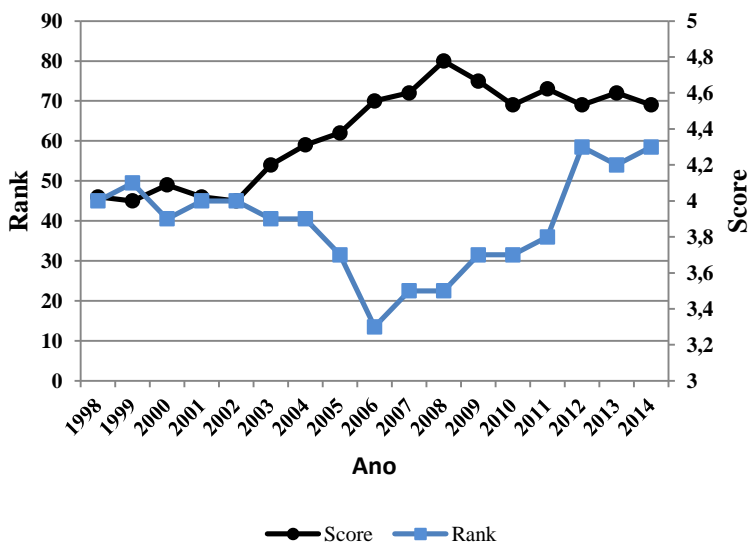
A posição do Brasil no Índice de Percepção da Corrupção é ainda mais preocupante quando compara-se o desempenho do país com de seus vizinhos. O Uruguai e o Chile, por exemplo, dividem a 21ª posição no ranking. Países africanos, como Botsuana (31ª) e Cabo Verde (42ª), com desempenho econômico e relevância diplomática muito menos significativa que a brasileira também encontram-se a frente do Brasil no ranking da Transparência Internacional.

Em relação a percepção da corrupção na sociedade civil e o nível de confiança da população em relação a seus governantes, Mathias Pereira (2005, p. 14) acrescenta que:

No debate que envolve o fortalecimento da democracia é fundamental ter como referência o nível de confiança que a população deposita nas instituições públicas e nos seus dirigentes. Assim, a credibilidade das instituições e dos agentes públicos transforma-se num elemento fundamental para a legitimidade do sistema político. Nesse contexto, o esforço governamental para controlar a corrupção é uma medida indispensável no processo de recuperação da legitimidade das instituições. A corrupção, antes de ser um problema moral, decorre das falhas nos instrumentos de controle do Estado. O Legislativo não fiscaliza direito o Executivo, a Justiça tem tantas falhas que pouco funciona nesse tipo de caso, muitas vezes os procedimentos administrativos parecem propositalmente montados para criar dificuldades e, assim, propiciar a oportunidade de se venderem facilidades.

A evolução da pontuação e do ranking do Brasil no Índice de Percepção da Corrupção de 1998 a 2014 é demonstrada na figura 5, a seguir.

Gráfico 1 – O Brasil no Índice de Percepção da Corrupção (Corruption Perceptions Index)



Fonte: Transparency International (2014).

Outro importante relatório desenvolvido pela Transparência Internacional é o Barômetro Global da Corrupção (Global Corruption Barometer), publicado em 2013, que contou com mais de 114 mil pessoas entrevistadas em 107 países, entre eles o Brasil.

O relatório demonstra que 47% dos entrevistados brasileiros considera que a corrupção aumentou ou aumentou muito nos últimos dois anos, enquanto apenas 18% dos entrevistados consideram que houve uma redução ou forte redução no nível de corrupção no mesmo período (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2013).

Em relação ao tamanho da corrupção no setor público brasileiro, o relatório aponta que 70% dos entrevistados avalia a corrupção como um sério problema, enquanto 2% dos entrevistados acredita que a corrupção não seja um problema relevante na realidade do setor público nacional (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2013).

Os resultados do Barômetro Global da Corrupção demonstram que as medidas de combate à corrupção promovidas pelo governo brasileiro não têm surtido efeito na percepção da população quanto a sua eficácia. Um total de 24% dos entrevistados afirmou que as ações do

governo para combater à corrupção são muito ineficientes, 32% acreditam que elas sejam ineficientes e 23% compõem os grupos que consideram as medidas promovidas pelo governo como eficientes ou muito eficientes no combate à corrupção (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2013).

A tabela 1, a seguir, demonstra os resultados do relatório em relação ao percentual de respondentes que consideram as respectivas instituições brasileiras corruptas ou extremamente corruptas.

Tabela 1 – Percepção dos respondentes brasileiros quanto à corrupção nas instituições nacionais

<b>Instituição</b>	<b>Respondentes que Consideram a Instituição Corrupta ou Extremamente Corrupta</b>
Partidos Políticos	81%
Parlamento/legislativo	72%
Polícia	70%
Serviços Médicos	55%
Judiciário	50%
Agentes e Servidores Públicos	46%
Mídia	38%
ONGs	35%
Empresas	35%
Sistema Educacional	33%
Denominações Religiosas	31%
Forças Armadas	30%

Fonte: Transparency International (2013).

A Organização das Nações Unidas também tem se envolvido ativamente na luta contra a corrupção. Por meio da sua divisão voltada



ao combate de crimes e drogas, a UNODC – United Nations Office on Drugs and Crime, a ONU tem desenvolvido diversos estudos e iniciativas de combate à corrupção.

Dentre estas, destaca-se a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, UNCAC - United Nations Convention against Corruption, que entrou em vigor em dezembro de 2005 e constitui o primeiro instrumento jurídico de combate à corrupção por meio do incentivo aos países signatários ao desenvolvimento de estruturas legais e políticas conforme padrões globalmente aceitos. O objetivo da convenção é estabelecer mecanismos internacionais de combate à corrupção de forma mais eficaz (GEHRKE, 2014).

O Fórum Econômico Mundial de Davos também tem se engajado em promover o combate à corrupção no âmbito governamental e corporativo. Na edição de 2005 do fórum foi firmado um acordo entre 63 multinacionais de setores chaves da economia para um trabalho conjunto de estabelecimento de princípios para prevenir e combater o suborno por parte das corporações (KAUFMANN, 2005).

No Brasil, o Instituto Ethos destaca-se na busca por mobilizar, sensibilizar e auxiliar as empresas na busca por atitudes socialmente responsáveis, objetivando a construção de uma sociedade mais justa e responsável (ETHOS, 2015). O Instituto Ethos foi fundado em 1998 por um grupo de empresários na iniciativa privada e define-se como:

(...) um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (ETHOS, 2015).

Além da divulgação do Indicador Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, o instituto também disponibiliza bancos de práticas em diferentes dimensões, como a dimensão ambiental, de governança e gestão, social e de visão estratégica. Ademais, destacam-se os projetos do Instituto Ethos voltados ao desenvolvimento territorial responsável, ao tratamento de resíduos sólidos, a erradicação do trabalho escravo e, principalmente, o pacto empresarial pela integridade e contra a corrupção (ETHOS, 2015).

Ainda que as iniciativas supracitadas sejam sobremaneira importantes para promover e garantir um combate à corrupção mais efetivo, carecia no cenário nacional instrumentos jurídicos capazes de

garantir a responsabilização e punição de empresas e instituições envolvidas em atos ilícitos visando benefício próprio em detrimento do interesse público. Nesse contexto, ganha importância o estudo da Lei 12.846/2013, seu alinhamento com as práticas globalmente aceitas e seu potencial de promover uma relação entre governo e organizações privadas mais transparente e ética.

## **2.2 Lei 12.846/2013 – A “Lei Anticorrupção Brasileira”**

Nas últimas décadas, têm se testemunhado o esforço de entidades internacionais, públicas ou não governamentais, em direção à construção de um ambiente de negócios que preze pelo comportamento ético e ao combate efetivo aos crimes financeiros e à corrupção.

Conforme analisado previamente neste referencial, a atuação de entidades como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE e a Transparência Internacional tem possibilitado com que cada vez mais países revejam e estreitem seus mecanismos legais de coibição e sanção aos atos de corrupção (ICTS, 2014).

O Brasil, no papel de uma das maiores economias do mundo e pela sua relevância no cenário internacional, não poderia eximir-se da responsabilidade de rever e ampliar seus mecanismos de combate à corrupção. Seguindo esta corrente internacional e respondendo aos anseios da população pelo combate à corrupção e melhor utilização do dinheiro público, nos primeiros dias de agosto de 2013 é sancionada a Lei 12.846/2013, alcinhada de Lei Anticorrupção Brasileira, que versa sobre a responsabilização e sanção de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos à administração pública.

Ainda que recente e em meio a críticas de parte da comunidade jurídica quanto à aplicabilidade e constitucionalidade de seu conteúdo, a Lei Anticorrupção Brasileira não deixa de constituir um marco histórico para o ambiente corporativo brasileiro, podendo representar a inauguração de uma nova era que preze pela conduta ética e transparente nos negócios.

### **2.2.1 Contexto e Disposições Gerais**

No dia 1º de agosto de 2013, foi publicada no Diário Oficial a Lei 12.846/2013, recebendo a alcunha de “Lei Anticorrupção Brasileira”. Como justificativa, a lei busca preencher uma lacuna existente no sistema jurídico nacional, onde, até então, inexistiam meios específicos para se obter o ressarcimento dos danos causados por atos lesivos à

administração pública praticados por pessoas jurídicas nacionais ou estrangeiras (ANDRADE, 2013).

A Lei Anticorrupção surgiu como um dos resultados do compromisso assumido pelo Brasil, na qualidade de signatário da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (Convenção da OCDE), firmada em dezembro de 1997 e entrando em vigor no ano de 1999 (BRASIL, 2000).

Ademais, em meio às manifestações populares que tomaram as ruas das principais cidades brasileiras no decorrer do mês de junho de 2013, a sanção da Lei 12.846/2013 emergiu como uma forma de o Poder Público responder aos anseios populares por um combate mais efetivo aos atos de corrupção, pela melhoria nos serviços públicos e uma melhor gestão dos gastos governamentais.

Neste contexto, as últimas etapas do processo legislativo que culminou com a sanção da lei transcorreram em tempo recorde. Após ter sua redação final aprovada pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania – CCJC, em 11 de junho de 2013, o Projeto de Lei da Câmara nº 39/13 tramitou brevemente pelo Senado Federal e pela Mesa Diretora da Câmara dos Deputados até ser encaminhada à sanção e ser publicada no Diário Oficial no dia 1º de agosto de 2013 (ANDRADE, 2013).

A Lei Anticorrupção Brasileira segue a mesma linha observada na FCPA (Foreign Corrupt Practices Act), lei norte americana de combate à corrupção aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos em 1977, após o escândalo do Watergate, e o Bribery Act, lei de combate e prevenção à corrupção adotada pelo Parlamento Britânico em abril de 2010, tendo entrado em vigor em julho de 2011.

A Lei 12.846/2013 dispõe acerca da “responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira” (BRASIL, 2013). No Art. 1, parágrafo único, a lei estabelece seus destinatários:

Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente. (BRASIL, 2013, Art. 1, parágrafo único)

No Art. 2, a Lei 12.846/2013 institui responsabilidade de natureza objetiva às pessoas jurídicas, nos âmbito administrativo e civil, pelos atos lesivos à administração pública previstos na lei praticados em seu interesse ou benefício, sejam exclusivos ou não (BRASIL, 2013).

No que tange a responsabilização objetiva, Magalhães (2013) explica que:

O fundamento da responsabilidade objetiva imputada às 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. Não sendo aceitável qualquer enriquecimento sem causa em prejuízo do poder público, o ganho ilícito deve sempre ser objetivo de punição. (MAGALHÃES, 2013, pg. 27)

Desta forma, dado o objetivo da Lei 12.846/2013 de coibir a corrupção empresarial, as pessoas jurídicas que praticarem os atos lesivos à administração pública tipificados no Art. 5 da lei, obtendo ou não vantagem indevida, respondem de forma objetiva sem necessidade de verificação de culpa ou dolo. A lei prevê, também, a punição das personalidades jurídicas no caso de conduta ilícita de seus dirigentes ou demais particulares, tendo ou não culpa em suas condutas, sendo ou não responsáveis pelos seus atos (MAGALHÃES, 2013).

No Art. 3, a Lei Anticorrupção Brasileira estabelece que a punição da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus administradores, dirigentes e qualquer pessoa natural autora, co-autora ou participe do ato lesivo à administração pública (BRASIL, 2013). A Lei Anticorrupção Brasileira não abrange, entretanto, as organizações religiosas (que possuem personificação prevista no Decreto nº 119-A, de 7 de dezembro de 1890) e os partidos políticos (Lei nº 9.096, de 19 de setembro de 1995).

Ademais, as personalidades jurídicas serão responsabilizadas objetivamente ainda que seus administradores e dirigentes não possuam qualquer conhecimento acerca do ato ilícito praticado por algum de seus empregados ou prepostos. Conforme exposto no caput do Art. 2, em conjunto com o §1 do Art. 3, o mero interesse ou benefício é o bastante para punição, não sendo exigida em momento algum a ciência do ato lesivo (BRASIL, 2013).

Assim sendo, amplia-se a importância da adoção de estruturas robustas de compliance e governança corporativa, objetivando coibir condutas lesivas à administração pública praticadas por empregados ou prepostos, com ou sem o conhecimento da alta administração da empresa, que podem culminar nas severas punições previstas na lei. A importância dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica, prevista no Art. 7 da Lei 12.846/2013, será adiante analisado.

No Art. 4, que fecha o primeiro capítulo da Lei 12.846/2013, discorre acerca da hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária, subsistindo a responsabilidade da pessoa jurídica pelos atos lesivos à administração pública (BRASIL, 2013).

Na hipótese de fusão e incorporação, restringe-se a responsabilidade da sucessora ao pagamento de multa e recuperação do dano causado, até o limite do seu patrimônio. Nesta hipótese, não são aplicáveis as sanções previstas na lei para os atos praticados anteriormente ao processo de fusão e incorporação, excetuando-se os casos de comprovada simulação ou evidente intuito de fraude (BRASIL, 2013).

Concernente as sociedades controladoras, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, subsistirá a responsabilidade solidária das consorciadas pelos atos lesivos previstos na lei. Assim como na hipótese de fusão e incorporação, restringe-se a responsabilidade da consorciada ao pagamento de multa e recuperação do dano causado (BRASIL, 2013).

### **2.3.2 Dos Atos Lesivos à Administração Pública Nacional ou Estrangeira**

O Art. 5 da Lei 12.846/2013 define e tipifica o que constituem atos lesivos à administração pública, seja nacional ou estrangeira. Todos aqueles atos que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra os princípios da administração pública ou, ainda, contra os compromissos assumidos pelo Brasil no âmbito internacional, praticados por pessoas jurídicas previstas no Art. 1º, serão considerados atos lesivos à administração pública.

Neste sentido, a lei tipifica os atos lesivos passíveis de punição da seguinte forma:

- I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;
- II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;
- III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
- IV - no tocante a licitações e contratos:
  - a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
  - b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
  - c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
  - d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
  - e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
  - f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
  - g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;
- V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional. (BRASIL, 2013, Art. 5, caput)

A Lei Anticorrupção Brasileira estabelece como administração pública os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de países estrangeiros, independentemente do nível ou esfera de governos,

as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de países estrangeiros, bem como equipara à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais (BRASIL, 2013).

Considera-se como agente público, para fins de aplicabilidade da lei, todo aquele exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou representações diplomáticas, bem como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro, ainda que transitoriamente ou sem remuneração (BRASIL, 2013).

### **2.3.3 Da Responsabilização Administrativa**

Na esfera administrativa, o Art. 6 da Lei Anticorrupção prevê as seguintes sanções às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos à administração pública:

- I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e
- II - publicação extraordinária da decisão condenatória. (BRASIL, 2013, Art. 6, inciso I e II do caput)

Cabe ressaltar que as sanções poderão ser aplicadas isoladas ou cumulativamente, conforme peculiaridade do caso e gravidade das infrações, não excluindo, entretanto, a obrigação de reparação integral do dano causado. Na hipótese de impossibilidade de aferição do faturamento bruto da pessoa jurídica sentenciada, a multa a ser aplicada poderá variar entre R\$ 6 mil e R\$ 60 milhões (BRASIL, 2013).

Na aplicação das sanções, a lei estabelece, no §6 do Art. 6, uma série de parâmetros a serem considerados, são eles:

- I - a gravidade da infração;
- II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;
- III - a consumação ou não da infração;
- IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;
- V - o efeito negativo produzido pela infração;

- VI - a situação econômica do infrator;
- VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;
- VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;
- IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados;
- e
- X - (VETADO). (BRASIL, 2013, §6 do Art. 6)

Dentre os parâmetros estabelecidos para estipular as sanções aplicáveis às pessoas jurídicas sentenciadas por atos lesivos à administração pública, destacam-se os mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica, previstos no inciso VIII do caput.

Até o presente momento, os parâmetros de avaliação de tais mecanismos e procedimentos encontram-se pendentes de regulamentação pelo Poder Executivo Federal. Ainda assim, transparece o intuito do Poder Público em fomentar o desenvolvimento de estruturas mais robustas de compliance e governança corporativa nas pessoas jurídicas nacionais ou que atuam em território nacional, de forma a prevenir e mitigar os atos de corrupção corporativa.

#### **2.3.4 Do Processo Administrativo de Responsabilização**

O Art. 8 da Lei 12.846/2013 versa acerca da incumbência pela instauração e o julgamento de processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica no caso de conduta lesiva, conforme previsto na lei.

Cabe a Controladoria Geral da União – CGU, no âmbito do Poder Executivo Federal, a competência corrente para instaurar processos administrativos ou avocar processos instaurados com base na Lei Anticorrupção Brasileira. Ao CGU compete, também, conforme exposto no Art. 9, a apuração, o processo e o julgamento dos atos ilícitos dispostos na lei.

O Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006, estabeleceu a Controladoria Geral da União, por meio da Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas (SPCI), como órgão responsável



pelo acompanhamento da implementação das convenções e compromissos internacionais assumidos pelo Brasil concernentes à prevenção e combate à corrupção (CGU, 2007).

Destarte, a competência atribuída a Controladoria Geral da União atende ao disposto no Artigo 4 da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, promulgada pelo Decreto no 3.678, de 30 de novembro de 2000 (BRASIL, 2013).

Para a apuração da responsabilidade de pessoa jurídica, o processo administrativo deverá ser conduzido por uma comissão composta por no mínimo dois servidores estáveis designados pela autoridade instauradora. A lei estabelece o prazo de 180 dias, a contar da data da publicação do ato, para que a comissão designada conclua o processo apresentando relatórios sobre os fatos apurados e a possível responsabilidade da pessoa jurídica, sugerindo as sanções a serem aplicadas e seus respectivos motivos. Fica estabelecido o prazo de 30 dias para a defesa, a contar da data de intimação. O processo administrativo, juntamente aos relatórios da comissão, deve ser encaminhado à autoridade instauradora para julgamento (BRASIL, 2013).

Concluído o processo e na hipótese de não pagamento, o crédito apurado constará como dívida ativa da fazenda pública. A comissão designada para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica deverá, ao fim do processo administrativo, dar o devido conhecimento ao Ministério Público objetivando a apuração de eventuais delitos (BRASIL, 2013).

### **2.3.5 Do Acordo de Leniência**

A Lei 12.846/2013 estabelece a possibilidade da celebração de acordos de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pelas práticas de atos lesivos à administração pública previstos na lei.

De maneira geral, o acordo de leniência, que tem sua origem no Direito norte americano, possibilita às pessoas jurídicas e pessoas físicas autoras de infração contra a ordem econômica que cooperem com as investigações e recebam imunidade administrativa e criminal, ou redução das sanções aplicáveis (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2015).

No contexto da lei em questão, o acordo de leniência pode ser celebrado desde que a colaboração da pessoa jurídica responsável pelos atos ilícitos colabore efetivamente com as investigações e que desta colaboração resulte a identificação, quando houver, de demais

envolvidos no ato e a obtenção tempestiva de documentos e informações que comprovem o ato ilícito investigado (BRASIL, 2013).

A Lei Anticorrupção impõe que os seguintes requisitos sejam preenchidos, de forma cumulativa, para a celebração do acordo de leniência:

I - a pessoa jurídica seja a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar para a apuração do ato ilícito;

II - a pessoa jurídica cesse completamente seu envolvimento na infração investigada a partir da data de propositura do acordo;

III - a pessoa jurídica admita sua participação no ilícito e coopere plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo, comparecendo, sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento. (BRASIL, 2013, Art. 16, §1º)

Em contrapartida à colaboração da pessoa jurídica responsável pelos atos lesivos nas investigações, a lei propõe a isenção da sanção de publicação extraordinária da decisão condenatória, prevista no inciso II do Art. 6. Ademais, o acordo de leniência ainda possibilitaria a redução de até 2/3 (dois terços) o valor da multa a ser cobrada (BRASIL, 2013).

Cabe ressaltar que o acordo de leniência não isentará a pessoa jurídica da obrigação de restituir integralmente o dano causado à administração pública. A rejeição do acordo de leniência por parte da pessoa jurídica não incidirá em reconhecimento da responsabilidade pelos atos ilícitos investigados. Por fim, compete à Controladoria Geral da União a celebração de acordos de leniência na esfera do Poder Público Federal (BRASIL, 2013).

### **2.3.6 Da Responsabilização Judicial**

Além da responsabilização administrativa da pessoa jurídica pelos atos ilícitos, o Art. 18 da Lei 12.846/2013 não afasta a possibilidade de responsabilização também na esfera judicial.

É previsto que a União, os Estados e Municípios, por meio de seus respectivos órgãos de representação judicial, bem como o Ministério Público, poderão ajuizar ações visando à sanção da pessoa jurídica infratora.

As sanções previstas pela Lei Anticorrupção na esfera judicial às pessoas jurídicas responsáveis pelos atos ilícitos são:

I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;

II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades;

III - dissolução compulsória da pessoa jurídica;

IV - proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos. (BRASIL, 2013, Art. 19)

A lei prevê a possibilidade de que as sanções sejam aplicadas isolada ou cumulativamente. No caso de ações ajuizadas pelo Ministério Público, caso constatada a omissão das autoridades competentes na promoção da responsabilidade administrativa, a lei possibilita que sejam aplicadas as sanções previstas no Art. 6 da Lei Anticorrupção sem prejuízo daquelas previstas no Art. 19 (BRASIL, 2013).

Dado a rigorosidade de seu conteúdo, a lei especifica as situações na qual poderão ser aplicadas as sanções previstas no inciso III do Art. 19, o qual prevê a possibilidade de dissolução compulsória da pessoa jurídica. Tal sanção poderá ser aplicada quando comprovado a utilização de forma habitual da personalidade jurídica para facilitar ou promover a prática de atos lesivos à administração pública, ou quando a personalidade jurídica tiver sido comprovadamente constituída com o objetivo de acobertar interesses ilícitos ou a identidade dos beneficiados pelos atos praticados (BRASIL, 2013).

### **2.3.7 Disposições Finais**

O Art. 22 da Lei 12.846/2013, que abre as disposições finais no Capítulo VII, prevê a criação no âmbito do Poder Executivo federal do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP. Tal cadastro tem como objetivo reunir e dar publicidade às sanções aplicadas pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo às empresas responsabilizadas por atos lesivos à administração

pública fundamentados na Lei Anticorrupção Brasileira (BRASIL, 2013).

As seguintes informações acerca das sanções aplicadas constaram no CNEP:

I - razão social e número de inscrição da pessoa jurídica ou entidade no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ;

II - tipo de sanção; e

III - data de aplicação e data final da vigência do efeito limitador ou impeditivo da sanção, quando for o caso. (BRASIL, 2013, Art. 22, §2º)

Para fins de publicidade, a Lei 12.846/2013 institui que os órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo informem e atualizem o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS com os dados concernentes às sanções por eles aplicadas às pessoas jurídicas sentenciadas, conforme disposto nos Art. 87 e 88 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 2013).

No tocante à representação no processo administrativo, a pessoa jurídica será representada na forma do seu contrato ou estatuto social. Na hipótese de sociedades sem personalidade jurídica, a representação fica a cargo da pessoa a quem couber a administração de seus bens. Para as pessoas jurídicas estrangeiras, o gerente, representante ou administrador de sua filial, agência ou sucursal instalada no Brasil será o responsável por representar a pessoa jurídica no processo administrativo (BRASIL, 2013).

Os atos lesivos à administração pública previstos na Lei Anticorrupção Brasileira prescrevem no prazo de cinco anos, a contar da data de ciência da infração, ou, para os casos de atos permanentes ou continuados, o prazo de prescrição será contado a partir da data de cessão do ato (BRASIL, 2013).

A Lei Anticorrupção estabelece, no Art. 27, a responsabilização penal, civil e administrativa às autoridades competentes que, tendo ciência dos atos ilícitos previstos na lei, não adotem as devidas providências para apuração dos fatos (BRASIL, 2013).

As sanções previstas na Lei Anticorrupção não substituem ou afetam os processos de responsabilização e penalização de atos de improbidade administrativa, conforme disposto nos termos da Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992, bem como dos atos ilícitos previstos na

Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, ou qualquer outra norma que verse acerca sobre licitações e contratos da administração pública, incluindo-se neste caso o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, disposto na Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011 (BRASIL, 2013).

### **2.3.8 Críticas e Comentários Gerais sobre a Lei 12.846/2013**

Publicada em 1º de agosto de 2013 e em vigor desde 29 de janeiro de 2014, a Lei 12.846/2013, ainda que traga importantes avanços em direção a prevenção e punição aos atos lesivos à administração pública, também já foi alvo de críticas quanto à sua eficácia e sua constitucionalidade (CRISTIANO; FERNANDES, 2014).

Cristiano e Fernandes (2014) defendem que a Lei 12.846/2013, na forma como é atualmente apresentada, carece de clareza necessária para garantir a segurança jurídica das partes envolvidas. Os autores apontam para as regulamentações futuras como forma de clarificar os critérios para adoção da norma, afastando as incertezas que comumente servem ao ordenamento jurídico brasileiro.

Lima (2014), de semelhante modo, argumenta em favor de definições mais claras por parte da doutrina e da jurisprudência. Outra crítica trazida pelo autor concerne à responsabilização objetiva das pessoas jurídicas ainda que inexista culpa ou dolo de seus dirigentes ou administradores, bem como no tocante à responsabilidade das sociedades controladas ou coligadas, prevista na Lei 12.846/2013. Defende o autor, que responsabilidade nenhuma deveria incidir sobre a pessoa jurídica nestes casos.

Por fim, ainda que as críticas supracitadas encontrem fundamento jurídico, é inegável a contribuição da Lei 12.846/2013 no fortalecimento do combate aos atos lesivos à administração pública, bem como no fomento à adequação das estruturas de compliance e governança corporativa das pessoas jurídicas.

### **2.3 Governança Corporativa e Compliance como Mecanismos Internos de Integridade**

A Lei Anticorrupção Brasileira, posteriormente analisada no terceiro capítulo deste referencial, prevê, no inciso VIII do Art. 6, a avaliação dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, de incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação de códigos de ética e conduta de maneira efetivadas pessoas jurídicas responsabilizadas por atos lesivos à administração pública.

Destarte, o Poder Público propõe amenizar as sanções aplicadas às personalidades jurídicas que apresentem maior robustez em tais mecanismos e procedimentos dispostos na lei. Não bastasse tal incentivo, a Lei Anticorrupção Brasileira estabelece que a pessoa jurídica seja responsabilizada objetivamente ainda que seus dirigente e administradores não tenham ciência dos atos ilícitos praticados por seus empregados ou prepostos.

Fica evidente ao analisar-se o conteúdo da Lei 12.846/2013 o incentivo do Poder Público para que as pessoas jurídicas estabeleçam estruturas de governança corporativa e compliance que sejam eficazes na prevenção e coibição de atos ilícitos de qualquer indivíduo que vincule-se a tal.

Nesse sentido, conforme definição da ABBI e FEBRABAN (2004, p.14), “compliance é um braço dos Órgãos Reguladores junto a Administração, no que se refere à segurança, respeito às normas e controles, na busca da conformidade”.

Faz-se necessário, portanto, o entendimento dos principais aspectos referentes aos conceitos de governança corporativa e compliance, assim como sua vinculação ao combate à corrupção corporativa e seu papel na construção de um ambiente de negócios mais ético e transparente.

### **2.3.1 A Teoria da Agência e Governança Corporativa**

A separação entre propriedade e administração é característica marcante nas grandes corporações. A relação de agência que permeia estas corporações referencia-se aos contratos estabelecidos entre os proprietários (acionistas), denominados principais, e os executivos, ou agentes. Nessa relação contratual, os principais outorgam autoridade aos agentes para que estes tomem decisões de modo a defender seus interesses (JENSEN; MECKLING, 1976).

Para Ross (1973), a relação de agência é um dos mais antigos e conhecidos modos de interação social. Ainda assim, a obra *The Modern Coporation*, de Berle Jr. e Means (1932), é comumente considerada o marco inicial dos estudos acerca da separação entre controle gerencial e propriedade. Nesse estudo, os autores identificaram uma correlação negativa entre uma estrutura de propriedade pulverizada e o desempenho das empresas, pressupondo as possíveis implicações da separação entre propriedade e controle.

Ainda que tenha sido sugerida simultaneamente ao surgimento das organizações modernas, a Teoria da Agência seria formalizada

apenas em meados da década de 1970, com a publicação de influentes trabalhos como os de Jensen e Meckling (1976), Ross (1973), Fama (1980), Grossman e Hart (1983), dentre outros.

A partir de então, a Teoria da Agência tem se dedicado à análise dos conflitos de interesses e nas relações entre agentes e principais no interior das organizações. Ainda que os executivos sejam contratados com base na sua capacidade de maximizar os recursos dos proprietários, há situações em que os interesses entre as partes tornam-se divergentes, fazendo com que executivos tomem decisões de modo a maximizar sua utilidade em detrimento dos interesses dos proprietários (FUNCHAL; TERRA, 2006; CAMARGOS; HELAL, 2007). Nesse sentido, Gabriel e Santos (2012) defendem que os contratos estabelecidos entre as partes não são capazes de proporcionar plena imunidade a expropriação de recursos dos proprietários.

Para Byrd et al. (1998), a divergência entre os interesses de agentes e principais pode impactar decisões fundamentais nas empresas, tais como: decisões de investimento, financiamento, distribuição de resultados, atitudes em relação ao risco, etc. Ao buscarem defender seus próprios interesses, executivos são levados a tomar decisões que podem incorrer em perdas aos proprietários. Tal situação potencializa-se com a assimetria informacional entre as partes, o que torna difícil o monitoramento da atuação dos executivos pelos proprietários (EL AKREMI, 2001; ROSS, 1973).

A busca por mecanismos que minimizem os conflitos de agência e seus custos e que proporcionem aos proprietários maior abrangência no monitoramento da atuação dos executivos deu origem às discussões acerca da governança corporativa. Shleifer e Vishny (1997) definem governança corporativa como os diferentes modos através dos quais os fornecedores de recursos financeiros buscam assegurar o retorno de seus investimentos.

Child e Rodrigues (2003) ampliam esse conceito definindo governança corporativa como o conjunto de mecanismos que visam o monitoramento da atuação dos gestores de uma organização, buscando assegurar um retorno justo a seus proprietários e credores a partir de uma conduta ética e competente na condução dos negócios e na gestão eficiente dos recursos da organização.

Andrade (2004, p.21) argumenta que a governança corporativa não possui “[...]fronteiras rigidamente estabelecidas e estanques [...] é um campo aberto – e osdegraus dessa abertura são diretamente relacionados aos da abertura das própriascorporações”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC - (2009) estabelece quatro princípios básicos de governança corporativa a serem observados pelas organizações. O princípio da Transparência preza pela divulgação voluntária de quaisquer informações relevantes às partes interessadas, não apenas as informações exigidas por leis ou regulamentos. O princípio da Equidade diz respeito ao tratamento justo de todos os sócios e demais stakeholders. Accountability é o princípio que rege a prestação de contas e a assunção integral das consequências decorrentes das decisões tomadas por administradores, acionistas, conselheiros e auditores, os chamados agentes de governança. Por fim, o princípio da Responsabilidade Corporativa preza pela sustentabilidade das organizações, exigindo que seus negócios e operações incorporem considerações de ordem social e ambiental.

Acerca da aplicação das práticas de governança corporativa, o IBGC (2011) argumenta que não há completa convergência sobre a devida aplicação das práticas de governança corporativa nas diferentes economias globais, no entanto, é possível afirmar que independentemente do mercado em questão, as práticas de governança corporativa buscam alinhar-se aos princípios da transparência, independência e accountability como mecanismo de fomento ao investimento nos negócios e no país.

O IBGC (2011) esclarece ainda que:

A partir da criação dos códigos de Governança Corporativa locais, as diferenças culturais e históricas têm sido adaptadas. Como ponto de convergência, os documentos pretendem aumentar os padrões de Governança nos mercados como forma de atrair e reduzir os custos dos investimentos. (IBGC, 2011)

Quanto aos sistemas de governança corporativa adotados nas diferentes economias globais, o IBGC (2011) classifica-os em dois diferentes grupos, a saber: (I) Outsider System, e (II) Insider System.

O quadro 2 a seguir, apresenta as principais características e diferenças entre os dois sistemas:



Quadro 2 – Sistemas de Governança Corporativa adotados no mundo

<b>Características</b>	<b>Outsider System</b>	<b>Insider System</b>
Controle acionário	Estrutura de propriedade dispersa, onde as ações encontram-se pulverizadas no mercado de capitais	Estrutura de propriedade com maior concentração, onde grandes acionistas encontram-se a frente das operações diárias
Investidores	Investidores institucionais de grande porte	Investidores institucionais de menos porte
Objetivos organizacionais	Maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas	Valorizar os envolvidos na gestão dos negócios
Principais Mercados	Estados Unidos e Reino Unido	Europa Continental e Japão

Fonte: Adaptado de IBGC (2011)

Camargos e Helal (2007), Silva (2006) e Gabriel e Santos (2012) atribuem a expansão dos princípios de governança corporativa aos escândalos empresariais que assolaram os Estados Unidos no início dos anos 2000. As condutas fraudulentas e irresponsáveis de executivos de grandes companhias norte americanas, como os casos da Enron, Arthur Andersen e WorldCom, fizeram emergir a necessidade de recuperação da transparência na prestação de contas e o aumento do monitoramento da atuação dos administradores de grandes corporações.

Acerca de tais episódios, Silva (2006, p. VI) detalha que:

Nestes últimos anos, a governança corporativa tem estado em evidência, e ganhou maior projeção com a série de escândalos que surgiu com a empresa americana Enron a partir de 2001. Assim se iniciava uma série de escândalos nos Estados Unidos, Europa e em outras partes do mundo, o que deixou os investidores preocupados e confusos e levou os governos e políticos a pensarem em processos de gestão mais rígidos.

Em resposta a esses escândalos, o governo norte americano promulgou a Lei Sarbanes-Oxley, que tinha como principal objetivo intensificar as conferências internas e aumentar a responsabilidade dos executivos. A partir da criação da Lei Sarbanes-Oxley, assinada em 30 de julho de 2002, diretores executivos e financeiros tornaram-se explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia dos controles internos sobre relatórios financeiros e divulgações (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2003).

No Brasil, a disseminação dos conceitos e práticas de governança corporativa tem seu início em 1995 com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que posteriormente, em 1999, mudaria sua denominação para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Nesse mesmo ano, o IBGC lançou a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que se tornaria um dos principais fomentadores da aplicação práticas dos princípios de governança corporativa nas empresas brasileiras (IBGC, 2009).

Quanto ao movimento de adoção às práticas de governança corporativa no Brasil, o IBGC (2011) esclarece que:

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de Governança Corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo. (IBGC, 2011)

Para o IBGC (2009), as boas práticas de governança corporativa transformam princípios em recomendações práticas e objetivas. Estas recomendações buscam alinhar os interesses de acionistas e executivos para agregar valor à organização, ampliando seu acesso a recursos e promovendo a sustentabilidade dos seus negócios.

Seguindo a tendência internacional e acompanhando a expansão do mercado de capitais brasileiro, as pesquisas sobre governança corporativa voltadas à realidade nacional obtiveram maior expansão a partir de meados dos anos 2000 (SOUZA; BORBA, 2007). Dutra e Saito (2002) e Martins e Rodrigues (2005) estudaram a composição, os papéis

e as responsabilidades dos conselhos de administração das companhias abertas brasileiras. Famá, Silveira e Barros (2003) e Leal (2004) investigaram a relação entre estruturas de governança corporativa e o valor das companhias listadas na Bovespa. Aguiar, Corrar e Batistella (2004) investigaram a influência das práticas de governança corporativa no comportamento das ações na bolsa de valores brasileira.

Desde então, a temática da governança corporativa tem sido cada vez mais presente em publicações nacionais, com especial atenção às investigações empíricas que relacionam medidas amplas de governança corporativa - que agregam de forma integrada os seus diferentes mecanismos - com o desempenho das empresas (GABRIEL; SANTOS, 2012 ).

Para Andrade (2004), a adoção dos princípios de governança corporativa pelas empresas justifica-se pela série de benefícios que esta pode trazer as organizações e ao ambiente corporativo, conforme detalha:

Ao justificar o envolvimento da instituição com a proposição de princípios de boa governança, a OCDE evidenciou que a adoção, pelas corporações, de práticas de gestão confiáveis atrai investidores para o mercado de capitais, reduz custos de captação de recursos e alavanca o desenvolvimento da economia. (ANDRADE, 2004, p.58)

Gabriel e Santos (2012) apontam que hoje a governança corporativa é considerada o principal foco das discussões sobre alta gestão no mundo. Camargos e Helal (2007) ainda acrescentam que a notoriedade dos estudos sobre governança corporativa muito se deve a sua capacidade de elucidar grande parte dos problemas que afligem as organizações, assim como pela sua estreita relação com o desempenho organizacional.

### **2.3.2 Compliance**

Compliance, termo originado do verbo “to comply” da língua inglesa, tem por significado cumprir, executar, satisfazer, realizar o que foi determinado. Destarte, compliance conceitua-se como o dever de cumprir e estar em conformidade com as leis, diretrizes e regulamentos

internos e externos inerentes às atividades da empresa (COIMBRA; MANZI, 2010).

O compliance configura-se como um dos pilares que sustentam as estruturas de governança corporativa nas empresas, sendo que ambas foram inseridas em conjunto no ambiente corporativo brasileiro com o intuito de assegurar que as leis, normas e regulamentos estabelecidos sejam efetivamente cumpridos (PORTA, 2011).

A relevância de ações de compliance no contexto da Lei 12.846/2013 é explicada pela sua missão. Conforme ABBI e FEBRABAN (2004) definem, a missão do compliance é:

Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. (ABBI; FEBRABAN, 2004, p. 9)

Para Newton (2002), o compliance deve acatar a três tipos de obrigações, a saber: (I) regras específicas, objetivas e de aplicação imediata; (II) regras específicas, subjetivas, que demandem julgamento; e (III) regras/princípios gerais, na forma de melhores práticas.

No Brasil, a aplicação dos conceitos de compliance nas empresas tem seu início com a abertura comercial, em 1992. A partir deste momento, as empresas brasileiras passam a encarar a competição pelo mercado interno com empresas estrangeiras, emergindo a necessidade de alinhamento estratégico a nível internacional e a necessidade de implementação de novas regras e mecanismos que assegurem o cumprimento das normas e legislações estabelecidas (PORTA, 2011).

Internacionalmente, no entanto, o compliance tem uma trajetória muito mais longa. Os primeiros registros de ações de compliance remetem a 1913, com a criação do Banco Central Americano – Board of Governors of the Federal Reserve (ABBI; FEBRABAN, 2004).

Conforme a ABBI e FEBRABAN (2004), alguns dos principais fatos históricos que contribuíram para o desenvolvimento das ações de compliance são:

1913 – Criação do Banco Central Americano Board of Governors of the Federal Reserve, visando constituir um sistema financeiro mais seguro, flexível e estável.

1929 – A quebra da Bolsa de Valores de New York.

1932 – Implementação da política intervencionista New Deal, fomentando a intervenção estatal na economia para corrigir as distorções intrínsecas do sistema capitalista.

1933 e 1934 – Congresso Americano aprova o Securities Act, buscando proteger o mercado de títulos e valores mobiliários e seus investidores. Nesse mesmo período ocorre a criação da SEC – Securities and Exchange Commission.

1945–Conferências de Bretton Woods, onde são criados o BIRD e o FMI com o objetivo de zelar pela estabilidade do sistema monetário internacional.

1960 – A SEC passa a exigir a contratação de profissionais de compliance para a criação de procedimentos internos, treinamento de pessoas e monitoramento e auxílio as áreas de negócios nas funções de supervisão.

1974 – Escândalo do Watergate demonstra a fragilidade de controles do Governo Americano e o mau uso da máquina pública.

1988 – Primeiro Acordo Capital de Basiléia, firmando padrões para o estabelecimento de capital mínimo das instituições financeiras.

1990 – Recomendações do GAFI/FATF sobre lavagem de dinheiro.

1995 – Publicação do Basiléia I estabelecendo as regras prudenciais para o mercado financeiro internacional.

1997 – Comitê da Basiléia divulga os 25 princípios para uma gestão bancária eficaz, sendo trazida no princípio 14 a função de compliance para testar a adesão aos controles internos, assim como a leis e regulamentos.

1998 – Publicada no Congresso Nacional a Lei 9.613/1998, que versa sobre os crimes de lavagem ou ocultação de bens. O Conselho Monetário Nacional publica a resolução 2554/1998, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos.

2001 – Falência da empresa norte americana ENRON devido à fraudes contábeis e falhas nos controles internos. No mesmo ano, é aprovada a US Patriot Act.

2002 – Congresso Americano publica a Sarbanes-Oxley Act.

2003 – O Conselho Monetário Nacional publica a Resolução 3198, que trata da auditoria independente e regulamenta a instituição do Comitê de Auditoria, e a Carta-Circular 3098, que dispõe acerca da

necessidade de registro e comunicação ao BACEN de operações em espécie de depósito, provisionamentos e saques a partir de R\$ 100 mil.

De forma ampla, Coimbra e Manzi (2010) apresentam o escopo da função de compliance:

A) Assegurar; quanto a:

- Leis – aderência e cumprimento;
- Princípios Éticos e Normas de Conduta – existência e observância;
- Regulamentos e Normas – implementação, aderência e atualização;
- Procedimentos e Controles Internos – existência e observância;
- Sistema de Informações – implementação e funcionalidade;
- Planos de Contingência – implementação e efetividade, por meio de testes periódicos;
- Segregação de Funções – adequada implementação a fim de evitar o conflito de interesses;
- Relatório do sistema de controles internos (Gestão de Compliance) – avaliação dos riscos e dos controles internos – elaboração com base nas informações obtidas junto às diversas áreas da instituição, visando apresentar a situação qualitativa do sistema de controles internos;
- Políticas Internas – que previnam problemas de não conformidade com leis e regulamentações.

B) Fomentar desenvolvimento de cultura de:

- Prevenção à lavagem de dinheiro por meio de treinamentos específicos;
- Controle, em conjunto com as demais pilastras do sistema de controles internos, na busca incessante da conformidade.

C) Certificar-se que, nas relações com:

- Órgãos Reguladores e Fiscalizadores – todos os itens requeridos sejam pronta e adequadamente atendidos pelas várias áreas da instituição financeira;
- Auditores Externos e Internos – todos os itens de auditoria relacionados à não conformidade com leis, regulamentações e políticas da instituição

financeira sejam prontamente atendidos e corrigidos pelas várias áreas;

- Associações de Classe (FEBRABAN, ABBI etc.) e importantes participantes do mercado – promover profissionalização da função e auxiliar na criação de mecanismos de revisão de regras de mercado, legislações e regulamentações pertinentes, em linha com as necessidades dos negócios, visando à integridade e credibilidade do sistema financeiro. (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 3).

Para cumprir as funções supracitadas, o compliance lança mão de diversas ferramentas que objetivam garantir o efetivo cumprimento do que foi determinado. Manzi (2008) divide as ferramentas de compliance da seguinte forma:

Processo de comunicação e informação: reportes periódicos, contatos pró-ativos com órgãos reguladores e confiabilidade das informações.

Monitoramento de normas externas: Acompanhamento permanente (risco regulatório), análise do impacto da norma e adequação das operações e normas internas.

Monitoramento de normas internas: Padrão normativo, treinamento em redação de normas e definição de diretrizes.

Políticas corporativas: princípios de caráter geral, orientação, revisão periódica e ampla divulgação.

Novos produtos e alterações: atuação pró-ativa e preventiva, mitigação de riscos e avaliação do risco de compliance. (MANZI, 2008, p. 12).

No quadro 3 a seguir, são apresentadas as ferramentas de compliance, conforme seus respectivos grup

Quadro 3 – Ferramentas de Compliance

<b>Sistema de Controles Internos</b>	<b>Gerenciamento de Riscos</b>	<b>Metodologia de Avaliação do Risco de Compliance</b>	<b>Equipe de Agentes de Compliance</b>
Segregação de funções	Identificação, avaliação e monitoramento	Auto-avaliação	Perfil específico
Testes e monitoramentos	Definição de controles	Matriz de riscos de compliance	Intermediação de compliance
Reporte de não conformidades	Comunicação	Análise dos produtos e processos	Treinamentos periódicos
Acompanhamento de ações corretivas	Gestão integrada	Revisões periódicas	Canal de comunicação

Fonte: Manzi (2008)

Coimbra e Manzi (2010) salientam que a função do compliance não reside somente na obtenção de valor e competitividade a longo prazo, mas também contribui decisivamente para a sobrevivência da empresa. O custo de não estar em conformidade com compliance podem ser elevados, ou até fatais para a organização Tais custos abrangem:

- Danos de imagem e a reputação da organização e/ou de seus funcionários, bem como a perda de valor de marca;
- Redução da eficiência e inovação em decorrência da má alocação de recursos;
- Cassação da licença de operação;
- Sanções administrativas, pecuniárias e criminais às pessoas jurídicas e aos indivíduos;
- Outros custos adjacentes ou não previstos, como honorários de advogados ou horas de trabalho da alta direção.



Para que a organização atinja o “estado de compliance”, Coimbra e Manzi (2010) acrescentam que:

Para a organização estar em compliance, ela precisa colocar a questão no centro da sua estratégia, como elemento formador da sua identidade, convertendo-o em política e programa, criando uma infraestrutura e um ambiente de compliance com o compromisso da administração e dos colaboradores de respeito à normas. Cada indivíduo da organização deve incorporar o espírito do compliance, de adesão voluntária aos padrões de integridade, de fazer julgamentos de conformidade e tomar decisões observando as normas do programa. Afinal, o “estado de compliance” não é alcançado com comando, controle e sanções. (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 8)

Por fim, cabe salientar que ainda que o compliance não constitua garantia bastante para preservar completamente a organização contra desvios de conduta e atos ilícitos, certamente suas ações servirão para proteger a integridade da organização, especialmente no que concerne ao combate à corrupção e fraudes, reduzindo os riscos e aperfeiçoando seus mecanismos de controles internos (MANZI, 2010).

Conforme pode ser observado nesta fundamentação teórica, a corrupção configura-se como um dos principais obstáculos a serem vencido por aquelas nações que desejam alcançar uma sociedade mais justa e menos desigual, bem como fomentar o desenvolvimento econômico e assumir posição de destaque no cenário diplomático e comercial internacional.

Para isto, faz-se necessário uma atuação conjunta entre governos, sociedade civil e organizações para que práticas legítimas e em conformidade com as leis e normas que regem a sociedade sejam valorizadas e a corrupção seja combatida de maneira efetiva. Somente o engajamento conjunto de todas as esferas da sociedade será capaz de superar a cultura da corrupção instaurada nas instituições e sociedade brasileira, conforme observado previamente nesta fundamentação teórica ao tratarmos o histórico da corrupção no Brasil.

Ainda que a Lei Brasileira Anticorrupção seja um importante marco no combate à corrupção no Brasil, cabe a toda a sociedade

brasileira contribuir para a construção de uma sociedade e um mercado mais transparente, seguro e ético.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

“O que é essa ciência que é ao mesmo tempo admirada e temida, condenada e glorificada, ou até mesmo transformada em mito?”. É com este questionamento, que se sustenta na admiração em torno da teoria da relatividade de Einstein e do terror gerado pelo poder de destruição das armas nucleares, que Köche (1997, p. 12) inicia seus apontamentos buscando esclarecer o que é ciência, sua contextualização histórica e qual a função da investigação científica.

A humanidade, para Köche (1997), é levada à investigação científica pela curiosidade intelectual, na necessidade de compreender o mundo em que se insere, bem como na necessidade de compreender a si mesma. Ademais, a ciência hoje deixa de lado a pretensão de taxar seus resultados como verdadeiros, mas, consciente de suas limitações, busca uma aproximação da verdade, buscando saber sempre mais. Segundo o autor, a atitude científica atual é a atitude crítica.

Conceituar ciência pode ser uma tarefa árdua, ainda assim, o entendimento do que é ciência e da importância do método científico para a geração de conhecimento é fundamental para que se alcancem os objetivos a que o presente estudo se propõe.

Demo (1983) esforça-se para criar uma demarcação científica que separe o que é e o que não é ciência. Em um primeiro momento, o que não é científico é abordado. O senso comum, sendo conceituado como conhecimento acrítico, imediatista e crédulo, e a ideologia, como a justificação de posições sociais, não configuram ciência. Aprofundando no entendimento de ideologia, o autor destaca que esta forma de pensamento, que pode ser muito sofisticada e aparentemente lógica, se utiliza da ciência para justificar os seus fins. Todavia, por maior cautela que o cientista tenha, sempre existirá um viés ideológico em sua pesquisa.

No sentido de mitigar os efeitos do pensamento ideológico, Demo (1983) propõe que o cientista trate seu objeto dentro de certos rituais reconhecidos, a saber, evitar a credulidade, assumir atitude distanciada, citar autores, usar uma linguagem estereotipada, buscar definir os termos de forma mais precisa possível, empregar técnicas complexas de quantificação, confiar em testes rigorosos, entre outros.

Nesse contexto, Lakatos e Marconi (2001) introduzem o conceito de método científico como um conjunto de atividades sistemáticas racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Destarte, verifica-se a importância de se estabelecer procedimentos metodológicos adequados, desde a definição do problema e dos objetivos do estudo de forma adequada, até uma satisfatória análise e apresentação dos resultados alcançados. Nas subseções subsequentes é apresentada a abordagem do problema, os objetivos, as estratégias de pesquisa, as formas de coletas de dados e definição da amostra.

### **3.1 Classificação da Pesquisa**

Creswell (2010) delimita os tipos de projetos a partir de três abordagens distintas, a saber, a pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa e pesquisa de métodos mistos. O autor ressalta, ainda, que as abordagens não devem ser tratadas como dicotomias ou extremos opostos, uma pesquisa apenas tende a ser quantitativa ou qualitativa.

Isto posto, visando atingir os objetivos gerais e específicos projetados para o presente estudo e considerando-se a formulação do problema de pesquisa, o estudo utilizou-se da abordagem qualitativa para a coleta, tratamento e análise dos dados.

A pesquisa qualitativa é conceituada por Creswell (2010) como um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano, tendo seu relatório final apresentado de forma flexível. Garnica (1997) complementa que a pesquisa de natureza qualitativa não configura-se como opositora da pesquisa empírica, mas como uma outra possibilidade de investigação. Com a abordagem qualitativa, o termo pesquisa ganha novo significado, deixando de se preocupar prioritariamente com a geração de conhecimento objetivo, controlada por regras precisas de ação, e passa a ser concebida mais como uma trajetória circular em torno daquilo que se deseja compreender.

No que tange aos objetivos da pesquisa, o estudo classifica-se como descritivo. Cervo, Breivan e Da Silva (2007, p. 61) definem a pesquisa descritiva como:

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos, fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que

ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Selltiz et al. (1965) complementa esta explicação afirmando que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever um fenômeno ou situação de forma detalhada, especialmente as que estão em curso, possibilitando abranger-se, com exatidão, as características deste fenômeno ou situação, bem como apurar a relação entre eventos.

Destarte, o objetivo do presente estudo é identificar a percepção das instituições financeiras do Estado do Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de governança corporativa das instituições financeiras. Para atingir este objetivo, o estudo utilizou-se de duas diferentes estratégias de pesquisa, a saber: o estudo de caso múltiplo e a pesquisa documental.

Para Bryman e Bell (2004), o estudo de caso configura-se como uma intensiva análise de um ou mais casos específicos. O foco principal desta pesquisa é a complexidade e a natureza particular dos casos analisados e pode ser utilizada tanto a abordagem quantitativa, a qualitativa, ou ambas em conjunto.

O estudo de caso é apresentado por Godoy (1995a, p. 25) como:

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. (...) Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real.

O estudo de caso apresenta-se como estratégia de pesquisa especialmente adequada quando se tem por objetivo focar em problemas práticos, onde o estudo de uma situação ou evento particular revele importantes informações sobre o fenômeno em análise. Ademais, cabe ressaltar a importância da visão holística sobre o fenômeno estudado, visto a impossibilidade de interpretar seu comportamento sem se compreender o quadro referencial onde se desenvolvem as ações, sentimentos e pensamentos (GODOY, 1995b).

Nesse sentido, Yin (2001, p. 32-33) complementa que:

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Adicionalmente, acerca dos estudos de caso descritivos, Godoy (1995b) afirma que esta estratégia de pesquisa relata o fenômeno estudado detalhadamente, envolvendo sua estrutura, configuração, atividades e relacionamento com outros eventos ou situações. O estudo de caso descritivo busca a complexidade do fenômeno e seus aspectos relacionados, sendo considerados importantes na medida em que levantam e fornecem informações detalhadas sobre fenômenos ainda pouco estudados.

Como método de coleta de dados para o estudo de caso, foi utilizada a técnica de entrevistas semi-estruturadas. Ao discorrer sobre a técnica de entrevistas, Martins e Theóphilo (2009, p. 88) afirmam que a entrevista:

Trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

A técnica de entrevista tem por objetivo a obtenção de dados que interessem à investigação por meio de perguntas realizadas junto ao investigado, sendo, portanto, também uma forma de interação social. A utilização da técnica de entrevista para o alcance dos objetivos traçados no presente estudo justifica-se pela possibilidade de identificação do que os investigados sabem, creem, sentem, esperam, suas intenções e, ainda, suas explicações ou razões acerca do fenômeno em estudo (GIL, 2011).

A entrevista semi-estruturada, para Triviños (1987), valoriza simultaneamente o pesquisador e o pesquisado, ao possibilitar que o primeiro exerça uma lógica sequencial de exploração das informações, e permite ao segundo uma maior liberdade de expressão e resposta. O

roteiro de entrevista que conduziu a pesquisa consta no Apêndice I deste trabalho.

Finalmente, a pesquisa documental também foi utilizada no presente estudo como estratégia de pesquisa ao dar suporte às análises do estudo de caso da organização investigada e na análise dos dados obtidos da pesquisa de levantamento. A pesquisa documental utilizou-se de documentos diversos, como demonstrações financeiras, relatórios de administração, relatórios de gerenciamento de riscos, códigos de ética e conduta, dentre outros, como fonte de dados, informações e evidências (MARTINS E THEÓFILO, 2009).

A partir da utilização conjunta das informações das entrevistas, dos questionários e da utilização de documentos como fonte de dados, buscou-se identificar a percepção dos executivos do setor financeiro do Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de governança corporativa das instituições financeiras. Os procedimentos e etapas realizadas para o atingimento deste objetivo estão dispostos na seção seguinte.

### **3.2 Procedimentos Metodológicos**

Para alcançar os objetivos gerais e específicos propostos para o presente estudo, os procedimentos metodológicos foram segregados em 5 diferentes fases. A seguir, são detalhados os procedimentos realizados em cada uma das fases.

#### **3.2.1 Primeira fase: Pesquisa e entrevista exploratória**

A primeira etapa dos procedimentos metodológicos utilizados para condução da pesquisa, conforme apresentado no quadro 4, a seguir, é composta por uma pesquisa e entrevista exploratória. Ambas estratégias têm como objetivo ampliar os conhecimentos acerca da Lei 12.846 e das medidas e iniciativas anticorrupção no Brasil.

Quadro 4 – Pesquisa e entrevista exploratória

<b>Atividade</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Fontes</b>
Pesquisa bibliográfica exploratória.	Ampliar o conhecimento sobre o cenário do combate à corrupção governamental e corporativa no Brasil.	Relatórios de pesquisas sobre mecanismos anticorrupção e

Atividade	Objetivo	Fontes
		crimes econômicos no Brasil (ICTS, Deloitte Touche Tohmatsu, PwC), artigos acadêmicos, teses e dissertações sobre o tema.
Entrevista exploratória com profissional atuante na área de estudo.	Verificar a relevância do tema estudado para o ambiente corporativo brasileiro e as possíveis contribuições da academia para o avanço no combate à corrupção e discutir as perspectivas de consultores e clientes acerca da Lei Anticorrupção.	Gerente Sênior de consultoria atuante em projetos anticorrupção.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa bibliográfica utilizou-se de relatórios e pesquisas recentes acerca da percepção e as reações do ambiente corporativo brasileiro a nova lei anticorrupção. A entrevista exploratória contou com a participação de profissional experiente, com atuação direta no fornecimento de serviços de desenvolvimento e reestruturação de mecanismos de compliance e governança corporativa.

Com os resultados da pesquisa e da entrevista exploratória, foi possível elaborar de forma mais assertiva das perguntas constantes nos roteiros de entrevistas como ferramentas de coletas de dados. Ademais, o conhecimento do mercado e das reações à nova lei anticorrupção também auxiliaram na definição da amostra e na seleção das empresas para o estudo de caso.

### 3.2.2 Segunda fase: Caracterização das empresas pesquisadas

Na segunda fase dos procedimentos metodológicos foi realizada a caracterização das empresas que compuseram a amostra do estudo de caso. As empresas selecionadas compõem o grupo das maiores instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul, conforme



ranking elaborado pelo Banco Central do Brasil, que traz os 50 maiores bancos do Brasil.

As atividades realizadas são detalhadas no quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Caracterização das empresas pesquisadas

Atividade	Objetivo	Fontes
Caracterizar o setor financeiro brasileiro e no estado do Rio Grande do Sul.	Identificar as principais características do setor financeiro, sua atuação e a relação com o poder público.	Análise setorial do mercado e notícias vinculadas na mídia.
Caracterizar as empresas que compõem a amostra, sua atuação, histórico e informações financeiras.	Identificar as características de cada instituição que compõe a amostra, suas semelhanças e diferenças	Contato com os profissionais responsáveis pelas áreas compliance, auditoria interna ou controles internos da empresa selecionada.  Informações obtidas por meio dos relatórios de gerenciamento de riscos, demonstrações financeiras e códigos de ética e conduta.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da lista com os 50 maiores bancos do Brasil, selecionou-se aquelas com sede no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Porto Alegre, em um total de 6 instituições financeiras. A escolha das instituições financeiras que compõem a amostra foi realizada com base na relevância da instituição na indústria financeira do estado do Rio Grande do Sul e no acesso aos executivos responsáveis pelas áreas de compliance, controles internos e/ou auditoria interna destas instituições.

As instituições investigadas no presente estudo são trazidas na tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Empresas selecionadas para a pesquisa

Banco	Sede	Capital	Ativo Total (R\$ milhões) <sup>1</sup>	Patrimônio Líquido (R\$ milhões) <sup>1</sup>	Resultado Líquido (R\$ milhões) <sup>1</sup>
Banrisul	RS	Brasil	R\$ 46.570,80	R\$ 4.895,90	R\$ 818,60
Bansicredi	RS	Brasil	R\$ 19.483,30	R\$ 478,00	R\$ 34,90
BRDE	RS	Brasil	R\$ 13.592,77	R\$ 2.225,58	R\$ 225,90
De Lage Landen	RS	Holanda	R\$ 5.633,10	R\$ 567,50	R\$ 74,00
A J Renner	RS	Brasil	R\$ 534,80	R\$ 78,40	R\$ 11,50
Agiplan	RS	Brasil	R\$ 380,77	R\$ 134,54	R\$ 69,04

Fonte: Banco Central do Brasil (2014).

<sup>1</sup> Dados com data base do final do exercício fiscal de 2014.

<sup>2</sup> Dado a negativa dos executivos da instituição financeira em participar da pesquisa, a mesma foi excluída da amostra analisada.

Ressalta-se que não foi obtida resposta positiva à solicitação de entrevista com os executivos responsáveis pelas áreas de compliance, controles internos e auditoria interna do banco Banrisul, maior instituição financeira do Estado do Rio Grande do Sul, sendo, portanto, retirada da amostra que analisada no presente estudo.

### 3.2.3 Terceira fase: Coleta de dados - Entrevista

A quarta fase dos procedimentos metodológicos, que também encerrou os trabalhos de campo, dedicou-se às entrevistas semi-estruturadas com os executivos responsáveis pelas áreas de compliance, auditoria interna ou controles internos das empresas pertencentes à amostra selecionada.

O quadro 6, a seguir, detalha os procedimentos a serem realizados nesta fase.

Quadro 6 - Entrevista

Atividade	Objetivo	Fontes
Elaborar roteiro para entrevista semi-estruturada com os executivos da empresa selecionada.	Formular roteiro de entrevista com questões que abordem os principais aspectos de interesse acerca dos impactos da Lei Anticorrupção e, particularmente, do impacto da nova legislação na estrutura de compliance e governança corporativa das empresas investigadas.	Resultados da pesquisa documental e bibliográfica e da entrevista exploratória.
Aplicar a entrevista junto aos executivos da empresa selecionada.	Coletar informações e dados que possibilitem ao pesquisador tirar conclusões detalhadas acerca do impacto da Lei Anticorrupção na estrutura de compliance e governança corporativa das empresas investigadas e verificar a percepção dos executivos da empresa quanto à aplicabilidade da nova legislação	Executivos responsáveis pelas áreas de compliance, auditoria interna ou controles internos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A realização da entrevista teve como objetivo coletar as informações e dados que fundamentarão os resultados do estudo de caso, permitindo ao pesquisador concluir acerca do impacto da Lei 12.846/2013 na estrutura de compliance e governança corporativa das empresas investigadas e verificar a percepção dos executivos da empresa quanto à aplicabilidade da nova legislação.

### 3.2.4 Quarta fase: Análise dos resultados

A quinta fase dos procedimentos metodológicos divide-se em dois diferentes momentos, conforme a estratégia de pesquisa adotada.

As atividades previstas para a sexta fase são apresentadas no quadro 7, a seguir.

Quadro 7 – Análise dos Resultados

Atividade	Objetivo	Fontes
<p>Tabular os dados quantitativos e aplicar as técnicas da estatística descritiva para extrair informações dos dados obtidos.</p>	<p>Responder a pergunta de pesquisa a atender os objetivos da pesquisa por meio da interpretação das informações extraídas dos dados.</p>	<p>Pesquisa de levantamento (respostas aos questionários) e informações coletadas na pesquisa bibliográfica e documental.</p>
<p>Transcrever a entrevista semi-estruturada realizada com os executivos das empresas selecionadas e segregá-los em temas específicos.</p>	<p>Responder a pergunta de pesquisa a atender os objetivos da pesquisa por meio da interpretação das informações extraídas dos dados.</p>	<p>Entrevistas semi-estruturadas e informações coletadas na pesquisa bibliográfica e documental.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise dos dados do estudo de caso, as entrevistas com os executivos foram transcritas e as respostas segregadas conforme vínculo aos objetivos específicos. Por meio da análise das respostas e posicionamentos dos entrevistados, buscou-se responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos gerais e específicos.

### 3.2.5 Quinta-fase: Conclusões

A sexta, e última fase que fechou os procedimentos metodológicos, abordou as conclusões do estudo fundamentadas pela análise dos resultados. As atividades realizadas nesta fase são apresentadas no quadro 8, a seguir.

Quadro 8 - Conclusões

Atividade	Objetivo	Fontes
Reportar as principais conclusões do estudo.	Apresentar as contribuições da pesquisa para o avanço da teoria e a aplicabilidade dos conhecimentos gerados no ambiente corporativo.	Resultados da pesquisa.
Descrever as limitações da pesquisa.	Deixar ciente o leitor acerca das limitações de alcance e generalização do estudo.	Resultados da pesquisa.
Propor novas pesquisas complementares no tema investigado.	Incentivar o contínuo desenvolvimento do tema e o avanço nas pesquisas sobre corrupção e suas consequências.	Resultados da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas conclusões do estudo, são trazidas as contribuições da pesquisa para o avanço da teoria e para a aplicabilidade dos conhecimentos na realidade cotidiana das empresas brasileiras. Adicionalmente, foram esclarecidos os desafios enfrentados no desenvolvimento do estudo, as limitações da pesquisa e, por fim, o incentivo ao contínuo desenvolvimento do tema e ao avanço nas pesquisas e no desenvolvimento de mecanismos de combate à corrupção.

### 3.3 Limitações do Estudo

No tocante as limitações do presente estudo, estas se dividem em dois diferentes grupos, a saber: limitações bibliográficas e limitações metodológicas.

A principal limitação identificada no estudo refere-se à incipiência do tema, dada a recente aprovação e vigência da Lei 12.846/2013. Destarte, são escassos os trabalhos que abordem o tema e que possam servir de embasamento teórico para o desenvolvimento do presente estudo.

A maior parte dos trabalhos identificados que abordavam diretamente da nova lei anticorrupção possuíam raízes vinculadas às ciências jurídicas, revelando a ausência de pesquisas e materiais que visem analisar a Lei 12.846/2013 sob a perspectiva da administração de empresas e, mais especificamente, das finanças e governança corporativa.

Adicionalmente, as limitações metodológicas apresentam-se na escolha pelas estratégias de pesquisa e representatividade da amostra. Limitações como tempo, recurso e disponibilidade dos executivos das empresas pesquisadas afetam diretamente a viabilidade de se estender a investigação a um número muito grande de empresas.

Com isto, a generalização dos resultados e conclusões da pesquisa é diretamente impactada, especialmente pela concentração da amostra em um único setor da economia, o setor financeiro, ainda que tais limitações não diminuam a relevância dos resultados obtidos acerca de um tema bastante recente e ainda carente de investigações científicas.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O objetivo deste capítulo consiste em apresentar os principais resultados obtidos no decorrer das entrevistas semi-estruturadas realizadas junto aos executivos das instituições financeiras do Rio Grande do Sul que compõem a amostra de pesquisa do presente estudo.

Inicialmente são analisados individualmente os casos de cada uma das instituições financeiras pesquisadas por meio da caracterização da instituição financeira quanto ao seu histórico, áreas de atuação e natureza dos negócios, estrutura de controle e governança corporativa, percepção dos seus executivos acerca da sua exposição ao risco de corrupção, dos benefícios, aplicabilidade e eficácia da Lei 12.846/2013 e, por fim, por meio da identificação das principais medidas de adequação à Lei Brasileira Anticorrupção.

Posteriormente, é realizada uma análise conjunta, comparando e categorizando as respostas dos executivos das instituições financeiras do Rio Grande do Sul que compõem a amostra de pesquisa.

### **4.1 Banco De Lage Landen Brasil S. A.**

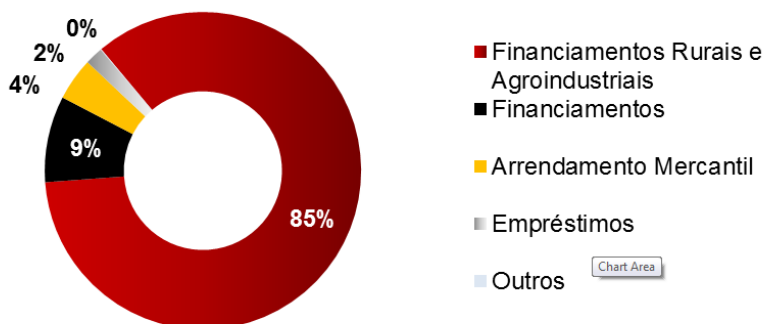
O Banco De Lage Landen, subsidiário do Grupo Rabobank, foi fundado na Holanda, no ano de 1969, com o objetivo de fornecer soluções de financiamento e leasing ao mercado daquele país. O Rabobank, Grupo Controlador, possui mais de cem anos de tradição no mercado financeiro holandês, onde teve origem como uma cooperativa agrícola para oferecer crédito aos agricultores no final do século XIX, e hoje atua em 38 países possuindo mais de nove milhões de clientes em todo mundo.

A história do Banco De Lage Landen no Brasil tem início no ano de 1998, quando, após iniciar seu programa de expansão pela Europa a partir do ano de 1987, a instituição inicia sua atuação nas Américas inaugurando sua operação no Brasil e nos Estados Unidos naquele ano. No ano de 2002, é constituído o Banco De Lage Landen Brasil S. A., autorizado a operar com as carteiras de investimento, de crédito, financiamento e de arrendamento mercantil, com sede na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

O foco principal das atividades do Banco De Lage Landen no Brasil está centrado no financiamento de consumidores finais de máquinas e equipamentos, com portfólio desenvolvido no segmento primário, beneficiando principalmente produtores rurais.

A figura 5, a seguir, demonstra a composição das operações de crédito do Banco De Lage Landen Brasil referentes ao exercício de 2014, por modalidade:

Figura 5 - Composição das operações de crédito do Banco De Lage Landen Brasil



Fonte: DE LAGE LANDEN BRASIL S. A. (2015a).

Adicionalmente, o Banco atua nos seguintes segmentos:

- Office & Technology: direcionado a máquinas e equipamentos para escritório e licença de software;
- Health Care: que objetiva o financiamento de equipamentos médico-hospitalares;
- Construction, Transportation and Industrial: que engloba as atividades de Machine Tools e Materials Handling & Constructions, que visa financiamentos a indústria de construção e suporte logístico;
- Financial & Mobility Solutions: com o objetivo de oferecer financiamentos para clientes do grupo Rabobank.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2014, o Banco De Lage Landen Brasil auferiu receitas da intermediação financeira na ordem de R\$ 750,69 milhões e lucro líquido do exercício de R\$ R\$ 79,57 milhões. As maiores fontes de receitas do Banco foram as operações de arrendamento mercantil, em um montante de R\$ 217,44 milhões, e as operações de crédito, contribuindo com um total de R\$ 142,54 milhões para a receita da intermediação financeira.

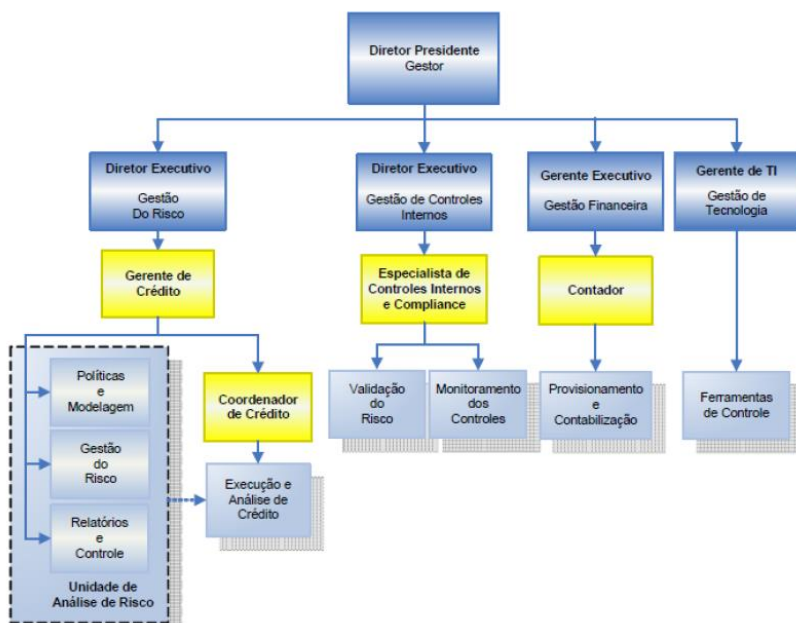


#### 4.1.1 Estrutura de Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Compliance

No que tange à atividade de gerenciamento de risco operacional, o Banco De Lage Landen atua em conformidade com melhores práticas regradas pelo Banco Central do Brasil na adoção dos critérios do Novo Acordo de Capitais da Basiléia (Basiléia II), seguindo os preceitos da Resolução CMN 3380/06.

O Banco possui uma área específica para o gerenciamento de riscos, denominada Área de Risco, que se encontra localizada na estrutura da instituição conforme a seguinte hierarquia:

Figura 6 – Estrutura de Gerenciamento de Riscos



Fonte: Banco De Lage Landen Brasil S. A. (2015).

A Área de Riscos é subordinada, portanto, à Diretoria de Operações, que por sua vez, reporta diretamente à Presidência da instituição financeira. No mês de março de 2015, a Área de Riscos contava com um total de 4 colaboradores.

Além da hierarquia supracitada, a estrutura de gerenciamento de riscos também responde a controladores externos, como o Regional Risk

Office, nos Estados Unidos, e a Vice-Presidência Global de Riscos do Banco De Lage Landen, na Holanda. Esta estrutura de reporte, como será analisado posteriormente, faz com que as políticas processos e práticas adotadas na operação brasileira estejam em conformidade não somente com o ambiente regulamentar brasileiro, mas também aos direcionamentos disciplinares e regramentos globais da instituição.

Os principais comitês envolvidos no gerenciamento de riscos do Banco De Lage Landen Brasil são:

- MT Brasil (Management Team): tem como escopo a supervisão geral de todos os negócios em desenvolvimento no Brasil e busca assegurar o alinhamento das estratégias globais da instituição com a operação brasileira.

- Local Credit Committee South América (LCC SA ou Comitê de Crédito Local): tem como escopo a supervisão e deliberação sobre aspectos referentes à concessão de crédito.

- Local Risk Committee South América (LRC SA ou Comitê de Risco Local): tem como escopo a aprovação de políticas de gestão de riscos para os países da região América do Sul (Crédito, Operacional, Mercado e Liquidez); revisão de relatórios de gerenciamento de riscos (Carteira de Crédito, Operacional, Mercado e Liquidez).

- Pricing: tem como escopo definir o preço, a estratégia e a competitividade dos produtos do Banco.

Conforme informações apresentadas no Relatório de Gerenciamento de Riscos (DE LAGE LANDEN BRASIL S.A., 2015b), é de responsabilidade da Área de Risco a gestão central do risco operacional, garantindo a correta aplicação das políticas e procedimentos internos, bem como registrar, monitorar e reportar à administração todos os eventos identificados como possíveis riscos operacionais.

O Banco De Lage Landen Brasil utiliza uma ferramental global do DLL Group, denominada B Wise, onde são registradas as informações sobre incidentes e ocorrências relacionadas ao risco operacional. Conforme estabelecido pela política da instituição, é obrigatório o reporte nas seguintes situações:

- Incidentes com perda ou ganho direto potencial inicial de € 10.000 ou mais. Isto também inclui “quase perdas” (near misses);

- Casos de fraude interna ou externa não relacionadas a risco de crédito. Esses casos demandam relatório, independentemente do valor da perda;
- Incidentes que tenham subreposição com Risco de Crédito, e exista um LSR (Loan Strategy Report).

Além desta estrutura de gerenciamento de riscos, instituição ainda conta com a atuação das áreas de Auditoria Interna, Controles Internos, Compliance e com a atuação do Comitê de Auditoria, Comitê de Compliance e Comitê de Riscos. A auditoria externa, atualmente a cargo da empresa global de consultoria e auditoria independente KPMG Auditores Independentes, reporta diretamente ao Diretor Financeiro, enquanto a Auditoria Interna reporta ao Comitê Executivo, formado pelos diretores estatutários da instituição financeira.

Em relação aos mecanismos e procedimentos anticorrupção, o Banco De Lage Landen Brasil conta com uma política anticorrupção formalizada desde o ano de 2010 e um código de ética e conduta atualizado periodicamente, onde constam as responsabilidades de gestores e empregados e as diretrizes para o relacionamento com clientes, acionistas, fornecedores, órgãos governamentais, comunidade, meio ambiente, dentre outros aspectos abordados pelo código.

Além destas políticas e códigos, há um canal de denúncias, serviço fornecido e monitorado pela empresa de consultoria e auditoria independente PwC, para relatos de casos de desvios de conduta ou possível fraude, além de um canal interno de denúncias onde o especialista de compliance da instituição é o responsável pelo atendimento e encaminhamento das denúncias.

Adicionalmente, o Banco De Lage Landen tem por procedimento realizar a cada trimestre uma consulta ao Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e cruzar as informações da lista com a base de clientes ativos para verificar se algum cliente tornou-se politicamente exposto no período e tomar as medidas cabíveis. Por fim, quando do início da vigência da Lei 12.846/2014, em janeiro de 2014, foi realizado um treinamento presencial com todos os colaboradores do banco, alertando e preparando os colaboradores para as novas exigências da legislação.

Suportado pela estrutura supracitada e pelo entendimento de que a operação da instituição financeira, centrada especialmente em operações de financiamento, é relativamente simples e transparente se comparada à atuação de bancos comerciais ou bancos de investimentos, o Especialista da área de Compliance do Banco De Lage Landen Brasil,

um dos participantes do presente estudo, considera que a atual estrutura de controle e gerenciamento de riscos da instituição financeira é capaz de identificar e prevenir eventuais casos de corrupção envolvendo a instituição.

#### **4.1.2 Exposição da Instituição e do Mercado Financeiro a Atos de Corrupção**

Com base na entrevista realizada com o Especialista em Compliance do Banco De Lage Landen Brasil, verificou-se que a relação com entidades e órgãos governamentais é fundamental para as operações realizadas pela instituição financeira. Conforme apresentado na caracterização da instituição, o foco da atuação do Banco De Lage Landen concentra-se nas operações de arrendamento mercantil e operações de crédito, envolvendo, em sua maioria, repasse de recursos federais obtidos junto aos bancos e organismos de fomento estatais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES.

O entrevistado salientou a responsabilidade dobrada que a instituição assume dada a natureza da sua atuação. Além do risco de crédito, daquelas operações de financiamento envolvem unicamente recursos próprios, quando envolve o repasse de recursos públicos, recaí sobre a instituição financeira também aspectos vinculados à responsabilidade social e ao uso consciente e ético de recursos advindos do governo.

Adicionalmente, o entrevistado citou a característica duplamente nociva da corrupção, que não apenas desvia recursos que deveriam ser utilizados para benefício público em função de interesses particulares, como também promove a evasão tributária, uma vez que os valores movimentados por meio de atos lesivos à administração pública não contribuem para a arrecadação do governo.

Por este motivo que, na visão do entrevistado, a instituição busca apresentar de forma mais clara possível as diretrizes para o relacionamento com clientes, colaboradores e órgãos governamentais em seu Código de ética e Conduta e busca instaurar uma cultura de comportamento ético e transparente nas operações que realiza.

Visto que o dinheiro fruto da corrupção invariavelmente transita pelo setor financeiro, isto impõe uma responsabilidade ainda maior sobre as instituições financeiras no que tange o estabelecimento de estruturas de controles cada vez mais eficazes na prevenção e combate à corrupção. Por isto, na perspectiva do entrevistado, há que se ter organismos de fiscalização e regulamentação do setor financeiro mais efetivos no monitoramento da atividade das instituições que o compõem.

Uma característica relevante neste aspecto, conforme o entrevistado, são as metas comerciais agressivas comumente adotadas como estratégias de negócios pelas instituições financeiras. O estabelecimento de metas excessivamente agressivas seria um incentivo para que executivos e instituições enfraqueçam seus mecanismos de controles e aumentem sua exposição aos riscos operacionais, de mercado, de crédito e de liquidez. É nesse sentido que o entrevistado reforça a importância de que sejam mantidas estruturas de controles robustas e eficazes.

Além deste, outro fator que contribuiria para a corrupção no setor financeiro e na sociedade brasileira de um modo geral, seria a voracidade da tributação no Brasil e o baixo nível de retorno para a sociedade. Pessoas mais suscetíveis à corrupção e a desvios de conduta seriam incentivados a cometerem atos corruptos, na opinião pessoal do entrevistado, dado o baixo retorno que a sociedade obtém, em termos de educação, saúde e segurança, daqueles recursos destinados aos pagamentos de impostos e contribuições.

No Banco De Lage Landen, o entrevistado identifica as áreas comerciais, que possuem relacionamento direto com o cliente, e a área de análise de crédito como as mais suscetíveis a atos de corrupção. Ainda assim, na perspectiva do entrevistado, a estrutura de controle da instituição financeira é adequada à realidade do negócio e do mercado como um todo. A instituição busca utilizar de todos os meios ao alcance para prevenir e combater os atos lesivos à administração pública.

Dentre os aspectos que facilitariam este monitoramento e controle, o entrevistado argumenta que o fato de o Banco De Lage Landen centrar sua atuação nas operações de financiamento, que não envolvem diretamente a manutenção de contas correntes, por exemplo, mitiga o risco e a exposição a atos de corrupção. Esta exposição seria mais relevante para os parceiros da instituição, que mantem operações com contas correntes e processos de cobrança. Portanto, segundo o entrevistado, pelo modelo de negócios do Banco De Lage Landen ser comparativamente mais simples, a exposição ao risco de fraudes e corrupção seria menor do que na maior parte das demais instituições financeiras do mercado.

#### **4.1.3 Percepção sobre os Benefícios, Aplicabilidade e Eficácia da Lei Anticorrupção**

Ao ser questionado acerca da eficácia da Lei Anticorrupção em proporcionar mudanças efetivas na forma de fazer negócios no Brasil e

na mitigação efetiva dos casos de corrupção no país, o entrevistado respondeu positivamente, do ponto de vista da mitigação do risco. A nova legislação, acompanhando a evolução da Lei de Lavagem de Dinheiro, Lei 12.683/2012 que tornou mais rigorosos os crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores, teria trazido mudanças significativas para o setor financeiro.

A severidade da Lei 12.846/2013 é apontada como o principal aspecto positivo da lei, dada a impressão pessoal do entrevistado de que no Brasil a punição só é efetiva “se mexer no bolso”. A cultura brasileira pressuporia que apenas por meio da punição efetiva que seria possível promover mudanças na cultura corporativa e governamental brasileira. O entrevistado destaca que a Lei Anticorrupção Brasileira é ainda mais severa que a Lei Anticorrupção Americana, a FCPA. Destaca, ainda, que a política interna do Banco De Lage Landen é ainda mais criteriosa em relação a comportamentos antiéticos, prevendo sanções não apenas para os casos de corrupção e pagamentos de suborno a agentes públicos, como também para aqueles casos em que os envolvidos sejam agentes de instituições privadas.

Entretanto, a despeito dos aspectos positivos da legislação, o entrevistado também cita limitações e deficiências relevantes na Lei Brasileira Anticorrupção. Primeiramente, é citada a deficiência do sistema jurídico nacional, em que, até pouco tempo, pessoas envolvidas em grandes escândalos de corrupção e com situação financeira privilegiada dificilmente permaneciam presos ou cumpriam algum tipo de punição.

Ademais, um dos pontos mais discutidos da Lei Anticorrupção, o acordo de leniência, é trazido pelo entrevistado como uma fragilidade. Este mecanismo jurídico é apontado pelo entrevistado como uma deficiência da lei dado sua característica de beneficiar entidades envolvidas em casos de corrupção em troca de colaboração com as investigações, o que deveria ser uma obrigação jurídica destas entidades. Para o entrevistado, esta seria mais uma lacuna na legislação brasileira que possibilitará com que pessoas e instituições envolvidas em atos corruptos restem impunes.

Outra fragilidade identificada pelo entrevistado, diz respeito ao abrandamento da pena àquelas entidades que possuem mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta. Pertinentemente, o entrevistado argumenta que formalizar códigos de ética e conduta e procedimentos de integridade são atitudes superficiais e não garantem uma boa governança para as organizações. O que

efetivamente mitiga o risco de corrupção e desvios de conduta é a disseminação de uma cultura de controles e conformidade na organização, o que requer transmissão de valores, bons exemplos da alta administração e um esforço contínuo de alinhamento entre o conteúdo do código de ética e conduta às práticas efetivamente adotadas pela organização.

Uma administração que apenas pune aquelas pessoas envolvidas em atos corruptos, eximindo-se da responsabilidade pela fragilidade de suas estruturas de controles internos e governança corporativa, não pode ser considerada engajada em fomentar uma cultura de controle e transferência em suas organizações.

Ainda assim, consideradas as ressalvas supracitadas, o entrevistado avalia a Lei Anticorrupção Brasileira como positiva, ao trazer uma nova dinâmica no aspecto social e moral para as organizações e para o ambiente de negócios brasileiro.

#### **4.1.4 Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção**

Dado sua composição acionária, em que a instituição controladora tem sua sede na Europa e alguns dos seus principais acionistas minoritários estão situados nos Estados Unidos, o Banco De Lage Landen apresenta uma estrutura de governança corporativa que busca se adequar não somente às exigências regulamentares brasileiras, bem como objetiva estar em conformidade também com os direcionamentos e regramentos internacionais.

Desta forma, mesmo antes da entrada em vigor da Lei 12.846/2013, a instituição já possuía como princípio e estratégia seguir os preceitos das principais leis anticorrupção internacionais, como a FCPA, dos Estados Unidos, e o Bribery Act, do Reino Unido. Destarte, como a legislação brasileira possui significativo embasamento nestas legislações internacionais, os esforços para adequação da instituição à nova legislação não foram significativos. A estrutura de governança corporativa e os mecanismos de compliance e controles internos, na percepção do entrevistado, são suficientes para atender aos requisitos da nova legislação.

Conforme citado anteriormente, foram realizados treinamentos presenciais com todos os colaboradores do Banco De Lage Landen abordando os principais aspectos da lei. Ademais, a política anticorrupção e o código de ética e conduta foram atualizados desde a promulgação da Lei Brasileira Anticorrupção. Por fim, está previsto para o segundo semestre de 2015 a disponibilização de treinamentos

online (e-Learnings) com o conteúdo da lei para todos os colaboradores interessados e para as áreas cuja lei possui maior impacto.

#### **4.2 Banco Renner S.A.**

O Banco Renner iniciou sua trajetória há mais de 3 décadas no sul do Brasil, mais precisamente no ano de 1981 na cidade de Porto Alegre. Inicialmente com atuação focada no financiamento de veículos, atualmente o Banco Renner busca expandir seu mercado de atuação, ampliando seu portfólio de produtos e serviços.

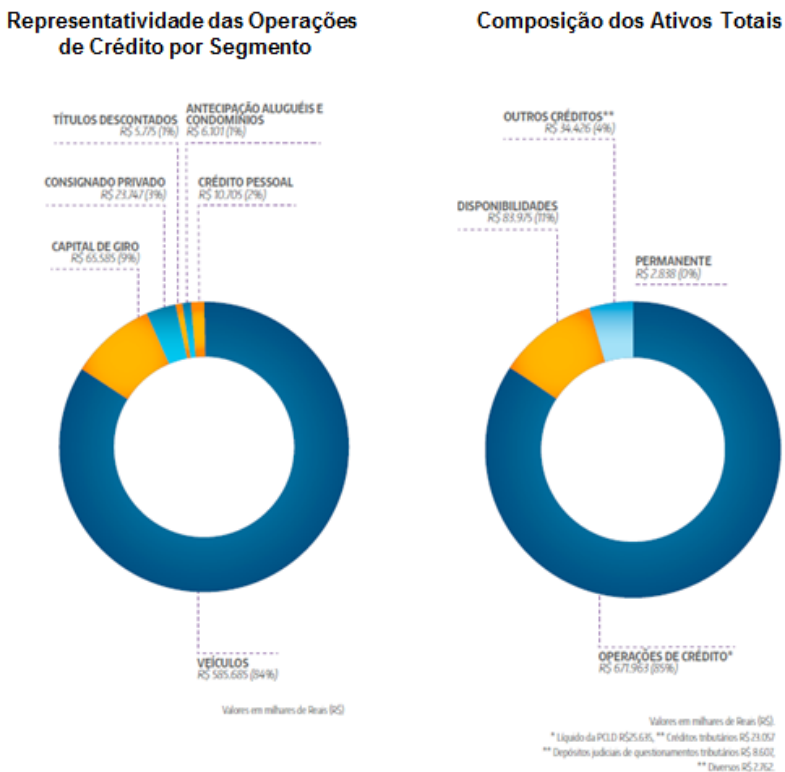
A instituição financeira é uma sociedade anônima de capital fechado, atuando como banco múltiplo, ainda que mantenha suas operações bastante centralizadas no financiamento de veículos. O controle acionário pertence à família Renner, fundadora da instituição. Em 2009, 49% do capital social do Banco Renner foi adquirido pela B.A. Empreendimentos e Participações Ltda., que é controlada pela Rádio e Televisão Record S.A.

Além da concessão de crédito para financiamento de veículos, atualmente o Banco oferece diferentes categorias de produtos, incluindo CDC, CDB, RennerCard, operações de crédito consignado, além de prever o lançamento de fundos de investimentos em renda fixa para o ano de 2015, dado a expectativa de alta dos juros e a oportunidade para clientes investidores que buscam maior segurança e rentabilidade.

Na figura 7, a seguir, é demonstrada a representatividade das operações de crédito do Banco Renner por segmento de atuação e a composição de seus ativos totais:



Figura 7 - Representatividade das operações de crédito do Banco Renner por segmento de atuação e composição dos ativos totais (2014)



Fonte: BANCO RENNER (2015).

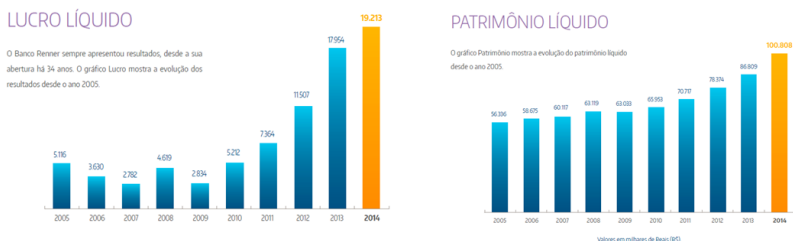
O Banco Renner está presente hoje em 4 estados brasileiros, além do Rio Grande do Sul, o banco mantém operações em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, contando com um total de 11 filiais. Ao final do exercício fiscal de 2014, o Banco Renner contava com aproximadamente 230 funcionários e mais de 99 mil clientes.

Dado a sua expertise e experiência no financiamento de veículos no Rio Grande do Sul, o Banco Renner é tido como o mais tradicional banco neste setor, sendo que a carteira de financiamento de veículos representa 84% do total e as carteiras de Consignado Privado, Capital de Giro, Desconto de Duplicatas e outros produtos, representam 16%.

Esta expertise, aliada a um índice de inadimplência abaixo do mercado, possibilita com que o Banco Renner aufera resultados positivos

ao longo de todo o período desde sua fundação. Os resultados financeiros, mais especificamente a evolução do lucro líquido e do patrimônio líquido do Banco Renner nos últimos 10 anos, são demonstrados na figura 8, a seguir:

Figura 8 – Lucro Líquido e evolução do Patrimônio Líquido nos últimos 10 anos



Fonte: BANCO RENNER (2015).

Para o exercício de 2015, a administração do Banco Renner prevê um ano mais difícil do que o anterior, ainda que com resultados positivos. O aumento dos custos de captação de recursos dado a alta da taxa de juros, a inflação em patamares altos, o encolhimento do Produto Interno Bruto, a queda nos investimentos e o aumento do desemprego são apontados pela alta administração como os principais desafios a serem enfrentados neste ano.

#### 4.2.1 Estrutura de Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Compliance

Os mecanismos de gerenciamento de riscos, controles internos e compliance do Banco Renner estão sustentados em basicamente duas áreas específicas dentro da estrutura do banco, a área de Auditoria Interna e a área de Riscos, Controles Internos e Compliance.

O Departamento de Riscos, Controles Internos e Compliance é responsável pelo monitoramento e gerenciamento dos principais riscos inerentes às atividades do Banco Renner, especificamente os riscos de crédito, mercado, liquidez e operacional. No tocante ao gerenciamento do risco operacional, o gerenciamento se dá por meio do mapeamento dos processos e identificação dos riscos e controles internos. O braço de compliance é responsável pelo monitoramento da aderência aos regulamentos externos.

Conforme verificado no decorrer da entrevista com a gerência responsável pela área de Riscos, Controles Internos e Compliance, A metodologia utilizada para a condução do macroprocesso de gestão de risco operacional está baseada no COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission que prevê avaliações dos processos, identificação dos riscos inerentes e o plano de ação para mitigação. Adicionalmente, a área reporta-se diretamente à Diretoria de Compliance e Recursos Humanos.

Atualmente, a área conta com 5 colaboradores e está atuando há apenas dois anos na estrutura atual. Na perspectiva da entrevistada, o principal foco da área de Riscos, Controles Internos e Compliance se concentra em fornecer uma segurança ao acionista de que os riscos associados à instituição são conhecidos e mapeados, fornecendo informações que subsidiem a tomada de decisão pela alta administração quanto à assunção ou não dos riscos aos quais a operação do Banco Renner está exposta.

A área de Auditoria Interna, por sua vez, reporta diretamente à Diretoria Executiva, uma vez que por ser uma sociedade anônima de capital fechado, a instituição não conta com um Conselho de Administração e nem Comitê de Auditoria formalizado. A área é responsável por avaliar e validar a estrutura de controles internos e identificar possíveis fragilidades e desconformidades nos processos do banco.

O Banco Renner não possui política anticorrupção formalizada. Conforme a entrevistada, quando da promulgação da Lei 12.846/2013 e do Decreto 8.420/2015, a área de Riscos, Controles Internos e Compliance não identificou impacto relevante da nova legislação nas operações do banco.

Ainda assim, medidas de adequação foram tomadas visando à aderência aos requisitos da Lei Brasileira Anticorrupção, como a adequação do Código de Ética e Conduta, onde foi inserido um trecho sobre anticorrupção, um fortalecimento do Canal de Denúncias, além de treinamentos presenciais para todas as áreas relacionadas à fraudes e denúncias abordando os aspectos trazidos pela nova legislação.

#### **4.2.2 Exposição da Instituição e do Mercado Financeiro a Atos de Corrupção**

Os maiores riscos que impactam atualmente o Banco Renner e o mercado financeiro de um modo geral, na percepção da entrevistada, são os riscos de fraude interna e externa, os riscos de compliance

(descumprimento ou desconformidade com alguma legislação) e os consequentes riscos de imagem ocasionados pela exposição pública da empresa na ocasião de materialização dos riscos de fraude e compliance.

No tocante as áreas mais expostas ao risco de corrupção e fraudes, foram citadas as áreas de captação, responsável pela “entrada” de recursos na instituição, operações de crédito, que são as “saídas” de recursos do Banco Renner, a tesouraria e a área de contas a pagar, que mesmo envolvendo valores menores também está bastante suscetível risco relevante de fraudes e desvios de conduta.

O relacionamento mantido pelo Banco Renner com órgãos e instituições públicas não é considerado relevante pela entrevistada. Há contato próximo com o DETRAN – Departamento de Trânsito, dada a centralização das operações do Banco Renner no financiamento de veículos. Ainda assim, este relacionamento é considerado indireto e de baixa relevância. Na opinião da entrevista, não há muitas ações que possam ser tomadas para mitigar o risco de atos lesivos junto à administração pública, dado o relacionamento pouco relevante mantido entre a instituição financeira e os organismos públicos.

Como principal desafio para as áreas de risco e compliance, tanto internamente no Banco Renner quanto para as demais instituições financeiras, na opinião da entrevistada, seria posicionar de forma mais adequada às áreas de riscos e controles dentro das instituições. Atualmente, estas áreas seriam vistas apenas como uma resposta às exigências dos órgãos reguladores e que agregariam muito pouco valor ao negócio.

Para a entrevistada, o maior desafio enfrentado pelas áreas de risco e compliance é conseguir demonstrar que as áreas de risco podem sim agregar valor ao negócio, superando a imagem de áreas com atuação meramente regulamentar. Para que este desafio seja superado, é necessário que as áreas de riscos e controles demonstrem sua capacidade consultiva, contribuindo para a redução de custos e despesas e melhoria no desenho dos processos.

#### **4.2.3 Percepção sobre os Benefícios, Aplicabilidade e Eficácia da Lei Anticorrupção**

A entrevista afirmou acreditar fortemente na capacidade da Lei Brasileira Anticorrupção mitigar os casos de corrupção corporativa e governamental no país e crê que o mercado, via de regra, tem demonstrado esta mesma percepção. Um dos principais fatores que influenciaria o mercado a dedicar atenção especial à nova legislação

seriam os recentes escândalos de corrupção deflagrados em empresas como a Petrobras e organismos como o COAF. A exposição midiática destes casos, bem como a percepção de que o combate à corrupção tem se tornado cada vez mais efetivo no país seriam importantes subsídios para que o mercado “acredite” na lei e busque adaptar-se da melhor forma possível.

A Lei Anticorrupção Brasileira surgiu num momento bastante oportuno, segundo a percepção da entrevistada, dado a pressão e a cobrança da sociedade civil por mudanças no gerenciamento de recursos e instituições públicas e as exigências de maior transparência na atuação das organizações privadas. Para a entrevistada, há uma grande expectativa, pessoal e do mercado como um todo, para observar como a nova legislação será posta em prática e se não surgirão artimanhas jurídicas que prejudiquem a aplicação efetiva da lei.

O incentivo trazido pela Lei Anticorrupção Brasileira para o desenvolvimento de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta não foi, na percepção da entrevistada, subsídio suficiente para que as instituições busquem aprimorar tais estruturas e mecanismos, ao menos considerando-se a realidade do Banco Renner.

Segunda a entrevistada, o contexto econômico e mercadológico atual também não contribui para que as instituições busquem ampliar suas estruturas de gerenciamento e riscos e compliance. Com o enfraquecimento da economia e a escassez de recursos para investimentos que atualmente atinge organizações de todos os portes e setores da economia, os investimentos nas áreas de riscos acabam por ficar em segundo plano.

Como principal benefício trazido pela Lei 12.846/2013, a entrevistada cita o posicionamento e severidade das sanções previstas pela legislação. A severidade da lei seria um importante argumento para chamar a atenção do mercado e salientar a responsabilidade de pessoas e empresas no combate à corrupção.

Como aspecto negativo, a falta de clareza é apontada como principal empecilho para a correta aplicação da lei. A incipiência da legislação, que culmina na ausência de jurisprudência, seria um aspecto relevante que impacta a capacidade de fazer com que as empresas possam observar com clareza suas exigências. A Lei Anticorrupção Brasileira ainda estaria passando por um processo de interpretação pelo mercado, que ainda não obteve êxito em incorporar e trazer para o dia a dia das organizações os requisitos da nova legislação.

A entrevista afirma que, para um banco pequeno, como o Banco Renner, é difícil trazer para a realidade o conteúdo da Lei Anticorrupção Brasileira. Estas instituições teriam capacidade limitada para desenvolver medidas que contribuíssem efetivamente para a mitigação dos riscos de corrupção. Atualmente, a principal ferramenta de combate à corrupção utilizada pelo Banco Renner é o Canal de Denúncias, que possui um caráter reativo e não preventivo de combate à corrupção na instituição.

Ainda que a entrevistada considere como relevante o aspecto negativo supracitado, de um modo geral, ela classifica a Lei Brasileira Anticorrupção como muito positiva para o ambiente de negócios brasileiro.

#### **4.2.4 Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção**

Considerando os aspectos comentados anteriormente, a entrevista considera que as medidas adotadas pelo Banco Renner desde a promulgação da Lei 12.846/2013 atendem às necessidades de adequação das estruturas de gerenciamento de riscos e compliance aos requisitos da nova legislação.

Conforme a percepção da entrevistada, a entrada em vigor da Lei Brasileira Anticorrupção não gerou repercussão significativa no ambiente de gerenciamento de riscos e compliance da instituição financeira, não tendo sido identificada preocupação relevante da alta administração com as exigências da lei. Esta reação seria justificada pela atuação e característica de negócios do Banco Renner, dado o quase inexistente contato com órgãos ou instituições públicas.

Inicialmente, conforme relato da entrevistada, houve certa inquietação no sentido de entender quais medidas seriam necessárias para adequar as estruturas da instituição financeira às novas exigências, entretanto, após algumas reuniões com a equipe de riscos e compliance para discussões acerca do tema e o entendimento mais claro em relação aos propósitos da legislação, observou-se a baixa aplicabilidade da Lei 12.846/2013 nas operações do Banco Renner. Ainda que o Banco Renner não adote ou esteja sujeito a nenhuma das legislações e regramentos anticorrupção internacional, julgou-se adequada a atual estrutura de governança corporativa para atender aos requisitos da legislação.

Ainda assim, foram adotadas algumas medidas visando aprimorar os mecanismos de controle e monitoramento da instituição. As principais mudanças conduzidas para adequação à legislação dizem

respeito às alterações no código de ética da instituição, que passou a contar com definições e diretrizes acerca dos procedimentos anticorrupção, e alterações nas cláusulas padrões dos contratos firmados com fornecedores e correspondentes bancários, visando prover maior segurança jurídica à instituição em casos de conduta indevida de seus representantes e coligados.

Para o futuro, a entrevistada não enxerga possíveis alterações relevantes na estrutura de governança corporativa e compliance do Banco Renner em função da Lei Brasileira Anticorrupção, salvo em casos de mudanças ou ampliações na atuação e nos produtos ofertados pela instituição financeira, que demandaria uma natural adaptação destas estruturas a nova realidade.

### **4.3 Banco Cooperativo Sicredi S.A**

O Banco Cooperativo Sicredi S.A é um sistema cooperativo integrado atualmente por 98 cooperativas de crédito filiadas de primeiro grau que operam em uma rede com mais de 1.300 pontos de atendimento. A estrutura do Banco Sicredi conta com quatro Centrais Regionais – controladoras da Sicredi Participações S.A. –, uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo, que controla uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Consórcios e uma Administradora de Bens.

Como instituição financeira cooperativa, o Sicredi conta com mais de 2,9 milhões de associados em todo o Brasil, buscando promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades onde está presente nos mais de 10 estados brasileiros, atuando sob o preceito do desenvolvimento sustentável. Conforme apresentado nas demonstrações financeiras padronizadas para o exercício fiscal de 2014 (SICREDI, 2015), o diferencial do Banco Cooperativo Sicredi consiste em um modelo de gestão que objetiva a valorização da participação, onde os sócios votam e decidem sobre os rumos da cooperativa de crédito.

Dentre os 2,9 milhões de associados do Banco Cooperativo Sicredi, 68% são pessoas físicas urbanas, 22% pessoas físicas rurais e os 10% restantes são formados por pessoas jurídicas. Outras características relevantes da composição de associados da instituição financeira é que 11% do total de associados é formado por jovens entre 18 e 25 anos e 38% do total de associados são mulheres.

Além dos associados, o Banco Cooperativo Sicredi também conta com a participação de capital estrangeiro por meio de acordos

internacionais de investimentos. Em junho de 2011, foi firmado uma parceria com o Rabo Development B.V, braço de desenvolvimento do banco holandês Rabobank, que também controla o Banco De Lage Landen S.A. Ao final do exercício fiscal de 2014, o Rabo Development detinha aproximadamente 19% do capital do Banco Cooperativo Sicredi.

Adicionalmente, em outubro de 2012, foi firmado um acordo de investimento entre o Banco Cooperativo Sicredi e a International Financial Corporation (IFC), instituição de desenvolvimento global membro do Banco Mundial voltada a investimentos para o setor privado em países em desenvolvimento. A participação do IFC no capital do Banco Cooperativo Sicredi ao final do exercício de 2014 era de aproximadamente 3%.

No tocante aos resultados auferidos para o exercício fiscal de 2014, o Banco Cooperativo Sicredi auferiu uma receita total de R\$ 6,7 bilhões, atingindo R\$ 1,1 bilhão em valor econômico direto gerado no exercício, o que representa um crescimento superior a 38% em relação ao exercício anterior. A distribuição do valor adicionado é representado na figura 9, a seguir:

Figura 9 – Distribuição do Valor Adicionado do Banco Cooperativo Sicredi no ano de 2014

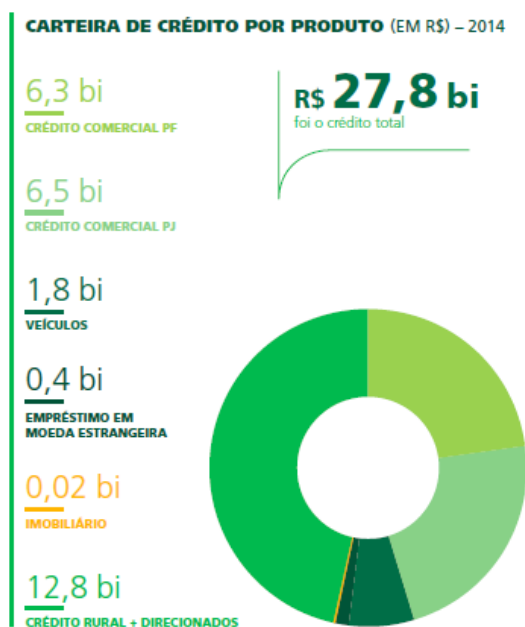
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (EM R\$ MIL)	2014	2013
		Reapresentado
Receita	6.721.228	5.167.754
Custos de operação	3.596.531	2.631.337
Remuneração e benefícios para empregados	1.485.365	1.087.741
Provedores de capital	198.836	127.722
Pagamento para o governo	127.460	307.410
Investimentos na comunidade	2.921	2.738
Valor econômico direto gerado (valor econômico gerado menos o valor econômico distribuído)	1.113.792	803.354

Fonte: SICREDI (2015).



O volume de ativos totais acumulados alcançou um montante de R\$ 46,1 bilhões no ano de 2014, representando um crescimento de 20% em relação ao exercício de 2013. O crédito rural é o produto com maior representatividade na carteira de crédito do Banco Cooperativo Sicredi, seguido pelo crédito comercial à pessoa jurídica e pelo crédito comercial à pessoa física. A composição da carteira de crédito do Banco Cooperativo Sicredi ao final do exercício de 2014 é representada na figura 10, a seguir:

Figura 10 – Composição da Carteira de Crédito do Banco Cooperativo Sicredi por produto



Fonte: SICREDI (2015).

Visto os resultados supracitados, o Banco Cooperativo Sicredi ocupa atualmente a 17ª posição entre os cem maiores bancos brasileiros segundo a classificação do Jornal Valor Econômico – em sua publicação Valor 1000. Ademais, a instituição financeira ocupa a segunda colocação em operações de crédito rural e é a primeira colocada como

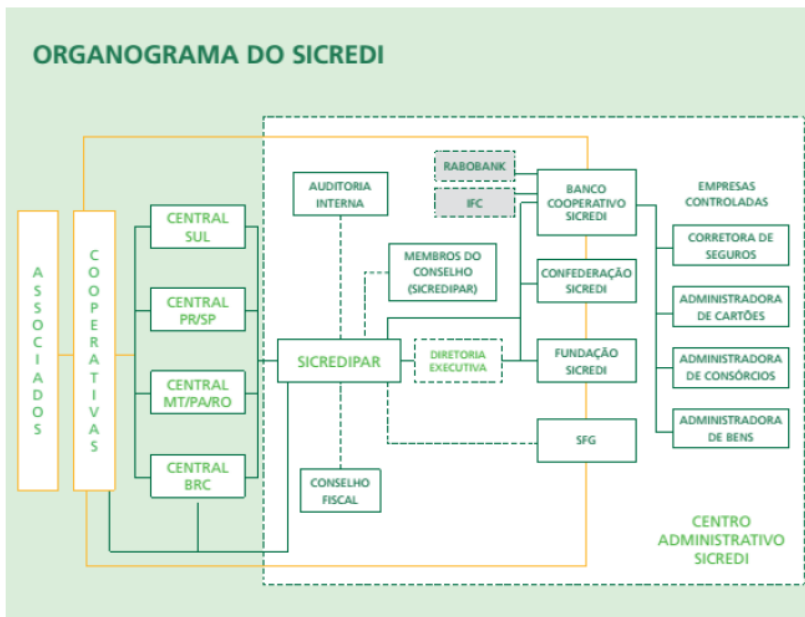
instituição na concessão destes recursos, conforme o Ranking de Programas Agrícolas do BNDES.

### 4.3.1 Estrutura de Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Compliance

A estrutura de governança corporativa do Banco Cooperativo Sicredi inicia pelo Conselho de Administração, que tem entre suas funções a responsabilidade de eleger o corpo executivo, composto por um Diretor Executivo e (CEO) e demais membros da Diretoria.

Para compreender a estrutura de governança corporativa da instituição financeira, é importante observar as especificidades de sua estrutura organizacional, dado sua peculiaridade dentre as instituições financeiras analisadas neste estudo. A estrutura organizacional do Banco Cooperativo Sicredi é demonstrada na figura 11, a seguir:

Figura 11 – Estrutura Organizacional do Banco Cooperativo Sicredi



Fonte: SICREDI (2015).

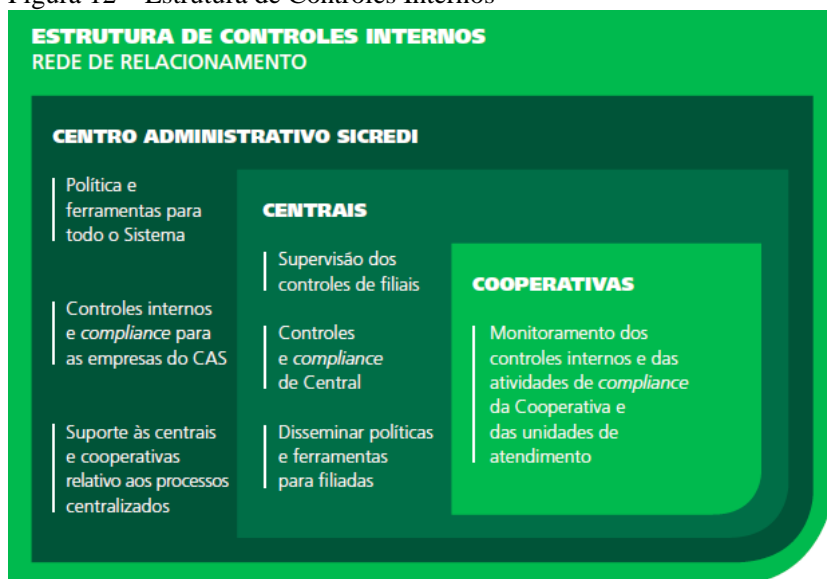
Nesta estrutura, a Auditoria Interna é completamente independente de qualquer outra área, contando com uma grênci

responsável que reporta diretamente ao Conselho de Administração e ao Diretor Executivo.

Dentre os membros da Diretoria, o Diretor de Riscos e Economia tem a responsabilidade pelo gerenciamento dos Riscos Inerentes ao Negócio do Banco Cooperativo Sicredi. A ele reporta a Superintendência de riscos de mercado, crédito, liquidez, operacional e controles internos, que é quem realiza a gestão dos principais riscos conhecidos pelo mercado financeiro. Há também uma Superintendência específica de compliance, que reporta diretamente ao Diretor Executivo e ao Conselho de Administração, assim como a área de Auditoria Interna.

A estrutura de controles internos, nas diferenças esferas da instituição, é demonstrada na figura 12, a seguir:

Figura 12 – Estrutura de Controles Internos



Fonte: SICREDI (2015).

Atualmente o Banco Cooperativo Sicredi não conta com uma política específica de anticorrupção. A estrutura de governança corporativa conta ainda com um Canal de Denúncias, com reporte direto ao Diretor Executivo.

Ainda que observada a estrutura de governança corporativa e gerenciamento de riscos supracitada, na perspectiva do especialista

sênior de compliance entrevistado na presente pesquisa, a estrutura do Banco Cooperativo Sicredi deve ser ampliada para que possa assegurar o atendimento aos requisitos da Lei Brasileira Anticorrupção.

#### **4.3.2 Exposição da Instituição e do Mercado Financeiro a Atos de Corrupção**

Em relação aos riscos mais relevantes que atualmente impactam o Banco Cooperativo Sicredi e o mercado financeiro como um todo, o entrevistado situa em primeiro lugar, como mais relevante, a relação direta com entidades públicas. O desafio maior seria aumentar o monitoramento da relação com estas entidades, de modo a prevenir que a instituição financeira seja utilizada como instrumento que facilite e viabilize a corrupção.

O segundo risco mais relevante ao qual o Banco Cooperativo Sicredi está exposto, conforme a perspectiva do entrevistado, é o risco proveniente do gerenciamento de compras. Cada cooperativa afiliada possui um CNPJ próprio, portanto, isto representa uma estrutura centralizada de compras que engloba quase cem empresas diferentes. Nesse sentido, conforme aponta o entrevistado, é necessária uma análise aprofundada dos possíveis conflitos de interesse existentes que possam facilitar o risco de corrupção.

Na perspectiva do especialista sênior da área de compliance, o terceiro risco mais relevante ao qual o Banco Cooperativo Sicredi está exposto é o risco de compliance, no sentido de não contar com uma estrutura mínima necessária para atender as necessidades da organização e não conseguir cumprir as exigências estabelecidas nas legislações vigentes aplicáveis.

Neste sentido, seja com relação às entidades públicas ou privadas, as instituições financeiras possuem um papel central no combate à corrupção. Conforme exposto nas demais entrevistas que compõem a presente pesquisa, o dinheiro da corrupção invariavelmente passa pelo setor financeiro. Para que o indivíduo beneficiado pelo ato corrupto possa usufruir das vantagens financeiras auferidas por meio dos atos ilícitos praticados, é necessário que esse dinheiro assuma forma de rendimentos provenientes de atividades lícitas, ou seja, apenas a partir do momento que o dinheiro proveniente da corrupção transcorra o processo conhecido como “lavagem de dinheiro” que o indivíduo corrupto poderá usufruir de seus benefícios sem levantar fortes suspeitas das entidades fiscalizadoras.

Entretanto, dado o atual estágio avançado dos mecanismos e das legislações que objetivam a prevenção à lavagem de dinheiro em todo o mundo, é necessário que os controles das instituições financeiras falhem

na identificação e reporte às entidades fiscalizadoras daquelas atividades suspeitas ou obscuras.

Adicionalmente, o entrevistado citou também o gerenciamento de patrocínios, verbas de investimentos em campanhas publicitárias, contribuições a campanhas políticas e, por fim, o relacionamento de instituições financeiras com entidades que apresentam um alto nível de exposição ao risco, como são os casos de casas de câmbio, entidades governamentais e empresas offshore (de fachada). O gerenciamento não adequado do relacionamento com entidades de alto risco expõe a instituição financeira ao risco de ser utilizada como instrumento para a corrupção.

Acerca dos maiores desafios enfrentados pelas áreas de controle e governança corporativa para mitigar estes riscos, o entrevistado cita o desafio de compor uma área de compliance mais tecnológica. Um dos aspectos que sustentam esta posição é a situação atual da economia. Com a desaceleração da economia, a tendência é que as organizações limitem seus investimentos em áreas de controles e concentrem seus esforços nas áreas de negócios, buscando gerar novas oportunidades e superar o ambiente desfavorável.

A ideia de um compliance tecnológico busca oferecer uma área de compliance mais abrangente e efetiva, ainda que bastante enxuta. Para que isto ocorra, é necessário possuir ferramentas adequadas de mineração e análise de dados e estruturas tecnológicas mais robustas. Desta forma, seria possível cobrir todos os principais riscos associados as operações das instituições financeiras sem necessariamente haver a necessidade de uma equipe de compliance com um grande número de profissionais.

Por fim, a falta de entendimento da função e dos objetivos da área de compliance pelos demais membros das organizações também configura, na perspectiva do entrevistado, uma importante barreira ao desenvolvimento da área de compliance nas organizações.

### **4.3.3 Percepção sobre os Benefícios, Aplicabilidade e Eficácia da Lei Anticorrupção**

Na percepção do especialista sênior em compliance entrevistado, a Lei Brasileira Anticorrupção ainda está bastante distante da realidade da maior parte das nossas organizações. Para as instituições financeiras, esta distância é reduzida pela forte e ativa regulamentação de entidades como o Banco Central, a Comissão de Valores Mobiliários, o Conselho Monetário Nacional, dentre outros, que buscam trazer o conteúdo da

legislação para a realidade das instituições financeiras, tornando mais fácil trazer seu conteúdo para a realidade das organizações da indústria financeira.

Além disto, a ativa atuação destes órgãos reguladores assegura que as instituições financeiras busquem adaptar-se as novas exigências de forma comumente mais tempestiva que a maior parte das demais indústrias.

No tocante aos principais benefícios trazidos pela Lei Brasileira Anticorrupção, o entrevistado citou a questão na penalização, apontando que a clareza da lei ao definir as sanções e demonstrar as empresas as possíveis penalizações em casos de corrupção detém um forte poder de convencimento para que as empresas busquem contribuir efetivamente para o combate à corrupção.

O critério da legislação que considera o modelo de integridade implantado pelas organizações na definição das sanções aplicáveis também é considerado um ponto bastante positivo da lei pelo entrevistado. Na visão deste, em todo o mercado houve uma “corrida” da alta administração de empresas de diferentes portes e indústrias às áreas de compliance para buscar o entendimento das mudanças necessárias para atender aos requisitos da Lei 12.846/2013. Ademais, o entrevistado vislumbra uma busca muito grande por profissionais e consultorias especializadas para auxiliar as empresas a implantarem seus modelos de integridade de forma mais ágil e assertiva.

No que tange os aspectos negativos da Lei Brasileira Anticorrupção, o entrevistado aponta dois aspectos principais. O primeiro deles, diz respeito à falta de especificidade da Lei 12.846/2013 e mesmo em seu posterior decreto no direcionamento de como implantar o modelo de integridade sugerido pela legislação. O segundo aspecto aponta para a ausência de uma metodologia de classificação de riscos para clientes e fornecedores, como há nas economias desenvolvidas. O fato de a lei não prever esta metodologia de classificação é apontada como uma fragilidade e um aspecto de melhoria, na opinião do entrevistado.

Ainda assim, quando questionado acerca de qual a perspectiva geral sobre a Lei Brasileira Anticorrupção, o entrevistado a avaliou como positiva.

#### **4.3.4 Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção**

Como medida de adequação à Lei Brasileira Anticorrupção, o entrevistado aponta, primeiramente, para a busca por nomear uma

estrutura organizacional para ser responsável pela implantação e gestão de um novo programa de compliance. Atualmente, o Banco Cooperativo Sicredi não teria uma estrutura para responder pelo assunto. Esta movimentação é percebida pelo executivo não apenas na instituição ao qual está vinculado, mas em todo o mercado de um modo geral.

Além desta estruturação, outro impacto relevante absorvido pela instituição financeira após a promulgação da Lei 12.846/2013 e seu respectivo decreto, aponta para a avaliação jurídica dos contratos, especialmente aqueles firmados com entidades públicas, objetivando identificar possíveis fragilidades nestas operações.

Adicionalmente, como terceira medida de adequação à nova legislação, consta a busca pela evolução no conhecimento de seus associados, empregados, clientes e demais stakeholders. O maior conhecimento acerca das pessoas e demais partes interessadas que impactam as operações do Banco Cooperativo Sicredi seria uma forma de mitigar possíveis eventos de corrupção. Por fim, a ampliação das práticas de treinamento e conscientização da importância do assunto também representa uma importante medida de aderência à Lei 12.846/2013.

#### **4.4 Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul**

Em 1961, os três estados da Região Sul do Brasil, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, uniram esforços para a criação de uma instituição financeira voltada ao apoio e acompanhamento do desenvolvimento de projetos para aumentar a competitividade de empreendimentos de todos os portes. Desta atuação conjunta tem surgimento o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE.

Deste modo, o BRDE constitui um importante instrumento dos governos dos três estados da Região Sul para o fomento das atividades produtivas. A atuação do BRDE concentra-se principalmente no repasse de recursos oriundos do sistema BNDES-FINAME com o objetivo de canalizar recursos de médio e de longo prazo para atender às necessidades de financiamento dos investimentos produtivos que se realizam na região.

A administração do BRDE está localizada na cidade de Porto Alegre e a instituição conta com três agências, uma em cada capital dos estados da Região Sul, em Porto Alegre, Florianópolis e Curitiba. Desde 2009 que o BRDE vem expandindo sua atuação também no estado do

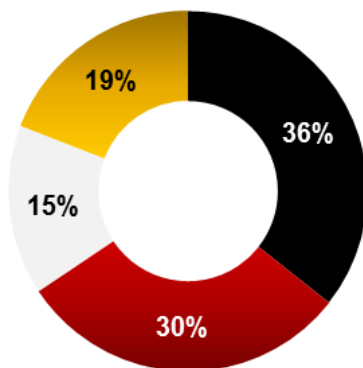
Mato Grosso do Sul, por meio de um escritório na capital Campo Grande.

Em sua estrutura administrativa, o BRDE contava com 554 colaboradores, na data de encerramento do exercício de 2014. A administração da instituição financeira é composta pelo CODESUL - Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul, entidade que estabelece políticas integradas de desenvolvimento para os estados e controlador do BRDE, pelo Conselho de Administração, órgão de orientação e deliberação superior, e por uma Diretoria colegiada.

O BRDE apresenta uma distribuição do saldo de operações de crédito por setor de atividade com um nível de concentração menor em um único setor, diferentemente das demais instituições que compõem a amostra do presente estudo. O saldo de operações de crédito por setor de atividade é apresentado na figura 13, a seguir:

Figura 13 – Saldo de operações de crédito por setor de atividade

■ Agropecuária ■ Indústria ■ Infraestrutura ■ Comércio e Serviços



Fonte: BRDE (2015)

O saldo total das operações de crédito é superior a R\$ 11 bilhões, sendo que as operações de crédito contratadas no exercício fiscal de 2014 alcançaram R\$ 2,77 bilhões. O resultado mais relevante para os estados controladores do BDRE provenientes destes repasses é o efeito socioeconômico que a injeção de capital na economia destes estados proporciona. Em 2014, o montante de investimentos viabilizados pelo BRDE atingiu R\$ 3,47 bilhões, o que projeta uma estimativa de geração



de mais 49 mil postos de trabalho e um aumento na arrecadação de ICMS dos estados controladores superior a R\$ 159,5 milhões no mesmo período.

#### **4.4.1 Estrutura de Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Compliance**

O BRDE pauta sua gestão de riscos pela valorização do conhecimento técnico e a gestão colegiada, mantendo o alinhamento com seus valores institucionais. A partir da coordenação executiva do Departamento de Gestão de Riscos (DERIS), o gerenciamento de riscos tem o suporte de comitês específicos e subordinados às decisões da Diretoria e do Conselho de Administração. As atividades de gerenciamento de riscos também incluem os gestores das unidades, atuantes como agentes da gestão de riscos.

O gerenciamento de riscos no BRDE tem como objetivo mapear a exposição aos riscos de natureza interna ou externa, que possam impactar as unidades de negócio ou de suporte e gerar efeitos nocivos ao resultado, capital ou liquidez da instituição. O Departamento de Gestão de Riscos (DERIS) responde à Superintendência de Planejamento e configura a estrutura responsável por promover e coordenar o gerenciamento de riscos das atividades do BRDE, atendendo as determinações do Banco Central e demais órgãos reguladores.

O Departamento de Gestão de Riscos também é responsável pelo aprimoramento dos controles internos em conjunto com as áreas de negócio, abrangendo o conjunto de políticas, processos e procedimentos instituídos pela Administração do BRDE para assegurar que os ativos sejam protegidos, que os riscos sejam identificados e gerenciados adequadamente e que os processos sejam desempenhados em aderência às leis e regulamentos vigentes.

Semestralmente é realizado o reporte ao Conselho de Administração acerca da avaliação dos controles internos e dos principais aspectos relacionados à gestão de riscos do BRDE. A área de Auditoria Interna, independente e com reporte direto ao Conselho de Administração, é responsável pela validação da estrutura de controles internos desenvolvida pelas áreas de negócio com o suporte do Departamento de Gestão de Riscos.

Atualmente o BRDE não conta com uma estrutura organizacional dedicada exclusivamente as atividades de compliance, sendo a maior parte das atividades de monitoramento e direcionamento para garantir a aderência dos processos à legislação e aos regulamentos vigentes são

desempenhadas pelo Departamento Jurídico. Ainda assim, na perspectiva dos entrevistados, a estrutura do BRDE hoje carece de uma estrutura dedicada especificamente às atividades de compliance.

A instituição não conta com uma política anticorrupção específica, sendo que o principal foco das áreas de controles está na prevenção à lavagem de dinheiro. Como mecanismo de combate à corrupção e em aderência à Resolução 3.849 do Banco Central, de 25 de março de 2010, o BRDE conta com Ouvidoria (canal de denúncias) implantada com o objetivo de receber denúncias e informações sobre fraudes e desvios de conduta.

O foco da prevenção à lavagem de dinheiro está na contrapartida do cliente, ou seja, na comprovação da capacidade financeira do cliente de bancar os custos do projeto de investimento não coberto pelo financiamento concedido pela instituição financeira. Outro aspecto relevante para a prevenção à lavagem de dinheiro são os pagamentos antecipados que representam um percentual acima de 50% do valor tomado e liquidações com valor superior a R\$ 200 mil. Quando alguma destas situações ocorre, o BRDE solicita esclarecimentos da agência receptora para que as devidas análises e confirmações sejam realizadas. Até o momento, nenhuma denúncia foi feita ao COAF sobre suspeitas de lavagem de dinheiro por não ter havido evidências suficientes para classificar uma operação como suspeita.

Ao serem questionados acerca da capacidade de prevenção e identificação de casos de corrupção da atual estrutura de gerenciamento de riscos e compliance do BRDE, os entrevistados acreditam que os processos e operações estão bastante cobertos, especialmente pelo modelo de decisão colegiada por meio dos comitês, que proporciona uma segregação de funções que auxilia a mitigar o risco, além da forte regulamentação dos órgãos fiscalizadores.

#### **4.4.2 Exposição da Instituição e do Mercado Financeiro a Atos de Corrupção**

Os entrevistados consideram a aprovação e concessão de crédito, avaliação de garantia e recuperação de crédito como os processos e áreas que mais estão expostas ao risco de corrupção, tanto em relação ao BRDE quanto ao mercado financeiro de um modo geral.

Na concessão e aprovação de crédito, o risco maior é onde se perde o alcance da operação, ou seja, nas operações indiretas que envolvem outras instituições financeiras. É realizada uma supervisão das instituições financeiras que atuam em conjunto com o BRDE por

amostragem, podendo os casos de fraude e desvios de conduta não serem identificados. Nas operações diretas, pelo nível de controle que a instituição possui, a percepção dos entrevistados é de que este risco é muito difícil de materializar-se.

A avaliação de garantia é um risco a partir do momento em que as garantias oferecidas podem não representar uma mitigação efetiva do risco de crédito, ou seja, são garantias “vazias” que não possibilitariam a recuperação dos valores em caso de inadimplência do tomador de recursos. A recuperação de créditos, por sua vez, oferece risco ao envolver recuperações de crédito muito antigas, onde o cálculo e avaliação dos valores devidos são naturalmente complexos e podem vir a ser distorcidos por interesse das partes.

Ainda que seja uma instituição pública, controlada pelo governo dos 3 Estados da Região Sul, o relacionamento do BRDE com outros órgãos públicos limita-se em grande parte às atividades de fiscalização. Os entrevistados consideram que nas operações diretas, o grau de exposição no modelo de negócio do BRDE é mínima, ou pelo menos não identificada. A instituição opera numa faixa onde a pressão política no BNDES ainda é pequena. Ademais, as operações de crédito com entidades públicas ainda é muito baixo para serem consideradas um risco relevantes.

Em relação aos maiores desafios das áreas de controle e compliance observados pelos entrevistados, foi citada a estruturação das áreas de controle. Os entrevistados entendem que o organograma atual não está tão bem adequado quanto poderia no tocante à divisão das tarefas de gerenciamento de riscos.

Adicionalmente, dado o atual contexto em que o país atravessa, com grandes escândalos de corrupção veiculados na grande mídia, um desafio relevantes é, além de garantir uma estrutura de controles internos robusta dentro da instituição financeira, desenvolver de mecanismos de monitoramento e análise dos clientes, no sentido de prevenir transacionar com clientes que possam vir a estar envolvidos em escândalos de corrupção, tanto pelo risco de imagem quanto pelo risco de crédito.

#### **4.4.3 Percepção sobre os Benefícios, Aplicabilidade e Eficácia da Lei Anticorrupção**

A percepção dos entrevistados acerca da Lei Brasileira Anticorrupção é de que a legislação compõe um movimento que já vinha acontecendo no mercado brasileiro, desde a promulgação da Lei

12.683/2012, que objetivou tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro, e que agora toma dimensões maiores.

Os entrevistados acreditam que nas empresas médias a abordagem anticorrupção era muito distante, a partir da entrada em vigor da nova legislação estas empresas passam a se preocupar mais com o assunto e tomar medidas efetivas de combate à corrupção.

A experiência brasileira ainda não teria sido testada, o que dificultaria prever os efeitos e impactos da nova legislação. Na percepção dos entrevistados, inicialmente a Lei 12.846/2013 será tratada mais como uma “regra de auditoria”, um requisito a mais a ser observado por reguladores e agências de riscos, até ser incorporada efetivamente na cultura das organizações.

Ainda é cedo para prever os resultados da Lei Brasileira Anticorrupção, mas a percepção dos entrevistados é de que a legislação deve efetivamente reduzir os casos de corrupção, especialmente naqueles problemas considerados como “pequenos”. Nas operações mais sofisticadas, há uma expectativa de que surjam dificuldades para a aplicabilidade da lei.

O principal benefício que a Lei Brasileira Anticorrupção proporcionaria ao mercado, conforme a percepção dos entrevistados, seria uma possível mudança na cultura das organizações brasileiras. O que efetivamente contribuiu para a mitigação dos atos de corrupção nas empresas é uma mudança na cultura organizacional e na forma como fazemos negócios no Brasil, e a lei tem justamente esta capacidade de moldar a cultura organizacional das empresas brasileiras.

Adicionalmente, ao considerar a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no estabelecimento das sanções aplicáveis às empresas infratoras, a Lei 12.846/2013 promoveria um avanço na estruturação dos mecanismos de gestão de riscos e governança corporativa nas empresas.

Conforme os entrevistados, muitas das estratégias de gerenciamento de riscos só são efetivamente implementadas a partir da normatização. Estes citam as regulamentações que versaram sobre a Política de Responsabilidade Social e sobre Ouvidoria como exemplo de avanços no mercado mediante normatização. Isto tem se refletido no ambiente corporativo nacional, abrindo um mercado para profissionais e empresas de consultoria que ofereçam serviços destinados a auxiliar as empresas a se adequarem à nova legislação.

O saldo final das discussões acerca a aplicabilidade e benefícios ou limitações da Lei Brasileira Anticorrupção é de que a legislação é

positiva e deve contribuir para melhorar o mercado como um todo. A expectativa dos entrevistados é de que no mercado financeiro, que é naturalmente altamente regulamentado, as mudanças não devem ser muito expressivas.

O fato de que grandes empresas multinacionais, regulamentadas por diversos regramentos internacionais anticorrupção e fiscalizadas por organismos globais de regulamentação, estarem constantemente envolvidas em escândalos de corrupção corporativa é um dos principais motivos de descrédito por parte dos entrevistados quanto à aplicabilidade e eficácia da lei para aquelas operações mais sofisticadas. Entretanto, no denominado “mundo pequeno” das empresas de médio porte, em que na percepção dos entrevistados está inserido o BRDE, a Lei 12.846/2013 deve ser benéfica.

#### **4.4.4 Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção**

A percepção dos entrevistados é de que a estrutura de controles e governança corporativa que o BRDE possui atualmente, ainda que seja passível de melhorias relevantes, é suficientemente preparada para absorver os impactos da Lei Brasileira Anticorrupção. Internamente, a legislação não teria ocasionado grande preocupação para a administração da instituição financeira por não trazer grandes novidades em relação aos procedimentos de gerenciamento de riscos que já são desempenhados hoje pelo BRDE.

Atualmente o BRDE não está sujeito ou adota voluntariamente nenhum dos principais regramentos anticorrupção internacional, como a FCPA norte americana ou a britânica Bribery Act. Entretanto, caso a estratégia de atuação da instituição financeira busque ampliar suas operações, por meio de funding externo, por exemplo, a adequação a estas legislações seria necessária, o que coloca o tema nas discussões da administração do BRDE.

Apenas alguns ajustes em documentos específicos estão previstos para o momento. Do ponto de vista jurídico, conforme os entrevistados, há um interesse em acompanhar a evolução e aplicabilidade da lei.

Dado os recentes casos de corrupção envolvendo grandes corporações brasileiras e que tiveram impacto relevante nas operações do BNDES, os entrevistados entendem que o momento é de observar as medidas que podem ser tomadas pelo organismo estatal e buscar se adaptar tempestivamente às possíveis mudanças nos procedimentos e na regulamentação que possam surgir como resposta a este contexto atual.

## 4.5 Agiplan Financeira S.A

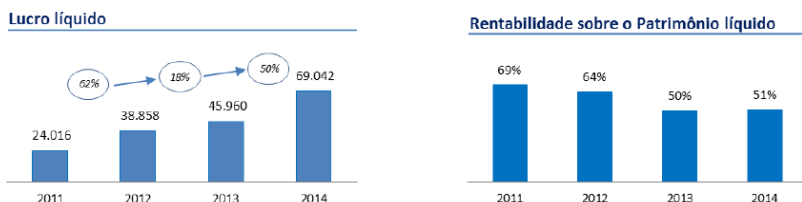
A Agiplan Financeira S.A. é uma Instituição Financeira privada, com sede em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A instituição foi constituída em 25 de março de 2011 e autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil em 9 de maio de 2011. Atualmente, a atuação da instituição financeira está centrada predominantemente nas operações de empréstimos para pessoas físicas.

O Grupo Agiplan é formado pelas empresas Questa Holding S/A (anteriormente Agiplan Holding S/A), Agipar Holding Financeira S/A, Agiplan Financeira S/A CFI, Agiplan Promotora de Vendas Ltda., Agiplan Fomento Mercantil Ltda., Agiplan Corretora de Seguros S/S Ltda., Agiplan Serviços de Cobrança Ltda. e Agiplan Administradora de Cartões de Crédito Ltda., que atuam na geração, emissão e distribuição de produtos de crédito, seguros e investimentos.

A instituição financeira está presente em todos os estados do território nacional e atualmente conta com mais de 150 pontos de atendimento. Ainda que seja uma instituição financeira com atuação bastante recente, especialmente se comparada com as demais instituições financeiras que compõem o presente estudo, a Agiplan conta com mais de 1.200 funcionários atuando na sede administrativa em Porto Alegre e nos postos de atendimento em todo o Brasil.

No exercício fiscal de 2014, a Agiplan auferiu um resultado superior a R\$ 69 milhões, representado um crescimento de 50% em relação ao exercício anterior. A rentabilidade sobre o patrimônio líquido atingiu 51% para o mesmo período. A evolução do desempenho dos negócios da instituição financeira é demonstrada na figura 14, a seguir:

Figura 14 – Evolução do Desempenho dos Negócios



Fonte: AGIPLAN S.A. (2015).

Conforme exposto nas demonstrações financeiras da Agiplan referentes ao exercício fiscal de 2014, no ano de 2014, a Agiplan

adquiriu a empresa de consórcios Via Certa Administradora de Consórcios S/A, que foi aprovada em 6 de maio de 2015 pelo Banco Central do Brasil, com o objetivo de diversificar os produtos oferecidos aos clientes. A expectativa é de intensificar a atuação nesse segmento, além dos que a Agiplan já tem atuação consolidada.

#### 4.5.1 Estrutura de Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Compliance

Recentemente, a Agiplan passou por um processo de reestruturação das suas áreas de controle que, atualmente, conta com as áreas de Auditoria Interna, Gestão de Riscos e Governança Corporativa.

A Auditoria Interna representa uma estrutura independente que repará diretamente ao presidente da instituição financeira. A área de Gestão de Risco é responsável pelo controle e monitoramento dos principais riscos relacionados ao negócio da Agiplan, os quais são o risco de mercado, risco de liquidez, risco de crédito e gestão de capital. O organograma da área de Gestão de Riscos é demonstrado na figura 15, a seguir:

Figura 15 – Organograma da estrutura de gestão de riscos



Fonte: AGIPLAN FINANCEIRA S.A. (2015).

A área de Governança Corporativa, por sua vez, é segregada nas seguintes subáreas:

- Prevenção à fraude e prevenção à lavagem de dinheiro: tem seu foco tanto nas fraudes internas quanto nas fraudes externas. Por força da

regulamentação, os mecanismos de prevenção à lavagem de dinheiro são destinados prioritariamente às operações com cartões. As operações de investimentos de maior representatividade são reportadas ao COAF para atender ao disposto nos regulamentos da entidade.

- Compliance: atualmente, a subárea de compliance conta com apenas uma colaboradora, entrevistada no presente estudo. A área possui atuação centrada na emissão de pareceres regulatórios e no suporte às demais áreas de negócio, em conjunto com a subárea de controles internos, para garantir que as operações estejam aderentes à legislação vigente.

- Controles internos: atuando em conjunto com a subárea de compliance, a subárea de controles internos é responsável pelo mapeamento e redesenho dos processos, recomendando as práticas de controle aplicáveis a cada etapa dos processos. Com base nos controles propostos, posteriormente, é função da Auditoria Interna testar e validar a efetividade dos controles estabelecidos.

- Segurança da informação: o foco da área de segurança da informação está centrado no monitoramento dos dados e informações constantes no ambiente de tecnologia da informação da Agiplan, assim como no gerenciamento de identidades, ferramentas de trabalho, segurança de redes, gestão da continuidade dos negócios, dentre outros aspectos.

O tema anticorrupção não é abordado por política específica da Instituição financeira, ainda que esteja exposto de modo superficial no Código de Ética e Conduta da Agiplan. O Código de Ética e Conduta está em processo de reformulação, sendo que o objetivo desta atualização é fazer com que o código abranja de forma resumida as diretrizes das políticas e procedimentos de prevenção à lavagem de dinheiro, prevenção à fraude e anticorrupção.

A Agiplan também conta com um Canal de Denúncias, no formato requerido pela regulamentação do Banco Central do Brasil. Ademais, recentemente foram realizados treinamentos online de prevenção à lavagem de dinheiro para todos os colaboradores e presencialmente para as áreas diretamente expostas a este risco. As áreas de controle têm por objetivo realizar treinamentos similares englobando os aspectos de anticorrupção, mas ainda não foram definidos prazos para a realização dos mesmos.

Ao questionarmos a entrevistada a cerca da capacidade da estrutura atual da Agiplan prevenir e identificar eventos de corrupção na instituição financeira, a mesma afirmou que acredita que sim. Isto se



deve principalmente à gestão integrada das áreas de risco, o que gera uma confiabilidade e uma abrangência maior da atuação destas áreas. Adicionalmente, a entrevistada acredita que a área de compliance esteja passando atualmente por um momento de empoderamento, em que sua atuação tem crescido em importância e abrangência dentro da instituição.

#### **4.5.2 Exposição da Instituição e do Mercado Financeiro a Atos de Corrupção**

Na percepção da entrevistada, as áreas mais expostas ao risco de corrupção tanto na Agiplan como no mercado financeiro como um todo são as áreas operacionais, como a área de cadastro, concessão de crédito, arrecadação e a área financeira. A maior exposição destas áreas se dá pois são estas as engrenagens do negócio em que a Agiplan atua.

Por ser uma empresa com atuação bastante recente frente aos principais players do mercado, a instituição financeira ainda não conta com uma estrutura de controles internos tão robusta ou automatizada, o que impacta a exposição da Agiplan ao risco operacional. Ainda assim, a quase totalidade das fraudes identificadas é externa a instituição, cometidas por clientes e por correspondentes.

No tocante ao contato e relacionamento com entidades, órgãos e agentes públicos, esta exposição é bastante baixa no negócio da Agiplan. O relacionamento direto com estas entidades é basicamente de fiscalização e inspeção. O único risco neste sentido observado pela entrevista emerge da cadeia interligada de operações de crédito, visto que, ainda que a Agiplan não possua relacionamento direto relevante com entidades públicas, os correspondentes e representantes podem se posicionar expostos a este risco, o que torna relevante a gestão de toda a cadeia de operações.

Por fim, quanto aos principais desafios para o desenvolvimento das áreas de controle nas instituições financeiras, a percepção da entrevistada aponta para o acultramento da gestão e dos colaboradores. Segundo a entrevista, muitos colaboradores não entendem a função do compliance e em alguns casos, a administração das organizações acaba por tratar as áreas de riscos e controles como meras estruturas estabelecidas para que a empresa esteja em aderência aos regramentos estabelecidos.

Ainda que a cultura estabelecida nas organizações coloque invariavelmente os negócios em primeiro lugar, observa-se um avanço neste sentido desde a promulgação de legislações como a Lei de

Prevenção à Lavagem de Dinheiro e a Lei Anticorrupção, com a administração das organizações brasileiras “comprando” a ideia de compliance e buscando adequarem-se às legislações e regramentos aplicáveis.

### **4.5.3 Percepção sobre os Benefícios, Aplicabilidade e Eficácia da Lei Anticorrupção**

A percepção da entrevistada quanto à aplicabilidade e efetividade da Lei Anticorrupção Brasileira em mitigar os casos de corrupção nas organizações brasileiras é positiva, entretanto, com ressalvas importantes.

Para a entrevistada, a Lei 12.846/2013 deve ser efetiva no combate à corrupção, mas não imediatamente. Inicialmente, os maiores impactos devem se concentrar na criação de um novo mercado bastante atrativo para profissionais e empresas de consultoria atuantes nesta área.

A entrevistada traça um paralelo com a Lei de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, promulgada no ano de 2012, e desde então não houve nenhum processo transitado em julgado por crimes de lavagem de dinheiro. O mesmo deve acontecer com a Lei Anticorrupção, na percepção da entrevistada, afirmando que inicialmente a efetividade da lei seria bastante limitada, ganhando em importância no médio e longo prazo.

Os principais benefícios proporcionados pela Lei 12.846/2013 seriam, primeiramente, a responsabilização dos administradores, o que na percepção da entrevistada impacta no negócio e no programa de compliance das instituições ao incutir na alta administração a consciência de que eles estão diretamente envolvidos no estabelecimento de uma adequada estrutura de governança corporativa e gestão de riscos e, secundamente, a definição clara de corrupção, que seria fundamental para que as empresas evoluam e saibam como agir a respeito.

Além destes, outro ponto positivo da legislação apontado pela entrevistada seria a avaliação dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no estabelecimento das sanções aplicáveis às empresas infratoras. Este aspecto da lei seria um incentivo relevante ao estabelecer uma dosimetria para a penalização das empresas infratoras.

Como ponto negativo, a entrevistada acredita que muitos dos aspectos que somente foram definidos no decreto e nas portarias

posteriores a promulgação da Lei 12.846/2013 poderiam ter sido tratados no próprio texto da legislação. Para aquelas pessoas que não são especialistas em direito, o texto da lei pode não estar suficientemente claro e não expõe a exata noção do que a lei efetivamente requer.

Ademais, a Lei Brasileira Anticorrupção, ao contrário de outras legislações internacionais, não prevê a completa isenção da organização infratora nos casos em que a organização comprovar que adota todas as medidas cabíveis para mitigar sua exposição ao risco de fraudes e corrupção, o que seria outro aspecto negativo da lei na percepção da entrevistada.

Por fim, como último aspecto negativo observado pela entrevistada em relação à Lei Brasileira Anticorrupção, está o acordo de leniência. Na perspectiva da entrevistada, o acordo de leniência não teria sido suficientemente bem estruturado, o que possibilitaria as empresas esperar até o momento em que não tenham mais qualquer opção para aceitar o acordo e colaborar com as investigações.

Ainda assim, levando em consideração todos estes aspectos positivos e negativos, a entrevistada avalia a Lei Brasileira Anticorrupção como positiva. Esta opinião, segundo ela, é compartilhada pelos profissionais das áreas de riscos e controles com os quais ela mantém contato. Estes profissionais têm apontado para uma mudança de comportamento dos gestores e da alta administração em relação à ética, aos padrões de conduta e aos códigos e regramentos estabelecidos.

#### **4.5.4 Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção**

A entrevistada acredita que a Lei Brasileira Anticorrupção é um mecanismo por meio do qual o governo espera expandir a fiscalização das empresas por meio das instituições financeiras. A mesma enxerga duas formas de reação à nova legislação por parte da administração das instituições financeiras do Rio Grande do Sul.

A primeira é uma postura onde as instituições estão dispostas a realizar o que estiver ao seu alcance para contribuir com o monitoramento e fiscalização do mercado e com o combate à corrupção. Outras instituições estariam adotando uma segunda postura, que aponta para o que a entrevistada nomeou de blind eyes, ou seja, sustentando que a legislação não impacta as operações da instituição e, portanto, elas não devem tomar atitudes efetivas de adequação a lei nem expandir sua capacidade de fiscalização do mercado.

Especificamente no caso da Agiplan, a entrevistada acredita que o impacto será baixo, dado a não significativa relação com entidades governamentais. Isto significa que a estrutura atual de gerenciamento de riscos e governança corporativa da instituição seria suficientemente adequada para atender aos requisitos da Lei 12.846/2013. Ainda assim, a entrevistada, que atua na área de compliance da instituição, acredita que as áreas de gerenciamento de riscos e governança corporativa devem estar em constantes mudanças e adaptações, visto à periodicidade com que novas leis e regramentos são estabelecidos no mercado e dado a necessidade de constante adaptação aos novos requerimentos do mercado e das entidades reguladoras.

Finalmente, como medidas de adequação à Lei Brasileira Anticorrupção, a entrevistada citou uma revisão do Código de Ética e Conduta, prevendo a formalização de um comitê de ética, treinamentos aos funcionários e revisão dos contratos com correspondentes e fornecedores, todas estas medidas adotadas em função da Lei 12.846/2013.

#### **4.6 Comparativo entre as Instituições Pesquisadas**

Após a análise individual de cada uma das instituições pesquisadas no presente estudo, este capítulo objetiva analisar conjuntamente as respostas dos participantes entrevistados para que se alcance o objetivo geral proposto de Identificar a percepção dos executivos do setor financeiro do Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de governança corporativa das instituições financeiras.

A análise encontra-se segregada nos mesmos tópicos dos questionários, a saber: estruturas de controle e governança corporativa, exposição da empresa a atos de corrupção, percepção sobre os benefícios, aplicabilidade e eficácia da Lei Brasileira Anticorrupção e medidas de adequação à Lei Brasileira Anticorrupção. Ao final deste capítulo é trazido um quadro comparativo com um resumo das respostas dos executivos entrevistados.

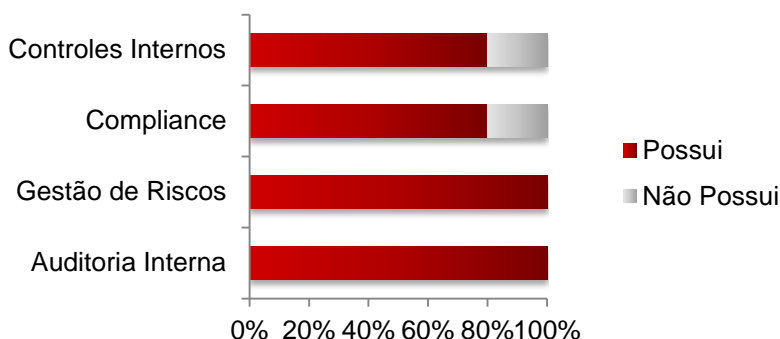
##### **4.6.1 Estrutura de Controle e Governança Corporativa**

As principais áreas que compõem a estrutura de governança corporativa de uma organização são as áreas de auditoria interna, controles internos, gestão de riscos e compliance. Em determinados casos, estas áreas podem estar sob a mesma alçada, ainda que o

princípio da independência de atuação destas áreas seja um aspecto relevante para garantir a confiabilidade e a solidez da estrutura de governança corporativa de uma organização.

Na figura 16, a seguir, é demonstrado o perfil da estrutura de governança corporativa das instituições que compõem a amostra do presente estudo, apresentando o percentual de empresas que possuem estas áreas em sua estrutura de governança corporativa.

Figura 16 – Perfil da estrutura de governança corporativa das instituições financeiras pesquisadas

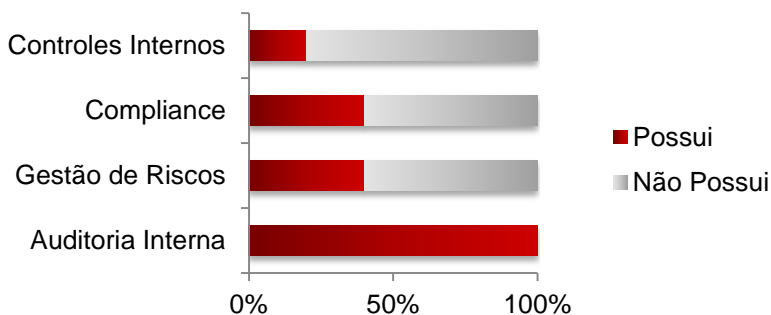


Fonte: Elaborado pelo autor.

É demonstrado, portanto, que as instituições que compõem a amostra, em sua maioria, contam com uma estrutura de governança abrangente, englobando as principais áreas de controle e monitoramento dos riscos e desenvolvimento e validação dos controles internos.

A estrutura de controle e governança corporativa das instituições financeiras apresentou um nível significativo de centralização, conforme observado na figura 17, a seguir:

Figura 17 – Centralização da estrutura de governança corporativa das instituições financeiras pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 17 demonstra este nível de centralização ao quantificar percentualmente as instituições financeiras que possuem áreas independentes que compõem a estrutura de governança corporativa. O que se pode concluir desta centralização das áreas de controle e governança corporativa é que o nível de independência de atuação destas áreas é significativamente baixo.

Isto significa que, com exceção das áreas de auditoria interna, onde verificou-se uma estrutura organizacional independente das demais áreas para todas as instituições pesquisadas, as demais áreas que compõem a estrutura de governança corporativa das instituições financeiras pesquisadas tendem a estarem estabelecidas sob a mesma alçada.

Estes resultados podem, em parte, ser explicados pela característica da indústria financeira no Rio Grande do Sul. As instituições financeiras sediadas no Estado tendem a possuir uma estrutura mais enxuta e uma atuação mais limitada do que os grandes conglomerados financeiros do país.

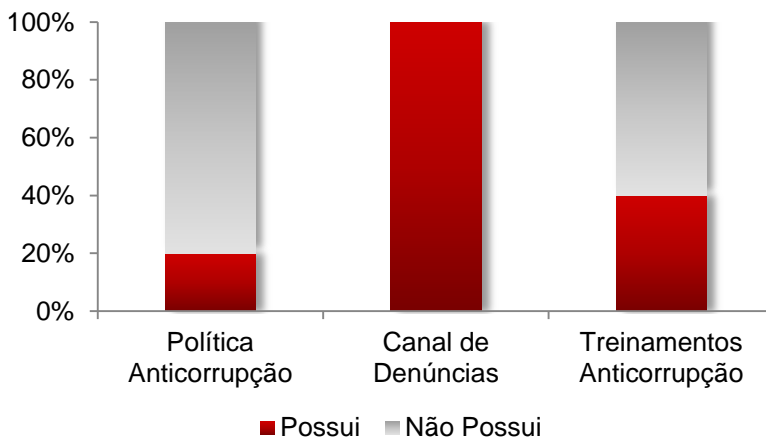
A centralização destas estruturas de governança corporativa pode contribuir para um maior alinhamento entre as áreas e proporcionar uma atuação mais próxima e conjunta destes profissionais. Em contrapartida, a ausência de estruturas segregadas pode impactar o nível de independência da atuação destas áreas no controle e monitoramento dos riscos.

No tocante aos principais mecanismos de combate à corrupção adotados pelas instituições pesquisadas, constatou-se que aqueles mecanismos requeridos pela legislação aplicável, mais especificamente

o Canal de Denúncias (Ouvidoria), são efetivamente aplicados em todas as instituições financeiras pesquisadas. Outros mecanismos de integridade mais específicos ao combate à corrupção, como uma política anticorrupção e treinamentos sobre o assunto possuem implementação ainda incipiente entre as instituições que compõem a amostra.

Os resultados podem ser observados na figura 18, a seguir:

Figura 18 – Mecanismos de Combate à corrupção



Fonte: Elaborado pelo autor.

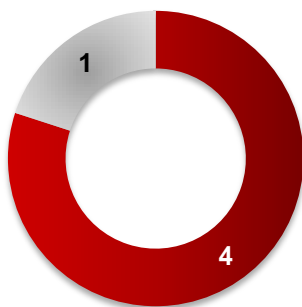
Este resultado vai ao encontro de algumas das respostas dos entrevistados ao afirmarem que muitas das medidas e ações de integridades somente são tomadas mediante a exigência de legislações e regramentos. Neste sentido, o movimento de revisão e atualização de políticas e códigos de ética e conduta, bem como a busca por treinamentos anticorrupção somente tornou-se relevante às organizações a partir do momento em que a Lei 12.846/2013 passou a vigorar.

Ademais, o resultado supracitado demonstra que as instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul possuem aderência limitada aos aspectos vinculados ao combate à corrupção, sejam estes requeridos pela legislação ou não. Com base nas respostas obtidas por meio das entrevistas aos executivos das instituições financeiras pesquisadas, a expectativa é de que com a consolidação da Lei Brasileira Anticorrupção, as organizações busquem desenvolver políticas e treinamentos específicos para os aspectos anticorrupção.

Por fim, ao serem questionados a cerca da capacidade da atual estrutura de governança corporativa de suas instituições de prevenir e identificar eventos de corrupção na empresa, apenas um dos respondentes respondeu negativamente, reforçando que a estrutura de governança corporativa deve ser ampliada para atender aos requisitos da Lei 12.846/2013 e para que possa ser efetiva no combate à corrupção.

Os resultados podem ser observados na figura 19, a seguir:

Figura 19 – Capacidade da estrutura de governança corporativa de prevenir e identificar eventos de corrupção



- A estrutura de Controle Atual é Adequada
- A estrutura de Controle Atual Não é Adequada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este resultado pode ser avaliado como conflitivo se comparado com os resultados acerca da aderência aos mecanismos de combate à corrupção nas instituições financeiras pesquisadas. A ausência de mecanismos efetivos de combate à corrupção, assim como o baixo nível de independência de atuação das áreas de risco e controles, dificulta a identificação de atos de corrupção e desvios de conduta nas organizações e, portanto, conflita com a percepção de que as instituições financeiras possuem, de fato, estrutura de governança corporativa adequadas à identificação e mitigação dos atos de corrupção.



## 4.6.2 Exposição da Instituição a Atos de Corrupção

Na percepção dos executivos das instituições financeiras pesquisadas, as áreas que apresentam maior exposição ao risco de corrupção são aquelas áreas com envolvimento direto na operação. Os resultados são apresentados na figura 20, a seguir:

Figura 20 – Áreas de maior exposição ao risco de corrupção



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos justificam-se a partir do entendimento de que são estas áreas que possuem maior interação com agentes externos à instituição, como clientes, entidades governamentais, fornecedores, instituições parceiras, correspondentes, dentre outros. Além da natureza destas operações que propicia uma exposição maior ao risco de corrupção, a capacidade de monitoramento e controle destas interações por parte da instituição financeira é bastante limitado.

Nas áreas de suporte, com exceção das áreas financeiras que lidam diretamente com a movimentação de recursos (tesouraria e contas a pagar, por exemplo), este risco é bastante limitado dado o monitoramento constante e os controles estabelecidos.

No tocante aos riscos mais relevantes identificados pelos entrevistados, os resultados foram coerentes com a percepção de áreas de maior risco. Dentre os aspectos citados, destacam-se aqueles que justificam o apontamento das áreas de negócio como as de maior exposição ao risco, como o risco de fraude externa, o risco advindo da relação com entidades públicas, o risco inerente às operações indiretas, o

risco de fraudes no cadastro de clientes e fornecedores e, por fim, o risco proveniente da atuação dos correspondentes.

Outro aspecto analisado relativo à exposição da instituição financeira aos atos de corrupção diz respeito ao grau de importância que os executivos entrevistados identificam na relação entre a instituição e entidades, órgãos ou agentes públicos.

Os resultados deste questionamento são demonstrados na figura 21, a seguir:

Figura 21 – Relevância da interação com entidades, órgãos e agentes públicos



Fonte: Elaborado pelo autor.

A atuação mais concentrada das instituições financeiras pesquisadas, diferentemente das operações dos grandes conglomerados financeiros do Brasil sediados na região Sudeste, resulta num relacionamento com entidades públicas pouco relevante. Na maior parte dos casos este relacionamento é restrito apenas a fiscalização e regulamentação.

O último aspecto analisado em relação à exposição das instituições financeiras pesquisadas a atos de corrupção diz respeito aos maiores desafios enfrentados pelas áreas de risco e controle e as barreiras mais significativas para a implementação de um programa anticorrupção.

Neste sentido, os principais resultados obtidos apontam para os seguintes desafios e barreiras:

- Agregação de valor: demonstrar que as áreas de risco e controle não existem apenas para atender aos requisitos da legislação, mas que podem também contribuir para gerar valor ao negócio e criar novas oportunidades.

- Compliance tecnológico: desenvolver ferramentas tecnológicas de análise de dados que possibilitem uma atuação mais abrangente e efetiva da área de compliance mesmo em estruturas enxutas.

- Monitoramento e análise de clientes: disponibilização de informações que possibilitem uma análise, monitoramento e classificação dos clientes por níveis de risco, assim como é feito em mercados desenvolvidos.

- Aculturação: promover um aculturação da alta direção de todos os colaboradores que atuam na instituição para a importância de um adequado gerenciamento de riscos e da atuação das áreas que compõem a estrutura de governança corporativa para a continuidade do negócio.

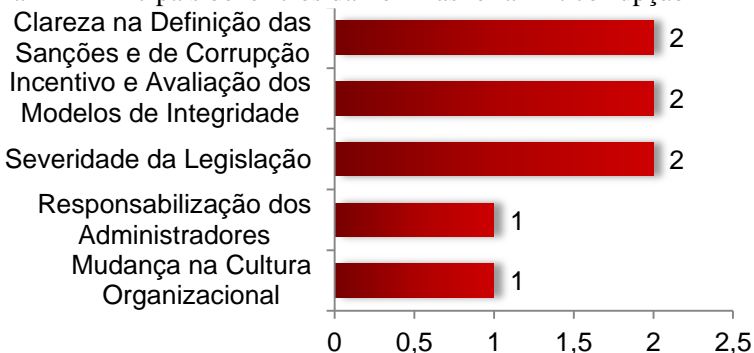
#### **4.6.3 Percepção sobre os Benefícios, Aplicabilidade e Eficácia da Lei Anticorrupção Brasileira**

A percepção quase unânime dos executivos entrevistados é de que a Lei 12.846/2013 proporcionará mudanças efetivas na forma como fazemos negócios no Brasil e poderá contribuir positivamente para mitigar os casos de corrupção no ambiente corporativo brasileiro.

A entrevistada que respondeu diferentemente dos demais participantes da pesquisa apontou para o tempo de maturação necessário até que a Lei Brasileira Anticorrupção possa trazer benefícios reais para o mercado e, portanto, a curto prazo a efetividade da legislação em mitigar os casos de corrupção seria limitado.

Os principais benefícios identificados pelos executivos das instituições financeiras pertencentes à amostra são demonstrados na figura 22, a seguir:

Figura 22 – Principais benefícios da Lei Brasileira Anticorrupção



Fonte: Elaborado pelo autor.

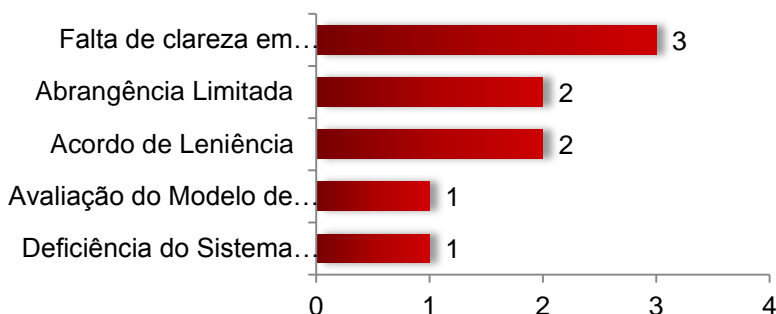
Dois dos benefícios mais citados pelos entrevistados apontam para aspectos vinculados à sanção das empresas envolvidas em atos de corrupção, a severidade das sanções aplicáveis e a clareza da lei ao definir e estipular tais sanções.

Este resultado aponta para um alinhamento entre os anseios dos executivos das instituições financeiras pesquisadas e da sociedade civil. Dentre as maiores motivações para os protestos que vêm ocorrendo periodicamente no Brasil está o combate mais efetivo à corrupção e a punição exemplar dos responsáveis por estes atos.

Isto posto, o estabelecimento de sanções severas às organizações e às pessoas vinculadas a atos lesivos à administração pública emerge como um dos mais elogiáveis aspectos da Lei Anticorrupção Brasileira na percepção dos executivos. Nesse sentido, ainda, os entrevistados demonstraram alinhamento ao apontarem também que, no Brasil, há uma tendência a se tomar atitudes e ações efetivas de mudança apenas mediante a imposição da lei e definição de sanções.

Em contrapartida, no tocante às limitações e aspectos negativos da legislação, os resultados obtidos são apresentados na figura 23, a seguir:

Figura 23 – Principais fragilidades da Lei Brasileira Anticorrupção



Fonte: Elaborado pelo autor.

A principal crítica dos executivos das instituições financeiras pesquisadas diz respeito à falta de clareza da lei em aspectos importantes, como no tocante ao acordo de leniência e na avaliação de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no estabelecimento das sanções aplicáveis às empresas infratoras.

Outro ponto importante levantado pelos entrevistados diz respeito à aplicabilidade e efetividade do acordo de leniência. Para parte dos entrevistados, a contribuição voluntária para com as investigações deveria ser uma obrigação legal das empresas e indivíduos investigados, não cabendo benefício ou abrandamento nenhum das sanções aplicáveis.

Ademais, na forma como a Lei 12.846/2013 está redigida hoje, a percepção de alguns dos entrevistados é de que o acordo de leniência seria levado em consideração apenas como última opção dos investigados, ou seja, estes poderiam lançar mão de quaisquer artifícios disponíveis para atravancar as investigações e, em caso de insucesso, ainda recorrer ao acordo de leniência para terem suas penas abrandadas.

Outro aspecto da Lei Brasileira Anticorrupção que tem gerado discussões no meio jurídico e no meio corporativo diz respeito à avaliação de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no estabelecimento das sanções aplicáveis às empresas infratoras.

Ainda assim, os resultados obtidos no presente estudo apontam para um significativo alinhamento dos executivos quanto a este incentivo ao desenvolvimento deste modelo de integridade. Apenas uma

das entrevistadas considera que a presença deste critério na lei não representa um incentivo relevante às instituições investirem mais recursos e esforços no desenvolvimento de mecanismos de integridade e anticorrupção.

Os demais entrevistados avaliam não somente este incentivo como relevante como também identificam uma “corrida” no mercado por profissionais e empresas de consultoria especializadas que possam contribuir com o desenvolvimento destes modelos de integridade nas organizações e promovendo um avanço na estruturação dos mecanismos de gestão de riscos e governança corporativa no mercado corporativo gaúcho e brasileiro.

Finalmente, o resultado final da avaliação dos executivos quanto aos benefícios, aplicabilidade e eficácia da Lei Anticorrupção Brasileira é positivo. Invariavelmente, os entrevistados avaliaram a Lei 12.846/2013 como positiva e capaz de trazer mudanças benéficas ao ambiente econômico brasileiro.

#### **4.6.4 Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção Brasileira**

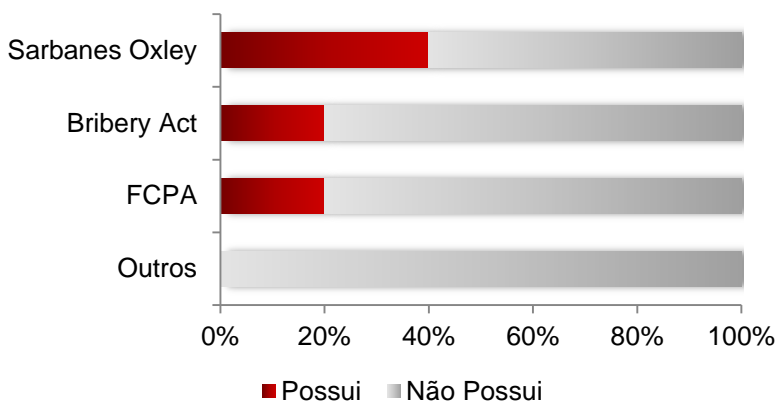
Os executivos das instituições financeiras pesquisadas não identificam, em sua maioria, impacto relevante que a Lei 12.846/2013 tenha ocasionado nas operações as quais suas instituições estejam envolvidas. Com exceção de um dos executivos entrevistados, os demais classificaram o nível de impacto como pouco ou não relevante para a instituição.

Assim sendo, das 5 instituições financeiras que compõem a amostra do presente estudo, apenas uma não estaria, na visão do executivo entrevistado, preparada para atender aos requisitos da Lei Brasileira Anticorrupção. Todas as demais informaram que, seja pela atual estrutura de governança corporativa ou pela baixa exposição ao risco de corrupção de suas operações, estão preparadas para atender ao exposto na Lei 12.846/2013.

Conforme analisado previamente no referencial teórico desta pesquisa, a Lei Brasileira Anticorrupção possui estreito vínculo com legislações anticorrupção internacionais, como a americana FCPA e a britânica Bribery Act. Ainda assim, ao serem questionados se suas instituições financeiras adotavam, por exigência ou voluntariamente, os requisitos destes regramentos, a maior parte dos executivos respondeu negativamente.

Os resultados são apresentados na figura 24, a seguir:

Figura 24 – Adoção de Regramentos Internacionais Antifraude e Anticorrup

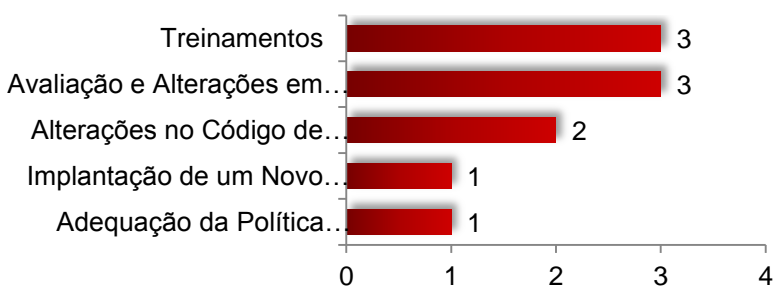


Fonte: Elaborado pelo autor.

Apenas a instituição financeira pertencente à amostra que possui como controladora uma entidade estrangeira demonstrou-se plenamente aderente aos requisitos das principais legislações antifraude e anticorrupção internacionais.

Por fim, a figura 25, a seguir, demonstra as principais medidas de adequação à Lei Brasileira Anticorrupção que estão sendo adotadas pelas instituições financeiras que compõem a amostra, conforme informações dos seus executivos.

Figura 25 – Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção Brasileira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na figura 25, as principais medidas de adequação à Lei Brasileira Anticorrupção pelas instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul dizem respeito à realização de treinamentos para os colaboradores inteirarem-se do tema, formalizações dos aspectos anticorrupção nos seus respectivos códigos de ética e conduta e avaliação e análise das cláusulas contratuais com fornecedores e correspondentes para garantir que a exposição aos riscos de atos de corrupção esteja suficientemente coberta.

#### **4.7 Consolidação das Respostas**

O quadro 9, a seguir, apresenta uma comparação entre os principais aspectos das respostas dos executivos entrevistados para cada uma das quatorze perguntas que compuseram o questionário direcionados para as entrevistas semi-estruturadas utilizadas como ferramenta de coleta de dados no presente estudo.

Quadro 9 – Comparativo entre as respostas dos entrevistados



Questão	Banco De Lage Landen	Banco Renner	Banco Cooperativo Sicredi	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	Agiplan Financeira
<b>Estrutura de Controle e Governança Corporativa</b>					
1. Quais as áreas de controle a empresa possui (auditoria interna, controles interno, gestão de riscos, compliance, conselho de auditoria, etc.) e quais os principais objetivos destas áreas? A quem estas áreas reportam?	Área de Risco, Auditoria Interna, Controles Internos, Compliance, Comitê de Auditoria, Comitê de Compliance e Comitê de Riscos.	Auditoria Interna e área de Riscos, Controles Internos e Compliance.	Auditoria Interna, Superintendência de riscos de mercado, crédito, liquidez, operacional e controles internos e Superintendência de Compliance.	Departamento de Gestão de Riscos (DERIS) e Auditoria Interna.	Auditoria Interna, Gestão de Riscos e Governança Corporativa (Prevenção à Fraude e à Lavagem de Dinheiro), Segurança da Informação, Compliance e Controles Internos).
2. A empresa possui política anticorrupção, canal de denúncias e/ou treinamentos anticorrupção para os	Política específica anticorrupção, Canal de Denúncias e	Não possui política anticorrupção. Há Canal de Denúncias e	Não possui política anticorrupção. Possui Canal de Denúncias. Não	Não possui política anticorrupção. Possui Canal de Denúncias.	Não possui política anticorrupção. Possui Canal de Denúncias.

<b>Questão</b>	<b>Banco De Lage Landen</b>	<b>Banco Renner</b>	<b>Banco Cooperativo Sicredi</b>	<b>Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul</b>	<b>Agiplan Financeira</b>
colaboradores?	treinamentos presenciais e virtuais aos colaboradores.	foram realizados treinamentos às áreas relacionadas a fraudes e denúncias.	foram realizados treinamentos visando o conteúdo da Lei Anticorrupção até o momento.	Treinamentos sobre prevenção à lavagem de dinheiro, mas não sobre anticorrupção.	Treinamentos apenas sobre prevenção à lavagem de dinheiro.
3. Você considera que a estrutura de controle atual da empresa é plenamente capaz de prevenir e/ou identificar eventos de corrupção na empresa?	Sim.	Sim.	Não, a estrutura deve ser ampliada para atender aos requisitos da lei.	Sim.	Sim.
<b>Exposição da Instituição a Atos de Corrupção</b>					
4. Quais os riscos mais relevantes, atualmente, que impactam a empresa (fraude, regulamentação do	Riscos: metas excessivamente agressivas, voracidade da tributação	Riscos: fraude interna e externa, os riscos de compliance (descumprimento	Riscos: relação com entidades públicas, gerenciamento de compras,	Riscos: Operações indiretas que envolvem outras instituições	Riscos: fraudes de cadastro, atuação dos correspondentes, estrutura de

Questão	Banco De Lage Landen	Banco Renner	Banco Cooperativo Sicredi	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	Agiplan Financeira
setor, combate à corrupção, etc.) e o setor financeiro de um modo geral? Quais áreas dentro da sua empresa estão mais expostas ao risco de corrupção?	brasileira. Áreas: Comercial e Análise de Crédito.	ou desconformidade com alguma legislação) e os consequentes riscos de imagem ocasionados pela exposição pública da empresa na ocasião de materialização dos riscos de fraude e compliance. Áreas: Captação de recursos, Concessão de crédito, Tesouraria e Contas a Pagar.	risco de compliance, gerenciamento de patrocínios, verbas de investimentos em campanhas publicitárias, contribuições a campanhas políticas e o relacionamento com entidades que apresentam um alto nível de exposição ao risco. Áreas: Comercial e Compras.	financeiras, garantias “vazias”, cálculo e avaliação dos créditos recuperáveis. Áreas: Aprovação e concessão de crédito, avaliação de garantia e recuperação de crédito.	controles ainda muito recente e pouco automatizada. Áreas: Cadastro, concessão de crédito, arrecadação e a área financeira.

Questão	Banco De Lage Landen	Banco Renner	Banco Cooperativo Sicredi	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	Agiplan Financeira
5. Qual a importância que você atribui aos contatos e ao relacionamento com entidades, órgão ou agentes públicos?	Fundamental, dado a característica do negócio da instituição, repassando recursos do BNDES.	Não relevante, dado a natureza da operação da instituição.	Altamente relevante, a instituição mantém relações, contas correntes e diversas operações com organismos públicos.	Pouco relevante, limitada apenas às atividades de fiscalização.	Pouco relevante, limitada apenas às atividades de fiscalização.
6. Quais os maiores desafios (algo que precisa ser melhorado ou implantado) enfrentados pelas áreas de controle na sua empresa? Quais as principais barreiras para a adequada implementação de um	Não há desafio significativo, dado às características de atuação da instituição.	Demonstrar que as áreas de risco podem sim agregar valor ao negócio, superando a imagem de áreas com atuação meramente regulamentar.	Compor uma área de compliance mais tecnológica	Estruturação das áreas de controle no organograma da instituição e desenvolver de mecanismos de monitoramento e análise dos clientes.	Aculturamento da gestão e dos colaboradores.

Questão	Banco De Lage Landen	Banco Renner	Banco Cooperativo Sicredi	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	Agiplan Financeira
programa de anticorrupção? Que aspectos seriam os mais efetivos para reduzir a probabilidade do risco de corrupção?					
<b>Percepção sobre os Benefícios, Aplicabilidade e Eficácia da Lei Anticorrupção Brasileira</b>					
7. Você acredita que a Lei será cumprida e pode trazer mudanças efetivas na forma como fazemos negócios no Brasil e na cultura organizacional das empresas brasileiras? A legislação é capaz de mitigar, efetivamente, os casos de corrupção no	Sim, é capaz de proporcionar mudanças positivas no mercado brasileiro.	Sim, especialmente pelo momento em que o mercado brasileiro vive, visto os escândalos de corrupção que assolam a economia brasileira.	Ainda está bastante distante da realidade das instituições brasileiras, mas deve contribuir sim para melhorar o mercado.	Sim, principalmente na atuação de médias empresas onde até então os mecanismos anticorrupção ainda era muito distantes.	A Lei 12.846/2013 deve ser efetiva no combate à corrupção, mas não imediatamente.

<b>Questão</b>	<b>Banco De Lage Landen</b>	<b>Banco Renner</b>	<b>Banco Cooperativo Sicredi</b>	<b>Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul</b>	<b>Agiplan Financeira</b>
Brasil?					
8. Quais os principais benefícios que você observa que a Lei Anticorrupção pode trazer ao ambiente de negócios brasileiro?	Severidade da lei.	Severidade da lei.	Clareza na definição das sanções, incentivo para a estruturação de modelos de integridade.	Mudança na cultura das organizações brasileira.	Responsabilização dos administradores, definição clara de corrupção, avaliação dos mecanismos e procedimentos internos de integridade.
9. Você observa alguma limitação na legislação ou identifica algum aspecto negativo ou que impacte a aplicabilidade e a eficácia da Lei	Deficiência do sistema jurídico nacional, acordo de leniência, abrandamento da pena àquelas	Falta de clareza em determinados pontos da legislação.	Falta de informações acerca de como estruturar este modelo de integridade e ausência de uma metodologia de classificação de	Aplicabilidade e eficácia da lei para operações mais sofisticadas.	O texto da lei pode não estar suficientemente claro e não expõe a exata noção do que a lei efetivamente requer, a lei não prevê a completa

Questão	Banco De Lage Landen	Banco Renner	Banco Cooperativo Sicredi	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	Agiplan Financeira
Anticorrupção?	entidades que possuem mecanismos e procedimentos internos de integridade.		riscos para clientes e fornecedores.		isenção da organização infratora, acordo de leniência.
10. Você considera que o fato de a Lei considerar a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no estabelecimento das sanções aplicáveis às empresas infradoras	Seria um incentivo para que as empresas invistam nestas áreas, entretanto, isto não garantiria um efetivo combate à corrupção, seria apenas para cumprir o que estabelece a lei (políticas	Não é um incentivo relevantes neste momento de crise e incertezas econômicas.	Sim, havendo inclusive uma “corrida” na busca de adequação e abrindo um mercado novo para profissionais e consultorias especializadas.	Sim, sendo capaz de promover um avanço na estruturação dos mecanismos de gestão de riscos e governança corporativa nas empresas.	Sim, sendo incentivo relevante ao estabelecer uma dosimetria para a penalização das empresas infradoras.

Questão	Banco De Lage Landen	Banco Renner	Banco Cooperativo Sicredi	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	Agiplan Financeira
pode incentivar as empresas a investirem mais esforços e recursos no desenvolvimento destes mecanismos?	e procedimentos ficariam apenas “no papel”).				
11. De um modo geral, considerando os aspectos positivos e negativos, como você avalia a Lei Anticorrupção (positiva, negativa, indiferente)?	Positiva.	Positiva.	Positiva.	Positiva.	Positiva.
<b>Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção</b>					
12. Qual o impacto que você identifica que a Lei 12.846/2013 pode ocasionar para	Nenhum impacto direto dado a atual estrutura de	A lei não gerou grande repercussão na instituição, o	Busca pela adequação da estrutura de governança	A lei não gerou grande repercussão na instituição, o	Baixo impacto, dado a não significativa relação com



Questão	Banco De Lage Landen	Banco Renner	Banco Cooperativo Sicredi	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	Agiplan Financeira
sua empresa? Você acredita que sua empresa está preparada para atender aos requisitos da Lei Anticorrupção?	controles da empresa e a natureza da operação. A instituição está preparada.	impacto é bastante limitado. A instituição está preparada.	corporativa aos requisitos da lei. A instituição não está preparada para os requisitos da nova legislação.	impacto é bastante limitado. A instituição está preparada.	entidades governamentais.
13. A empresa adota ou esta sujeita a alguma legislação ou norma anticorrupção internacional (FCPA, Bribery Act, Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, etc.)?	Sim. A instituição adota os regramentos tanto das americanas FCPA e SOX quanto da Bribery Act britânica.	Não.	Não.	Não.	A empresa possui cadastro Sarbanes Oxley, mas nunca passou por fiscalização.
14. Foi realizada ou está previsto alguma ação da empresa para a	Adequação da política interna anticorrupção e	Alterações no código de ética e conduta e	Busca por nomear uma estrutura	No estágio atual da legislação, não são previstos	Revisão do Código de Ética e Conduta,

Questão	Banco De Lage Landen	Banco Renner	Banco Cooperativo Sicredi	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul	Agiplan Financeira
adequação à Lei 12.846/2013 (escopo e atuação das áreas de controle, investimentos)?	treinamentos presenciais com todos os colaboradores sobre o tema.	alteração de cláusulas nos contratos com fornecedores e correspondentes.	organizacional para ser responsável pela implantação e gestão de um novo programa de compliance, avaliação jurídica dos contratos e busca pela evolução no conhecimento de seus associados, empregados, clientes e demais stakeholders.	nenhuma grande medida de adequação à Lei 12.846/2013 pelo BRDE.	prevendo a formalização de um comitê de ética, treinamentos aos funcionários e revisão dos contratos com correspondentes e fornecedores.

Com base na análise conjunta e comparativa acerca das respostas obtidas por meio das entrevistas com os executivos das áreas de governança corporativa das instituições financeiras pesquisadas com o intuito de alcançar o objetivo estabelecido pela pesquisa de Identificar a percepção dos executivos do setor financeiro do Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de governança corporativa das instituições financeiras os resultados apontam para um alinhamento significativo da perspectiva dos executivos das instituições financeiras do Rio Grande do Sul acerca dos impactos da Lei Brasileira Anticorrupção nas estruturas de governança corporativa das instituições financeiras nas quais atuam, assim como em relação os benefícios, fragilidades e na avaliação geral da legislação.

Identificou-se que as instituições financeiras pesquisadas contam com uma estrutura de governança corporativa que inclui as principais áreas de controle e monitoramento de riscos, como as áreas de auditoria interna, compliance, gestão de riscos e controles internos. Entretanto, observou-se, também, que estas áreas possuem um nível de centralização significativo, o que impacta o nível de independência na atuação destas estruturas.

Este resultado pode ser avaliado, em parte, em decorrência da característica de atuação das instituições financeiras que compõem a indústria financeira no estado do Rio Grande do Sul. Conforme observado na descrição da amostra e na caracterização de cada uma das instituições que compõem a amostra, as instituições financeiras sediadas no estado do Rio Grande do Sul possuem uma atuação, em sua maioria, centralizada em operações específicas, o que ocasiona uma abrangência de atuação bastante reduzida se comparada com a atuação dos principais conglomerados financeiros brasileiros.

Verificou-se, também, que a adoção de mecanismos anticorrupção pelas instituições financeiras pesquisadas ainda é bastante incipiente. Apenas uma instituição financeira pesquisada contava com política específica anticorrupção quando da realização deste estudo e a maior parte das instituições que compuseram a amostra não haviam realizado treinamentos anticorrupção aos seus colaboradores.

Ainda que as instituições financeiras pesquisadas careçam de mecanismos específicos de combate à corrupção, na perspectiva dos executivos de 4 das 5 instituições financeiras a atual estrutura de governança corporativa é suficientemente capaz de identificar e prevenir eventos de corrupção.

Os executivos entrevistados apontaram as áreas de operação como as mais expostas ao risco de corrupção dentro das instituições

financeiras pesquisadas. As áreas de análise e concessão de crédito, captação de recursos e a área comercial foram, respectivamente, classificadas como as áreas de maior exposição ao risco dentro da estrutura das instituições financeiras.

A justificativa para estes resultados encontra-se no fato de que são estas as áreas que possuem maior interação com clientes, entidades governamentais, fornecedores e demais agentes externos à instituição. Este resultado também é coerente com os principais riscos identificados pelos executivos entrevistados, que apontaram para o risco de fraude externa, o risco advindo da relação com entidades públicas, o risco inerente às operações indiretas, o risco de fraudes no cadastro de clientes e fornecedores e, por fim, o risco proveniente da atuação dos correspondentes.

A relevância do relacionamento com entidades, órgãos e agentes governamentais apresentou uma divisão significativa entre os participantes da pesquisa. Duas das instituições financeiras pesquisadas classificaram como muito relevante à relação com entidades e agentes públicos, enquanto três das instituições pesquisadas classificaram esta relação como pouco relevante. Com exceção da cooperativa de crédito que compõe a amostra, as demais instituições financeiras apontaram para uma relação com entidades e órgãos públicos quase estritamente focada na fiscalização e regulamentação de suas atividades.

Os executivos das instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul identificaram como principais barreiras e desafios à implantação de mecanismos internos de integridade o monitoramento e análise de clientes e parceiros, a demonstração para a alta direção e demais colaboradores da instituição que as áreas de controle podem agregar valor ao negócio, o estabelecimento de um compliance tecnológico, com ferramentas que possibilitem uma atuação mais abrangente dentro de uma estrutura enxuta e, por fim, um aculturamento da alta administração e de todos os colaboradores vinculados à instituição acerca da importância de um gerenciamento de riscos efetivo e de uma estrutura de governança corporativa atuante para a continuidade dos negócios.

Concernente à percepção dos executivos entrevistados acerca dos principais benefícios, da aplicabilidade e da eficácia da Lei Brasileira Anticorrupção em mitigar os casos de corrupção no ambiente econômico brasileiro, apenas uma entrevistada apontou para a necessidade de maturação da Lei 12.846/2013 antes que seus benefícios possam ser de fatos identificados e absorvidos pelo mercado.

A clareza na definição das sanções e do conceito de corrupção, o incentivo e avaliação dos modelos de integridade e a severidade da legislação foram apontados como os principais benefícios proporcionados pela Lei 12.846/2013. A responsabilização dos administradores e a mudança na cultura organizacional das empresas brasileiras também foram citadas, em menor grau, como benefícios trazidos pela Lei Brasileira Anticorrupção.

Em relação às fragilidades e limitações da Lei 12.846/2013, os executivos das instituições financeiras que compõem a amostra apontaram para a falta de clareza em aspectos importantes da legislação, a abrangência limitada da aplicação da lei e o acordo de leniência como principais aspectos que poderiam ser melhorados no conteúdo da Lei Brasileira Anticorrupção.

O incentivo que a Lei 12.846/2013 traz para o desenvolvimento das estruturas de governança corporativa nas empresas brasileiras ao prever a avaliação de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no estabelecimento das sanções aplicáveis às empresas infratoras foi avaliado como positivo e relevante pelos executivos de quatro das cinco instituições financeiras pesquisadas.

A única entrevistada que discordou da relevância deste incentivo proposto pela legislação justificou sua avaliação pelo contexto atual do mercado que, dado o esfriamento da economia e a crise financeira que impacta o ambiente econômico brasileiro atualmente, não incentiva as instituições a investirem nas áreas de controle e governança corporativa neste momento.

Como avaliação final acerca da Lei Brasileira Anticorrupção, os executivos das instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul foram unânimes ao classificar a lei como positiva e capaz de trazer benefícios significativos para o ambiente de negócios brasileiro.

A última parte da análise dos resultados dedicou-se a identificar as principais medidas de adequação aos requisitos da Lei Brasileira Anticorrupção. Em sua maioria, os executivos das instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul não identificaram impacto relevante em suas operações ocasionado pela entrada em vigência da Lei 12.846/2013.

Este resultado corrobora a percepção de quatro dos cinco executivos entrevistados que avaliaram a estrutura de governança corporativa de suas instituições como suficientemente preparada para atender aos requisitos da nova legislação. Esta percepção é sustentada

pela atuação e abrangência de suas atuais estruturas de governança corporativa ou pela baixa exposição ao risco de corrupção de suas operações.

As instituições financeiras pesquisadas demonstraram-se pouco aderentes às principais legislações e regramentos internacionais anticorrupção. Apenas a instituição financeira que possui como controladora uma entidade de capital estrangeiro adotava os preceitos das leis norte americanas Sarbanes Oxley e FCPA e da britânica Bribery Act. Outra instituição pertencente a amostra adotava os requisitos apenas da Lei Sarbanes Oxley, enquanto as demais instituições não observavam qualquer regramento anticorrupção internacional.

Concluindo a análise dos resultados, treinamentos presenciais e virtuais, avaliação e alteração em cláusulas contratuais e alterações nos códigos de ética e conduta foram, respectivamente, as medidas de adequação à Lei Brasileira Anticorrupção mais citadas pelos executivos das instituições financeiras do Rio Grande do Sul que foram ou estão sendo tomadas pelas suas instituições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a sua promulgação, em agosto de 2013, e mais intensamente após sua entrada em vigor, em janeiro de 2014, a Lei 12.846/2013 vem movimentando o ambiente corporativo brasileiro, ocasionando com que empresas de diferentes portes e atuação busquem adequar seus processos e estruturas de modo a tornarem-se aderentes aos requisitos da nova legislação.

Há muito que a sociedade civil brasileira clama por uma relação mais ética e transparente entre organizações privadas e entidades públicas, de modo a garantir uma utilização consciente do dinheiro público e garantir o acesso a bens e serviços básicos de qualidade a toda população brasileira, especialmente àqueles mais necessitados.

Ademais, a nível internacional identifica-se uma ampliação dos mecanismos de combate à corrupção, principalmente a partir da percepção da nocividade que os atos de corrupção impõem sobre a expansão do comércio internacional e sobre o desenvolvimento econômico das nações ao redor do mundo.

O custo da corrupção é estimado em aproximadamente US\$ 2,6 trilhões ao ano, representando cerca de 5% de todo o Produto Interno Bruto (PIB) global. Entretanto, o custo efetivo da corrupção expande-se para muito além das cifras estimadas e reflete-se na desigualdade social, na violência e na ausência de bens e serviços básicos às camadas mais necessitadas da população.

A partir da exposição midiática dos escândalos de corrupção envolvendo algumas das mais representativas empresas brasileiras e diferentes esferas de governo, a cobrança da sociedade civil para um combate mais efetivo à corrupção obteve resposta por meio do estabelecimento de uma legislação específica que conceitua o que configura a corrupção, propõem mecanismos de combate aos atos lesivos à administração pública e estabelece severas sanções àquelas organizações com envolvimento em ações corruptas.

Mais do que apenas normatizar o combate à corrupção e estabelecer sanções aplicáveis àquelas organizações e indivíduos responsáveis por atos lesivos à administração pública, a Lei Brasileira Anticorrupção traz consigo a oportunidade de moldar a cultura organizacional brasileira e promover uma evolução na forma como fazemos negócios no Brasil.

Destarte, deposita-se na aplicação da Lei 12.846/2013 a expectativa de que esta legislação proporcione mudanças efetivas na relação entre entidades privadas e organismos públicos, contribuindo

para recuperar a confiança da sociedade brasileira nos seus governantes e instituições e para restaurar a imagem da economia brasileira no exterior.

O entendimento de que a Lei 12.846/2013 pode representar um marco importante no combate à corrupção no Brasil foi a motivação que direcionou e conduziu o presente estudo. Destarte, estabeleceu-se como objetivo geral Identificar a percepção dos executivos do setor financeiro do Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de governança corporativa das instituições financeiras.

Como objetivos específicos, foi estabelecido, primeiramente, identificar os principais aspectos acerca das estruturas de gerenciamento de riscos, controles internos e compliance, como componentes da estrutura de governança corporativa das instituições financeiras pesquisadas. Como segundo objetivo específico, buscou-se identificar a exposição tanto das instituições financeiras pesquisadas quando do setor financeiro de um modo geral a atos de corrupção.

Adicionalmente, como terceiro objetivo específico, objetivou-se identificar a percepção dos executivos pesquisados acerca dos benefícios, aplicabilidade e eficácia da Lei Anticorrupção Brasileira no combate à corrupção no Brasil. Por fim, como último objetivo específico, pretendeu-se identificar as principais medidas de adequação que estão sendo adotadas pelas instituições financeiras pesquisadas para aderirem suas estruturas aos requisitos da nova legislação.

A escolha do setor financeiro como limitador para a seleção das empresas que compuseram a amostra do presente estudo se deu em função do ambiente altamente regulamentado em que estão inseridas estas instituições, o que exige com que estas adequem-se tempestivamente a novos regramentos e legislações aplicáveis aos seus negócios, além do papel central que as instituições financeiras possuem na economia ao intermediarem o fluxo de recursos entre os agentes superavitários e deficitários do ambiente econômico.

Para que este objetivo pudesse ser alcançado, buscou-se sustentação na teoria para a conceituação do que configura corrupção. Buscou-se, também, tipificar os atos de corrupção, de forma a tornar claro a forma como a corrupção se materializa. Analisou-se o impacto que a corrupção impõe ao ambiente econômico, justificando a busca de entidades públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, em promover um ambiente de negócios mais seguro e transparente.

Identificou-se que a corrupção não é um fenômeno recente no Brasil, ainda que as iniciativas de combate à corrupção tenham evoluído com o passar do tempo e atualmente contribuam para intensificar a



identificação e punição de organizações e indivíduos responsáveis por atos corruptos.

No referencial teórico, buscou-se também apresentar os principais aspectos acerca da Lei Brasileira Anticorrupção. Foram abordados o contexto e os objetivos da legislação, a definição legal de atos lesivos à administração pública, a responsabilização das empresas identificadas em atos corruptos, as sanções aplicáveis e as principais críticas e comentários gerais acerca da Lei 12.846/2013.

Conclui-se o referencial teórico abordando os principais conceitos e aspectos relevantes acerca da governança corporativa nas organizações e seus mecanismos internos de integridade. O entendimento dos conceitos de governança corporativa adquire importância a partir do momento em que a análise dos resultados é conduzida a partir da identificação do impacto da Lei Brasileira Anticorrupção em suas estruturas e mecanismos de atuação.

Metodologicamente, o presente estudo apresenta uma abordagem predominantemente qualitativa ao propor entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Ao observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos sem manipulá-los, a pesquisa classifica-se também como descritiva.

Visando atingir o objetivo proposto para o presente estudo, utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de casos múltiplos e a pesquisa documental. Por meio do estudo de caso, buscou-se analisar detalhadamente os casos de 5 instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul e o impacto proporcionado pela Lei 12.846/2013 em suas estruturas de governança corporativa na visão de seus executivos. A pesquisa documental contribuiu para os resultados ao serem analisados relatórios de gestão de riscos, códigos de ética e conduta e demonstrações financeiras das instituições pesquisadas.

Como método de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com executivos atuantes nas áreas que compõem a estrutura de governança corporativa das instituições financeiras pesquisadas, como as áreas de compliance, gestão de riscos, controles internos, auditoria interna e departamento jurídico.

Inicialmente foram analisados individualmente cada um dos casos, apresentado as principais características de cada uma das instituições financeiras pesquisadas, englobando um breve histórico da instituição, sua estrutura, áreas de atuação e as principais informações acerca do seu desempenho financeiro.

As cinco instituições financeiras pesquisadas incluíram instituição com capital de origem estrangeiro, uma cooperativa de

crédito, um banco de desenvolvimento estatal, uma financeira com foco em empréstimos e financiamento à pessoa física e um banco de financiamento com atuação centralizada em financiamento de veículos.

A análise individualizada dos casos seguiu a estruturação dos objetivos específicos do presente estudo, primeiramente analisando o perfil da estrutura de controle e governança corporativa de cada instituição financeira pesquisada. Posteriormente, analisou-se a exposição da instituição financeira a atos de corrupção, identificando os principais riscos inerentes ao negócio específico de cada instituição e as áreas mais expostas ao risco de corrupção e fraude.

Ademais, analisou-se a percepção dos executivos da instituição financeira acerca dos benefícios, aplicabilidade e eficácia da Lei 12.846/2013. Buscou-se identificar a percepção dos executivos acerca dos principais benefícios proporcionados pela legislação, suas limitações e fragilidades e a avaliação geral da Lei Brasileira Anticorrupção.

Por fim, foram identificados principais impactos que a Lei Brasileira Anticorrupção ocasionou na atuação da instituição, assim como as principais medidas de adequação à Lei 12.846/2013 que foram tomadas por cada uma das instituições pesquisadas e aquelas que estão previstas para serem implementadas no futuro em função do novo regramento.

Com base nos resultados supracitados, conclui-se que o objetivo da presente pesquisa, que se propôs a identificar a percepção das instituições financeiras do Rio Grande do Sul acerca da Lei 12.846/2013 e do seu impacto na estrutura de governança corporativa das instituições financeiras, foi alcançado. De um modo geral, a perspectiva dos executivos das instituições financeiras do Rio Grande do Sul é de que o impacto da Lei Brasileira Anticorrupção em um setor altamente regulamentado e com rigorosa fiscalização é relativamente baixo.

A percepção geral dos executivos apontou para a compreensão dos benefícios da legislação e o entendimento de que a Lei 12.846 contribui para uma mudança positiva na forma como fazemos negócios no Brasil e a expectativa é de que a lei traga benefícios futuros que contribuam para a formação de um ambiente de negócios mais ético e transparente.

Identificou-se, em determinados momentos, uma limitação dos executivos entrevistados em observar a aplicabilidade da Lei Brasileira Anticorrupção na realidade das operações das instituições financeiras nas quais atuam. Em sua maioria, os executivos das instituições financeiras do Rio Grande do Sul classificaram como pouco significativo o impacto trazido pela nova legislação nas suas operações

e, mesmo que a maior parte das instituições pesquisadas não conte com mecanismos específicos de combate à corrupção, os executivos classificaram suas estruturas de controle e governança corporativas como adequadas para identificar e mitigar os eventos de corrupção, o que aparenta serem percepções conflitivas.

Adicionalmente, conclui-se que as medidas de adequação aos requisitos da Lei Brasileira Anticorrupção ainda são bastante tímidos e incipientes nas instituições financeiras pesquisadas. Apenas o executivo de uma das cinco instituições pesquisadas apontou para um projeto de reestruturação e integração das estruturas de governança corporativa da instituição financeira onde atua objetivando com que a organização esteja em aderência à nova legislação e cumpra seu papel no combate à corrupção.

Espera-se que com posteriores regulamentações específicas para a indústria financeira, os requisitos da Lei 12.846/2013 tornem-se mais claros para os executivos deste importante setor da economia. Com a promulgação da Lei Brasileira Anticorrupção, há uma percepção de que o governo espera das instituições financeiras uma atuação mais efetiva no monitoramento e combate aos atos lesivos à administração pública. Esta responsabilidade recai sobre as instituições financeiras em decorrência de sua posição central na intermediação financeira e do risco ao qual estão expostas de se tornarem ferramentas para a corrupção.

Seja pelas características das organizações que compõem a amostra da presente pesquisa ou pela cultura corporativa que impera nas instituições nacionais, identificou-se uma postura bastante reativa em relação aos impactos da Lei 12.846/2013. Para que a Lei Brasileira Anticorrupção traga resultados efetivos para transformar o ambiente de negócios no Brasil e, principalmente, tornar mais transparente e ético a relação entre organizações privadas e Governo, é necessário uma postura mais proativa e atuante das instituições nacionais.

O clamor da população e das organizações brasileiras é de uma mudança na administração pública. Os escândalos de corrupção, que não se iniciaram recentemente e nem atingem um único governo, mas que têm ganhado cada vez mais notoriedade e projeção entre a sociedade brasileira e impactando a imagem do Brasil no mundo, consomem a esperança de que em curto prazo possamos observar uma administração mais responsável dos recursos públicos no Brasil e um relacionamento entre governos e organizações privadas permeadas pelo comportamento ético e transparente.

Entretanto, a Lei 12.846/2013 simboliza um importante avanço propiciado pelo governo brasileiro no combate à corrupção e ainda assim é visto com desconfiança e parcial descrédito pelas organizações brasileiras. Os resultados do presente estudos corroboram a percepção de que as organizações brasileiras insistem em manter uma cultura que privilegia a inércia frente às iniciativas de mudança quando se trata de mecanismos de controle e conformidade.

A expectativa que permeou a promulgação da Lei Brasileira Anticorrupção serviu como chamativo para o mercado corporativo e elevou a percepção quanto à relevância da Lei 12.846/2013 para as organizações brasileiras, contudo, identifica-se uma postura que pode ser definida como “esperar para ver o que vai acontecer”.

A expectativa que fica, ainda que possa ser considerada demasiado otimista, é que o cenário atual de instabilidade política e econômica, acrescido dos recentes escândalos de corrupção que têm culminado na prisão de importantes políticos e empresários de destaque nacional, contribua para que as organizações brasileiras passem a adotar voluntariamente mecanismos e estratégias de controle e conformidade, não apenas visando atender os requisitos da legislação vigente, mas sim contribuir para mitigar os atos lesivos à administração pública e à sociedade brasileira.

Dentre os principais desafios à realização da presente pesquisa, destaca-se a delicadeza do tema central de estudo. A abertura de informações que envolvam o tema corrupção ainda é vista com certa desconfiança pela maior parte das organizações brasileiras. Da amostra inicialmente planejada para a realização da pesquisa, não foi obtida resposta às solicitações de entrevistas junto a maior instituição financeira do estado do Rio Grande do Sul, o banco Banrisul.

Adicionalmente, a incipiência do tema também representou um importante desafio para o desenvolvimento da pesquisa. Dado a recente entrega em vigor da Lei 12.846/2013, há menos de 2 anos, ainda são escassos os trabalhos científicos que possuam a Lei Brasileira Anticorrupção como objeto de estudo, especialmente estudos não vinculados às ciências jurídicas.

Destarte, como incentivo à expansão do conhecimento acerca de um tema tão relevante para o contexto corporativo e governamental brasileiro, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas que abordem a aplicabilidade e os efeitos da Lei 12.846/2013.

O presente estudo limitou-se em avaliar o impacto da Lei 12.846/2013 nas estruturas de governança corporativa das instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul. A expansão desta análise

para outros setores da economia, de igual importância em relação à indústria financeira, poderia contribuir sobremaneira para o entendimento da repercussão do combate à corrupção no ambiente econômico brasileiro.

Ademais, para torna-se viável o desenvolvimento do presente estudo, limitou-se a amostra apenas a uma amostra das instituições sediadas no estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente na cidade de Porto Alegre. Conforme apresentado na descrição da amostra, a indústria financeira do Rio Grande do Sul possui porte e atuação significativamente limitados se comparados aos grandes conglomerados financeiros de atuação nacional, sediados em sua maioria na Região Sudeste do Brasil.

Destarte, a generalização dos resultados é diretamente impactada, o que proporciona um incentivo a novas pesquisas que analisem o impacto e aplicabilidade da Lei Brasileira Anticorrupção em organizações de diferentes portes, segmentos e regiões.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBI e FEBRABRAN. Documento Consultivo “Função de Compliance”, 2014. Disponível em <[www.abbi.com.br](http://www.abbi.com.br)> Acesso em 08 jan. 2015.

AGUIAR, A. B.; CORRAR, L. J.; BATISTELLA, F. D. Adoção de práticas de Governança Corporativa e o comportamento das ações na Bovespa: evidências empíricas. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 39, n. 4, pp. 338-347, 2004.

ANDRADE, Adriana. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, F. M. Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/13) – Breves Notas I. Online. Disponível em:  
<<http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/colunas/65259/lei+anticorru+pcao+%28lei+n%BA+12.84613%29+%96+breves+notas+i.shtml>>  
Acesso em 11 jan. 2015.

AYTO, J. Dictionary of Word Origins. New York: Arcade, 1990.

BERLE, A.; MEANS, G. The Modern corporation and private property. New York: Macmillan, 1932.

BOHN, S.R. Corruption in Latin America: Understanding the Perception-Exposure Gap. *Journal of Politics in Latin America*. Volume 4. Issue 3. P67, 29p, 2012.

BRASIL. Decreto Nº 3.678, de 30 de Novembro de 2000. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 de Novembro de 2000. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3678.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm)>. Acesso em: 5 jan. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 de agosto de 2013. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 5 jan. 2015.

BRYMAN, A.; BELL, E. *Business Research Methods*. OUP Oxford, 2004.

BYRD, J.; PARRINO, R.; PRITSH, G. Stockholder-manager conflicts and firm value. *Financial Analysts Journal*, p. 14-30, May-June, 1998.

CAMARGOS, M. A. ; HELAL, D. H. Remuneração Executiva, Desempenho Econômico-Financeiro e a Estrutura de Governança Corporativa de Empresas Brasileiras. In: XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. ANAIS DO XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, v. 1, p. 1-16, 2007.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J.R.; *Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades*. 1ed. São Paulo: Pearson, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Convenção da OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais. Disponível em: <[www.cgu.gov.br/ocde/publicacoes/arquivos/cartilha.pdf](http://www.cgu.gov.br/ocde/publicacoes/arquivos/cartilha.pdf)>. Acesso em: 13 jan. 2015

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. *Repairing the Breach of Trust in Corporations*. Brazilian Academy of Management: Sao Paulo, 2003.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. *Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações*. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <[http://www.ceg.org.br/arquivos/VanessaManzi\\_Compliance.pdf](http://www.ceg.org.br/arquivos/VanessaManzi_Compliance.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2011.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto*. 3º Ed. – Porto Alegre – RS. Artmed, 2010.

CRISTIANO, M. L.; FERNANDES, H. M. L.; *Lei Anticorrupção: principais aspectos e como se preparar para este novo cenário*. Online. Disponível em: <<http://www.fblaw.com.br/lei-anticorrupcao-principais->

aspectos-e-como-se-preparar-para-este-novo-cenario> Acesso em 11 jan. 2015.

CUERVO-CAZURRA, A.; Better the devil you don't know: Types of corruption and FDI in transition economies. *Journal of International Management*. Volume 14. P12, 2008.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. Outubro, 2003.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. Lei Anticorrupção: um retrato das práticas de compliance na era da empresa limpa. 2014.

DEMO, P. Introdução à Metodologia da Ciência. São Paulo: Atlas, 1983.

EL AKREMI, A.; ROUSSEL, P. TREPO, G. CEO compensation strategies: consequences on the structure and management of executive pay. Working paper, HEC Paris, n. 741, 2001. Disponível em: <<http://lirhe.univtlse.fr/publications/notes/352-01.pdf>>.

BARCA, A. J. Corrupção da Petrobras põe o Brasil à beira do precipício. *El País*, São Paulo, 23 de novembro de 2014. Brasil. Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2014/11/23/politica/1416770529\\_247157.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2014/11/23/politica/1416770529_247157.html)> Acesso em: 22 jan. 2015.

ETHOS. Online. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>> Acesso em 14 jan. 2015.

FAMA, E. F. Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres B. de C.; FAMÁ, Rubens. Estrutura de Governança e de Desempenho Financeiro nas Companhias Abertas Brasileiras: Um Estudo Empírico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 10, n. 1, p. 57-71, jan. / mar. 2003.  
FUNCHAL, J.; TERRA, P. R. S. Remuneração de executivos, desempenho econômico e governança corporativa: um estudo empírico em empresas latino-americanas. In: XXX EnANPAD, 2006, Salvador.



ANAIS DO XXX ENANPAD. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 2006.

GABRIEL, F.; SANTOS, N. A. Governança Corporativa. In: LOPES, A. B. Contabilidade e Finanças no Brasil. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 7. p. 170-224.

GARCIA, E.; A corrupção, uma visão jurídico-sociológica. 2008. Disponível em <http://www.tjrj.jus.br>. Acesso em 15 jan 2014.

GARNICA, A. V. M. Some notes on qualitative research and phenomenology. Interface — Comunicação, Saúde, Educação, v.1, n.1, 1997.

GEHRKE, G. A. O Brasil nas revistas de notícias Der Spiegel, Le Nouvel Observateur, The Economist e Time: um olhar sobre a corrupção. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina – Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, Mai./Jun. 1995a, p. 20-29.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, Mai./Jun. 1995b, p. 57-63.

GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. An Analysis of the Principal-Agent Problem. Econometrica, v. 51, p. 7-45, 1983.

GUIZZO NETO, A. Corrupção, Estado Democrático de Direito e Educação. 2008. 290 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)> Acesso em 18 jan. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.  
Código das melhores práticas de governança corporativa. 4º  
edição/Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP.  
IBGC, 2009.

ICTS. Gestão de Riscos de Negócios. Online. Disponível em:  
<[http://www.icts.com.br/v2/servico/visualizar/Assessment\\_de\\_riscos\\_de\\_corrupcao](http://www.icts.com.br/v2/servico/visualizar/Assessment_de_riscos_de_corrupcao)> Acesso em 13 jan. 2015.

JAVORCIK, B. S.; WEI, S.J.; Corruption and cross-border investment  
in emerging markets: Firm-level evidence. *Journal of International  
Money and Finance*. Volume 28, p605, 20p, 2009.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial  
behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial  
Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KAUFMANN, D. Corruption: The Facts. *Foreign Policy*, Summer97,  
Issue 107, p114. 18p, 1997.

KAUFMANN, D. Myths and Realities of Governance and Corruption.  
The Brookings Institution: November, 2005.

KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência  
e prática da pesquisa. 14 ed. rev. e ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia  
científica. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAL, R. P. C. Governance practices and corporate value: a recent  
literature survey. *Revista de Administração*, v.39, pp. 327-337, 2004.

LEDERMAN, D.; LOAYZA, N.; SOARES, R. R. Accountability and  
Corruption: Political Institutions Matter. World Bank Policy Research  
Working Paper No. 2708. November, 2001.

LIMA, M. M.; Breves notas sobre os aspectos societários da Lei n.º  
12.846/13 ("Lei Anticorrupção"). Online. Disponível em:  
<[http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=13086](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=13086)> Acesso em 13  
jan. 2015.

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. 2013.

MANZI, Vanessa Alessi. Compliance função, consolidação e desafios. 2008. Disponível em: <[http://www.ceg.org.br/arquivos/VanessaManzi\\_Compliance.pdf](http://www.ceg.org.br/arquivos/VanessaManzi_Compliance.pdf)>. Acesso em 17 jan. 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI M. A. Fundamentos de Metodologia Científica. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, edição especial, 2005.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATHIAS PEREIRA, J. Reforma do estado e controle da corrupção no Brasil. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 1-17, abril/junho 2005.

MAURO, P. Corruption and Growth, Quarterly Journal of Economics, v. 110, n. 3, p. 681-712, 1995.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Defesa da Concorrência. Online. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/main.asp?View={9F537202-913E-4969-9ECB-0BC8ABF361D5}&BrowserType=NN&LangID=pt-br&params=itemID%3D%7BA0C5C316-3D83-4AB5-88C7-651A10B74C32%7D%3B&UIPartUID=%7B2868BA3C-1C72-4347-BE11-A26F70F4CB26%7D>> Acesso em 12 jan. 2015.

NORTH, D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PORTA, F. C. D. As diferenças entre auditoria interna e compliance. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2011.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Pesquisa global sobre crimes econômicos 2014: Brasil. 2014.

ROSEACKERMAN, S. Corruption: a study in political economy. New York: Academic Press, 1978.

ROSEACKERMAN, S. "Grand" corruption and the ethics of global business. *Journal of Banking and Finance*, n. 26, 2002.

ROSS, S. A. The economic Theory of Agency: the principal's problem. *Decision Making Under Uncertain*, v. 2, n. 2, p. 134-139, 1973

ROTH, K.P.; DIAMANTOPOULOS, A.; Advancing the country image construct. *Journal of Business Research*. Número 62, p726, 15p, 2009.

SAITO, R. Valor do voto. In: LEAL, R. P. C.; FERREIRA, V.; CARVALHAL-DA-SILVA, A. L (org). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2002.

SECURITIES EXCHANGE COMMISSION. Spotlight on Foreign Corrupt Practices Act. Online. Disponível em: <<https://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060917103721AArRAwI>> Acesso em 30 dez. 2014.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., COOK, S. W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1965.

SHIRAZI, M. A.; The Impact of Corruption on International Trade. *Denver Journal of International Law and Policy*. Volume 40, p435, 2011.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Corruption. *Quarterly Journal of Economics*, p. 599-618, 1993.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Politicians and firms. *Quarterly Journal of Economics*, p. 995-1025, 1994.

SHLEIFER A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, Edson Cordeiro. Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, F. C. de; BORBA, J. A. Governança Corporativa e Remuneração Executiva: Uma Revisão de Artigos Publicados no Exterior. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v.18, n. 2, p. 35-48, abr.-jun. 2007.

STIGLITZ, J. E. Globalization and Its Discontents. W. W. Norton & Company, 2002.

TANZI, V. Reforming public finances in economies in transition. International Tax and Public Finance, 1994.

TANZI, V.; DAVOODI, H. R. Corruption, Public Investment, and Growth. IMF Working Paper No. 97/139. October, 1997.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Global Corruption Barometer 2013. Online. Disponível em: <<http://www.transparency.org/gcb2013>> Acesso em 02 jan. 2015.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perception Index. Online. Disponível em: <<http://www.transparency.org/cpi2014>> Acesso em 02 jan. 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME. United Nations Handbook on Practical Anti-Corruption Measures for Prosecutors and Investigators. Vienna. 2004.

WEI, S.J.; How Taxing is Corruption on International Investors?. The Review of Economics and Statistics, Volume 82, Nº 1, 2000.

WORLD BANK. Bureaucrats in Business: The economics and politics of government ownership, London: Oxford University Press for the World Bank, 1995.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANCANARO, Antonio Frederico. A corrupção político-administrativa no brasil. São Paulo: Editora Acadêmica, 1994.

ZELEKHA, Y. SHARABI, E. Tax Incentives and Corruption: Evidence and Policy Implications. *International Journal of Economic Sciences*, I(2), pp.138–159, 2012.

## **APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Estrutura de Controle e Governança Corporativa**

1. Quais as áreas de controle a empresa possui (auditoria interna, controles interno, gestão de riscos, compliance, conselho de auditoria, etc.) e quais os principais objetivos destas áreas? A quem estas áreas reportam?
2. A empresa possui política anticorrupção, canal de denúncias e/ou treinamentos anticorrupção para os colaboradores?
3. Você considera que a estrutura de controle atual da empresa é plenamente capaz de prevenir e/ou identificar eventos de corrupção na empresa?

### **Exposição da Empresa a Atos de Corrupção**

4. Quais os riscos mais relevantes, atualmente, que impactam a empresa (fraude, regulamentação do setor, combate à corrupção, etc.) e o setor financeiro de um modo geral? Quais áreas dentro da sua empresa estão mais expostas ao risco de corrupção?
5. Qual a importância que você atribui aos contatos e ao relacionamento com entidades, órgão ou agentes públicos?
6. Quais os maiores desafios (algo que precisa ser melhorado ou implantado) enfrentados pelas áreas de controle na sua empresa? Quais as principais barreiras para a adequada implementação de um programa de anticorrupção? Que aspectos seriam os mais efetivos para reduzir a probabilidade do risco de corrupção?

### **Percepção sobre os Benefícios, Aplicabilidade e Eficácia da Lei Anticorrupção**

7. Você acredita que a Lei será cumprida e pode trazer mudanças efetivas na forma como fazemos negócios no Brasil e na cultura

organizacional das empresas brasileiras? A legislação é capaz de mitigar, efetivamente, os casos de corrupção no Brasil?

8. Quais os principais benefícios que você observa que a Lei Anticorrupção pode trazer ao ambiente de negócios brasileiro?
9. Você observa alguma limitação na legislação ou identifica algum aspecto negativo ou que impacte a aplicabilidade e a eficácia da Lei Anticorrupção?
10. Você considera que o fato de a Lei considerar a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no estabelecimento das sanções aplicáveis às empresas infratoras pode incentivar as empresas a investirem mais esforços e recursos no desenvolvimento destes mecanismos?
11. De um modo geral, considerando os aspectos positivos e negativos, como você avalia a Lei Anticorrupção (positiva, negativa, indiferente)?

### **Medidas de Adequação à Lei Anticorrupção**

12. Qual o impacto que você identifica que a Lei 12.846/2013 pode ocasionar para sua empresa? Você acredita que sua empresa está preparada para atender aos requisitos da Lei Anticorrupção?
13. A empresa adota ou esta sujeita a alguma legislação ou norma anticorrupção internacional (FCPA, Bribery Act, Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, etc.)?
14. Foi realizada ou está previsto alguma ação da empresa para a adequação à Lei 12.846/2013 (escopo e atuação das áreas de controle, investimentos)?



**APÊNDICE II – TERMO DE CONSENTIMENTO****TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA**

Aceito participar da pesquisa com o título “Lei anticorrupção brasileira: O impacto da Lei 12.846/2013 nas estruturas governança corporativa das maiores instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul”, do mestrando Rudinei Machado de Abreu Junior, aluno do curso de Mestrado em Finanças e Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

Declaro que fui informado(a) que a pesquisa pretende analisar a percepção dos executivos das principais instituições financeiras do estado do Rio Grande do Sul acerca da aplicabilidade e do impacto da Lei 12.846/2013 no combate à corrupção e o impacto na estrutura de governança corporativa das instituições financeiras pesquisadas.

Como participante da pesquisa, declaro que concordo em ser entrevistado pelo pesquisador em local e duração previamente ajustados, ( ) permitindo / ( ) não permitindo a gravação das entrevistas.

Fui informado(a) pelo pesquisador que tenho a liberdade de deixar de responder a qualquer questão ou pergunta, assim como recusar, a qualquer tempo, participar da pesquisa, interrompendo minha participação, temporária ou definitivamente.

( ) Autorizo / ( ) Não autorizo que o nome da instituição onde trabalho seja divulgado na pesquisa, comprometendo-se, o pesquisador, a utilizar as informações que prestarei somente para os propósitos da pesquisa.

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de Junho de 2015.

---

Assinatura do Entrevistado(a)

Nome do Entrevistado(a): \_\_\_\_\_  
Atividade / Cargo / Função: \_\_\_\_\_

---

Assinatura do Pesquisador