CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

OS PILARES DE UM PROGRAMA DE *COMPLIANCE*:

O caso Nissan América Latina

YASMIN LISBOA LOPES PINHEIRO DIAS

Rio de Janeiro

2019

UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA

OS PILARES DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE:

O caso Nissan América Latina

YASMIN LISBOA LOPES PINHEIRO DIAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Veiga de
Almeida - UVA, campus Tijuca, como
requisito para aprovação na disciplina
Trabalho de Conclusão de Curso II.

Professor-Orientador:
Robson Ramos Oliveira

Rio de Janeiro

2019

RESUMO

Compliance significa um conjunto de disciplinas e práticas que visam ao cumprimento de normas, procurando investigar, evitar e solucionar qualquer desvio, risco ou inconformidade. Dessa forma, tem crescido a necessidade de implantação de um Programa *Compliance* nas empresas, com o objetivo de minimizar os riscos de condutas indesejadas. Esta pesquisa é o estudo do caso Nissan América Latina. O objetivo é apresentar a estrutura de seu Programa de *Compliance*, composto de **dez** pilares, e através de um processo de verificação e comparação, observar se o Programa da Nissan abrange todas as diretrizes propostas nos **nove** pilares do Programa de *Compliance* da *Legal, Ethics & Compliance* (LEC). Como resultado, observa-se que o Programa de *Compliance* da Nissan compreende todos os requisitos abordados pela LEC, apesar de algumas nomenclaturas serem diferentes e de estar estruturado de outra forma. Conclui-se que independentemente de como o Programa de *Compliance* está estruturado, o importante é que a empresa observe todas as diretrizes previstas no Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou, a nível federal, a Lei Anticorrupção Empresarial.

Palavras-chave: *Compliance*; Nissan; Integridade; Risco; Governança; Ética.

ABSTRACT

Compliance means a set of disciplines and practices aiming at complying with regulations, seeking to investigate, prevent and resolve any deviation, risk or nonconformity. Thus, there has been a growing need to implement a Compliance Program in companies, with the objective of minimizing the risks of unwanted conduct. This research is the study of the Nissan Latin America case. The objective is to present the structure of its Compliance Program, composed of ten pillars, and through a process of verification and comparison, to observe whether the Nissan Program covers all the guidelines proposed in the nine pillars of the Compliance Program of Legal, Ethics & Compliance (LEC). As a result, the Nissan Compliance Program comprises all the requirements addressed by LEC, although some nomenclatures are different and they are structured differently. It is concluded that regardless of how the Compliance Program is structured, the important thing is that the company complies with all the guidelines set forth in Decree No. 8,420/2015, which regulated, at federal level, the Business Anti-Corruption Law.

Keywords: Compliance; Nissan; Integrity; Risk; Governance; Ethics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Três linhas de defesa na Nissan.....	17
Figura 2 – Pilares do Programa de <i>Compliance</i> da Nissan LATAM.....	18
Figura 3 – Exemplo de Matriz de Risco simples.....	22
Figura 4 – Método de reporte dos casos da Nissan LATAM.....	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	9
3. METODOLOGIA	15
4. O CASO NISSAN.....	15
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
6. REFERÊNCIAS.....	33

1. INTRODUÇÃO

A palavra *compliance* vem do verbo em inglês “*to comply*”, que significa estar de acordo, se comprometer e estar submetido a uma regra ou pedido. Nesse sentido, o substantivo *compliance* pode ser entendido como complacência, conformidade. O significado se ampliou com os anos, e *compliance* passou a denotar um conjunto de disciplinas e práticas que visam ao cumprimento de normas, procurando investigar, evitar e solucionar qualquer desvio, risco ou inconformidade.

Vale ressaltar que essas normas podem ser as leis, em diferentes níveis (federal, estadual, municipal) e esferas (trabalhista, ambiental, contábil, jurídica etc.). No entanto, elas se referem sobretudo aos regulamentos internos impostos pelas próprias organizações, com o objetivo de manter princípios e ações éticos.

De acordo com o artigo 2º do Código de *Compliance* Corporativo, que traz em seu bojo as melhores práticas do *compliance* no âmbito corporativo, promovido pelo Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE):

O **Compliance** é uma função indispensável nas empresas, independentemente do seu porte e do seu segmento, e visa assegurar que o exercício das suas atividades se dê de forma sustentável, em estrita conformidade com o ordenamento jurídico e as normas aplicáveis, bem como em consonância com elevados padrões éticos e responsabilidade social. (2017, p.11, grifo do autor).

Quanto à sua função, o Código prossegue no artigo 3º:

A função do **Compliance** no âmbito empresarial se presta a auxiliar a alta administração, os demais órgãos corporativos e a organização em geral em prol dos objetivos indicados no art. 2º, acima, de modo que cada integrante da organização se torne um agente promotor do **Compliance** em quaisquer que sejam as suas atribuições. (IBDEE, 2017, p.11, grifo do autor).

A ideia de programas de *Compliance* tem origem nos Estados Unidos, e pode ser datada da virada do século XX, quando as agências reguladoras começaram a emergir. No Brasil, o *Compliance* ganhou força depois de muitos escândalos de corrupção e perdas irreparáveis na reputação de empresas, e com a Lei nº 12.846

de 2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, que alterou a Lei de Lavagem de Dinheiro ¹ (Lei nº 9.613/1998).

Além disso, iniciada em 2014, a Operação Lava Jato – uma investigação da Polícia Federal que se transformou no maior processo judicial de corrupção da história do Brasil – aumentou o senso de percepção das pessoas e organizações brasileiras em relação aos temas fraude e corrupção, e tornou os executivos muito mais conscientes das implicações legais e das possíveis consequências para eles e suas empresas. Como resultado, o interesse na definição de medidas de *compliance* aumentou consideravelmente.

Um Programa efetivo de *Compliance*, fortalece a cultura, alavanca os negócios e protege a reputação da empresa, com o objetivo de minimizar os riscos de condutas indesejadas. Na prática, para melhor operacionalizar esse programa, muitos defendem a necessidade da existência de “pilares”, que se configuram como linhas mestras simples, fortes e abrangentes, sem margem para dúvidas quanto à direção a ser seguida. (COSTA, 2018). Sobre o assunto, a *Legal, Ethics & Compliance* - LEC ² define que:

Um **Programa de Compliance** é um sistema complexo e organizado, composto de diversos componentes, que interagem com outros componentes de outros processos de negócio da empresa e, também, com outros temas. É um sistema que depende de uma estrutura múltipla que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. A estes “componentes” dá-se o nome de “**pilares**” do programa de compliance [...]. (SIBILLI; SERPA, 2017, p. 3)

A preocupação com esses temas tende a crescer nos próximos anos, elevando o gasto com ferramentas de combate e prevenção aos crimes. Em 2018, um estudo feito pela Pricewaterhouse Coopers (PwC), apontou que 52% das empresas brasileiras participantes aumentaram as despesas com o combate à fraude nos últimos dois anos, contra 42% no mundo. Um Programa de *Compliance*

¹ Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nessa Lei; e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

² Uma sociedade fundada no Brasil em 2012 por Daniel Sibille e Alessandra Gonsales, em meio às discussões sobre o Projeto de Lei que viria a se transformar na atual Lei 12.846/13, a Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa.

pode trazer altos custos para a empresa, porém, os prejuízos causados pela corrupção podem ser bem superiores.

Segundo Arnold Schilder, ex-membro do Conselho de Administração do Banco Central Holandês, em seus estudos que analisaram o custo-benefício da implantação de um Programa de *Compliance*, para cada U\$ 1,00 gasto, são economizados U\$ 5,00 com a mitigação de processos legais, danos à reputação e perda de produtividade. (apud COIMBRA; MANZI, 2010, p. 120).

Isso ocorre porque, com a implantação de um Programa de *Compliance*, a empresa tende a utilizar os recursos de forma mais eficiente, a tomar decisões mais econômicas e a promover mais transparência nos processos. As normas internas da organização, bem como as Leis regulatórias, são mais difundidas, reduzindo assim os erros por falta de discernimento.

Vale ressaltar que há maior necessidade de implementação de um Programa de *Compliance* em organizações de grande porte, visto que os possíveis impactos financeiro, social e ambiental tem maior significância e a probabilidade da ocorrência de corrupção é maior.

O presente estudo de caso expõe, com base em uma abordagem qualitativa, os dez pilares do Programa de *Compliance* implementados na região da América Latina na multinacional Nissan Motors Corporation. Dessa forma, a questão que direciona o estudo é: O Programa de *Compliance* da Nissan América Latina compreende todos os itens propostos no modelo de Programa de *Compliance* da LEC?

O Programa de *Compliance* proposto pela LEC consiste em nove pilares estruturados em observância ao conteúdo dos artigos previstos no Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou, a nível federal, a Lei 12.846/2013, popularmente chamada de Lei Anticorrupção Empresarial. Vale destacar aqui que a LEC é a maior comunidade dedicada à difusão de cultura de *compliance* no mundo, segundo o Portal LEC.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Coimbra (2010, p. 2) descreve que o termo *compliance* “origina-se do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, obedecer, observar, satisfazer o que lhe foi imposto.”

Maeda (2013, p. 167) afirma que a terminologia referida é usada, em geral, para “designar os esforços adotados pela iniciativa privada para garantir o cumprimento de exigências legais e regulamentares relacionadas às suas atividades e observar princípios de ética e integridade corporativa.”

Conforme Candeloro; Rizzo; Pinho (2012, p. 30), *compliance* pode ser definido como “[...] um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.”

Segundo Assi (2013, p. 19), “O compliance é a ferramenta de governança corporativa, no que se refere a sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios da instituição, proporcionando o aprimoramento da relação com os investidores.”

Giovanini (2014) declara que *compliance* é o cumprimento rigoroso das regras e das leis internas e externas, cuja evolução ultrapassa o simples atendimento à legislação, pois busca consonância com os princípios da empresa.

De acordo com Caovilla (2017),

Compliance deve ser entendido como um sistema de medidas para assegurar que a empresa pratique as suas atividades em conformidade com as regras que a ela são aplicáveis, tanto nas situações em que pratica os atos por si, quanto nas situações em que contrata terceiros para fazê-lo.

Ainda quanto ao termo *compliance*, a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI, 2009, p. 8) e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2009, p. 8), explicam:

E o que significa “ser e estar” em compliance?

Ser compliance

“Ser compliance” é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes.

Estar em compliance

“Estar em compliance” é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.

“Ser e estar compliance” é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

Muito se fala sobre os ditos “pilares” de um Programa de *Compliance* e várias são as suas fontes. As mais variadas organizações e autores propõem seus modelos de programa com quantidades de pilares distintas, mas o fato é que, para qualquer empresa, a observação das normas federais se mostra fundamental, ou seja, independente do modelo e divisão, a Lei Anticorrupção e demais regulações devem ser respeitadas.

O Decreto nº 8.420/2015 traz a regulamentação da Lei nº 12.846/2013 que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Esse Decreto definiu no seu art. 41º o que é Programa de Integridade:

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

A empresa GEJUR (Gestão Jurídica Empresarial, 2017) entende que são **três** os pilares essenciais a um Programa de *Compliance*, optando por uma macrodivisão dos processos essenciais:

- 1º. Prevenção (comunicação e convencimento)
- 2º. Detecção (fiscalização, denúncia e investigação)
- 3º. Tolerância (sanção e medida disciplinar)

Borges (2015) declara que um Programa de *Compliance* é definido como “um conjunto de ações e procedimentos que tem o objetivo de garantir o cumprimento de exigências legais e regulamentares vinculadas às atividades empresariais.” Para que um Programa de *Compliance* seja eficaz, faz-se necessário o atendimento a **quatro** premissas básicas:

- 1º. Mapeamento e análise de riscos
- 2º. Políticas, controles e procedimentos
- 3º. Comunicação e treinamento
- 4º. Monitoramento, auditoria e remediação.

Conforme Guia de Integridade para Empresas Privadas (CGU) - Ministério da Transparência - (2015) e *Federal Sentencing Guidelines*, existem **cinco** pilares para se alcançar a conformidade:

- 1º. Suporte da Alta Administração
- 2º. Avaliação de Risco
- 3º. Cultura organizacional
- 4º. Canal de Denúncia
- 5º. Monitoramento e Auditoria

Fragoso (2017), aponta que um Programa de Conformidade deve ser organizado em torno de **sete** pilares. O autor dividiu o terceiro item mencionado acima pela CGU (Cultura organizacional) em dois pilares: (1) Políticas e procedimentos e (2) Treinamento e comunicação. Além disso, acrescentou o item “CCO (*Chief Compliance Officer*) com autoridade, autonomia, recursos humanos e financeiros adequados”, totalizando sete pilares.

Por fim, esse estudo utilizará como referência os **nove** pilares propostos pela LEC (2017), compilados para nortear a implantação de um Programa efetivo de *Compliance*.

- 1º. Suporte da Alta Administração
- 2º. Avaliação de Riscos
- 3º. Código de Conduta e Políticas de *Compliance*

- 4º. Controles Internos
- 5º. Treinamento e comunicação
- 6º. Canais de denúncias
- 7º. Investigações internas
- 8º. Due Diligence
- 9º. Monitoramento e Auditoria

Segundo o Portal LEC (2017), se esses pilares forem seguidos corretamente, “podem ajudar o profissional da área e os gestores a garantir um bom planejamento, assim como sua posterior execução.”

No Brasil, o *compliance* é frequentemente entendido como sinônimo de sistema anticorrupção; conseqüentemente, há empresas que alegam não precisarem de um Programa de *Compliance* porque não mantêm relações comerciais com órgãos públicos. Esta afirmação é errônea, pois tal interação pode se dar por outros meios, tais como: no pagamento de tributos, obtenção de licenças e alvarás, fiscalizações do Ministério do Trabalho e órgãos ambientais e processos judiciais. (CAOVILLA, 2017)

Além disso, há diversos benefícios na implementação de um Programa de *Compliance* estendidos a diversas áreas, não apenas nos casos em que há interação da empresa com autoridades públicas, mas em distintos momentos da vida empresarial. Conforme Caovilla (2017), alguns benefícios práticos que as empresas podem ter ao exercer as suas atividades em conformidade com as regras aplicáveis são:

- a. Oportunidade de negócios e vantagem competitiva
- b. Atração de investimentos
- c. Correção efetiva de não-conformidades
- d. Consciência para os colaboradores
- e. Sustentabilidade do negócio

Para Paternolli e Pereira (2017), a implementação de um Programa de *Compliance* traz muitas vantagens para as empresas, dentre elas:

- a. Redução de custos

- b. Motivação para o ambiente empresarial
- c. Influência positiva no mercado (credibilidade)

Paternolli e Pereira ainda afirmam que:

o programa de Compliance não é mais classificado meramente como um diferencial dentro do mundo corporativo. Esta prática está mais relacionada à sustentabilidade do negócio e ao modo como ele vai ser visto pelos fornecedores, consumidores, concorrentes e demais interessados (direta ou indiretamente).

[...]

Além desses benefícios, o programa de Compliance é também um elemento muito favorável no momento em que se analisam as propostas em licitações. Em sua maioria estas são grandes oportunidades de crescimento financeiro e de notoriedade para empresas vencedoras nos processos.

Outra vantagem relevante, mas pouco mencionada, é que uma empresa que contempla políticas de Compliance obtém crédito com mais facilidade, inclusive com taxas de juros menores. Assim a adoção de Compliance representa um impacto financeiro direto e positivo às corporações que o implementam.

Conforme o Portal Mafia do Marketing (2019), o *Compliance* traz benefícios para empresas de qualquer porte e de qualquer setor, os quais vão além da Lei Anticorrupção. As principais vantagens são:

- a. Satisfação dos colaboradores da empresa
- b. Melhora a imagem da empresa para o público
- c. Aumento da produtividade dos colaboradores
- d. Aumento da taxa retenção de colaboradores
- e. Menores riscos jurídicos e financeiros
- f. Menor dificuldade em adquirir recursos e novos parceiros

Segundo o Portal IBPT Educação (2018), “além da prevenção de problemas legais e de condutas inadequadas dos membros da corporação, a aplicação do *Compliance* oferece outras vantagens”, tais como:

- a. Boa visibilidade
- b. Equipe mais produtiva
- c. Menos gastos
- d. Prevenção de erros

Pereira (2018) afirma que,

um programa de compliance anticorrupção, quando efetivo, mitiga os riscos das empresas de sofrerem sanções em razão da prática de atos corruptos por seus funcionários, bem como possibilita a redução de até 4% do valor das multas porventura impostas pelas autoridades por infração à Lei 12.846/2013.

Além disso, Pereira declara que “ao implementarem um Programa de *Compliance* anticorrupção, as empresas, além de reduzirem significativamente os riscos de se envolverem em escândalos de corrupção”, que geram o pagamento de multas e abalam sua reputação, verificam também:

- a. aumento da competitividade e dos lucros (com a conquista de confiança em nível nacional e internacional);
- b. atração de investidores (uma vez que passam a obter maior confiança e credibilidade no mercado),
- c. aumento do seu valor financeiro
- d. atração dos melhores talentos

Conforme Freitas (2019), as principais vantagens em implementar um sistema de *Compliance* são:

- a. Aumento da satisfação dos colaboradores
- b. Melhora da reputação da empresa
- c. Facilidade na obtenção de recursos
- d. Aumento da produtividade
- e. Minimização dos riscos jurídicos e financeiros
- f. Redução dos custos
- g. Impacto positivo no mercado

- h. Preservação da Integridade Civil e Criminal
- i. Maior vantagem competitiva
- j. Aumento da eficiência

3. METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para realizar uma pesquisa ou um estudo - ou para fazer ciência.

O presente estudo de caso apresenta a estrutura do Programa de *Compliance* da Nissan América Latina, criado em 2016 e composto de **dez** pilares. Através de um processo de verificação e da comparação das estruturas, foi observado se o Programa da Nissan abrange todas as diretrizes propostas nos **nove** pilares do Programa de *Compliance* da LEC, tendo em vista que estes foram criados em observância à Lei Anticorrupção Empresarial.

Considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara 2003, esta pesquisa classifica-se como:

- **Quanto aos fins:** investigação explicativa. Este projeto visa explicar a estrutura dos pilares do Programa de *Compliance* da Nissan e comparar com os pilares do Programa de *Compliance* proposto pela LEC.
- **Quanto aos meios:** estudo de caso. É um estudo com base no Departamento de *Compliance* da empresa Nissan América Latina.

4. O CASO NISSAN

Nissan Motor Company, é uma empresa japonesa multinacional fabricante de automóveis. Uma de suas regiões é a Nissan América Latina (LATAM), com mais de 3.000 funcionários em cinco subsidiárias: Brasil, Chile, Argentina, Peru e LAC-34 (composta de 34 países da América Latina, sediada no México).

Para gerenciar a atuação em *Compliance*, a Nissan adotou em 2017 o Modelo das Três Linhas de Defesa, partindo da ideia de que se deve prevenir e remediar riscos em todos os níveis da operação.

Na primeira linha de defesa está a **Gestão Operacional**, que trata dos riscos inerentes às atividades diárias. Nela, todos são responsáveis pela aderência de suas atividades às regras e políticas, e devem cuidar para que nenhum desvio siga adiante sem ser tratado. Espera-se que a maior parte das divergências sejam corrigidas nesse momento.

O modelo dispõe de uma segunda linha de defesa: a de **Gerenciamento de Riscos**. Esta conta com as equipes de Governança Corporativa, Controles Internos e de *Compliance*, que dão suporte à Gestão Operacional, auxiliando na condução correta dos negócios e monitorando a implementação dos controles que minimizam a ocorrência de riscos operacionais. No mundo corporativo, a integração dessas áreas é conhecida pelo acrônimo GRC (*Governance, Risk and Compliance*).

Por fim, na terceira linha de defesa tem-se a **Auditoria Interna**, que é uma avaliação da gestão operacional conduzida de forma independente. Ela analisa a maneira como o negócio foi conduzido no passado, para assim identificar os pontos de melhoria para o futuro.

Essas três linhas de defesa, atuando em todas as esferas da empresa, buscam um único objetivo: garantir que todas as operações sejam conduzidas de forma ética, responsável, em conformidade com a legislação regional e as políticas e procedimentos da Nissan, ou seja, desenvolver a organização, baseada em uma cultura de integridade, em *Compliance*. Juntamente com os comitês regionais e globais, elas compõem uma matriz de papéis e responsabilidades.

Figura 1 – Três linhas de defesa na Nissan

Fonte: <https://www.nissan.com.br/experiencia-nissan/compliance-nissan.html>

O Departamento Regional de *Compliance* da Nissan age no âmbito da América Latina e foi criado em 2016 junto ao primeiro Programa de *Compliance* da região. Responsável por dar ampla divulgação sobre o tema *compliance* e por incentivar os funcionários a procurarem orientação sempre que tenham dúvidas ou se depararem com questões que julguem não serem aceitáveis na empresa. Cabe também ao departamento: conduzir ou direcionar a investigação de qualquer violação comunicada; prevenir e detectar riscos regulatórios e de *compliance* e desenhar planos de monitoramento e mitigação para eles; criar uma cultura de empresa cidadã, com comunicação e treinamento para todos os funcionários e parceiros de negócio.

O Programa de *Compliance* da Nissan América Latina passou por algumas alterações ao longo dos últimos três anos. Para elevar a maturidade do tema em todos os níveis da organização, foi estruturado o atual Programa de *Compliance*, composto por dez pilares.

Figura 2 – Pilares do Programa de *Compliance* da Nissan América Latina

Fonte: Portal interno da Nissan

1) Direcionamento da alta liderança

O primeiro pilar é a forma como a alta administração dissemina o tema na empresa. Os líderes da corporação devem incorporar os princípios do Programa e praticá-los sempre, não só como exemplo a ser seguido, mas também para transformar a empresa em um agente ético. Daí surge a expressão “*tone at the top*”, que significa o “exemplo vem de cima”, ou seja, “dar o exemplo”.

Os cargos de liderança atraem uma exposição maior, dessa forma, a alta direção deve mostrar-se irredutível às violações dos princípios pregados pelo Programa de *Compliance*. Em consequência, essa atitude servirá como medida educativa em relação aos demais colaboradores. (FUJINO, 2018)

Na Nissan, observa-se o apoio da alta administração em declarações escritas do Chairman LATAM³, Guy Rodriguez, para os funcionários no *website* interno do Departamento Regional de *Compliance* e na abertura do Código de Ética. O tema também é disseminado em comitês executivos locais e regionais com periodicidade mensal; interação constante sobre *compliance* através de reuniões trimestrais feitas com todos os funcionários, denominadas “*All employee meeting*”; inclusão de indicadores de desempenho nos treinamentos de *compliance* no *Hoshin Kanri*⁴ dos líderes de todos os departamentos, como forma de mensurar o comprometimento dos colaboradores com o *compliance*, de tal forma que afete diretamente a performance do executivo e toda sua área.

Além disso, uma vez ao ano é realizado o *Ethics Day*, uma campanha de mobilização e engajamento dos funcionários nos temas Ética e *Compliance*, com variadas atividades e interação entre os líderes e suas equipes para conversar e debater sobre o assunto.

Direcionamento da alta liderança é também o primeiro pilar do Programa de *Compliance* proposto pela LEC. Nele, o pilar é denominado de “Suporte da alta administração” e possui os mesmos princípios e objetivos observados pela Nissan.

2) Comitê de Compliance

O Comitê Regional de *Compliance* é um comitê executivo que se reúne trimestralmente para acompanhar e tratar as ações do Programa de *Compliance*, monitorar sua evolução e sugerir novas iniciativas. Também toma decisões a respeito de notificações relevantes recebidas pelos canais oficiais de denúncias e aprova seus respectivos planos de ação.

Outro papel importante do comitê é zelar pela idoneidade na condução dos negócios e pela preservação da imagem e da reputação da empresa. Para tanto, seus membros acompanham o processo de validação e de decisão das Políticas de

³ Chairman LATAM é o mais alto representante da Nissan América Latina. Acima do cargo de Presidente das subsidiárias.

⁴ Hoshin Kanri é uma maneira pela qual uma organização pode gerenciar e executar sua estratégia. Como um “plano de metas”, os objetivos e os métodos são descritos e mensurados por indicadores de desempenho. O Hoshin Kanri é desdobrado nos diferentes níveis organizacionais e resultam no grau de desempenho de cada líder e de seu departamento.

Compliance, além de conhecer e de decidir sobre outros temas importantes da organização como patrocínios, doações e quaisquer relações de negócios com agentes públicos.

Cabe ao Comitê atuar como uma instância superior de decisão em casos de conflitos de interpretação de políticas e procedimentos, ou quando há dúvidas a respeito de ações ou medidas a serem tomadas.

Os membros do Comitê de *Compliance* da Nissan são: o *Chairman* da Região, os presidentes ou autoridades máximas de cada subsidiária, o Diretor de *Compliance* da América Latina e o Diretor Jurídico Regional.

Comitê de *Compliance* não é um dos pilares nomeados pela LEC, entretanto, é citado como parte essencial de um Programa de *Compliance*, especialmente para gestão e monitoramento constante dos indicadores. Ética, corrupção, denúncias etc., podem ser temas polêmicos e delicados, um Comitê para debate aprofundado entre os líderes regionais para deliberações é de suma importância.

3) Avaliação de riscos

Riscos são eventos potenciais e incertos com impactos negativos no atingimento de um objetivo. Por sua vez, fatores de risco são eventos que podem desencadear a materialização de um risco. O objetivo desse pilar é identificar:

- Os riscos de *compliance* aos quais a empresa está exposta;
- Os fatores de risco existentes;
- O impacto potencial na organização e a probabilidade de materialização;
- As medidas mitigatórias já existentes;
- As medidas que devem ser aprimoradas ou adicionadas;
- O plano de implantação dos ajustes às medidas mitigatórias;
- Como esse plano será monitorado pelo Departamento de *Compliance*.

(BANDAROVSKY, 2017)

A cada dois anos a Nissan conduz o processo de avaliação de riscos através de entrevistas, catalogação e análise de dados e estabelecimento de medidas de

remediação necessárias. O Código de Ética/Conduta, as políticas e os esforços de monitoramento devem ser construídos e atualizados com bases nos riscos que forem identificados como relevantes durante as análises. No inciso V do artigo 42º do Decreto nº 8.420/15, determina-se como requisito de validade e eficácia do Programa de *Compliance*, a análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa.

Os processos e transações que envolvem riscos de *compliance* são mapeados e, com base na matriz de riscos do negócio, a Nissan cria regras internas e controles que reduzem a possibilidade de ocorrência de cada risco. Essas regras são descritas por meio de políticas e procedimentos, que ajudam a parametrizar a atuação dos funcionários e a aumentar a estabilidade do negócio.

Os principais riscos de *Compliance* identificados pela matriz (Nissan Motors Limited – NML – Japão), são:

1. Segurança e *Compliance* do Produto
2. Combate à corrupção
3. Meio Ambiente
4. Trabalho e Emprego
5. Segurança e Privacidade Digital
6. Concorrência
7. Fiscal
8. Controle de Exportação/Alfândega
9. *Compliance* Financeira
10. Finanças de Vendas
11. Seguro
12. Rede de Distribuição/Concessionários
13. Rede de Fornecedores

O terceiro pilar do Programa de *Compliance* da Nissan equipara-se ao segundo pilar do Programa proposto pela LEC. Ambos destacam a importância da análise desse processo através da interseção entre o grau de impacto do risco na organização e sua probabilidade de ocorrência.

Uma das estratégias mais importantes desse pilar é o mapeamento de uma matriz de risco de *compliance*: uma ferramenta de gerenciamento de fácil

interpretação que permita ampliar a visibilidade de possíveis riscos, com o objetivo de auxiliar os gestores de negócio na classificação dos processos que devem ser priorizados. A Matriz de Risco é usada principalmente para determinar a agressividade de um risco e se ele está ou não controlado, mediante análise de duas dimensões: o quão grave e o quão provável é um evento indesejado.

Figura 3 – Exemplo de Matriz de Risco simples

		Classe de Consequência		
		Menor	Moderada	Maior
Classe de probabilidade	Muito Provável	Médio 2	Alto 3	Extremo 5
	Provável	Baixo 1	Médio 2	Alto 3
	Improvável	Baixo 1	Baixo 1	Médio 2

Fonte: <http://segurancatemfuturo.com.br/index.php/home/gerenciamento-de-riscos/valoracao-do-risco/>

4) Políticas de *Compliance*

Após a avaliação dos riscos aplicáveis à operação, o Programa de *Compliance* é documentado através da elaboração das Políticas de *Compliance*, que detalham os conceitos trazidos no Código de Conduta/Ética da companhia. Essas Políticas têm por objetivo orientar os funcionários para o caminho das práticas éticas e legais e evidenciar o compromisso da empresa com o Programa de *Compliance*, formalizando o posicionamento da organização e as normas internas.

As políticas representam as regras e instruções importantes que orientam a gestão da empresa. Elas estabelecem limites para o comportamento de indivíduos, processos comerciais, relacionamentos e sistemas, e definem um método de ação para orientar e ajudar a tomar melhores decisões presentes e futuras, protegendo a reputação da organização. Os colaboradores devem se familiarizar, respeitar,

obedecer e executar suas funções de acordo com as Políticas e procedimentos internos e a legislação aplicável.

O Programa de Gestão de Políticas da Nissan é executado pelo Departamento Regional de Governança Corporativa, responsável por estabelecer bases consistentes para o gerenciamento da organização. Um programa bem definido de Gestão de Políticas revela-se vital para as empresas, considerando as operações comerciais, a expansão global e os ambientes legais e regulatórios em constante evolução.

A cada três anos as políticas são revisadas e atualizadas na Nissan, exceto quando há alguma mudança interna - na organização - ou externa - relativa à legislação - que impacte alguma política, exigindo sua alteração imediata. A seguir, alguns exemplos de Políticas de *Compliance* da Nissan publicadas no portal interno, na Biblioteca de Políticas e Procedimentos da América Latina, disponível para todos os colaboradores da Nissan, mundialmente:

- a) Política de *Compliance*;
- b) Política de Recebimento e Oferecimento de presentes e entretenimento;
- c) Política de Segurança da Informação;
- d) Política de Doações e Patrocínios;
- e) Política de Não Assédio;
- f) Política Antissuborno;
- g) Política de Prevenção à Corrupção e Lavagem de Dinheiro;
- h) Política de Conflitos de Interesses;
- i) Política de Relacionamento com Agentes Públicos;
- j) Política de Gestão de Terceiros.

O colaborador que não obedecer a qualquer das disposições das Políticas e Procedimentos da Nissan pode estar sujeito a sanções reguladoras, conforme a Política de Medidas Disciplinares. Vale ressaltar que a falta de familiaridade com documentos internos não justifica o seu não cumprimento.

De acordo com a LEC, esse pilar é denominado “Código de conduta e Políticas de *Compliance*” e representa o terceiro pilar do Programa de *Compliance* proposto pela Legal, Ethics & *Compliance*. Entretanto, no Programa da Nissan, o

“Código de Conduta” é denominado de “Código de Ética” e constitui o décimo pilar do Programa, que será abordado posteriormente.

Ademais, o Programa de *Compliance* proposto pela LEC tem como quarto pilar os “Controles Internos”. São mecanismos formalizados nas Políticas e Procedimentos responsáveis por mitigar os riscos operacionais e de *compliance*. Já no Programa de *Compliance* da Nissan, esse “pilar” é representado pelo Departamento de Controles Internos, criado no final de 2016 para mapear os processos operacionais da empresa, permitindo maior entendimento de suas atividades, atribuições e responsabilidades, principalmente quando aspectos interfuncionais estão envolvidos. A formalização dos processos e procedimentos facilita a análise de sua eficácia e a localização de deficiências, criando oportunidades para promover a melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com Assi (2012, p. 31), “os controles internos podem ser todas as políticas adotadas pelas empresas com intuito de mitigar riscos e melhorar processos.”

E acrescenta, aduzindo que “[...] os controles internos devem assegurar que as várias fases do processo decisório e do fluxo de informações se revistam da necessária confiabilidade.” (ASSI, 2012, p. 31).

5) Conheça seus Parceiros

O quinto pilar do Programa de *Compliance* da Nissan América Latina, denominado “Conheça seus Parceiros”, corresponde ao oitavo pilar do Programa proposto pela LEC, nomeado “*Due Diligence*”. Esse processo consiste no estudo, investigação, análise e avaliação de riscos e oportunidades em operações com fornecedores, concessionários e demais parceiros de negócio. Tem como objetivo diagnosticar a gestão financeira, contábil, fiscal, trabalhista, previdenciária, ambiental, jurídica, imobiliária, e de propriedade intelectual e tecnológica da empresa terceira, de forma a verificar se ela tem histórico de práticas comerciais antiéticas ou que envolva riscos legais que podem resultar em exposição danosa da empresa.

A *Legal, Ethics & Compliance* (SERPA e SIBILLE, 2017, p. 16) define quatro princípios da *Due Diligence*:

- 1) A *due diligence* deve ser baseada no risco. Nem todos os terceiros exigem o mesmo nível de *due diligence*. Ao assumir uma abordagem baseada no risco, as empresas classificam seus terceiros com base em fatores como indústria, país, tamanho e natureza da transação para definir o tipo de análise a ser realizada, dependendo de onde um terceiro recai sobre o espectro de risco. Dentro de uma transação específica, uma empresa pode refinar ainda mais suas necessidades de *due diligence* dependendo das questões de risco específicas que surgem.
- 2) A *due diligence* deve fazer sentido. O raciocínio por trás do processo de *due diligence* de terceiros de uma empresa deve passar por uma análise para garantir que ele faça sentido não somente do ponto de vista de *compliance*, mas também para aqueles encarregados em implementá-lo. Se o processo de *due diligence* for mais complexo do que o necessário, haverá dificuldades em executá-lo.
- 3) A *due diligence* deve ser aplicada consistentemente. Se um terceiro dentro de uma categoria específica de risco estiver sujeito a uma revisão no país de seus registros públicos, e outro terceiro na mesma categoria não estiver, esse tratamento inconsistente poderá suscitar dúvidas. As exceções a uma regra geral podem ser necessárias, mas o raciocínio por trás dela deve ser documentado.
- 4) A *due diligence* deve ser registrada. As empresas vão querer ser capazes de demonstrar suas etapas de *due diligence* anos após a análise de um terceiro. Para fazer isso, elas devem manter registros das etapas realizadas e das informações obtidas. Elas devem manter registros, não apenas dos terceiros que contrataram, mas também daqueles que decidiram não contratar. Isso permite que as empresas demonstrem que seus programas estão funcionando.

O processo de Governança de terceiros e *Due Diligence* na Nissan compreende: planejamento da estratégia e método da avaliação, envio de questionários, aplicação do Código de Conduta, revisão dos contratos, análise do *Background* da empresa e entrevistas. Dessa forma, é possível levantar irregularidades e desvios existentes na atividade empresarial exercida pelo parceiro de negócio.

Os fornecedores são automaticamente classificados quanto ao risco que representam para os negócios (alto, médio ou baixo), a partir do preenchimento de uma Ficha Cadastral, aplicada a todos os novos fornecedores e concessionários e na renovação contratual. Aqueles que forem classificados como alto e médio risco

são avaliados pelo Departamento de *Compliance*. Além disso, a cada 6 meses é realizado o Comitê dos Fornecedores, junto aos responsáveis do Departamento de Compras da Nissan, para deliberar e rever as estatísticas e os casos de fornecedores de alto risco com exclusividade ou dependência. Por exemplo, quando ele é o único a fornecer determinado produto ou serviço na região.

6) Monitoramento e Controle

Uma vez implantado o Programa de *Compliance*, é necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade e aderência ao programa. Esse pilar consiste em avaliar os processos e transações existentes, monitorando as principais fragilidades identificadas como riscos de *compliance*.

No Portal interno da Nissan América Latina, há uma seção destinada a esse pilar, onde são publicadas informações sobre as políticas que já contam com monitoramento de *compliance*. O objetivo é facilitar o entendimento dos colaboradores sobre cada tema, fortalecendo a primeira linha de defesa.

Além disso, o Departamento de *Compliance* da Nissan realiza reuniões mensais com a equipe para acompanhar a evolução do Programa através de indicadores de desempenho estabelecidos com base no cronograma determinado no início do ano fiscal.

O nono pilar do Programa da LEC (2017), é “Auditoria e Monitoramento”. Entretanto, na Nissan, a Auditoria não faz parte do Programa de *Compliance*, visto que consiste em outro departamento independente, representando a terceira linha de defesa da organização.

Enquanto a Auditoria Interna efetua seus trabalhos de forma aleatória e temporal, por meio de amostragens para certificar-se do cumprimento das normas e processos instituídos pela Alta Administração, *Compliance* executa tais atividades de forma rotineira e permanente, monitorando-as para assegurar, de maneira corporativa e tempestiva, que as diversas unidades da instituição estejam respeitando as regras aplicáveis a cada negócio, ou seja, cumprindo as normas e processos internos para prevenção e controle dos riscos envolvidos em cada atividade. *Compliance* é um braço dos órgãos reguladores junto à administração no que se refere à

preservação da boa imagem e reputação e às normas e controles na busca da conformidade. (MANZI, 2008, p. 61)

O processo de monitoramento e controle realizado pelo Departamento de *Compliance* da Nissan se constitui, principalmente, de avaliações e testes dos processos e transações existentes, monitoramento dos planos de ação em andamento e identificação de fraquezas que possam resultar na ocorrência de riscos de *compliance*. Já a Auditoria Interna da Nissan constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos operacionais não relacionados exclusivamente aos riscos de *compliance*, com base em processos passados.

7) Canal de Denúncias: *SpeakUp*

O canal de denúncia, ou *hotline*, é um dos instrumentos mais eficazes no combate aos desvios de condutas, violações à legislação e políticas internas. É um mecanismo para reporte anônimo criado para que colaboradores, clientes e parceiros de negócios possam comunicar à empresa eventuais suspeitas de condutas inadequadas.

Uma pesquisa divulgada pela *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) no ano de 2016, aponta que o canal de denúncias é a ferramenta mais eficaz e com maior índice de implantação nas organizações e nas empresas (8,9% de 2010 a 2016). Fraudes foram identificadas em 47,3% dos casos em organizações com canais de denúncia, contra 28,2% em empresas sem *hotline*.

O canal de denúncias da Nissan, denominado *SpeakUp*, está disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, por telefone e pelo site, para relatar ou acompanhar o andamento de dúvida ou denúncia. Mesmo os que optarem por se identificar no momento da denúncia, estão protegidos contra retaliações, conforme previsto em procedimentos internos. Para garantir a segurança e o total sigilo das informações e dos dados pessoais, a gestão do *SpeakUp* é terceirizada e de responsabilidade de uma empresa independente.

Figura 4 – Método de reporte dos casos da Nissan LATAM

Fonte: Cristiane Cola (Gerente de *Compliance* da Nissan LATAM)

Os principais temas abordados nas denúncias, por ordem de predominância, são: relações humanas, relações trabalhistas, políticas, conflito de interesses e fraudes. Além disso, 66% dos casos são relatados de forma anônima.

Com o fortalecimento do Departamento de *Compliance* na Nissan América Latina, observa-se que o número de casos reportados por ano fiscal tem dobrado. Verifica-se, também, um aumento significativo das denúncias após a realização de campanhas e treinamentos de *Compliance*, principalmente porque os colaboradores adquirem melhor conhecimento do processo e são incentivados a tomarem tal atitude em caso de suspeita de condutas inadequadas.

8) Investigações Internas

Para atender às denúncias de comportamento antiético, a empresa deve possuir processos internos de investigação rigorosa, independente e analítica. As investigações são realizadas de forma sigilosa para avaliar a relevância das reclamações feitas, a veracidade dos fatos, os responsáveis, bem como para verificar as informações e outras evidências apresentadas.

A LEC (2017) apresenta “investigações internas” como sendo o sétimo pilar de um Programa de *Compliance*. Os especialistas Sibille e Serpa (2017, p. 14) definem que:

Uma investigação é um exercício de averiguação de fatos. Investigações devem determinar, de forma plena e com credibilidade, o que aconteceu em relação a um problema – se, de fato, houve uma conduta imprópria ou não, quais foram as circunstâncias, quem estava envolvido, e se uma violação de leis ou políticas internas ocorreu.

Um processo de investigação eficaz demonstra o compromisso ético da empresa, tornando-se um mecanismo para prevenção e detecção de más condutas, além de permitir a identificação de áreas de melhoria para as operações internas.

Na Nissan, dependendo dos níveis hierárquicos envolvidos, essa responsabilidade cabe ao Departamento Global de *Compliance*, no Japão. Além disso, os casos mais relevantes são submetidos ao Comitê de *Compliance*, regido por um Regulamento próprio que conta com as regras para tratamento de denúncia. Já os casos menos relevantes são coordenados pelos departamentos competentes, conforme o conteúdo da reclamação. No geral, apenas os Departamentos de *Compliance*, Recursos Humanos e Jurídico são envolvidos nos processos investigatórios.

Após apurados os fatos da denúncia e comprovada a ocorrência de violação ao Código de Ética, à legislação ou às normas internas, há a imposição de sanções disciplinares. Conforme definido em política interna da Nissan América Latina, as medidas disciplinares aplicáveis em conformidade com a gravidade do resultado da investigação, são: advertência verbal, advertência por escrito, suspensão ou desligamento, com justa causa ou sem justa causa. Já no caso de investigações envolvendo parceiros de negócio, a medida imposta é a cessação do contrato.

9) Educação e Treinamento

Cada funcionário da empresa, desde o operário ao CEO, deve entender os objetivos do Programa de *Compliance*, as regras e, principalmente, seu papel para garantir o sucesso do Programa. Esse processo educacional corresponde ao quinto

pilar proposto pela LEC (2017), denominado “Treinamento e Comunicação”, e é constituído de campanhas e treinamentos que ajudam a disseminar a cultura orientada à *compliance*.

Esses treinamentos são ferramentas de conscientização que comunicam e incentivam a cultura do *compliance*, tendendo para o aspecto comportamental dos colaboradores. Podem ser utilizados diversos mecanismos de educação, tais como: recursos *online*, palestras, *workshops*, certificações, notícias nos canais internos e materiais de reforço contínuo.

Na Nissan, as campanhas e treinamentos são definidos anualmente com base nos resultados da avaliação de riscos de *compliance*. Entretanto, dependendo dos resultados das investigações e caso seja identificada a necessidade de algum treinamento não previsto, o cronograma pode sofrer alterações. Além disso, pode ser necessária a realização de treinamentos pontuais para departamentos que necessitam de conhecimento mais aprofundado ou técnico no assunto, tais como: áreas de compras, vendas, finanças e jurídico, visto que detém maior responsabilidade de assegurar as regras e procedimentos da empresa, por lidarem com informações mais sensíveis e por se relacionarem constantemente com agentes fora da organização.

Os treinamentos de *Compliance* da Nissan são realizados presencialmente e através de uma plataforma *online* chamada *eLearning*, todos em consonância com as Políticas publicadas no período. Na planta, as campanhas têm uma abordagem diferenciada, com materiais divulgados nas televisões, por *folders*, *banners*, no jornal interno da fábrica e nos quadros de avisos, por exemplo.

O Departamento Regional de *Compliance* da Nissan monitora mensalmente o progresso da realização dos treinamentos por departamento, reportando as estatísticas aos executivos responsáveis por garantir a aderência total de suas equipes nas atividades obrigatórias de *compliance*.

10) Código de Ética

O último e mais importante pilar, que funciona como alicerce principal do Programa de *Compliance* da Nissan América Latina, é o Código de Ética. Um documento que fundamenta as diretrizes éticas que devem ser seguidas por todos

os funcionários, parceiros de negócio e concessionários ligados à empresa. Todos os profissionais da Nissan estão comprometidos com os princípios do Código de Ética, e a empresa visa trabalhar apenas com os parceiros comerciais que compartilhem de suas diretrizes.

O Código contempla ao todo 21 princípios, descritos abaixo, reunindo os valores fundamentais da empresa. Também conta com a Cartilha de Ética e Conduta da Nissan América Latina para Terceiros, voltada especialmente para os parceiros de negócio.

1. Subornos e Outros Pagamentos Ilegais
2. Proibição Contra Solicitação ou Aceitação de Presentes e Gratificações
3. Presentes a Funcionários Públicos
4. Conflitos de Interesse
5. Práticas de Corrupção
6. Relações com Fornecedores
7. Conformidade Ambiental
8. Segurança no Local de Trabalho
9. Conformidade com as Leis e Regulamentos Antitruste e Competição
10. Preservação dos Bens
11. Manutenção de Práticas Apropriadas de Contabilidade e Registros da Empresa
12. Retenção de Registros
13. Conformidade com as Leis de Propriedade Intelectual
14. Conformidade com as Leis de *Lobby*
15. Contribuições Políticas e Atividades Políticas
16. Conformidade com as Leis e Regulamentações Internacionais de Comércio
17. Conformidade com Leis e Regulamentações de Publicidade
18. Divulgação de Informações da Nissan
19. Relatório de Despesas do Funcionário
20. Proibição Contra Retaliação
21. Tópicos de Recursos Humanos

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a analisar o Programa de *Compliance* da Nissan América Latina, composto de dez pilares, e verificar se está abrangendo todas as diretrizes propostas no Programa de *Compliance* da LEC, composto de nove pilares. Para buscar melhor contextualização, foi apresentada a estrutura do Departamento de Governança, Risco e *Compliance* da Nissan LATAM e o conceito das Três Linhas de Defesa, utilizado pela empresa desde 2016.

Como resultado, observa-se que o Programa de *Compliance* da Nissan América Latina compreende todos os requisitos abordados pela LEC, apesar de algumas nomenclaturas serem diferentes e de estar estruturado de outra forma:

- A Nissan considera “Comitê de *Compliance*” um pilar, já a LEC, embora reconheça a importância da existência de um Comitê, não o destaca como sendo um pilar.
- A Nissan separa o “Código de Ética” e as “Políticas de *Compliance*” em dois pilares, já a LEC os apresenta em um único pilar.
- O quarto pilar da LEC, denominado “Controles Internos”, não está no Programa de *Compliance* da Nissan pois parte de seu conteúdo não é de responsabilidade do Departamento de *Compliance*. A Nissan possui um Departamento específico para essa função, denominado “Riscos e Controles Internos”.

Posto isso, conclui-se também que o Programa de *Compliance* da Nissan América Latina observa integralmente o previsto no Decreto nº 8.420/2015, que regulamentou, a nível federal, a Lei 12.846/2013, popularmente chamada de Lei Anticorrupção Empresarial.

Vale ressaltar que há limitações no estudo do caso: o resultado não pode ser inferido para toda organização que possuir um Programa de *Compliance*, uma vez que as empresas podem se encontrar em estágios diferentes de implementação do Programa, que também podem estar estruturados de outra forma ou até mesmo possuir outros pilares como referência. Por isso, futuros estudos poderão investigar outros casos de implantação de um Programa de *Compliance*.

6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Victor. **Crescem casos de fraudes nas companhias.** São Paulo. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5341477/crescem-casos-de-fraudes-nas-companhias>>. Acesso em: 30 mai. 2019.

ALMEIDA, Dra. Samara Nery de Oliveira. **O impacto financeiro na implantação do Programa de Compliance.** Disponível em: <<https://samarajuris.jusbrasil.com.br/artigos/582925100/o-impacto-financeiro-na-implantacao-do-programa-de-compliance>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

ASSI, Marcos. **Gestão de compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios.** 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2013. 160p.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). **Report to the nations on occupation fraud and abuse: 2016 Global Fraud Study.** Disponível em: <<https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfepublic/2016-report-to-the-nations.pdf>>. Acesso em 13 nov. 2019.

BANDAROVSKY, Bruno Pires. **Compliance: Risk Assessment.** Disponível em: <<http://conteudo.lecnews.com/compliance-risk-assessment-em-8-passos>>. Acesso em: 30 mai. 2019.

BORGES, Karla. **Por que implantar programas de compliance nas empresas?** Disponível em: <<https://politicalivre.com.br/artigos/por-que-implantar-programas-de-compliance-nas-empresas/>>. Acesso em 13 nov. 2019

CANDELORO, Ana Paula; RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: Riscos, Estratégias, Conflitos e Vaidades no Mundo Corporativo.** 1 ed. São Paulo: Trevisan, 2012. 454p.

CAOVILLA, Renato Vieira. **Benefícios práticos do compliance**. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI261662,71043-Beneficios+praticos+do+compliance>>. Acesso em 13 nov. 2019

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Coord.). **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Claudio Azevedo. **A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE NO SETOR EMPRESARIAL: DESAFIOS E TENDÊNCIAS**. Disponível em: <<https://renatomonteiroadvocacia.com.br/a-implementacao-de-programas-de-compliance-no-setor-empresarialdesafios-e-tendencias/>>. Acesso em 13 nov. 2019.

DELFIM, Rodrigo Borges. **Percepção da corrupção aumenta, e Brasil tem pior nota em ranking desde 2012**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/01/percepcao-da-corrupcao-aumenta-e-brasil-tem-pior-nota-em-ranking-desde-2012.shtml>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

FRAGOSO, Rodrigo. **Os sete pilares do compliance**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/blogs/negocios-e-carreira/crimes-financeiros/post/7115692/sete-pilares-compliance>>. Acesso em: 25 mai. 2019.

FREITAS, Alfredo. **11 Motivos para implantar o Compliance**. Disponível em: <<https://www.direitoprofissional.com/motivos-para-implantar-o-compliance/>>. Acesso em 13 nov. 2019

FUJINO, Nelson Kenzo Gonçalves. **O ADVOGADO COMO COMPLIANCE OFFICER**. Disponível em: https://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/o-advogado-como-compliance-officer.htm#capitulo_1. Acesso em 13 nov. 2019

GEJUR. **Os três pilares do compliance**. Disponível em: <<https://www.intelijur.com.br/gejur/pesquisas/os-tres-pilares-do-compliance>>. Acesso em: 30 mai. 2019

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: A excelência na prática**. 1 ed. São Paulo, 2014. 500p.

IBPT EDUCAÇÃO. **Compliance: conheça os benefícios da prática para empresas**. Disponível em: <<https://educacao.ibpt.com.br/2018/10/02/compliance/>> Acesso em 13 nov. 2019

LEC. **ENTENDA A LEI ANTICORRUPÇÃO E A SUA RELAÇÃO COM O COMPLIANCE!** Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/entenda-a-lei-anticorruptao-e-a-sua-relacao-com-o-compliance/>>. Acesso em: 30 mai. 2019

LEC. **O QUE É COMPLIANCE? TUDO QUE VOCÊ PRECISA SABER!** Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/o-que-e-compliance/>>. Acesso em: 30 mai. 2019

LEC. **OS 9 PILARES DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE**. Disponível em: <<http://www.lecnews.com.br/blog/os-9-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acesso em: 30 mai. 2019

MAFIA DO MARKETING. **Compliance: O que é, Principais Benefícios e Como Implantar na Empresa**. Disponível em: <<https://www.mafiadomarketing.com.br/blog/compliance/>> Acesso em 13 nov. 2019

MANZI, Vanessa A. **Compliance no Brasil - Consolidação e Perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008

NISSAN do Brasil. **COMPLIANCE NISSAN**. Disponível em: <<https://www.nissan.com.br/experiencia-nissan/compliance-nissan.html>> Acesso em 13 nov. 2019

NOGUEIRA, Dr. Gustavo. **A importância do programa de Compliance** Disponível em: <<http://amradvocacia.adv.br/importancia-programa-compliance/>>. Acesso em: 18 mai. 2019

PACHECO, Paula. **Brasil lidera em suborno e corrupção nas empresas.** Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/04/26/internas_economia,954355/brasil-lidera-em-suborno-e-corrupcao-nas-empresas.shtml>. Acesso em: 18 mai. 2019

PATERNOLLI & PEREIRA. **Entenda o Compliance e Suas Vantagens para a Empresa.** Disponível em: <<http://www.petp.adv.br/noticias-artigos/compliance-e-vantagens/>> Acesso em 13 nov. 2019

PEREIRA, Izabel de Albuquerque. **Quais são as vantagens em se implementar um programa de compliance anticorrupção?** Disponível em: <<https://www.compliancepme.com.br/artigos/quais-sao-as-vantagens-em-se-implementar-um-programa-de-compliance-anticorrupcao-20181003>> Acesso em 13 nov. 2019

PFEFFER, Bruna. **Os Pilares Para A Implantação De Programas Efetivos De Compliance Nas Organizações Brasileiras.** Disponível em: <<https://brunagpfeffer.jusbrasil.com.br/artigos/584021028/os-pilares-para-a-implantacao-de-programas-efetivos-de-compliance-nas-organizacoes-brasileiras>>. Acesso em: 30 mai. 2019

RBNACONSULT. **OS 5 PILARES DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE.** Disponível em: <<http://rbnaconsult.com/programa-de-compliance/>>. Acesso em: 25 mai. 2019

SERPA, Alexandre; SIBILLE, Daniel. **Os pilares do programa de compliance: Uma breve discussão.** [2017]. Disponível em <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/28354/1486140630Os+Pilares+do+Programa+de+Compliance+-+E-book.pdf>> Acesso em 10 nov. 2019