



## O Programa de Compliance de Empresas Envolvidas em Corrupção – Casos Múltiplos da Embraer e Braskem

**Carolina de Oliveira Aguiar**  
Faculdade FIPECAFI (FIPECAFI)  
[carolinaaguiar@msn.com](mailto:carolinaaguiar@msn.com)

**Ritchelle Procknow**  
Universidade de São Paulo (USP)  
[procknowritchelle@usp.br](mailto:procknowritchelle@usp.br)

**Rodolfo Vieira Nunes**  
Universidade de São Paulo (USP)  
[rodolfonunes@usp.br](mailto:rodolfonunes@usp.br)

**George André Willrich Sales**  
Faculdade FIPECAFI (FIPECAFI)  
[george.sales@fipecafi.org](mailto:george.sales@fipecafi.org)

### Resumo

A Lei Anticorrupção surge como uma política pública com a função de coibir a prática de corrupção envolvendo entes públicos e privados, ou seja, responsabilizar os envolvidos pela prática de atos ilícitos. O intuito do artigo é verificar os programas de *compliance* das organizações, envolvidas em esquemas de corrupção após a implementação da lei anticorrupção. A metodologia está baseada em uma pesquisa descritiva, bibliográfica/documental, qualitativa e do estudo de caso múltiplo das empresas Embraer e Braskem. Os dados e informações da pesquisa foram obtidos junto aos relatórios das instituições jurídicas e reguladoras do governo brasileiro e americano. Os resultados demonstram que ambas as organizações têm se preocupado em disponibilizar informações mais transparentes sobre as políticas de compliance, no combate a corrupção e fraude. Contudo, o foco é quase que exclusivamente em códigos de comportamento e órgãos de governança corporativa, deixando de mapear riscos e problemas externos. A contribuição está na evidência que mesmo após implementar um *compliance* as empresas precisam de adequações nos programas.

**Palavras-chave:** Programa de *Compliance*; Corrupção; Controles Internos e Externos; Estudo de Casos Múltiplos.

**Linha Temática:** Controle e Planejamento da Gestão - *Compliance*



## 1. INTRODUÇÃO

A corrupção ao longo dos anos tem afetado todos os aspectos da sociedade, podendo prejudicar seriamente o crescimento econômico do país, através de impactos diretos nos investimentos, alteração na composição dos gastos do governo, abala a concorrência e a credibilidade do governo. Alguns escândalos corporativos (por exemplo: Enron; Worldcom; Global Crossing; Parmalat; Cirio; Ahold) ocorridos em muitos países forçaram de certo modo políticos, bolsas de valores, autoridades financeiras e organizações supranacionais a buscar práticas de governança mais eficazes (Zattoni & Cuomo, 2008).

No atual cenário brasileiro, inúmeros esquemas de corrupção foram descobertos nos últimos anos, assim a sociedade vive uma luta diária contra a ilicitude entre o poder público e privado, buscando soluções e alternativas para mitigar a corrupção (Almeida & De Pinho Filho, 2018). A participação de algumas companhias brasileiras em grandes esquemas de corrupção envolvendo também a administração pública, decorrem da enorme fragilidade das práticas de *compliance*, da falta de ética, da não transparência empresarial em relação à sociedade, ou seja, aspectos ligados à ausência de boas práticas de governança corporativa (Costa, Ferreira, Batista & Chiaretto, 2020).

Os inúmeros casos de corrupção, pode ter sido influência da promulgação da lei 12.846/2013 que promove a conscientização pela cultura ética e da transparência nos ambientes corporativos, em especial nas empresas que atuam comercialmente com os entes públicos. Os recentes escândalos envolvendo entidades públicas e privadas, mudanças no ambiente regulatório do país, e situações adversas originadas por falta de controles internos, trouxe à tona a importância de um ambiente de controle bem definido e estruturado, assim como o monitoramento tempestivo (Zanetti, 2016).

As companhias vêm implementando ações e passaram a adotar medidas de conformidade e integridade transmitindo maior credibilidade, especialmente àquelas que participam de processos licitatórios ou de contratação emergencial público (De Carli, 2016). O grande desafio dessas empresas é a estruturação de processos e estabelecimento de diretrizes seguras no relacionamento com entidades governamentais, ou seja, o programa de *compliance* como prevenção de atos de corrupção, de forma a garantir a integridade das suas relações.

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, em estudo no ano de 2010, avaliou os efeitos da corrupção no Brasil, de modo que as estimativas sobre o custo médio da corrupção no Brasil revelavam um percentual que poderia oscilar de 1,38% a 2,3% do Produto Interno Bruto. Assim, observa-se que o custo extremamente elevado da corrupção no Brasil prejudica a desenvoltura das empresas, não permite melhores condições de infraestrutura e um proporciona um ambiente de negócios instável (De Campos, 2015).

Com essa evidente necessidade de controle e ações preventivas, o *compliance* vem ganhando cada vez mais atenção dentro dos setores de governança das empresas, dos órgãos públicos e perante a sociedade, de modo que surge por meio das normas regulatórias e da lei anticorrupção em vários países. Já que os escândalos contábeis têm sido um dos principais impulsionadores das ferramentas de governança corporativa para corrigir falhas e práticas inadequadas nas corporações (Juhmani, 2017).

Para Silva (2021) as regras de *compliance* no início eram visualizadas como embrionárias, sem a real mensuração dos riscos e pouco detalhadas, contudo, na atualidade possuem um papel estratégico dentro das organizações. Essa necessidade parte da premissa que as falhas pela falta de regras ou normas pode resultar em prejuízos financeiros, impactar a sobrevivência das empresas e



a credibilidade das instituições públicas, afetando diretamente e indiretamente os *stakeholders* (Juhmani, 2017; Da Silva & Monteiro, 2019).

Esse artigo têm como a motivação central identificar quais os elementos da estruturação de um programa de *compliance* foram cumpridos pelas empresas envolvidas em esquemas de corrupção?. Assim sendo, o cerne do artigo está em explorar o programa de *compliance*, demonstrando a importância no combate a atos ilícitos, o autoconhecimento no ambiente de riscos, e impactos negativos na reputação das empresas contratantes de bens e serviços. Pois, serão comparados os planos de duas grandes empresas nacionais que tiveram nome envolvidos com casos de corrupção: Embraer e Braskem.

A contribuição parte do princípio da necessidade de preencher uma lacuna acadêmica devido à pouca produção acadêmica que analise os programas de *compliance* de organizações após serem condenadas por atos de corrupção. O artigo justifica-se pela importância em verificar os programas de *compliance* de empresas que já estiveram envolvidas em escândalos de corrupção, sendo que estudos anteriores evidenciam certas limitações ou falhas na implementação de *compliance* em organizações.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda parte trata da fundamentação teórica que abrange aspectos gerais sobre a corrupção, lei anticorrupção e o programa de *compliance*. Na terceira seção descreve-se a metodologia empregada no desenvolvimento do artigo. Na quarta parte, apresentam-se uma análise sobre o programa de *compliance* da Embraer e da Braskem. Por fim, a quinta seção é dedicada as considerações finais e evidências sobre o estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Lei 12.846/2013

O termo corrupção, advém da palavra em latim *corruptione*, e possui algumas palavras como sinônimos, porém, todas norteiam para a principal característica da corrupção, um mecanismo que prevalece o interesse individualista, em detrimento do interesse do bem comum. Ou seja, a corrupção é um ato o qual um membro de uma organização por sua posição privilegiada, obtém vantagens para si ou terceiros, recebendo recursos econômicos, bens ou serviços, o que vai contra as diretrizes ou regras da organização (Tomazeti, Da Silva Costa, De Souza & De Amorim Goldenstein, 2016).

Na percepção de Santos, Guevara, Amorim e Ferraz-Neto (2012) a corrupção é capaz de proporcionar perdas financeiras e econômicas instantâneas, arruína a reputação das empresas, eleva os custos de investimentos e financiamentos, ou seja, impactando negativamente no crescimento socioeconômico de um país. Tendo uma dimensão de país, a corrupção é um problema político, social e institucional, por acarretar em desequilíbrios, pois nos atos de corrupção sempre existe o desvio de função dos órgãos públicos, violações econômicas e jurídicas, prejudicando as instituições e seus valores (De Oliveira May & Possamai, 2019).

Em síntese, a corrupção é capaz de enfraquecer um sociedade, do ponto de vista democrático, já que cria privilégios em desacordo com o princípio da igualdade. Por outro lado, também causa empecilhos ao desenvolvimento, pois os critérios de eficiência perdem espaço ao favoritismo, criando um ambiente com enormes desigualdades sociais (Zanetti, 2016).

A Lei Anticorrupção, veio como uma resposta às exigências, devido à vasta corrupção espalhada e para atender aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil no combate à corrupção (De Góis, 2014). Aborda aspectos relevantes como a responsabilidade objetiva; os atos





lesivos à administração pública nacional ou estrangeira; das sanções, do processo administrativo de responsabilização; da responsabilização administrativa; da responsabilização civil da pessoa jurídica; do Programa de compliance; do acordo de leniência e do Cadastro Nacional de Empresas Punidas – CNEP.

Essa legislação trouxe um aspecto novo, que trata da responsabilidade objetiva da pessoa jurídica em atos ilícitos contra a administração pública, mesmo que os atos fosse realizado por terceiros, desde que comprovado o benefício ou o interesse da empresa se configura prática ilícita (Silva, 2021). A grande inovação da lei está em transformar em um atenuante o programa de *compliance* (ou integridade), em caso de punição advindo de condenação por atos de corrupção.

Essa lei, segundo de Campos (2015, p. 4), “tem por objetivo sanar a lacuna existente no sistema jurídico brasileiro sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas que praticam atos ilícitos em desfavor da Administração Pública nacional e estrangeira, principalmente, atos de corrupção e fraude em licitações e contratos administrativos.”

Ou seja, sobre o ponto de vista do ambiente empresarial, a legislação coibi condutas que possibilitem atos de corrupção que modifiquem as regras de negócios privados, por meio do aliciamento de agentes públicos mediante favores indevidos em troca de vantagens injustificáveis (Ribeiro & Diniz, 2015). Sendo assim, a lei é uma medida de combate à corrupção que engloba todos os entes federativos, por meio da responsabilização à pessoa física e jurídica.

Nota-se que na Lei Anticorrupção o *compliance* demonstra-se um mecanismo de prevenção à corrupção, levando em consideração às infrações cometidas em negócios empresariais, que envolvam práticas e procedimentos complexos de negociação (Blok, 2014). Desse modo o *compliance* é um pilar de política pública anticorrupção. Essa associação, inicia da explicação do que é uma política pública, um elemento regulatório, e que o *compliance* é uma política pública regulatória para comportamentos de entidades públicas e privadas na gestão de negócios (De Oliveira May & Possamai, 2019; Da Silva & Júnior, 2021).

No aspecto judicial, ou seja, as sanções previstas estão relacionadas ao perdimento de bens, direitos ou valores decorrentes da conduta que obteve vantagem ou proveito; a suspensão ou interdição parcial das atividades da pessoa jurídica; a dissolução compulsória da pessoa jurídica; e a proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades da Administração Pública (Brasil, 2013).

Vale destacar que a lei ainda pode atuar com uma maior severidade em relação as penas, já que pode limitar o exercício da atividade empresarial ou até mesmo causar a dissolução compulsória da pessoa jurídica (Tomazeti, Da Silva Costa, De Souza & De Amorim Goldenstein, 2016).

## 2.2 Compliance

### 2.2.1 Governança Corporativa

A governança corporativa (GC) é um mecanismo sistêmico onde as companhias e as instituições serão de certa forma coordenadas, controladas e motivadas, por meio das normas e regras que permeiam atividades e funções ligadas aos sócios, ao conselho de administração, a diretoria, aos órgãos de fiscalização e controle e outras partes. Segundo o contexto apresentado, a governança pode ser visualizada como um mecanismo onde apresenta relatórios com a capacidade de geração de valor, sendo um complemento para os tradicionais relatórios da contabilidade financeira (Stiglbauer & Velte, 2012).



Assim, para os autores Juhmani (2017) e Silva e Monteiro (2019) a função da GC é proporcionar um conjunto eficiente de ferramentas (incentivos e controle) internos e externos que buscam equilibrar a relação entre acionistas e executivos. Possui o intuito de definir o controle do poder na organização de forma ética e seguindo os valores da empresa para a melhor condução dos negócios, já que a finalidade da governança corporativa é preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização.

Possuir uma estrutura de governança objetiva e rígida com um papel atuante nas empresas é uma necessidade cada vez maior para monitorar as diversas e complexas formas de negociação. Assim sendo, essas empresas requerem novos programas de *compliance* mais elaborados, isso é, um maior monitoramento nos negócios e nos processos de tomada de decisões. No Brasil, o *compliance* é tido como uma das bases da governança corporativa por gerar para as empresas conformidade com normas, leis e políticas internas e externas, além de proporcionar um ambiente ético nos negócios e transparência (Nakamura, Nakamura & Jones, 2019).

Dessa forma, pode-se definir *compliance* como um conjunto de medidas ou ações para mitigar riscos e prevenir falhas e atos ilícitos entre empresa e a administração pública (Santos, Guevara, Amorim & Ferraz-Neto, 2012; Da Silva & Júnior, 2021). Ou seja, são práticas adotadas relacionadas com os controles internos, as auditorias, cumprimento as legislações, regras e procedimentos preventivos com o intuito de evitar a lavagem de dinheiro (Nakamura, Nakamura & Jones, 2019; Haas, Vieira & Brizolla, 2020).

Em resumo, vemos uma convergência entre a governança corporativa e o *compliance*, isso acaba por resultar de certa forma em um melhor desempenho financeiro e sustentável das companhias (Nalukenge, Nkundabanyanga & Ntayi, 2018). Desta forma, a adoção dos princípios de governança corporativa e de *compliance* tornam-se essenciais em empresas que exercem as melhores práticas de mercado.

## 2.2.2 Programa de Compliance

A terminologia *compliance* dentro do aspecto de ambiente de negócios e empresarial está relacionado a um mecanismo de proteção interna que busca proporcionar maior segurança contábil e jurídica (Assi, 2013). Essa ferramenta tem como intuito prevenir e alertar a organização sobre operações e procedimentos ilegais, ou seja, evitar responsabilizações e penalidades em situações de descumprimento da legislação (Tomazeti, Da Silva Costa, De Souza & De Amorim Goldenstein, 2016).

No ano de 2010 a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) criou uma diretriz (*Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance*) de implementação de programas de integridades para empresas, com o objetivo de prevenir e detectar situações de suborno internacional. Esse guia elenca 12 boas práticas para as companhias assegurarem que seus programas de compliance estejam em conformidade com as premissas de prevenir e detectar efetivamente os atos de suborno (Leal & Ritt, 2014).

Um programa de *compliance* de uma organização objetiva proteger informações confidenciais, coibir adulteração ou uso de informação privilegiada, evitar ganhos ilícitos, exemplo: criação de condições falsas de mercado, dentre outras formas (Candelero, Rizzo & Pinho, 2012). Na visão de Silva (2021) o propósito desse tipo de programa é assegurar a conformidade, um sistema para ser efetivo deve englobar todos os setores das companhias e possuir independência e autonomia para as atividades.



Assim, esses programas de integridade ou programas de *compliance* se tornaram mecanismos de suporte para o controle e a gestão de riscos das companhias. Para que possam lograr os resultados desejados, esses programas devem ser parametrizados segundo características de cada empresa, identificar setores ou atividades mais sensíveis a riscos (Zanetti, 2016).

Esses programas foram instituído pelo decreto 8.420/2015, que regulamenta a Lei no 12.846/2013. A partir deste decreto, ficaram estabelecidos os mecanismos e procedimentos de integridade, auditoria, aplicação de códigos de ética e conduta e incentivos de denúncia de irregularidades (De Oliveira May & Possamai, 2019). Que deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa. Na visão de Leal e Ritt (2014), a lei norteia uma direção para que as empresas mitiguem e minimizem os atos cometidos pelos seus funcionários, fomentando a opção dessa direção por meio da redução de penalidades.

Os programas de integridade tomaram um caráter fundamental para as empresas que desejam a sustentabilidade e perenidade no mercado. Pois, no entendimento de Ribeiro e Diniz (2015) essa ferramenta engloba questões estratégicas para todos os tipos de organização, sendo uma exigência do mercado procedimentos e atividades legais e éticas, como um novo padrão por parte das organizações. Porém, é crucial para o bom desempenho da área de *compliance* ter autonomia, uma estrutura multidisciplinar e estar formalmente implementada na organização, com acesso a informações, pessoas e executivos no exercício de suas atribuições (De Brito Farias, Júnior, Da Silva, Messias & Furlaneto, 2019).

Mais que a proteção frente aos riscos existentes, os programas de integridade impulsionam as empresas a assumirem um papel central na mudança da cultura contra a corrupção no país. Para Ribeiro e Diniz (2015) a implementação de uma sistema de *compliance* promove e consolida a confiança do mercado nacional e internacional, criando valor para uma companhia, não apenas sendo um custo, mas mostrando-se um plano competitivo do negócio. Além do que, a Lei Anticorrupção fomenta as organizações a possuírem programas de compliance, visto que, pode ser um atenuante para sanções administrativas e/ou judiciais (Gabardo & Morettini, 2015).

Dentre as premissas abordadas pelo decreto o programa de integridade visa abranger os processos e operações com base na avaliação de risco, políticas e procedimentos, treinamentos e comunicação, monitoramento e auditoria, aconselhamento e canais de comunicação. No entendimento de Serpa (2016), os componentes mínimos de um programa de *compliance* são: a) avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos; b) definição de políticas e procedimentos; c) suporte da alta administração; d) comunicação e treinamento; e) *due-diligence* de terceiros; f) monitoramento e auditoria do funcionamento do programa; g) disponibilização de um mecanismo para informe ou auxílio, de forma anônima e/ou confidencial, em relação a condutas (ou suspeitas) criminosas; h) investigação e respostas para condutas inconsistentes com os objetivos do programa; e i) melhoria contínua.

Todas as iniciativas são concebidas para prevenir, detectar e responder os requisitos do programa de integridade. A Figura 1 resume de forma clara as etapas e atividades do programa de *compliance*.



Figura 1 - Sistema de Compliance



Fonte: Instituto Brasileiro de Compliance – IBC, (2016).

Em síntese, o *compliance* é uma ferramenta de controle, proteção e prevenção de possíveis práticas criminosas nas organizações, sendo um poderoso mecanismo de transferência de responsabilidade objetiva da pessoa jurídica (Gabardo & Morettini, 2015). Conforme Santos (2011) é uma poderosa ferramenta de combate à fraude, por essa razão é um investimento crucial para uma gestão ética nas organizações.

Essa ferramenta constitui-se uma boa prática direcionado à ética e à transparência das relações negociais entre a Administração Pública e o setor privado (De Campos, 2015). O Estado é de certa forma um grande incentivador da implementação por parte das empresas privadas, pois gerencia os riscos relacionados aos atos de corrupção. Entretanto, existe uma parte de risco que é inerente ao sistema, mercado ou atividade (risco sistemático), desse modo não há como mitigar esse tipo de risco, e nem há como garantir 100% de controle sobre esse risco (Zanetti, 2016).

Comparando os conceitos de governança corporativa e de *compliance* temos a conclusão que a política de boas práticas da governança corporativa têm como premissa básica a moral e a ética por parte das empresas, demonstrando assim uma relação direta com a proposta de um programa de *compliance* (Silva, 2021).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de uma leitura sobre os aspectos e impactos do *compliance*, segundo normativas (legislação) e os programas de integridade das empresas. De forma que a pesquisa se classifica como descritiva em relação aos objetivos, quanto aos procedimentos é bibliográfica/documental, tendo uma abordagem qualitativa e com o método de estudo de caso múltiplo.

O aspecto descritivo da pesquisa, significa evidenciar os aspectos da temática abordada, relacionando variáveis, de modo que não há manipulação dos dados, elas são apenas observadas, registrados, analisados e ordenados. (Marion, Dias, Traldi & Marion, 2010).

Sobre o aspecto dos procedimentos técnicos, refere-se como os dados foram obtidos, os tipos de pesquisas utilizados foram: bibliográfica, utilização de material já elaborado, como artigos e trabalhos científicos; a documental que baseia-se em materiais que não passaram por nenhuma análise aprofundada (Beuren, 2013). O aspecto bibliográfico apresenta contribuições científicas sobre determinado tema ou problema de pesquisa. Já a questão documental desenvolve e interpreta



as informações em estado bruto, de modo a tirar algum sentido que possa gerar contribuições para a pesquisa.

Quanto a abordagem, a pesquisa é qualitativa, ou seja, espera-se uma verificação mais significativa e profunda em relação à temática abordada (Beuren, 2013). Essa abordagem parte do princípio que é necessário assegurar a relação entre a problemática da pesquisa e os fatores abordados, no sentido de identificar, explicar e confirmar a proposição da pesquisa.

Assim sendo em relação ao método, Yin (2014) diz que o estudo de caso múltiplo costuma ser mais convincente, se comparado ao estudo de caso. Já que uma dos pilares para se construir um estudo de caso múltiplo bem-sucedido é que este obedeça a uma lógica de replicação de situações em comum, ou seja, nesse artigo o fenômeno em comum é a corrupção.

### 3.2 Amostra e Coleta de Dados

Com base na análise dos casos de corrupção no Brasil, duas empresas merecem destaque e foram selecionadas pela sua relevância no mercado nacional e internacional, e justamente pela corrupção praticada de uma companhia envolver entre públicos e da outra estar no âmbito internacional.

Conforme a explicação acima, a coleta dos dados e informações contou com o embasamento divulgado em informes e relatórios públicos sobre os programas de *compliance* das empresas Embraer e Braskem divulgados no site de cada empresa, além de relatórios e notícias divulgadas por órgãos públicos de regulação e fiscalização brasileiro e americano, no caso, do Ministério Público Federal (MPF) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) dos documentos analisados foram os termos de compromisso assinado entre os órgãos públicos e as empresas, já em relação a Security Exchange Commission (SEC) e ao Department of Justice (DOJ) os documentos utilizados foram os chamados *complaint*, que são solicitações ou pedido de reclamação que a SEC envia ao órgão de justiça americano para que as empresas prestem esclarecimentos.

### 3.3 Detalhamento do Estudo de Caso Múltiplo

A seleção das empresas Embraer e Braskem deu-se por sua importância no cenário brasileiro e internacional, pela amplitude e complexidade do processo de concepção e desenvolvimento de seu sistema de *compliance* e em razão de seu envolvimento em investigações de órgãos de controle no Brasil e no exterior que impulsionaram este processo.

#### 3.3.1 Caso Embraer

De acordo com o relatório da SEC - Security Exchange Commission (2016a), foi reportado que, entre maio de 2008 e fevereiro de 2011, a Embraer pagou suborno por meio de subsidiária sediada nos EUA para funcionários do governo estrangeiro na República Dominicana, Arábia Saudita e Moçambique para obter negócios. A Embraer realizou mais de US \$ 83 milhões em lucros de negócios obtida através do uso de pagamentos ilícitos. Esses subornos foram autorizados pela alta administração da Embraer e suas subsidiárias enquanto sabendo ou imprudentemente ignorando as *red flags* que indicavam uma alta probabilidade de que tal pagamentos eram destinados ou seriam passados a funcionários públicos estrangeiros.

Segundo relatórios divulgados pela Embraer, a partir de meados dos anos de 2013 a empresa começa a informar oficialmente em seus relatórios a intimação recebida pela SEC, com pedido de informações a respeito de transações relativas à venda de aeronaves no exterior, bem como outras





informações relacionadas à possibilidade de não conformidade com o FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) (Embraer, 2020b).

Já em 2016, por meio de comunicado oficial em seus Fatos Relevantes aos acionistas e ao mercado em geral, a empresa assina o Termo de Acordos Definitivos com a Securities and Exchange Commission (SEC) e Department of Justice (DOJ) nos Estados Unidos. Além do pagamento de multas e devolução do lucro indevido, a companhia se comprometeu em ser submetida, pelo período de três anos, à uma monitoria externa e independente, com o objetivo de avaliar o cumprimento dos Acordos Definitivos, em especial das obrigações de manter controles e procedimentos eficazes para prevenir violações das leis anticorrupção dos EUA (Embraer, 2020b).

Perante autoridades brasileiras, o Ministério Público Federal – MPF (2016a) e a Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2016), a empresa assinou um Termo de Compromisso e de Ajustamento de Conduta (TCAC) reconhecendo a prática, entre 2007 e 2011, de determinadas condutas que resultaram no descumprimento de certas leis brasileiras. A partir disso, a organização assumiu obrigações de pagamento a título de desfazimento do enriquecimento sem causa lícita, e colaborar com o MPF e com a CVM em processos judiciais e administrativos relativos aos atos reconhecidos pela companhia como tendo sido cometidos por seus representantes.

### 3.3.2 Caso Braskem

Ainda na esteira de graves casos de corrupção expostos especialmente pela força tarefa da Lava Jato, como por exemplo a Braskem do grupo Odebrecht. Entre o período de 2006 a 2014, a Braskem pagou subornos para os partidos políticos e funcionários do governo brasileiro, a fim de ajudar a Braskem na obtenção ou retenção de negócios no país. A realização desses pagamentos de subornos se deu por meio de uma complexa rede de intermediários internacionais (filiais) e contas bancárias em *offshore*. Os executivos da empresa autorizaram e aprovaram esses pagamentos sabendo que todos ou uma parcela dos fundos seriam passados para funcionários públicos do Brasil.

Em relatório divulgado pela SEC (2016b), a companhia fez aproximadamente \$250 milhões em pagamentos indevidos à uma rede ilícita que era controlada por acionistas da Braskem que operava e utilizava esse sistema de rede para efetuar pagamentos indevidos. Pelo menos o montante de \$75 milhões foram pagos à rede ilícita usada para subornos e beneficiar diretamente a Braskem. Ainda no mesmo relatório, a Braskem recebeu vários créditos tributários e se beneficiou de outras medidas durante o período, o que lhe permitiu economizar aproximadamente \$187 milhões em despesas e custos consolidados. Por fim, um exemplo onde foram subornados funcionários públicos federais que usaram sua influência com a Petrobras para impedir que a empresa rescindir um contrato de *joint venture* envolvendo uma planta de polipropileno, esse acordo se tornou mais lucrativo para a Braskem.

Após efetuar um Acordo de Leniência com o Ministério Público Federal – MPF (2016b) e um Termo de Acordos Definitivos com o Department of Justice (DOJ) nos Estados Unidos, a empresa se comprometeu quanto a cooperação junto as autoridades e quanto ao aprimoramento de suas práticas de governança e conformidade anticorrupção, se submetendo a monitoramento externo por um período estimado de 3 anos, onde um fiscal obteve acesso a todos os dados, documentos e atividades de funcionários e até diretores das empresas (Braskem, 2016).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Embraer



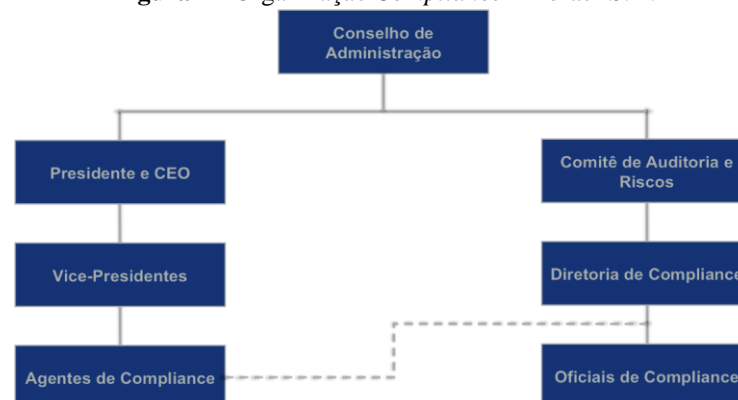


Em decorrência de todo o processo ao qual a empresa estava sendo investigada, a Embraer iniciou o aprimoramento e expansão de seu programa global de *compliance*, projeto ao qual foi sendo desenvolvido por anos e abrangeu o reexame de todos os aspectos do sistemas de *compliance*, sua reformulação e complementação. Alguns de seus principais aprimoramentos foi a criação do Departamento de *Compliance*, eleição de um Diretor de *Compliance* reportando diretamente ao Comitê de Auditoria e Riscos do Conselho de Administração, como também o desenvolvimento de um programa para monitorar a contratação e o pagamento de terceiros, melhorias nas políticas, procedimentos e controles de *compliance*. Os canais de denúncia anônima também sofreram aprimoramento. Foi desenvolvido um programa de treinamento e educação abrangente a fim de manter e revigorar uma forte cultura de *compliance* em todos os níveis da Embraer à nível global (Embraer, 2020a).

Dada a abrangência de atuação da empresa, se faz necessária a implementação global da uma estrutura de *compliance* que apoie os programas de cada subsidiária. Portanto, a empresa também deve atentar-se ao desenvolvimento e cumprimento de cada programa das suas subsidiárias através de um monitoramento contínuo, não somente por meio de uma fiscalização interna, mas por parte de um órgão maior da empresa, a fim de garantir a efetividade do programa de *compliance* de todas subsidiárias ao redor do mundo, avaliando se todos pilares do programa de *compliance* das subsidiárias estão funcionando de forma adequada, como também se as ações de comunicação e treinamento estão sendo efetivas, se há a presença de novos riscos e se os riscos identificados previamente estão sendo administrados de forma adequada. Desta forma, o monitoramento contínuo e avaliação dos pilares dos programas de *compliance* são de grande relevância para com o efetivo cumprimento da lei e mitigação de riscos na empresa globalmente (Da Silva, 2021).

Atualmente, o programa de *Compliance* da Embraer apresenta uma gestão de riscos; políticas, procedimentos e controles; treinamentos, como também o monitoramento, auditoria e canal de reporte. O programa de ética e *compliance* é supervisionado pelo conselho de administração e seu comitê de auditoria e riscos e pelo presidente e CEO da Embraer, onde a organização de *compliance* também é composta por um grupo de oficiais de *compliance* e um time de agentes de *compliance* envolvidos no dia a dia das operações, conforme a Figura 2.

**Figura 2 - Organização Compliance Embraer S.A.**



**Fonte:** EMBRAER (2020a).

Quanto ao seu sistema de *compliance*, ele abrange processos e operações com base na avaliação de risco, políticas e procedimentos, treinamentos e comunicação, monitoramento e auditoria, aconselhamento e canais de comunicação.



No que tange sua estrutura organizacional, a empresa apresenta altos padrões de governança corporativa, onde a administração da Embraer é composta pelo conselho de administração, o qual se compõe conforme critérios definidos no regulamento do novo mercado, e seus três comitês de assessoramento (Comitê de Estratégia, Comitê de Auditoria, Riscos e Ética e Comitê de Pessoas e Governança); pelo conselho fiscal e pela diretoria. De forma a regulamentar toda sua estrutura, cada segmento descrito anteriormente conta com um regimento interno (regimento interno do conselho de administração; regimento interno do comitê de estratégia; regimento interno do comitê de auditoria, riscos e ética; regimento interno do comitê de pessoas e governança; regimento interno do conselho fiscal; regimento interno da diretoria), a fim de esclarecer seu escopo de atuação, objetivos, composição, mandato, competências, deveres, normas, avaliações, remuneração e benefícios, entre outras disposições (Embraer, 2018).

Com o objetivo de melhorar suas práticas de governança corporativa, a empresa também implementou uma gama de regulamentos quanto à algumas políticas de relacionamento. São elas: política para transações com partes relacionadas e conflito de interesses; política de indicação; política de contratação de serviços extra auditoria de seus auditores; política de destinação de resultados; política de remuneração; política de negociação e divulgação; política de custeio de despesas de defesa e reembolso de pagamentos (Embraer, 2018).

Conforme códigos internacionais e brasileiro de Governança Corporativa, o modelo “Pratique ou Explique” visa elevar o grau de transparência sobre a governança das empresas. Desta forma, seu preenchimento por empresas de capital aberto passou a ser obrigatório, porém dispensa a aplicação de todas as disposições, mas, em contrapartida, exige divulgação das razões para cada não adoção de normas (IBGC, 2018). Desde 2018 a Embraer divulga seus informes de governança, com fácil acesso em seu website, demonstrando grande adoção das práticas recomendadas, tendo em alguns dos tópicos a adoção parcial ou não aplicação dos quesitos, os quais se encontram devidamente justificados.

Ao observarmos a estrutura de *compliance* da empresa, os órgãos de controle possuem uma independência, com reporte ao conselho de administração e relação com a alta gestão da empresa, porém, vale ressaltar que o efetivo cumprimento de todo programa e legalidades serão identificados e mitigados os riscos através de um monitoramento e fiscalização contínuos por parte de órgãos internos e externos à empresa. Desta forma, este é um ponto de atenção e relevante importância que pode vir a gerar possíveis descumprimentos legais caso a empresa não possua um rigoroso programa de monitoramento efetivo.

Outro detalhe é referente à ligação direta do conselho de administração e os comitês de riscos e *compliance*. Em teoria, conforme Rossetti e Andrade (2012) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), o Conselho de Administração possui como uma de suas funções essenciais atuar no monitoramento de um conjunto de riscos de gestão, logo, em paralelo ao conselho, é importante que haja o apoio direto de um comitê de auditoria interna de *compliance* atuando perante gerenciamento de riscos e que o mesmo possua ligação com os demais agentes de *compliance* identificados na estrutura da empresa.

Um ponto de atenção é o não detalhamento das práticas de *due-dilligence* na empresa, pois a lei anticorrupção possui como critério de confirmação de efetividade do programa de integridade a utilização dos processos de *due-diligence*. Esse processo auxilia no gerenciamento de riscos e a integridade do sistema de controles internos da organização quanto a efetividade de seus cumprimentos legais.

## Braskem







Atualmente, a empresa conta com uma política anticorrupção, à qual é aplicável a Braskem S.A. e a suas empresas controladas no Brasil e no exterior, como também a mesma se aplica a todos os integrantes da empresa, bem como a terceiros que trabalham em nome da Braskem em todo o mundo (Braskem, 2018a).

No que tange suas operações financeiras, além de ser observado os critérios previstos na política sobre conformidade com atuação ética, íntegra e transparente da companhia, regras segundo normas da Política Financeira também foram implementadas, onde dentre os fatores a serem observados está a avaliação da qualificação de imagem e reputação da contraparte a se relacionar com a empresa, a gestão dos riscos financeiros deve estar em consonância com o Código de Conduta e políticas sobre conformidade da empresa (Braskem, 2018b).

Além de treinamentos internos, renovação da Linha de Ética (canal de comunicação via telefone ou internet, que além de garantir o sigilo em caso de denúncias, também serve para esclarecer dúvidas), atualização em seus códigos de conduta (Código de Conduta de Terceiros e Código de Conduta), a Política de Conformidade foi reestruturada como apresentado na Figura 3, passando a atuar com base em três pilares: prevenir, detectar e remediar, com o objetivo de evitar possíveis desvios e corrigi-los de forma ágil. A área passou a contar com um Líder, atuando com foco no cumprimento das principais políticas e diretrizes da empresa, sendo essa visão construída e implementada globalmente em todas as unidades da empresa. Ainda neste contexto, foram implementadas subáreas, são elas: *compliance*, gestão de riscos, controles internos e auditoria interna (Braskem, 2019a).

**Figura 3 - Pilares de Conformidade**



**Fonte:** BRASKEM (2019a).

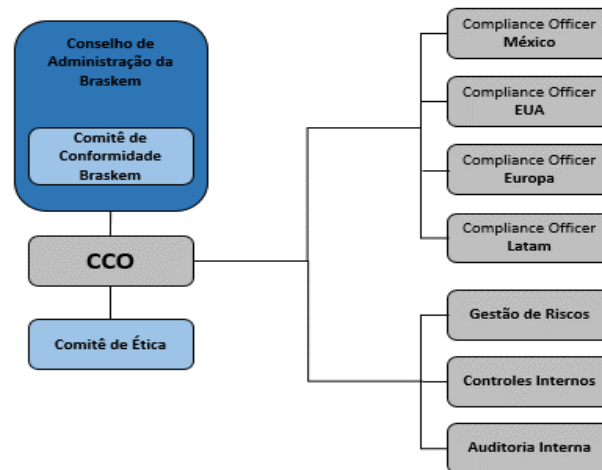
Após todas implementações, reestruturações e atualizações, a empresa observou evolução global de seus Integrantes sobre a percepção de conformidade. Enquanto os primeiros resultados das pesquisas revelavam respostas ligadas às normas internas, em 2018, após nova pesquisa interna, os resultados demonstraram que o compromisso ético, íntegro e transparente passou a ser a principal referência, onde de forma global, o conhecimento dos integrantes aumentou de 49% para 82%, demonstrando assim a efetividade da comunicação da política de conformidade da empresa (Braskem, 2019b). Observa-se na empresa a implementação de um mecanismo de conformidade importante quanto mitigação dos riscos decorrentes de possíveis atuações ilegais, tendo a organização assumido um comprometimento quanto fiscalização perante a efetividade das mudanças e reestruturações implementadas. Porém, não há uma apresentação detalhada sobre o



funcionamento dos processos de *due-dilligence* na organização. Sendo que esses procedimentos são formas de conhecer de forma mais aprofundada a estrutura de negócios, os valores e as práticas éticas e de sustentabilidade da empresa.

O comitê de conformidade conta com agentes independentes, apresentando assim uma atuação de forma mais ética, íntegra e transparente, em linha com as melhores práticas globais e com as leis, normas e regulamentos aplicáveis. Quanto a sua estrutura na Figura 4, o comitê de conformidade da Braskem S.A. apoia o conselho de administração quanto aos compromissos contínuos de medidas éticas e transparentes. O responsável por conformidade da Braskem S.A. (*Chief Compliance Officer* - CCO) é responsável pelo acompanhamento diário do Sistema de Conformidade (*compliance*, controles internos, gestão de riscos corporativos e auditoria interna), onde o CCO responde ao conselho de administração e possui o apoio do comitê de ética da Braskem quanto a aplicação das regras de conformidade na companhia, bem como na avaliação de questões que envolverem violações ao compromisso de atuação com ética, integridade e transparência nos negócios da organização (Braskem, 2018c). Nesta estrutura, pode ser observado o apoio direto da área de *compliance* atuando junto ao Conselho de Administração da empresa, possuindo três membros do conselho de administração, independentes, trabalhando junto ao comitê de conformidade, e os demais comitês atuando em paralelo ao CCO, o qual possui acesso direto ao Conselho de Administração e comitê de Ética.

**Figura 4** - Estrutura governança de conformidade Braskem



**Fonte:** BRASKEM (2018c).

A empresa também divulga, desde 2018, seus informes de governança, onde segundo o modelo “Pratique ou Explique”, responde aos quesitos de governança conforme sua adoção ou não das referentes normas, onde em caso de não adoção, ou adoção parcial, deve apresentar sua devida justificativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo isto em vista o objetivo proposto pelo artigo, com foco nos dois casos relatos, e com a análise dos programas de *compliance*, é possível identificar e mensurar os benefícios de um sistema de controle interno, por meio da implementação de procedimentos e controles preventivos e detectivos nas organizações.



Com as práticas e procedimentos seguindo o direcionamento do *compliance*, estabelece-se uma política ou um programa de integridade que têm como meta inibir e abordar atos ilícitos praticados, sempre com um foco voltado para a mitigação de riscos e o aumento da segurança nas contratações de bens e serviços por meio dos controles internos (Santos, 2011; De Góis, 2014; Leal & Ritt, 2014; Almeida & De Pinho Filho, 2018; De Oliveira May & Possamai, 2019).

No entanto, uma abrangência desta relevância e tamanha sensibilidade, notoriamente não tem sido considerada pelas empresas exemplificadas. O enfoque dos programas, para ambas, está apontado para doutrinação interno e não à prevenção de possíveis relacionamentos prejudiciais a suas respectivas imagens. Corroborando com Silva (2021), que evidencia que há espaço para ampliação e aprimoramento dos programas de *compliance* das empresas brasileiras.

Ou seja, os programas estão fundamentados em práticas e treinamentos relacionados ao código de ética e alguns tipos de comitês e conselhos com estruturas sólidas de gestão corporativa, envolvendo alta administração para determinação do ambiente de controle (set tone at the top) o que agrega positivamente as condutas de funcionários e colaboradores. Porém, não correspondem a consultas proativas dos demais participantes (stakeholders) do ambiente de controle. Consultas que estão relacionadas ao mapeamento e rastreamento de pessoas politicamente expostas, clientes e/ou fornecedores estratégico.

Além do mais, verificando os programas de ambas as empresas, evidencia-se a necessidade de apresentação dos procedimentos e análises da *due-diligence* por terceiros. A diligência de terceiros, avigora os controles internos por meio do entendimento exato de com quem a empresa está lidando e quais implicações legais e/ou reputacionais em que a transação poderá implicar. Pois desta forma, poderá agir preventivamente e evitar impactos na sua imagem, resultar em perdas financeiras e interferir na continuidade de negócios, pois essa ferramenta pode ser aplicadas aos fornecedores/prestadores de serviços estratégicos ou aqueles que apresentem maior grau de risco. Esse achado pode ser explicado pela maturação do *compliance*, pois organizações com sistemas mais fortalecidos tendem a possuir informações e documentos mais detalhados e acessíveis, mostrando aos *stakeholders* os mecanismos estruturados e eficazes (Silva, 2021).

Como possibilidade de estudos futuros, entende-se a possibilidade de se desenvolver pesquisa comparativa entre os sistemas de *compliance* implantados por empresas certificadas por Organismos de Avaliação de Conformidade (OAC), como por exemplo a ISO 19600 (Gestão de *Compliance*) e ISO 37001 (Sistema de Gestão Antissuborno). Esta comparação proporcionaria analisar se os sistemas de compliance baseados exclusivamente nos requisitos das normas ISO são eficazes para mitigar riscos de desvios de conduta relacionados à *compliance*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Almeida, G. C.; & De Pinho Filho, L. C. (2018). O Brasil tem jeito? Uma Análise de Esforços Governamentais e Empresariais no uso se Compliance como ferramenta de Combate a Corrupção no Brasil. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, 9(33), 18-25.
- Andrade, M. M. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 10ª ed. São Paulo: Atlas.
- Assi, M. (2013). *Gestão de compliance e seus desafios: Como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios*. 1ª ed. São Paulo: Saint Paul.
- Braskem S.A. (2018a). *Política Empresarial - Política Global Anticorrupção*. São Paulo. Disponível em: [https://www.braskem.com.br/portal/principal/arquivos/Politica-Global-Anticorruptao\\_portugues.pdf](https://www.braskem.com.br/portal/principal/arquivos/Politica-Global-Anticorruptao_portugues.pdf)





Braskem S.A. (2018b). *Política Empresarial – Política Global do Sistema de Conformidade*. São Paulo. Disponível em:

[http://www.braskem.com.br/portal/Principal/arquivos/imagens/PE%201050-00020%20-%20PT\\_PORTAL.pdf](http://www.braskem.com.br/portal/Principal/arquivos/imagens/PE%201050-00020%20-%20PT_PORTAL.pdf)

Braskem S.A. (2018c). *Regimento Interno do Comitê de Conformidade da Braskem S.A.* São Paulo. Disponível em:

<http://www.braskem-ri.com.br/portal/Principal/arquivos/imagens/Regimento%20Interno%20Comit%C3%AA%20de%20Conformidade.pdf>

Braskem S.A. (2019a). *Programa de Integridade*. Conformidade. São Paulo. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/conformidade>

Braskem S.A. (2019b). *Informe do Código de Governança 2018*. Relatórios. São Paulo, 2019b. Disponível em: <http://www.braskem-ri.com.br/detalhe-relatorios-cvm/relatorios-cvm>

Brasil, Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. *Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Brasília, 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm)

Brasil, Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. *Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Brasília, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm)

Blok, M. (2014). A nova Lei Anticorrupção e o compliance. *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*, 65, 263-318.

Beuren, I. M. (Org.). (2013). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade – Teoria e Prática*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

Candellero, A. P. P., Rizzo, M. B. M., & Pinho, V. (2012). *Compliance 360º: Riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan.

Comissão De Valores Mobiliários - CVM. (2016). *Termo de Compromisso e de Ajustamento de Conduta Embraer S.A.* Notícias. Rio de Janeiro. Disponível em: [http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/noticias/anexos/2016/20161024-tcacembraer\\_v2.pdf](http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/noticias/anexos/2016/20161024-tcacembraer_v2.pdf)

Costa, M. Da S. S., Ferreira, C. A. A., Batista, C. P., & Chiaretto, S. (2020). Práticas de Compliance em uma Empresa de Teleatendimento. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 5(2), 47.

da Silva, M. R. C., & Monteiro, A. de O. (2019). Reestruturação da Governança Corporativa e de Compliance em uma situação de Crise: O Caso da Odebrecht Sa. *Gestão & Planejamento - G&P*, 20.

da Silva, S. J. C., & Júnior, A. C. B. (2021). Lei Anticorrupção, Compliance e Isomorfismo: Responsabilização e Programas de Integridade nos Estados Brasileiros. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 13(2), 95-112.

de Brito Farias, A., Júnior, C. M., Da Silva, M. M., Messias, M., & Furlaneto, C. J. (2019). Reestruturação do Compliance em Construtora envolvida em Escândalo de Corrupção. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade - RAGC*, 7(30), 31-46.

de Campos, P. T. (2015). Comentários à Lei nº. 12.846/2013 – Lei Anticorrupção. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 2(1), 160-185.

de Góis, V. S. (2014). A Lei de Compliance e sua Configuração Enquanto Política Pública Regulatória para o Setor Privado Brasileiro. *Revista Controle-Doutrina e Artigos*, 12(2), 98-117.



- de Oliveira May, Y., & Possamai, A. P. (2019). Lei Anticorrupção, Compliance e a Função Social Empresarial. *Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito-PPGDir./UFRGS*, 14(1).
- Empresa Brasileira de Aeronáutica - EMBRAER. (2016). *Fato Relevante*. São José dos Campos. Disponível em: <https://ri.embraer.com.br/Download.aspx?Arquivo=Nv/6At4luUfITqMpwF6HNO==>
- Empresa Brasileira de Aeronáutica - EMBRAER. (2018). *Informe do Código de Governança – 2018*. São José dos Campos. Disponível em: <https://www.rad.cvm.gov.br/enetconsulta/frmExibirCodigoGovernancaExt.aspx?CodigoInstituicao=1&NumeroSequencialDocumento=78480>
- Empresa Brasileira de Aeronáutica – EMBRAER. (2020a). *Programa Embraer de Compliance*. São José dos Campos. Disponível em: <https://compliance.embraer.com.br/index.html>
- Empresa Brasileira de Aeronáutica - EMBRAER. (2020b). *Política Global Anticorrupção Embraer*. São José dos Campos. Disponível em: [http://compliance.embraer.com.br/pdfs/Embraer\\_Pol%C3%ADtica\\_Global\\_Anticorrup%C3%A7%C3%A3o\\_PORT.pdf](http://compliance.embraer.com.br/pdfs/Embraer_Pol%C3%ADtica_Global_Anticorrup%C3%A7%C3%A3o_PORT.pdf).
- Federação Das Indústrias Do Estado De São Paulo - FIESP. (2010). Relatório Corrupção: Custos Econômicos e Propostas de Combate. Área de Competitividade. *Texto para Discussão*. São Paulo. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/relatorio-corrupcao-custos-economicos-e-propostas-de-combate/attachment/custo-economico-da-corrupcao-final/>
- Gabardo, E., & Morettini, G. (2015). A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. *A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 15(60), 129-147.
- Haas, K. R., Vieira, E. P., & Brizolla, M. M. B. (2020). Apontamentos da auditoria interna e de compliance em uma cooperativa de crédito e seus reflexos na qualificação dos controles internos. *Gestão & Planejamento-G&P*, 21.
- Instituto Brasileiro de Compliance - IBC. (2016). *Vale conhecer e analisar o Programa de Compliance da EMBRAER*. Notícias. Programa de Integridade. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://ibcompliance.com.br/index.php/2016/11/25/vale-conhecer-e-analisar-o-programa-de-compliance-da-embraer/>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5 ed. São Paulo: IBGC.
- Instituto Brasileiro De Governança Corporativa - IBGC. (2018). *Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas: Refletir, explicar, praticar e evoluir*. Publicações. São Paulo. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23708/Publicacao-IBGCOpina-Codigo-BR-refletir-explicar-praticar-evoluir.pdf>
- Juhmani, O. (2017). Corporate governance and the level of Bahraini corporate compliance with IFRS disclosure. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(1), 22-41.
- Leal, R. G., & Ritt, C. F. (2014). A previsão dos mecanismos e procedimentos internos de integridade: compliance corporativo na lei anticorrupção: sua importância considerado como uma mudança de paradigmas e educação empresarial. *Barbarói*, 42(edição especial), 46-63.
- Marion, J. C., Dias, R., Traldi, M. C., & Marion, M. M. C. (2010). *Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Ministério Público Federal - MPF. (2016a). *Corrupção Internacional: MPF e CVM fecham acordo com Embraer*. Rio de Janeiro. Disponível em:





<https://mpf.jusbrasil.com.br/noticias/398092425/corruptao-internacional-mpf-e-cvm-fecham-acordo-com-embraer>

Ministério Público Federal - MPF. (2016b). *MPF firma acordos de leniência com Odebrecht e Braskem*. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://mpf.jusbrasil.com.br/noticias/417019983/mpf-firma-acordos-de-leniencia-com-odebrecht-e-braskem>

Nakamura, E. A. M. V., Nakamura, W. T., & Jones, G. D. C. (2019). Necessidade de estrutura de compliance nas instituições financeiras. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(5), 257-275.

Nalukenge, I., Nkundabanyanga, S. K., & Ntayi, J. M. (2018). Corporate governance, ethics, internal controls and compliance with IFRS. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(4), 764-786.

Ribeiro, M. C. P., & Diniz, P. D. F. (2015). Compliance e lei anticorrupção nas empresas. *Revista de Informação Legislativa*, 52(205), 87-105.

Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2012). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Santos, R. A., Guevara, A. J. H., Amorim, M. C. S., & Ferraz-Neto, B. H. (2012). Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations. *Einstein (São Paulo)*, 10, 1-10.

Santos, R. de A. (2011). *Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional*. 103 f. 2011. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/979>

Securities And Exchange Commission - SEC. (2016a). Embraer Paying \$205 Million to Settle FCPA Charges. *Press Release*. Washington D.C. Available in: <https://www.sec.gov/news/pressrelease/2016-224.html>

Securities And Exchange Commission - SEC. (2016b). Securities And Exchange Commission, Plaintiff, vs. BRASKEM, S.A. Defendant. *Complaints*, Washington D.C. Available in: <https://www.sec.gov/litigation/complaints/2016/comp-pr2016-271.pdf>

Serpa, A. de C. (2016). *Compliance Descomplicado: um guia simples e direto sobre programas de compliance*. 1ª ed. Carolina do Sul: Createspace Independent Publishing Platform.

Silva, A. A. (2021). *Programas de compliance anticorrupção de companhias listadas na B3: um estudo de casos múltiplos*. 2021. 79 f. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30376>

Stiglbauer, M., & Velte, P. (2012). Compliance with the German Corporate Governance Code and firm performance: a ten-year experience. *International Journal of Behavioural Accounting and Finance*, 3(1-2), 5-23.

Tomazeti, R. S., da Silva Costa, C. D., de Souza, R., & de Amorim Goldenstein, A. I. B. (2016). A importância do compliance de acordo com a Lei Anticorrupção. *EVINCI - UniBrasil*, XI, Anais, Curitiba.

Vecchia, L. A. D., Mazzioni, S., Poli, O. L., & Moura, G. D. (2018). Corrupção e Contabilidade: Análise Bibliométrica da Produção Científica Internacional. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 13(3), 1-19.

Yin, R. K. (2014). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5ª ed. São Paulo: Bookman.

Zanetti, A. F. (2016). Lei Anticorrupção e Compliance. *Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP*, 5(15), 35-60.

Zattoni, A., & Cuomo, F. (2008). Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), 1-15.