

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

01.10.2020

Nº 37

**A IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA VISÃO
CRÍTICA À REALIDADE DESSE SETOR**

CLÁUDIO AZEVEDO COSTA

**A IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE
INTEGRIDADE EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: UMA VISÃO CRÍTICA À
REALIDADE DESSE SETOR**

**IMPLEMENTATION OF INTEGRITY
PROGRAMS IN MICRO AND SMALL
BUSINESSES: A CRITICAL VIEW OF THE
REALITY OF THAT SECTOR**

CLÁUDIO AZEVEDO COSTA¹

¹ Cláudio Azevedo Costa é Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), e-mail: claudio.costa@idp.edu.br

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

Coordenador do Mestrado em Economia

José Luiz Rossi

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Alexandre Batista de Castro

Supervisão e Revisão

Renan Holtermann, Matheus Gonçalves,
Mathias Tessmann, Milton Sobrinho,
Alessandro Freire, Jackline Oliveira e
Anderson Silva

Comunicação e Marketing

Antonio Zaninetti e Daniel Jordão

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

www.idp.edu.br

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. As micro e pequenas empresas no cenário econômico brasileiro	8
3. Classificação das micro e pequenas empresas	10
Tabela 1 - Faturamento anual por porte.....	10
Tabela 2 - Número de empregados por porte/setor	10
4. Características importantes das micro e pequenas empresas no Brasil.....	11
5. <i>Compliance</i> e Programas de Integridade	15
5.1. <i>Compliance</i>	15
5.2 Programas de Integridade	16
6. Apoio da alta administração.....	19
7. Código de conduta	20
8. Gestão de riscos	21
9. Canal de denúncia.....	22
10. Due diligence	23
11. Treinamento e comunicação	24
12. Programa de Integridade para Micro e Pequenas Empresas	25
13. Análise Crítica quanto à Implantação de Programa de Integridade em Micro e Pequenas Empresas	27
13. Conclusão.....	31
14. Referências	33

RESUMO: Seguindo um movimento global de combate à corrupção, liderado por diversos países e organismos internacionais, o Brasil editou a Lei nº 12.846/2013, que trata da responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública. A referida lei estabeleceu que a existência de programa de integridade poderia ser considerada como atenuante à aplicação das sanções previstas, que deve contemplar: o apoio da alta administração, código de conduta, gestão de riscos, treinamentos, controles contábeis, canais de denúncia, due diligence, entre outros. Apesar da flexibilização prevista na Lei quanto às micro e pequenas empresas (MPEs), é importante notar que estas respondem por 98% das empresas em funcionamento no país. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de avaliar o impacto da implantação de programas de integridade nas MPE em relação a sua realidade estrutural, já que em sua maioria possuem um quadro reduzido de empregados e são empresas familiares. Este artigo teve por objetivo apresentar uma abordagem alternativa e customizada de aferição de programa de integridade, adaptada à realidade de microempresas, sem comprometer a sua subsistência e competitividade. Por meio de pesquisa exploratória com estudo bibliográfico sobre os temas afetos à compliance, integridade e micro e pequenas empresas, este artigo apresenta uma análise sistematizada dos elementos que compõem um programa de integridade. Como conclusão, propõe uma customização dos itens do programa de integridade a micro e pequenas empresas, bem como possíveis soluções para o setor.

Palavras-chave: Lei Anticorrupção. Compliance. Integridade. Micro e pequena empresa.

ABSTRACT: Following a global anti-corruption movement, led by several countries and international organizations, Brazil has issued Law 12.846/2013, which deals with the objective administrative and civil responsibility of legal persons for the practice of acts against the Public Administration. That law established that the existence of an integrity program could be considered as mitigating the application of the penalties provided for, which should: support of high administration, code of conduct, risk management, training, accounting controls, denunciation channels, due diligence, among others. Despite the flexibility provided by the law for micro and small companies, but taking into account that they account for 98% of companies operating in the country, there is a need to assess the impact of the implementation of integrity programs on MPEs in relation to its reality structure, since most of them have a small number of employees and because they are family businesses. This article aimed, through exploratory research, using the hypothetical-deductive method, with the bibliographic study on the issues related to compliance, integrity and micro and small

companies, to present an alternative and customized approach to measuring the integrity program adapted to the reality of micro enterprises, without compromising their livelihood and competitiveness through a systematic analysis of the elements that make up a integrity program. This paper propose a customization of the integrity program items for micro and small companies, as well as possible solutions for the sector.

Keywords: Anti-Corruption Law. Compliance. Integrity. Micro and Small Business.

1. INTRODUÇÃO

Em decorrência dos sucessivos escândalos de corrupção ocorridos a partir da década de 1970, principalmente nos Estados Unidos, iniciou-se um intenso movimento global a fim de proporcionar maior segurança ao meio empresarial, com a introdução de mecanismos e instrumentos que objetivaram prevenir o cometimento de ilícitos penais e outros crimes de empresas nas suas relações público-privadas, constituindo-se numa verdadeira batalha de enfrentamento e combate à corrupção.

Diversos organismos internacionais lideraram essa ação global, tais como a ONU, por meio da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, e a Organização dos Estados Americanos (OEA) na Convenção Intramericana contra Corrupção, sendo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um dos entes mais atuantes nessa missão. Também foram editados nesse período o Foreign Corrupt Practices Act e o Bribery Act, e a Lei Sarbanes Oxley, normativos importantes no cenário mundial do combate à corrupção no meio empresarial.

Seguindo esses movimentos, o governo brasileiro editou, em 2013, a Lei Anticorrupção – Lei nº 12.846 (BRASIL, 2013), que disciplinou a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, sendo regulamentada pelo Decreto nº 8.420/15, que normatizou os pressupostos para implantação de um programa de integridade nas empresas.

Contudo, cabe considerar a realidade brasileira, em que as micro e pequenas empresas respondem por 98% das empresas em funcionamento no país. Tendo em vista esse quadro, este artigo tem como foco a elaboração de uma proposta de implantação dos pressupostos do programa de integridade, previstos na regulamentação da lei anticorrupção, nas micro e pequenas empresas sem comprometer sua competitividade e subsistência, haja vista que a maioria dessas empresas tem porte e estrutura de governança reduzida.

Assim, por meio de pesquisa exploratória, utilizando o método hipotético-dedutivo, com o estudo bibliográfico sobre os temas afetos à compliance, integridade e micro e pequenas empresas, este trabalho buscará avaliar, a partir das principais características das microempresas, da análise evolutiva do termo compliance e dos pressupostos estabelecidos para implantação de um programa de integridade, como apresentar uma abordagem alternativa e customizada de aferição de programa de integridade, adaptada à realidade de microempresas, sem comprometer a sua subsistência e capacidade econômica.

2. As micro e pequenas empresas no cenário econômico brasileiro

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) constituem um setor importante no mercado socioeconômico brasileiro, com relevante contribuição na geração de emprego e renda, aumentando a riqueza do próprio Estado por meio da arrecadação tributária gerada por essas unidades empresariais, que acabam movimentando a economia direta e indiretamente como um todo.

Conforme estudo publicado pelo SEBRAE (2018), já se assinalava que as MPE correspondiam a 6,8 milhões de empreendimentos, representando 99% dos estabelecimentos registrados. Em termos de faturamento, as MPE chegaram a representar 27% do PIB em 2011, e vêm ampliando a sua importância no processo produtivo brasileiro, fazendo com que as políticas públicas desenvolvidas destinadas a esse setor sirvam não somente para proporcionar um tratamento diferenciado, mas para garantir a subsistência num mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

No que se refere à geração de empregos, as MPE foram responsáveis por 16,9 milhões de empregos formais no ano de 2016 e, conforme o Relatório Análise CAGED (SEBRAE, 2018), os pequenos negócios, no acumulado, foram responsáveis pela geração anual de mais de 580 mil empregos formais celetistas, o que representou um aumento de 67% sobre o saldo registrado em 2017.

Sob o aspecto normativo, o artigo 170 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) estabelece, como um dos princípios gerais da atividade econômica, o tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no país.

Para atender tal finalidade, foi editada a Lei Complementar nº 123/2006 (BRASIL, 2006), que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, estabelecendo normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado a esse segmento no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

No âmbito governamental, a fim de dar cumprimento aos dispositivos estabelecidos, foi criada, por meio do Decreto nº 9.745/2019 (BRASIL, 2019), a Subsecretaria de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, Empreendedorismo e Artesanato, integrante da Estrutura da Ministério da Economia, com a finalidade de dar o suporte

necessário ao setor de micro e pequenas empresas e fazer a condução das políticas de fomento e subsistência desse setor.

Além da mencionada Subsecretaria, é importante destacar a atuação do SEBRAE, órgão que pertence ao conjunto de unidades integrantes dos serviços sociais autônomos. Criado por meio do Decreto nº 99.570/90 (BRASIL, 1990), o SEBRAE tem como competência, de acordo com o art. 2º, planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica.

3. Classificação das micro e pequenas empresas

Segundo o artigo 3º da referida Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada, devidamente registrada no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

Tabela 1 - Faturamento anual por porte

TIPO	FATURAMENTO ANUAL
Microempreendedor Individual	até R\$ 81 mil
Microempresa	até R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte	entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões

Fonte: Sebrae 2019

Além da classificação parametrizada pelo faturamento, o Sebrae utiliza para apuração do porte das empresas, a classificação baseada no setor econômico e na faixa de empregados, demonstrado a seguir:

Tabela 2 - Número de empregados por porte/setor

Classificação	Extrativa mineral; Indústria de Transformação e Construção	Agropecuária; SIUP; Comércio e Serviços
Micro Empresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média Empresa	de 100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande Empresa	500 empregados ou mais	100 empregados ou mais

Fonte: Sebrae 2019

Salienta-se que, embora a classificação apresentada pela LC nº 123/2006 seja a mais utilizada, existem outras classificações atribuídas por entidades públicas e privadas que adotam critérios próprios quanto à classificação das MPE.

4. Características importantes das micro e pequenas empresas no Brasil

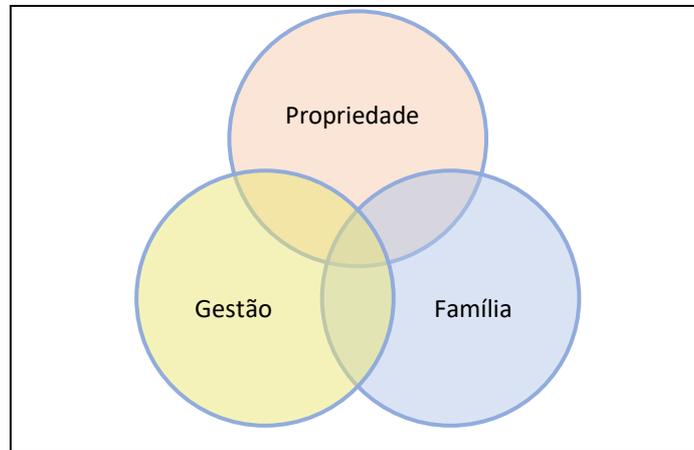
Apesar dos critérios utilizados para classificação de micro e pequenas empresas, algumas características são relevantes para entender e conhecer melhor a realidade desse setor, haja vista que muitas são oriundas de empresas familiares com características de governança muito diferenciadas das empresas de grande porte.

Uma empresa familiar pode ser entendida como aquela que possui, na condução do empreendimento, componentes oriundos do grupo familiar. Contudo, no entendimento de Gonçalves (2000), a caracterização de uma empresa familiar se dá pela coexistência de três fatores: a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; e, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

De forma mais ampla, estudo realizado pelo Sebrae (2017), ao analisar a relação empresas familiares e micro e pequenas empresas, destacou o fato de a empresa estar sob o controle do empresário que a criou, a vinculação a uma família; a existência de membros da família na administração dos negócios; estreita relação entre propriedade e controle; a propriedade ser exercida por uma (ou por mais de uma) família, cujas respectivas relações interferem na dinâmica da empresa.

Um estudo usualmente utilizado que explica a relação entre propriedade, gestão e família é o modelo dos três círculos de Gersick et al. (2006), apresentado a seguir, o qual elenca os três fatores mais relevantes que envolvem e influenciam essas empresas. Esses fatores devem ser plenamente compreendidos para que não afetem a administração do negócio.

Figura 1 – Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick et al. (2006)

Apesar de o modelo de três círculos segregar de forma simplificada as características e instâncias de uma empresa familiar, na prática, o risco de má gestão e da ocorrência de conflito de interesses pode afetar a execução do negócio, sendo necessário, portanto, compreender a importância da governança corporativa² para empresas familiares.

Na ótica da governança familiar³, registra-se também a abordagem apresentada por Prado (2011), a qual a define como um conjunto de regras e estruturas privadas que tem por objetivo administrar questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma empresa. No contexto abordado, há uma estreita relação entre os meios de organização da família e a propriedade, cujas decisões afetam diretamente a condução do negócio.

Ressalta-se que, embora na governança familiar as estruturas sejam reduzidas, Prado (2011) destaca a existência de instâncias ou instrumentos dentro da realidade familiar, tais como o Conselho de Família, ou de um *Family office*, o Código de Ética, também chamado de Protocolo ou Acordo Familiar.

² Segundo definição do IBGC (2015), governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

³ Apesar de existir uma diversidade de definições de governança corporativa, cujas definições procuram contemplar seus objetivos, atores e instrumentos dentro uma organização empresarial, a definição da Comissão de Valores Mobiliários-CVM, pela sua concisão, se aproxima bastante da realidade das empresas familiares e das micro e pequenas empresas, a qual define governança corporativa como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, facilitando o acesso ao capital.

No âmbito das micro e pequenas empresas, suas principais características seguem o formato das empresas familiares, cuja estrutura de governança é extremamente reduzida em relação às médias e grandes empresas. Além disso, necessita-se de atores exógenos para manutenção do negócio, como prestação de serviços contábeis, jurídicos, de tecnologia da informação etc. Apresenta-se a seguir uma comparação entre as estruturas de governança de uma grande empresa e de uma microempresa.

Figura 2 - Estrutura de governança por porte



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Conforme se observa, enquanto as grandes e médias empresas têm diversas camadas, representadas por suas instâncias de governança, as MPE são unidades empresariais em que o proprietário ou fundador concentra todo o poder decisório, estando os empregados diretamente subordinados a ele.

Essa estrutura, cujo comando está centralizado no proprietário, é denominada por Mintzberg (2003) como “estrutura simples”, a qual tem seu desenho modelado pela divisão do trabalho dentro da empresa. Nesse modelo, a organização pode ter, ou não, uma pequena estrutura, a qual funciona mediante divisão do trabalho com menos rigor e com diferenciação mínima sob o aspecto da hierarquia gerencial. O autor aponta como ponto frágil desse tipo de estrutura a pouca utilização dos instrumentos de planejamento e treinamento.

Em termos quantitativos, a maioria das MPE brasileiras possui reduzida estrutura ante o baixo número de empregados; tal realidade encontra-se demonstrada em estudo do Sebrae (2017), em que 58% das empresas não têm funcionários, 28% têm até 5, e 6% têm de 6 a 10 funcionários, o que permite inferir que mais de 90% das microempresas no Brasil têm efetivamente uma reduzida estrutura de quadro de funcionários.

Apesar da limitada estrutura das micro e pequenas empresas brasileiras, Santos (2019) defende que, no âmbito das micro e pequenas empresas, a implantação de instância e de ações de governança corporativa ainda se encontra numa fase primária, necessitando de desenvolvimento de instrumentos e mecanismos que possam ser adaptados à realidade dessas empresas.

5. Compliance e Programas de Integridade

A partir dos movimentos ocorridos em diversos países, para inibir a corrupção no âmbito empresarial, o termo *compliance* passou a fazer parte desse processo de mudança. Considerando a diversidade de interpretações elaboradas para tal conceito, apresenta-se a seguir, para melhor entendimento, no âmbito das micro e pequenas empresas, uma definição lógica dos termos *compliance*, integridade e programas de integridade.

5.1. Compliance

Sob o aspecto histórico, Cavero (2016) relata que a origem do termo *compliance* é decorrente do verbo inglês “*to comply with*”, utilizado há tempos no ramo médico, relacionado à necessidade de o paciente observar rigorosamente a respectiva indicação terapêutica. Só recentemente a ideia foi difundida no ambiente dos negócios, especificamente para caracterizar a adoção, pela empresa, de medidas internas destinadas a assegurar a observância de leis, standartes e diretivas empresariais (SILVEIRA; SAAD-DINIZ, 2015).

De fato, várias linhas conceituais estão construídas no sentido de traduzir o termo *compliance* no sentido de observar o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir as leis, diretrizes, regulamentos internos e externos, sobre os quais devem ser aplicados procedimentos de gestão de riscos que objetivem evitar a incidência de situações que comprometam a reputação ou que deixem de observar os aspectos regulatórios a que está submetida a organização.

Tal interpretação pode ser também encontrada na ISO 19600 (ISO, 2014), que descreve *compliance* como um conjunto de mecanismos tendentes ao cumprimento de normas legais e regulamentares e diretrizes estabelecidas para o negócio e atividades da organização; e também no Guia para Programas de *Compliance* expedido pelo CADE (BRASIL, 2016), definindo-a como um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes da atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.

Contudo, à medida em que elementos relacionados à integridade⁴ empresarial foram incorporados ao conceito de *compliance*, a dimensão conceitual do termo ampliou-se, sendo melhor entendida como um conjunto de ações que buscam propiciar não só a conformidade legal, mas a garantia da observância de padrões éticos e de governança que venham prevenir a ocorrência de ilícitos empresariais e que transmitam a seus *stakeholders* a confiabilidade da imagem da empresa e de seus resultados.

Com isso, passaram a coexistir duas visões conceituais sobre o tema *compliance*: a restrita ou literal, que está estritamente relacionada ao cumprimento do rol de normativos regulatórios afetos ao negócio da empresa, e a ampla ou sistêmica, que encampa, além da conformidade normativa, elementos voltados à integridade da empresa, sustentada em mecanismos e procedimentos de gestão de riscos, auditoria interna, canais de denúncia e outros.

Na linha conceitual do *compliance* na visão ampla/sistêmica, o capítulo oitavo do *Guidelines Manual - United States Sentence Comission* esclarece que para ter um programa de conformidade e ética eficaz, uma organização deve atuar em duas diretrizes básicas: exercer a devida diligência para prevenir e detectar conduta criminosa; e, promover uma cultura organizacional que encoraje a conduta ética e um compromisso com o cumprimento da lei.

Cueva e Frazão (2018) extrapolam essa abordagem, no sentido de que as diversas dimensões e acepções do termo *compliance* se direcionam em três linhas mestras interdependentes: o ato de estar em conformidade com regulamentos internos e externos; o conjunto de procedimentos adotados por uma determinada sociedade, objetivando aperfeiçoar o cumprimento de normas legais; e, por fim, sob o aspecto preventivo, o fator de mitigação de riscos e responsabilidades.

5.2 Programas de Integridade

Considerando a visão ampla/sistêmica do conceito de *compliance*, surge a necessidade da estruturação e definição dos procedimentos e mecanismos que servirão de base para realização de um conjunto de ações sistematizadas, para que, de forma preventiva,

⁴ Integridade: do latim *integritate*, o termo abrange a qualidade de íntegro; caráter daquilo a que não falta nenhuma das suas partes, estado de são, de inalterável e retidão, honradez; pureza intacta. Todos estes significados buscam explicitar a relação do termo com o alguém ou algo cuja qualidade da conduta seja ética e íntegra.

visem proporcionar uma atuação empresarial moldada em padrões éticos e preventivos, denominados programas de integridade⁵, cuja definição se encontra no artigo 41 do Decreto nº 8.420/15, como um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2015).

Assim, com o objetivo de estabelecer uma “dosimetria” das penas previstas na Lei Anticorrupção, o artigo 42 do mencionado Decreto determina que o programa de integridade será avaliado quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

- 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 denunciantes 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

⁵ Para Zenker (2019), a integridade pressupõe um rol de virtudes sobre as quais se apoiam a decisão de fazer o que é certo, fundamentada em padrões morais e éticos, cujos valores postulados passam a ser a essência das ações das organizações empresariais.

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;

XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos (BRASIL, 2015).

Com base nesses itens, a implantação de um programa de integridade pressupõe uma ação coordenada de medidas concretas em relação aos itens que deverão fazer parte do referido programa, sendo que algumas correntes denominam esse conjunto de medidas como “linhas mestras” ou “pilares”, dada a sua importância e necessidade de implantação, as quais devem ocorrer de forma sistêmica dentro de uma empresa.

Assim, considerando o rol de pressupostos que compõe programa de integridade elencados no Decreto nº 8.420/2015, apresenta-se a seguir uma síntese daqueles itens mais relevantes.

6. Apoio da alta administração

Segundo Maeda (2013), representado pelas expressões “*tone from the top*” e “*top level commitment*”, o papel da alta administração da empresa é fundamental para o sucesso de qualquer programa de *compliance*, que deve se materializar numa mensagem clara e inequívoca a ser transmitida pelos mais altos níveis da organização. Destaca-se que o compromisso da alta administração é uma ação basilar na garantia da credibilidade de um efetivo programa de *compliance*, cujas ações práticas para ter legitimidade têm de estar sustentadas no exemplo, não podendo se limitar ao discurso. Ou seja, não se pode supor que o apoio da alta administração se materialize apenas no ato de apertar o botão de “*start*”. São necessárias ações claras que ratifiquem uma mudança na cultura da alta administração em relação à integridade e à assunção de condutas éticas, para que esses valores sejam visualizados e incorporados pelos funcionários da empresa.

De acordo com Giovanini (2014), um jargão utilizado na década de 90 e no início dos anos 2000 era “*walk the talk*”, cuja ideia se materializa em fazer, na prática, aquilo que se fala, ou seja, o discurso deve se igualar à ação. Assim, para que se demonstre o comprometimento real da empresa com os princípios e procedimentos firmados, é necessário, além de dar o exemplo, prover os recursos para as ações a serem realizadas para garantir o processo de comunicação e de acultramento, implementar mecanismos de controle e monitoramento, estabelecer um código de conduta e estimular a melhoria contínua da empresa ou organização.

7. Código de conduta

Dentre as diversas abordagens sobre código de conduta, apresenta-se a definição de Loosli e Iko (2019, p 162):

Código de Ética e de Conduta é o principal instrumento da empresa para divulgar os princípios e valores corporativos, bem como estabelecer as diretrizes básicas relacionadas ao padrão de comportamento esperado de seus administradores, funcionários e de todos os públicos que se relacionam com a empresa, tais como, clientes, servidores públicos, fornecedores, agentes, intermediários, dentre outros.

Giovanini (2018) declara que o código de conduta é a “pedra fundamental” de um sistema de *compliance*, que tem a finalidade de refletir os princípios e valores da organização, de modo claro e inequívoco. Na mesma linha, Carvalho (2019) discorre que a pessoa jurídica deve estabelecer claramente um código de ética e um código de conduta, que incorporem expressa ou implicitamente todas normas de condutas que empregados e colaboradores devem cumprir, bem como a legislação aplicável à empresa.

O código de conduta deve prever uma amplitude de políticas a serem seguidas, incluindo situações que prevejam o conflito de interesses, recebimento de brindes, relações com terceiros, atendimento à legislação, conformidade dos processos e dos registros contábeis; relacionamento com o setor público e, por fim, mecanismos de fiscalização e de sanções, em caso de descumprimento ao código estabelecido.

8. Gestão de riscos

Considerando a abordagem mais usual, define-se risco como o efeito da incerteza de uma empresa em relação ao alcance de seus objetivos; independentemente do tamanho, porte ou faturamento da empresa, o gerenciamento de riscos está relacionado ao cumprimento de sua finalidade e atingimento de seus objetivos.

As diretrizes estabelecidas pela ISO 19600 orientam que a organização deve identificar e avaliar os seus riscos de *compliance*, baseando-se em uma avaliação formal do risco. Segundo a norma, também devem ser identificados os riscos de *compliance*, relacionando as suas obrigações, atividades, produtos, serviços e aspectos pertinentes a suas operações, a fim de identificar situações em que pode ocorrer o não cumprimento.

9. Canal de denúncia

O Canal de denúncia é uma ferramenta essencial ao programa de *compliance* na empresa, pois por meio dele são coletadas, de forma indireta, situações não identificadas nos controles da empresa, já que os fatos denunciados estão relacionados à conduta dos funcionários da empresa.

Para Loosli e Iko (2019), o objetivo geral do canal de denúncia é possibilitar que os empregados, fornecedores, prestadores de serviços e demais *stakeholders* da empresa possam, de forma segura e anônima, comunicar à empresa qualquer tipo de violação às leis ou políticas internas, fraude ou má conduta na organização.

Giovanini (2018) complementa que os canais de denúncia se configuram como grandes aliados para detecção de situações impróprias e se materializam pela utilização de diversos meios de comunicação, tais como: telefone, e-mail, site etc., para coletar informações sobre a ocorrência de situações incoerentes com os padrões éticos e funcionais estabelecidos pela empresa nos seus processos internos.

No caso dos canais de denúncia ou *hotlines*, a garantia de confidencialidade do denunciante é procedimento necessário para que se possa dar credibilidade a tal instrumento. Aliado a isso, é importante a implantação de mecanismos de divulgação, transparência e resposta, que demonstrem como pode ser realizado o procedimento de denúncia, bem como o resultado da apuração da empresa quanto ao resultado da apuração da denúncia efetuada.

10. Due diligence

Em termos de tratados e acordos internacionais, o Brasil como signatário, também inseriu na legislação brasileira anticorrupção, dispositivos indicando que as empresas são responsáveis pelos atos de corrupção praticados por terceiros que integram ou passem a integrar a sua rede de relacionamento comercial, sejam eles prestadores de serviços, fornecedores, contadores, advogados, consultores, despachantes ou representantes comerciais.

Esse procedimento exigido pela Lei Anticorrupção denomina-se “diligência devida” ou *Due Diligence*, termo mais utilizado, que se materializa na obtenção de informações acerca do terceiro que fará parte do negócio, seja por fusão, aquisição ou prestação de serviços diversos. Para isso, são solicitadas informações e documentos mediante o preenchimento de formulários específicos, cujos dados demonstrarão a estrutura da empresa, quadro societário e demais dados relativos à capacidade técnica, financeira, operacional e reputacional.

De acordo com Maeda (2013), a realização de *Due Diligence* é uma tendência que vem ganhando corpo entre as multinacionais em análise de potenciais investimentos no Brasil, o que gera um efeito colateral nas empresas brasileiras, na medida em que empresas estrangeiras passam a adotar tal procedimento ao contratar apoio em território brasileiro.

11. Treinamento e comunicação

Com relação às etapas de treinamento e comunicação, que representam o elo entre os demais pilares, tais ações devem estar presentes em todas as fases da implantação de um programa de *compliance*, fortalecendo a incorporação dos novos conceitos, constituindo-se em fator fundamental para mudança de cultura na construção de um ambiente ético. Mediante processo de avaliação dos itens a serem aprimorados numa organização, os treinamentos buscam uma melhor qualificação do quadro de servidores, bem como uma compreensão do seu papel no fortalecimento da *compliance* da organização, servindo como um instrumento de aculturação e consolidação dos valores e princípios estabelecidos pela organização.

Conforme o Manual da CGU para Empresas Privadas (CGU, 2015), o investimento em comunicação e treinamento é essencial para que o programa de integridade da empresa seja efetivo. Os valores e as linhas gerais sobre as principais políticas de integridade adotadas pela empresa devem estar acessíveis a todos os interessados e ser amplamente divulgados.

12. Programa de Integridade para Micro e Pequenas Empresas

Conforme previsto no inciso VIII do Art. 7º da Lei Anticorrupção, 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 (BRASIL, 2013), será levada como atenuante ou critério de dosimetria na aplicação das sanções previstas naquela Lei.

Como definição dos itens que devem compor um sistema de integridade, o § 4º do artigo 5º do Decreto 8.420/15 estabelece que, no caso da pessoa jurídica apresentar em sua defesa informações e documentos referentes à existência e ao funcionamento de programa de integridade, a avaliação será realizada quanto à existência dos seguintes parâmetros:

- 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 denunciantes 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 12.846/2013; e
- XVI** - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos (BRASIL, 2015).

No caso da avaliação de microempresas e empresas de pequeno porte, foram reduzidas as exigências quanto aos parâmetros de integridade previstos art. 42 do referido Decreto, não se exigindo o atendimento aos incisos III, V, IX, X, XIII, XIV e XV.

Em contrapartida, serão observados na avaliação dos parâmetros de um programa de integridade serão considerados o porte e especificidades da pessoa jurídica, tais como:

- I** - A quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;
- II** - A complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores;
- III** - A utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais;
- IV** - O setor do mercado em que atua;
- V** - Os países em que atua, direta ou indiretamente;
- VI** - O grau de interação com o setor público e a importância de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações;
- VII**- a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico; e
- VIII** - O fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte (BRASIL, 2015).

Para avaliação quanto à existência de programa de integridade no âmbito das micro e empresas de pequeno porte, foi editada a Portaria CGU nº 909/2015, definindo os elementos a serem apresentados por essas entidades empresariais, detalhados num relatório de perfil e outro de conformidade do programa.

13. Análise Crítica quanto à Implantação de Programa de Integridade em Micro e Pequenas Empresas

Apesar da flexibilização aplicada às micro e pequenas empresas na regulamentação da Lei Anticorrupção, bem como dos instrumentos utilizados pela Portaria CGU nº 909/2015, todos estes normativos têm e a finalidade de aferir a existência do Programa de Integridade como instrumento de dosimetria para delimitar a aplicação das sanções da Lei Anticorrupção.

Contudo, ainda que sejam utilizados os pressupostos do artigo 42 do Decreto 8.420/2015 como métrica, as micro e pequenas empresas teriam dificuldade em implantar um programa de integridade considerando tais pressupostos. Objetivando apresentar os elementos que fundamentam tal assertiva, apresenta-se a seguir uma síntese sobre a pertinência e possibilidade de implementação pelas MPE.

Quadro 1 – Síntese dos pressupostos exigidos para o Programa de Integridade – impacto nas MPEs

Pressuposto legal	Análise Crítica
Comprometimento da alta direção	Apesar de sua relevância em qualquer empresa, no caso das micro e pequenas empresas, o comprometimento da alta direção materializa-se no papel da liderança que o proprietário exerce sobre seus empregados.
Código de Conduta	Um dos melhores caminhos para investir na cultura ética das empresas seria exigir a apresentação de um código de conduta com a assunção de compromissos que estimulassem o comportamento ético na empresa a ser criada, sendo o código de conduta é vital para qualquer empresa.
Treinamentos periódicos	Embora as empresas reconheçam a importância de ações de capacitação e treinamento, as MPE se deparam com o custo de tal procedimento. Como solução, seria necessária a participação de instituições de fomento.
Confiabilidade dos registros contábeis	Com relação à questão dos registros contábeis, em razão de sua diminuta estrutura das MPEs, toda contabilização é realizada por contadores ou empresas de contabilidade, configurando-se como elementos “exógenos” à estrutura da empresa. Na prática, o contador atua para garantir que os registros contábeis refletem de forma precisa as transações da empresa. Ainda quanto à prestação de serviços contábeis, note-se que estes atuam, na prática, como “ <i>Compliance officer</i> ” das MPE, já que figuram como responsáveis pela conformidade dos registros e pela situação legal da empresa.
Controles internos e Auditoria	O atendimento a tal dispositivo depende dos mesmos fatores já apontados, com o agravante de que os demonstrativos contábeis são elaborados por agentes exógenos à empresa e, por isso, não há condição de validar ou confrontar as documentações apresentadas com os controles internos existentes na empresa. Imaginar que avaliação dos controles internos poderia ser realizada por empresas de auditoria, aumentaria ainda mais o custo do compliance às micro e pequenas empresas, o que é inviável.

Procedimentos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios	Tal dispositivo alcança somente aquelas MPEs que comercializam com o setor público, ainda assim, necessitam de ações de fomento e capacitação para estarem em condições de participar em licitações públicas.
Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade	Embora importante, tal dispositivo é de difícil aplicação pelas MPE. Considerando que 58% das empresas não possuem empregados, e 28% possuem de 1 a 5, a aplicação de sanções aos empregados não demonstra ser algo tão factível de ser implementado. Além disso, no caso de uma eventual sanção, como suspensão ou demissão, pode haver prejuízo ao funcionamento da empresa
Pronta interrupção de irregularidades	De maneira idêntica ao caso anterior, tal dispositivo é de difícil aplicação pelas MPE.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Com relação aos itens excluídos na Lei para fins de flexibilização às MPE, por meio do pelo Decreto nº 8.420/15, merecem destaque os seguintes: o primeiro refere-se ao inciso V que trata da análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade. Sabe-se que a gestão de riscos é imprescindível para qualquer empresa, independentemente de seu tamanho; contudo no caso das MPE, o processo de gestão de risco a ser aplicado deveria ser simplificado.

Outro item não passível de exigência das MPE é a implantação do canal de denúncia, constante do inciso X do dispositivo mencionado. Considerando que mais da metade desse setor não possui sequer empregados, tal instrumento é, de fato, inviável nessas empresas. Porém, nas pequenas empresas que possuem um quantitativo maior de funcionários seria factível o compartilhamento desse instrumento com outras empresas, ou até, o uso de *chatbots* ou sites de internet.

Por último, com relação à devida diligência de terceiros, cada vez mais as grandes empresas estão implantando Programas de Integridade e, via *Due Diligence*, têm verificado a existência de procedimentos de integridade de seus parceiros do negócio. Como consequência, tem-se um efeito “rebote” nas MPE, uma vez que há a necessidade de que tais empresas tenham um programa mínimo de integridade para que possam compor a rede de negócios de uma grande empresa.

Assim, em que pese a dimensão e importância do tema *compliance* no setor empresarial, a dificuldade vivida pelas MPE, dada a sua estrutura, porte e condição financeira, sujeita à necessidade de que sejam redefinidos parâmetros mínimos, adaptados à realidade estrutural dessas empresas. Para mitigar tal impacto propõe-se neste trabalho a customização de programa de integridade para MPE detalhada a seguir.

Quadro 2 - Customização do Plano de Integridade por porte

Descrição	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Comprometimento da alta direção	✓	✓	✓	✓
Código de ética e conduta	✓	✓	✓	✓
Política de integridade estendidas a terceiros			✓	✓
Treinamentos periódicos sobre o programa de integridade	✓	✓	✓	✓
Gestão de riscos	✓	✓	✓	✓
Registros contábeis fidedignos	✓	✓	✓	✓
Controles internos que garantam confiabilidade dos relatórios e demonstrações financeiras		✓	✓	✓
Procedimentos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de licitações, na execução de contrato ou em qualquer interação com o setor público		✓	✓	✓
Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento			✓	✓
Canais de denúncia		✓	✓	✓
Medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade			✓	✓
Procedimentos para interromper irregularidades ou infrações detectadas			✓	✓
<i>Due Diligence</i> para contratação e supervisão de terceiros			✓	✓
Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos			✓	✓
Monitoramento contínuo do programa de integridade			✓	✓

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante desta análise, e considerando a possibilidade de tornar efetiva a implantação de programas de integridade em micro e pequenas empresas, torna-se necessária a edição de normativo pela Subsecretaria de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, Empreendedorismo e Artesanato do Ministério da Economia, ou órgão equivalente, que defina requisitos simplificados, na forma proposta neste trabalho, para fins de aferição da existência do programa de integridade para essas empresas, nas suas relações comerciais com o setor público ou privado.

Além disso, tal normativo deve regulamentar:

a) A comprovação da existência do código de ética e conduta no momento do registro da empresa na junta comercial;

b) A periodicidade dos treinamentos de integridade a serem realizados e os agentes de fomento para realização;

c) A exigência de declaração ou termo de compromisso firmado pelo Contador ou Escritório de Contabilidade, quanto aos registros contábeis;

d) A possibilidade da utilização de canais de denúncia compartilhados, de *chatbots*, sites ou outros mecanismos que facilitem a implantação desse instrumento nas pequenas empresas;

e) A implantação da gestão de riscos a ser fomentada pelo SEBRAE e demais serviços sociais autônomos vinculados a cada setor;

f) A utilização do instrumento do “pacto de integridade”⁶, ajustado à realidade da micro e pequena empresa, como alternativa para viabilizar sua participação na celebração de contratos com o setor público.

⁶ Pacto de Integridade: ação coletiva que envolve a inserção em contratos (públicos ou privados) de cláusula específica na qual o contratado se compromete à completa e total observância das leis anticorrupção vigentes no país.

13. Conclusão

Verificou-se que a implantação do programa de integridade nas empresas vem sendo observada para atender as boas práticas de mercado, e a obrigatoriedade legal da implantação desse programa para evitar a aplicação de sanções previstos na Lei Anticorrupção.

Assim, todas empresas, independentemente de seu porte, necessitam demonstrar a observância a princípios éticos, mediante a implantação de mecanismos de prevenção e demais procedimentos que dão sustentação ao negócio, evidenciando que a empresa e seus respectivos *stakeholders* estejam efetivamente engajados numa cultura ética e responsiva na consecução de seu negócio. Contudo, considerando a realidade das micro e pequenas empresas no Brasil, em que a estrutura se limita a patrão e empregado, os pressupostos de um programa de integridade elencados no Decreto nº 8.420/15, ainda que flexibilizados, devem ser redefinidos para que não se comprometa a subsistência dessas empresas.

Note-se que as micro e pequenas representam 98% dos estabelecimentos registrados no país e, considerando sua relevância no cenário econômico, eleva-se cada vez mais a importância de o Governo Federal elaborar políticas que tenham por objetivo estimular e garantir a atuação das micro e pequenas empresas no mercado. Tal entendimento é ratificado por Cueva e Frazão (2018), que asseveram que o Estado deve esclarecer os principais objetivos de um programa de *compliance*, devendo ser sensível à necessária adaptação dessas exigências de acordo com o porte e o perfil dos agentes econômicos, a fim de não criar custos excessivos, especialmente para os pequenos e médios empresários.

Não obstante tal necessidade, deve-se levar em conta que o objetivo maior dos programas de *compliance* e de integridade é fazer com que as empresas estejam em conformidade com normativos de sua atividade empresarial, ao mesmo tempo, em que sua conduta deve estar pautada em parâmetros éticos. Com base nesses parâmetros, as relações comerciais vêm cada vez mais sendo pautadas em valores que buscam minimizar riscos que afetem a imagem, reputação e lucros.

Proporcionar às micro e pequenas empresas o tratamento necessário, por meio de medidas compatíveis e adequadas ao setor, dadas suas peculiaridades, de modo que a ética e integridade sublimem como valores intrínsecos ao sucesso do negócio, é o melhor caminho para ampliar a competitividade dessas empresas, possibilitando uma mudança de

cultura nas suas relações comerciais, que terá *compliance* como fator inerente e necessário ao seu desenvolvimento.

14. Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 5 mar. 2019.

_____. **Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d99570.htm>. Acesso em: 5 mar. 2019.

_____. **Decreto nº 8.420, de 18 de Março de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2015/decreto/d8420.htm>. Acesso em: 5 mar. 2019.

_____. **Decreto nº 9.745, de 8 de Abril de 2019**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9745.htm#art13>. Acesso em: 5 mar. 2019.

_____. **Lei 12.486, de 1º de Agosto de 2013**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 5 mar. 2019.

_____. **Lei Complementar nº 123 de 14/12/2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 5 mar. 2019.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (Brasil). **Guia Para Programas de Compliance**. 2016. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/imagens-banner-rotativo/guia-de-compliance>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (Brasil). **Portaria nº 909 de 7 de Abril de 2015**. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2019.

_____. **Programa de Integridade**: diretrizes para empresas privadas. 2015. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-eintegridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresasprivadas.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

CARVALHO, A. C. et al. **Manual de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

CAVERO, P. G. Las políticas anticorrupción en la empresa. **Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso**, Chile, XLVII, 2016.

CUEVA, R. V. B.; FRAZÃO, A. (Coord.) **Compliance**: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclo de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIOVANINI, W. **Compliance**: a excelência na prática. São Paulo, 2014.

_____. **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção**: integridade para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

GONÇALVES, J. S. R. C. As Empresas Familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas - RAE Light**, v. 7, n. 1, jan./mar. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 19600:2014**. Sistema de gestão de *compliance*. Diretrizes. 2014.

LOOSLI, M. Z. C.; IKO, M. A. **Manual de compliance**. São Paulo: Lec, 2019.

MAEDA, B. C. **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

PRADO, R. N. **Direito, gestão e prática**: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011.

SANTOS, F. A. **Ética empresarial**. São Paulo: Atlas, 2019.

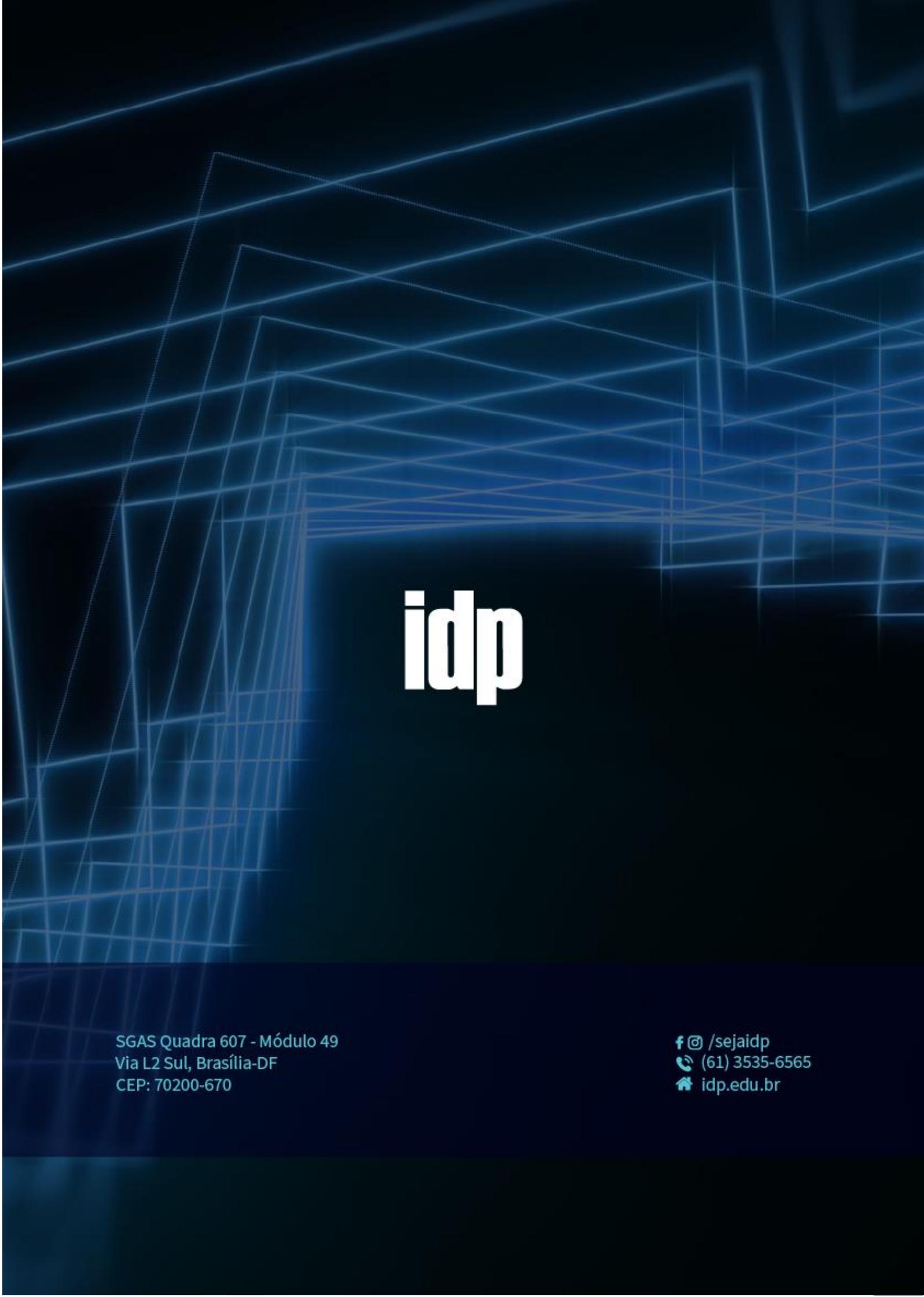
SEBRAE. **Empresas familiares**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-influencia-das-empresas-familiares-na-realidade-de-negocios-do-pais,db033f55e3bfc510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Relatório Executivo, 2018.

_____. **Análise do CAGED**. 2018. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

SILVEIRA, R. M.; SAAD-DINIZ, J. E. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ZENKER, M. **Integridade governamental e empresarial: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal**. Belo Horizonte: Fórum, 2019.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br