

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

LUCIANO PAVARINI DE MELO

UM ESTUDO SOBRE AS DIFERENÇAS NO PROCESSO DE *THIRD-PARTY DUE DILIGENCE* ANTES E DEPOIS DA CORRUPÇÃO, COM O OBJETIVO DE PREVENIR ATOS DE CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS

São Paulo

2021

LUCIANO PAVARINI DE MELO

UM ESTUDO SOBRE AS DIFERENÇAS NO PROCESSO DE *THIRD-PARTY DUE DILIGENCE* ANTES E DEPOIS DA CORRUPÇÃO, COM O OBJETIVO DE PREVENIR ATOS DE CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

ORIENTADORA: Prof.^a Dr.^a. Liliane Cristina Segura

São Paulo
2021

M528e Melo, Luciano Pavarini de.

Um estudo sobre as diferenças no processo de *Third-Party Due Diligence* antes e depois da corrupção, com o objetivo de prevenir atos de corrupção nas empresas. / Luciano Pavarini de Melo. 90 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais)

– Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.

Orientadora: Liliâne Cristina Segura.

Referências bibliográficas: f. 85-89.

1. Compliance. 2. Corrupção. 3. Third-Party Due Diligence. 4. Programa de integridade. I. Segura, Liliâne Cristina, *orientadora*. II. Título.

CDD 658.458

Bibliotecária Responsável: Jaqueline Bay Inacio Duarte CRB-8/9509

LUCIANO PAVARINI DE MELO

UM ESTUDO SOBRE AS DIFERENÇAS NO PROCESSO DE *THIRD-PARTY DUE DILIGENCE* ANTES E DEPOIS DA CORRUPÇÃO, COM O OBJETIVO DE PREVENIR ATOS DE CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Aprovado em 03.02.2021.

BANCA EXAMINADORA

Liliane Cristina Segura

Prof.^a Dr.^a Liliane Cristina Segura
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia F. de Souza Vasconcelos
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana
Universidade de São Paulo

A Deus, por Sua graça, misericórdia e amor incondicional.

Aos meus pais, minha esposa e minha filha, por sempre acreditarem em mim e me apoiarem.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por seu amor, graça e misericórdia que me alcançou, me salvou e me trouxe a vida eterna.

À Igreja Presbiteriana do Brasil, por ser a mantenedora do Instituto Presbiteriano Mackenzie e de todas as suas Mantidas.

Ao Instituto Presbiteriano Mackenzie, em nome do Diretor-Presidente José Inácio Ramos que cumpre com maestria a missão institucional de “Educar e cuidar do ser humano, criado à imagem de Deus, para o exercício pleno da cidadania, em ambiente de fé cristã reformada”.

À Universidade Presbiteriana Mackenzie, em nome do Reitor Prof. Dr. Marco Tullio de Castro Vasconcelos, que com sabedoria prima pela excelência do ambiente educacional e acadêmico.

Ao Programa de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado em Controladoria e Finanças Empresariais, em nome do coordenador Professor Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari e ao ex-coordenador Professor Dr. Henrique Formigoni, que sempre primaram pela excelência do programa.

A todos os professores do Programa de Pós Graduação, Mestrado e Doutorado, em especial às Professoras Dr^a. Ana Lúcia F. de Souza Vasconcelos e Dr^a. Ana Maria Roux V. C. Cesar pela prontidão e disponibilidade em sempre me ajudar e contribuir com o meu aprendizado e desenvolvimento.

À minha orientadora Professora Dr^a. Liliane Cristina Segura que exerceu seu papel de orientadora com maestria, indicando a direção no caminho do aprendizado e conhecimento, sempre disponível a me orientar e corrigir com precisão.

Aos professores da banca examinadora, Professora Dra. Liliane Cristina Segura, Professora Dr^a. Ana Lúcia F. de Souza Vasconcelos e Professor Dr. Joshua Onome Imoniana pelo tempo, atenção, conselhos e orientações sobre meu projeto de pesquisa.

Aos colegas do Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais, com os quais tive o prazer de conviver e a oportunidade de aprender.

Aos amigos e colegas entrevistados, por contribuir com seu tempo, suas experiências, vivência e conhecimento para que este trabalho pudesse ser realizado.

Ao meu pai, Joviano Anastácio de Melo Filho e minha mãe, Lidia Aparecida Pavarini de Melo por me criarem com amor, dedicação, valores fundamentais e por me darem oportunidades que me permitiram estabelecer minha família com base nos mesmos valores.

À minha esposa e minha filha pela paciência, amor, apoio e confiança nos diferentes momentos e desafios da minha vida.

“O Senhor peleará por vós, e vós vos calareis.”

(Bíblia Sagrada, Êxodo 14:14 - ARA, p. 50)

RESUMO

Objetivo do Trabalho: Criar um formulário de avaliação e classificação de risco de corrupção de terceiros/intermediários para que possa ser aplicado em empresas para a realização do processo de *Third-Party Due Diligence* (TPDD) a fim de prevenir a corrupção. **Metodologia:** O estudo utiliza uma pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento consolidado no formato de um produto (Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários). O método da pesquisa é o indutivo, pois, por meio de dados particulares avaliados são constatadas premissas que conduzem a conclusões prováveis utilizando a abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada no formato de estudo de casos múltiplos realizado por meio de entrevista qualitativa e coleta de documentos das empresas entrevistadas. Para a análise dos dados, foi utilizado o *software* Iramuteq, assim como análise manual dos dados. **Resultados:** Foi observado que antes das investigações por violação à *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), nenhuma das três empresas entrevistadas possuíam procedimentos de TPDD. Durante as investigações e período de monitoramento, foram observadas iniciativas de um procedimento de TPDD, porém ainda de maneira incipiente e sem seguir totalmente as diretrizes dos reguladores anticorrupção no tocante a avaliação e classificação de risco dos terceiros/intermediários. Após as investigações e período de monitoramento, foi observado que as três empresas implementaram um procedimento de TPDD seguindo as diretrizes dos reguladores anticorrupção. Foi capturado principalmente o processo inicial da TPDD de avaliação e classificação de riscos desses terceiros/intermediários para que o nível de *due diligence* adequado pudesse ser realizado. Os critérios utilizados pelos entrevistados para a avaliação e classificação de risco dos terceiros/intermediários foram capturados e avaliados à luz da referência teórica sobre o tema. **Implicações práticas:** Como produto da pesquisa, foi elaborado o 'Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários'. O formulário tem o objetivo de classificar os terceiros/intermediários em um relacionamento de alto ou baixo risco de corrupção. Para a elaboração do formulário foram utilizados os critérios compartilhados pelos entrevistados por meio das entrevistas e documentos e as orientações dos reguladores anticorrupção. O formulário poderá ser utilizado por qualquer empresa a fim de iniciar ou melhorar a avaliação e classificação de riscos de seus terceiros/intermediários para a realização de TPDD. **Originalidade e contribuições:** Não foram encontradas pesquisas anteriores sobre a diferença nos procedimentos de TPDD antes e depois de casos de corrupção. Adicionalmente, embora os órgãos reguladores anticorrupção e institutos de pesquisa sobre o tema apresentem os critérios a serem observados durante o processo de TPDD, em todos os materiais pesquisados não foi encontrado o 'como' tais informações devem ser buscadas. Este estudo busca apresentar de maneira prática o 'como' as empresas devem utilizar os critérios para avaliação e classificação de risco de seus terceiros/intermediários a fim de prevenir a corrupção. Como contribuição foi elaborado um formulário que utiliza como referência as informações obtidas durante o estudo (entrevistas e documentos coletados) e as orientações dos órgãos reguladores anticorrupção. O objetivo do formulário é contribuir com o processo de classificação de risco de corrupção, auxiliando na prevenção da corrupção.

Palavras-chave: *Compliance*. Corrupção. *Third-Party Due Diligence*. Programa de integridade.

ABSTRACT

Objective: To create a model of assessment and classification of the risk of corruption of third parties/intermediaries so that it can be applied in companies to carry out the Third-Party Due Diligence (TPDD) process in order to prevent corruption. **Methodology:** The study uses applied research, as it aims to generate consolidated knowledge in the form of a product (Third Party/Intermediary Corruption Risk Classification Form). The research method is the inductive one, because, by means of the verification of specific data, premises are verified that lead to probable conclusions using the qualitative approach. The research was carried out in the format of a multiple case study conducted through qualitative interviews and collection of documents from the interviewed companies. For data analysis, Iramuteq software was used, as well as manual data analysis. **Results:** It was noted that prior to investigations for the violation of the Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), none of the three companies interviewed had TPDD procedures. During the investigations and monitoring period, initiatives of a TPDD procedure were observed, however, still in an incipient manner and without fully following the guidelines of the anti-corruption regulators regarding the assessment and risk classification of third parties/intermediaries. After the investigations and monitoring period, it was observed that the three companies implemented a TPDD procedure following the guidelines of the anti-corruption regulators. The initial step of the TPDD process, which is assessing and classifying the risks of the third parties/intermediaries was mainly captured so that the appropriate level of due diligence could be performed. The criteria used by the interviewees for the assessment and risk classification of third parties/intermediaries were captured and evaluated in the light of the theoretical reference on the topic. **Practical Implications:** As a product of the research, the 'Third Parties/Intermediaries Corruption Risk Rating Form' was created. The form is intended to classify third parties/intermediaries in a relationship of high or low risk of corruption. For the elaboration of the form, the criteria shared by the interviewees through the interviews and documents and the guidelines of the anti-corruption regulators were used. The form may be used by any company in order to initiate or improve the assessment and classification of corruption risks of its third parties/intermediaries for the realization of TPDD. **Originality and contributions:** No previous research was found on the difference in TPDD procedures before and after corruption cases. In addition, although the anti-corruption regulators and research institutes on the topic present the criteria to be observed during the TPDD process, in all the materials researched, the 'how' such information should be identified could not be found. This study aims to present in a practical manner the 'how' companies should use the criteria for risk assessment and classification of their third parties/intermediaries in order to prevent corruption. As a contribution, a Third Party/Intermediary Corruption Risk Classification Form was developed, using as reference the information obtained during the study and the guidance of the anti-corruption regulatory entities. As contribution, it was elaborated a form which uses as a reference the information gathered during the study (interviews and documents collected) and the guidelines of the anti-corruption regulatory agencies. The purpose of the form is to contribute to the corruption risk classification process, helping to prevent corruption.

Keywords: Compliance. Corruption. Third-Party Due Diligence. Integrity program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco etapas da análise dos dados.....	49
Figura 2 - Parâmetros extraídos do corpus das entrevistas referente à situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento e Diagrama de Zipf.....	54
Figura 3 - Nuvem de palavras da situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento	55
Figura 4 - Parâmetros extraídos do corpus das entrevistas referente à situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e o monitoramento e Diagrama de Zipf.....	59
Figura 5 – Nuvem de palavras da situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento	60
Figura 6 - Parâmetros extraídos do corpus das entrevistas referente à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e o monitoramento e Diagrama de Zipf	70
Figura 7 – Nuvem de palavras da situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento	71
Figura 8 – Página inicial do formulário.....	74
Figura 9 – Primeira seção do formulário – Modelo de negócios.....	75
Figura 10 – Segunda seção do formulário – País de negócios	75
Figura 11 – Terceira seção do formulário – Vínculos com o poder público/agentes públicos	76
Figura 12 – Quarta seção do formulário – Forma de remuneração	77
Figura 13 – Quinta e sexta seções do formulário – Uso de terceiro e reputação	78
Figura 14 – Resultados possíveis apresentados pelo formulário	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de casos de violação à FCPA e quantidade de casos que envolveram o uso de terceiros/intermediários	17
Gráfico 2 – <i>Ranking</i> do Brasil, ano a ano, no <i>Corruption Perception Index</i>	27
Gráfico 3 – Total de casos de violação à FCPA e quantidade de casos que envolveram o uso de terceiros/intermediários	29
Gráfico 4 – Percentual de casos de violação à FCPA que demandaram melhorias no programa de <i>compliance</i>	33
Gráfico 5 – Análise estatística (lexicográfica) das palavras utilizadas em resposta a situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento	56
Gráfico 6 – Análise estatística (lexicográfica) das palavras utilizadas em resposta a situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento.....	61
Gráfico 7 – Análise estatística (lexicográfica) das palavras utilizadas em resposta à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Corruption Perception Index</i> 2020	25
Quadro 2 – Comparativo entre os elementos de um programa de <i>compliance</i>	40
Quadro 3 – Objetivo geral, perguntas e documentos que serão abordados durante a pesquisa	48
Quadro 4 – Critérios utilizados pelas empresas para a avaliação e classificação de riscos	65
Quadro 5 – Modelos de negócios e suas classificações de riscos, de acordo com os entrevistados	66
Quadro 6 – Pontuação do CPI utilizada pelas empresas como critério para avaliação de risco dos países.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade e valor de multas por ano por descumprimento da FCPA	16
Tabela 2 – <i>Ranking</i> das 10 maiores multas (FCPA) x <i>Ranking</i> de Percepção da Corrupção ..	26

LISTA DE ABREVIATURAS

ACFE	<i>Association of Certified Fraud Examiners</i>
BVD	<i>Bureau Van Dijk</i>
CGU	Controladoria Geral da União
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPI	<i>Corruption Perception Index</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DOJ	<i>Department of Justice</i>
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FCPAC	<i>Foreign Corrupt Practices Act Clearinghouse</i>
Iramuteq	<i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PJ	Pessoa Jurídica
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
TI	<i>Transparency International</i>
TPDD	<i>Third-Party Due Diligence</i>
USSC	<i>United States Sentencing Commission</i>
UN	<i>United Nations</i>
UNODC	<i>United Nations Office on Drugs and Crime</i>
UKBA	<i>United Kingdom Bribery Act</i>
USSC	<i>United States Sentencing Commission</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	19
1.4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA SOCIAL.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 CORRUPÇÃO – DEFINIÇÕES E CONCEITO.....	22
2.2 A PERCEPÇÃO DE CORRUPÇÃO NO MUNDO DE ACORDO COM A TI.....	23
2.3 CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS ENVOLVENDO TERCEIROS/INTERMEDIÁRIOS	28
2.3.1 Caso Airbus SE	30
2.3.2 Caso Walmart	31
2.3.3 Monitoramento como parte do acordo por violar a FCPA	32
2.4 PROGRAMAS DE <i>COMPLIANCE</i> ANTICORRUPÇÃO.....	33
2.4.1 Elementos de um programa de <i>Compliance</i> Anticorrupção.....	35
2.4.2 <i>Third-Party Due Diligence</i>	41
2.5 ESTUDOS ANTERIORES	44
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 TIPO DA PESQUISA	46
3.2 MÉTODO DA COLETA DE DADOS.....	47
3.2.1 Tipo da entrevista e documentos.....	47
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	49
3.4 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO DA PESQUISA	51
4 RESULTADOS.....	52
4.1 A SITUAÇÃO DO TPDD NAS EMPRESAS ANTES DA INVESTIGAÇÃO DO DOJ E DO MONITORAMENTO	52

4.2 A SITUAÇÃO DO TPDD NAS EMPRESAS DURANTE A INVESTIGAÇÃO DO DOJ E DO MONITORAMENTO	56
4.3 A SITUAÇÃO DO TPDD NAS EMPRESAS APÓS A INVESTIGAÇÃO DO DOJ E DO MONITORAMENTO.....	62
4.3.1 A necessidade de TPDD e o momento em que o processo se inicia	62
4.3.2 Primeiro passo do processo de TPDD – avaliação e classificação dos riscos.....	64
4.3.3 Análise estatística da situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento	69
5 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO: FORMULÁRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCO DE CORRUPÇÃO DE TERCEIROS/INTERMEDIÁRIOS.....	73
5.1 PRIMEIRA SEÇÃO DO FORMULÁRIO - MODELO DE NEGÓCIOS	74
5.2 SEGUNDA SEÇÃO DO FORMULÁRIO – PAÍS DE NEGÓCIOS.....	75
5.3 TERCEIRA SEÇÃO DO FORMULÁRIO - VÍNCULOS COM O PODER PÚBLICO/AGENTES PÚBLICOS	76
5.4 QUARTA SEÇÃO DO FORMULÁRIO - FORMA DE REMUNERAÇÃO	76
5.5 QUINTA E SEXTA SEÇÕES DO FORMULÁRIO - USO DE TERCEIROS E REPUTAÇÃO DO TERCEIRO/INTERMEDIÁRIO	77
5.6 RESULTADO DO FORMULÁRIO	78
6 CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS	85

1 INTRODUÇÃO

1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A organização sem fins lucrativos *Transparency International* (TI, 2019b), que estuda a corrupção e seus impactos em 180 países e territórios, define a corrupção como “[...] o abuso de poder confiado a alguém para obtenção de ganho privado”.

A *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), associação que estuda a fraude e produz relatórios e estudos sobre o tema, em seu relatório *Report to the Nations* de 2018 apresenta que “[...] 38% dos casos em nosso estudo envolveram alguma forma de ato corrupto. Esses esquemas resultaram em uma perda mediana para as organizações vítimas de US\$ 250.000.” (ACFE, 2018).

Já o portal *Foreign Corrupt Practices Act Clearinghouse* (FCPAC) mantido pela *Stanford Law School* opera um repositório original de documentos e informações detalhadas sobre a aplicação da Lei Anticorrupção Americana, *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), desde sua divulgação em 1977. Por meio dos dados divulgados por esse estudo e monitoramento, evidenciados na Tabela 1, é possível notar que, entre 2014 e 2019, houve 110 casos em que empresas foram multadas por violarem a FCPA, sendo que o valor médio das multas pagas pelas empresas por atos de corrupção foi de 142,9 milhões de dólares.

Tabela 1 – Quantidade e valor de multas por ano por descumprimento da FCPA

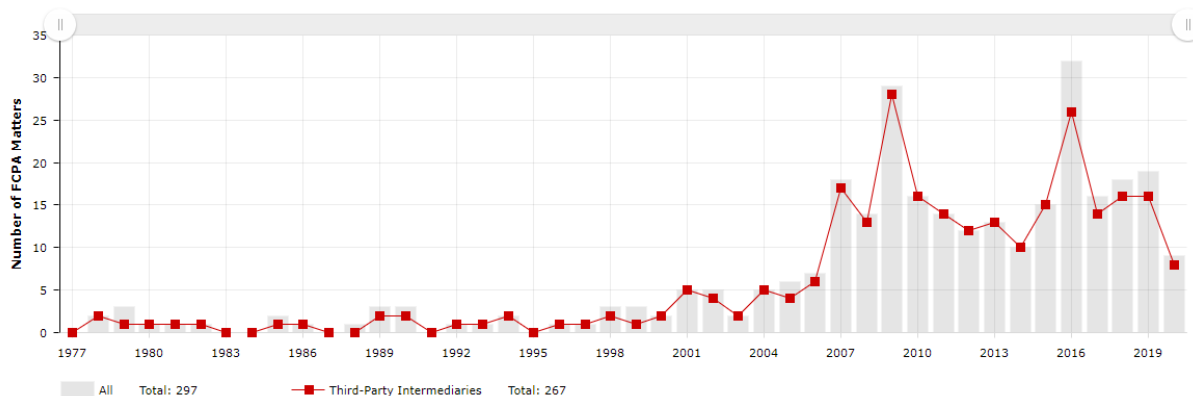
Ano	nº de sanções	Valor total das sanções em Dólares
2014	10	\$ 1.566.144.340,00
2015	15	\$ 138.937.524,00
2016	32	\$ 6.173.048.617,00
2017	16	\$ 1.996.907.755,00
2018	18	\$ 2.940.480.373,00
2019	19	\$ 2.907.420.684,00

Fonte: Elaborado pelo a autor a partir de Stanford Law School (2020a).

Ainda fazendo referência ao FCPAC, este demonstra que desde a criação da FCPA em 1977 até os dias de hoje, dos 297 casos de investigação por alegados esquemas de corrupção, 267 casos, ou seja, 90% deles, envolveram o uso de terceiros/intermediários, tais como agentes, consultores, contratados etc.

O Gráfico 1 apresenta os casos por ano de violação à FCPA e quantos desses casos tiveram o envolvimento de terceiros/intermediários nos casos de corrupção.

Gráfico 1 – Total de casos de violação à FCPA e quantidade de casos que envolveram o uso de terceiros/intermediários



Fonte: *Foreign Corrupt Practices Act Clearinghouse* (STANFORD LAW SCHOOL, 2020c).

A Navex, organização que realiza estudos sobre governança, riscos e *compliance* que são utilizados como referência para organizações ao redor do mundo, realizou a pesquisa apresentada por meio do relatório *The Definitive Corporate Compliance Benchmark Report*. O estudo apresenta que 36% dos entrevistados consideram o risco de corrupção como a maior preocupação ética de sua organização (NAVEX, 2019).

No entanto, o estudo apresenta que menos da metade (46%) das organizações entrevistadas possuem um programa de *Third-Party Due Diligence* (TPDD), e mais da metade (57%) dos entrevistados informaram que consideram a gestão de terceiros de sua organização, relacionada ao risco de corrupção, como mediana ou ruim (NAVEX, 2019).

A Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, popularmente conhecida como a Lei Anticorrupção Brasileira, dispõe que, caso a empresa possua um programa de integridade com o objetivo de prevenir atos de corrupção, isso será levado em consideração para o cálculo e a aplicação de sanções pelo descumprimento da referida lei (BRASIL, 2013).

O Decreto 8.420/2015 regulamenta a Lei Anticorrupção Brasileira e apresenta os parâmetros para o programa de integridade. O decreto dispõe que o programa de integridade será avaliado, entre outros parâmetros, pela existência de “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados”, procedimento conhecido também como *Third-Party Due Diligence* (TPDD) (BRASIL, 2015).

Da mesma maneira o *Department of Justice* (DOJ), conhecido no Brasil como Departamento de Justiça Americano, dispõe, em seus princípios de investigações federais para empresas, que programas de *compliance* são aqueles estabelecidos pelas organizações para prevenir e detectar atos de corrupção. O DOJ também prevê que, embora a empresa possa ser responsabilizada pelos atos cometidos por seus colaboradores, contrários as suas políticas e procedimentos, a existência de tais iniciativas pode ser considerada para determinar se o colaborador de fato agiu para beneficiar a organização (DOJ; SEC, 2012).

Em sua publicação de abril de 2019, que apresenta os parâmetros de avaliação de programas de *compliance* corporativo, o DOJ aborda a necessidade de um procedimento de gestão de terceiros com o objetivo de prevenir atos de corrupção (DOJ, 2019b).

O caso envolvendo a empresa Walmart é um exemplo prático de uma multinacional que, embora possuísse iniciativas de *compliance*, estas falharam em prevenir atos de corrupção envolvendo seus terceiros.

Em decisão recente do DOJ, de junho de 2019, envolvendo o Walmart e sua subsidiária brasileira, a WMT Brasília S.A R.L, as empresas foram condenadas a pagar US\$ 281 milhões por violarem a FCPA. De acordo com a admissão do Walmart, os responsáveis por implantar controles anticorrupção sabiam das falhas envolvendo esses controles, incluindo a falta de TPDD adequada a fim de prevenir a corrupção (DOJ, 2019c).

Como parte do acordo, a empresa terá que passar por dois anos de monitoramento independente a fim de garantir que sejam implantadas melhorias em seu programa de *compliance*, inclusive em seu processo de TPDD.

Diante do exposto, este estudo busca identificar: **Como as empresas envolvidas em esquemas de corrupção melhoraram a avaliação e classificação de risco de corrupção de seus terceiros/intermediários?**

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo geral

Criar um formulário de avaliação e classificação de risco de corrupção de terceiros/intermediários para que possa ser aplicado em empresas para a realização do processo de TPDD a fim de prevenir a corrupção.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e avaliar os procedimentos de TPDD aplicados em empresas multinacionais antes e depois do problema de corrupção;
- Categorizar as diferenças dos procedimentos de TPDD;
- Desenvolver formulário de avaliação e classificação de risco de corrupção de terceiros/intermediários.

1.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A partir da revisão da literatura e pesquisas verificadas para o embasamento desse trabalho, foi possível identificar a existência de material que referencia os critérios e elementos que devem ser levados em consideração durante uma avaliação e classificação de risco de corrupção de um terceiro/intermediário para um processo de TPDD. Os materiais produzidos pelos reguladores de legislações anticorrupção como DOJ, *Securities and Exchange Commission (SEC)*, *Ministry of Justice* que provê sobre a Lei Anticorrupção do Reino Unido (*United Kingdom Bribery Act - UKBA*), Controladoria Geral da União (CGU) ou artigos acadêmicos e pesquisas sobre o tema, apresentam tais critérios.

Entretanto, em meio a esses materiais não foi possível encontrar o ‘como’ esses critérios e elementos devem ser avaliados, ou seja, como as empresas devem buscar as informações necessárias para atender tais critérios e como esses critérios devem ser considerados em conjunto para uma avaliação e classificação de risco de corrupção.

Dessa maneira, este trabalho almeja trazer implicações práticas apresentando como as empresas devem buscar as informações para a avaliação e classificação de risco de corrupção dos seus terceiros/intermediários. Adicionalmente, o trabalho almeja apresentar como essas informações devem ser avaliadas em conjunto, gerando uma classificação de risco de corrupção desses terceiros/intermediários.

O aprendizado servirá para a elaboração de um formulário de classificação de risco de corrupção de terceiros/intermediários. O formulário auxiliará as empresas para a correta realização do processo de TPDD e conseqüentemente para prevenção da corrupção em sua cadeia de terceiros/intermediários.

1.4 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA SOCIAL

A corrupção traz impactos financeiros significativos para as organizações. A Lei Anticorrupção Brasileira, por exemplo, prevê multa de até 20% do faturamento bruto da organização, além de sanções administrativas, como a impossibilidade de contratar com a administração pública por até 5 (cinco) anos para empresas que forem punidas por atos de corrupção (BRASIL, 2013).

Nos últimos cinco anos, o valor médio da multa paga por empresas que violaram a Lei Anticorrupção Americana é de 142,9 milhões de dólares (STANFORD LAW SCHOOL, 2020a). E o valor das maiores multas pagas por violar a Lei Anticorrupção Americana chegam aos bilhões de dólares, como: Airbus SE, \$2,09 Bi; Petrobrás \$1,78 Bi; Ericsson \$1,06 Bi; entre outras (STANFORD LAW SCHOOL, 2020a).

Além do impacto financeiro para as organizações e, extrapolando um pouco o foco deste trabalho, a corrupção traz outros impactos como, por exemplo, o apresentado por Rinvest, que sustenta que a corrupção tem enormes consequências sociais e econômicas. De acordo com o autor, ela aumenta o valor dos contratos, pois o valor da corrupção é adicionado aos preços e isso leva a uma diminuição do consumo, principalmente pelos mais pobres (RIVEST, 2018).

Quando unimos os impactos causados às empresas por atos de corrupção ao fato que, de acordo com o FCPAC, 90% dos casos de corrupção têm o envolvimento de terceiros como fornecedores, intermediários, consultores e agentes (STANFORD LAW SCHOOL, 2020a), torna-se necessário o cumprimento do previsto na FCPA, na Lei Anticorrupção Brasileira e também na recomendação de organizações supranacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Organização das Nações Unidas (ONU) e o Banco Mundial, para que, por meio de um programa de *compliance* anticorrupção, a empresa realize o procedimento de TPDD, a fim de prevenir a corrupção em sua cadeia de terceiros/intermediários.

Por meio das publicações feitas pela CGU (2015), pelo DOJ e SEC (2020) e publicações de estudiosos sobre programa de *compliance* e prevenção à corrupção, é possível verificar os critérios e elementos que um procedimento de TPDD deve considerar a fim de prevenir a corrupção por meio de seus terceiros.

Entretanto, é possível notar que, mesmo empresas que já possuíam programas de *compliance* anticorrupção, como a Airbus (2020) e o Walmart (2019), foram recentemente penalizadas por violarem legislações anticorrupção com o envolvimento de terceiros. Nota-se também, por meio dos estudos e artigos avaliados, que as diretrizes para o procedimento inicial

de TPDD, a avaliação de risco de corrupção, são apresentadas em fontes diferentes e de maneira não consolidada. Adicionalmente, não foram encontrados na literatura os meios pelos quais tais critérios e aspectos devem ser abordados nem uma consolidação entre as diretrizes fornecidas, especialmente sobre como avaliar e classificar quais terceiros/intermediários representam um maior risco de corrupção.

Dessa maneira, este trabalho almeja contribuir com a criação de um formulário que poderá ser utilizado pelas empresas a fim de prevenir o risco de corrupção por meio de seus terceiros/intermediários. Para tanto, será utilizado o conhecimento e informações obtidas durante a pesquisa e revisão de literatura sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção abordará os fundamentos teóricos dos principais temas que compõem o objetivo do trabalho.

Serão abordados conceitos e definições de corrupção, levando em consideração não apenas a definição de reguladores anticorrupção, mas também a perspectiva de organizações intergovernamentais, organizações não governamentais e de estudiosos sobre o tema. Será tratada também a percepção de corrupção no mundo e como essa informação é utilizada pelas empresas para o processo de TPDD.

Em seguida será abordada a corrupção nas empresas envolvendo terceiros/intermediários. Serão apresentados alguns casos recentes de empresas que foram penalizadas por descumprirem a FCPA, que já possuíam programas de *compliance*, porém não conseguiram de maneira eficiente prevenir a corrupção por meio de seus terceiros/intermediários.

Discorrer-se-á também sobre programas de *compliance* anticorrupção, serão apresentados seus fundamentos e elementos de acordo com o DOJ, a CGU e um estudo realizado pela OCDE, ONU e Banco Mundial. Serão abordados a teoria e direcionamentos sobre *Third-Party Due Diligence*, com vistas aos seus aspectos principais.

Por fim serão apresentados os estudos anteriores encontrados durante a fundamentação teórica, que abordam o tema desta pesquisa.

2.1 CORRUPÇÃO – DEFINIÇÕES E CONCEITO

Definir corrupção em uma frase ou em um conjunto de exemplos é uma tarefa realmente desafiadora, para isso seria preciso considerar diferentes contextos, cenários e até aspectos culturais. A definição de corrupção varia até mesmo no que se refere a sua abrangência, algumas definições e conceitos tratam do relacionamento público x privado, enquanto outras têm uma definição mais abrangente.

Possivelmente por esse motivo a própria Organizações das Nações Unidas (ONU) não utilizou nenhuma definição para a corrupção no documento gerado por meio da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção realizada em Viena em 2003. Porém, durante a revisão da literatura, alguns conceitos e definições foram encontrados e são apresentados abaixo (UNODC, 2004).

No mesmo sentido, para BIASON (2019), a dificuldade em definir corrupção se dá pelo fato de que a corrupção deve ser definida a partir de uma perspectiva multidisciplinar. Por exemplo, as perspectivas da sociologia, história, economia etc., além do contexto político, econômico ou cultural, devem ser considerados. Adicionalmente, esses fatores podem variar de acordo com o contexto em que são avaliados, portanto sua definição também pode apresentar variações (BIASON, 2019).

Por outro lado, Bhargava (2005) apresenta que a corrupção é comumente definida como o abuso de um agente público ou privado para ganhos pessoais e, embora seja percebida com intensidades diferentes, está presente em todos os países do mundo. Por esse mesmo motivo é percebida de maneira diferente e, logo, definida de maneira diferente, uma vez que cada país tem suas especificidades, cultura, controles etc., que influenciam essa percepção (BHARGAVA, 2005).

Em contrapartida, Rivest (2018) apresenta uma perspectiva não limitada ou conectada apenas ao relacionamento com um ente público quando aponta a corrupção como sendo o uso de influência pessoal em troca de ganhos ilícitos. Essa definição pode ser aplicada tanto no relacionamento público com o privado quanto no privado com o privado (RIVEST, 2018).

A CGU apresenta a sua definição de corrupção como uma relação que se estabelece entre dois agentes, utilizando recursos públicos para fins estritamente privados, envolvendo troca de favores, uso de propina ou quaisquer outros tipos de recompensa (CGU, 2009).

A *Transparency International* (TI), organização alemã sem fins lucrativos, que desde 1993 estuda a corrupção e seus impactos no mundo, apresenta uma das definições de corrupção mais aceita e utilizada atualmente pelo mundo corporativo. A TI define a corrupção como “[...] o abuso de poder confiado a alguém para obtenção de ganho privado” (TI, 2019).

2.2 A PERCEPÇÃO DE CORRUPÇÃO NO MUNDO DE ACORDO COM A TI

Desde 1995 a TI publica o *Corruption Perception Index* (CPI), que mede a visão de analistas, empresários e especialistas de países do mundo todo sobre a percepção de corrupção em diversos países e territórios de todo o mundo. Esse índice tornou-se o principal indicador de corrupção no setor público atualmente, sendo utilizado por diversas organizações como referência de risco de corrupção nos países (TI, 2019a).

A edição mais recente do CPI, publicada em janeiro de 2020, avaliou a percepção de corrupção em 180 países e territórios durante o ano de 2019. O índice atribui uma nota de 0 a 100; com 0 o país é percebido como ‘altamente corrupto’ e com 100 como ‘muito íntegro’.

O Quadro 1 apresenta os resultados do CPI divulgados em 2020. Por meio do resultado apresentado é possível notar que nenhum dos 180 países e territórios avaliados pela TI durante o ano de 2019 está totalmente livre da corrupção. Em seu relatório sobre o índice, a organização aponta que dois terços dos países e territórios possuem nota abaixo de 50, ou seja, estão mais próximos de uma classificação ‘altamente corrupto’ do que ‘muito íntegro’.

É interessante notar que mesmo os países que dividem o primeiro lugar no *ranking*, apresentado no Quadro 1, Dinamarca e Nova Zelândia, não estão livres de corrupção. Os países são apresentados com a pontuação 87 de um total possível de 100, evidenciando que, embora os dois países ocupem a primeira posição no *ranking*, não alcançam a pontuação 100, que representaria um país livre de corrupção.

De acordo com Dunsheath, membro da TI na Nova Zelândia, todos os anos diversos casos de corrupção são identificados no país. Casos de corrupção envolvendo, por exemplo, políticos, a agência de transporte federal, o meio esportivo etc. (DUNSHEATH, 2019).

Dunsheath continua no sentido de que a corrupção existe na Nova Zelândia, assim como em todos os países do mundo, onde indivíduos e organizações buscam quebrar ou até mesmo dobrar as regras a fim de obter vantagens próprias. Dunsheath afirma que estar no topo desse *ranking* não deve fazer com que as pessoas baixem suas guardas contra a corrupção (DUNSHEATH, 2019).

Quadro 1 – *Corruption Perception Index 2020*

SCORE	COUNTRY/TERRITORY	RANK	SCORE	COUNTRY/TERRITORY	RANK	SCORE	COUNTRY/TERRITORY	RANK	SCORE	COUNTRY/TERRITORY	RANK
87	Denmark	1	56	Czech Republic	44	39	Serbia	91	28	Dominican Republic	137
87	New Zealand	1	56	Georgia	44	39	Turkey	91	28	Kenya	137
86	Finland	3	56	Latvia	44	38	Ecuador	93	28	Lebanon	137
85	Singapore	4	55	Dominica	48	38	Sri Lanka	93	28	Liberia	137
85	Sweden	4	55	Saint Lucia	48	38	Timor-Leste	93	28	Mauritania	137
85	Switzerland	4	54	Malta	50	37	Colombia	96	28	Papua New Guinea	137
84	Norway	7	53	Grenada	51	37	Ethiopia	96	28	Paraguay	137
82	Netherlands	8	53	Italy	51	37	Gambia	96	28	Russia	137
80	Germany	9	53	Malaysia	51	37	Tanzania	96	28	Uganda	137
80	Luxembourg	9	53	Rwanda	51	37	Vietnam	96	28	Angola	146
78	Iceland	11	53	Saudi Arabia	51	36	Bosnia and Herzegovina	101	26	Bangladesh	146
77	Australia	12	52	Mauritius	56	36	Kosovo	101	26	Guatemala	146
77	Austria	12	52	Namibia	56	36	Panama	101	26	Honduras	146
77	Canada	12	52	Oman	56	36	Peru	101	26	Iran	146
77	United Kingdom	12	50	Slovakia	59	36	Thailand	101	26	Mozambique	146
76	Hong Kong	16	48	Cuba	60	35	Albania	106	26	Nigeria	146
75	Belgium	17	48	Greece	60	35	Algeria	106	26	Cameroon	153
74	Estonia	18	48	Jordan	60	35	Brazil	106	25	Central African Republic	153
74	Ireland	18	47	Croatia	63	35	Cote d'Ivoire	106	25	Comoros	153
73	Japan	20	46	Sao Tome and Principe	64	35	Egypt	106	25	Tajikistan	153
71	United Arab Emirates	21	46	Vanuatu	64	35	North Macedonia	106	25	Uzbekistan	153
71	Uruguay	21	45	Argentina	66	35	Mongolia	106	25	Madagascar	158
69	France	23	45	Belarus	66	34	El Salvador	113	24	Zimbabwe	158
69	United States of America	23	45	Montenegro	66	34	Kazakhstan	113	24	Eritrea	160
68	Bhutan	25	45	Senegal	66	34	Nepal	113	23	Nicaragua	161
67	Chile	26	44	Hungary	70	34	Philippines	113	22	Cambodia	162
66	Seychelles	27	44	Romania	70	34	Eswatini	113	20	Chad	162
65	Taiwan	28	44	South Africa	70	34	Zambia	113	20	Iraq	162
64	Bahamas	29	44	Suriname	70	33	Sierra Leone	119	20	Burundi	165
62	Barbados	30	43	Bulgaria	74	32	Moldova	120	19	Congo	165
62	Portugal	30	43	Jamaica	74	32	Niger	120	19	Turkmenistan	165
62	Qatar	30	42	Tunisia	74	32	Pakistan	120	19	Democratic Republic of the Congo	168
62	Spain	30	42	Armenia	77	31	Bolivia	123	18	Guinea Bissau	168
61	Botswana	34	42	Bahrain	77	31	Gabon	123	18	Haiti	168
60	Brunei Darussalam	35	42	Solomon Islands	77	31	Malawi	123	18	Libya	168
60	Israel	35	41	Benin	80	30	Azerbaijan	126	17	Korea, North	172
60	Lithuania	35	41	China	80	30	Djibouti	126	16	Afghanistan	173
60	Slovenia	35	41	Ghana	80	30	Kyrgyzstan	126	16	Equatorial Guinea	173
59	Korea, South	39	41	India	80	30	Ukraine	126	16	Sudan	173
59	Saint Vincent and the Grenadines	39	40	Morocco	80	29	Guinea	130	16	Venezuela	173
58	Cabo Verde	41	40	Burkina Faso	85	29	Laos	130	15	Yemen	177
58	Cyprus	41	40	Guyana	85	29	Maldives	130	13	Syria	178
58	Poland	41	40	Indonesia	85	29	Mali	130	12	South Sudan	179
56	Costa Rica	44	40	Kuwait	85	29	Mexico	130	9	Somalia	180
			40	Lesotho	85	29	Myanmar	130			
			40	Trinidad and Tobago	85	29	Togo	130			

Fonte: *Transparency International* (2019a).

Da mesma maneira, Bennedsen apresenta que, mesmo na Dinamarca, país que ocupa desde 2013 as melhores colocações no CPI, o poder ainda paga dividendos aos políticos locais, suas famílias e empresas ligadas a eles. O autor sustenta ainda que são evidentes a tentativa de burlar as regras e uma tendência a favorecer certas empresas, sem uma razão comercial para isso (BENNEDSEN, 2016).

O *The FCPA Blog*, portal que desde 2007 traz informações e cobertura em tempo real sobre violações à FCPA, periodicamente divulga em sua página o *ranking* atualizado das dez maiores multas por violação à FCPA. Na Tabela 2, é possível verificar o *ranking* das dez

maiores multas por violação à FCPA, divulgado em 26 de outubro de 2020, junto com a informação do *ranking* de cada país no CPI de 2020.

A Tabela 2 demonstra que cinco das dez empresas, ou seja, 50%, que aparecem no *ranking* das maiores multas já pagas por violação à FCPA, são de países que estão entre os que ocupam as dez primeiras colocações no *ranking* de países mais íntegros de acordo com o CPI. Além disso, é possível verificar que oito das dez empresas estão em países acima da vigésima quinta posição no *ranking* (o *ranking* conta com 180 posições e quanto mais próximo do 1º lugar, menor a percepção de corrupção do país). Com isso, é possível evidenciar que a corrupção é presente mesmo em países cuja percepção de corrupção é considerada baixa e consequentemente o país considerado mais próximo de um país ‘muito íntegro’, de acordo com a TI.

Tabela 2 – *Ranking* das 10 maiores multas (FCPA) x *Ranking* de Percepção da Corrupção

Empresa	Multa FCPA Dólares	País	<i>Ranking</i> de Percepção da Corrupção 2019
Goldman Sachs	USD \$ 3.30 Bi	Estados Unidos	23º
Airbus SE	USD \$ 2.09 Bi	Holanda	8º
Petrobras	USD \$ 1.78 Bi	Brasil	106º
Ericsson	USD \$ 1.06 Bi	Suécia	4º
Telia Company AB	USD \$ 1.01 Bi	Suécia	4º
MTS	USD \$ 850 Mi	Rússia	137º
Siemens	USD \$ 800 Mi	Alemanha	9º
VimpelCom	USD \$ 795 Mi	Holanda	8º
Alstom	USD \$ 772 Mi	França	23º
Société Générale S.A.	USD \$ 585 Mi	França	23º

Fonte - Elaborado pelo autor a partir do *Transparency International* (2019a).

Ainda de acordo com os dados apresentados na Tabela 1, sete das dez empresas (70%) que aparecem no *ranking* das dez maiores multas por violação à FCPA são de países da Europa Ocidental. O índice da TI afirma que esta é a região que apresenta a melhor média de pontuação entre todas as outras regiões avaliadas¹ – 66 de 100. Adicionalmente, é relevante apontar que a Europa Ocidental tem quatorze países entre as vinte melhores posições do *ranking* (TI, 2019a).

¹ O *Corruption Perception Index* avaliou em 2019 a percepção de corrupção em 180 países em territórios no mundo todo, divididos em seis regiões: Europa Ocidental (média de 66 pontos), Ásia Pacífica (média de 45 pontos), América (média de 43 pontos), Oriente Médio e África do Norte (média de 39 pontos), Europa Ocidental e Ásia Central (média de 35 pontos) e África Subsaariana (média de 32 pontos). Quanto maior a pontuação, menor a percepção de corrupção.

O relatório preparado pela TI sobre o CPI apresenta que o continente americano teve uma nota média de 43 pontos no índice, sendo o terceiro mais bem colocado entre as seis regiões avaliadas, ficando atrás da Europa Ocidental (média de 66 pontos) e Ásia Pacífica (média de 45 pontos).

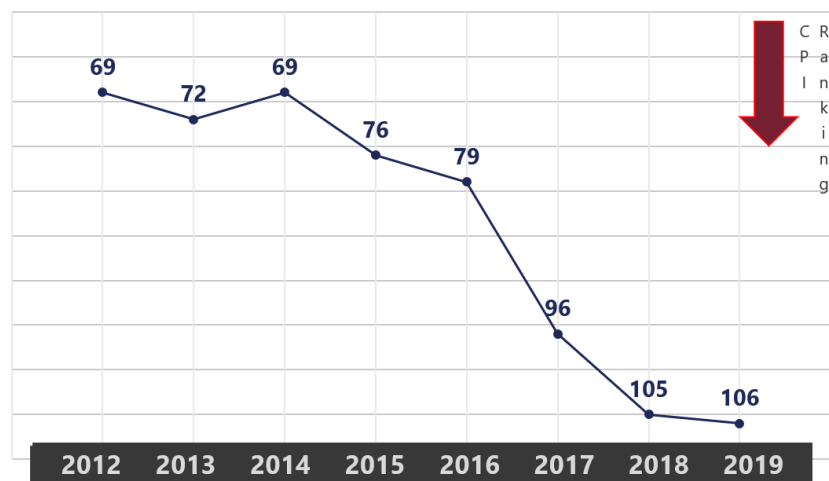
De acordo com o Quadro 1, Canadá, Uruguai e Estados Unidos são os países do continente americano com as melhores pontuações no índice publicado em 2020. Canadá com 77 pontos, ocupando a 12ª posição no *ranking*; Uruguai com 71 pontos, ocupando a 21ª posição; e Estados Unidos com 69 pontos e ocupando a 23ª posição no *ranking*.

O Quadro 1 também apresenta que os países do continente americano com as piores notas no CPI foram Venezuela, Haiti e Nicarágua. Venezuela com 16 pontos e ocupando a 173ª posição; Haiti com 18 pontos, ocupando a posição 168ª; e Nicarágua com 22 pontos, ocupando a 161ª posição no *ranking*.

Ainda referente ao continente americano, por meio da Tabela 2, é possível verificar que apenas dois países, Brasil e Estados Unidos aparecem no *ranking* atual das 10 maiores multas pagas por empresas que violaram a FCPA.

Especificamente sobre o Brasil, conforme evidenciado no Quadro 1, o país ficou com 35 pontos e ocupa a 106ª posição no *ranking* entre os 180 países e territórios avaliados durante o ano de 2019. De acordo com os dados das edições anteriores dos índices divulgados pela organização TI, evidenciados por meio do Gráfico 2, essa é a pior posição do Brasil no *ranking* desde 2012, quando o país ocupava a 69ª posição entre os 174 países avaliados.

Gráfico 2 – *Ranking* do Brasil, ano a ano, no *Corruption Perception Index*



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de *Transparency International* (2012; 2018; 2019a).

Os estudos e casos apresentados acima claramente demonstram a extensão do problema e evidenciam que nenhum país está livre de corrupção. Conforme apontado por Rivest (2018), a corrupção é amplamente presente em todo o mundo, porém seu nível varia de acordo com os níveis de controles governamentais e com os programas de *compliance* das organizações.

2.3 CORRUPÇÃO NAS EMPRESAS ENVOLVENDO TERCEIROS/INTERMEDIÁRIOS

Praticamente todas as organizações precisam recorrer a terceiros/intermediários a fim de realizar seus negócios. Esses terceiros/intermediários são empresas contratadas (e em alguns casos pessoas físicas) que podem ser utilizadas na forma de fornecedores, prestadores de serviços, agentes, consultores, representantes, distribuidores etc.

Charles (2018) argumenta que, enquanto o uso de terceiros, tais como agentes, consultores, intermediários etc., é essencial para o bom funcionamento e até mesmo a existência de muitos negócios, essas empresas ou indivíduos que atuam como terceiros representam um grande risco para organizações quando se trata de corrupção.

A Deloitte, em seu relatório *How to balance the risks and rewards of third-party intermediaries*, afirma que o uso de terceiros/intermediários para aumentar a eficiência da organização é crucial. Porém, esses relacionamentos trazem riscos para as organizações, como: violações de legislações; prejuízos reputacionais; riscos financeiros etc. (DELOITTE, 2016).

A *The Economist*, em seu relatório *No more excuses: responsible supply chains in a globalised world*, entrevistou 800 executivos de cadeia de suprimentos. Os resultados apresentam que dois terços das organizações ignoram o risco de corrupção em suas cadeias de suprimentos (THE ECONOMIST, 2017).

O mesmo estudo sustenta que, entre os executivos de cadeia de suprimentos que participaram da pesquisa, práticas como incluir provisões contratuais sobre o código de conduta são consideradas como avançadas, quando, na verdade, deveriam ser consideradas como rudimentares. O relatório também aponta que a maneira efetiva de tratar a corrupção na cadeia de suprimentos é a imposição de verificações de rotina, ou seja, a *Third-Party Due Diligence* (TPDD), que será abordada com mais detalhes a seguir (THE ECONOMIST, 2017).

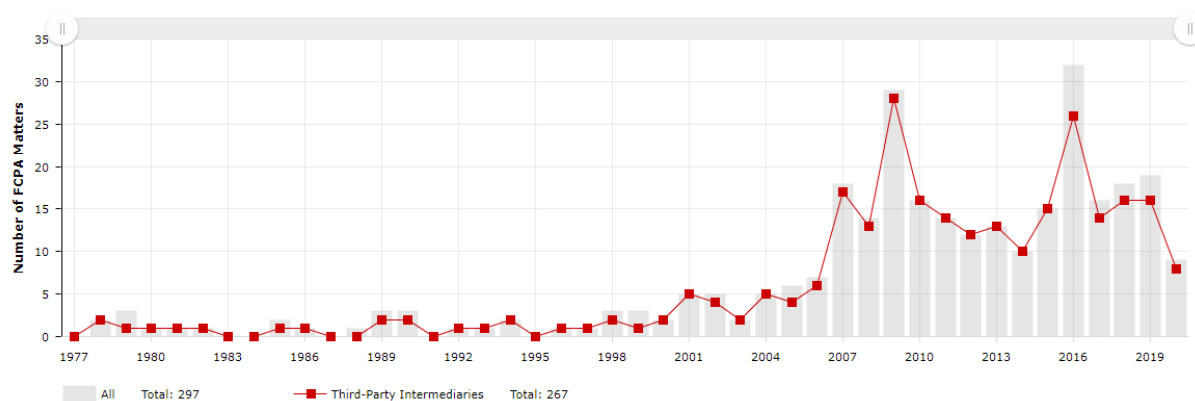
A Navex, organização que realiza estudos sobre governança, riscos e *compliance* utilizados como referência por organizações ao redor do mundo, preparou uma pesquisa sobre *compliance* nas organizações publicada no relatório *The Definitive Corporate Compliance Benchmark Report*. O estudo apresenta que 36% dos entrevistados consideram o risco de corrupção como a maior preocupação ética de sua organização. No entanto, menos da metade

(46%) das organizações entrevistadas possuem um programa de TPDD e mais da metade (57%) dos entrevistados informaram que consideram a gestão de terceiros de sua organização, relacionada ao risco de corrupção, como mediana ou ruim (NAVEX, 2019).

Embora já apresentada anteriormente, essa é uma informação muito relevante para este estudo, por esse motivo será apresentada novamente nesta seção. O Gráfico 3 disponível no portal mantido pela *Stanford Law School* apresenta a quantidade de casos de violação da FCPA desde sua criação em 1977 até o momento. A imagem apresenta também quantos desses casos tiveram o envolvimento de terceiros/intermediários nos atos de corrupção. Dos 297 casos no total, 267 tiveram o envolvimento de terceiros/intermediários, tais como agentes, consultores, fornecedores etc.

Ainda sobre os dados mantidos pelo FCPAC, é importante ressaltar que, entre 2010 e 2015, todos os casos de violação à FCPA (80 no total) tiveram o envolvimento de terceiros/intermediários nos atos de corrupção.

Gráfico 3 – Total de casos de violação à FCPA e quantidade de casos que envolveram o uso de terceiros/intermediários



Fonte: *Foreign Corrupt Practices Act Clearinghouse* (STANFORD LAW SCHOOL, 2020c).

Desta maneira, considerando os dados e estudos apresentados acima, torna-se evidente a importância do cuidado, prevenção e mitigação dos riscos de corrupção provenientes de terceiros/intermediários das organizações.

A seguir serão apresentados alguns casos de violação à FCPA por empresas que possuíam programas de *compliance*. Os casos evidenciam falhas em seus programas para prevenir a corrupção relacionados aos seus terceiros/intermediários.

2.3.1 Caso Airbus SE

A Airbus SE é uma empresa multinacional, com sede na Holanda que atua em 170 países. Tem sua origem nos anos de 1970, sendo a maior empresa aeroespacial da Europa e a segunda maior do mundo. Possui mais de 133 mil empregados nos países nos quais atua e se relaciona com aproximadamente 35 mil fornecedores de todo o mundo. Em 2019, teve um faturamento de 70,5 bilhões de euros.

Em 31 de janeiro de 2020, o DOJ publicou o acordo celebrado com a Airbus SE, no qual a empresa concordou em pagar 3.9 bilhões de dólares para as autoridades dos Estados Unidos, França e Reino Unido referente ao esquema de pagamento de propinas para agentes públicos e privados por meio do uso de terceiros. O acordo apresenta que o esquema de pagamento de vantagem a tomadores de decisões e outros influenciadores, incluindo agentes públicos, com o objetivo de obter vantagens indevidas e assegurar negócios, tanto com empresas privadas quanto com empresas públicas, começou em 2008 e durou até no mínimo 2015. Tal conduta violou a FCPA e outras legislações (DOJ, 2020a).

Os documentos oficiais, os quais incluem a admissão por parte da Airbus, demonstram que a empresa utilizou terceiros/intermediários como parte do esquema de pagamento de propina para agentes públicos. Entre 2011 e 2016, a empresa se envolveu em uma conspiração criminosa ao falhar em fornecer informações corretas sobre o pagamento de comissões a corretores e consultores terceirizados que, de alguma maneira (muitas vezes ilegal), contribuía para a venda de produtos ou serviços para as Forças Armadas Americana (DOJ, 2020a).

Além do pagamento das multas, a Airbus SE comprometeu-se com a implementação de diversas medidas de remediação, entre elas: encerrar o relacionamento com os terceiros/intermediários envolvidos na conduta ilegal; bloqueio do pagamento para esses terceiros; e a aplicação de procedimentos melhorados de TPDD.

Especificamente sobre o uso de terceiros/intermediários, o acordo estabelece que a empresa deverá instituir requisitos adequados de TPDD, incluindo:

- documentação adequada de todo o processo de TPDD, contendo desde a contratação e supervisão regular dos terceiros/intermediários;
- informar aos terceiros/intermediários sobre o comprometimento da Airbus SE com o cumprimento das legislações anticorrupções; e
- buscar o comprometimento recíproco de seus terceiros/intermediários.

Wiwanto (2020), membro do conselho financeiro da Forbes, argumenta que as práticas cometidas pela Airbus podem ser resumidas como uma rede global de intermediários utilizada para o pagamento de propina a agentes públicos e privados. O autor defende ainda que o primeiro ponto como lição a ser aprendida com o caso Airbus é o escrutínio dos relacionamentos com terceiros/intermediários e que as empresas devem ter um departamento de *compliance* independente responsável por conduzir TPDD antes de realizar qualquer pagamento para seus terceiros.

Wiwanto afirma que a organização deve ajustar o nível de TPDD de acordo com o nível de risco a que cada terceiro/intermediário expõe a organização. Por princípio, um terceiro/intermediário que impõe um maior risco para a organização deve ser objeto de verificações mais aprofundadas e com maior frequência, a fim de assegurar o cumprimento do contrato, o comportamento e postura esperada do terceiro/intermediário (WIWANTO, 2020).

A Airbus SE ocupa atualmente o segundo lugar no *ranking* das dez maiores multas por violar a FCPA. Conforme apresentado na Tabela 2, a empresa tem sua sede na Holanda, país que, de acordo com o CPI, ocupa a 8ª colocação entre os 180 países pesquisados, sendo considerado um país com baixa percepção de corrupção.

2.3.2 Caso Walmart

O Walmart Inc. é uma empresa multinacional americana que opera uma cadeia de hipermercados em diversos países. A empresa foi fundada em 1962 por Sam Walton e, em 31 de janeiro de 2020, contava com 11.503 lojas em 27 países, sendo apontada pela *Fortune* 500 (2019), a empresa com maior faturamento anual em 2019, 514 bilhões de dólares.

Em 20 de junho de 2019, o DOJ divulgou o acordo em que a empresa Walmart Inc. concordou em pagar 137 milhões de dólares para resolver uma investigação por violar a FCPA. Segundo os documentos do acordo entre as partes, o Walmart admitiu que, entre 2000 e 2011, a empresa falhou em implantar controles internos relacionados à anticorrupção, especificamente no que diz respeito à realização de TPDD em seus terceiros/intermediários (DOJ, 2019c).

De acordo com o depoimento do Procurador Geral Assistente, Brian A. Benczkowski, membro da divisão criminal do DOJ, o Walmart lucrou rapidamente por meio de sua acelerada expansão internacional, porém, ao agir assim, escolheu não tomar os passos necessários para de prevenir a corrupção (DOJ, 2019c).

O procurador argumenta que a falha de tais controles permitiu que as subsidiárias do Walmart no México, Índia, Brasil e China contratassem terceiros/intermediários que realizaram pagamentos para agentes públicos a fim de obter licenças e alvarás para as lojas do Walmart. Esse esquema fez com que o Walmart conseguisse abrir suas lojas de maneira mais rápida do que conseguiria pelos meios lícitos, conseqüentemente, essa condição proporcionou ao Walmart obter lucros mais rapidamente com essas unidades (DOJ, 2019c).

No acordo completo entre o DOJ e o Walmart Inc., é mencionado que, no Brasil, o Walmart utilizou também empresas de construções para o pagamento de propinas para agentes públicos em conexão com a construção de lojas no ano de 2009 (DOJ, 2019c).

A *Securities and Exchange Commission* (SEC), é o órgão responsável pela esfera civil da FCPA, sendo equivalente à nossa Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Em sua decisão sobre o caso do Walmart, a SEC apresenta que a empresa falhou em suficientemente investigar ou mitigar riscos de corrupção ao contratar terceiros/intermediários. Em decorrência, esses terceiros/intermediários pagaram propinas a agentes públicos. Como consequência de tais atos de corrupção, a SEC multou o Walmart em 144 milhões de dólares (UNITED STATES DISTRICT COURT FOR THE EASTERN DISTRICT OF VIRGINIA, 2020).

No total, o Walmart foi condenado a pagar 137 milhões de dólares ao DOJ e 144 milhões à SEC por não implantar procedimentos eficientes para mitigar o risco de corrupção em sua cadeia de terceiros/intermediários. Como parte do acordo, a empresa terá que passar por dois anos de monitoramento independente a fim de garantir que sejam implantadas melhorias em seu programa de *compliance* anticorrupção.

2.3.3 Monitoramento como parte do acordo por violar a FCPA

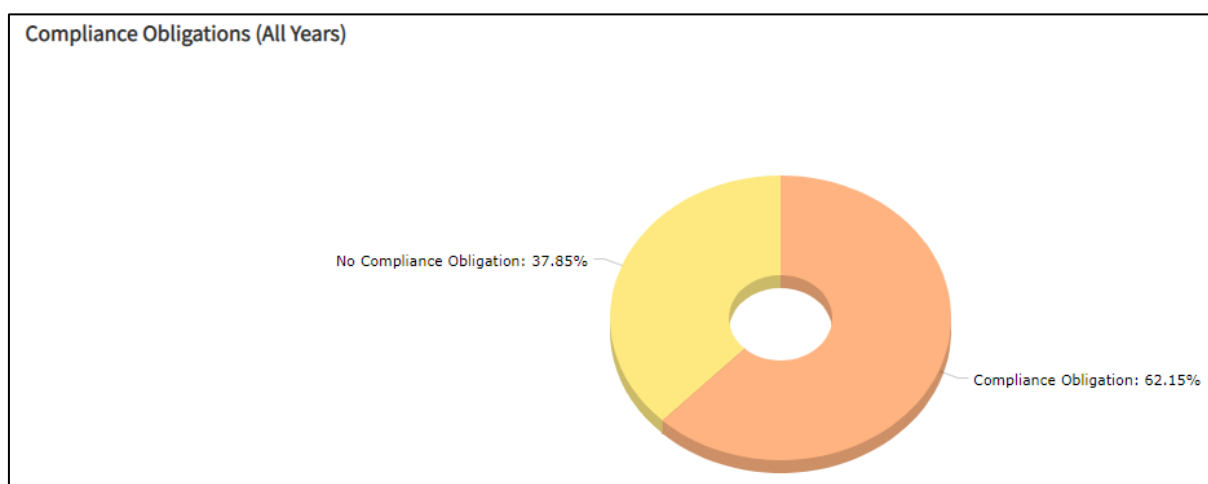
Conforme apresentado anteriormente, como parte do acordo do Walmart com o DOJ, a empresa terá que passar por um período de monitoramento, a fim de garantir que as devidas melhorias em seu programa de *compliance* sejam implantadas. Nesta seção será abordado de maneira sucinta o que é um monitoramento imposto como parte do acordo por violar a FCPA. Serão apresentados também a frequência com que as empresas são submetidas ao monitoramento e o seu principal objetivo.

Um dos principais objetivos de uma investigação por violação à FCPA é garantir que tais atos não voltem a ocorrer. Desta maneira o acordo entre o DOJ e/ou a SEC pode requerer um período de monitoramento independente (DOJ; SEC, 2020). O guia sobre a FCPA apresenta o seguinte sobre o monitoramento: “*A monitor is an independent third party who assesses and*

monitors a company's adherence to the compliance requirements of an agreement that was designed to reduce the risk of recurrence of the company's misconduct.” (DOJ; SEC, 2020).

O Gráfico 4, disponível no FCPAC mantido pela *Stanford Law School*, apresenta que em 62% dos casos investigados por violarem a FCPA, o DOJ e/ou a SEC demandaram melhorias nos programas de *compliance* das empresas (STANFORD LAW SCHOOL, 2020a). O monitoramento independente é utilizado para garantir a devida implantação dessas melhorias.

Gráfico 4 – Percentual de casos de violação à FCPA que demandaram melhorias no programa de *compliance*.



Fonte: Disponível em *Foreign Corrupt Practices Act* (STANFORD LAW SCHOOL, 2020b).

Considerando o aprendizado e evolução do programa de *compliance* das empresas que passam pelo monitoramento, elas têm o potencial de serem utilizadas como referência em suas iniciativas de prevenção à corrupção. O próprio guia sobre a FCPA sustenta que “*If the company takes the recommendations and suggestions seriously and uses the monitoring period as a time to find and fix any outstanding compliance issues, the company can emerge from the monitorship with a stronger, long-lasting compliance program*” (DOJ; SEC, 2020).

2.4 PROGRAMAS DE COMPLIANCE ANTICORRUPÇÃO

Esta seção apresentará o que são programas de *compliance* anticorrupção e os elementos de um programa de *compliance* anticorrupção, também conhecido no Brasil como programa de integridade. A CGU apresenta que o programa de integridade (termo utilizado na Lei Anticorrupção Brasileira) é um programa de *compliance* específico para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção (CGU, 2015).

As legislações anticorrupção ao redor do mundo são ineficientes para, por si só, prevenir ou combater a corrupção, por isso a necessidade que empresas contribuam com esse sistema, por meio de programas de *compliance* (RIVEST, 2018).

Batisti e Kempfer (2016) relatam que as sanções administrativas aplicadas pelo descumprimento das leis anticorrupção, como as multas por exemplo, são suficientes para o aspecto punitivo, porém não têm a mesma eficiência para o aspecto preventivo da corrupção.

Fazendo um paralelo com a Teoria da Regulação, os programas de *compliance* anticorrupção, assim como as legislações anticorrupção, têm o objetivo de regularizar a sociedade em contraponto com a crise instaurada pela corrupção:

[...] o objetivo do conceito é o de chamar a atenção para as formas que a sociedade cria para superar a natureza intrinsecamente contraditória de suas relações sociais, ou seja, o modo, os mecanismos, os instrumentos, as instituições enfim, capazes de assegurar sua continuidade. (NASCIMENTO, 1993, p. 125).

Praticamente todas as organizações possuem regras, políticas e legislações que devem ser seguidas. Um programa de *compliance* é implementado a fim de definir os procedimentos e políticas, divulgar esses procedimentos e políticas e assegurar a aderência a esses procedimentos e políticas (VEZON et al., 2014).

Além disso, diversos autores, por meio de estudos e pesquisas, demonstram que um programa de *compliance* anticorrupção é um meio eficiente de prevenir e combater a corrupção, conforme apresentado por Freitas, Imoniana e Perera (2014, p. 4): “Considerando as três ramificações da Árvore da Fraude: ‘corrupção’ e ‘apropriação indébita de ativos’ são fraudes combatidas com maior eficiência pelo canal de denúncias, controles internos e *compliance*”. Conforme apresentado a seguir, ‘canal de denúncia’ e ‘controles internos’ são elementos de um programa de *compliance* anticorrupção ou programa de integridade, conforme referido pela CGU.

O Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes (UNODC, 2013) defende que cada vez mais está claro que as organizações têm a responsabilidade de atuar como bons cidadãos corporativos. Esse princípio está amparado por evidências de que combater a corrupção é benéfico para os negócios e que um programa de *compliance* bem executado gera valor para a organização no decorrer dos anos.

A Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida popularmente como a Lei Anticorrupção Brasileira, em seu artigo 7º, inciso VIII, apresenta que “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de

irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;” serão considerados nas aplicações de sanções nos casos de descumprimentos da referida Lei (BRASIL, 2013).

O Decreto 8.420, de 18 de março de 2015 (BRASIL, 2015), que regulamenta a Lei Anticorrupção Brasileira, afirma que o programa de integridade (*compliance*) consiste em mecanismos de procedimentos internos que contenham políticas, código de conduta, canais de denúncia e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes e atos de corrupção.

O DOJ aponta que um programa de *compliance* efetivo é um componente crítico para prevenir e detectar violações à FCPA e encoraja uma conduta ética e o comprometimento com a observância da legislação, protegendo a reputação e os ativos da organização (DOJ; SEC, 2012).

Os elementos de um programa de *compliance* (ou programa de integridade, conforme denominado pela CGU) serão apresentados a seguir.

2.4.1 Elementos de um programa de *Compliance* Anticorrupção

Um programa de *compliance* contém elementos, ou seja, diretrizes sobre o que deve compor tal programa com o objetivo de prevenir, identificar e combater a corrupção. Esses elementos são apresentados pelos órgãos reguladores responsáveis pelas legislações anticorrupção de cada país e por organizações supranacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

A Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013, popularmente conhecida como a Lei Anticorrupção Brasileira, prevê que a existência de um programa de *Compliance* será considerada para a avaliação das sanções aplicáveis às empresas que descumprirem a supramencionada legislação. Porém, a própria Lei não apresenta em seu texto as diretrizes ou os elementos sobre como deve ser tal programa (BRASIL, 2013).

Apenas em 2015, com a publicação do Decreto 8.420/2015, os elementos de um programa de integridade ou, como já vastamente conhecido no Brasil, programa de *compliance*, são apresentados. No artigo 42 do decreto, são listados os dezesseis elementos de um programa de integridade com o objetivo de prevenir, identificar e combater a corrupção, conforme abaixo:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;
- XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;
- XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;
- XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013; e
- XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos. (BRASIL, 2015).

Da mesma maneira, a Lei Anticorrupção Americana (FCPA), em seu texto original de 19 de dezembro de 1977, traz as previsões por práticas de corrupção, mas também não apresenta os elementos de um programa de *Compliance* anticorrupção (DOJ, 2020b).

Apenas em 2004, ou seja, 27 anos após a criação da FCPA, o *United States Sentencing Commission* (USSC), órgão americano responsável pela dosimetria das sentenças pelo descumprimento da lei americana, publicou os elementos esperados para um programa de *compliance* anticorrupção.

Effective Compliance and Ethics Program

(a) *To have an effective compliance and ethics program, for purposes of subsection (f) of §8C2.5 (Culpability Score) and subsection (b)(1) of §8D1.4 (Recommended Conditions of Probation - Organizations), an organization shall—*

- (1) *exercise due diligence to prevent and detect criminal conduct; and*
- (2) *otherwise promote an organizational culture that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law.*

Such compliance and ethics program shall be reasonably designed, implemented, and enforced so that the program is generally effective in preventing and detecting criminal conduct. The failure to prevent or detect the instant offense does not necessarily mean that the program is not generally effective in preventing and detecting criminal conduct.

(b) *Due diligence and the promotion of an organizational culture that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law within the meaning of subsection (a) minimally require the following:*

(1) *The organization shall establish standards and procedures to prevent and detect criminal conduct.*

(2) (A) *The organization's governing authority shall be knowledgeable about the content and operation of the compliance and ethics program and shall exercise reasonable oversight with respect to the implementation and effectiveness of the compliance and ethics program.*

(B) *High-level personnel of the organization shall ensure that the organization has an effective compliance and ethics program, as described in this guideline. Specific individual(s) within high-level personnel shall be assigned overall responsibility for the compliance and ethics program.*

(C) *Specific individual(s) within the organization shall be delegated day-to-day operational responsibility for the compliance and ethics program. Individual(s) with operational responsibility shall report periodically to high-level personnel and, as appropriate, to the governing authority, or an appropriate subgroup of the governing authority, on the effectiveness of the compliance and ethics program. To carry out such operational responsibility, such individual(s) shall be given adequate resources, appropriate authority, and direct access to the governing authority or an appropriate subgroup of the governing authority.*

(3) *The organization shall use reasonable efforts not to include within the substantial authority personnel of the organization any individual whom the organization knew, or should have known through the exercise of due*

diligence, has engaged in illegal activities or other conduct inconsistent with an effective compliance and ethics program.

(4) (A) *The organization shall take reasonable steps to communicate periodically and in a practical manner its standards and procedures, and other aspects of the compliance and ethics program, to the individuals referred to in subparagraph (B) by conducting effective training programs and otherwise disseminating information appropriate to such individuals' respective roles and responsibilities.*

(B) *The individuals referred to in subparagraph (A) are the members of the governing authority, high-level personnel, substantial authority personnel, the organization's employees, and, as appropriate, the organization's agents.*

(5) *The organization shall take reasonable steps—*

(A) *to ensure that the organization's compliance and ethics program is followed, including monitoring and auditing to detect criminal conduct;*

(B) *to evaluate periodically the effectiveness of the organization's compliance and ethics program; and*

(C) *to have and publicize a system, which may include mechanisms that allow for anonymity or confidentiality, whereby the organization's employees and agents may report or seek guidance regarding potential or actual criminal conduct without fear of retaliation.*

(6) *The organization's compliance and ethics program shall be promoted and enforced consistently throughout the organization through (A) appropriate incentives to perform in accordance with the compliance and ethics program; and (B) appropriate disciplinary measures for engaging in criminal conduct and for failing to take reasonable steps to prevent or detect criminal conduct.*

(7) *After criminal conduct has been detected, the organization shall take reasonable steps to respond appropriately to the criminal conduct and to prevent further similar criminal conduct, including making any necessary modifications to the organization's compliance and ethics program.*

(c) *In implementing subsection (b), the organization shall periodically assess the risk of criminal conduct and shall take appropriate steps to design, implement, or modify each requirement set forth in subsection (b) to reduce the risk of criminal conduct identified through this process. (USSC, 2018).*

Em uma publicação feita pela Organização para o Desenvolvimento Econômico (OCDE), *United Nations Office on Drugs and Crime* (UNODC) e pelo *World Bank*, três organizações supranacionais que dispensam maiores apresentações, fazem um estudo comparativo entre legislações e diretrizes sobre programas de *compliance* anticorrupção e apresentam os 12 elementos abaixo como parte de um programa de *compliance* efetivo:

C.1: Support and commitment from senior management for the prevention of corruption

[...] *C.2: Developing an anti-corruption programme*

- [...] C.3: *Oversight of the anti-corruption programme*
- [...] C.4: *Clear, visible, and accessible policy prohibiting corruption*
- [...] C.5: *Detailed policies for particular risk areas*
- [...] C.6: *Application of the anti-corruption programme to business partners*
- [...] C.7: *Internal controls and record keeping*
- [...] C.8: *Communication and training*
- [...] C.9: *Promoting and incentivising ethics and compliance*
- [...] C.10: *Seeking guidance – Detecting and reporting violations*
- [...] C.11: *Addressing violations*
- [...] C.12: *Periodic reviews and evaluations of the anti-corruption programme.* (OECD, UNODC, THE WORLD BANK, 2013).

No Quadro 2 é possível visualizar um comparativo entre os elementos de um programa de *compliance* conforme exigido pela Lei Anticorrupção Brasileira, FCPA e conforme as boas práticas recomendadas pela OCDE, UNODC e *The World Bank*.

Por meio do Quadro 2, é possível notar que a maioria dos elementos são comuns aos três direcionamentos, tais como: comprometimento da alta gestão; políticas e procedimentos; canal de denúncias; e controles internos.

Por outro lado, os elementos de um programa de integridade muitas vezes levam em consideração a especificidade da legislação local, é o caso evidenciado nos elementos do programa de *compliance* conforme a Lei Anticorrupção Brasileira. A legislação brasileira também prevê a necessidade de procedimentos específicos para prevenir atos de corrupção e fraudes em processos de licitações públicas, não presente nas outras duas previsões apresentadas anteriormente (BRASIL, 2013).

Quadro 2 – Comparativo entre os elementos de um programa de *compliance*

	Lei Anticorrupção Brasileira	Lei Anticorrupção Americana	OECD, UNODC e The World Bank
1	Comprometimento da alta gestão	Padrões e procedimentos para detectar condutas criminosas	Apoio da alta gestão
2	Políticas e procedimentos aplicáveis aos colaboradores	Entendimento e apoio da alta gestão sobre o programa	Desenvolvimento do programa
3	Políticas e procedimentos aplicáveis a terceiros e fornecedores	Prevenir que pessoas envolvidas em desvios de conduta assumam posições chave na organização	Supervisão do programa
4	Treina mento	Treina mento e comunicação	Clara visibilidade e acesso às políticas proibindo corrupção
5	Análise de risco	Monitoramento, auditoria e canais de denúncias	Políticas detalhadas para áreas de riscos específicas
6	Registros contábeis precisos	Incentivos para o cumprimento do programa e medidas disciplinares	Aplicação do programa a parceiros de negócios
7	Controles internos	Mecanismo de pronta interrupção de atos criminais e prevenção	Controles internos e registros
8	Procedimentos para processos licitatórios		Comunicação e treinamento
9	Independência do responsável pelo programa		Promoção e incentivo da ética e <i>compliance</i>
10	Canais de denúncias		Deteccção e comunicação de violações
11	Medidas disciplinares		Tratativa adequada das violações
12	Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregulares		Avalia ções e revisões periódicas do programa
13	<i>Due Diligence</i> de terceiros		
14	<i>Due Diligence</i> de fusão e aquisição		
15	Monitoramento contínuo do programa de integridade		
16	Transparência quanto a doações políticas		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de OECD, UNODC, The World Bank (2013); USSC (2018); Brasil (2015).

Especificamente sobre a TPDD, o texto da legislação brasileira é o mais específico nesse ponto. A Lei brasileira apresenta que o programa de integridade deverá ter “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados” (BRASIL, 2013).

No mesmo sentido, o estudo sobre os elementos considerados como boas práticas para um programa de *compliance* realizado pela OCDE, UNODC e Banco Mundial também explicita que a organização deve prevenir e evitar a corrupção em todos os negócios realizados por seus terceiros/intermediários (OECD, UNODC, THE WORLD BANK, 2013).

Os critérios e aspectos de gestão dos terceiros, intermediários e fornecedores, a fim de prevenir atos de corrupção, amplamente conhecido como TPDD, serão abordado na seção seguinte.

2.4.2 *Third-Party Due Diligence*

Volkov afirma que o termo '*Due Diligence*' é muito difundido no ambiente de *compliance*, utilizado para expressar maior grau de preocupação ou escrutínio/investigação (VOLKOV, 2016).

A própria diretriz da CGU que apresenta os elementos de um programa de *compliance* anticorrupção deixa bem claro o significado do termo *Third-Party Due Diligence*: “[...] diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;” (CGU, 2015).

A TPDD é frequentemente recomendada pelos reguladores anticorrupção como sendo um meio eficaz de prevenir os riscos de corrupção pelo uso de terceiros/intermediários.

A CGU afirma que as empresas devem adotar verificações para contratação e supervisão de terceiros/intermediários a fim de mitigar a possibilidade de envolvimento em casos de corrupção (CGU, 2015).

O *Ministry of Justice*, que regulamenta a *United Kingdom Bribery Act* (UKBA), Lei Anticorrupção do Reino Unido, apresenta os elementos para um programa de *compliance* efetivo em forma de 'Princípios'. O 'Princípio 4' que aborda o tópico *Due Diligence* afirma que “*The commercial organisation applies due diligence procedures, taking a proportionate and risk based approach, in respect of persons who perform or will perform services for or on behalf of the organisation, in order to mitigate identified bribery risks.*” (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

O *Ministry of Justice* (2010) afirma também que o objetivo é que empresas implementem procedimentos de *Due Diligence* adequados para prevenir corrupção por meio de terceiros/intermediários.

Da mesma maneira o DOJ e a SEC afirmam que “*Businesses may reduce the FCPA risks associated with third-party agents by implementing an effective compliance program, which includes due diligence of any prospective agents* (DOJ; SEC, 2020).

Por meio das referências tanto do regulador americano quanto do Reino Unido, é possível notar que o procedimento de TPDD deve ser orientado pelos riscos representados pelo

terceiro/intermediário. Essa orientação fica ainda mais evidente quando observadas outras orientações.

O *Ministry of Justice* afirma que o procedimento de TPDD deve variar de acordo com a classificação de risco do terceiro/intermediário.

For example, in lower risk situations, commercial organisations may decide that there is no need to conduct much in the way of due diligence. In higher risk situations, due diligence may include conducting direct interrogative enquiries, indirect investigations, or general research on proposed associated persons (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

O DOJ e a SEC apresentam que “*Risk-based due diligence is particularly important with third parties and will also be considered by DOJ and SEC in assessing the effectiveness of a company’s compliance program*” (DOJ; SEC, 2020).

Neste momento, é importante ressaltar que o termo utilizado pelos reguladores, quando orientam para o risco dos terceiros/intermediários, é ‘avaliação’ ou em inglês ‘*assessment*’. Isso fica evidente quando se observa a orientação da CGU em uma das perguntas utilizadas para avaliar a efetividade do processo de TPDD: “foram apresentados documentos demonstrando que as diligências de terceiros são aplicadas pela PJ, como formulários preenchidos por terceiros, e-mails solicitando informações a terceiros e avaliações do perfil de risco dos terceiros” (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2018).

A abordagem de riscos apresentada tanto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) apresenta uma estrutura de análise de riscos que considera diversas etapas, como avaliação de impacto e probabilidade (DELOITTE; TOUCHE, 2012). Da mesma maneira a norma ISO 31000 traz uma estrutura de análise de riscos que pode ser resumida da seguinte maneira: identificação dos riscos; análise da severidade, baseado em impacto e probabilidade; cálculo do risco inerente e risco residual; e por fim, tratamento do risco (ROSA; TOLEDO, 2015).

É relevante ressaltar que entanto os reguladores anticorrupção utilizam o termo ‘avaliação’, as metodologias de risco apresentada acima utilizam o termo ‘análise’.

Conforme evidenciado por meio das referências e estudos apresentados, a abordagem de risco sobre a TPDD apresentada pelos reguladores anticorrupção difere do processo de avaliação de riscos apresentados tanto pela COSO quanto pela ISO 31000. O risco apresentado pelos reguladores anticorrupção CGU, DOJ e SEC é a corrupção, conforme apresentado no tópico 2.1.

Os impactos da corrupção para as empresas são diversos, conforme apresentado no tópico 2.3. No caso da lei brasileira, por exemplo, varia desde multa de até 20% do faturamento bruto da organização até impedimento de contratar com a administração pública por até 5 anos (BRASIL, 2013).

A probabilidade de ocorrência de corrupção por meio de terceiros/intermediários é apresentada pelos dados de que 90% dos casos de violação à lei anticorrupção americana tiveram o envolvimento de terceiros/intermediários (STANFORD LAW SCHOOL, 2020a).

Por esse motivo, os reguladores anticorrupção apresentam uma abordagem de avaliação do risco de corrupção desses terceiros/intermediários para que sejam classificados em ‘Alto’ ou ‘Baixo’ risco de corrupção. A classificação de riscos de corrupção desses terceiros/intermediários orientará o nível de TPDD.

As this guidance emphasises throughout, due diligence procedures should be proportionate to the identified risk. [...] For example, in lower risk situations, commercial organisations may decide that there is no need to conduct much in the way of due diligence. In higher risk situations, due diligence may include conducting direct interrogative enquiries, indirect investigations, or general research on proposed associated persons. (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

Os critérios para essa classificação de riscos dos terceiros/intermediários são apresentados pelos reguladores em suas orientações sobre o procedimento de TPDD. O DOJ e a SEC apresentam que o seu nível de escrutínio deve ser baseado em critérios como: o ramo de atuação da empresa; o país de origem da empresa e onde o serviço será prestado; o tipo de transação ou serviço; o método e o montante da remuneração; e o nível de interação com agentes públicos (DOJ; SEC, 2012).

O tipo de relacionamento entre a empresa e o terceiro/intermediário (modelo de negócios) é de total relevância para o processo de TPDD, “*DOJ’s and SEC’s FCPA enforcement actions demonstrate that third parties, including agents, consultants, and distributors, are commonly used to conceal the payment of bribes to foreign officials in international business transactions*” (DOJ; SEC, 2020).

Entre os modelos de negócios envolvendo terceiros que representam maior risco de corrupção estão agentes e consultores de vendas, distribuidores e revendedores, empresa de transporte e fretes, agentes aduaneiros e de fronteiras, assim como empresas que auxiliam em obtenção de licenças de funcionamento (BLUME; PARTRIDGE; LUMUMBA, 2019).

Da mesma maneira, o DOJ e a SEC (2012) sustentam que o nível de interação com agentes públicos, assim como se o terceiro/intermediário é de propriedade no todo ou em parte

de um agente público ou se foi indicado por um agente público, também são critérios que devem ser levados em consideração durante o processo de TPDD. Outro critério apontado pelo DOJ e pela SEC é a reputação comercial do terceiro/intermediário e eventuais envolvimento com preocupações de integridade (DOJ; SEC; 2012).

No mesmo sentido, a CGU apresenta a necessidade de incluir na análise de riscos a frequência e a relevância das interações de terceiros com o setor público (CGU, 2015). Outro critério trazido pela CGU é a forma de remuneração que pode ser um alerta para transações suspeitas como, por exemplo, taxas de sucesso.

Cláusulas de sucesso podem fazer com que o contratado se sinta pressionado a recorrer a quaisquer meios para aumentar seus rendimentos. Além disso, o pagamento extra pelo sucesso pode servir para ocultar na contabilidade a vantagem indevida paga a agente público. (CGU, 2015).

2.5 ESTUDOS ANTERIORES

Com o objetivo de verificar a contribuição efetiva deste estudo e ao mesmo tempo tentar evitar que aborde aspectos já estudados sobre TPDD, foi realizada a busca por estudos anteriores, conforme apresentado a seguir.

As orientações trazidas pela CGU, assim como pelo DOJ, SEC e pelo *Ministry of Justice* apresentam os critérios que devem ser avaliados para a classificação de riscos de corrupção dos terceiros/intermediários. Porém, durante as pesquisas e buscas para a realização deste estudo, não foram encontrados direcionamentos sobre como esses critérios devem ser buscados/avaliados pelas empresas a fim de classificar o risco de seus terceiros/intermediários.

Outros autores e estudos vão na mesma linha de contribuir informando os riscos que devem ser observados durante o processo de TPDD. Por exemplo, um estudo realizado pela Bureau Van Dijk (BVD, 2017) apresenta os riscos relacionados à estrutura societária da organização. Outro estudo publicado pelos autores Blume, Partridge e Lumumba (2019) foca em contribuir com os modelos de negócios envolvendo terceiros/intermediários que representam um maior risco de corrupção para as empresas.

Por outro lado, outros estudos buscam demonstrar a importância de um procedimento de TPDD, apresentando inclusive pesquisas referentes à importância dada pelas empresas à prevenção da corrupção em sua cadeia de terceiros/intermediários. É o caso do relatório produzido pela *The Economist* (2017), onde é apresentado que dois terços dos executivos ignoram o risco de corrupção em sua cadeia de fornecedores. Outro estudo que segue na mesma

linha é o *The definitive corporate compliance benchmark report* (NAVEX, 2019), no qual é apresentado que apenas 46% das organizações possuem procedimento de TPDD.

Já os autores Kuzma, Torpey e Walden (2012) apresentam um estudo que busca outros aspectos do procedimento de *Due Diligence*. Em seu estudo, os autores buscam evidenciar as principais diferenças entre os procedimentos de *Due Diligence*, como a *Due Diligence* financeira, *Due Diligence* regulatória, *Merger and Acquisition Due Diligence* e a TPDD com objetivo de prevenir a corrupção.

Há também estudos realizados sobre a condução de treinamentos de *compliance* com a cadeia de fornecedores da organização. Por exemplo, o estudo realizado por Charles que se propõe a apresentar a importância do monitoramento do comportamento e aderência dos terceiros aos valores e políticas da organização, por meio de treinamentos de *compliance* (CHARLES, 2018).

Como é possível ser verificado, existem estudos anteriores que tratam do tema TPDD. Porém, o estudo proposto diferencia-se dos anteriores, pois pretende avaliar empresas que violaram a FCPA, passaram pelo período de monitoramento e como consequência melhoraram seus procedimentos de TPDD.

Este estudo propõe-se a identificar como essas empresas utilizam os critérios estabelecidos pelos reguladores anticorrupção para classificar seus terceiros/intermediários para a realização adequada de um procedimento de *Third-Party Due Diligence*, a fim de prevenir o risco de corrupção.

Por meio do conhecimento gerado como resultado deste estudo, será elaborado um produto tecnológico que permitirá aplicação prática pelas empresas. O produto em formato de formulário será elaborado utilizando os resultados da pesquisa e diretrizes dos reguladores anticorrupção e servirá para que as empresas o utilizem em seus processos de TPDD, prevenindo assim a corrupção em seus terceiros/intermediários.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento consolidado no formato de um produto (Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários). O formulário poderá ser utilizado por empresas a fim de iniciar ou melhorar o processo de *third-party due diligence* e, conseqüentemente, auxiliar na prevenção à corrupção envolvendo terceiros/intermediários.

O método da pesquisa é o indutivo, pois, por meio de dados particulares avaliados, são constatadas premissas que conduzem a conclusões prováveis utilizando a abordagem qualitativa.

Esta seção tem como objetivo principal classificar o tipo de pesquisa pretendida e o meio pelo qual os dados foram obtidos e avaliados, com o intuito de atingir o resultado almejado para a pesquisa.

3.1 TIPO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa que será utilizado para a realização deste trabalho será o estudo de múltiplos casos utilizando a pesquisa qualitativa. Uma das razões para a utilização desse método é a limitação da amostra. De acordo com Yin (2016), a pesquisa qualitativa traz determinada vantagem quando experimentamos dificuldade em conseguir uma quantidade maior de entrevistados.

A condição de amostras desta pesquisa enquadra-se na situação apontada por Yin, onde a amostra é limitada. Este estudo se propõe a pesquisar empresas multinacionais que violaram a FCPA e, após monitoramento dos órgãos reguladores, melhoraram o seu programa de *compliance* anticorrupção, incluindo seu procedimento de *Third-Party Due Diligence*.

Ainda de acordo com o mesmo autor, durante a realização de uma pesquisa qualitativa, as pessoas objeto do estudo desempenharão seus papéis cotidianos e não serão limitadas sobre o que desejam explicar ou dizer como seriam ao responder um questionário estabelecido pelo pesquisador (YIN, 2016). Da mesma maneira, Godoy (1995) sustenta que a pesquisa qualitativa tem por objetivo obter dados e compreender os fenômenos de acordo com o ponto de vista dos participantes objeto da pesquisa.

3.2 MÉTODO DA COLETA DE DADOS

Para que seja possível identificar a maneira adequada de coleta de dados para a execução desta pesquisa, primeiramente é necessário entender o que são dados. O exemplo abaixo trará clareza sobre a que se refere o termo ‘dado’:

O exemplo define a altura do Monte Everest como um “dado”, um livro sobre as características geológicas do Monte Everest como “informação”, e um relato contendo informações sobre a melhor maneira de chegar ao topo do Monte Everest como “conhecimento”. A partir desse exemplo, deve ficar evidente que os “dados” são as menores ou mais baixas entidades ou elementos registrados que resultam de alguma experiência, observação, experimento, ou outra situação semelhante. (YIN, 2016, p. 151).

Utilizando o conhecimento gerado por Yin (2016) e com o objetivo de obter os dados desejados para a realização da pesquisa, dependendo do estudo realizado, utilizar apenas um método de coleta de dados, por exemplo entrevistas, pode trazer informações relevantes sobre o objeto. Porém, não seria prudente considerar tais informações como relatos totalmente precisos de como tal fato pode ter ocorrido. Desta maneira, serão utilizados dois métodos para a coleta dos dados para esta pesquisa.

O primeiro método utilizado será ‘entrevistas e conversas’, com o objetivo de obter a perspectiva dos entrevistados sobre como o procedimento de TPDD era realizado antes da responsabilização por corrupção e como o procedimento passou a ser realizado após a responsabilização da empresa e período de monitoramento. O segundo método utilizado será a coleta de documentos e formulários utilizados pelas empresas, a fim de atender os critérios dos reguladores anticorrupção para a classificação de risco de corrupção de seus terceiros/intermediários.

A seguir, serão apresentados o tipo de entrevista que será utilizado e os documentos que serão solicitados aos entrevistados.

3.2.1 Tipo da entrevista e documentos

O tipo de entrevista que será realizada com os participantes será a entrevista qualitativa que, de acordo com Yin (2016), é o modo predominante de realizar entrevistas em pesquisas qualitativas. Conforme defendido pelo autor, a relação entre o pesquisador e o participante não segue um roteiro e não há uma lista completa das perguntas, pelo contrário, o pesquisador

deverá ter “[...] uma concepção mental das perguntas do estudo, mas as perguntas especificamente verbalizadas, propostas a qualquer participante, vão diferir de acordo com o contexto e o ambiente da entrevista” (YIN, 2016, p. 156).

Ainda de acordo com Yin (2016), quando comparadas com outros modelos de entrevistas como, por exemplo, as entrevistas estruturadas, a entrevista qualitativa apresenta um formato conversacional. Esse método permite inclusive a oportunidade de interações entre as duas partes, onde o próprio entrevistado chega, algumas vezes, a fazer perguntas ao entrevistador.

O Quadro 3 apresenta uma concepção mental, ou seja, as perguntas que servirão como orientação durante as entrevistas. Porém, conforme apresentado por Yin, as perguntas verbalizadas poderão variar de acordo com o contexto e o desenvolver da entrevista e do entrevistado (YIN, 2016).

Quadro 3 – Objetivo geral, perguntas e documentos que serão abordados durante a pesquisa

Objetivo Geral		
Como as empresas envolvidas em esquemas de corrupção melhoraram a avaliação e classificação de risco de corrupção de seus terceiros/intermediários		
Perguntas	Documentos	Referência
Antes da responsabilização por violação à FCPA a empresa possuía procedimento de TPDD?	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de onboarding de terceiros/intermediários - Questionários/formulários utilizados para avaliar e classificar o risco dos terceiros/intermediários - Políticas ou diretrizes sobre TPDD * Buscar obter documentos de ambos os períodos, antes e após a responsabilização por violação à FCPA 	<ul style="list-style-type: none"> - DOJ; SEC, 2020 - CGU, 2015 - Ministry of Justice, 2010
Quais critérios sua empresa utilizava a fim de definir o nível de TPDD antes da responsabilização por violação à FCPA?		
Como sua empresa buscava obter informações relevantes ao procedimento de TPDD sobre os terceiros/intermediários antes da responsabilização por violação à FCPA?		
Explique como sua empresa classificava o risco de corrupção dos terceiros/intermediários antes da responsabilização por violação à FCPA		
Atualmente a sua empresa possui procedimento de TPDD?		
Quais critérios sua empresa utiliza atualmente a fim de definir o nível de TPDD?		
Como sua empresa busca atualmente obter informações relevantes ao procedimento de TPDD sobre os terceiros/intermediários?		
Explique como sua empresa classifica o risco de corrupção dos terceiros/intermediários atualmente		

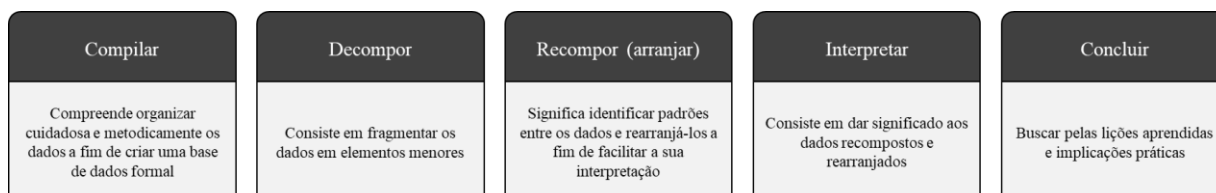
Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma maneira, os documentos listados no Quadro 3 são um parâmetro para o que se deseja obter dos entrevistados. No entanto, é esperado que os documentos apresentados variem, tanto em nomenclatura, quanto em quantidade e conteúdo, dependendo da maturidade do procedimento de TPDD das empresas entrevistadas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Yin (2016), a análise dos dados qualitativos é geralmente realizada em cinco etapas, a Figura 1 apresenta essas etapas fazendo uma breve explicação e aplicação com a pesquisa:

Figura 1 – As cinco etapas da análise dos dados



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do livro: *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (YIN, 2016).

Além da breve explicação sobre cada uma das cinco etapas da análise de dados que serão aplicadas nesta pesquisa, abaixo serão abordadas, com um pouco mais de detalhes, duas das etapas: recompor e interpretar.

De acordo com Yin (2016), há diversas maneiras para recompor os dados, por exemplo, identificar padrões que busquem responder às perguntas:

- Os padrões fazem sentido?
- Eles estão levando a um plano significativamente importante?
- Como os padrões se relacionam aos conceitos e hipóteses aventadas no início de seu estudo?

O autor também sugere que os dados podem ser considerados em diferentes arranjos e temas, e posteriormente alterados, até que algo satisfatório seja encontrado com o arranjo dos dados. Para isso, Yin (2016) sugere a possibilidade do uso do *software* CAQDAS. Por outro lado, o autor menciona que os registros manuais em fichas catalográficas também são uma metodologia eficiente de recomposição dos dados. Porém, Yin resume o processo de ordenação de dados da seguinte maneira:

A formalidade de perseguir o processo de ordenação varia de acordo com o estilo e preferências de um pesquisador. Não existe uma maneira única correta ou um conjunto recomendado de arranjos. Alguns pesquisadores podem até pular a necessidade de ordenar seus dados e passar para a quarta fase do ciclo analítico [...] (YIN, 2016, p. 222).

Para a análise estatística das entrevistas será utilizado o *software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq). Trata-se de um *software* francês que analisa estatisticamente o texto (*corpus textual*) produzindo análise estatística e visual.

O *software* Iramuteq foi escolhido para a análise estatística deste trabalho, pois permite a análise estatística de um grupo de textos referente ao mesmo tema (*corpus textual*), reunido em um único arquivo de texto, sendo assim aplicável para a avaliação estatística de entrevistas qualitativas. O *software* permite também diferentes tipos de análises textuais, entre eles a análise Estatística Lexicográfica e a Nuvem de Palavras.

O *software* Iramuteq será utilizado para realizar dois tipos de análises nas respostas dos entrevistados (*corpus textual*), a análise Estatística, também conhecida como Análise Lexicográfica, e a Nuvem de Palavras.

A análise estatística (Análise Lexicográfica) identifica e formata o *corpus textual* identificando a quantidade de palavras utilizadas e a frequência com que foram utilizadas pelos entrevistados. A Nuvem de Palavras organiza o *corpus textual* de maneira gráfica, utilizando para isso a frequência com que foram utilizadas (CAMARGO; JUSTO, 2018).

Além da análise das respostas dos entrevistados por meio do *software* Iramuteq, as respostas dos entrevistados serão interpretadas com a análise manual do conteúdo. As duas análises em conjunto buscarão trazer credibilidade e evitar vieses tanto da interpretação manual, quanto da análise visual realizada pelo *software*.

De acordo com Yin (2016, p. 233), “Interpretar pode ser considerada a arte de dar seu próprio significado a seus dados recompostos e arranjos de dados”. Adicionalmente, o autor ressalta que o objetivo dessa interpretação não deve ser estreita como a interpretação dos dados de uma tabela ou indicadores e sim buscar uma interpretação mais abrangente de dados específicos, mas com o propósito de construir base para a compreensão do objeto da pesquisa (YIN, 2016).

Dessa maneira, o autor enfatiza que uma interpretação abrangente não deve ter uma definição fixa, porém deve-se buscar seguir os atributos de ‘completude’, ‘justeza’, ‘precisão empírica’, ‘valor agregado’ e ‘credibilidade’ com o maior empenho possível.

Finalmente, o autor ainda destaca que, ao realizar uma das cinco etapas apresentadas na Figura 1, não significa que não se deve retornar para uma das etapas anteriores, pelo contrário, enfatiza que as etapas são recursivas, ou seja, “[...] enquanto você está em uma fase, pode retornar ou avançar ao mesmo tempo – retornar para alterar alguma coisa feita em uma fase

anterior, e avançar prevendo ou trazendo à tona uma ideia para uma fase que está por vir” (YIN, 2016, p. 209).

3.4 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO DA PESQUISA

A fim de delimitar a população que participará da pesquisa, foram utilizados os seguintes critérios de maneira combinada:

- Empresas multinacionais, nacionais ou estrangeiras;
- Empresas que foram responsabilizadas por violarem a FCPA, com o envolvimento de terceiros/intermediários;
- Empresas que foram submetidas ao período de monitoramento pelo DOJ e/ou pela SEC.

Considerando os critérios acima e a disponibilidade e concordância do responsável pelo programa de *compliance* das empresas, foram escolhidas: uma empresa multinacional brasileira do ramo da construção civil, uma multinacional alemã do ramo automobilístico e uma multinacional americana do ramo de dispositivos médicos.

Por questões de confidencialidade, as empresas serão referidas no estudo por Alpha, Bravo e Charlie. Os executivos das empresas entrevistada ocupam posição de liderança sênior em suas organizações, sendo dois dos entrevistados responsáveis pelo departamento de *compliance* para a toda a região da América Latina e uma das pessoas entrevistadas ocupa a posição de líder global do departamento de *compliance* para a empresa pela qual atua. Todos com grande experiência e vivência com procedimentos de *compliance* e TPDD.

As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferências e gravadas com a concordância dos entrevistados para que pudessem ser posteriormente transcritas. A seguir será apresentado o resultado das entrevistas e a análise dos documentos compartilhados pelos entrevistados.

4 RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os responsáveis pelo departamento de *compliance* das três empresas participantes da pesquisa. Apresentaremos a descrição das entrevistas à luz da teoria levantada nos estudos abordados e a análise estatística realizada por meio do *software* Iramuteq.

Durante as entrevistas, foi possível notar que os entrevistados compartilharam suas respostas e documentos sempre fazendo referência a três períodos diferentes do TPDD: antes da investigação do DOJ e do monitoramento; durante a investigação do DOJ e do monitoramento; e após a investigação do DOJ e do monitoramento.

Para um melhor entendimento dos resultados e das informações obtidas por meio das entrevistas realizadas, separamos as análises referentes ao processo de TPDD em três momentos distintos, conforme abaixo:

- A situação do TPDD nas empresas **antes** da investigação do DOJ e do monitoramento;
- A situação do TPDD nas empresas **durante** a investigação do DOJ e do monitoramento;
- A situação do TPDD nas empresas **após** a investigação do DOJ e do monitoramento.

A seguir serão apresentados os resultados das entrevistas de maneira segmentada, organizada de acordo com os momentos capturados acima, pelas perguntas feitas aos entrevistados.

4.1 A SITUAÇÃO DO TPDD NAS EMPRESAS ANTES DA INVESTIGAÇÃO DO DOJ E DO MONITORAMENTO

A situação do TPDD nas empresas entrevistadas antes da investigação do DOJ e do monitoramento apresentou que embora as três empresas entrevistadas até possuíssem um código de conduta ou código de ética – um dos elementos presentes em um programa de integridade (BRASIL, 2015), nenhuma possuía efetivamente um programa de *compliance* para prevenir e identificar atos de corrupção, com todos os seus elementos, conforme já apresentado anteriormente.

Quanto ao processo de TPDD, foi observado que as empresas não apresentaram qualquer iniciativa de desenvolvimento nesta fase, nem mesmo de maneira inicial. Também não foi evidenciada avaliação e classificação de riscos, utilização de formulários, questionários

e buscas a fim de conhecer melhor os terceiros/intermediários, conforme orientado pelos órgãos reguladores das legislações anticorrupção.

A empresa Alpha indicou durante a entrevista que, quando se tratava de países localizados na América Latina, pouco se preocupava com o *compliance* anticorrupção de terceiros e intermediários agindo em nome da organização. É importante observar, no entanto, que, conforme ressaltado pelo entrevistado, os principais impactos observados no processo do DOJ foram do envolvimento dos terceiros e intermediários nos atos de corrupção.

Na análise da empresa Bravo, foi mencionado que antes das investigações por atos de corrupção já existia uma preocupação superficial com o tema de *compliance* e anticorrupção. No entanto, esse processo não era estruturado e era organizado de maneira pulverizada na organização, não existindo uma área responsável pelo *compliance*. No caso de TPDD, não se encontrou nenhuma iniciativa, diretriz ou política. De acordo com o entrevistado, esse processo começou apenas após o início das investigações do DOJ e da SEC.

Já o responsável pelo departamento de *compliance* da empresa Charlie deixou bem claro que não se observava iniciativa de controle ou de governança na organização antes do início das investigações. Na percepção do entrevistado, não havia sequer uma área responsável por compras e suprimentos e cada área realizava seus próprios procedimentos de compras, muitas vezes sem ao mesmo formalizar a transação por meio de um contrato comercial.

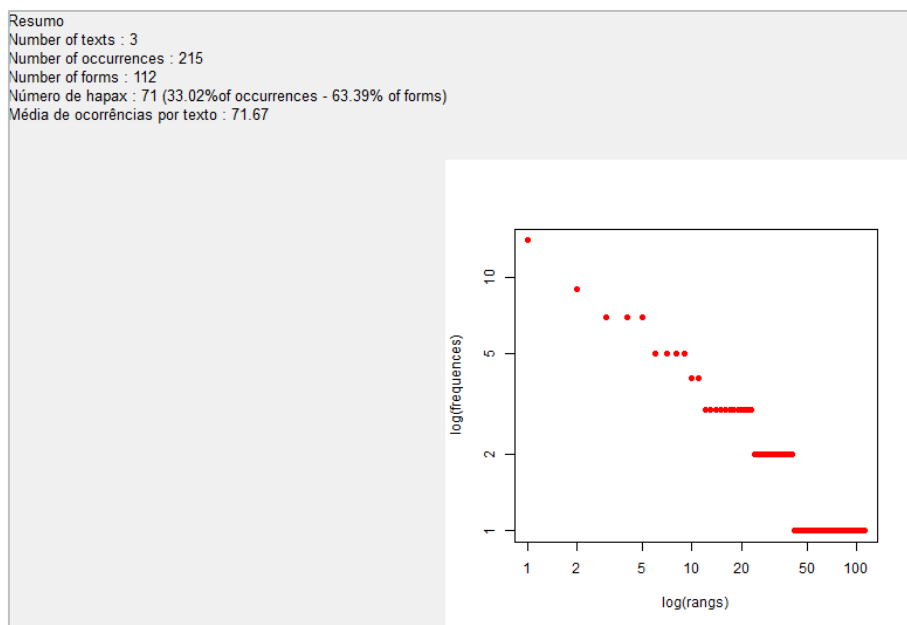
Ainda em relação à empresa Charlie, as iniciativas de *compliance* e combate à corrupção, foram de criação de um código de ética, divulgado no *site* da empresa, e um canal de denúncia, com sua efetividade questionável segundo o entrevistado. Com relação ao processo de TPDD, o entrevistado informou que não existia iniciativa alguma na empresa neste período.

As informações fornecidas pelos entrevistados em relação a situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento confirmam o evidenciado por estudos apresentados anteriormente, nos quais dois terços das organizações ignoram o risco de corrupção em suas cadeias de terceiros (THE ECONOMIST, 2017). As respostas dos entrevistados suportam também o afirmado pela Navex, que apresenta que menos da metade das organizações possuem um programa de TPDD (NAVEX, 2019).

As respostas dos responsáveis pelo departamento de *compliance* das três empresas que retratou a situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento foram agrupadas em único texto (*corpus textual*) e foram avaliadas em conjunto por meio do *software* Iramuteq.

A Figura 2 apresenta o diagrama de Zipf, um gráfico que ilustra a distribuição de frequência das palavras utilizadas pelos entrevistados. No eixo das abscissas os logaritmos dos pesos (“rangs”) apresentam a posição das frequências das palavras por ordem decrescente, e no eixo das ordenadas o das frequências das formas.

Figura 2 - Parâmetros extraídos do corpus das entrevistas referente à situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento e Dia grama de Zipf



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Iramuteq.

O diagrama de Zipf apresentado na Figura 2 apresenta a análise de estatísticas textuais e apresenta 215 palavras, com 112 formas presentes (ativas e suplementares) e 71 palavras que foram usadas pelos entrevistados uma única vez. O *software* Iramuteq possibilitou a análise de dados textuais clássicas como a Nuvem de Palavras e a Análise Lexicográfica, que serão apresentadas a seguir.

Por meio da Figura 3, é possível visualizar a avaliação do *corpus textual* das respostas dos entrevistados a situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento. As palavras foram organizadas em nuvem de palavras e dispostas graficamente em função da frequência com que foram utilizadas pelos entrevistados. Os termos apresentados em tamanho maior são aqueles com maior frequência e os menores, com menor frequência. As primeiras palavras, ou as mais utilizadas, são colocadas no centro da figura.

Figura 3 - Nuvem de palavras da situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Iramuteq.

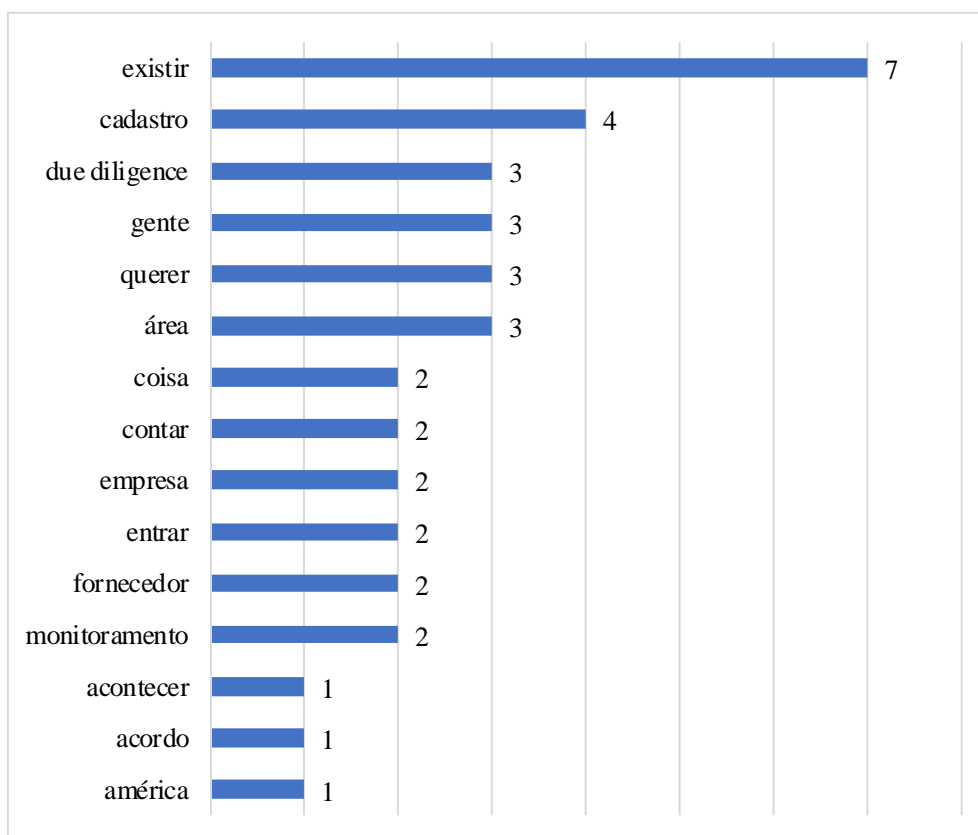
Por meio da análise estatística lexicográfica, apresentada no Gráfico 5 é possível verificar a frequência com que as palavras foram usadas pelos entrevistados. Para facilitar a apresentação gráfica, foram selecionadas as 15 palavras mais utilizadas pelos entrevistados em suas respostas.

Conforme mencionado anteriormente, nenhuma das empresas indicou possuir uma estrutura ou processo de TPDD antes da investigação por atos de corrupção. Essa informação fica evidente por meio da Figura 3 e do Gráfico 5, onde não são observados termos e palavras como: ‘classificação de risco’, ‘modelo de negócios’, ‘critérios’ etc.

Ainda sobre a avaliação da Figura 3 e do Gráfico 5, é possível notar que a palavra mais utilizada pelos entrevistados foi ‘existir’, seguida de ‘cadastro’. Essa informação, avaliada em conjunto com a análise das respostas às entrevistas, evidencia que antes da investigação do DOJ e do monitoramento, as três empresas possuíam somente um processo de cadastro de seus

terceiros/intermediários, apenas com foco em pagamento dos serviços prestados e nenhuma iniciativa em prevenção da corrupção de maneira estruturada.

Gráfico 5 – Análise estatística (lexicográfica) das palavras utilizadas em resposta a situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Iramuteq.

4.2 A SITUAÇÃO DO TPDD NAS EMPRESAS DURANTE A INVESTIGAÇÃO DO DOJ E DO MONITORAMENTO

Analisando as respostas dos responsáveis pelo departamento de *compliance* das três empresas entrevistadas referentes às iniciativas de *compliance* sobre a situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento, com intenção de capturar a evolução das empresas nesse sentido, foi possível perceber diferentes abordagens em cada delas.

Durante a entrevista, a empresa Alpha informou que, mesmo durante a investigação do DOJ, manteve a relação com um dos seus terceiros investigados e isso gerou um agravante em sua penalização. O entrevistado informou ainda que, durante a investigação e momentos iniciais

do monitoramento, o processo de TPDD era algo bem superficial e não possuía toda a estrutura desenvolvida que possui atualmente, após o término do monitoramento.

Foi informado que, no início do período de monitoramento, o processo de TPDD não contava com um procedimento de avaliação e classificação de riscos dos terceiros, nem mesmo a busca por informações como ‘modelo de negócios’, ‘nível de interação com agentes públicos’, ‘forma de remuneração’, e outros critérios trazidos pelo próprio DOJ como critérios a serem avaliados como parte de um processo de TPDD (DOJ; SEC, 2012). Na percepção do entrevistado, existia apenas um formulário com o objetivo de apresentar ao monitor do DOJ que algo estava sendo desenvolvido em relação aos terceiros/intermediários, mas sem observar efetividade de prevenção da corrupção. Nesse momento, ainda se observou que o formulário possuía um foco maior em dados cadastrais do que nos critérios efetivamente relacionados à TPDD.

O responsável pelo departamento de *compliance* da empresa Bravo compartilhou que durante as investigações e o monitoramento, o foco principal da organização e do programa de *compliance* era remediar as ações identificadas pelos reguladores. Dessa forma, foram tomadas ações a fim de interromper o relacionamento com os terceiros e intermediários identificados como fazendo parte dos atos indevidos.

De acordo com o entrevistado, passou-se inicialmente por um processo de aversão total ao risco, ou seja, qualquer sinal ou identificador de riscos envolvendo um terceiro/intermediário levava à interrupção do relacionamento com a empresa. Dessa forma, o relacionamento não era considerado em uma perspectiva de avaliação e classificação de riscos, mas sim com o intuito de romper qualquer possibilidade de relacionamento com um terceiro que representasse um risco de integridade para a organização. Nesse momento, ainda se tratava de um processo desestruturado e que contava apenas com formulários manuais.

Não se observou, nesta fase, uma separação de critérios para a avaliação e classificação de riscos. De acordo com o entrevistado, existia a busca por algumas informações relevantes, conforme o direcionamento do DOJ. Um exemplo citado pelo entrevistado foi que a empresa buscava entender o ‘modelo de negócios’ entre a empresa Bravo e seu terceiro, porém foi observado que essa avaliação não era considerada como um critério para avaliar e classificar o risco do terceiro em níveis de risco e, assim, decidir qual seria o nível de TPDD a ser realizado conforme orientado pelo DOJ e pela SEC (DOJ; SEC, 2020). Ou seja, embora nesse momento já houvesse um processo de TPDD com o objetivo de prevenir riscos de corrupção, a observação do entrevistado era de que esse processo não levava em consideração uma abordagem de riscos conforme orientado pelo Ministério da Justiça do Reino Unido, “*But the appropriate level of*

due diligence to prevent bribery will vary enormously depending on the risks arising from the particular relationship.” (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

O responsável pelo departamento de *compliance* da empresa Bravo compartilhou que, quando o programa de *compliance* passou a ser estruturado, logo no início do monitoramento, não era claro exatamente o que era esperado dos reguladores. Embora houvesse um direcionamento geral sobre o processo de TPDD, nesse momento ainda não estavam claros os critérios a serem avaliados.

É oportuno mencionar que a empresa Bravo teve sua investigação e monitoramento pelo DOJ realizados antes da publicação da primeira edição do *A Resource Guide to the FCPA U.S. Foreign Corrupt Practices Act* em 2012. Esse é um dos materiais mais utilizados como referência e orientação para os programas de *compliance* com objetivo de prevenir atos de corrupção e conseqüentemente sobre os critérios do processo de TPDD.

O responsável pelo departamento de *compliance* da empresa Charlie informou que o período de monitoramento foi de grande evolução dos processos da organização, não só de *compliance*, mas de governança corporativa como um todo.

Conforme apresentado pelo executivo, no início do monitoramento é realizada uma avaliação dos processos e controles existentes na organização. Em seguida são feitas recomendações de implementações de novos processos e melhorias em processos existentes e, por fim, os controles são testados, inclusive sobre a aderência das implementações e melhorias destes frente às recomendações.

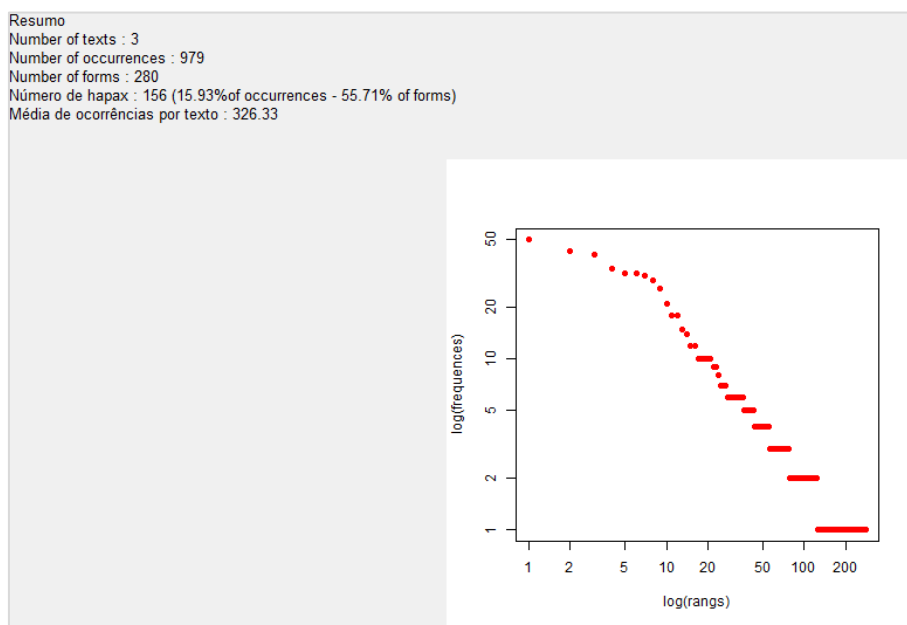
Considerando o que foi trazido na seção anterior na qual apresentamos a situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento, o responsável pelo departamento de *compliance* da empresa Charlie informou que não se observavam iniciativas básicas de controles organizacionais, o executivo deixou claro que as melhorias na organização e o próprio programa de *compliance* não iniciaram pelo processo de TPDD e sim com iniciativas de governança corporativa, inclusive com mudanças na alta gestão.

Dessa maneira, o procedimento de TPDD da empresa Charlie durante a investigação por violação à FCPA não foi capturado com tanta riqueza de informações. Diferentemente do que poderemos notar na próxima seção 4.3, na qual será verificada, com riqueza de detalhes, a notável evolução do processo de TPDD da empresa Charlie após o término das investigações e do monitoramento.

O diagrama de Zipf apresentado por meio da Figura 4 evidencia que a análise de estatísticas textuais apresenta 979 palavras, com 280 formas presentes (ativas e suplementares) e 156 palavras que foram utilizadas pelos entrevistados uma única vez. O *software* Iramuteq

possibilitou a análise de dados textuais clássicas como a Nuvem de Palavras e a Análise Lexicográfica, que serão apresentadas a seguir.

Figura 4 - Parâmetros extraídos do corpus das entrevistas referente à situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e o monitoramento e Dia grama de Zipf

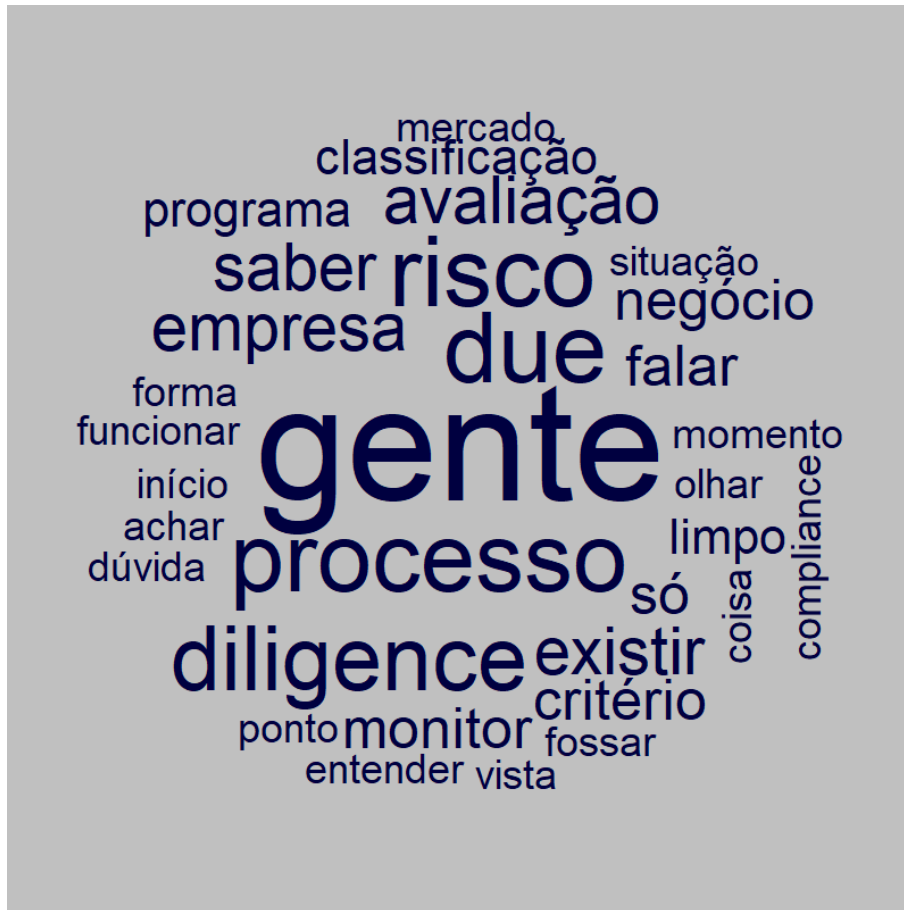


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Iramuteq.

Na Figura 5, é possível visualizar a nuvem de palavras do *corpus textual* das respostas dos entrevistados sobre a situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento. Durante esse período é possível notar o uso de palavras antes não utilizadas nas respostas dos entrevistados referente à situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento.

É possível observar que palavras e termos como ‘avaliação’ e ‘classificação de risco’ aparecem nas respostas, inclusive com uma frequência relevante. Até esse momento da entrevista não se observava uma avaliação e classificação de riscos por essas empresas. A partir desse ponto passam a ser mencionados pelos entrevistados, demonstrando a consciência sobre a necessidade de avaliação e classificação dos riscos de terceiros, e que o grau de TPDD deveria variar com base em critérios como ‘país de negócios’, ‘natureza da transação’, ‘modelo de negócios’ e outros critérios já apresentados na seção 2.4.2. (DOJ; SEC, 2020).

Figura 5 – Nuvem de palavras da situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento

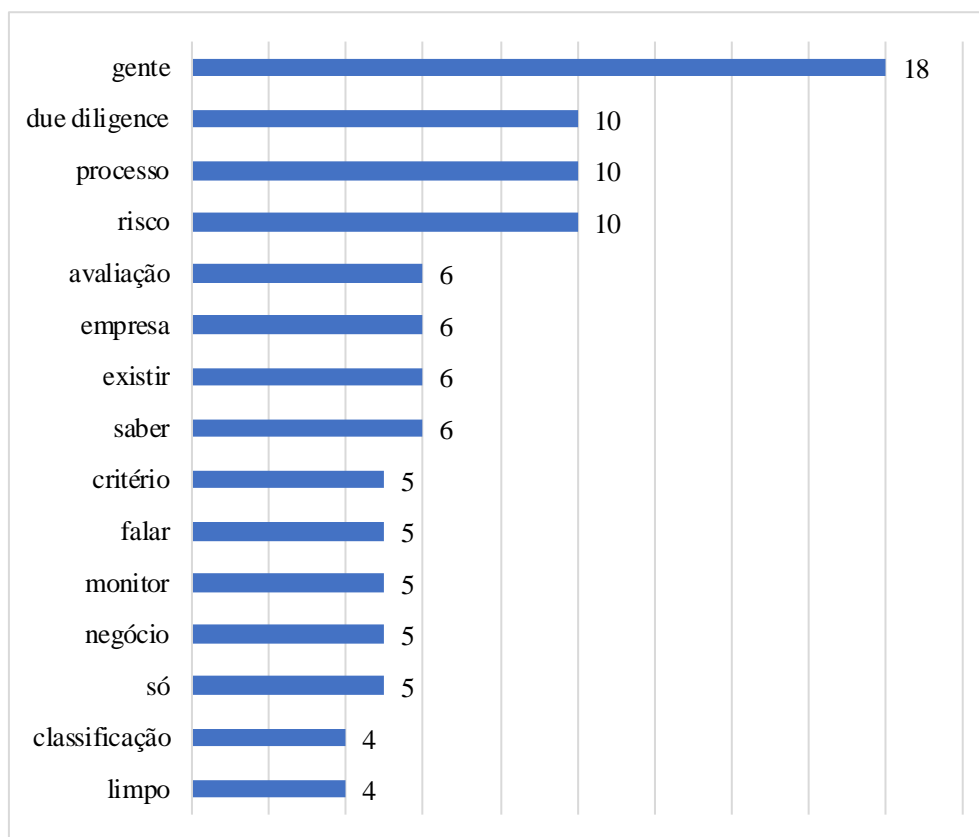


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Iramuteq.

Fica ainda evidente, na nuvem de palavras, a relevância e frequência do uso de termos e palavras como: ‘*due diligence*’, ‘processo’ e ‘risco’, que são apresentadas mais ao centro da representação gráfica e com tamanho maior, quando comparadas com as demais palavras apresentadas na Figura 5.

Por meio do Gráfico 6, pode-se capturar a frequência de utilização dessas palavras por meio do número de vezes que aparecem nas respostas dos entrevistados. Para facilitar a apresentação gráfica, foram selecionadas as 15 palavras mais utilizadas pelos entrevistados, conforme análise estatística lexicográfica.

Gráfico 6 – Análise estatística (lexicográfica) das palavras utilizadas em resposta a situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Iramuteq.

Ainda por meio do Gráfico 6 é possível notar que o termo ‘*due diligence*’ foi mencionado 10 vezes durante as respostas dos três entrevistados. Ao mesmo tempo, foi mencionado a mesma quantidade de vezes que as palavras ‘risco’ e ‘processo’, demonstrando que, quando comparado com a análise estatística referente à situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento, nota-se uma preocupação e atenção aos pontos mencionados.

Segue oportuno mencionar também que a palavra ‘avaliação’ aparece logo após a palavra ‘risco’, tendo sido utilizada seis vezes pelos entrevistados durante suas respostas. Porém, durante as entrevistas foi possível observar que as palavras foram utilizadas com objetivo de informar que, durante a investigação do DOJ e do monitoramento, ainda não eram realizadas avaliações e classificações de riscos levando em consideração os critérios apresentados pelo DOJ, tais como: país de atuação, modelo de negócios, reputação do terceiro/intermediário, estrutura acionária e forma de remuneração (DOJ; SEC, 2020).

Nota-se que, dos cinco critérios apresentados acima, de acordo com o *A resource guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (DOJ; SEC, 2020), nenhum é apresentado nas

análises estatísticas do segundo momento. Avaliando as respostas dos entrevistados, cabe lembrar que alguns termos foram até mencionados pelos responsáveis pelo departamento de *compliance* das empresas entrevistadas, por exemplo, modelo de negócios pela empresa Bravo, porém com baixa frequência e ainda a fim de evidenciar que não eram critérios levados em consideração como classificadores de risco dos terceiros/intermediários.

4.3 A SITUAÇÃO DO TPDD NAS EMPRESAS APÓS A INVESTIGAÇÃO DO DOJ E DO MONITORAMENTO

Durante as entrevistas e documento compartilhados que capturaram a situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento, foi possível observar a evolução e maturidade do programa de *compliance* e do processo de TPDD. Observou-se a evolução do processo e alinhamento de acordo com os critérios estabelecidos pelos reguladores das legislações anticorrupção americana, europeia e brasileira.

A seguir serão descritos os resultados das entrevistas, separando os temas observados em subseções, a fim de capturar cada elemento avaliado e podendo categorizá-los adequadamente, de acordo com suas referências nas teorias e estudos.

4.3.1 A necessidade de TPDD e o momento em que o processo se inicia

Nas entrevistas com os responsáveis pelo departamento de *compliance* das três empresas entrevistadas referente à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento, ficou evidenciado que, antes de qualquer relacionamento comercial com um terceiro/intermediário, é necessário que esses sejam avaliados e aprovados pelo processo de TPDD. Seguindo assim o previsto no Decreto 8.420/2015 que apresenta os elementos de um programa de integridade², previsto na Lei Anticorrupção Brasileira, 12.846/2013, ou seja, que, dentre outros elementos, o programa de integridade deverá conter “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados” (BRASIL, 2015).

Cabe também trazer, nessa análise, a aderência às orientações de reguladores internacionais, como o *United States Sentencing Commission* (USSC). O documento apresenta que, para uma empresa ter um programa de *compliance* efetivo de acordo com a FCPA, a

² De acordo com a CGU, o programa de integridade é um programa de *compliance* específico para a prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção.

organização precisa “*exercise due diligence to prevent and detect criminal conduct*” (USSC, 2018).

Ainda sobre a FCPA, o DOJ e a SEC estabelecem que “*Businesses may reduce the FCPA risks associated with third-party agents by implementing an effective compliance program, which includes due diligence of any prospective agents*” (DOJ; SEC, 2020).

Da mesma maneira, é possível notar o cumprimento do estabelecido pela UKBA que apresenta, em seu quarto princípio, a necessidade de um procedimento de TPDD, a fim de que a organização tenha um programa de *compliance* antissuborno.

The commercial organisation applies due diligence procedures, taking a proportionate and risk based approach, in respect of persons who perform or will perform services for or on behalf of the organisation, in order to mitigate identified bribery risks. (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

De acordo com a empresa Alpha, o processo de TPDD passou por uma grande evolução e melhoria para chegar no estágio em que se encontra atualmente, tanto de estrutura de pessoal, quanto de recursos e ferramentas, e quanto ao procedimento em si. O executivo da empresa Alpha informou que o processo de TPDD é obrigatório para todos os terceiros/intermediários, tais como fornecedores, consultores, agentes etc. Foi relatado que o processo é iniciado no momento do cadastro de qualquer novo terceiro/intermediário em sua base, que automaticamente serve de gatilho para que seja iniciado um processo de TPDD.

Da mesma maneira, todos os terceiros/intermediários que atuam em nome da empresa Bravo são mandatoriamente avaliados pelo processo de TPDD, que também é iniciado por meio do cadastro da empresa. O cadastro do terceiro/intermediário contém informações que são utilizadas para um cálculo de risco, que serão abordadas com mais detalhes a seguir.

No mesmo sentido, o responsável pelo departamento de *compliance* da empresa Charlie informou que atualmente o processo de TPDD é mandatório para todos os terceiros e intermediários e que qualquer relacionamento comercial só se inicia após a avaliação e aprovação desse processo. De acordo com a empresa Charlie, para que o processo de TPDD seja iniciado, é necessário também que o fornecedor seja cadastrado em sua base de terceiros/intermediários.

4.3.2 Primeiro passo do processo de TPDD – avaliação e classificação dos riscos

Os executivos de *compliance* das três empresas entrevistadas informaram que, atualmente, o primeiro passo do processo de TPDD é a avaliação e classificação de riscos dos terceiros e intermediários. Essa avaliação e classificação de riscos é feita por meio de um formulário, preenchido pela área demandante do relacionamento comercial com o terceiro/intermediário, e considera critérios pré-estabelecidos a fim de identificar qual o risco representado por meio daquele relacionamento comercial com a empresa.

Essa análise e classificação de riscos envolvendo os terceiros vai ao encontro do estabelecido pela CGU em seu manual para avaliação da efetividade de programas de integridade. Uma das perguntas para avaliar a efetividade do processo de TPDD é se “foram apresentados documentos demonstrando que as diligências de terceiros são aplicadas pela PJ, como formulários preenchidos por terceiros, e-mails solicitando informações a terceiros e avaliações do perfil de risco dos terceiros” (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2018).

Da mesma maneira, a análise de risco realizada em terceiros/intermediários, antes do início do relacionamento comercial, vai ao encontro do previsto pelo DOJ e pela SEC. Os órgãos americanos dão ênfase à necessidade de que o processo de TPDD deve ser orientado por riscos: “*Risk-based due diligence is particularly important with third parties and will also be considered by DOJ and SEC in assessing the effectiveness of a company’s compliance program*” (DOJ; SEC, 2020).

As três empresas compartilharam documentos e formulários utilizados em seus processos de TPDD, porém, por motivos de confidencialidade, estes documentos não serão anexados ou reproduzidos na íntegra, no entanto seus pontos relevantes à pesquisa serão apresentados nos resultados.

Os formulários e documentos trazem perguntas objetivas que devem ser respondidas pela área demandante do serviço da própria organização, como por exemplo:

- Este terceiro/intermediário atua como distribuidor, agente ou promotor de vendas da empresa Alpha?
- O terceiro/intermediário irá interagir com agentes públicos ou órgãos do governo a fim de cumprir os serviços propostos com a empresa Bravo?
- Informe os países onde o terceiro/intermediário prestará serviços para a empresa Charlie.

O Quadro 4 traz um comparativo dos critérios avaliados pelas três empresas visando avaliar e classificar o risco dos terceiros/intermediários. É possível notar, por meio das informações do Quadro 4, que as empresas Alpha, Bravo e Charlie utilizam critérios similares para a avaliação e classificação de riscos de seus terceiros.

De todos os critérios utilizados para classificar o risco dos terceiros/intermediários das três empresas entrevistadas, apenas a empresa Alpha não avalia no primeiro momento a forma de remuneração, o volume de negócios e o uso de terceiros.

Quadro 4 – Critérios utilizados pelas empresas para a avaliação e classificação de riscos

Empresa	Alpha	Bravo	Charlie	Referência
Critérios de Risco	Modelo de Negócios	Modelo de Negócios	Modelo de Negócios	DOJ; SEC, 2020 CGU, 2015
	País de Negócios	País de Negócios	País de Negócios	DOJ; SEC, 2020
	Estrutura Acionária	Estrutura Acionária	Estrutura Acionária	DOJ; SEC, 2020 BVD, 2017
	Reputação	Reputação	Reputação	DOJ; SEC, 2020
		Forma de Remuneração	Forma de Remuneração	DOJ; SEC, 2020 CGU, 2015
		Volume de Negócios	Volume de Negócios	DOJ; SEC, 2020
		Uso de Terceiros	Uso de terceiros	DOJ; SEC, 2020

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas às entrevistas e documentos compartilhados pelos entrevistados.

Todos os critérios utilizados pelas empresas Alpha, Bravo e Charlie estão de acordo com o previsto pelos órgãos reguladores responsáveis por avaliar a eficiência do programa de *compliance* com o objetivo de prevenir a corrupção, conforme demonstrado no Quadro 4.

Durante as entrevistas e pelos documentos compartilhados, foi possível observar, nos critérios avaliados pelas três empresas, que os terceiros/intermediários são classificados em três níveis de riscos: ‘Alto-Risco’, ‘Médio-Risco’ e ‘Baixo-Risco’. Consequentemente, o nível de TPDD é diferente conforme a classificação de riscos, indo ao encontro da orientação do DOJ sobre a necessidade de TPDDs baseadas em riscos (DOJ; SEC, 2020).

Os entrevistados informaram que, dentre os critérios de riscos apresentados no Quadro 4, o modelo de negócios é o que possui maior relevância na classificação de risco dos terceiros/intermediários. Isso pode inclusive ser utilizado para classificar diretamente um terceiro/intermediário como sendo de ‘alto-risco’, independentemente dos outros critérios.

O Quadro 5 apresenta os modelos de negócios informados pelos executivos de *compliance* em suas respostas de acordo com as suas classificações de riscos.

Quadro 5 – Modelos de negócios e suas classificações de riscos, de acordo com os entrevistados

Alto-Risco	Médio-Risco	Baixo-Risco
Despachante aduaneiro ou intermediário de importação/exportação	Agência de viagens	Empresa de limpeza
Escritórios de Advocacia e contabilidade	Empresas de auditorias	Empresas de táxi, transporte
Transportadores logísticos internacionais	Empresas de marketing e publicidade	Fornecedores de produtos que não utilizam a marca ou o nome da organização, por exemplo: materiais de escritório, maquinário, Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) etc.
Consultorias para obtenção de licenças governamentais	Serviços de Tecnologia da Informação e atendimento ao cliente	
Agentes, consultores e intermediários de vendas	Construtoras	
Distribuidores e revendedores de produtos	Empresa de segurança	Fornecedores de utilidades públicas, ex.: água, eletricidade, gás etc.
Agências de câmbio	Fornecedores de produtos que utilizam o nome ou a marca da organização, ex.: brindes institucionais, materiais promocionais etc.	
Assessoria para vistos de viagens internacionais		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas às entrevistas e documentos compartilhados pelos entrevistados.

Pode-se observar que os modelos de negócios apresentados como de alto-risco pelos entrevistados das três empresas são consonantes com os modelos de negócios apresentados pelos reguladores das leis anticorrupções supranacionais como sendo de maior risco de corrupção.

“DOJ’s and SEC’s FCPA enforcement actions demonstrate that third parties, including agents, consultants, and distributors, are commonly used to conceal the payment of bribes to foreign officials in international business transactions.” (DOJ; SEC, 2020).

Para diminuir as chances de que a empresa se envolva em casos de corrupção ou fraude em licitações e contratos, em função da atuação de terceiros, é importante que adote verificações apropriadas para contratação e supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados, entre outros, principalmente em situações de elevado risco à integridade.

Ainda que a contratação de terceiros não tenha como objetivo imediato intermediar o relacionamento com a administração pública, tal fato pode acontecer durante a execução do contrato, gerando riscos para a empresa. A contratação de serviço de transporte internacional de mercadorias, por exemplo, exige o pagamento de tributos na fronteira e, nesse sentido, a prestadora de serviço pode praticar atos ilícitos em benefício da contratante, podendo acarretar sua responsabilização perante a Lei Anticorrupção. (CGU, 2015).

Conforme informado pelos entrevistados, os critérios para a classificação de risco dos terceiros e intermediários apresentados no Quadro 4 são cumulativos. Por exemplo, uma

agência de marketing, cujo modelo de negócios é classificado como ‘médio-risco’, ao utilizar terceiros para concluir os negócios com a organização ou possuir preocupações reputacionais com o envolvimento em casos de corrupção, passaria a ser considerada como de alto-risco.

No que se refere ao critério ‘País de Negócios’, as três empresas entrevistadas utilizam o *Corruption Perception Index* como referência. Conforme apresentado no Quadro 6, de acordo com os entrevistados e documentos compartilhados, cada empresa utiliza uma pontuação diferente para classificar os países como de alto risco de corrupção.

Quadro 6 – Pontuação do CPI utilizada pelas empresas como critério para a valiação de risco dos países

Empresa	Critério utilizado pelas empresas de acordo com o CPI		
Alpha	CPI igual ou menor a 40 País de Alto Risco		CPI acima de 40 País de Baixo Risco
Bravo	CPI igual ou menor a 35 País de Alto Risco	CPI de 36 a 55 País de Médio Risco	CPI maior que 55 País de Baixo Risco
Charlie	A empresa Charlie não apresentou a pontuação do CPI utilizada como referência		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas às entrevistas e documentos compartilhados pelos entrevistados.

Sobre o critério de risco ‘estrutura acionária’, foi identificado que as três empresas entrevistadas buscam identificar eventual vínculo/relacionamento entre o terceiro/intermediário e agentes públicos, conforme apresentado pelo DOJ.

Common red flags associated with third parties include: [...] the third party is related to or closely associated with the foreign official; the third party became part of the transaction at the express request or insistence of the foreign official; (DOJ; SEC, 2020).

Ainda quando se trata sobre a ‘estrutura acionária’, pode ser observado, por meio das entrevistas e documentos, que as empresas buscavam também identificar eventual parentesco entre empregados e sócios ou proprietários dos terceiros/intermediários.

No que se refere ao ‘uso de terceiros’, de acordo com os formulários e documentos compartilhados pelas empresas Bravo e Charlie, esse critério busca identificar se o terceiro/intermediário utilizará empresas subcontratadas a fim de realizar o negócio proposto com as empresas. Por exemplo, uma construtora que subcontratará um terceiro a fim de obter as licenças regulatórias para a realização das obras.

Dessa maneira, é possível observar o objetivo das empresas Bravo e Charlie de prevenir a corrupção por meio da subcontratação desses terceiros. Ao avaliar as referências nas literaturas anticorrupção e de TPDD, foi encontrada a necessidade de cobrir a chamada

“cegueira intencional”, ou seja, a responsabilidade das empresas sobre as condições que deveriam alertá-las razoavelmente sobre a probabilidade de uma violação da FCPA.

The so-called “head-in-the-sand” problem—variously described in the pertinent authorities as “conscious disregard,” “willful blindness” or “deliberate ignorance”—should be covered so that management officials could not take refuge from the Act’s prohibitions by their unwarranted obliviousness to any action (or inaction), language or other “signaling device” that should reasonably alert them of the “high probability” of an FCPA violation. (DOJ; SEC, 2020).

O critério ‘forma de remuneração’ foi enfatizado pelos entrevistados como sendo de extrema relevância para a classificação de risco dos terceiros. Remuneração por meio de ‘taxa de sucesso’ (*success fee*) foi inclusive considerado pela empresa Charlie como critério imediato para classificar o terceiro/intermediário como de ‘Alto Risco’.

Outras ‘formas de remuneração’ apresentadas pelos entrevistados como foco de atenção para a classificação de risco dos terceiros/intermediários foram comissionamento e descontos para distribuidores e revendedores. Novamente é possível observar o alinhamento com as orientações dos órgãos reguladores anticorrupção.

Common red flags associated with third parties include:

- *excessive commissions to third-party agents or consultants;*
- *unreasonably large discounts to third-party distributors;*

[...] Additional considerations include payment terms and how those payment terms compare to typical terms in that industry and country. (DOJ; SEC, 2020).

Outro alerta é a utilização de cláusulas de sucesso, que preveem que o contratado só será pago (ou receberá um montante extra) se tiver sucesso na realização do serviço contratado. Cláusulas de sucesso podem fazer com que o contratado se sinta pressionado a recorrer a quaisquer meios para aumentar seus rendimentos. Além disso, o pagamento extra pelo sucesso pode servir para ocultar na contabilidade a vantagem indevida paga a agente público. (CGU, 2015).

Conforme mencionado anteriormente, os critérios de risco classificam os terceiros/intermediários em Alto-Risco, Médio-Risco e Baixo-Risco. Todos os entrevistados informaram que os níveis de TPDD variam de acordo com a classificação de risco, conforme orientado pelos órgãos reguladores anticorrupção.

“Risk-based due diligence is particularly important with third parties and will also be considered by DOJ and SEC in assessing the effectiveness of a company’s compliance program.” (DOJ; SEC, 2020).

As this guidance emphasises throughout, due diligence procedures should be proportionate to the identified risk. [...] So, for example, the appropriate level of due diligence required by a commercial organisation when contracting for the performance of information technology services may be low, to reflect low risks of bribery on its behalf. In contrast, an organisation that is selecting an intermediary to assist in establishing a business in foreign markets will typically require a much higher level of due diligence to mitigate the risks of bribery on its behalf. (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

Os responsáveis pelo departamento de *compliance* das três empresas entrevistadas informaram que, para os terceiros/intermediários classificados como ‘Baixo-Risco’, não eram necessárias medidas adicionais. De acordo com os entrevistados, para os terceiros/intermediários classificados como ‘Médio-Risco’ e ‘Alto-Risco’ são enviados questionários e formulários adicionais e são realizadas buscas específicas.

A abordagem apresentada pelos entrevistados está de acordo com o que é orientado pelos reguladores anticorrupção, por exemplo o Ministério de Justiça do Reino Unido, que regulamenta a UKBA.

For example, in lower risk situations, commercial organisations may decide that there is no need to conduct much in the way of due diligence. In higher risk situations, due diligence may include conducting direct interrogative enquiries, indirect investigations, or general research on proposed associated persons. (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

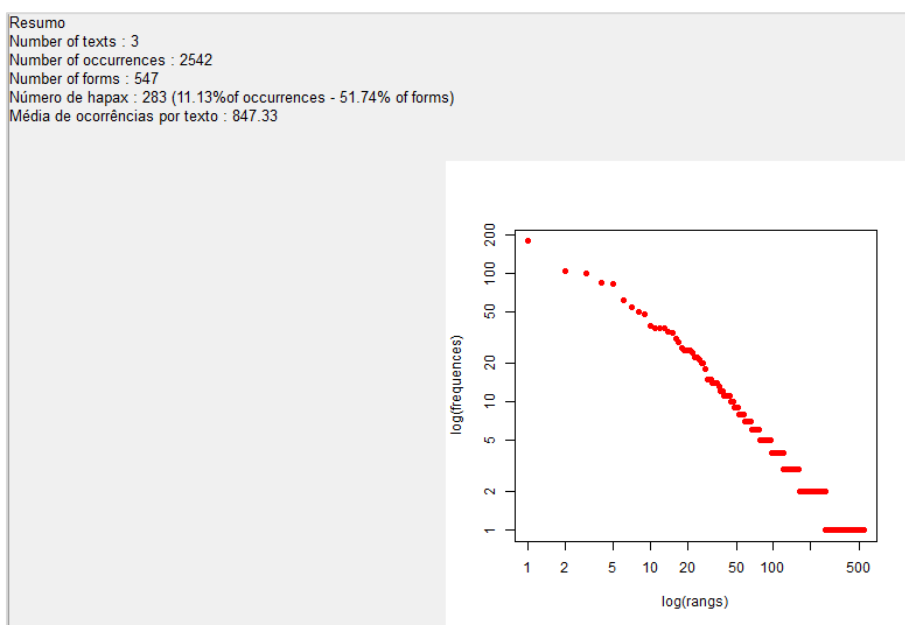
Entendendo que se descreveu a avaliação e classificação de riscos de seus terceiros/intermediários, a fase posterior como o envio de questionários adicionais e buscas, não será abordada. No entanto, observado o aprendizado e a evolução das empresas que foram investigadas e monitoradas pelo DOJ, esse tema seria de grande importância e relevância para estudos posteriores.

4.3.3 Análise estatística da situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento

O diagrama de Zipf apresentado por meio da Figura 6 demonstra a análise de estatísticas textuais referente ao *corpus textual* obtido durante a entrevista, que retrata a situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento. O diagrama apresenta que o *corpus textual* contém 2542 palavras, com 547 formas presentes (ativas e suplementares) e 283 palavras que foram utilizadas pelos entrevistados uma única vez.

Quando comparado com os diagramas de Zipf referente aos *corpus textuais* que capturaram a situação da TPDD antes e durante a investigação do DOJ e do monitoramento, fica evidente a maior quantidade de informações trazida pelos entrevistados, assim como a recorrência do uso de termos entre eles, que serão apresentados a seguir. O *software* Iramuteq possibilitou também a análise de dados textuais clássicas como a Nuvem de Palavras e a Análise Lexicográfica, que serão apresentadas a seguir.

Figura 6 - Parâmetros extraídos do corpus das entrevistas referente à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e o monitoramento e Dia grama de Zipf

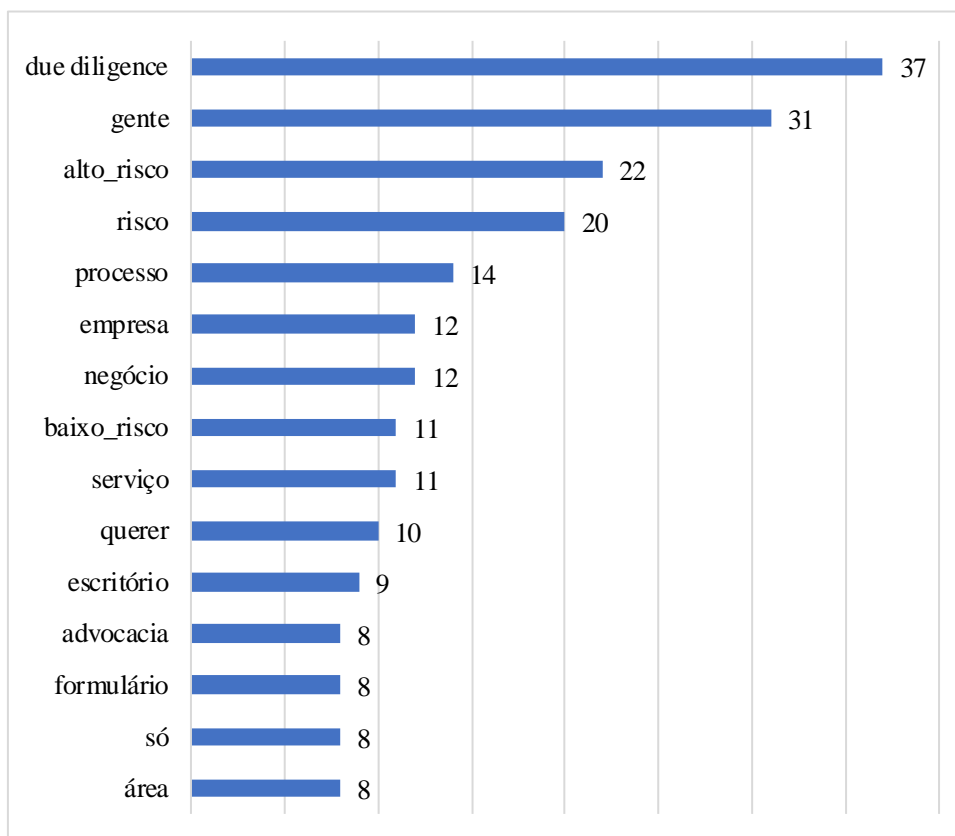


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Iramuteq.

A Figura 7 apresenta a nuvem de palavras do *corpus textual* referente a situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento. É possível observar que termos como ‘*due diligence*’, ‘alto risco’, ‘risco’ e ‘processo’ estão em destaque, apresentadas em tamanho maior e mais ao centro da figura.

É possível observar também o uso de diversos termos e palavras anteriormente não utilizadas pelos entrevistados a fim de informar a situação do TPDD nas empresas antes e durante a investigação do DOJ e do monitoramento, por exemplo, ‘reputação’, ‘consultoria’, ‘advocacia’. Termos esses utilizados pelos entrevistados e pelos reguladores anticorrupção como critérios de classificação de risco conforme apresentado anteriormente.

Gráfico 7 – Análise estatística (lexicográfica) das palavras utilizadas em resposta à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* Iramuteq.

Ainda sobre o Gráfico 7, é possível observar que o termo ‘*due diligence*’ foi utilizado 37 vezes durante as respostas dos entrevistados. Podemos notar, por meio da análise estatística lexicográfica, que o termo foi utilizado pelos entrevistados 10 vezes durante as respostas à situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento e três vezes nas respostas à situação do TPDD nas empresas antes a investigação do DOJ e do monitoramento.

Da mesma maneira, a palavra ‘risco’ foi utilizada 20 vezes pelos entrevistados durante as respostas à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento. Quando observamos as respostas anteriores, notamos que a palavra foi utilizada 10 vezes durante as respostas à situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento e não aparece na análise gráfica estatística nas respostas à situação do TPDD nas empresas antes a investigação do DOJ e do monitoramento, evidenciando que não esteve entre as 15 palavras mais utilizadas.

5 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO: FORMULÁRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCO DE CORRUPÇÃO DE TERCEIROS/INTERMEDIÁRIOS

Por meio das informações obtidas durante as entrevistas e documentos compartilhados pelos responsáveis do departamento de *compliance* das três empresas que participaram da pesquisa, foi desenvolvido o produto ‘Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários’. O formulário considera também a aderência das informações compartilhadas pelos entrevistados e as orientações dos reguladores anticorrupção CGU, DOJ e SEC. Adicionalmente, após sua elaboração, o formulário foi testado por três profissionais da área de *compliance* a fim de avaliar a sua funcionalidade assim como a linguagem utilizada nas perguntas e instruções para preenchimento verificando a assertividade dessas. A partir dos testes realizados, foram feitas alterações de linguagem que contribuiriam para a melhoria da funcionalidade e compreensão do formulário.

O objetivo do formulário é classificar o terceiro/intermediário como ‘relacionamento de baixo risco de corrupção’ ou ‘relacionamento de alto risco de corrupção’. A partir do resultado apresentado pelo formulário, a empresa terá informações para decidir qual nível de TPDD deverá seguir.

For example, in lower risk situations, commercial organisations may decide that there is no need to conduct much in the way of due diligence. In higher risk situations, due diligence may include conducting direct interrogative enquiries, indirect investigations, or general research on proposed associated persons.” (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

O formulário desenvolvido como produto da dissertação conta também com uma página inicial. Essa página inicial, apresentada na Figura 8, contém: o objetivo do formulário; instruções de preenchimento; e uma seção com definições para os termos utilizados no formulário.

Ao clicar no botão ‘Ir para o Formulário de Classificação de Risco de Corrupção do Terceiro/Intermediário’, o usuário é direcionado ao formulário.

Figura 8 – Página inicial do formulário

O **Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários** foi desenvolvido pelo aluno Luciano Pavarini de Melo, como produto da dissertação do Mestrado em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

O objetivo do formulário é avaliar e classificar o terceiro/intermediário como um relacionamento de baixo ou alto risco de corrupção, de acordo com os critérios estabelecidos pelos reguladores das leis anticorrupção brasileira (12.846/2013) e americana (FCPA). A avaliação e classificação de risco é o primeiro passo da Due Diligence de terceiros, com o objetivo de prevenir corrupção.

O formulário foi cedido pelo autor para uso por qualquer parte interessada e seu uso não traz qualquer responsabilização (mesmo que compartilhada) ao seu autor. Ao utilizar o formulário, o usuário concorda com os termos acima.

Instruções de preenchimento:

- O formulário deve ser preenchido para todos os terceiros/intermediários antes de qualquer relacionamento comercial com a empresa;
- Ao finalizar o preenchimento do formulário corretamente, o resultado será calculado e apresentado automaticamente;
- Todos os campos com a palavra 'Selecione' são de preenchimento obrigatório;
- Após o preenchimento, salve o formulário em formato PDF e arquive-o junto aos documentos do terceiro/intermediário.

Definições:

- Terceiros/Intermediários: Para os fins desse formulário, fornecedores, contratados, agentes, consultores ou qualquer outro que forneça produtos ou serviços para a empresa ou represente-a.
- Agentes Públicos: todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades: Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual. (Lei nº 8.429/1992);
- Empresa pública: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios. (Lei nº 13.303/2016)
- Empresa de Economia Mista: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta. (Lei nº 13.303/2016)

Definição de Pessoas Relacionadas;

- Pessoas Relacionadas: Para os fins desse formulário, parentes até segundo grau, por consanguinidade ou afinidade e cônjuges.

[Ir para o Formulário de Classificação de Risco de Corrupção do Terceiro/Intermediário](#)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários.

O preenchimento do formulário requer respostas simples por parte do usuário, com opções de ‘Sim’ ou ‘Não’ para avaliar os critérios ‘modelo de negócios’, ‘vínculo com o poder público/agentes públicos’, ‘forma de remuneração’, ‘uso de terceiros’ e ‘reputação’. O formulário conta apenas com uma pergunta com múltiplas escolhas, referente ao ‘país de negócios’.

Para que o formulário apresente o resultado da classificação de risco, o usuário deve preencher todos os campos que contêm a palavra ‘Selecione’. Para chegar ao resultado da classificação de risco de corrupção do terceiro/intermediário, o formulário utiliza os critérios explanados a seguir.

5.1 PRIMEIRA SEÇÃO DO FORMULÁRIO - MODELO DE NEGÓCIOS

Conforme apresentado na Figura 9, a primeira seção do formulário busca identificar o ‘modelo de negócios’ proposto entre o terceiro/intermediário e a empresa. Para a elaboração da primeira seção, foram consideradas as respostas dos entrevistados, apresentadas no Quadro 5, assim como as diretrizes apresentadas pelo DOJ, SEC e CGU.

O objetivo desta seção é identificar possíveis interações entre o terceiro/intermediário e entidades governamentais a fim de realizar o negócio proposto com a organização.

Respostas positivas às perguntas 1.1 ou 1.3 do formulário imediatamente classificam o terceiro/intermediário como ‘relacionamento de alto risco de corrupção’. A resposta positiva à pergunta 1.2 não classifica imediatamente o terceiro/intermediário como ‘relacionamento de alto risco de corrupção’, porém, se somada a respostas positivas a outros critérios, como ‘uso de terceiros’ ou ‘reputação’, o resultado será um relacionamento de alto risco.

Figura 9 – Primeira seção do formulário – Modelo de negócios

1 Modelo de negócios	
1.1 O modelo de negócios entre o terceiro/intermediário e a empresa, envolve algum dos modelos de negócios abaixo?	Selecione
<ul style="list-style-type: none"> - Despachante aduaneiro - Despachante veicular/imobiliário/financeiro - Intermediário de importação ou exportação - Escritório de advocacia/advogado - Consultoria para obtenção de licença governamental (ex.: AVCB, alvará de funcionamento, licença ambiental etc.) - Agência de câmbio - Assessoria para vistos de viagens internacionais - Agentes/consultores/distribuidores/representantes de vendas - Intermediários/representantes sindicais (ex.: Empresas que fazem intermediação entre a empresa e sindicatos) - Empresas de atendimento ao cliente (Observação: apenas se envolver atendimento a clientes públicos) - Consultorias/agentes/intermediários de licitações públicas 	
1.2 O modelo de negócios entre o terceiro/intermediário e a empresa, envolve algum dos modelos de negócios abaixo?	Selecione
<ul style="list-style-type: none"> - Agências/empresas de marketing, publicidade ou propaganda - Construtoras 	
1.3 O terceiro/intermediário, de alguma maneira terá qualquer interação com órgãos públicos ou agentes públicos para cumprir o negócio proposto com a empresa?	Selecione

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários.

5.2 SEGUNDA SEÇÃO DO FORMULÁRIO – PAÍS DE NEGÓCIOS

A segunda seção do formulário, Figura 10, tem o objetivo de identificar o país, ou os países, onde o terceiro/intermediário realizará os serviços propostos para a empresa. O usuário precisa selecionar o país (ou países) em uma lista de múltiplas escolhas, que utiliza o *Corruption Perception Index* (CPI) como referência para classificar o risco de corrupção dos países.

Para a elaboração do formulário foi utilizado o mesmo critério apresentado pela empresa Alpha em seus formulários: países com CPI até 40 são considerados como de ‘alto risco’ e países com CPI acima de 40 são considerados como de ‘baixo risco’.

Figura 10 – Segunda seção do formulário – País de negócios

2 Selecione o(s) país(es) onde o terceiro/intermediário realizará os serviços propostos para a empresa	Selecione
<i>Até dois países, preencha a(s) opção(opções) sobressalente(s) como 'Não aplicável'</i>	Selecione
<i>No caso de mais de três países, selecione a opção 'Mundo todo'</i>	Selecione

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários.

É possível selecionar até três países onde o terceiro/intermediário realizará os serviços propostos para a empresa, nesse caso, o formulário considerará o país de maior risco para o cálculo. Caso o terceiro/intermediário pretenda realizar serviços em mais de três países, o usuário do formulário deverá escolher a opção ‘mundo todo’, que será equivalente a um país de alto risco para o cálculo de risco do formulário.

5.3 TERCEIRA SEÇÃO DO FORMULÁRIO - VÍNCULOS COM O PODER PÚBLICO/AGENTES PÚBLICOS

A terceira seção do formulário, Figura 11, utiliza três perguntas a fim de identificar eventuais vínculos entre o terceiro/intermediário e o poder público e/ou diretamente com agentes públicos. Da mesma maneira que as outras perguntas do formulário (com exceção do país de negócios), o usuário deve escolher entre duas possíveis respostas ‘Sim’ ou ‘Não’.

Uma resposta positiva a qualquer uma das três perguntas dessa seção classifica o terceiro/intermediário como sendo de alto risco.

Figura 11 – Terceira seção do formulário – Vínculos com o poder público/agentes públicos

3 Vínculos com o Poder Público/Agentes Públicos	
3.1 Esse terceiro/intermediário é uma empresa pública ou de economia mista?	Selecione
3.2 Esse terceiro/intermediário é no todo ou em parte de propriedade de um agente público ou pessoas relacionadas?	Selecione
3.3 Esse terceiro/intermediário foi direta ou indiretamente indicado por um agente público ou pessoas relacionadas?	Selecione

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários.

As perguntas apresentadas na Figura 11 têm o objetivo de atender a orientação da SEC e do DOJ sobre eventuais vínculos com o poder público.

Common red flags associated with third parties include:

- [...] *the third party is related to or closely associated with the foreign official;*
- *the third party became part of the transaction at the express request or insistence of the foreign official;* (DOJ; SEC, 2020).

5.4 QUARTA SEÇÃO DO FORMULÁRIO - FORMA DE REMUNERAÇÃO

A quarta seção do formulário busca identificar se as formas de remuneração ‘*success fee*’ e/ou ‘comissão’ serão utilizadas para remunerar o terceiro/intermediário, Figura 12.

A forma de remuneração ‘*success fee*’ imediatamente classifica o terceiro/intermediário como um relacionamento de alto risco de corrupção. Esse critério foi estabelecido seguindo as informações obtidas a partir das empresas entrevistadas, o direcionamento fornecido pela CGU, assim como as informações dos entrevistados das empresas Alpha e Charlie.

Cláusulas de sucesso podem fazer com que o contratado se sinta pressionado a recorrer a quaisquer meios para aumentar seus rendimentos. Além disso, o pagamento extra pelo sucesso pode servir para ocultar na contabilidade a vantagem indevida paga a agente público. (CGU, 2015).

A forma de remuneração comissionamento, se utilizada combinada com outros critérios de risco, por exemplo, país de alto risco de corrupção ou uso de terceiros, também classifica o terceiro/intermediário como relacionamento de alto risco.

Figura 12 – Quarta seção do formulário – Forma de remuneração

4 O terceiro/intermediário será no todo ou em parte remunerado por uma das formas abaixo? (se aplicável, selecione mais de uma)	
-Taxa de Sucesso (Success Fee)	Selecione
- Comissão	Selecione

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários.

5.5 QUINTA E SEXTA SEÇÕES DO FORMULÁRIO - USO DE TERCEIROS E REPUTAÇÃO DO TERCEIRO/INTERMEDIÁRIO

A quinta seção busca identificar se o terceiro/intermediário utilizará terceiros, ou seja, fará qualquer subcontratação visando concluir os negócios propostos com a empresa. Esse critério se utilizado de maneira combinada com outros de risco, por exemplo, remuneração por comissionamento ou país de alto risco de corrupção, classifica o terceiro/intermediário como relacionamento de alto risco.

A sexta seção do formulário busca avaliar a reputação do terceiro/intermediário, identificando se o usuário tem conhecimento de alguma preocupação de integridade envolvendo esse terceiro. Caso a resposta a essa pergunta seja positiva, o terceiro/intermediário é classificado como um relacionamento de alto risco de corrupção.

Figura 13 – Quinta e sexta seções do formulário – Uso de terceiro e reputação

5 O terceiro/intermediário utilizará terceiros a fim de concluir o negócio proposto com a empresa?	Selecione
6 Você tem conhecimento de alguma preocupação de integridade envolvendo o terceiro/intermediário ou algum de seus representantes?	Selecione

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários.

5.6 RESULTADO DO FORMULÁRIO

O formulário apresenta automaticamente o resultado, de acordo com as informações fornecidas pelo usuário respondente. Conforme apresentado por meio da Figura 14, há três resultados possíveis:

- ‘Preencha todos os campos que contêm selecione’, indica que o formulário não teve todos os campos respondidos adequadamente;
- ‘Relacionamento de Baixo Risco’, indica que, por meio dos critérios avaliados, o terceiro/intermediário representa um relacionamento de baixo risco de corrupção para a empresa;
- ‘Relacionamento de Alto Risco’, indica que, por meios dos critérios avaliados, o terceiro/intermediário representa um alto risco de corrupção para a empresa.

Ainda por meio da Figura 14 é possível observar que o formulário registra a data e horário em que foi preenchido. Utilizando essa informação em conjunto com outras, como data de criação de cadastro ou data de assinatura do contrato comercial, ela pode ser utilizada como evidência para reguladores de que o terceiro/intermediário foi avaliado antes do início de qualquer relacionamento comercial com a organização.

Figura 14 – Resultados possíveis a apresentados pelo formulário

Data do preenchimento: segunda-feira, 23 de novembro de 2020	
Resultado da classificação de risco do terceiro/intermediário	Preencha todos os campos que contêm 'Selecione'
Data do preenchimento: segunda-feira, 23 de novembro de 2020	
Resultado da classificação de risco do terceiro/intermediário	Relacionamento de Baixo Risco
Data do preenchimento: segunda-feira, 23 de novembro de 2020	
Resultado da classificação de risco do terceiro/intermediário	Relacionamento de Alto Risco

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários.

O ‘Formulário de Classificação de Risco do Terceiro/Intermediário’ ficará disponível para *download* em https://www.mackenzie.br/index.php?id=19309&no_cache=1.

6 CONCLUSÃO

Durante este trabalho, foi realizado um estudo em três empresas multinacionais que foram responsabilizadas por violarem a FCPA, por conta do seu relacionamento com terceiros/intermediários. Como parte da responsabilização e conclusão das investigações, essas empresas foram submetidas a um período de monitoramento independente. Como consequência tiveram o seu programa de *compliance* anticorrupção desenvolvido e, em sua maioria, aprimorado.

Desde a criação da FCPA em 1977, 90% dos casos de violação à Lei Anticorrupção Americana tiveram o envolvimento de terceiros/intermediários (STANFORD LAW SCHOOL, 2020a). No entanto, dois terços das organizações ignoram o risco de corrupção em sua cadeia de terceiros (THE ECONOMIST, 2017) e menos da metade das organizações possuem um procedimento de *third-party due diligence*.

Apenas no ano de 2019 houve 19 investigações concluídas de violação à FCPA, com valor médio de multa de 207,7 milhões de dólares. Das 19 investigações concluídas no ano de 2019, 16 tiveram o envolvimento de terceiros/intermediários (STANFORD LAW SCHOOL, 2020a). Tais informações demonstram a probabilidade e o impacto da corrupção por meio de terceiros/intermediários em uma organização.

Da mesma maneira, Charles (2018) sustenta que o uso de terceiros/intermediários é essencial para o bom funcionamento de uma empresa, no entanto esses terceiros representam um risco elevado quando se trata de corrupção.

Além disso, os órgãos responsáveis por regulamentar as leis anticorrupções enfatizam a necessidade de que as empresas possuam procedimentos de TPDD a fim de prevenir a corrupção. O decreto que regulamenta a Lei Anticorrupção Brasileira (BRASIL, 2015) é bem específico nesse sentido, quando provê que as empresas devem manter “diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados”.

Dessa forma, este estudo buscou responder à pergunta: “**Como as empresas envolvidas em esquemas de corrupção melhoraram a avaliação e classificação de risco de corrupção de seus terceiros/intermediários?**”, e teve como objetivo “**Criar um formulário de avaliação e classificação de risco de corrupção de terceiros/intermediários para que possa ser aplicado em empresas para a realização do processo de TPDD a fim de prevenir a corrupção**”.

O trabalho realizado envolveu o método de estudo de casos múltiplos por meio de entrevistas qualitativas com os responsáveis pelos departamentos de *compliance* das três empresas. Além das entrevistas, foram coletados documentos como formulários, políticas e procedimentos das empresas entrevistadas, que forneceram maiores detalhes sobre os critérios de avaliação e classificação de risco dos terceiros/intermediários dessas empresas.

Os dados obtidos durante as entrevistas foram analisados por meio do *software* Iramuteq utilizando as análises Estatística (Análise Lexicográfica) e a Nuvem de Palavras. A primeira identificou a quantidade e frequência das palavras utilizadas pelos entrevistados. A Nuvem de palavras organizou o texto de maneira gráfica, utilizando a frequência com que foram utilizadas pelos entrevistados.

Além da análise por meio do *software* Iramuteq, as respostas dos entrevistados e documentos compartilhados foram analisados e interpretados manualmente. De acordo com Yin (2016), a interpretação dos dados deve ser estreita, como a interpretação de dados de uma tabela.

As duas análises, quando realizadas em conjunto, buscaram credibilidade aos resultados e ao mesmo tempo evitar vieses tanto da interpretação manual, quanto da análise estatística realizada pelo *software*.

Durante as entrevistas observou-se que os entrevistados compartilharam suas respostas e documentos sempre fazendo referência a três períodos diferentes do TPDD: antes da investigação do DOJ e do monitoramento; durante a investigação do DOJ e do monitoramento; e após a investigação do DOJ e do monitoramento, por esse motivo o resultado da pesquisa foi apresentado em três momentos distintos, a fim de facilitar o entendimento e conexão com as respostas dos entrevistados.

O primeiro momento capturou a estrutura do procedimento de TPDD antes das investigações do DOJ e do monitoramento. Por meio das entrevistas, foi possível observar que nenhuma das três empresas entrevistadas possuíam qualquer iniciativa de TPDD ou avaliação de seus terceiros/intermediários a fim de prevenir a corrupção.

As informações fornecidas pelos entrevistados em relação à situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento confirmam estudos que afirmam que dois terços das organizações ignoram o risco de corrupção em suas cadeias de terceiros (THE ECONOMIST, 2017) e que menos da metade das organizações possuem um programa de TPDD (NAVEX, 2019).

Durante a avaliação referente à situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e o monitoramento, é possível observar que as empresas entrevistadas passaram a

estruturar um procedimento de TPDD, porém ainda sem considerar os critérios estabelecidos pelos reguladores.

A empresa Alpha informou que, durante as investigações, o processo de TPDD era algo superficial e que não contava com etapas de avaliação e classificação de risco dos terceiros/intermediários. Por sua vez, a empresa Bravo informou que, durante as investigações do DOJ e no início do monitoramento, o processo de TPDD começou de maneira desestruturada. Alguns critérios apontados pelo DOJ e pela SEC para classificação de risco, por exemplo, modelo de negócios, país de negócios, forma de remuneração etc. (DOJ; SEC, 2020), já eram solicitados às áreas de negócios, contudo não eram considerados para uma classificação de risco dos terceiros/intermediários.

Assim, durante a avaliação em relação à situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento, foi possível observar que embora tenham sido encontradas evidências de um procedimento de TPDD, esse não seguia o critério de avaliação e classificação de risco, conforme estabelecido pelos reguladores: *“But the appropriate level of due diligence to prevent bribery will vary enormously depending on the risks arising from the particular relationship.”* (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

Durante a avaliação referente à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento, foi possível observar a evolução do procedimento e alinhamento com as diretrizes estabelecidas pelo DOJ, SEC e CGU.

Foi observado durante as entrevistas e pelos documentos coletados que as três empresas entrevistadas iniciam o procedimento de TPDD em todos os possíveis terceiros/intermediários, antes do início de qualquer relação comercial. Essa prática cumpre o estabelecido pelos reguladores anticorrupção, entre eles o orientado pelo DOJ e pela SEC (2020) que prevê que as empresas devem reduzir o risco de violar à FCPA, implementando TPDD em qualquer potencial terceiro/intermediário.

O momento da entrevista e coleta de documentos que capturou a situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento permitiu observar também que, diferentemente das situações que retrataram os períodos antes e durante a investigação do DOJ e do monitoramento, a avaliação e classificação dos riscos dos terceiros/intermediários passou a ser o primeiro passo da TPDD. Foi evidenciado que essa classificação de riscos é realizada por meio de um formulário preenchido pela área da empresa que demanda o relacionamento comercial com os possíveis terceiros/intermediários e é utilizada para orientar a organização sobre o nível adequado de TPDD. Conforme citado pelas três empresas entrevistadas, caso o terceiro/intermediário seja classificado como Baixo Risco não necessita de maiores avaliações,

porém, para os considerados de Alto Risco, o processo de TPDD segue com questionários e pesquisas adicionais.

A avaliação e classificação de risco dos terceiros/intermediários sendo utilizadas como orientação sobre o nível de TPDD estão alinhadas ao orientado pelos reguladores anticorrupção. *“Risk-based due diligence is particularly important with third parties and will also be considered by DOJ and SEC in assessing the effectiveness of a company’s compliance program”* (DOJ; SEC, 2020).

For example, in lower risk situations, commercial organisations may decide that there is no need to conduct much in the way of due diligence. In higher risk situations, due diligence may include conducting direct interrogative enquiries, indirect investigations, or general research on proposed associated persons. (MINISTRY OF JUSTICE, 2010).

Foram observados os critérios utilizados pelas três empresas entrevistadas para classificar o risco dos terceiros/intermediários. Foi identificado, tanto por meio das entrevistas quanto por meio dos documentos coletados, que as três empresas utilizam os critérios estabelecidos pelo DOJ e SEC (2020) e CGU (2015), sendo eles: ‘Modelo de Negócios’, ‘País de Negócios’, ‘Vínculos Agente/Poder Público’, ‘Forma de Remuneração’, ‘Uso de Terceiros’ e ‘Reputação do terceiro/intermediário’.

A análise estatística das respostas referente à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento, quando comparada à análise estatística das respostas referente à situação do TPDD nas empresas antes e durante a investigação do DOJ e do monitoramento, evidenciou a evolução do procedimento de TPDD e alinhamento com as diretrizes dos reguladores anticorrupção. Por exemplo, o termo *‘due diligence’* foi utilizado 37 vezes pelos entrevistados em resposta à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento, sendo utilizado 10 vezes pelos entrevistados a fim de compartilhar a situação do TPDD nas empresas durante a investigação do DOJ e do monitoramento e três vezes a fim de compartilhar a situação do TPDD nas empresas antes da investigação do DOJ e do monitoramento. Outros termos como ‘risco’, ‘processo’ e ‘formulário’ foram utilizados com uma frequência maior pelos entrevistados em resposta à situação do TPDD nas empresas após a investigação do DOJ e do monitoramento quando comparado ao antes e após a investigação e monitoramento.

Por meio dos resultados obtidos durante o estudo, foi possível observar que nenhuma das três empresas avaliadas possuíam um processo de TPDD antes da responsabilização por violarem a FCPA. Durante as investigações, as empresas iniciaram um processo de TPDD, com

objetivo de prevenir corrupção, porém, ainda sem utilizar um procedimento adequado para avaliar e classificar o risco de corrupção de seus terceiros/intermediários. Após o monitoramento e conclusão das investigações, as empresas passaram a considerar essa avaliação e classificação de riscos dos terceiros/intermediários, conforme orientado pelos reguladores anticorrupção e conseqüentemente a realizar o procedimento adequado de TPDD.

Por esse motivo, como produto da pesquisa, foi elaborado o ‘Formulário de Classificação de Risco de Corrupção de Terceiros/Intermediários’. O formulário tem o objetivo de classificar os terceiros/intermediários em um relacionamento de alto ou baixo risco de corrupção. Para a elaboração do formulário foram utilizados os critérios compartilhados pelos entrevistados por meio das entrevistas e documentos e as orientações dos reguladores anticorrupção CGU, DOJ e SEC. A ferramenta utiliza os critérios ‘modelo de negócios’, ‘país de negócios’, ‘vínculo com agente/poder público’, ‘forma de remuneração’, ‘uso de terceiros’ e ‘forma de remuneração’ para imediatamente calcular e classificar o risco do terceiro/intermediário. Para que busque identificar essas informações, o formulário utiliza perguntas simples como “O terceiro/intermediário utilizará terceiros/intermediários a fim de concluir o negócio proposto com a empresa?”. Ao final do preenchimento, o resultado da classificação de risco de corrupção é apresentado automaticamente, servindo assim de orientação para qual o nível de TPDD a empresa deverá realizar nesse terceiro/intermediário.

O ‘Formulário de Classificação de Risco do Terceiro/Intermediário’ ficará disponível para *download* em https://www.mackenzie.br/index.php?id=19309&no_cache=1. Ele poderá ser utilizado por qualquer empresa a fim de iniciar ou melhorar a avaliação e classificação de riscos de seus terceiros/intermediários para a realização de TPDD.

Como contribuição teórica, esta pesquisa apresenta a corrupção e sua percepção em diferentes países de acordo com a TI, a corrupção nas empresas envolvendo terceiros/intermediários, assim como as previsões de TPDD. Por meio da entrevista e coleta de documentos, a pesquisa contribui apresentando como as empresas que possuem um procedimento de TPDD mais desenvolvido buscam atender a avaliação e classificação de risco de seus terceiros/intermediários.

Como contribuição tecnológica para a sociedade, o produto desenvolvido poderá ser utilizado pelas empresas para realizar a etapa inicial do processo de TPDD. Com isso as empresas poderão decidir qual nível de TPDD deverão realizar em seus terceiros/intermediários, podendo assim prevenir a corrupção em sua cadeia de terceiros.

Esta pesquisa limitou-se ao estudo de múltiplos casos, em três empresas multinacionais que passaram pelo monitoramento do DOJ e conseqüentemente tiveram seus procedimentos de

TPDD. O estudo capturou o momento inicial do procedimento de TPDD, a análise e classificação de risco de corrupção dos terceiros intermediários. Existe ainda uma ampla gama de estudos a serem realizados sobre TPDD, por exemplo, busca de informações dos terceiros/intermediários considerados de alto risco de corrupção, medidas de monitoramento permanente nesses terceiros/intermediários durante todo o seu ciclo de relacionamento com a empresa etc.

Para futuros estudos é sugerido identificar como as empresas que foram responsabilizadas por violar a FCPA e passaram por monitoramento dão continuidade ao procedimento de TPDD com seus terceiros/intermediários classificados como de Alto Risco de Corrupção. Os estudos futuros podem buscar identificar os tipos de questionários e formulários utilizados, assim como os processos de verificações adicionais, monitoramento permanente dos terceiros/intermediários e outras iniciativas previstas como parte do procedimento de TPDD.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE). *Report to the nations 2018*. Disponível em: <<https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/default.aspx>>. Acesso em: 3 nov. 2019.

BATISTI, Beatriz Miranda; KEMPFER, Marlene. Parâmetros de Compliance por meio da metodologia de análise de risco para a mitigação da responsabilidade objetiva diante da Lei Anticorrupção (12.846/2013) em face de negócios públicos. *Revista Brasileira de Direito Empresarial*, Brasília, v. 2, n. 1, p. 184-200, 2016.

BENNEDSEN, Morten. *Denmark may be bribe free, but power pays off for local pols*. 2016. Disponível em: <<https://fcpublog.com/2016/01/13/morten-bennedsen-denmark-may-be-bribe-free-but-power-pays-of/>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

BHARGAVA, Vinay. *Corruption and global development: the cancer of corruption*, Washington: World Bank Global Issues Seminar Series, 2005.

BIASON, Rita de Cássia. A corrupção na história do Brasil: sentidos e significados: a cultura e a estrutura social são aspectos importantes na compreensão da corrupção e há uma maior preocupação com os efeitos e o papel da corrupção do que com suas causas e soluções. *Revista da Controladoria-Geral da União*, Brasília, v. 11, n. 19, p. 75-83, 2019.

BÍBLIA, A. T. Êxodo. In BÍBLIA. Português. Bíblia Sagrada revista e atualizada. 2ª ed. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2018.

BLUME, Robert C.; PARTRIDGE, John D. W; LUMUMBA. *FCPA liability for third-party conduct: identifying pitfalls and minimizing risks*. Estados Unidos: Thomsom Reuters, 2019.

BRASIL. *Decreto 8.420 de 18 de março de 2015*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em: 23 nov. 2019.

BRASIL. *Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 23 nov. 2019.

BUREAU VAN DIJK (BVD). *Really getting to know your third parties*. 2017. Disponível em: <<https://www.bvdinfo.com/en-us/knowledge-base/white-papers/really-getting-to-know-your-third-parties>>. Acesso em: 26 abr. 2020.

CAMARGO, Vizeu Brígido; JUSTO, Ana Maria. *Tutorial para uso do software Iramuteq*. Santa Catarina: Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – UFSC, 2018.

CHARLES, Valerie. *Conducting third-party Compliance training: risk management*. United States: Risk Management Society Publishing Inc., 2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). *Detalhamento da Penalidade*. Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP). Disponível em:

<<http://www.portaldatransparencia.gov.br/sancoes/cnep?ordenarPor=nome&direcao=asc>>. Acesso em: 7 nov. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Grupo de Trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção*. A responsabilidade social das empresas no combate à corrupção, 2009. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-integridade/arquivos/manualrespsocialempresas>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). *Programa de Integridade: diretrizes para Empresas Privadas*. Brasília-DF, 2015.

DELOITTE. *Who are you doing business with?* How to balance the risks and rewards of third-party intermediaries. Estados Unidos, 2016. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-who-are-you-doing-business-with.pdf>>. Acesso em 26 ago. 2020.

DELOITTE; TOUCHE. *Risk Assessment in practice*. Estados Unidos, 2012. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/na/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/risk-assessment-in-practice.html>>. Acesso em 07 out. 2020.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Airbus agrees to pay over \$3.9 billion in global penalties to resolve foreign bribery and ITAR case*. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/pr/airbus-agrees-pay-over-39-billion-global-penalties-resolve-foreign-bribery-and-itar-case>>. Acesso em: 5 abr. 2020a.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Corporate compliance programs*. Disponível em: <<https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations#9-28.800>>. Acesso em: 23 nov. 2019a.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Evaluation of corporate compliance program*. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>>. Acesso em: 23 nov. 2019b.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Ninety-fifth congress of the United States of America. Foreign corrupt practices act*. Disponível em: <<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/08/29/corruptrpt-95-213.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2020b.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ). *Walmart Inc. and Brazil-based subsidiary agree to pay \$137 million to resolve foreign corrupt practices act case*. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/pr/walmart-inc-and-brazil-based-subsiidiary-agree-pay-137-million-resolve-foreign-corrupt>>. Acesso em: 23 nov. 2019c.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ); SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC). *A resource guide to the U.S. foreign corrupt practices act*. Estados Unidos, |November, 2012. Disponível em: <<https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

DEPARTMENT OF JUSTICE (DOJ); SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC). *A resource guide to the U.S. foreign corrupt practices act*. 2nd. ed. Estados Unidos, July 2020. FCPA UNIT. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>>. Acesso em: 02 dez. 2020.

DUNSHEATH, David. *Examples of corruption in New Zealand*. New Zealand: Transparency Times, January 2019.

FORTUNE 500. *Walmart 2019*. Disponível em: <<https://fortune.com/fortune500/2019/walmart/>>. Acesso em: 6 abr. 2020.

FREITAS, Eduardo Costa de; IMONIANA, Joshua Onome; PERERA, Luiz Carlos Jacob. Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 03-30, 2014.

GARDERBEG, Naomi; SAMPATH, Vijay; RAHMAN, Noushi. *Corruption and corporate reputation: the paradox of buffering and suffering*. New York: Academy of Management, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa. *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GOORHA, Prateek. Corruption: theory and evidence through economies in transition. *International Journal of Economics*, Estados Unidos, v. 27, n. 11, p. 1180-1204, 2000.

KUZMA, Steven; TORPEY, Daniel; WALDEN, Vincent. Evaluating third-party due diligence. *Internal Auditor*. Estados Unidos, v. 69, n. 3, p. 43-67, 2012.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. *Manual prático de avaliação de programa de integridade em PAR*. Brasília, 2018.

MINISTRY OF JUSTICE. *The Bribery Act*. 2010. Disponível em: <<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>>. Acesso em: 7 dez. 2019.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Notas a respeito da escola francesa da regulação. *Revista de Economia Política*, Brasília, v. 13, n. 2, p. 120-136, 1993.

NAVEX. *The definitive corporate compliance benchmark report: measure, evaluate, and advance your program*. United States of America: Navex Global, 2019.

OECD; UNODC; THE WORLD BANK. *Anti-corruption ethics and compliance handbook for business*. Reino Unido, 2013.

RIVEST, Dominic Peltier. A model for preventing corruption. *Journal of Financial Crime*, Canadá, v. 25, n. 2, p. 545-561, 2018.

ROSA, Mendes Germano; TOLEDO, José Carlos. Gestão de riscos e a norma ISO 31000: importância e impasses rumo a um consenso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 5., 2015, Ponta Grossa. *Anais...* Ponta Grossa, 2015.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. Corruption. *The Quarterly Journal of Economics*. Massachusetts, v. 108, n. 3, p. 599-617, 1993.

STANFORD LAW SCHOOL. *Sanctions and Costs*. Disponível em: <http://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html?tab=2>. Acesso em 15 de novembro de 2020a.

STANFORD LAW SCHOOL. *Compliance obligations*. Disponível em: <http://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html?tab=3>>. Acesso em: 28 nov. 2020b.

STANFORD LAW SCHOOL. *Third-party intermediaries disclosed in FCPA-Related enforcement actions*. Disponível em: <http://fcpa.stanford.edu/statistics-analytics.html?tab=4>>. Acesso em: 25 nov. 2020c.

THE ECONOMIST. *No more excuses: responsible supply chains in a globalised world*. 2017. Disponível em: <http://growthcrossings.economist.com/wp-content/uploads/sites/47/2017/07/EIU-SCB-RSC-WP.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2020.

THE FCPA BLOG. *Wall Street bank earns top spot on FCPA Blog top ten list*. Disponível em: <https://fcpablog.com/2020/10/26/wall-street-bank-earns-top-spot-on-fcpa-blog-top-ten-list/>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

THE WORLD BANK. *Fact sheet*. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2020/02/19/anticorruption-fact-sheet>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI). *Corruption perception index 2012*. 2012. Disponível em: <https://www.transparency.org/cpi2012/results>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI). *Corruption perception index 2018*. 2018. Disponível em: <https://www.transparency.org/cpi2018>>. Acesso em: 8 nov. 2019.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI). *Corruption perception index 2019*. 2019a. Disponível em: <https://www.transparency.org/cpi2019>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL (TI). *O que é corrupção?* Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/quem-somos/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 20 nov. 2019b.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). *United nations convention against corruption*. 2004. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf>. Acesso em: 9 mar. 2020.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). *An anti-corruption ethics and compliance programme for business*. A practical guide. 2013. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2020.

UNITED STATES DISTRICT COURT FOR THE DISTRICT OF COLUMBIA. *United States of America v. Airbus SE*. Deferred prosecution agreement. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/press-release/file/1241466/download>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

UNITED STATES DISTRICT COURT FOR THE EASTERN DISTRICT OF VIRGINIA. *United States of America v. WMT Brasilia S.a.r.l.* Plea agreement. Disponível em: <<https://www.justice.gov/opa/press-release/file/1175801/download>>. Acesso em: 06 abr. 2020.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION (USSC). *Effective compliance and ethics program*. 2018. Disponível em: <<https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual/2018-chapter-8>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

VENZON, Laurie et al. *Method and system for determining effectiveness of a compliance program*. United States: Bank of America Corp, 2014.

VOLKOV, Michael. Corruption, crime & compliance. Third party risk management not just due diligence. 2016. Disponível em: <<https://blog.volkovlaw.com/2016/08/third-party-risk-management-not-just-due-diligence/>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

WIWANTO, Frans. *Three lessons for companies from the Airbus bribery and corruption settlement*. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2020/02/28/three-lessons-for-companies-from-the-airbus-bribery-and-corruption-settlement/#626cade712ac>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

YIN, Robert K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2016.