

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

PATRÍCIA RAMALHO SILVA

O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS

Uberlândia

2020

PATRÍCIA RAMALHO SILVA

O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais.

Área de concentração: Negócios Internacionais

Orientador: Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho

Uberlândia

2020

PATRÍCIA RAMALHO SILVA

O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto de Economia e Relações
Internacionais da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em Relações
Internacionais

Área de concentração: Negócios Internacionais

Uberlândia, 17 de dezembro de 2020

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho (IERI/UFU)

Profa. Dra. Isabela Gerbelli Garbin Ramanzini (IEIR/UFU)

Profa. Dra. Marrielle Maia Alves Ferreira (IEIR/UFU)

*“If you think compliance is expensive, try
non-compliance.”*

(Paul Joseph McNulty)

RESUMO

Os programas de *compliance* têm tomado um lugar importante dentro das organizações. O envolvimento de empresas com práticas de corrupção e de descumprimento de leis, levou diversas delas a punições pelas práticas ilícitas e de não conformidade. Diante deste cenário, práticas para evitar os ilícitos e a não conformidade têm se desenvolvido dentro das empresas. Neste trabalho abordaremos os programas de *compliance* no momento da empresa de internacionalização. Nesta fase que a empresa decidirá pelas modalidades e estratégias de internacionalização, o *compliance* poderá ajudar na identificação de riscos e problemas de não conformidade. Veremos exemplos reais de falhas de conformidade e os componentes de um programa de *compliance*. Discutiremos ferramentas para desenvolver e gerenciar programas de conformidade durante a internacionalização da empresa. Apontaremos o perfil do profissional de Relações Internacionais como adequado para atuação com *compliance* durante o processo de internacionalização. O presente trabalho tem por objetivo apontar que ter um programa de *compliance* desde o início do processo de internacionalização poderá mitigar riscos de envolvimento da empresa com práticas ilícitas e de não conformidade.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas. *Compliance*. Corrupção.

ABSTRACT

Compliance programs have taken an important place within organizations. The involvement of companies with corrupt practices and non-compliance with laws, led several of them to punishments for illicit and non-compliance. Given this scenario, practices to prevent illegal activities non-compliance have been developed within companies. In this work, we will cover compliance programs at the time of the internationalization company. At this stage that the company will decide on the internationalization modalities and strategies, compliance can help in the identification of risks and non-compliance problems. We'll look at real examples of compliance failures and the components of a compliance program. We'll discuss tools for developing and managing compliance programs during the company's internationalization. We'll point out the profile of the International Relations professional as suitable for acting with compliance during the internationalization process. The present work aims to point out that having a compliance program from the beginning of the internationalization process can mitigate risks of the company's involvement with illegal and non-compliance practices.

Keywords: Enterprise internationalization. Compliance. Corruption.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABGF	Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S. A
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
CGU	Controladoria-Geral da União
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway
DOJ	Department of Justice
FATCA	Foreign Account Tax Compliance Act
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
GAFI/FATF	Grupo de Ação Financeira contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISO	International Organization for Standardization
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SCE	Seguro de crédito à exportação
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	13
2.1 Estratégias	13
2.2 Modalidades	15
2.3 Teorias de Internacionalização.....	17
2.4 Instrumentos de Internacionalização.....	19
3 O COMPLIANCE E O COMBATE À CORRUPÇÃO NO CENÁRIO INTERNACIONAL	22
3.1 Compliance.....	22
3.2 Histórico	23
3.3 Combate à Corrupção	26
3.4 Casos internacionais	28
3.5 Prevenção à lavagem de dinheiro e o combate ao financiamento do terrorismo	30
4 O COMPLIANCE NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	32
4.1 Governança Corporativa	33
4.2 Gestão de Riscos.....	34
4.3 Elementos de um programa de compliance	36
4.4 Regulatório	42
4.5 Adequação dos programas no ambiente empresarial	44
5 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	46
5.1 Oportunidades	46
5.2 Perfil profissional.....	46
5.3 Ferramentas	48
6 CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual de um mundo globalizado, a expansão dos negócios de uma empresa torna-se cada vez mais uma oportunidade para o oferecimento de produtos e serviços para além das fronteiras. A internacionalização de um negócio contribui para quebrar barreiras de acesso a determinado tipo de produto e serviço ao consumidor, trazendo benefícios para a sociedade e para a empresa que decide entrar no processo de internacionalização.

Um processo de internacionalização pode ocorrer na decisão de uma empresa em realizar a exportação de um produto ou serviço, na decisão de realizar uma fusão e aquisição, e, em outros que serão identificados no decorrer do trabalho. Para que a decisão de uma empresa em se internacionalizar ocorra da melhor forma possível, observando padrões éticos e regulatórios do mercado, um programa de *compliance* na organização voltado para esse cenário torna-se extremamente relevante.

O termo “compliance” significa em sua tradução: “conformidade”. Explica Kalay (2018) que o termo vem do verbo inglês “to comply”, que significa estar sujeito a um regulamento. E, ainda, completa dispondo que o uso da palavra se expandiu e se tornou um conjunto de práticas e disciplinas que tem por objetivo o cumprimento de normativas e regulamentos de uma organização, e que essas práticas e disciplinas procuram evitar, investigar e solucionar riscos de não conformidades. (KALAY, 2018)

Diversos escândalos de corrupção em empresas multinacionais se tornaram mundialmente conhecidos, como os envolvendo a Petrobrás, Odebrecht e a Siemens, ocasionando em perdas significativas para essas organizações. Tendo em vista que os riscos gerados pela não observância de práticas éticas e legais podem ocasionar riscos reputacionais, financeiros e legais para a organização, uma área dedicada a essa temática é imprescindível dentro das organizações, principalmente ao lidar com um novo cenário.

Ao discorrer sobre a abertura de fronteiras e a atenção que as empresas devem ter no respeito às leis de diferentes jurisdições, a Lec Community (2018) apresenta o *compliance* como um aliado eficiente para mitigar os riscos de violação a tais legislações e que seu uso torna-se um verdadeiro instrumento de vantagem competitiva, nacional e internacionalmente, já que empresas que não demonstram possuir um programa de *compliance* robusto estão perdendo espaço no comércio internacional.

Dessa forma, ao se internacionalizar a empresa poderá se utilizar de instrumentos definidos no seu programa de *compliance*, observando diversos aspectos para adaptação dos seus procedimentos, treinamentos e outros que serão tratados, a fim de que consiga realizar um

processo bem sucedido e que não incorra em práticas de corrupção e de não conformidade no mercado a que está adentrando.

Diante da extensão que o tema pode alcançar, este trabalho se limitará a observar as práticas de *compliance* apenas no ambiente empresarial durante o processo de internacionalização, mesmo que os programas venham sendo adotados também por entes públicos. No que diz respeito aos processos de internacionalização serão avaliadas as modalidades envolvidas como a abertura de uma filial no exterior, as fusões e aquisições, o processo de realização de vendas e de prestação de serviços no exterior, entre outros, assim serão analisados o início das atividades comerciais de uma empresa em outro país, mesmo que estas se deem de formas diferenciadas.

O presente trabalho procurou responder ao seguinte questionamento: é importante a adoção de programas de *compliance* na fase de internacionalização da empresa? A resposta a que este trabalho pretende chegar é que o programa de *compliance* é um elemento indispensável na empresa, e, que ter um programa com atenção especial para esse novo cenário contribuirá para que a empresa mitigue os riscos de uma violação aos regulamentos e as questões éticas daquele novo mercado.

A realização do presente trabalho justifica-se pela importância que os programas de *compliance* têm alcançado tanto em ambientes privados quanto em ambientes públicos e, no presente caso, quando há a presença de um cenário novo com a realização do processo de internacionalização. Trará também uma contribuição para a área de Relações Internacionais, pois irá apontar que a formação do profissional de Relações internacionais, em razão das competências e habilidades adquiridas, permite a atuação do profissional nessa área. Dessa forma, o trabalho pretende contribuir para a área de Relações Internacionais, na medida em que apresenta ao profissional uma área de trabalho, e para o ambiente corporativo, na medida em que contribui para a difusão de práticas éticas e de conformidade.

Tal análise também é justificada para que se possa observar como a temática estudada é importante para um país como o Brasil, pois os dados da Transparência Internacional indicam que o Brasil tem muito a que melhorar no que diz respeito a incidência de descumprimento de normas e nos índices de corrupção. O Índice de Percepção da Corrupção (IPC) é o principal indicador de corrupção no setor público do mundo e em 2019 o Brasil se manteve com a sua pior pontuação da série histórica, no 106º lugar de 180 países, sendo que nos primeiros lugares estão os países com baixo índice na percepção de corrupção. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2020a)

Não foram localizados trabalhos acadêmicos que tratam especificamente dos programas de *compliance* quando as empresas passam por processos de internacionalização. Foi possível encontrar alguns trabalhos sobre o *compliance* nas áreas de Administração, Direito, Contabilidade, entre outras que tem dado destaque ao tema e outros trabalhos que têm foco apenas na temática da Governança Corporativa. Foram encontradas obras que tratam dos temas de *compliance* e internacionalização de forma separada. As obras encontradas sobre a temática de *compliance* e sobre a internacionalização serão descritas no decorrer do trabalho.

O presente trabalho analisará de forma descritiva o funcionamento das práticas de *compliance* no ambiente empresarial, observando os elementos que contém um programa de *compliance* e como podem ser utilizados durante a internacionalização. Serão observados neste trabalho alguns casos internacionais que servirão para apontar a necessidade de as empresas adotarem programas de *compliance* no seu âmbito interno.

O objetivo geral deste trabalho é apontar o programa de *compliance* como uma ferramenta a ser utilizada na internacionalização de empresas, para mitigação de riscos e condução ética e transparente dos negócios, a fim de contribuir para o ambiente corporativo da empresa e ser também utilizado como um instrumento de vantagem competitiva.

São os objetivos mais específicos deste trabalho para consecução do objetivo geral: Identificar as estratégias, modalidades e teorias de internacionalização; analisar a relação do combate à corrupção com as práticas de *compliance*; apresentar os dados e casos que indicam a importância de práticas de anticorrupção; descrever as práticas adotados nos programas de *compliance*; apontar ao profissional de Relações Internacionais uma área para atuação.

As Fontes de Dados e Informações a serem utilizados são de caráter bibliográfico, com o uso de guias e modelos utilizados pelas empresas, artigos já elaborados e portais eletrônicos de fontes confiáveis. Serão observadas as normas de controle de qualidade da International Organization for Standardization (ISO), as orientações do COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway que tratam do gerenciamento de riscos corporativos, metodologias que as empresas podem adotar nesse processo e as legislações existentes sobre a temática proposta.

O primeiro capítulo abordará as estratégias e as modalidades de internacionalização que uma empresa pode passar para a compreensão de todo esse processo. Em seguida, abordaremos como o combate à corrupção tem sido tratado no cenário internacional pontuando casos internacionais que trarão em vista a importância do *compliance*. No próximo capítulo trataremos dos elementos de um programa de *compliance* aplicados no cenário de internacionalização das empresas. Por fim, apontaremos como o profissional de relações

internacionais pode atuar na área de *compliance* nas empresas que optam pela internacionalização.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A globalização permitiu que as empresas tivessem acesso a novas oportunidades e também a novos desafios. Ter acesso a produtos e serviços vindos do outro lado do mundo já é uma realidade e, hoje, o consumidor tem um portfólio maior de produtos e serviços de diversos lugares do mundo. Assim, a competitividade entra como um fator relevante nessa análise. Como apresentam Hitt, Ireland e Hoskisson (2018, p. 6) “a economia globalizada tem reflexos em um ambiente de negócios hipercompetitivo e desafia as empresas a avaliar seriamente os mercados nos quais vão competir”.

Os ganhos de um processo de internacionalização são diversos e vários autores discorrem sobre os benefícios que entendem se aplicar. Olmedo (2020) entende que são benefícios da internacionalização para empresas brasileiras: o aumento de receitas, a diminuição de custos e as melhores oportunidades de mercado e inovação. Já o Sebrae assim entende:

A internacionalização pode trazer não só uma perspectiva de ganhos adicionais, mas também a redução de custos em escala, assim como o crescimento e a expansão da marca no país de origem. Para que isso aconteça, existem diversas formas e modelos de internacionalização de empresas, os quais variam de acordo com o volume de investimento e riscos da operação e o grau de controle por parte da empresa. Assim, quanto mais a empresa conhece e se relaciona com o mercado-alvo, mais serão exigidos conhecimentos e comprometimento com esse mercado ao longo do tempo. Os modos de entrada estão relacionados ao nível de gestão do negócio, seja uma gestão operacional ou gestão estratégica. (SEBRAE, 2018a, p. 1)

Para alcançar a competitividade estratégica e obter retornos acima da média as empresas fazem uso de processo de administração estratégica, com a análise do ambiente externo e interno da empresa. Após realizarem essa análise, implementam a estratégia que irá refletir o nível de desempenho esperado. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018)

Este capítulo não tem por objetivo esgotar todas os processos de administração estratégica que a empresa pode utilizar no seu processo de internacionalização, mas apontar os benefícios e as estratégias da internacionalização, suas modalidades, as teorias existentes e os instrumentos que podem auxiliar a área de *compliance* a entender e atuar durante esse processo.

2.1 Estratégias

A estratégia internacional, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2018, p. 193), “é aquela por meio do qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora do mercado doméstico”.

Alguns incentivos e benefícios contribuem para que a empresa opte por adotar uma estratégia internacional.

São os incentivos para adoção da estratégia internacional: o prolongamento do ciclo de vida de um produto, o acesso mais fácil à matéria-prima, a integração em operações em escala global, o acesso a tecnologias de desenvolvimento e o acesso aos consumidores em mercados emergentes. São benefícios para a estratégia internacional: as vantagens da localização, as economias de escala e aprendizagem e o aumento do tamanho do mercado. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018, p.194)

Esses benefícios básicos contribuem para o alcance da competitividade estratégica da empresa. Ao aumentar o tamanho do mercado a empresa tem acesso a maiores potenciais de retorno. Na expansão das economias de escala e de aprendizagem, o compartilhamento de recursos e conhecimentos permitem que a empresa produza produtos de alta qualidade e com um custo menor. Nas vantagens de localização, a empresa pode ter uma redução de custos quando tem uma mão de obra de menor custo, de energia e recursos naturais, acesso a suprimentos essenciais e clientes. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018, p.195-196)

Hitt, Ireland e Hoskisson (2018) apresentam dois tipos básicos de estratégias internacionais: a estratégia corporativa e a de negócios. Essas estratégias, segundo os autores, devem ser baseadas nas competências essenciais da empresa e esta pode optar por um ou pelos dois tipos básicos de estratégias.

Na estratégia internacional de negócios as empresas “escolhem entre estratégias genéricas de liderança em custos, diferenciação, foco com liderança em custos, foco com diferenciação e liderança/diferenciação integrada em custos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018, p. 197). Dessa forma, esta abordagem acaba por observar as vantagens do país onde irá se internacionalizar.

Na estratégia corporativa “são consideradas as estratégias internacionais transnacionais, globais e multilocais” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018, p. 197-199). Nesta estratégia, o escopo das operações acaba se focando na diversificação geográfica. As duas estratégias apresentam focos diferentes. A depender da escolha estratégica a empresa irá verificar qual melhor modalidade de internacionalização.

Apresentamos alguns incentivos e tipos básicos que podem ser observados pelas empresas para a adoção da estratégia internacional. Em um cenário notável de internacionalização, a participação da área de *compliance* nesse momento poderia antecipar os riscos políticos, econômicos, entre outros, aos quais o negócio está sujeito, contribuindo para que a estratégia internacional adotada seja a mais adequada para aquele determinado negócio.

No decorrer do trabalho ficará mais claro como a área de *compliance* pode atuar neste momento. A seguir vamos abordar as modalidades que uma empresa pode optar para realização da internacionalização.

2.2 Modalidades

A empresa ao optar por realizar a internacionalização, precisa verificar qual a melhor modalidade que irá se adequar ao seu modelo de negócio e às condições do mercado. São várias as modalidades que uma empresa pode escolher, algumas são mais utilizadas e outras não. Silva, Carvalho e Campos (2018) apontam algumas dessas modalidades:

(...) em relação aos modos de internacionalização, a empresa pode escolher entre apenas exportar, licenciar ou fazer um investimento estrangeiro direto - com propriedade sobre sua filial no estrangeiro ou numa *joint venture* com outra empresa. A empresa deverá, ainda, optar entre o crescimento orgânico (*greenfield*) ou a aquisição de uma empresa já instalada no mercado estrangeiro. E, por fim, deve escolher entre internalizar todas as atividades, num processo de hierarquização, subcontratar terceiros ou expandir-se via *franchising*.

Vamos abordar algumas dessas modalidades separadamente. As formas de entrada nos mercados internacionais são descritas por Mações (2017), se dividindo nas seguintes modalidades: importação e exportação, licenciamento, franquia, alianças estratégicas, investimento direto, aquisição, *joint ventures*, contrato de gestão internacional, contrato de fabricação internacional e *piggyback marketing*.

A importação contribui para a complementação de produtos disponíveis no mercado e em especial para suprir as empresas de fontes de matérias primas e insumos para a produção das mercadorias. Considerando que os países não são autossuficientes, com a eficiência adequada ou pela limitação de recursos naturais, o processo de importação permite acesso a novas tecnologias e produtos que não são fornecidos no país de origem da empresa. (REBONO, 2012)

A exportação é uma das modalidades mais conhecidas, tem como características o custo alto e pouco controle. A empresa que decide realizar a modalidade de exportação precisa desenvolver as habilidades e competências para adaptação dos seus procedimentos e os seus produtos nas redes de negócios internacionais, com produtos inovadores, com qualificação da empresa, com acesso à informação e atenção às exigências do mercado. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; SEBRAE, 2018a)

O licenciamento ocorre quando uma empresa concede determinadas facilidades de utilização de recursos a outra empresa, a partir do pagamento de uma quantia, como por exemplo, *royalties*. Nesta modalidade os custos, os riscos e os retornos são geralmente baixos, há ainda pouco controle de uma empresa sobre a outra. (MAÇÃES, 2017; HITT *et al.*, 2018)

A modalidade de franquia é utilizada quando uma empresa concede a outra os materiais e serviços para funcionamento do negócio. Há uma cooperação entre as empresas de forma que esses materiais e serviços podem incluir os produtos, equipamentos, componentes, marcas e direitos, aconselhamento de gestão e procedimentos operacionais. Nesta modalidade a expansão internacional tem um risco e custo reduzido já que o produto e o sistema operacional já foram testados. (MAÇÃES, 2017)

As alianças estratégicas são acordos de cooperação que podem ser estabelecidas em formas de partilha de tecnologia ou propriedade intelectual, licenças cruzadas, acordos de distribuição, capital e coordenação de desenvolvimento do produto. Nesta modalidade os custos, os recursos e os riscos são compartilhados e podem ocorrer problemas de integração, como de duas culturas corporativas diferentes, pois são criadas organizações comerciais independentes. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; MAÇÃES, 2017)

O investimento direto no estrangeiro é uma possibilidade que requer um investimento substancial e um maior envolvimento no país de acolhimento. Pode possibilitar uma rentabilidade potencial elevada e reduzir o risco, tendo em vista que os gestores detêm o controle das operações das subsidiárias, o acesso rápido aos mercados e de transferências de tecnologias. (MAÇÃES, 2017)

A aquisição é uma forma mais simples de diversificar, tendo em vista que permite rápida inserção nos mercados externos e acesso a um conjunto de recursos necessários para obter vantagem competitiva. Além do acesso rápido a novos mercados, deve ser considerado que o custo é alto, as negociações são complexas e podem ocorrer problemas de fusão com operações locais. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; MAÇÃES, 2017)

A formação de uma *joint venture* acontece quando dois ou mais parceiros se unem para criar uma nova empresa. As vantagens estão ligadas a partilha de risco do investimento com o parceiro local, de recursos e know-how. Esta modalidade permite mais vasto acessos aos sistemas de distribuições locais, para recursos humanos e financeiros. (MAÇÃES, 2017)

No contrato de gestão internacional uma empresa faculta apoio de gestão a outra, com treinamento a pessoal para assumir posições de gestão contra pagamento pela assistência. São realizados para um curto período de tempo e requer menos capital. A empresa recebe um valor pela prestação do serviço. (MAÇÃES, 2017)

No contrato de fabricação internacional o produto é fabricado no estrangeiro por um fabricante local. Nesta modalidade uma empresa pode ter interesse em utilizar uma mão-de-obra com menor custo, evitar altas taxas de importação, reduzir custos de transporte, ter acesso a matérias-primas, entre outros. (MAÇÃES, 2017)

No *Piggyback Marketing* uma empresa comercializa os seus produtos ou serviços em conjunto com os de outra empresa. Nesta modalidade os produtos se complementam ou os serviços prestados por terceiros acrescentam valor ao sistema de distribuição da empresa, permitindo que ofereçam soluções mais completas. (MAÇÃES, 2017)

Ao verificarmos as modalidades acima é possível perceber que conhecer com detalhes o parceiro comercial é um dos principais pontos a serem verificados no processo de internacionalização. No decorrer do trabalho será possível identificar que a área de *compliance* tem um papel relevante nessa análise. Após conhecermos as modalidades existentes de internacionalização, passamos para as teorias de internacionalização existentes.

2.3 Teorias de Internacionalização

Para tratarmos das teorias de internacionalização utilizamos as vertentes apresentadas na obra “Internacionalização de empresas goianas: processos, estratégias e dificuldades” das autoras Andrea Freire de Lucena e Cláudia Regina Rosal Carvalho. Tal obra aponta as abordagens econômica e comportamental das empresas em gestão de negócios internacionais.

As autoras citam estas duas vertentes que se aplicam para os processos de internacionalização: a teoria econômica de internacionalização e a teoria comportamental. Na vertente econômica podem ser localizadas as abordagens de internacionalização, dos custos de transação e da teoria eclética dos respectivos Buckley, Rugman e Brewer, Dunning, entre outros. Na vertente comportamental podemos extrair a abordagem da Escola de Uppsala. (LUCENA; CARVALHO, 2018; GUEDES, 2007)

A teoria da internacionalização entende que as empresas crescem ao substituir as imperfeições do mercado externo pelo interno, e que a internacionalização só ocorre até o ponto onde os benefícios equivalem aos custos. Para Guedes (2007) a decisão da internacionalização ocorre de acordo com fatores específicos da indústria, da região, do país e da firma. Dessa forma, os recursos da empresa são desenvolvidos e utilizados além das fronteiras, as transações mais ineficientes ou com mais despesas são internacionalizadas e assim o desenvolvimento no exterior irá depender das vantagens específicas da empresa e do país. (GUEDES, 2007; BORINI *et al.*, 2006)

A teoria dos custos de transação considera os custos da operação de internacionalização como os custos do conhecimento do mercado, da construção da empresa no exterior, entre outros custos já conhecidos. Além desses, a teoria considera que devem ser observados aspectos da localização e seus custos de transporte e produção, da estratégia da empresa e da concorrência em cada mercado estrangeiro. Assim, a empresa que decide internacionalizar enfrenta custos de busca de informação e de cumprimento de contratos. Ao buscar mais informações, menores serão os problemas decorrentes do fechamento de um contrato. (BORINI *et al.*, 2006)

No paradigma eclético de Dunning, a empresa ao internacionalizar pode auferir vantagens da firma, de localização e de internalização. Na vantagem da firma, a empresa pode aproveitar suas competências ao lidar com a concorrência. Na vantagem de localização pode auferir vantagens com redução de custos como de matéria-prima, mão de obra, transporte, entre outros. Na vantagem da internalização a empresa pode ter uma diminuição de custos de câmbio, de propriedade da informação e de redução de incertezas. (BORINI *et al.*, 2006)

A teoria econômica de internacionalização analisa os fatores que atraem os investimentos para o exterior, como visto acima nas questões relativas aos custos de transação, as vantagens auferidas e aos recursos da empresa. A teoria limita-se por não considerar o efeito da aprendizagem sobre o mercado e da cooperação na estratégia. (LUCENA; CARVALHO, 2018)

Na teoria comportamental os estudos são direcionados pelos autores Johansen e Vahne, Andersson e Johanson e Mattson. Essa teoria procurou superar as limitações da teoria econômica na medida que propõe que o conhecimento das empresas vai se acumulando a partir das suas interações mercantis, ou seja, que estas acumulam conhecimento na medida que interagem com o mercado externo. (LUCENA; CARVALHO, 2018)

Na vertente comportamental encontra-se a abordagem da Escola de Uppsala. O Modelo de Uppsala considera que se uma empresa tem um conhecimento insuficiente ou totalmente desconhecido do mercado externo deverá apenas passar de etapa ao adquirir mais experiência e conhecimentos. Portanto, o envolvimento da empresa no mercado internacional ocorre de forma gradual, com alianças estratégicas e acordos, sendo que a empresa acaba por preferir uma modalidade de entrada que exige um baixo nível de comprometimento. (MAÇÃES, 2017)

A partir da modalidade e escolha da área de negócios da empresa da forma de internacionalizar, que irá trazer uma maior rentabilidade para a operação, percebe-se que os enfoques teóricos que descrevem essa escolha apresentam e contém objetivos diferentes para o negócio: uma vertente focando mais na operação com vistas dos custos e outra vertente que

observa o conhecimento da empresa do mercado externo. Considerando que nesta fase são decididas questões como: a estratégia utilizada, o método de entrada e decisões de locais, observar o enfoque que a empresa quer adotar para o negócio auxilia na escolha da modalidade e melhor definição estratégica para o negócio.

Este trabalho não tem por objetivo esgotar e explorar as modalidades de internacionalização, porém apresentamos as vertentes acima para que o profissional de *compliance* que irá participar do processo de internacionalização compreenda, em conjunto com a área de negócios, os riscos e a melhor abordagem e modalidade para internacionalizar. Uma boa governança da empresa com as abordagens bem definidas auxiliará o profissional na análise dos riscos que envolvem a internacionalização. Apresentamos, na sequência, os instrumentos que o profissional poderá utilizar.

2.4 Instrumentos de Internacionalização

Alguns instrumentos podem ser utilizados no procedimento de internacionalização para contribuir para a análise da empresa no novo ambiente. A análise das forças que podem ser encontradas e que envolvem os países onde se irá internacionalizar pode ser manifestada de duas maneiras: no discernimento dos fatores relevantes que devem ser considerados e os elementos que podem constituir uma oportunidade ou uma ameaça. (MAÇÃES, 2017)

Um desses instrumentos é a análise PESTEL ou PESTLE, que verifica os fatores macros do ambiente externo que podem afetar a empresa. Essa análise observa os seguintes ambientes: sociocultural, político, econômico, tecnológico, legal e ecológico do ambiente externo. No ambiente sociocultural é importante que os gestores conheçam as atitudes com relação à cultura do local onde irá se internacionalizar, bem como a maneira de trabalhar e outros fatores com relação ao contexto social da comunidade como estilos de vida, crenças e aspectos locais. (MAÇÃES, 2017)

No ambiente político deve ser observada a estabilidade política da região e do país, bem como deve ser analisado o quadro legal e regulatório para verificar a viabilidade da operação. No ambiente econômico devem ser analisados todos os fatores que envolvem as condições econômicas e de juros, inflação, câmbio, desemprego, entre outros que forem relevantes para a operação. No ambiente tecnológico devem ser consideradas questões de novas oportunidades de mercado e novas tecnologias, produtos e serviços para identificar o ciclo de vida destes, sua qualidade e nível de custos. (MAÇÃES, 2017)

No ambiente legal são analisados os sistemas legais, já que em cada país são adotadas práticas diferentes e obrigações regulatórias diferentes. Questões legais de proteção de marcas e patentes e que envolvem os direitos intelectuais de propriedade industrial também são analisadas no ambiente legal. Muitos acordos internacionais tratam dessa proteção. No ambiente ecológico devem ser considerados os aspectos locais que envolvem o meio ambiente e os impactos do negócio para o meio. (MAÇÃES, 2017)

Na construção da matriz PESTLE devem ser observados os ambientes citados com foco nos fatores macros do ambiente externo que possam vir a afetar a operação. Os fatores de cada ambiente devem ser devidamente identificados e avaliados. As informações identificadas durante a elaboração da matriz serão utilizadas na fase de tomada de decisões. Dessa forma, quanto mais completa for a análise melhor será para o gestor que irá realizar a tomada de decisões. (CAMARGO, 2017)

Outro instrumento que pode ser utilizado é a análise SWOT, que tem por objetivo identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do negócio. Essa análise observa o ambiente externo e interno da empresa, verificando a capacidade interna da empresa e as circunstâncias externas. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; RUWER, 2018)

Na análise das forças são verificadas as vantagens internas da empresa frente aos seus concorrentes, como melhores atividades, processos, produtos e recursos. Na análise das fraquezas são verificadas as principais desvantagens frente aos seus concorrentes, como a confiabilidade dos processos, a qualidade das matérias-primas, capacitação de pessoal, entre outras. Na análise das ameaças são verificados aspectos negativos que possam comprometer a vantagem competitiva da empresa, como uma variação cambial que possa inviabilizar a importação de matérias-primas. Na análise das oportunidades são verificadas as forças externas que influenciam positivamente o negócio, como aspectos que tenham o potencial de aumentar a vantagem competitiva da empresa. (PAULA, 2015)

A construção de uma matriz SWOT permite a seleção de melhores estratégias para a empresa, pois permite uma análise da situação atual e do futuro para que a empresa decida pelo desenvolvimento de projetos que permitam a obtenção de melhores retornos na competitividade estratégica. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2018)

Independentemente da estratégia, da modalidade e da vertente de teoria de internacionalização a ser escolhida, o instrumento de análise a ser considerado contribuirá para a adoção de uma visão abrangente de todo o cenário. Considerando que ambas as metodologias têm enfoques um pouco diferentes, sendo que na análise SWOT são verificados fatores internos

e externos e na PESTEL a análise externa é mais profunda, as duas metodologias podem ser utilizadas em conjunto. (CAMARGO, 2017)

A adoção de uma metodologia de análise durante o processo de internacionalização contribuirá para identificação dos riscos que envolvem toda a operação. O conhecimento sobre o mercado e do novo cenário é imprescindível para que sejam identificados os fatores internos e externos que afetam o negócio. O profissional de *compliance* que atua em conjunto com a área de negócios no processo de internacionalização poderá se utilizar das ferramentas citadas na identificação dos riscos que serão tratados no decorrer do trabalho.

3 O COMPLIANCE E O COMBATE À CORRUPÇÃO NO CENÁRIO INTERNACIONAL

3.1 Compliance

Compliance significa conformidade. Segundo Assi (2012) é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Pode-se entender o *compliance*, então, como um conjunto de práticas que estejam de acordo com a ética e as regulações aplicáveis para aquele ente. No curso *Regulatory Compliance*, da Universidade da Pensilvânia na Plataforma Coursera, o conceito é assim apresentado: “*Compliance is knowing what rules apply and then developing strategies to make them stick. These strategies need to address issues of corporate culture overall, as well as the problem of one guy*”¹.

Compliance pode ser visto como um instrumento de combate à corrupção e de incentivo à integridade. Ao citar a importância da integridade na vida pública e empresarial e o estímulo que se teve de profissionais em *compliance* após os escândalos apresentados nas investigações da Lava Jato, Hui Chen (*apud* KALAY; CUNHA, 2019, p. 173) cita o *compliance* como um meio: “se a integridade pública é o objetivo, a ética é a bússola e o *Compliance* é o meio para alcançar esse objetivo.”

Durante as investigações da Lava Jato foi possível identificar diversas práticas ilícitas que ligavam o âmbito público e privado em um verdadeiro sistema de corrupção existente no Brasil. Foram detectadas as práticas de diversos crimes, entre eles: corrupção passiva, corrupção ativa, lavagem de dinheiro, organização criminosa, fraude a licitação, vantagem indevida, entre outros crimes. Com relação ao envolvimento de outros países durante a operação Lava Jato foram realizados 447 pedidos de cooperação a 61 países e foram recebidos 606 pedidos de 40 países. (MPF, 2020)

A Cartilha da CGU (2016, p.4) sobre a Convenção da OCDE Contra o Suborno Transnacional cita a relação da globalização com o problema da corrupção, dispondo na apresentação da cartilha que “a corrupção não é um fenômeno que ocorre de forma isolada no Brasil, tampouco é característica exclusiva da cultura brasileira. Com a intensificação das relações internacionais e o avanço da globalização, o problema atingiu escala mundial.” Assim, ao se verificar a proporção que tomou a Operação Lava Jato e a escala mundial do problema é

¹ Fala da profa. Lauren Steinfeld na disciplina “What is Compliance?”, Universidade da Pensilvânia, Plataforma Coursera, em 12 de junho de 2020.

possível identificar que ainda há muito trabalho a ser desenvolvido nas organizações de ações de combate à corrupção.

Conforme se verá adiante, o desenvolvimento da área de *compliance* se deu a partir da necessidade de se implementar procedimentos e práticas no combate aos ilícitos e no desenvolvimento de uma cultura de integridade. Ela surgiu inicialmente no cenário internacional para depois ser incorporada no cenário nacional brasileiro.

3.2 Histórico

Não há um marco histórico para a origem do *compliance* no mundo. No entanto, podemos considerar alguns fatos relevantes que marcam a importância que o *compliance* tem hoje nas organizações.

A crise de 1929 levou a instituição da Securities and Exchange Commission (SEC), que foi criada para regular o mercado de capitais, entre as suas exigências estão a obrigatoriedade das empresas informarem ao público sobre seus negócios, títulos que estão vendendo e os riscos envolvidos no investimento. Ademais deve haver um tratamento de forma justa e honesta aos investidores. O estabelecimento da SEC foi importante para a regulação do mercado de capitais e, conseqüentemente, para uma proteção maior aos investidores. (KALAY; CUNHA, 2019; INTERACT, 2020)

O escândalo *Watergate* que levou o presidente norte-americano Richard Nixon a renunciar o cargo em 1974, após investigações dos pagamentos pela SEC sobre doações corporativas e um esquema de pagamentos a funcionários públicos estrangeiros, levou o Congresso norte americano, em 1977, a promulgar o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). O FCPA, que dispõe de normas contábeis e de antissuborno, foi criado com objetivo de punir o pagamento de propina a funcionários públicos estrangeiros e manter livros e registros contábeis que reflitam corretamente as transações da empresa, com a proibição de falsificação de livros e registros. (FCPA, 2020; AYRES, 2020)

As sanções do FCPA são aplicadas pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) e pela SEC. Estão sujeitos ao FCPA: as empresas de capital aberto registradas junto à SEC ou com obrigatoriedade de apresentar relatórios periódicos, as pessoas nascidas ou residentes nos Estados Unidos, qualquer sociedade com o principal local de negócios nos Estados Unidos ou organizada segundo as leis norte-americanas, qualquer pessoa física ou jurídica que cometa, enquanto nos Estados Unidos, ato em prol da violação. São também sujeitos quaisquer dos dirigentes, diretores, acionistas, funcionários ou terceiros de forma geral

dos entes citados. Algumas sanções já foram aplicadas no âmbito internacional por violações da FCPA, como foi o caso da empresa brasileira Odebrecht. Após a criação do FCPA, os Estados Unidos passaram a pressionar outros países a adotarem legislações semelhantes. (AYRES, 2020)

Outro caso que ficou conhecido em todo o mundo foi o escândalo da Enron. O documentário “Enron: Os mais espertos da sala” (2005) retrata um dos maiores escândalos corporativos do início do século XXI. A Enron foi uma empresa do setor de energia que sofreu falência corporativa nos Estados Unidos e que representou a importância do estabelecimento de normas de governança corporativa. A empresa era gigantesca e considerada pela revista *Fortune* como a sétima maior dos Estados Unidos. (ASSI, 2017)

A Enron ocultava de suas demonstrações financeiras as suas perdas financeiras e as montanhas de dívidas que possuía, escondendo os prejuízos e inflando os lucros. Enquanto isso, os investidores da empresa acreditavam que os negócios estavam prosperando. Quando os órgãos fiscalizadores identificaram a fraude contábil já era tarde, muitas pessoas perderam seus empregos e fundos de pensão desapareceram. Estima-se um rombo de US\$ 1,5 bilhão aos fundos de pensão e de US\$ 13 bilhões de dívidas. (ENRON, 2005; ASSI, 2017)

A Arthur Andersen era a empresa que realizava a auditoria externa e a auditoria interna da Enron. Quando o escândalo da Enron veio à tona a Arthur Andersen destruiu os documentos relativos as auditorias realizadas na Enron e sofreu um enorme desgaste. A Arthur Andersen figurava como uma das *big five*, as cinco principais empresas de auditoria dos Estados Unidos, com o escândalo da Enron a Arthur Andersen perdeu o direito de realizar auditorias de empresas públicas nos Estados Unidos e muitos clientes passaram a abandonar o portfólio da empresa. (ENRON, 2005; ASSI, 2017)

Posteriormente ao episódio da Enron, a lei Sarbanes-Oxley, conhecida como SOX, foi promulgada nos Estados Unidos, em 2002, e recebeu esse nome por ter sido elaborada pelo senador democrata Paul Sarbanes e pelo deputado republicano Michael Oxley. (MACKENZIE, 2020)

A SOX tornou como exigência legal uma série de práticas de governança corporativa a fim de evitar a ocorrência de mais casos de grandes escândalos financeiros e de fraudes empresariais como observados na Enron. A norma é aplicável para as companhias norte-americanas ou estrangeiras. A SOX contribuiu para a mudança no cenário de conformidade ao impor novas obrigações as companhias, a fim de evitar fraudes contábeis e proteger os acionistas. (MACKENZIE, 2020; UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA, 2020)

A SOX e a FCPA são as legislações americanas que foram importantes para influenciar a elaboração de legislações em outros países quanto a boas práticas de governança corporativa. Em 2010 o Reino Unido promulgou o UK Bribery Act, sendo considerada uma lei anticorrupção mais severa e uma das mais importantes do mundo. A UK Bribery Act se aplica a serviço público e a empresas que façam negócios, ou que possuem sede, no Reino Unido. (INTERACT, 2020)

No Brasil, um dos importantes marcos foi a promulgação através do Decreto Federal nº 3.678/2000 da Convenção da OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais (1997). A Convenção considera como delito de corrupção de funcionário público estrangeiro oferecer, prometer ou conceder alguma vantagem indevida, essa vantagem pode ter natureza pecuniária ou não e esta pode ser realizada por algum terceiro ou diretamente para algum funcionário público estrangeiro para que este realize ou se omita no exercício de suas atividades, com o objetivo de obter alguma vantagem ilícita ou dificultar transações ao conduzir os negócios internacionais. (BRASIL, 2000; UNODC, 2020)

A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção foi constituída no ano de 2003. No Brasil, o Decreto 5.687 promulgou essa Convenção em 2006. Considerando que a corrupção se tornou um fenômeno transnacional, a Convenção foi um marco importante para a promoção de cooperação entre os países para o combate a corrupção e promoção de medidas para prevenir a lavagem de dinheiro e a prática de outros ilícitos. (BRASIL, 2006)

Posteriormente, a Lei nº 12.846 de 2013 marcou a promulgação da Lei Brasileira Anticorrupção. Essa lei dispõe sobre a responsabilidade de pessoas jurídicas quanto a atos de corrupção contra a administração pública. Essa lei levou as empresas a terem uma maior atenção no relacionamento com entes públicos, tendo em vista que o envolvimento com ilícitos atinge financeiramente as empresas na aplicação de multas e estabelece um Cadastro Nacional de Empresas Punidas para dar publicidade às empresas que sofreram penalidades da Lei Anticorrupção. (BRASIL, 2013)

Alguns acordos internacionais como a Convenção Interamericana contra a corrupção da Organização dos Estados Americanos, em 1996, o Convênio da União Europeia relativo à luta contra atos de corrupção, em 1997, a Convenção Interamericana contra corrupção, a Convenção das Nações Unidas contra Crime Organizado Transnacional, entre outros acordos e convenções, tratam da temática de combate a corrupção. O estabelecimento desses acordos foi extremamente relevante para o cenário atual que progride no combate a corrupção em todo o mundo e incentiva os países a buscarem um cenário privado e público mais íntegro. (UNODC, 2020)

As legislações da FCPA, SOX e UK Bribery Act, tendo em vista sua aplicabilidade extraterritorial, são consideradas as principais legislações anticorrupção no mundo e que marcam a importância do *compliance* nas organizações, já que muitos países têm relações de negócios com os Estados Unidos e Reino Unido, e que algumas dessas legislações acabam sendo aplicadas a cidadãos desses países mesmo que estejam em território estrangeiro.

As convenções e acordos internacionais são importantes para que os países promovam e realizem cooperações para a promoção de práticas de integridade. A aplicabilidade extraterritorial de normativas e essas cooperações internacionais, inclusive em questões de punibilidade, fez com que as práticas de *compliance* integrassem as organizações públicas e privadas.

No Brasil, a promulgação de legislações que tratam da punição às empresas com envolvimento em práticas de corrupção fez com que diversas delas considerassem uma área de *compliance* internamente, já que a punição passou a atingir diretamente a parte mais sensível da empresa, que é sua reputação e sua área financeira. Ademais, a apresentação de um programa efetivo de *compliance* permite que uma empresa consiga atenuar, em determinados casos, as sanções recebidas por envolvimento com ilícitos, como, por exemplo, na Lei Brasileira Anticorrupção, que considera como atenuante na aplicação da sanção a apresentação de mecanismos e procedimentos internos de integridade.

3.3 Combate à Corrupção

A Transparência Internacional é uma organização não-governamental internacional que atua como movimento global na luta contra a corrupção no mundo. A organização divulga o Índice de Percepção de Corrupção, que avalia 180 países e territórios e capta informações de 13 fontes de dados diferentes de 12 instituições distintas que capturam percepções de corrupção. O Brasil teve uma pior nota pelo segundo ano, estando com uma nota 35 em uma escala que vai de 0 a 100, sendo 0 a nota do país percebido como altamente corrupto e 100 como muito íntegro. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2020a)

O Relatório “Exporting Corruption” é um relatório global da Transparência Internacional. Em 2020 o relatório indicou os retrocessos que o Brasil vem sofrendo no campo anticorrupção. Indica o relatório que aproximadamente metade das exportações no mundo advém de países que falham na punição do suborno transnacional, ilícito que merece especial atenção das organizações, tendo em vista que seu cometimento pode acontecer através de terceiros. (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, 2020b)

O cenário brasileiro de combate à corrupção, como visto nos relatórios publicados pela Transparência Internacional, ainda carece de uma atenção especial das autoridades públicas e de um compromisso das organizações privadas. Através de acordos internacionais muitas das práticas de combate aos ilícitos foram sendo incluídas no ordenamento jurídico brasileiro. No entanto, ainda é perceptível, observando esses índices e o noticiário, que o Brasil ainda tem muito o que melhorar.

Algumas iniciativas convocam as empresas a alinharem suas estratégias no combate a corrupção, sendo uma delas o Pacto Global das Nações Unidas. Este Pacto possui dez princípios universais e é uma iniciativa que reúne as empresas para disseminar boas práticas empresariais e assumir a responsabilidade de contribuir para a agenda global de sustentabilidade. Uma agenda da iniciativa é a contribuição das empresas para atuação e compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A iniciativa tem como objetivo ser uma rede empresarial de referência no alcance dos ODS. (PACTO GLOBAL, 2020)

Uma das plataformas de ação do Pacto Global das Nações Unidas é o combate à corrupção. O princípio 10 do Pacto Global (2020, p. 1) indica que “as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina”. Sobre a participação empresarial, o documento “A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção”, elaborado pela Controladoria Geral da União e publicado em conjunto com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, assim dispõe:

A participação do setor privado no enfrentamento do problema assume, no entanto, especial relevância. Isso porque, as práticas de corrupção, ao criarem, em curto prazo, aparentes vantagens às empresas, levam à falsa percepção de que a corrupção pode ser vantajosa. Entretanto, a corrupção distorce a competitividade, estabelecendo formas de concorrência desleal, e deteriora os mecanismos de livre mercado, o que gera insegurança no meio empresarial, afugenta novos investimentos, encarece produtos e serviços e destrói a ética nos negócios. A corrupção, portanto, compromete o desenvolvimento sustentável do mercado e afasta qualquer possibilidade de lucratividade consistente no longo prazo. (ETHOS, 2009, p. 6)

Dessa forma, iniciativas como a do Pacto Global, que convocam e incentivam as empresas a atuarem na luta contra a corrupção, contribuem para um ambiente empresarial conduzido por práticas éticas e de integridade. Além dos benefícios para a organização perante os terceiros que irão verificar a condução e postura da empresa na condução dos negócios, a sociedade é beneficiada, pois essa postura permite que os recursos públicos sejam utilizados de forma a atender a população de forma mais igualitária e trazer benefícios para o país no desenvolvimento econômico e social deste. (ETHOS, 2009)

Para a promoção de práticas éticas e que inibem as condutas ilícitas as empresas podem: implementar códigos de melhores práticas corporativas, desenvolver controles internos e procedimentos de divulgação de temas relacionados à corrupção, implementar canais de denúncia de práticas corruptas, entre outras ações (ETHOS, 2009). As práticas serão melhor descritas adiante, e a área de *compliance* da empresa atuará na condução das atividades.

3.4 Casos internacionais

Algumas empresas globais se envolveram em grandes escândalos de corrupção. Além de pagarem multas e outras penalidades, tiveram que obrigatoriamente estabelecer programas de *compliance* efetivos em suas organizações. Citaremos neste trabalho os escândalos envolvendo a Siemens, a Petrobrás e a Odebrecht.

A Siemens foi por um tempo um dos casos de maior aplicação de multa da FCPA, sendo posteriormente ultrapassada por outras empresas. A Siemens esteve envolvida em um grande escândalo de corrupção, em 2008, e teve que pagar uma multa no valor de USD 800 milhões nos Estados Unidos, e outra no mesmo valor na Alemanha, após investigações indicarem que a empresa pagava propinas para autoridades em troca de contratos públicos. A Siemens falsificava contratos e tentava ocultar a origem dos pagamentos ilícitos emitindo faturas simbólicas. (LEC, 2020; NÓBREGA; ARAUJO, 2020)

Outra penalidade que a Siemens teve que atender foi a contratação de um monitor de *compliance* independente, por um período de quatro anos. Esse monitor tem um custo elevado para a empresa e foi uma exigência do DOJ e da SEC, após realização de acordo com a Siemens. O papel do monitor é avaliar a eficácia do sistema de *compliance* e fazer relatórios para as autoridades. Dessa forma, a Siemens, além de ajustar seus procedimentos internos e estabelecer controles de *compliance* eficazes, teve um custo com a contratação de um monitor independente e com o pagamento das multas aplicadas pelas autoridades americanas e alemã. (NÓBREGA; ARAUJO, 2020; SIEMENS, 2020)

A Petrobrás esteve envolvida na maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro ocorrida no Brasil, a Operação Lava Jato. A empresa participava de um esquema criminoso, no qual as empreiteiras pagavam propinas aos diretores da Petrobrás em troca de contratos bilionários. Alguns partidos políticos estavam envolvidos no esquema e realizavam a indicação desses diretores. (NÓBREGA; ARAUJO, 2020)

No que se refere às perdas sofridas pela empresa, a multa aplicada perante o DOJ e a SEC, em 2018, foi de USD 1,78 bilhões. A empresa tem capital aberto nos Estados Unidos e

pelo envolvimento em atos de corrupção recebeu a penalidade. O balanço publicado pela Petrobrás, em 2015, indicava uma perda por volta de 6,2 bilhões de reais referentes à corrupção e um prejuízo de 21,6 bilhões de reais. Relatórios da Polícia Federal indicaram uma estimativa de um prejuízo no valor de 42 bilhões, entre 2004 e 2012, referentes a pagamentos de propinas, superfaturamento de contratos, cartéis e fraudes. (LEC, 2020; MENDES; CARVALHO, 2017)

A Petrobrás criou uma Diretoria de Governança e Conformidade para promover diretrizes, procedimentos e normas de governança e conformidade. A empresa também estabeleceu uma *Due Diligence* de Integridade (DDI), que é uma análise dos fornecedores para aumentar a segurança nas contratações e mitigar os riscos envolvidos no relacionamento com estes. (PETROBRÁS, 2020)

Além da Petrobrás, outra empresa que esteve envolvida na Operação Lava Jato é a Odebrecht. Durante a 23ª fase da operação e após a prisão da secretária de Marcelo Odebrecht, presidente da empresa na época, as investigações identificaram que a empresa possuía um setor exclusivo para a realização de pagamentos ilegais para funcionários da Petrobrás e para políticos. A empresa desviava dinheiro de obras públicas para pagamentos a políticos e recebia em troca favores políticos. (G1, 2017)

A Odebrecht teve a imagem afetada fora do país e o dano reputacional influenciou nas obras realizadas externamente. Um caso foi a do Governo do Peru que proibiu a empresa de participar de novas licitações no país. Em 2015, a empresa apresentou um prejuízo de 297,7 milhões de reais. Com muitas dívidas a Odebrecht precisou vender algumas de suas operações e sua participação em outras para saldá-las. (EL PAÍS, 2017)

Como o sistema identificou que algumas operações eram realizadas pelos executivos da empresa que moravam em Miami, a empresa também foi atingida pela FCPA e teve que responder às autoridades americanas. A Odebrecht firmou um acordo de leniência com o Ministério Público Federal e se comprometeu a se submeter ao monitoramento independente e a implementar procedimentos de *compliance* com autoridades norte americanas e suíças. Durante o trabalho de monitoramento externo foram entrevistados 900 integrantes da empresa, além de fornecedores, e foi realizado uma revisão de cerca de 30 mil documentos. Ao encerrar o monitoramento, o monitor certificou que a empresa está com procedimentos e controles rigorosos de *compliance* e governança. Essa certificação auxilia na recuperação da imagem da empresa frente ao mercado. (VERÍSSIMO, 2017; VALOR ECONÔMICO, 2020)

Como visto nos casos acima, o custo para a empresa pela não conformidade pode gerar um grande prejuízo para a organização, tendo em vista que os custos são de difícil mensuração e quando um problema ético acontece a empresa pode perder parceiros importantes,

investidores retirarem seus investimentos, a empresa ter uma perda financeira, ter a reputação afetada, perder valor de mercado, entre outros prejuízos que podem ser ocasionados a partir do envolvimento com práticas ilícitas.

3.5 Prevenção à lavagem de dinheiro e o combate ao financiamento do terrorismo

Segundo Assi (2013), no Brasil as atividades de *compliance* originou-se nas instituições financeiras. A partir da globalização e da difusão do capital no mundo várias regras e regulamentações foram sendo estabelecidas para as instituições financeiras, a fim de inibir um fluxo de capital relacionado a atividades ilícitas e à detecção desses ilícitos. Ademais, a participação do Brasil em organizações internacionais levou o país a adotar e promulgar internamente diversos acordos internacionais.

Além de regras de capital de risco que os bancos precisam acompanhar dos Acordos de Basileia, uma temática que acompanha o sistema financeiro é o da prevenção à lavagem de dinheiro e o combate ao financiamento do terrorismo. Os acordos e as cooperações internacionais sobre a temática conduziram as instituições financeiras e outras instituições supervisionadas pelo Banco Central a adotarem procedimentos e controles internos para fortalecer o sistema financeiro e tentar impedir fluxos ilegais de transações financeiras. (RIZZO, 2016)

A partir da determinação para as instituições de manutenção dos registros dos clientes, de comunicação de operações financeiras suspeitas, entre outras obrigações, as instituições passaram a se sujeitar a sanções pelo descumprimento de obrigações legais. Dessa forma, foram sendo criados procedimentos e áreas que lidam com controles internos para atender as normativas dos órgãos reguladores e de organizações internacionais. (SILVEIRA; SAAD-DINIZ, 2015)

O Grupo de Ação Financeira contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo (GAFI/FATF) é uma organização internacional que realiza avaliação dos países membros no que diz respeito a medidas de prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo. O GAFI/FATF foi criado no âmbito da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). O Brasil passou a integrar o GAFI/FATF em 1999 como observador, e tornou-se membro efetivo em 2000, passando a receber e a atender a supervisão do órgão. O Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) é órgão de inteligência financeira brasileira que está atualmente vinculado ao Banco Central e que atua como coordenador nacional junto ao GAFI/FATF. (BANCO CENTRAL, 2020)

O Brasil recebe a supervisão do GAFI/FATF e precisa apresentar ao órgão as práticas adotadas no país para prevenção à lavagem de dinheiro e combate ao financiamento do terrorismo. Essas práticas estão ligadas à elaboração de normas e é uma demonstração da efetividade dessas normas no país. Algumas dessas normas são conduzidas pelo Banco Central do Brasil, além de normas expedidas no Brasil pelas autoridades legislativas. As instituições que lidam com transações financeiras precisam observar as recomendações do GAFI/FATF, as normativas do Banco Central e demais autoridades. (BANCO CENTRAL, 2020)

Na temática do financiamento do terrorismo, as instituições que realizam transações financeiras precisam acompanhar as listas internacionais de sanções e embargos. Nessas listas constam nomes de pessoas e organizações associadas a crimes de lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e outros ilícitos relacionados. Se a instituição identifica um cliente nessas listas, deve imediatamente realizar o bloqueio da conta. (IDWALL, 2020; IPLD, 2020)

São exemplos de listas restritivas: a “Specially Designated Nationals and Blocked Persons List” da Office of Foreign Assets Control (OFAC). Nessa lista consta a relação de pessoas que são consideradas uma ameaça à segurança ou economia americanas; outra lista é a “European Union Consolidated List”, lista da União Europeia, na qual constam os sujeitos a sanções de países integrantes da União Europeia, e a “United Nations Security Council Consolidated List” do Conselho de Segurança das Nações Unidas, na qual constam indivíduos e entidades relacionados a organizações terroristas. (IDWALL, 2020; IPLD, 2020)

Dentro do universo da internacionalização de empresas, a temática da prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo são apenas dois exemplos de uma abordagem que as empresas com produtos e serviços relacionados a transações financeiras precisam observar. Cada empresa precisa analisar o seu negócio para verificar quais temas irão atingir a sua organização, e elaborar procedimentos e controles para estar em conformidade com o ordenamento que irá se inserir. A área de *compliance* tem um papel fundamental de observar e acompanhar a conformidade da empresa ao ordenamento regulatório, de práticas do mercado, das obrigações exigidas nas parcerias comerciais, entre outros fatores relacionados ao país no qual a empresa irá se inserir.

4 O *COMPLIANCE* NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As vantagens e benefícios para uma empresa ao adotar um programa de *compliance*, de acordo com o Centro de Estudos em Direito e Negócios (2017), seriam diversas, sendo aqui destacados: a qualidade e segurança na interpretação de leis, regulamentos e políticas; decisões e produtos pautados nas boas práticas; melhoria no relacionamento com clientes, acionistas e órgãos reguladores; disseminação de padrões éticos na organização; acompanhamento das correções e das deficiências; mitigação do risco de perdas e redução de custos com litígios desnecessários.

A advogada Anna Bastos (2020) destaca os benefícios para o negócio que tem um programa, sendo eles: a redução de riscos jurídicos e perdas financeiras, o aumento da reputação e credibilidade do negócio, a facilitação para atração de investidores, o aumento da eficiência na gestão, na produtividade da empresa e na geração de vantagem competitiva.

O Centro de Estudos em Direito e Negócios (2017), ao tratar o *Compliance* Internacional, descreve que, visando à orientação do comportamento de entes públicos e privados, os governantes adotam os chamados Programas de *Compliance*, que são obtidos por meio de organismos internacionais e nacionais que traçam diretrizes padrões de boas práticas.

Conforme visto no capítulo anterior, os órgãos internacionais e outras autorregulações acabam estabelecendo diretrizes que as empresas devem observar na condução ética dos negócios. Para entendermos onde podemos aplicar o *compliance* dentro das organizações voltamos aos conceitos e estratégias da internacionalização.

São vários desafios e adaptações que a empresa precisa conhecer ao iniciar o processo de internacionalização. Todas as áreas da empresa precisam estar bem integradas para a condução do processo, análise dos riscos envolvidos e, principalmente, o conhecimento do mercado que está entrando. Alguns pontos estratégicos são importantes para que a empresa realize o processo de internacionalização da melhor forma, sendo eles assim pontuados pela APEX (2018, p. 1):

- **Seleção de mercado-alvo:** a escolha do país para iniciar ou prosseguir no processo de internacionalização passa pela avaliação dos potenciais ganhos e riscos associados. É importante ter dados atualizados para tomar uma decisão.
- **Estrutura organizacional internacional:** a implantação de estruturas no exterior e a gestão da relação entre matriz e subsidiárias exigem desenvolvimento de níveis de autonomia adequados para reagir, adaptar e inovar em novos ambientes.

- **Governança corporativa:** atuar em ambientes de negócios mais competitivos demanda práticas de gestão transparentes para assegurar bom relacionamento com investidores, fornecedores e outros stakeholders.
- **Gestão internacional de recursos humanos:** o desafio envolve designações internacionais de executivos e desenvolvimento de gestores internacionais, assim como gestão de equipes multiculturais e em diferentes fusos horários.
- **Gestão de riscos:** necessidade de identificação, avaliação, monitoramento e resposta aos riscos inerentes a uma operação internacional e específicos ao negócio da empresa.
- **Inovação constante:** a inovação é uma exigência para competir no mercado global e está atrelada à adoção contínua de novas práticas, produtos e serviços.

Os pontos estratégicos da governança corporativa e da gestão de riscos serão destacados, pois são os pontos estratégicos de atuação principal da área de *compliance* na empresa. Os demais pontos estratégicos exigem um esforço maior da área de negócios e não serão objeto deste trabalho.

4.1 Governança Corporativa

A governança corporativa está entre os setores estratégicos que devem ser observados durante o processo de internacionalização. De acordo com James Rosenau (2004), seu conceito se refere a qualquer coletividade, privada ou pública, que emprega mecanismos de direção informais e formais para fazer demandas, enquadrar metas, emitir diretivas, buscar políticas e gerar “compliance”.

Então, para o autor “governança consiste em sistemas de regras que formam ou implementam funções sociais ou processos, numa variedade de meios, em diferentes tempos e lugares (ou mesmo num mesmo tempo), por uma variedade de organizações” (ROSENAU, 2004, p. 31).

A portaria nº 915 de 2017 do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (2017, p. 1), que trata da política de Gestão de Riscos para o Ministério, dispõe que a governança é a “combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da organização, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade”.

O Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), ao discorrer sobre a governança corporativa, dispõe que este é o sistema pelo qual as organizações são conduzidas, supervisionadas e incentivadas, tendo por envolvimento nesse sistema a relação entre a alta administração, partes interessadas e os órgãos fiscais e de

controle. E ainda discorre que as boas práticas de governança corporativa alinham interesses com o propósito de manter e otimizar o valor da organização ao tornar os princípios em recomendações objetivas:

Os agentes de governança têm responsabilidade em assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida. A efetividade desse processo constitui o sistema de conformidade (*compliance*) da organização. (IBGC, 2015, p 91)

A efetividade de um programa de *compliance* está relacionada a uma boa governança corporativa da empresa. Se a empresa possui uma identidade bem definida com decisões pautadas em valores éticos e de integridade, o sistema de conformidade contribuirá para a manutenção da consistência entre o discurso e a prática. A apresentação de uma estrutura empresarial, com uma governança pautada em valores íntegros e efetivos, reforça uma boa imagem da empresa ao gerar um maior grau de confiança no ambiente empresarial e transparência para o negócio. (BRANDÃO *et. al.*, 2017)

Conforme se verá adiante, o suporte da alta administração é indispensável para um programa de *compliance*. Uma governança corporativa adequada permitirá a constituição de um sistema de *compliance* para a organização que esteja alinhado as estratégias corporativas apresentadas e com os setores responsáveis pela internacionalização.

4.2 Gestão de Riscos

Outra estratégia que deve ser observada durante o processo de internacionalização é a da gestão de riscos. A gestão de riscos segundo a portaria nº 915 de 2017 do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (2017) consiste na arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) indispensáveis para o gerenciamento eficaz dos riscos. Assi (2017, p. 47) discorre sobre a gestão de riscos corporativos da seguinte forma:

A gestão de riscos corporativos possibilita a oportunidade de aumentar a probabilidade de atingir os objetivos, sempre que possível encorajando uma gestão bem mais proativa, permitindo que estejamos mais atentos para as necessidades de identificar e tratar os riscos por meio de toda a organização, melhorando a identificação de oportunidades e ameaças, facilitando o atendimento às normas nacionais e internacionais e seus requisitos legais e regulatórios. Podemos, ainda, melhorar os fluxos de informações internas sobre as informações financeiras, aprimorar a governança e a confiança das partes interessadas e, sempre que possível, estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento, além de

desenvolver os controles internos. A própria norma de Gestão de Riscos (ISO 31.000:2009) determina que devemos utilizar, de maneira eficaz, os recursos para o tratamento de riscos sempre buscando a eficácia e a eficiência operacional.

Dessa forma, uma gestão de riscos eficiente no processo de internacionalização irá identificar os riscos envolvidos na operação. Essa fase da gestão de riscos deve ser realizada por vários setores da empresa e desde o início do processo, quando a empresa decide pelo processo de internacionalização. Durante este processo a empresa precisa se adaptar a questões culturais, legais, climáticas, religiosas ou geográficas, e, portanto, deve conhecer os riscos envolvidos nessa adaptação. (SEBRAE, 2018a)

Os instrumentos de internacionalização da matriz SWOT e PESTLE – que apontam o conjunto de forças, entre ameaças e oportunidades, e fazem um levantamento do cenário interno e externo – poderão contribuir para esse momento da análise e da gestão dos riscos. São avaliados todos os riscos envolvidos no negócio, como riscos do próprio negócio, bem como aqueles que envolvem várias áreas da empresa.

Uma metodologia de avaliação de riscos conhecida mundialmente é a do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (COSO). O COSO é uma organização norte-americana que foi criada para prevenir e evitar fraudes internas e que trata do gerenciamento de riscos corporativos. (LEC, 2020)

O COSO publicou em 2017 um modelo de gestão de riscos, o “Enterprise Risk Management”, que possui cinco componentes que devem ser verificados durante a análise e utilização do modelo, sendo eles: 1) a governança e cultura; 2) estratégia e definição objetiva; 3) desempenho; 4) verificação e revisão; 5) informação, comunicação e relatório.

- **Governança e Cultura:** a governança define o tom da organização, reforçando a importância e o estabelecimento de responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos corporativos. A cultura pertence a valores éticos, comportamentos desejados e compreensão de risco na entidade.
- **Estratégia e definição objetiva:** gerenciamento de riscos da empresa, estratégia e o trabalho de definição de objetivos em conjunto no processo de planejamento estratégico. O apetite de risco é estabelecido e alinhado com a estratégia; objetivos de negócios colocam a estratégia em prática enquanto servem como base para identificar, avaliar e responder ao risco.
- **Desempenho:** riscos que podem afetar a conquista de estratégia e os negócios. Os objetivos precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados pela gravidade do contexto do apetite de risco. A organização seleciona as respostas de risco e leva uma visão de portfólio da quantidade de risco assumida. Os resultados desse processo são relatados às principais partes interessadas de risco.
- **Verificação e revisão:** Ao analisar o desempenho da entidade, uma organização pode considerar quão bem os componentes de gerenciamento de

risco da empresa estão funcionando ao longo do tempo e à luz de mudanças substanciais, e quais revisões são necessárias.

- **Informação, comunicação e relatórios:** o gerenciamento de risco da empresa requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações necessárias, de fontes internas e externas, que flui para cima, para baixo e por toda a organização. (SAINT PAUL, 2020, p. 13)

Ao avaliarmos a abordagem apresentada percebemos que a gestão de risco deve ser um processo contínuo da organização e que envolve todas as áreas, principalmente na fase de obtenção de informações e em se tratando da cultura da empresa. Na aplicação do cenário de internacionalização, essa gestão de riscos deve estar alinhada à estratégia da empresa e a seu apetite a risco. Ademais, após finalizadas as integrações e os procedimentos que foram realizados durante a internacionalização, a gestão de riscos deve ser continuada na organização.

Após visualizarmos os dois pontos estratégicos que são importantes para todo o sistema de *compliance* e de integridade da organização – e que apesar de não serem obrigatoriamente conduzidos por meio da área de *compliance*, são indispensáveis à participação do profissional da área – apontaremos os elementos que podem compor um programa de *compliance*.

4.3 Elementos de um programa de compliance

Para a construção de um programa de *compliance* a empresa pode adotar elementos diferentes uma das outras. Algumas normativas apresentam elementos que devem constar no programa de *compliance* da organização para serem considerados como efetivos. Optamos neste trabalho por apresentar os pilares de um programa de *compliance* apresentados pela *Legal Ethics Compliance* (2020), que tem por base o *United States Federal Sentencing Commission*, agência governamental norte-americana que formulou os que podem ser considerados elementos mínimos para um programa de *compliance*.

4.3.1 Suporte da alta administração

O primeiro pilar, e que é considerado por muitos profissionais de *compliance* como um dos mais importantes, é o suporte da alta administração. O apoio da alta administração é extremamente relevante para um efetivo programa de *compliance*. O “top down” significa de cima para baixo. Essa expressão e a “tone of the top” indicam a participação dos que estão no topo da estrutura da empresa para prover os recursos das ações a serem realizadas para garantir o processo de comunicação e de aculturação. Ademais, esse apoio contribui para

implementação de mecanismos de controle e monitoramento e o estabelecimento de um código de conduta, além do estímulo da melhoria contínua da empresa ou organização. (COSTA, 2018)

A expressão *Tone from the Top* (ou *Tone at the Top*) pode ser explicada por "O exemplo vem de cima". O sucesso de um Mecanismo de Integridade e Sistema de *Compliance* estará nas mãos do "número um" da organização (dono, CEO, presidente ou equivalente). Ele precisa, de fato, apoiar, engajar-se, desejar e promover o desdobramento dos pilares em atividades práticas na empresa, tomando para si a responsabilidade de fomentar a comunicação, permeando todos os níveis, a partir do primeiro escalão até alcançar todos os empregados. (COMPLIANCE TOTAL, 2018, p. 1)

Sem o apoio da alta administração o programa de *compliance* não será eficaz, pois este depende de recursos a serem disponibilizados pela alta gestão. Os colaboradores da empresa precisam também ver na alta gestão o comprometimento no cumprimento de regras, e ver disposição da liderança para que a empresa esteja aderente a questões de integridade. Como visto, o exemplo vem de cima. (LEC, 2020)

O pilar do suporte da alta administração é um elemento do programa de *compliance* que pode ser aplicado em todas as modalidades de internacionalização. Independentemente da modalidade escolhida, a alta administração deverá demonstrar o comprometimento para condução ética e íntegra do processo de internacionalização.

4.3.2 Avaliação de Riscos

A Avaliação de Riscos ou *Risk Assessment* é um dos elementos de um programa de *compliance*. Conhecer bem a empresa é indispensável para identificar os riscos aos quais a empresa está exposta. Vimos anteriormente o papel da gestão de riscos, que deve ter a participação de toda a organização. Abordaremos agora a avaliação de riscos voltada especificamente para riscos de *compliance*, que é conduzida pelo profissional da área de *compliance*.

Conforme o Guia "Compliance à Luz da Governança Corporativa" (IBGC, 2017), o sistema de *compliance* permeia todos os níveis da organização e tem por objetivo atender três finalidades básicas: prevenir, detectar e responder. Essa ação indica que não deve haver apenas uma identificação dos riscos, deve haver a criação de procedimentos para a resposta a esses riscos de forma a prevenir a empresa de sua ocorrência. O guia destaca as seguintes categorias de riscos de *compliance*:

Corrupção e suborno; práticas anticoncorrenciais; assédio (moral, sexual e abuso de autoridade); discriminação; vulnerabilidade cibernéticas; desrespeito a direitos humanos e trabalhistas; conflito de interesses; roubos e desfalques; fraudes contábeis; lavagem de dinheiro; impactos socioambientais; e evasão fiscal e tributária. (IBGC, 2017, p. 31)

O risco de compliance pode ser identificado como uma exposição a uma ignorância, falha ou descuido da empresa na observância dos regulamentos e no cumprimento de leis. Essa não observância aos regulamentos e no cumprimento das leis pode gerar sanções regulatórias e legais, além de perdas financeiras, de reputação e de imagem. (ASSI, 2013)

Dessa forma, a avaliação de riscos de *compliance* irá identificar o risco com o foco em violações de leis e que necessitem de melhorias no sistema de controle no ambiente empresarial. Essa análise tem por objetivo proteger a empresa e evitar situações que colocam a empresa envolvida em risco reputacional, riscos de escândalos de corrupção, denúncias de assédio sexual, acidentes ambientais, entre outros. (LEC, 2020)

O profissional de *compliance* deverá estar atento durante o processo de internacionalização a qualquer envolvimento da empresa com agentes públicos, a qualquer conflito de interesses que possa ocorrer, e diversas outras situações que requerem atenção. Essa avaliação tem por objetivo identificar alguma área da empresa que esteja exposta a riscos de violação de leis e normas da empresa, a probabilidade de ocorrência desses riscos e o impacto de sua ocorrência. (LEC, 2020)

A metodologia de avaliação de riscos poderá variar. Apresentamos anteriormente a metodologia do COSO, mas uma outra metodologia utilizada é a construção de uma matriz de impacto e probabilidade. Essa matriz identifica a classificação do impacto de cada risco (insignificante, leve, moderado, severo e catastrófico) e a probabilidade (muito baixa, baixa, média, alta, muito alta). Não há um padrão de quais são os níveis de impacto e probabilidade. Cada empresa irá construir a sua avaliação de risco conforme os riscos identificados, o seu negócio e conforme a metodologia que considerar ser mais viável. (LEC, 2020)

Essa avaliação de riscos permite que a empresa identifique a forma e intensidade a que está exposta a riscos e assim, após a identificação, permite criar meios, procedimentos e controles para mitigá-los. Da mesma forma que o pilar anterior, a avaliação de riscos poderá ser realizada em qualquer uma das modalidades de internacionalização.

4.3.3 Código de conduta e Políticas

O Código de conduta e as políticas da empresa servem como a formalização do posicionamento da empresa com relação a assuntos relacionados às suas práticas de negócios. O conjunto das normas da empresa será baseado no seu perfil, como as regiões de atuação, os riscos identificados, o setor que atua e outros fatores que forem relevantes. (SIBILILE; SERPA, 2019; LEC, 2020)

O Código de conduta é a norma que serve de guia para as demais políticas. Ele possui as condutas que são permitidas e reprimidas pela empresa. A complementação do código virá através das políticas elaboradas. São exemplos de políticas de *compliance* que são comumente implementadas: anticorrupção, conflito de interesses, doações e patrocínios, viagens, presentes e entretenimento, canal de denúncias, interações com o setor público, entre outras. As políticas da empresa devem ser revisadas e atualizadas sempre que forem necessárias, para adequação e ajustes. Recomenda-se que as políticas tenham uma periodicidade já definidas de sua revisão. (SIBILILE; SERPA, 2019; LEC, 2020)

A empresa antes de passar pela internacionalização provavelmente já terá muitas políticas definidas. Durante a internacionalização a empresa terá que realizar a atualização do seu código de conduta e das suas políticas, considerando os fatores do local e do mercado onde irá se estabelecer. Ademais, o idioma das políticas deve estar disponível no idioma de acesso dos colaboradores. (LEC, 2020)

4.3.4 Controles Internos

Os controles internos podem ser entendidos como um conjunto de procedimentos que tem por objetivo minimizar os riscos operacionais, como assegurar que os registros contábeis reflitam as operações e os negócios da empresa. São mecanismos para garantir que as contas e os estados financeiros da empresa não sejam usados com o objetivo de subornar ou ocultar o suborno e outros ilícitos. (LEC, 2020; VERÍSSIMO, 2017, p.308)

Devem ser desenvolvidos mecanismos que verifiquem que as transações estejam sendo feitas corretamente e de acordo com as normas internas da organização. Esses controles podem ser preventivos e detectivos. No controle preventivo são criados meios para que não ocorra a fraude, como, por exemplo, com a criação de uma dupla aprovação de um pedido de compras na empresa. Um controle detectivo é aquele que busca identificar uma irregularidade nos procedimentos, como, por exemplo, uma verificação da contabilização das despesas com brindes na empresa. (LEC, 2020)

Durante o processo de internacionalização os controles internos devem ser atualizados para que os mecanismos utilizados pela empresa tenham uma abrangência que alcance a nova parceira ou unidade da empresa. No caso de internacionalização em que a modalidade não permita a conferência de documentos, como nas modalidades em que as empresas se mantenham com estruturas separadas – como nos contratos de fabricação e piggyback – a empresa deve acompanhar relatórios de auditoria desta unidade e acompanhar internamente o seu sistema de controles.

4.3.5 Treinamentos e comunicação

No pilar de treinamentos e comunicação a área de *compliance* tem um contato direto com os colaboradores. Os colaboradores recebem treinamentos e são comunicados sobre as normas internas da empresa, aquelas definidas no pilar de políticas. Treinamentos como da política anticorrupção são importantes para o colaborador da empresa saber como lidar e como conduzir os negócios da organização de forma ética e lícita. (LEC, 2020)

A comunicação sobre as diretrizes da organização – tais como outras informações como relatórios, cláusulas contratuais, e-mails informativos, entre outros – para o público externo – como clientes, fornecedores e parceiros – também deve ser clara e deixar evidente os valores da empresa. (LEC, 2020)

Durante o processo de internacionalização de qualquer uma das modalidades, os treinamentos e as comunicações devem ser atualizados e concedidos no idioma em que os colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores compreendam corretamente as diretrizes da organização e o que se deseja comunicar.

4.3.6 Canais de denúncias

Os canais de denúncia são utilizados para recebimento de potenciais violações ao código de conduta, as políticas da empresa ou alguma conduta inadequada de algum colaborador ou terceiro que age em nome da empresa. O canal deve ser utilizado para que os colaboradores, parceiros comerciais ou uma parte interessada relatem suas preocupações e denúncias. O canal deve garantir a confidencialidade da denúncia e a possibilidade de anonimato do denunciante. (SIBILLE; SERPA, 2019; LEC, 2020)

Durante a internacionalização o canal de denúncias deve ser adequado para que o atendimento possa ocorrer e ser disponibilizado nos idiomas dos locais onde a empresa irá se

internacionalizar. Os colaboradores devem receber os treinamentos e serem comunicados sobre o uso do canal de denúncias. Ademais, a empresa deve estabelecer procedimentos que serão utilizados para averiguar as denúncias que forem recebidas, como uma política de não retaliação ao denunciante. O pilar do canal de denúncia deve ser observado no programa de compliance quando se realiza qualquer uma das modalidades de internacionalização. (SIBILLE; SERPA, 2019; LEC, 2020)

4.3.7 Investigações internas

Após a implementação do canal de denúncias, as informações e denúncias sobre comportamentos ilícitos ou antiéticos que são transmitidas pelo canal devem ser examinadas. A investigação interna tem por objetivo averiguar uma situação reportada e proteger os interesses da empresa, na medida em que garante que as atividades da empresa estejam de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis e na identificação de pontos de melhorias. As informações que podem desencadear uma investigação interna podem ser recebidas por outros meios além do canal de denúncias, sendo eles: uma auditoria, uma entrevista de desligamento, uma *due diligence*, em procedimentos administrativos judiciais, notícias publicadas nas mídias e investigações do governo. (SIBILLE; SERPA, 2019; LEC, 2020)

Durante as investigações internas as informações devem ser mantidas de forma confidencial. O processo de investigação interna consiste na verificação dos fatos, identificação das responsabilidades e, em caso de ocorrência de alguma irregularidade, na consequente aplicação de sanções. (SIBILLE; SERPA, 2019; LEC, 2020)

No processo de internacionalização, a área de *compliance* deve acompanhar a condução de todo o processo, em qualquer uma das modalidades de internacionalização e, em sendo identificado alguma irregularidade, deve-se abrir o procedimento de investigação interna.

4.3.8 Due Diligence

Dados da OCDE do relatório sobre corrupção transnacional de um estudo de casos ocorridos entre 1999 e 2014 indicaram que 75% dos casos de suborno analisados ocorreram por parte de terceiros, sendo de extrema importância para a empresa realizar o mapeamento dos seus terceiros e uma *due diligence* para evitar uma responsabilização e envolvimento da empresa em casos de corrupção. (ESTADÃO, 2014)

A *due diligence* é um procedimento de análise de devida diligência que pode ser realizada nos processos de contratações de terceiros ou em estruturas societárias. A análise tem por objetivo conhecer de forma mais profunda os seus terceiros e reduzir os riscos de corrupção. (SIBILLE; SERPA, 2019; LEC, 2020)

A *due diligence* é importante para verificar a integridade do fornecedor e parceiro, pois a empresa deve ter um cuidado ao associar a sua marca a algum terceiro. É averiguado se o parceiro já teve algum envolvimento com denúncias de corrupção e outros ilícitos, além de outros fatores que forem relevantes para a empresa, como se tem autorização para exercício da atividade que exerce. Grandes empresas já não contratam quem não tem *compliance* e essa verificação é realizada durante o procedimento de *due diligence*.

Em um processo de internacionalização de empresas, tanto a análise do parceiro e fornecedor quanto a análise da empresa em que irá realizar a estruturação societária são indispensáveis para proteger a empresa do envolvimento com práticas irregulares e proteger a reputação da organização. Assim, a *due diligence* deve ser realizada em qualquer uma das modalidades de internacionalização.

4.3.9 Auditoria e monitoramento

A auditoria e o monitoramento têm por objetivo medir e avaliar a efetividade do programa de *compliance*. Há uma análise de todos os pilares apresentados anteriormente para verificar se estão funcionando corretamente, como, por exemplo, se os colaboradores estão devidamente conscientizados e se os riscos estão sendo controlados. (SIBILLE; SERPA, 2019; LEC, 2020)

Um exemplo de auditoria é a checagem de que o parceiro só foi contratado após a execução do procedimento de *due diligence*. Um exemplo de monitoramento é a entrevista com os colaboradores sobre políticas e procedimentos da empresa. Durante a internacionalização os procedimentos devem continuar recebendo auditorias e monitoramentos, e podem ser realizados em qualquer uma das modalidades. (SIBILLE; SERPA, 2019; LEC, 2020)

4.4 Regulatório

Uma das análises a ser realizada durante um processo de internacionalização é a dos acordos internacionais existentes entre os países para verificar se há algum acordo aplicável.

Na governança transnacional de estados, sociedade e mercado há ainda a autorregulação que desenvolve muitas normas que também devem ser observadas. (LUZ, 2019)

A análise dos acordos internacionais que afetam o negócio e a área da empresa, bem como de uma determinada autorregulação do setor, é de extrema relevância para a empresa que entra no processo de internacionalização. Um exemplo de norma que se aplicaria para empresas que prestam serviços financeiros é a observância do *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA).

O Decreto nº 8.506, firmado em 23 de setembro de 2014, promulgou o Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo dos Estados Unidos da América para Melhoria da Observância Tributária Internacional e Implementação do FATCA. O FATCA é uma norma americana segundo a qual as instituições financeiras devem realizar o reporte a autoridades fiscais nos Estados Unidos sobre informações dos cidadãos americanos, de empresas americanas ou detidas por cidadãos americanos, bem como de residentes nos Estados Unidos. (GIUNGI, 2015)

As instituições que tenham clientes nos parâmetros acima devem realizar a comunicação para as autoridades americanas. O não atendimento e envio das informações as autoridades norte americanas podem sujeitar a instituição não aderente a uma penalização com uma retenção de 30% sobre os seus rendimentos. O FATCA é um dos exemplos de atendimento a normas estrangeiras que deve ser observado pela instituição financeira para aderência e atendimento. (GIUNGI, 2015)

Como visto no tópico de casos internacionais, as empresas acabaram sendo punidas a partir de uma legislação com aplicação extraterritorial. No caso de uma internacionalização que envolva alguma relação com os Estados Unidos ou cidadãos americanos, ou em alguma outra situação que receba de alguma forma a aplicação do FCPA, a empresa deve analisar os seus impactos. Dessa forma, a empresa deve incluir nos contratos cláusulas anticorrupção, estar sujeita à fiscalização das autoridades americanas, entre outras aplicações que o FCPA apresenta.

Outro exemplo voltado para o atendimento regulatório se dá no Seguro de Crédito à Exportação (SCE). O SCE é a cobertura da União contra riscos comerciais, políticos e extraordinários, com lastro no Fundo de Garantia à Exportação. As análises são realizadas pela Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidos e Garantias (ABGF).

No Brasil, quando uma empresa realiza o processo de exportação e solicita um seguro – através dos seguintes instrumentos: financiamento à exportação pelo programa Proex, equalização de taxa de juros pelo programa Proex-Equalização ou seguro de crédito à exportação lastreado pela União – deve passar pelo procedimento de *compliance*. Esses

procedimentos de *compliance* tem por objetivo evitar que as empresas envolvidas com corrupção se beneficiem do apoio nessas operações. (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2019)

No SCE, o exportador deve assinar a declaração de compromisso e preencher formulários sobre aspectos de conformidade. Deve passar por procedimentos de diligência solicitados pela ABGF. Após a avaliação a instituição decidirá pela concessão da garantia. (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2019)

Tanto o FATCA quanto o SCE são apenas exemplos de que durante o processo de internacionalização devem ser observados procedimentos internos, do país de origem, e externos, do país onde irá se internacionalizar. A depender da modalidade de internacionalização, do modelo de negócio da empresa e do país onde irá se estabelecer o atendimento a normativas será diferenciado. A área de *compliance* poderá contar neste momento com a contratação de consultorias locais do país de destino, auxílio de consulados e outras fontes que entender serem necessários para o acompanhamento regulatório.

4.5 Adequação dos programas no ambiente empresarial

Os instrumentos apresentados no início do trabalho de construção de matriz PESTLE e matriz SWOT poderão ser utilizados para conhecer o novo cenário e observar as forças envolvidas. Após a fase de identificação dos riscos e das oportunidades, durante a fase de escolha da melhor modalidade de internacionalização e em conjunto com a área de negócios, a área de *compliance* irá iniciar a construção do seu programa de *compliance*. É importante que antes da construção do programa ou adequação do programa já existente na empresa com foco no âmbito internacional, a área de *compliance* conheça e avalie os riscos envolvidos.

A adoção pela empresa de um programa de *compliance* não está apenas relacionada a uma exigência regulatória, para cumprimento de normas e regulamentos ou para passar uma boa imagem para o mercado. A constituição de um programa de *compliance* pode ser uma exigência do parceiro de negócio, que solicita nas relações comerciais a apresentação de medidas de integridade por parte da empresa parceira. (VERÍSSIMO, 2017)

Na implantação do programa, a empresa deverá observar a sua área de atuação e desenvolver um programa mais adequado aos fatores específicos do seu negócio, observando o seu porte e os riscos que enfrenta. Uma boa governança corporativa auxiliará a empresa a entender o seu negócio e a como conduzir as suas estratégias. Uma gestão de riscos eficiente permitirá a empresa conhecer os riscos que pode enfrentar e elaborar meios para mitigá-los. (VERÍSSIMO, 2017)

A empresa também poderá optar por ajustar o seu programa de *compliance* a algum padrão de mercado. Um dos elementos que contribui para a imagem da empresa frente aos seus parceiros é ter uma certificação que valide o seu programa de *compliance* e que seja reconhecida mundialmente. A International Organization for Standardization tem o padrão da ISO 37001 para um Sistema de Gestão Antissuborno, a ISO é amplamente adotada por empresas que decidem ajustar os seus procedimentos aos padrões e reconhecimento do mercado, e pode também ser utilizada para a empresa como um diferencial do seu programa.

Como visto nos tópicos anteriores a participação da área de *compliance* na fase de internacionalização se dá em uma frente estratégica de governança corporativa e de gestão de riscos. Durante a fase de adequação da empresa aos novos elementos advindos do processo de internacionalização, a parte regulatória e os elementos do programa de *compliance* serão observados pela área de *compliance*, e esta área elaborará e auxiliará a empresa a adequar os seus procedimentos. Em seguida abordaremos como o profissional da área de Relações Internacionais poderá atuar nesse momento da empresa.

5 O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

5.1 Oportunidades

A área de *compliance* no Brasil tem crescido de forma exponencial. Os escândalos de corrupção recentes no país fizeram com que as empresas se preocupassem cada vez mais em estar em conformidade, e com isso o mercado demandasse por mais profissionais da área. O trabalho na área de *compliance* não exige uma profissão e área específica de estudo, existem profissionais de todas as áreas trabalhando atualmente com *compliance*. O que permite que profissionais das mais diversas áreas atuem com práticas de conformidade nas organizações. (KALAY, 2020)

Ademais, o cenário de globalização permitiu que as empresas oferecessem seus produtos e serviços em outros países, optando por adotar a estratégia de expansão internacional para as suas operações. O e-commerce *cross border*, que é o comércio online transnacional, tem se tornado cada vez mais relevante no varejo brasileiro. Como é o caso das Havaianas, marca da empresa Alpargatas que vende suas coleções no shopping online do Alibaba para o mercado chinês, com preços superiores aos oferecidos no Brasil. (VTEX, 2019)

O crescimento do oferecimento de produtos para além das fronteiras ainda permitiu o crescimento de empresas que atuam com serviços no processamento de pagamentos entre fronteiras. Um caso de sucesso é o EBANX, startup curitibana que se tornou um unicórnio (startups avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares) e que atua no oferecimento de serviços de intermediação de pagamentos para empresas que desejam oferecer seus produtos no Brasil e em outros países. (DISTRITO, 2020)

Apesar de serem modelos de negócios diferentes, tanto o EBANX como a Alpargata devem adotar procedimentos de conformidade nas suas operações e ao realizarem a expansão para novos países. Assim, a expansão das empresas no cenário internacional em conjunto com a necessidade destas de estarem em conformidade, contribui para a criação de oportunidades para profissionais atuarem na área de *compliance*. Abrindo oportunidades para atuação de profissionais de relações internacionais.

5.2 Perfil profissional

Uma pesquisa realizada com egressos dos cursos de Relações Internacionais que consta na obra “Formação em Relações Internacionais no Brasil: panorama dos cursos de graduação e perfil dos egressos” de Maia, Franco e Neder (2020) procurou identificar a vinculação do

trabalho dos egressos com a área de Relações Internacionais. A pesquisa identificou que dos egressos entrevistados: 21% consideraram que o seu trabalho se dá na área de Relações Internacionais, 51,7% consideraram que não estão trabalhando na área, 0,1% não responderam a pesquisa e 27,2% consideraram que a questão não se aplica.

Ao verificarmos o perfil dos egressos dos cursos de Relações Internacionais percebemos que mais da metade consideraram que não estão trabalhando na área. Apesar do mercado de trabalho do profissional ainda estar em formação e as diretrizes curriculares ainda não estarem consolidadas, pretendemos neste trabalho indicar as competências e habilidades do perfil profissional do egresso como compatível para o exercício das atividades apresentadas e indicar ao profissional uma área de trabalho que esteja vinculada ao aprendizado obtido durante o curso.

Algumas habilidades são importantes para o profissional de Relações Internacionais que deseja atuar com *compliance*. Conhecer muito bem a área de negócio da empresa e conhecer os diversos setores da operação contribui para as atividades e atuação nos pilares de *compliance* citados, principalmente na elaboração da avaliação de riscos.

Conforme explica Kalay (2020) são habilidades que o profissional de *compliance* deve ter: diplomacia, resiliência, comunicação, persuasão, visão estratégica, conhecimento dos serviços prestados pela empresa, entendimento da cultura da empresa. As habilidades citadas como de diplomacia, comunicação, persuasão, visão estratégica são amplamente trabalhadas durante o curso de Relações Internacionais.

Disciplinas do curso de Relações Internacionais que realizam simulações do ambiente de organizações internacionais atuam desenvolvendo nos profissionais capacidades de comunicação e diplomacia. Disciplinas de negociações internacionais e que lidam com a teoria dos jogos desenvolvem nos profissionais as habilidades de visão estratégica e persuasão. As demais habilidades como resiliência, conhecimento dos serviços prestados pela empresa e entendimento da cultura da empresa cabe ao profissional desenvolver no decorrer das suas atividades e no desenvolvimento, principalmente, das suas *soft skills*.

O professor Marcos Assi (2013) destaca que as atividades da função de *compliance* no gerenciamento de controles internos de uma organização necessita de um profissional multidisciplinar. A multidisciplinaridade já é um elemento presente no currículo do profissional de Relações Internacionais.

A profissão no mercado atualmente mais próxima da área internacional e em ampla expansão é a dos profissionais que atuam diretamente na área de comércio exterior, a profissão

de *trade compliance*. O profissional de *trade compliance* atua com foco na área aduaneira, que é a área que o curso de comércio exterior tem por foco. (LIRA, 2020)

Após verificarmos o perfil do profissional de Relações Internacionais e as habilidades requeridas de um profissional de *compliance* passamos a verificar as ferramentas que podem ser utilizadas.

5.3 Ferramentas

O profissional de Relações Internacionais recebe uma formação multidisciplinar. Durante o curso de Relações Internacionais o estudante tem contato com diversas ferramentas que podem contribuir para o desenvolvimento do trabalho de *compliance* durante o processo de internacionalização de uma organização. Ao analisar os riscos de determinada internacionalização, vários fatores devem ser observados como: fatores socioeconômicos, políticos, normativos, culturais.

Além das temáticas abordadas no tópico anterior sobre a utilização da teoria dos jogos, práticas de negociação, diplomacia, o estudante tem contato com disciplinas que abordam temas de estratégias empresariais internacionais, economia, comércio exterior, direito internacional, política, história, finanças internacionais, entre outras disciplinas que podem contribuir para o conhecimento e atuação do profissional.

Se uma empresa tem relações comerciais com os Estados Unidos, em determinados casos não poderá ter relações comerciais com países que possuem sanções internacionais dos Estados Unidos. Como foi o caso da Embraer que tinha uma encomenda fechada com o Irã em 2016 e teve que impedir o arrendamento de 50 aeronaves comerciais, por questões de relações comerciais e políticas com os Estados Unidos. (MURAKAWA, 2020)

O conhecimento histórico e das relações econômicas internacionais contribui para entender possíveis atritos que possam vir a ocorrer no cenário econômico mundial e atingir, de alguma forma, a operação da empresa. Ademais, o entendimento de aspectos culturais e de geopolítica podem contribuir para a análise do cenário internacional e na identificação de possíveis riscos.

Disciplinas que abordam temas de geografia política e econômica auxiliam na elaboração de estudos sobre aspectos socioeconômicos de determinada localidade. Conforme visto nas matrizes SWOT e PESTLE, a utilização dessas ferramentas observa o ambiente externo e faz uma análise do local de internacionalização.

Além da elaboração de relatórios sobre determinada localidade, um dos instrumentos que pode ser utilizado é a construção de cenários prospectivos. Um cenário prospectivo avalia o contexto, externo e interno, no qual a organização está inserida e possíveis impactos em determinado horizonte temporal. Eles ajudam a organização a terem uma visão ao longo prazo. Um estudante de Relações Internacionais terá aprendido durante a sua formação algum instrumento que lhe dará a possibilidade de realizar esta análise. A utilização da construção de cenários prospectivos, ou alguma outra ferramenta de análise semelhante, poderá ajudar o profissional na identificação dos riscos que a empresa possa vir a enfrentar ao realizar um processo de internacionalização. (RUWER, 2018)

Desta forma, visto que o profissional com graduação em Relações Internacionais apresenta vários requisitos de formação e de perfil que podem contribuir para o processo de internacionalização, apontamos neste trabalho o perfil do profissional de Relações Internacionais como adequado para assumir funções de *compliance* durante este processo.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou demonstrar que ter um programa de *compliance* na empresa com uma atenção especial para o processo de internacionalização contribuirá para que a empresa mitigue os riscos de não estar em conformidade.

Apresentamos inicialmente as estratégias, modalidades, teorias e instrumentos que a empresa ao realizar o seu processo de internacionalização deverá observar. O conhecimento a respeito das estratégias adotadas e as escolhas da empresa nesta fase da internacionalização deve ter a participação também do profissional de *compliance*, que já nesta fase auxiliará a área de negócios da empresa na identificação de riscos, possíveis violações e não conformidades.

Posteriormente apontamos a importância que as práticas de *compliance* têm tomado nas organizações. Os casos da Siemens, Petrobrás e Odebrecht foram apenas alguns dos vários casos de empresas que foram punidas por uma condução ilícita dos seus negócios. Vimos que a história do *compliance* está relacionada a normativas que estabeleceram sanções relacionadas a práticas de corrupção.

Dentro da temática de prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, observamos que a exigência por parte dos órgãos reguladores e de uma pressão internacional para adoção de controles internos nas instituições financeiras fizeram com que as empresas criassem áreas com atenção voltada para práticas de *compliance*.

Na aplicação do *compliance* no processo de internacionalização observamos duas estratégias que devem ter atenção e participação do profissional de *compliance*: na governança corporativa e na gestão de riscos da organização. Apontamos os elementos do programa de *compliance* e como estes podem ser utilizados nas modalidades de internacionalização

Em seguida, vimos alguns exemplos de aplicação do regulatório como o FATCA, que deve ser observado por instituições que transacionam valores relacionados a cidadãos e empresas norte-americanas, e o atendimento de *compliance* nos questionários de solicitação do seguro de crédito à exportação. O regulatório deve ter uma atenção especial da organização, visto que uma não conformidade poderá trazer consequências negativas para o negócio.

Alguns instrumentos podem ser utilizados para os profissionais ao atuarem com *compliance*. Apresentamos neste trabalho a construção das matrizes SWOT e PESTLE durante o processo de construção de estratégias, e a metodologia do COSO e a matriz de impacto e probabilidade que podem ser utilizadas na construção do programa de *compliance*. A utilização de cenários prospectivos também pode ser uma ferramenta utilizada para avaliar os riscos durante a construção do programa.

Por fim, vimos que há uma dificuldade de inserção profissional de egressos dos cursos de Relações Internacionais no mercado. Apontamos que o perfil exigido do profissional de *compliance* é compatível com a formação recebida nos cursos de Relações Internacionais, e que esta formação interdisciplinar poderá contribuir para a atuação do profissional na fase da empresa de internacionalização.

O programa de *compliance* não é uma construção sólida em que todos os elementos serão aplicados de forma igual para todas as empresas. Cada empresa precisará estudar o seu negócio para entender os temas, regulamentos e obrigações que irão atingir a sua organização. Cabe ao profissional de *compliance* entender o cenário e atuar na elaboração de procedimentos e controles para que a empresa esteja em conformidade com o ordenamento que irá se inserir.

A integração da área de negócios com os responsáveis para a conformidade da organização, desde a decisão pela realização da internacionalização, permitirá que a empresa tenha um processo mais seguro ao estar em conformidade e ao não se envolver com práticas ilícitas, assim a empresa irá evitar perdas financeiras, reputacionais e outros danos ocasionados pela não conformidade.

REFERÊNCIAS

- APEX. **Desafios da internacionalização**. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/desafios-da-internacionalizacao>. Acesso em: 05 dez. 2018.
- ASSI, Marcos. **Gestão de compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul, 2013.
- ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul, 2012.
- ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance**: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Editora: Saint Paul, 2017.
- AYRES, Carlos. **Curso de Compliance Anticorrupção**: U.S. Foreign Corrupt Practices Act. São Paulo: LEC, 2020. 20 slides, color.
- BANCO CENTRAL. **Ação do Estado e papel do Banco Central**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/acaoestado.asp?frame=1>. Acesso em: 02 nov. 2020.
- BASTOS, Anna. **Compliance no Brasil e no Mundo**. Disponível em: <https://annabastos.com/ebook-sobre-compliance-no-brasil-e-no-mundo>. Acesso em: 22 out. 2020.
- BORINI, Felipe Mendes *et al.* O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Faces**, Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p. 42-55, set. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194016879004.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2020.
- BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MURITIBA, Sérgio Nunes (org.). **Governança corporativa e integridade empresarial**: dilemas e desafios. São Paulo: Saint Paul, 2017.
- BRASIL. **Decreto nº 3.687, de 30 de novembro de 2000**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3678.htm. Acesso em: 02 nov. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm. Acesso em: 02 nov. 2020.
- BRASIL. **Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 02 nov. 2020.
- CAMARGO, Renata Freitas de. **O que é Análise Pest e como elaborar uma Matriz Pestel?** 2017. Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/analise-pest>. Acesso em 23 nov. 2020.
- CEDIN. **Compliance Internacional**. 2017. Disponível em: <https://cedin.com.br/blog/compliance-internacional/>. Acesso em: 05 nov. 2018.

CGU. **Convenção da OCDE Contra o Suborno Transnacional**. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/cartilha-ocde-2016.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2020.

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

COMPLIANCE TOTAL. **Tone from the top**. Disponível em: <https://www.compliancetotal.com.br/compliance/tono-from-the-top>. Acesso em: 05 dez. 2018.

COSTA, Cláudio Azevedo. **A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE COMPLIANCE NO SETOR EMPRESARIAL: DESAFIOS E TENDÊNCIAS**. Disponível em: http://renatomonteiroadvocacia.com.br/a-implementacao-de-programas-de-compliance-no-setor-empresarialdesafios-e-tendencias/#_ftn9. Acesso em: 05 dez. 2018.

DEL DEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (coordenadores). **Temas de Anticorrupção & Compliance**. São Paulo: Elsevier, 2013.

DISTRITO. “Tiravam sarro da gente”, conta fundador do unicórnio EBANX. Disponível em <https://distrito.me/wagner-ruiz-ebanx/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

EL PAÍS. Odebrecht: o império que perdeu a guerra para a lava jato. 2017. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/01/30/politica/1485800226_876385.html. Acesso em 26 nov. 2020

ENRON: os mais espertos da sala. Direção de Alex Gibney. Estados Unidos: Hdnet Filmes, 2005. P&B.

ESTADÃO. **Corrupção globalizada**. Disponível em <https://opinio.estado.com.br/noticias/geral/corrupcao-globalizada-imp-,1604213>. Acesso em: 30 nov. 2020.

ETHOS. **A Responsabilidade Social das Empresas no Combate à Corrupção**. 2009. Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Pacto_Empresarial-Resp_das_emp_no_comb_corrup.pdf. Acesso em: 25 nov. 2020.

FCPA. **Introdução**. Disponível em <https://fcpamericas.com/languages/portugues/introducao>. Acesso em: 18 out. 2020.

G1. Delações da Odebrecht: entenda o maior escândalo de corrupção do país. 2017. Disponível em <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2017/04/delacoes-da-odebrecht-entenda-o-maior-escandalo-de-corrupcao-do-pais.html>. Acesso em: 30 nov. 2020

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p., il. Inclui bibliografia. ISBN 8522431698 (broch.).

GIUNGI, Andréa. **Conheça o FATCA**. 2015. Disponível em: [http://www.netcpa.com.br/noticias/ver-noticia_2015.asp?Codigo=32018#:~:text=O%20FATCA%20\(Foreign%20Account%20Tax,detidas%20por%20cidad%C3%A3os%20e%20Fou](http://www.netcpa.com.br/noticias/ver-noticia_2015.asp?Codigo=32018#:~:text=O%20FATCA%20(Foreign%20Account%20Tax,detidas%20por%20cidad%C3%A3os%20e%20Fou). Acesso em: 09 nov. 2020

GUEDES, Ana Lucia. **Negócios Internacionais**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

HIRSCH, Moshe. **“Compliance with International Norms” in The Impact of International Law on International Cooperation**. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. p. 184-188.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 4. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

HYMER, Stephen. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1978. 118 p.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2018.

IBGC. **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. 56 p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/Publicacao-IBGCOrienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em: 04 out. 2020.

IBGC. **Governança Corporativa Internacionalização e Convergência: Os novos rumos das práticas de governança**. 1ª edição 2010. Saint Paul Publishing (Brazil), 2010.

IDWALL. **Listas restritivas: o que são e qual sua importância para PLD e FT**. Disponível em: <https://blog.idwall.co/listas-restritivas-pld-ft/>. Acesso em 26 nov. 2020.

IPLD. **O regime das sanções financeiras internacionais**. Disponível em <https://www.ipld.com.br/editorial/o-regime-das-sancoes-financeiras-internacionais>. Acesso em 26 nov. 2020.

INTERACT. **Compliance na história: O germinar da área**. Disponível em: <https://www.interact.com.br/conteudo/compliance-na-historia-o-germinar-da-area/>. Acesso em: 24 out. 2020.

KALAY, Marcio El. **O QUE É COMPLIANCE?: TUDO QUE VOCÊ PRECISA SABER!**. Disponível em: <http://www.lecnews.com.br/blog/o-que-e-compliance/>. Acesso em: 05 nov. 2018.

KALAY, Marcio El. **QUEM PODE TRABALHAR COM COMPLIANCE?** Disponível em: <https://lec.com.br/blog/quem-pode-trabalhar-com-compliance/>. Acesso em: 30 ago. 2020.

KALAY, Marcio El; CUNHA, Matheus Lourenço Rodrigues da (org.). **Manual de compliance: compliance mastermind**. São Paulo: Lec, 2019.

LEC. Apostila do **Curso Online Compliance Anticorrupção**. São Paulo: Legal Ethics & Compliance, 2020.

LEC COMMUNITY. **OS PROGRAMAS DE COMPLIANCE E SEUS REFLEXOS NA SOCIEDADE**. Disponível em: <http://www.lecnews.com.br/blog/os-programas-de-compliance-e-seus-reflexos-na-sociedade/>. Acesso em: 05 nov. 2018

LIRA, Alexandre. A ascensão da profissão de Trade Compliance. Disponível em: <https://www.liraatlaw.com/conteudo/a-ascensao-da-profissao-de-trade-compliance-officer-no-brasil>. Acesso em: 30 nov. 2020.

LUCENA, Andréa Freire de; CARVALHO, Claudia Regina Rosal (Org.). **Internacionalização de empresas goianas**. Goiânia: Espaço Acadêmico, 2018. 192 p.

LUZ, Andréa Oliveira Silva. **Sigilo Bancário**: acordos para troca de informações internacionais. São Paulo: Almedina, 2019.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Estratégias e Processos de Internacionalização**. Lisboa: Conjuntura Actual, 2017.

MACKENZIE, Universidade Presbiteriana. **Marco Normativo do Compliance**: As leis americanas: Sarbanes-Oxley Act of 2002 [SOX]. Apostila recebida no curso degustação de Compliance Digital na trilha de aprendizagem 1. São Paulo, 2020.

MAIA, Marrielle; FRANCO, Ana Maria Paiva; NEDER, Henrique. Perfil dos egressos dos cursos de Relações Internacionais. In: MAIA, Marrielle (org.). **Formação em Relações Internacionais no Brasil**: panorama dos cursos de graduação e perfil dos egressos. Belo Horizonte: PUC Minas, 2020.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance**: concorrência e combate à corrupção. São Paulo: Trevisan, 2017.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Manual de Procedimentos de Compliance para o Sistema de Apoio Oficial à Exportação**. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/centrais-de-conteudos/publicacoes/guias-e-manuais/manual-de-procedimentos-de-compliance-revisado-20-12-2018.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2019.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Portaria nº 915, de 12 de abril de 2017. Brasília, DF. Disponível em https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20163452/do1-2017-04-13-portaria-n-915-de-12-de-abril-de-2017-20163381. Acesso em 02 nov. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Caso Lava Jato**. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato>. Acesso em: 02 nov. 2020.

MURAKAWA, Fabio. Embraer pode perder venda bilionária ao Irã. Valor Econômico, Rio de Janeiro, 21 de julho de 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/impreso/noticia/2020/07/21/embraer-pode-perder-venda-bilionaria-ao-ira.ghtml>. Acesso em: 30 nov. 2020.

NÓBREGA, Marcos; ARAUJO, Leonardo Barros Corrêa de. Custos do não compliance. In: CARVALHO, André Castro *et al* (org.). **Manual de compliance**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 593-618.

OLMEDO, Rodrigo. **4 principais benefícios da Internacionalização para empresas brasileiras**. Disponível em: https://blog.aaainovacao.com.br/internacionalizacao-empresas-brasileiras/?utm_campaign=uglobally&utm_medium=email&utm_source=email-newsletter. Acesso em: 23 ago. 2020.

OTEMPO. **Governo quer que Vale submeta programa de integridade à CGU**. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/cidades/governo-quer-que-vale-submeta-programa-de-integridade-%C3%A0-cgu-1.2148110>. Acesso em: 11 mar. 2018.

PACTO GLOBAL. **Ação contra a Corrupção**. Disponível em <https://www.pactoglobal.org.br/solucao/6>. Acesso em: 25 nov. 2020.

PAULA, Gilles B. de. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa**. 2015. Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa>. Acesso em: 23 nov. 2020.

PETROBRÁS. **Compliance, ética e transparência**. Disponível em https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/compliance-etica-e-transparencia/?gclid=Cj0KCQIAwF39BRCCARIsALXWETyh0dThlQaYCGPzYomwIGKEaBQRaS0ws28uf8IGTxUCZUZppaNPXdcaAqhdeALw_wcB. Acesso em: 26 nov. 2020.

REBONO, Maria. Processo de importação. In: DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar (org.). **Comércio Exterior: teoria e gestão**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 207-271.

RIZZO, Maria, Balbina Martins. **Prevenção da lavagem de dinheiro nas organizações**. 2 ed. Atual e rev. São Paulo: Trevisan, 2016.

ROSENAU, James. Strong demand, huge supply: governance in emerging epoch. In: BACHE, Ian; FLINDERS, Matthew (Ed.). **Multi-level governance**. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 31 a 41.

RUWER, Léia Maria Erlich. **Estratégias organizacionais**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

SAINT PAUL. **Programa de integridade e controle interno eficaz**. São Paulo: Saint Paul, 2020.

SAMERICA TRADE. **Compliance no Comex 2: Na Prática**. 2020. Disponível em: <https://www.samericatrade.com/compliance-no-comex-2-na-pratica/>. Acesso em: 11 out. 2020.

SEBRAE. **A Decisão de Exportar e a Elaboração do Projeto de Internacionalização**. 2018a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/a-decisao-de-exportar-e-a-elaboracao-do-projeto-de->

[internacionalizacao,d43d10f0fc10f510VgnVCM1000004c00210aRCRD](#). Acesso em: 04 dez. 2018.

SEBRAE. **Quais as formas de internacionalizar meu negócio?** 2018b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MT/BIS/07-mercado-internacional.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2018.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de compliance: uma breve discussão**. São Paulo: Lec, 2019.

SIEMENS. **Melhoria contínua**. Disponível em: <https://new.siemens.com/br/pt/empresa/compliance/melhoria-continua.html>. Acesso em 25 nov. 2020.

SILVA, Jaqueline Damasceno; CARVALHO, Claudia Reggina Rosal; CAMPOS, Flávia Rezende. **PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI): uma abordagem da teoria dos cursos de transação**. In: LUCENA, Andréa Freire de; CARVALHO, Claudia Reggina Rosal. **Internacionalização de empresas goianas**. Goiânia: Espaço Acadêmico, 2018. p. 192.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, Direito Penal e Lei Anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SILVERMAN, Michael G. **Compliance Management for Public, Private and Non-Profit Organizations**. New York: McGraw Hill, 2008.

SOX. Sarbanes Oxley Act - Summary of Key Provisions. Disponível em: <https://www.sarbanes-oxley-101.com/sarbanes-oxley-compliance.html>. Acesso em: 06 set. 2020.

THOMPSON, D. F. Two Concepts of Corruption. Harvard University, Edmond J. Safra Working Papers, No. 16, 2013.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Sobre a Transparência Internacional. 2020a. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/quem-somos/sobre-a-ti/>. Acesso em: 06 set. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Transparência internacional denuncia retrocessos no combate à corrupção no Brasil para a OCDE. 2020b. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/retrocessos/>. Acesso em: 09 nov. 2020.

UNODC. **Corrupção: marco legal: Legislação internacional**. Disponível em <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/corruptcao/marco-legal.html> . Acesso em 02 nov. 2020.

UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. **What is compliance**. Disponível em <https://www.coursera.org/>. Acesso em 02 jun. 2020.

VALOR ECONÔMICO. **Justiça americana encerra monitoramento da Odebrecht**. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/11/19/justica-americana-encerra-monitoramento-da-odebrecht.ghtml>. Acesso em: 19 nov. 2020.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance:** incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

VTEX. Expansão internacional permite alcançar mercados muito maiores que o brasileiro, com margens mais elevadas e consumidores mais maduros. 2019. Disponível em <https://vtex.com/pt-br/blog/estrategia/por-que-o-e-commerce-cross-border-deveria-ter-prioridade-na-sua-estrategia-nos-proximos-3-anos/>. Acesso em: 30 nov. 2020.