

# RESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE *COMPLIANCE* EM UMA SITUAÇÃO DE CRISE: O CASO DA ODEBRECHT S.A.

## RESTRUCTURING CORPORATE GOVERNANCE AND COMPLIANCE IN A CRISIS: THE CASE OF ODEBRECHT S.A

### REESTRUCTURACIÓN DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA Y DE *COMPLIANCE* EN SITUACIÓN DE CRISIS: EL CASO DE ODEBRECHT S.A

**Marcos Ricardo Cruz da Silva, MSc**

Universidade Salvador/Brazil  
[marcoricardo@hotmail.com](mailto:marcoricardo@hotmail.com)

**Augusto de Oliveira Monteiro, Dr.**

Universidade Salvador/Brazil  
[augusto.monteiro@unifacs.br](mailto:augusto.monteiro@unifacs.br)

#### RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi avaliar o processo de reestruturação da governança corporativa e de *compliance* da Odebrecht S.A. no contexto do desenvolvimento de seu Sistema de Conformidade, em resposta aos desafios contemporâneos enfrentados pela empresa. Para tanto, foram realizadas análises de documentos e registros da companhia e entrevistas individuais com pessoas-chaves no desenvolvimento do sistema de conformidade. O estudo conclui que: (a) a reestruturação da governança - corporativa e de *compliance* - e as ações da alta administração para patrocinar/reforçar o programa impulsionaram o início do aprimoramento do sistema de conformidade da Odebrecht S.A, sem, contudo, atingirem as metas contidas nos compromissos assumidos com autoridades competentes; (b) com a criação de uma instância responsável, dotada de pessoas e recursos adequados, foi instituída uma estrutura permanente de avaliação e melhoria dos processos de conformidade e disseminação de experiências e melhores práticas; e (c) a despeito de ter editado uma política sobre o tema, o processo de gestão de riscos da Odebrecht S.A. mostra-se incipiente, pois ainda não há mapeamento formal de riscos, bem como definição de limites de exposição máxima aceitável para estes.

**Palavras-chaves:** *Compliance*; Governança Corporativa; Gestão de Riscos; Controle Interno.

#### ABSTRACT

The overall purpose of this research was to assess the restructuring process of Odebrecht S.A. corporate governance and compliance in the context of the development of its Compliance System, in response to contemporary challenges faced by the company. In order to do so, we analyzed company's documents and records and made individual interviews with key people in the development of the compliance system. The study concludes that: (a) corporate governance and compliance restructuring and senior management actions to sponsor / reinforce the program have boosted Odebrecht SA 's compliance system improvement, without, however, reaching the targets contained in the commitments made with competent authorities; (b) by establishing a responsible body, staffed by adequate people and resources, a permanent structure was established for the evaluation and improvement of processes of compliance and dissemination of experiences and best practices; and (c) in spite of having published a policy on the subject, Odebrecht S.A.'s risk management process is still incipient, as there is no formal risk mapping as well as a definition of maximum acceptable exposure for them.

**Keywords:** Compliance; Corporate governance; Risk management; Internal control.

#### RESUMEN

El objetivo general de este estudio fue evaluar el proceso de reestructuración de la gobernanza corporativa y de *compliance* de Odebrecht S.A. en el contexto del desarrollo de su Sistema de Conformidad en respuesta a los desafíos contemporâneos enfrentados por la empresa. Para ello, se realizaron análisis de documentos y registros de la compañía y entrevistas individuales con personas clave en el desarrollo del sistema de conformidad. El



estudio concluye que: (a) la reestructuración de la gobernanza - corporativa y de compliance - y las acciones de la alta administración para patrocinar / reforzar el programa impulsaron el inicio del perfeccionamiento del sistema de conformidad de Odebrecht SA, todavía sin alcanzar las metas contenidas en los compromisos contraídos con las autoridades competentes; (b) con la creación de una instancia responsable, dotada de personas y recursos adecuados, se estableció una estructura permanente de evaluación y mejora de los procesos de conformidad y disseminación de experiencias y mejores prácticas; y (c) a pesar de haber editado política sobre el tema, el proceso de gestión de riesgos de Odebrecht S.A. todavía es incipiente, pues aún no hay mapeo formal de riesgos, así como la definición de límites de exposición máxima aceptable para éstos.

**Palabras claves:** Compliance; Gobernanza corporativa; Gestión de Riesgos; Control Interno.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema *compliance* tornou-se foco de maior atenção no ambiente empresarial e acadêmico a partir dos grandes escândalos corporativos revelados no início dos anos 2000, notadamente os ocorridos nas empresas norte-americanas *Enron*, *WorldCom* e *Tyco*, levando à edição, nos Estados Unidos da América, da *Sarbanes-Oxley Act* (SOX), em 2002. A SOX introduziu alterações importantes para a regulação da prática financeira e de Governança Corporativa (GC) das empresas, na medida em que enfatizou o papel fundamental dos controles internos, sendo efetivamente a primeira lei a influenciar o desenvolvimento da área de *compliance* e de seus profissionais (GONSALES, 2016). Desde então, o tema em análise, *compliance*, tem se tornado uma das maiores preocupações dos órgãos de GC, dos governos e da sociedade, materializada através da edição de normas regulatórias e anticorrupção em vários países<sup>1</sup>, haja vista que falhas neste âmbito podem trazer enorme prejuízos e comprometer efetivamente a sobrevivência das corporações, afetando seus públicos de interesse e toda a sociedade.

Assim, considerados os recentes eventos ocorridos no Brasil, em função dos desdobramentos da Operação Lava Jato e sua repercussão nas grandes empreiteiras do país, o objetivo geral deste estudo foi avaliar o processo de reestruturação da governança corporativa e de *compliance* da Odebrecht S.A., no contexto do desenvolvimento de seu Sistema de Conformidade<sup>2</sup>, em resposta aos desafios contemporâneos enfrentados pela empresa, visando aferir em que medida este processo mostra-se aderente aos elementos estruturantes de programas de *compliance*, defendidos por Maeda (2013), Giovanini (2014), CGU (2015) e Serpa (2016; 2016b). Os objetivos específicos propostos, por seu turno, foram os seguintes: a) levantar e apresentar o histórico de estruturação da governança corporativa e de *compliance* da Odebrecht S.A., analisando criticamente as estruturas de *compliance* criadas pela Odebrecht S.A.; b) analisar quais foram as ações da alta administração para o patrocínio/reforço da implementação do programa de *compliance*; e c) identificar a metodologia de riscos utilizada pela organização. A seleção do Grupo Odebrecht deu-se por sua importância no cenário brasileiro e internacional, pela amplitude e complexidade do processo de concepção e desenvolvimento de seu sistema de *compliance* e em razão de seu envolvimento em investigações de órgãos de controle no Brasil e no exterior que impulsionaram este processo.

<sup>1</sup> Destacam-se, nesse sentido, a edição do FCPA, nos Estados Unidos da América (1977); UK *Bribery Act*, no Reino Unido (2010) e a Lei nº 12.846/13, no Brasil.

<sup>2</sup> Denominação dada ao conjunto de medidas integradas de prevenção, detecção e remediação de riscos de não conformidade do Grupo Odebrecht.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança Corporativa

Governança é a alocação de poder entre o conselho, a administração e os acionistas, e abrange uma série de ações tomadas pela administração na gestão de uma empresa a partir dos níveis mais sêniores para todas as instâncias administrativas (STEINBERG, 2011, c. 1, p. 2). Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), Governança Corporativa (GC) é o sistema que rege o relacionamento entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Assim, a preocupação da GC é, primordialmente, criar um conjunto eficiente de mecanismos, internos e externos (de incentivos e de monitoramento) que visam harmonizar a relação entre propriedade (acionistas) e gestão. Para Rossetti e Andrade (2011, p. 26), a Governança Corporativa funda-se em princípios éticos aplicados na condução dos negócios; desenvolveu-se e afirmou-se por razões macro e microeconômicas; sustenta-se, atualmente, além de seus princípios estruturantes, pelos institutos legais e marcos que envolvem os processos de gestão e aperfeiçoa-se com base nos valores que regem a boa governança.

Em relação aos seus elementos - ou seja, a infraestrutura composta por órgãos, áreas e regras - destacam-se a assembleia de acionistas ou de sócios, o conselho de administração, os comitês do conselho, a diretoria executiva, os comitês de gestão, dentre outros (SILVA, 2016, p. 145). O Conselho de Administração (CA) é considerado o principal órgão de governança, devendo representar os interesses de longo prazo da organização, tomar as principais decisões de negócio, bem como selecionar, monitorar e avaliar o desempenho dos administradores (SILVA, 2016, p. 39). Nessa linha de raciocínio, o CA é um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Seu papel é ser um elo entre propriedade e gestão, orientando e supervisionando a relação desta última com os demais públicos de interesse (IBGC, 2015, p. 39). Cumpre salientar, entretanto, que nos termos preceituados pelo IBGC (2015, p. 18), a infraestrutura (ou o modelo) de governança de cada empresa deve ser definida, levando-se em consideração todas as leis, normas e regulamentos a que uma organização está submetida, bem como o seu estágio de desenvolvimento, de forma a melhor adaptar-se à sua realidade e a conveniência das partes interessadas.

### 2.2 *Compliance*

Assume-se por *Compliance*, o dever de uma organização cumprir as normas a que se sujeita em razão de suas atividades, sejam elas emanadas de leis, regulamentos ou políticas internas, contemplando sempre uma atitude ética e transparente, não só na condução de negócios, mas em todas as atitudes das pessoas (GIOVANINI, 2014; GONSALES, 2016). Ao alinhar os objetivos de negócios e construir programas de conformidade nos processos de gestão e de negócios existentes, a responsabilidade e a *accountability* são colocadas onde melhor se desenvolvem, aumentando a eficácia, reduzindo custos e proporcionando à alta direção e ao conselho de administração as informações de que precisam (STEINBERG, 2011, c. 3, p. 1).

Considerando-se Serpa (2016b), um programa de *compliance* é um programa pelo qual uma organização consegue prevenir e detectar condutas criminosas/ilegais e, também, promover uma cultura que encoraje o cumprimento das leis e uma conduta ética. Assim, um programa de *compliance* deve buscar a incorporação de características consideradas essenciais para a sua eficiência, devendo: a) ter consonância com os valores organizacionais, b) estar presente, de maneira intrínseca, em sua cultura, c) ser materializado por documentos escritos em linguagem simples e acessível a todos os interessados. A literatura e as prescrições sobre o tema não são exatamente consonantes sobre o número exato de componentes dos programas de *compliance*. Contudo, é possível encontrar certa similaridade entre estas fontes, elaborando-se uma conexão entre os componentes abordados por autores e instituições que são referência no tema, conforme se expõe a seguir.

Conforme Giovanini (2014, p. 50, 51), os três pilares dos programas de *compliance* são: prevenir, detectar e corrigir. No primeiro pilar, sumariamente, a empresa estabelecerá políticas inequívocas e procedimentos claros para todos os processos e atividades que representam riscos. A prevenção, contudo, pode falhar, “assim sendo, convém criar mecanismos capazes de cobrir lacunas, não alcançadas pela prevenção”. O segundo, pilar, assim, visa detectar a presença de atos em desacordo com leis ou normas internas. E o terceiro pilar, por seu turno, “garante que ações corretivas sejam implementadas, quando algo inadequado for detectado”.

Seguindo-se Serpa (2016b), os componentes mínimos de um programa de *compliance* são: a) avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos; b) definição de políticas e procedimentos; c) suporte da alta administração; d) comunicação e treinamento; e) *due diligence* de terceiros; f) monitoramento e auditoria do funcionamento do programa; g) disponibilização de um mecanismo para informe ou auxílio, de forma anônima e/ou confidencial, em relação a condutas (ou suspeitas) criminosas; h) investigação e respostas para condutas inconsistentes com os objetivos do programa; e i) melhoria contínua.

Bruno Carneiro Maeda (2013, p. 200), ao efetuar uma análise dos elementos comuns contidos nas principais referências internacionais sobre o assunto, agrupa os componentes dos programas de *compliance* em matéria de corrupção, em cinco aspectos centrais: a) suporte da administração e liderança; b) mapeamento e análise de riscos; c) políticas, controles e procedimentos; d) comunicação e treinamento; e, e) monitoramento, auditoria e remediação.

A Controladoria Geral da União (CGU), atual Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (CGU, 2015, p. 7) apresenta os seguintes pilares do programa de *compliance*: (a) Comprometimento e apoio da alta direção; (b) Instância responsável pelo Programa de Integridade; (c) Análise de perfil e riscos; (d) Estruturação das regras e instrumentos; e (e) Estratégias de monitoramento contínuo.

Nos termos preceituados pelos autores e instituições supracitados, os pilares do programa de integridade são iterativos, devendo ser entendidos como uma estrutura orgânica que somente funcionará caso exista coerência, concatenação e conexão entre eles. Além disso, Maeda (2013, p. 191) pondera não existir fórmula única para um programa de *compliance*, sendo fundamental que seja desenvolvido e adaptado de forma a endereçar apropriada e proporcionalmente “o nível de risco e as peculiaridades de cada ramo de atividades e de cada jurisdição em que a empresa opera, bem como outros fatores únicos de cada organização”. O Quadro 1, a seguir, apresenta o comparativo entre as posições dos autores e entidade referidos anteriormente e a inter-relação entre elas.

Quadro 1 – Opinião de Autores e Entidades sobre os Pilares de *Compliance*

GIOVANINI	SERPA	MAEDA	CGU
Prevenir	suporte da alta administração	suporte da administração e liderança	Comprometimento e apoio da alta direção
	avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos	mapeamento e análise de riscos	Instância responsável pelo Programa de Integridade
	definição de políticas e procedimentos		Análise de perfil e riscos
	<i>due diligence</i> de terceiros	políticas, controles e procedimentos	Estruturação das regras e instrumentos
	comunicação e treinamento	comunicação e treinamento	
Detectar	disponibilização de um mecanismo para reporte de condutas criminosas	monitoramento, auditoria e remediação	Estratégias de monitoramento contínuo
	monitoramento e auditoria		
Corrigir	investigação de, e respostas para, condutas inconsistentes		

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, analisa-se os pilares estruturantes dos programas de *compliance*, concernentes ao objetivo deste estudo, quais sejam: comprometimento e apoio da alta direção, instância responsável e *risk assessment*.

### 2.2.1 Comprometimento e Apoio da Alta Direção (*Tone at The Top*)

Conforme Maeda (2013, p.201), “talvez o principal fator para o sucesso de qualquer programa de *Compliance*, especialmente em matéria anticorrupção, seja o suporte e o comprometimento da alta administração da empresa e uma postura de não tolerância a violações de conduta”. A este comprometimento e apoio da alta direção, denomina-se “*tone at the top*”.

Já a CGU (2015, p. 6) estatui que “o apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento de uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade”. A alta gerência deve definir o tom certo, não só com as palavras, mas também com suas ações, junto com o processo de organização e gerenciamento sustentáveis (STEINBERG, 2011, c. 2, p. 11).

E para Steinberg (2011, c. 4, p. 2), o tom certo envolve um conjunto compartilhado de atitudes onde os funcionários mantêm altos valores éticos e agem com integridade, cumprindo assim as leis e regulamentos e se comportando de uma maneira baseada em princípios. Assim, o *tone at the top* deve ser evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, e desta forma será indutor da conduta de todos os envolvidos, gerando compromisso dos demais colaboradores da empresa com a realização de negócios éticos e em conformidade com as leis e regulamentos vigentes. Conforme Maeda (2013, p. 202), “além da mensagem vinda da alta

administração da empresa [...] é fundamental que as lideranças locais estejam igualmente comprometidas e alinhadas com o programa de *Compliance*”.

Por fim, a alta administração pode demonstrar o seu compromisso com o programa de integridade, através das seguintes condutas: incorporação do assunto aos discursos, de forma a demonstrar conhecimento sobre os valores éticos pelos quais a empresa se pauta e as políticas são aplicadas; manifestação verbal, em ocasiões de contato com seus subordinados; treinamentos específicos; na emissão de relatórios; incentivos ao envolvimento de colaboradores e terceiros na implementação das várias ações do sistema de *compliance*; verificação da efetividade das ações de integridade como pauta permanente ou frequente de suas reuniões de diretoria e/ou de encontros com gerentes e outros integrantes; e destinação de recursos adequados para a implementação do programa de integridade (CGU, 2015; IBGC, 2018).

## 2.2.2 Instância Responsável pelo Programa de Integridade

Os programas de *compliance*, para serem efetivos, precisam dotar a instância interna responsável pela aplicação e fiscalização do cumprimento do referido programa de independência, estrutura e autoridade. Nesse sentido, é importante que o suporte da administração proporcione uma estrutura de *compliance* adequada, com profissionais de nível hierárquico, recursos apropriados e acesso direto aos mais altos níveis de governança da empresa (MAEDA; 2013, p. 201-203). Esse entendimento é corroborado pela CGU (2015, p. 6) ao preconizar que, qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o seu pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa.

Consoante Maeda (2013, p. 201-203), sem nível hierárquico, recursos adequados, ou independência em suas decisões, o responsável pelo programa de *compliance* “[...] dificilmente conseguirá desempenhar sua função de modo adequado”. Além disso, o referido autor relata que a alta administração deve proporcionar aos responsáveis pela implementação e administração do programa “acesso direto e imediato aos mais elevados órgãos de governança da empresa, incluindo, quando for o caso, o Conselho de Administração”. Na visão de Giovanini (2014, p. 109), “a escolha adequada para administrar esse setor será decisiva para o sucesso do *compliance*. O desafio recairá, portanto, em selecionar a pessoa com habilidade para motivar e influenciar a organização [...] de forma ética, com caráter prático e decisivo”.

## 2.2.3 Análise de Riscos (*Risk Assessment*)

Levando-se em consideração os ensinamentos de Maeda (2013, p. 205), “programas de *Compliance* têm como um dos seus principais objetivos minimizar os riscos de que condutas indesejadas venham a ser praticadas no âmbito das empresas, seja por seus empregados ou por terceiros [...]”. A avaliação de riscos é uma parte da gestão de riscos, pois, a gestão de riscos envolve uma série de atividades integradas, incluindo identificar riscos, analisá-los e tomar medidas para gerenciar os riscos de forma contínua (STEINBERG, 2011, c. 2, p. 13). Analisar riscos implica em tomar os fatores externos aos quais uma organização está exposta e conjugá-los com dois outros aspectos: a probabilidade de que os eventos aos quais se está sujeita ocorram e o impacto que tais eventos teriam.

Conforme Serpa, (2016b) “[...] atualmente, muito se fala, se escreve e se propagandeia, em *compliance* anticorrupção, dando-se ênfase exacerbada às leis relacionadas ao tema – FCPA, UKBA, Lei 12.846”. Entretanto, o tema anticorrupção é apenas um dentre tantos que são relevantes para um programa de *compliance*. Assim, alguns outros temas importantes devem ser considerados, avaliando-se as peculiaridades de cada empresa, tais como: “[...] cumprimento do arcabouço regulatório, especialmente se a empresa atua em ambiente regulado; leis de livre concorrência; saúde, ambiente e segurança; leis trabalhistas; aspectos de assédio e discriminação; e leis ambientais” (SERPA, 2016b). Para Steinberg (2011, c. 3, p. 13), “o verdadeiro desafio na gestão de riscos é analisar e decidir como trazê-los a patamares aceitáveis”.

Do ponto de vista metodológico, Serpa (2016, p. 115) relata que “[...] há diversas metodologias, das mais simples às mais complexas, para realizar a avaliação de riscos na prática”. Destacam-se, nesse sentido, a ISO 31000:2009 – Gestão de riscos – princípios e diretrizes, norma elaborada pelo ISO *Technical Management Board Working Group on risk management* (ISO/TMB/WG) e o padrão de análise *Enterprise Risk Management Framework (ERM)* definido pelo COSO.

Frise-se que, antes da avaliação dos riscos propriamente dita, a organização deve estabelecer o contexto, articulando seus objetivos e definindo os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, bem como estabelecer o escopo e os critérios de risco para o restante do processo (ABNT, 2009). Destaca-se, portanto, que para se proceder à análise de riscos, é preciso conhecer em detalhe o funcionamento da entidade, a fim de corretamente avaliar suas áreas de maior e menor exposição.

### **3 METODOLOGIA**

Dada a especificidade do objeto de estudo proposto, foi escolhido o método do estudo de caso. Este compreendeu, inicialmente, a análise da Deliberação 15/16, que encerra a “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Integra e Transparente”, documento-chave e estruturante de todo o Sistema de Conformidade da Organização. Posteriormente, analisou-se as Resoluções do Diretor Presidente da Odebrecht S.A. 01/17 e 02/17, que alteraram respectivamente a macroestrutura da Organização e sua política de governança corporativa, onde se buscou identificar o teor das modificações nas estruturas e nas políticas de *compliance* e a respectiva repercussão no Sistema de Conformidade da Odebrecht S.A. Adicionalmente, efetuou-se o levantamento dos questionários enviados a Controladoria Geral da União (CGU) e respectivos anexos documentais, no sentido de identificar evidências sobre os processos de *compliance* desenvolvidos e implementados pela organização. Por fim, também foram avaliados relatórios internos, pautas, atas de reuniões do Conselho de Administração e do Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A (CC-ODB), visando a obtenção de informações complementares, necessárias para o entendimento do objeto de análise.

Ademais, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dirigentes da área de conformidade da organização, para o levantamento qualitativo de informações imprescindíveis ao entendimento do objeto pesquisado, tais como as relativas à estrutura da área de conformidade, os dados orçamentários, a visão estratégica, o papel e a responsabilidade da alta administração, dentre outras. Foram entrevistados o Coordenador do Comitê de Conformidade (CC-ODB), a Responsável por Conformidade (R-Conformidade) da Odebrecht S.A. e a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A.

A Odebrecht é uma organização global, de origem brasileira, presente no Brasil e em mais 24 países, com negócios diversificados e estrutura descentralizada, que atua nos setores de engenharia e construção, indústria, imobiliário e no desenvolvimento e operação de projetos de infraestrutura e energia, dentre outros (PORTAL ODEBRECHT, 2017).

A Odebrecht S.A., por seu turno, é uma empresa de capital fechado e exerce o papel de holding da organização Odebrecht, abrigando o diversificado conjunto de negócios do Grupo Odebrecht. Atualmente, os negócios do grupo se distribuem pelos seguintes setores: petroquímico, engenharia e construção, agroindustrial (açúcar, etanol e energia elétrica), óleo e gás, ambiental (água e esgoto, *utilities* e resíduos), transporte (mobilidade urbana, rodovias, portos, aeroportos e sistemas logísticos), imobiliário, naval e defesa. Por ser uma holding, a Odebrecht S.A. restringe sua atuação apenas ao Brasil. Ademais, sua interação com o setor público, ao contrário de outras empresas do grupo – que negociam diretamente com entes estatais, é restrita à Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), ao Ministério Público do Trabalho (MPT), à Secretaria do Trabalho e Emprego (STE), ao Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS), às Juntas Comerciais, aos Cartórios e aos Bancos Públicos. Atualmente, a Organização possui 140 colaboradores, incluindo dirigentes (diretores empregados e gerentes), terceiros, conselheiros, diretores estatutários, *staff* administrativo e estagiários. Em remate, é importante frisar que, a despeito de importante função de *holding* do grupo (alocação de recursos, visando a maximização de desempenho e relacionamento com *stakeholders*, dentre outras), os negócios do Grupo Odebrecht têm governança própria e autossuficiência financeira e operacional.

Recentemente, o Grupo Odebrecht foi atingido por escândalos de corrupção, revelados pelo Ministério Público Federal (MPF) e pela Polícia Federal (PF) em uma operação denominada “Lava Jato”. A operação Lava Jato, nos termos definidos pelo MPF, é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro realizada no Brasil. No âmbito do esquema de corrupção, grandes empreiteiras, organizadas em cartel, efetuaram o pagamento sistemático de propina, para agentes públicos e altos executivos da Petrobras. Segundo o Ministério Público Federal, o valor para sustentar o pagamento das propinas era obtido através de contratos superfaturados com o poder público (BRASIL, 2016). Estima-se, que o volume de recursos desviados dos cofres da Petrobras, maior estatal do país, esteja na casa de bilhões de reais. Ademais, a repercussão da operação foi ampliada devido à expressão econômica e política dos suspeitos de participar do esquema de corrupção que envolveu a companhia (BRASIL, 2016).

A investigação de corrupção ocasionou efeitos muito sérios para o Grupo Odebrecht, como, por exemplo, a proibição de fazer negócios no Brasil e em outros países da América Latina; a necessidade de vender ativos para diminuir suas dívidas; e a substituição de funcionários, incluindo seus principais executivos, que tiveram envolvimento com o caso de corrupção, culminando inclusive no encarceramento de alguns deles. Como parte do processo de reparação das condutas ilícitas praticadas, a Odebrecht S.A., na qualidade de controladora das empresas pertencentes ao grupo econômico (com exceção da Braskem S.A.), firmou acordo de leniência com o MPF no âmbito da operação Lava Jato e *plea agreement* com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) e com a Procuradoria-Geral da Suíça (*Office of the Attorney General of Switzerland*). Em linhas gerais, as obrigações assumidas pela Odebrecht S.A. no âmbito dos referidos acordos são: a) apresentar documentos, informações e outros materiais relevantes e suplementares descobertos relativos aos ilícitos cometidos; b) cessar completamente, por si ou por empresas de seu grupo econômico, seu envolvimento nos fatos ilícitos que originaram os acordos; e c) implantar ou aprimorar programa de integridade, em atenção às melhores práticas.



Em remate, o acordo de leniência no Brasil prevê o pagamento estimado às autoridades competentes no Brasil, Estados Unidos e na Suíça do valor de R\$ 8.512.000.000 (BRASIL, 2018).

Diante deste contexto de relevância e complexidade é que o entendimento do processo de ressignificação e desenvolvimento da área e do sistema de *Compliance* da Odebrecht S.A, modelo estrutural para todas as empresas do Grupo, mostra-se necessário.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 Governança Corporativa**

A governança corporativa da Odebrecht está definida em torno de dois grandes âmbitos: o âmbito da Odebrecht S.A. e o âmbito dos negócios específicos. Nos termos de sua atual estrutura societária, a Odebrecht S.A, *holding* que consolida o conjunto dos negócios da corporação, aprova o direcionamento estratégico e as políticas organizacionais, assegura a prática do desenvolvimento das pessoas, aloca os recursos e presta contas perante a sociedade.

Nesse contexto, os âmbitos de Governança Corporativa da Odebrecht S.A. são: a) Assembleia de Sócios, que é o foro de deliberação dos acionistas; b) Conselho de Administração (CA), que é o órgão deliberativo responsável pela visão de longo prazo. Trata-se do elo entre os acionistas e a diretoria; c) Conselho Fiscal, órgão de controle da administração da empresa e tem o objetivo de proteger os interesses dos acionistas e da sociedade; d) Diretoria, órgão de execução das deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração; e) Diretor Presidente (DP), responsável pelo “empresariamento” e representação externa da Odebrecht S.A. Isto posto, constata-se a presença dos “elementos centrais de um bom modelo de governança”, conforme preconizado por Silva (2015, p. 145), que elenca como seus principais elementos: “assembleia de acionistas ou de sócios, o conselho de administração, os comitês do conselho, a diretoria executiva, os comitês de gestão e a secretaria de governança ou do conselho”.

Nos termos da Resolução do Diretor Presidente da Odebrecht S.A., de 12 de maio de 2017 (Res. DP-01/17), a qual alterou a macroestrutura da Odebrecht S.A, o Conselho de Administração “é um órgão colegiado, deliberativo, não executivo e responsável por aprovar o direcionamento estratégico e acompanhar o desempenho da empresa”, além de deliberar sobre as matérias de sua competência nos termos do Estatuto Social e das leis vigentes. Assim, é papel essencial do CA identificar, nomear e avaliar o desempenho do Diretor Presidente, bem como preservar a coerência e a consistência da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). Considerando-se os preceitos da Resolução do Diretor Presidente da Odebrecht S.A, de 19 de setembro de 2017, (Res. DP-02/17), que versa sobre a alteração da Política sobre Governança da Odebrecht S.A., o CA “conta com o apoio de comitês de assessoramento, constituídos de acordo com deliberação do próprio conselho, com a consequente designação dos seus membros e respectivos coordenadores”. Atualmente, verificou-se a existência de três comitês permanentes: a) Conformidade; b) Finanças e Investimentos; c) Cultura, Pessoas e Sustentabilidade.

Neste aspecto, ou seja, em relação às suas atribuições, o Conselho de Administração da Odebrecht S.A. alinha-se com as melhores práticas de Governança Corporativa, como por exemplo as editadas pelo IBGC (2015), que preveem para os CA o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistemas de governança das organizações, inclusive o seu direcionamento estratégico. Ademais, a previsão de comitês,

também é uma prática respaldada pelo IBGC, acentuando-se que “o escopo e a necessidade da existência de cada comitê devem ser reavaliados periodicamente de forma a assegurar que todos tenham um papel efetivo” (IBGC, 2015, p. 58). Além disso, percebe-se a correlação de suas atribuições fundamentais com os ensinamentos de Silva (2015, p. 149), que aponta as seguintes dimensões de atuação do conselho de administração: a) prestação de contas; b) estratégia; c) supervisão/monitoramento; e d) formulação e cumprimento de políticas.

O Conselho de Administração da Odebrecht S.A. deve ser composto por no mínimo sete e no máximo onze membros, sendo que deve possuir pelo menos 20% de membros independentes. Atualmente, a Odebrecht S.A possui apenas um conselheiro independente em um total de oito conselheiros que compõem o seu CA. Tal composição do Conselho, além de não atender à previsão estatutária da própria Odebrecht S.A., não atinge a meta contida em um dos compromissos firmados pela Organização com o MPF e o Departamento de Justiça dos Estados Unidos de possuir na composição do Conselho de Administração 20% de conselheiros independentes. Paralelamente, a previsão estatutária da organização coaduna-se parcialmente com as melhores práticas emanadas pelo IBGC, haja vista que tal instituição defende que o Conselho de Administração contenha exclusivamente conselheiros externos e independentes (IBGC, 2015, p. 45).

Nos termos da citada Res. DP-02/17, a Diretoria da Odebrecht S.A. deve ser composta por no mínimo três e no máximo oito membros, sendo um deles o Diretor Presidente. O Diretor Presidente da Odebrecht S.A., por sua vez, lidera a Odebrecht S.A., em alinhamento com o Conselho de Administração. Neste sentido, ele é o responsável pela administração do patrimônio tangível e intangível dos acionistas, com foco na criação de valor e no retorno sobre os investimentos em valores acima do custo de oportunidade. Trata-se de função típica da diretoria, respaldada por diversas instituições e autores, destacando-se, o código de melhores práticas de Governança Corporativa editado pelo IBGC (2015).

Por fim, em cada um dos negócios do grupo existe um Conselho de Administração próprio e um líder empresarial responsável por seu “empresariamento”, tendo, portanto, governança independente da Odebrecht S.A. e dos demais negócios, operando de forma descentralizada.

#### **4.2 Governança de *Compliance***

Os programas de *compliance*, para serem efetivos, precisam dotar a instância interna responsável pela aplicação e fiscalização do cumprimento do referido programa de independência, estrutura e autoridade (MAEDA, 2013; CGU, 2015).

Ao ser indagada sobre o assunto, em entrevista concedida, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., afirmou que a visão estratégica da instância responsável por *compliance* é promover todas as medidas para garantir o compromisso com atuação ética, íntegra e transparente, apoiando a prevenção, detecção e remediação de qualquer desvio do referido compromisso, permeando toda a empresa e tendo a capacidade de interagir com todos os níveis, da alta liderança aos níveis mais operacionais; orientando, capacitando, monitorando os processos e tomando as medidas necessárias.

Nos termos da Deliberação 15/16-ODB – “Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente”, de 09 de novembro de 2016, a governança de conformidade na Odebrecht S.A. é composta pelos seguintes principais órgãos/agentes: a) Conselho de Administração; b) Comitê de Conformidade; c) Responsável por Conformidade; e d) Comitê Integrado de Conformidade.

O Conselho de Administração, no âmbito da governança de *compliance*, deve acompanhar periódica e formalmente o desenvolvimento do Sistema de Conformidade na Organização, devendo ser informado pelo Coordenador do Comitê de Conformidade sobre os aspectos relevantes relativos à sua implantação e acompanhamento, dentre outros fatos. As atribuições de *compliance* designadas ao Conselho de Administração da  *Holding* alinham-se às preconizadas pelo IBGC (2018), haja vista que compete ao referido órgão o papel de guardião do sistema de governança corporativa da organização, bem como o zelo pelos valores, princípios e padrões de comportamento. Assim, o Conselho de Administração deve atuar na definição, execução e monitoramento do sistema de *compliance* da Organização.

Em 2016, o CA da Odebrecht S.A passou a contar com o auxílio de um Comitê Permanente de Conformidade (CC-ODB). O CC-ODB deve ser constituído por no mínimo três e no máximo cinco membros, escolhidos dentre membros do Conselho de Administração (titulares ou suplentes), sendo um deles o Coordenador do Comitê de Conformidade. Ao menos um dos membros deve ser conselheiro independente. Atualmente, o CC-ODB é composto por três membros, sendo que não se verifica a existência de conselheiro independente em seus quadros.

Nos termos da Deliberação 15/16-ODB, compete ao CC-ODB: a) a submissão ao Conselho de Administração, anualmente, de programa de trabalho que deve contemplar entre outros: o alinhamento das prioridades e o orçamento para funcionamento do próprio Comitê; b) a recomendação ao Conselho de Administração da escolha do auditor externo da Odebrecht S.A.; c) o acompanhamento da atuação do auditor externo na análise e auditoria das demonstrações financeiras da Odebrecht S.A.; d) o acompanhamento da exposição a riscos, dos sistemas de controle internos e do cumprimento das leis, normas e regulamentos; e) a condução e/ou autorização de investigações em matéria dentro de seu escopo de atribuições; e f) a proposição de atualizações periódicas da Política de Conformidade com atuação ética, íntegra e transparente. Adicionalmente, conforme a Res. DP-02/17, incluem-se nas atribuições do CC-ODB a auditoria interna e as disposições sobre as interações com a auditoria externa em relação aos eventos de não-conformidade e aprimoramento de controles e processos.

O Responsável por Conformidade (R-Conformidade), por seu turno, é responsável por propor o sistema de conformidade, apoiar o Diretor Presidente da Odebrecht S.A e integrantes de sua equipe na implementação do referido sistema, bem como acompanhar a sua efetividade. Atualmente, nos termos da Res. DP-02/17, o R-Conformidade deverá ser “escolhido e liderado diretamente pelo coordenador do comitê de conformidade”. Ainda em relação ao Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A., é importante destacar que, entre suas atribuições, consta a obrigatoriedade de reporte mensal ao coordenador do Comitê de Conformidade sobre o status do sistema de conformidade da Odebrecht S.A, bem como os resultados do Comitê de Ética<sup>3</sup>.

A Deliberação 15/16-ODB ainda preceitua a autonomia e a independência do R-Conformidade, disponibilizando equipe dedicada, orçamento próprio e acesso a todos os integrantes, informações, registros, dados, sistemas e instalações necessárias. Em entrevista concedida pela Líder de Conformidade da Organização, foi relatado que a área de conformidade da Odebrecht S.A. conta com equipe dedicada, orçamento alocado e

---

<sup>3</sup> O Comitê de Ética é responsável por tratar de questões que envolvam violação dos compromissos com a atuação ética, íntegra e transparente. A Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A., coordena as reuniões trimestrais do Comitê de Ética e reporta ao Comitê de Conformidade a súmula da reunião, os resultados das análises, ações realizadas, bem como, as oportunidades de melhorias identificadas e recomendações dos membros do comitê.

acesso irrestrito às informações. Além disso, para a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A., um dos elementos fundamentais da efetividade do sistema é a linha de reporte da área de conformidade e o acesso à alta liderança. Para ela, o modelo da Odebrecht S.A. é o que traz maior autonomia dentro de qualquer estrutura organizacional, porque o Responsável por Conformidade se reporta diretamente ao Conselho de Administração, não se subordinando ao Diretor Presidente, e portanto, não tendo conflito de interesse nessa relação. A participação em reuniões de acompanhamento é muito frequente e o acesso é aberto.

Outro agente relevante na estrutura de conformidade da Odebrecht S.A é o Comitê Integrado de Conformidade (CIC-ODB), que deverá ser coordenado pelo Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A e ter a participação dos Responsáveis por Conformidades de cada um dos negócios do Grupo. O CIC-ODB é órgão não deliberativo, criado para o intercâmbio de experiências sobre práticas e conhecimentos, tendo como objetivos básicos: a) alinhamento sobre a prática do sistema de conformidade; b) manutenção da unidade conceitual do programa; c) promoção da sinergia e coerência sobre assuntos de conformidade; e d) proposição de aprimoramentos necessários nas orientações e práticas da organização.

Destarte, a estruturação da governança de *compliance* da Odebrecht S.A. apresenta compatibilidade com os ensinamentos de Maeda (2013) e de Giovanini (2014), pois verifica-se o suporte da administração ao proporcionar uma estrutura de *compliance*, com profissionais de nível hierárquico apropriado, recursos e acesso direto aos mais altos níveis de governança da empresa. Em adição, o acesso direto do Responsável por Conformidade da Odebrecht S.A. ao Comitê de Conformidade e ao Conselho de Administração atinge questão central defendida por Maeda (2013), pois para o referido autor, como forma de dar o devido suporte ao programa de *compliance*, a alta administração deve proporcionar aos responsáveis pela implementação e administração do programa “acesso direto e imediato aos mais elevados órgãos de governança da empresa, incluindo, quando for o caso, o Conselho de Administração”.

#### **4.3 *Tone at The Top***

Conforme Giovanini (2014, p. 60), “não basta dizer apoiar, participar das reuniões ou declarar seu entusiasmo nas comunicações de *Compliance*. O líder máximo da organização deve incorporar os princípios desse programa e praticá-los sempre”.

As ações da alta administração da Odebrecht S.A. e suas evidências, além de respaldadas por inúmeros documentos internos (deliberações, atas, registros de treinamentos, entre outros), estão resumidas e evidenciadas nos relatórios externos submetidos à Controladoria Geral da União, para fins de obtenção do selo “Empresa Pró-Ética”, um dos compromissos assumidos nos acordos firmados pela Organização.

Em entrevista, a Líder de Compliance da Odebrecht S.A. destacou que o papel e a responsabilidade da alta administração no programa de *compliance* é de líder filosófico do sistema de conformidade, pois, é o tom da alta liderança que vai reverberar por toda a estrutura e pessoas. Então, o patrocínio, a presença e a comunicação constante da alta liderança são fundamentais para o sistema de conformidade. Na verdade, o sistema de conformidade só existe quando ele está embutido na prática no cotidiano de todas as pessoas, principalmente das lideranças, que são as pessoas que dão o tom das principais decisões.

Em 2013, destacaram-se as seguintes ações: a) edição da Resolução do Diretor Presidente nº 12 (Res. DP-12/13) que, dentre outras medidas, promoveu b) a atualização do Código de Conduta da Odebrecht S.A e a

implementação de um Sistema de Conformidade na Odebrecht S.A.; e c) o desenvolvimento de um documento chamado “Kit Implementação” para orientar os Responsáveis Jurídicos da Odebrecht S.A e de suas Empresas controladas. O Kit definia: d) aprovação por todas as Empresas controladas, nos seus respectivos Conselhos de Administração, de seus respectivos Códigos de Conduta; e) implementação do “Canal Linha de Ética” com acesso de todos os Integrantes e terceiros por meio de registros eletrônicos ou ligações gratuitas; e, f) treinamento e capacitação de todos os Integrantes da Empresas sobre as orientações do Código de Conduta.

Ademais, constatou-se que a Odebrecht S.A buscou manter os seus integrantes atualizados sobre as ações do Grupo. Dentre outras ações, destacou-se a realização, em julho de 2016, de Seminário sobre Conformidade – Ética, Integridade e Transparência. O seminário contou com a participação de 170 Líderes. Em novembro de 2016, foi aprovada pelo Conselho de Administração da Odebrecht S.A., a Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente (Deliberação 15/16).

Em 2017, a Odebrecht S.A. contratou os monitores nomeados pelo Ministério Público Federal e pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) para acompanhar a implantação das práticas e compromissos assumidos nos acordos de leniência firmados com as autoridades brasileiras e americanas. Além disso, de acordo com a Deliberação 01/16 do Presidente do Conselho de Administração da Odebrecht S.A. sobre governança e conformidade, verificou-se: a) a criação do Comitê de Conformidade da Odebrecht S.A.; b) a definição do campo de atuação do Responsável por Conformidade da organização; c) a formalização de critérios para designação dos conselheiros independentes; d) orientações para a promoção de medidas de aperfeiçoamento da Governança e Conformidade nas respectivas empresas; e e) recomendação da contratação de assessorias independentes para auxiliar na revisão de políticas de conformidade.

Em termos orçamentários, verificou-se, através de informações extraídas do Plano de Ação da Responsável por Conformidade, que o orçamento da área de *compliance* da Odebrecht S.A. evoluiu de R\$ 702 mil em 2015 para R\$ 8,8 milhões em 2017. Os números de todo o Grupo são ainda mais representativos: em 2015, o orçamento para a área de *compliance* foi de R\$ 11, 3 milhões e em 2017 o orçamento foi de R\$ 64,8 milhões. A Líder de Conformidade da Organização ressaltou que o orçamento previsto para o ano de 2018 gira em torno de R\$ 80 milhões para todo o grupo.

Adicionalmente, em consulta às agendas das Reuniões Ordinárias 01/16, 01/17, 02/17, 03/17 e 04/17, constatou-se que o R-Conformidade reporta mensalmente ao Coordenador do Comitê de Conformidade relatórios de status do Sistema de Conformidade, bem como resultados do Comitê de Ética e também parecer das reuniões do Comitê Integrado de Conformidade.

As evidências empíricas das ações da alta administração da Odebrecht S.A. corroboram assim os argumentos de Maeda (2013), para quem o tom do topo se traduz pela transmissão constante de mensagens claras e inequívocas sobre uma postura ética e íntegra, de não tolerância a violações de conduta. Contudo, evocando-se mais uma vez os ensinamentos de Maeda (2013), a mensagem deve ser comunicada não só através do discurso, mas, principalmente, através do exemplo, no sentido de que a empresa esteja plenamente comprometida com o desenvolvimento de negócios pautados por princípios de integridade.

Adicionalmente, a constatação da efetividade das ações de integridade como pauta permanente de reuniões de conselho ou diretoria e o aumento substancial do orçamento da Odebrecht S.A. para a área de conformidade em 2017 são elementos que ajudam a comprovar o “*tone at the top*”, nos termos preceituados por Maeda (2013). Contudo, conforme Steinberg (2011), transformar uma cultura é muito difícil, porque isto exige

uma ampla série de iniciativas e decisões. Nesse sentido, todas as ações são importantes, sendo atribuição da alta administração a impressão de decisões, valores e memórias a uma organização.

#### **4.4 Metodologia de Gestão de Riscos**

De acordo com a “Política sobre Gestão de Riscos” aprovada em 22 de novembro de 2017 na Odebrecht S.A., o processo de gestão de riscos é conduzido pelos membros do Conselho de Administração, diretores e demais integrantes. Os objetivos da referida política são: a) apoiar o cumprimento dos objetivos empresariais, por meio da definição de estratégias para mitigar potenciais eventos capazes de afetar a Odebrecht S.A.; e, b) administrar os riscos de forma compatível com a capacidade de tomada de risco, o apetite ao risco e a tolerância aos riscos da Organização. Neste ponto, verifica-se o alinhamento dos objetivos da política de riscos da Odebrecht S.A com a perspectiva de Steinberg (2011), pois identifica-se de plano seus elementos centrais: c) processo conduzido por instâncias de Governança Corporativa, d) aplicação na formulação de estratégias de identificação; e e) administração de riscos corporativos.

Adicionalmente, a referida política explicita que a proposta do Programa de Ação do Diretor Presidente da Odebrecht S.A deve contemplar o contexto, a matriz de riscos, o tratamento dos riscos prioritários para a Organização e os indicadores para seu acompanhamento. Paralelamente, a aplicação da metodologia de gestão de riscos na Odebrecht S.A deve contar com o apoio do Grupo de Gestão de Riscos e do coordenador do processo de gestão de riscos.

Em entrevista, a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A, afirmou que cada negócio tem um perfil de risco diferente, existindo, entretanto, um risco inerente a todos eles: infringir as leis anticorrupção. No caso da *holding*, o portfólio de riscos tenderá a ser mais simplificado, haja vista que a *holding* não tem operação. Além disso, o risco reputacional também vai estar presente, sendo muito forte atualmente.

Em termos metodológicos, o processo de gestão de riscos da Odebrecht S.A prevê a observância de seis etapas, quais sejam: a) estabelecimento do contexto; b) identificação de riscos; c) avaliação e priorização de riscos; d) tratamento dos riscos; e) comunicação de riscos; e f) monitoramento dos riscos. Isto posto, constatou-se que a metodologia contida na política de riscos editada pela organização fundamenta-se no *Enterprise Risk Management Framework* do COSO, e também na ISO 31000:2009. O Quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais, comparando-as com a metodologia de gestão de riscos da Odebrecht S.A.

Quadro 2 –Metodologia Odebrecht S.A. versus Principais Abordagens Metodológicas

ISO 31000:2009	Metodologia Odebrecht	ERM COSO
(i) estabelecimento do contexto	(i) estabelecimento do contexto	(i) ambiente interno (ii) fixação de objetivos
(ii) identificação de riscos	(ii) identificação de riscos	(iii) identificação de eventos
(iii) análise de riscos	(iii) avaliação e priorização de riscos	(iv) avaliação de riscos
(iv) avaliação de riscos		
(v) tratamento de riscos	(iv) tratamento dos riscos	(v) respostas aos riscos (vi) atividades de controle
(vi) comunicação e consulta	(v) comunicação de riscos	(vii) informações e comunicações
(vii) monitoramento e análise crítica	(vi) monitoramento dos riscos	(viii) monitoramento

Fonte: Elaboração própria

Além disso, é importante ressaltar que a metodologia elaborada pela Odebrecht S.A também encontra respaldo nos argumentos de Steinberg (2011, c. 2, p. 13) para quem “é perfeitamente apropriado sugerir que a gestão de riscos envolve ser proativo, tomando ações prudentes antes que um evento potencial ocorra”. Nesse passo, o gerenciamento de riscos corporativos permite identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, bem como integra o processo de criação de valor e perpetuação das organizações e deve ser aplicado no estabelecimento de estratégias, difundidas por toda a organização, que possibilitem a identificação de eventos em potencial, capazes de afetá-la, permitindo o gerenciamento de riscos de acordo com o “apetite” a risco da própria organização.

É importante registrar, que tanto as ferramentas quanto os controles que deverão evidenciar o processo de gestão de riscos da Odebrecht S.A, consoante afirmado em entrevista pela Líder de Conformidade da Odebrecht S.A, serão definidos e implantados futuramente pela organização, podendo, desta forma, serem analisados em pesquisas subsequentes. Ademais, a realização de cada uma das etapas metodológicas determinadas pela Odebrecht S.A. ou até mesmo a sua efetividade, também poderão ser verificadas em momento futuro.

Por fim, também conforme a Líder de Conformidade da Odebrecht S.A, a despeito de ainda não existir uma matriz de riscos formalizada e capturada por uma metodologia estruturada, a organização consegue captar os riscos de outra forma. Nesse sentido, o relatório dos monitores independentes, bem como os resultados da Auditoria Interna de 2017, constituíram *inputs* relevantes para o mapeamento de riscos da Organização.

## 5 CONCLUSÕES

Conforme analisado, constatou-se que a estruturação da governança corporativa e de *compliance* da Odebrecht S.A., bem como o “tom do topo” impulsionaram o início do aprimoramento do sistema de conformidade da Organização, vislumbrando-se aderência majoritária às recomendações do IBGC (2015) e aos ensinamentos de Silva (2015). Por outro lado, a Odebrecht S.A ainda não atingiu a definição contida em sua política de Governança, bem como a meta contida nos compromissos firmados pela Organização junto ao MPF e

o DOJ dos Estados Unidos de possuir na composição do Conselho de Administração 20% de conselheiros independentes entre os seus membros. Avançar neste aspecto é fundamental para reforçar a sua estrutura de governança, tornando-a efetiva no suporte ao Programa de *Compliance*. Por fim, vale reforçar que, mesmo examinando-se as diversas ações adotadas pela alta administração no sentido de patrocinar e reforçar o Programa de *Compliance*, nos termos defendidos por Maeda (2013), Giovanini (2014) e CGU (2015), deve-se sempre levar em conta o preceituado por Steinberg (2011), para quem é muito difícil transformar os elementos culturais de uma empresa. Isto requer uma série de decisões relevantes, cabendo à alta administração imprimir os valores e memórias a uma organização.

Ademais, verificou-se que a Odebrecht S.A. criou uma instância responsável pelo sistema de *compliance*, cujo investimento e alocação de pessoal elevaram-se substancialmente entre 2015 e 2018, como anteriormente apresentado, alinhando-se aos argumentos de Maeda (2013), que destaca a importância da alta administração proporcionar uma estrutura de *compliance* adequada (profissionais de nível hierárquico, recursos apropriados e acesso direto aos mais altos níveis de governança), de forma a torná-la peça central para a permanente avaliação e melhoria dos processos de conformidade. Contudo, considera-se que a voz de *compliance* deve ser independente, particularmente em economias que se expandem e se retraem frequentemente, como no caso brasileiro, aumentando a pressão sobre as empresas para tomar atitudes que as mantenham perenes.

Quanto à gestão de riscos, verificou-se, que na Odebrecht S.A. o processo de gestão de riscos é ainda incipiente, haja vista que foi estabelecido recentemente, com a divulgação, em janeiro de 2018 de uma política sobre gestão de riscos alinhada em termos metodológicos ao padrão de análise definido pelo COSO (ERM COSO) e a ISO 31000:2009. Contudo, os limites e a exposição máxima aceitável de riscos ainda não foram definidos formalmente pela Organização. Conforme Serpa (2016b), a avaliação do risco é fundamental para o desenvolvimento de um programa de conformidade sólido, efetivo e relevante, inclusive aos olhos das autoridades competentes, no Brasil e no mundo. Em paralelo, conforme argumentado por Steinberg (2011), os riscos precisam evidenciar como e onde a não-conformidade pode ocorrer, avaliando-se a probabilidade de sua ocorrência e o respectivo impacto sobre a empresa. Desta maneira, constatou-se que a Odebrecht S.A. tem ainda muito a evoluir neste importante pilar do programa de *compliance*.

Por fim, sugere-se que estudos posteriores ultrapassem as limitações encontradas neste trabalho, decorrentes do atual estágio de maturidade do Programa de *Compliance* da Odebrecht S.A. Acredita-se ser oportuno um aprofundamento subsequente da pesquisa no futuro, coletando novos dados e resultados que permitam avaliar com mais propriedade a efetividade do programa a médio e longo prazo. E por se tratar de um tema relativamente novo no Brasil, recomenda-se ainda a realização de pesquisas similares em outras grandes empresas do país, considerada a baixa maturidade das empresas brasileiras em relação ao tema.

---

Artigo submetido para avaliação em 04/10/2018 e aceito para publicação em 24/07/2019

---

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **Risk management and guidelines**. ABNT NBR ISO/IEC 31000. Rio de Janeiro, 2009.



BRASIL. Ministério Público Federal (MPF). **MPF firma acordos de leniência com Odebrecht e Braskem.** Disponível em <http://www.mpf.mp.br/pr/sala-de-imprensa/noticias-pr/mpf-firma-acordos-de-licencia-com-odebrecht-e-braskem>> Acesso em: 22 fev. 2018

BRASIL. Ministério Público Federal (MPF). **Entenda o caso.** Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de integridade:** diretrizes para empresas privadas, 2015. Disponível em: < <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf> > Acesso em: 12 fev. 2017.

COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO). **Risk assessment in practice**, 2012. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2017.

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

GONSALES, Alessandra. **Compliance: a nova regra do jogo.** São Paulo: LEC, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO GOVERNANCA CORPORATIVA (IBGC). **Compliance à luz da Governança corporativa.** Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC\\_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf)> Acesso em: 20 jan. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO GOVERNANCA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEL BEBBIO, Alessandra; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). **Temas de anticorrupção e compliance.** São Paulo: Elsevier, 2013. p. 191-224. *E-book*.

PORTAL ODEBRECHT. **Sobre a Odebrecht.** Disponível em <<http://www.odebrecht.com/pt-br/sobre-a-odebrecht/sobre-a-odebrecht>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 5. ed. atual. ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

SERPA, Alexandre da Cunha. Avaliação de riscos e determinação de respostas aos riscos. IN: GONSALES; Alessandra (Coord.). **Compliance: a nova regra do jogo.** São Paulo: LEC, 2016. p. 111-117. *E-book*.

SERPA, Alexandre da Cunha. **Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre programas de compliance,** 2016b.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

STEINBERG, Richard M. **Governance, risk management, and compliance: it can't happen to us – avoid corporate disaster while driving success.** Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2011. *E-book*.